

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

**Studijní program: Ekonomika a management**

**Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku**

**Vlastnosti a dovednosti manažerů**

**Vedoucí bakalářské práce**

**Ing. Jaroslav Vrchota**

**Autor**

**Andrea Hladílková**

**2012**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2010/2011

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea HLADÍLKOVÁ**  
Osobní číslo: **E09393**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Vlastnosti a dovednosti manažerů**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a definovat vlastnosti a dovednosti manažerů. Zvolit způsoby zjišťování a měření těchto vlastností a dovedností, s následným vyhodnocením a popsáním stávající úrovně v managementu. Navrhnout vhodné postupy dalšího rozvoje vytipovaných vlastností a dovedností.

Metodika:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy vlastností a dovedností manažerů, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ k dalšímu rozvoji a zlepšování v rámci celoživotního vzdělávání.

Osnova:

Úvod  
Literární přehled  
Metodika  
Vlastní práce  
Závěr  
Použitá literatura  
Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**


Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.  
HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8  
OWEN, J., *Tři pilíře úspěšného manažera*, 1. vyd., Praha: Grada, 2008, 223 s., ISBN 978-80-247-2400-3  
ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*, 1.vyd., Praha: Computer Press, 2008, 240 s., ISBN 978-80-251-2316-4.  
VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.  
Periodiky: *Moderní řízení*, HN

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Vrchota**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (23)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Vlastnosti a dovednosti manažerů“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Třeboni dne 23. 4. 2012

.....  
Andrea Hladílková

### **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi za skvělé vedení a ochotu, podnětné návrhy a připomínky. Dále mé poděkování patří také Monice Djurevské, Christianu Stundnerovi, Bc. Antonínu Loužkovi, Miroslavu Prokopovi a Dirkovi Van De Poelovi za poskytnutí informací.

# Obsah

1 Úvod .....	9
2 Literární rešerše .....	11
2.1 Pojem management .....	11
2.1.1 Definice managementu a jeho smysl .....	11
2.1.2 Tři základní přístupy k managementu .....	13
2.1.3 Funkce managementu .....	13
2.1.4 Management, věda či umění? .....	14
2.2 Pojem a definice manažera .....	16
2.2.1 Typy manažerů a úrovně managementu .....	17
2.2.2 Manažerské vlastnosti .....	20
2.2.3 Manažerské dovednosti .....	24
2.2.4 Schopnosti .....	26
2.2.5 Manažerské role .....	27
2.2.6 Funkce manažera .....	29
2.2.7 Manažerská psychologie .....	30
3 Metodika .....	32
4 Vlastní práce .....	34
4.1 Monika Djurevská .....	34
4.1.1 Úkoly a povinnosti provozního manažera Mercury centra .....	34
4.1.2 Pracovní zkušenosti .....	35
4.1.3 Vzdělání .....	36
4.1.4 Vlastnosti a dovednosti .....	36

4.2 Christian Stundner .....	38
4.2.1 Úkoly a povinnosti Center Managera a Marketing Managera .....	38
4.2.2 Pracovní zkušenosti .....	39
4.2.3 Vzdělání .....	39
4.2.4 Vlastnosti a dovednosti .....	39
4.3 Bc. Antonín Loužek .....	41
4.3.1. Úkoly a povinnosti manažera a ředitele společnosti.....	41
4.3.2 Pracovní zkušenosti .....	42
4.3.3 Vzdělání .....	42
4.3.4 Vlastnosti a dovednosti .....	43
4.4 Miroslav Prokop .....	44
4.4.1 Úkoly a povinnosti vedoucího prodeje a jednatele společnosti.....	45
4.4.2 Pracovní zkušenosti .....	45
4.4.3 Vzdělání .....	46
4.4.4 Vlastnosti a dovednosti .....	46
4.5 Dirk Van De Poel .....	47
4.5.1 Úkoly a povinnosti majitele, jednatele společnosti .....	48
4.5.2 Pracovní zkušenosti .....	49
4.5.3 Vzdělání .....	49
4.5.4 Vlastnosti a dovednosti .....	49
4.6 Vyhodnocení údajů .....	51
4.7 Návrhy na zlepšení .....	53
5 Závěr .....	55
6 Summary .....	57
7 Použitá literatura .....	59

8 Seznam schémat a tabulek .....	61
8. 1 Seznam schémat .....	61
8. 2 Seznam tabulek.....	61



# 1 Úvod

*„Řízení znamená dělat věci správně, vedení znamená dělat správné věci.“ P. F. Drucker*

Každý podnik se snaží dosáhnout svých podnikových cílů a dlouhodobě prosperovat v rámci svého odvětví. Hlavním cílem je především maximalizace zisku. Avšak aby podnik dosáhl svých cílů, potřebuje k tomu nejen potřebné stroje, materiál či techniku. Klíčovým aspektem pro zajištění zdárného chodu firmy jsou v mnohém případě zaměstnanci - lidské zdroje. Právě ti tvoří pevný základ a dělají podnik podnikem. Lidé obsluhují stroje, komunikují se zákazníky, řeší prvotní problémy a stížnosti a provádějí mnoho dalších činností nezbytných pro fungování každého podniku. Zaměstnanci nevyhnutelně potřebují ukázat směr a být kvalitně vedeni. Proto se jeví více než důležité poukázat na pozice jejich nadřízených – manažerů. Ti musí být schopni pracovat s jednotlivci na různých pracovních pozicích a úrovních. Jejich přístup a interpersonální dovednosti mohou působit jak pozitivně, tak negativně. Jsou primárním prvkem ve struktuře podniku, odpovídají za chod celé organizace, avšak ne každý má dostatečné schopnosti a předpoklady pro to, aby se stal manažerem.

Úkolem manažera je řídit - plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat své podřízené, interní procesy a zdroje v organizaci. U manažerů záleží více než u ostatních zaměstnanců na jejich osobnostních charakteristikách. Manažer musí mít určité vlastnosti a dovednosti potřebné k výkonu své funkce. S některými vlastnostmi a dovednostmi se narodil a některé získal postupem času, v průběhu svého života - výchovou, vzděláním a praxí. Tyto charakteristiky by se daly rozdělit do kategorií. Mezi podnikatelské kompetence by se řadila cílevědomost, angažovanost či flexibilita. Do manažerských dovedností patří komunikace, vedení a motivace. Za osobnostní je považována vytrvalost, energičnost, kreativita, průbojnost či originalita. V neposlední řadě se jedná o zkušenosti, kam náleží odbornost, kvalifikace, nadhled.

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila vlastnosti a dovednosti vybraných manažerů, kteří se nacházejí na vrcholové úrovni managementu a pochází z různých odvětví. Tyto manažery jsem si vybrala z důvodu toho, že mě jejich práce velice

zaujala. Úroveň, kterou vybraní manažeři dosáhli, mě významně motivovala k výběru právě tohoto tématu. Sama studuji na Ekonomické fakultě a jedním z mých osobních cílů po dokončení studií je rovněž stát se úspěšným manažerem. Proto se chci v mé práci detailně věnovat této problematice a dozvědět se tak více informací.

V teoretické části podrobně vysvětluji pojmy - manažer, manažerské vlastnosti a dovednosti, manažerské funkce a manažerskou psychologii.

Vlastní práce je založena na metodě případové studie a cíleného rozhovoru s vybranými manažery. V této části jsem zjišťovala, které vlastnosti a dovednosti považují mnou vybraní manažeři za nejdůležitější v jejich oboru a zda je získali svou praxí či studiem, nebo jestli se s nimi již narodili. Jednotlivé výsledky jsem poté zpracovala a porovnávala je mezi sebou.

Cílem mé práce je analyzovat a definovat vlastnosti a dovednosti manažerů. Zjistit tyto vlastnosti a dovednosti, následně je vyhodnotit, popsat stávající úroveň v managementu a navrhnout možné alternativy k dalšímu rozvoji a zlepšení.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Pojem management

Pojem management a s ním i pojem manažer jsou velmi užívanými pojmy nejen v oblasti ekonomické, ale i v oblasti sociální, kulturní, hospodářské apod. Pojem management překládáme do češtiny jako řízení. Avšak samotný pojem management nelze chápat jen jako řízení, ale i jako určitý způsob vedení lidí, jejich ovládnutí aj. [1]

Slovo management pochází z anglického slova manage (řídít), ale má svůj původ i v latině od slova manus (ruka) a v italštině od slova managgio (ovládání, vedení). [12]

#### 2.1.1 Definice managementu a jeho smysl

V odborné literatuře nenajdeme všeobecně uznávanou a používanou definici managementu, každý autor definuje management jinak.

Jedna z definic vysvětluje management jako *„proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“* [2]

Jiná z definic chápe management jako *„proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“* [3]

Z předešlých definic je patrné, že sice neexistuje jednotná definice managementu, ale všechny si jsou ve své podstatě blízké. Rozebereme-li podrobněji uvedené definice, zjistíme, že podstatou managementu je několik základních principů.

Konkrétně se jedná o následující principy:

- Management se týká především lidí. „*Jeho úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich předností bylo efektivně využito a jejich slabiny aby naopak byly bezvýznamné.*“ To je hlavním účelem dané organizace a zároveň příčinou proč je management tak důležitý pro organizaci. [5]

- Management se dále týká kultury. Jak už jsme si řekli v odstavci výše, je management úzce spjat s lidmi. Zabývá se též jejich integrací do společných projektů. Nezáleží na tom, na jakém kontinentě se nacházíme, popřípadě v jaké zemi momentálně jsme, všude všichni dělají přesně totéž. Avšak způsob, jakým to dělají, se může lišit. Z onoho důvodu je základním úkolem manažera nalézt a identifikovat, v dané zemi, prvky jejich vlastní kultury, tradic a historie. Pokud tyto prvky analyzují správně, pak je mohou použít jako stavební kameny managementu.

- Každá organizace chce, aby se lidé v dané organizaci angažovali pro společné cíle a sdílené hodnoty. Pokud by to tak v organizaci nefungovalo, jednalo by se spíše o chaotický dav. Každá organizace proto musí mít jednoduché, jasné a jednotící záměry. Poslání organizace musí být jasné. Důležitá je i společná vize a cíle, kterých chce daná organizace dosáhnout, musí být jednoznačné. Management tyto hodnoty, záměry a cíle promýšlí a stanovuje.

- Dalším důležitým úkolem managementu v organizaci je umožňovat růst a rozvoj jeho členům a to především v oblasti vzdělávání.

- Každý člověk v organizaci je jiný typ a také má rozdílné vlastnosti a dovednosti. Každý člověk v dané organizaci si musí uvědomit, čeho chce v organizaci docílit a jakým způsobem má komunikovat s ostatními, aby mu porozuměli všichni jeho společníci. Všichni se musí zamyslet nad tím, co od nich potřebují ostatní a naopak co oni potřebují od nich.

- Nic není v podniku tak důležitým kritériem výkonnosti jako postavení dané organizace na trhu, vzdělávání a rozvoj jejich zaměstnanců, inovační činnost, kvalita, produktivita a finanční výsledky. Všechna tyto kritéria jsou důležitá pro schopnost organizace přežít. Výkonnost musí být účelně uspořádanou součástí podniku a podnikového managementu.

- A to nejdůležitější pro každou organizaci je to, že veškeré výsledky existují jen v jejím vnějším prostředí. [5;16]

Závěrem můžeme říci, že management je určitý proces, který uvádí do vzájemného souladu zdroje organizace. Zároveň je to i určitá činnost, která nám vytváří takové podmínky, díky nimž organizace dosáhne svých cílů, ale management je i specifický orgán organizace, který jí řídí. [1;8]

### 2.1.2 Tři základní přístupy k managementu

V odborné literatuře se rozlišují tři základní přístupy k managementu, jimiž jsou:

- **Klasický** (zaměřený na úkol řízení práce a organizací),
- **Behavioristický** (zaměřený na řízení lidí),
- **Vědecký přístup** (klade důraz na řízení produkce a operací).

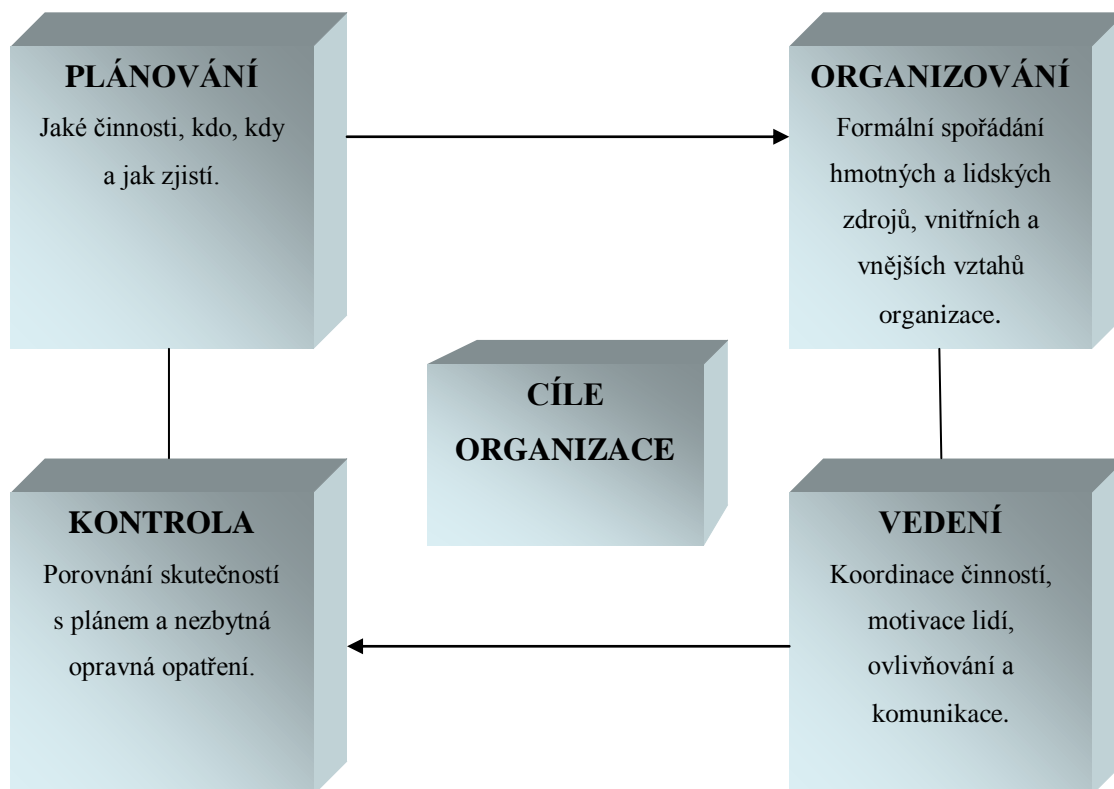
Všechny tyto tři přístupy vznikaly postupně, avšak nemůžeme říci, že novější myšlenky nahrazovali předchozí. Šlo spíše o to, že novější idey daných přístupů rozvíjely idey přístupů starších. V minulosti byla snaha sjednotit veškeré nashromážděné informace a znalosti což vedlo k vzniku dvou nových integrovaných teorií - **systemového přístupu a pravděpodobnostního přístupu**. [3;11]

### 2.1.3 Funkce managementu

*„Mnoho vědců a manažerů zjistilo, že analýzy managementu jsou snadnější, pokud vycházejí z vhodné struktury užitečných a jasných znalostí. Při studování managementu je proto vhodné ho dezintegrovat do pěti funkcí řízení – plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování – okolo nichž mohou být seskupeny znalosti, které jsou těmto funkcím podřízeny. Tak jsou pojmy, principy, teorie a techniky managementu seskupeny v rámci pěti funkcí.“ [2]*

Stejně tak jako existuje mnoho definic managementu, tak existuje mnoho formulací funkcí managementu, avšak většina současných autorů používá stejné či obdobné.

Schéma č. 1: Základní funkce managementu



#### 2.1.4 Management, věda či umění?

Na začátku kapitoly jsme si řekli, že management lze chápat jako řízení, ať už řízení lidí nebo celé organizace. Řízení je uměním, avšak manažerům se v praxi pracuje lépe, mají-li znalosti vycházející z vědy. „Praxe v řízení je umění. Organizované znalosti, o něž se opírá, můžeme označit jako vědu. V tomto kontextu se věda a umění nemohou vzájemně nahrazovat, ale vzájemně se doplňují.“ [2]

#### 2.1.4.1 Řízení jako věda

*„Teorie řízení využívá nejnovějších poznatků věd o člověku, věd přírodních technických a ekonomických.“ [12]*

V procesu řízení existuje mnoho zákonitostí, které jsou vlastní tomuto procesu, a výsledkem působení těchto zákonitostí je výsledný jev. Poznáme-li za jakých zákonitostí a podmínek působí, pak můžeme měnit skutečnosti, ovládat procesy, tvořit apod. [15]

Teorie řízení:

- zkoumá a formuluje obecné a speciální rysy, které jsou shodné v různých odvětvích, zemích a podnicích,
- formuluje zákonitosti řízení v daných podmínkách,
- snaží se uhodnout zákonitosti řízení a jejich vzájemné vztahy s cílem nalézt metody řízení,
- zkoumá vlastní pracovníky v řízení,
- zkoumá tvůrčí činnosti v řízení,
- hledá účelný předmět řízení,
- vytváří, zdokonaluje a snaží se ustálit terminologie řízení. [3]

#### 2.1.4.2 Řízení jako umění

*„Uvádí se, že řízení je z 20-30 % věda (využívá zásad teorie řízení) a ze 70-80 % umění (promítnutí osobnosti manažera a jeho zkušeností).“ [12]*

Většina autorů se shoduje, že management nikdy nemůže být exaktní vědou, jelikož v procesu řízení je silný subjektivní vliv člověka. A právě pod vlivem významných osobností se projevuje tendence, chápat management jako umění řídit. [15]

### 2.1.4.3 Řízení jako profese

Manažeři utvářejí určitou skupinu pracovníků v organizaci, jejichž povoláním je řízení. Ostatní pracovníci, kteří nejsou manažery, vykonávají danou činnost pod vedením manažera. [16]

Podle Drucknera existuje jediná správná metoda, jak řídit lidi, nebo by alespoň existovat měla. Lidé, kteří pracují pro nějakou organizaci, jsou zaměstnanci a mají status podřízených. Uvažuje se o nich jako o lidech, kteří mají buď nulovou, nebo nízkou kvalifikaci a dělají jen to, co se jim řekne. Naopak významnou menšinou v organizaci, která se neustále rozrůstá, tvoří lidé, kteří pro organizaci rovněž pracují, avšak nejsou jejími zaměstnanci. Jsou to lidé, kteří pracují dočasně nebo jen na částečný úvazek pro některého z externích dodavatelů. Například externí firma, která vykonává pro nějaký podnik zpracování dat. Mezi lidmi, kteří pracují v organizaci na plný úvazek, je stále více pracovníků s disponujícími znalostmi. Tyto pracovníci však nejsou podřízení, ale jsou to společníci. Avšak v jistém slova smyslu jsou společníci podřízení svému šéfovi. Společníci by měli vědět o své práci více informací než jejich šéf, protože kdyby tomu tak nebylo, byli by v organizaci nepotřební.

Dle Drucknera se lidé neřídí, ale úkolem je lidi vést. Hlavním cílem je využít jejich konkrétních znalostí a schopností. [14]

## 2.2 Pojem a definice manažera

Správně definovat osobnost manažera, je značně problematické. Stejně jako v předchozích kapitolách existuje mnoho definic pojmu manažer. Jedna z mnoha definic popisuje manažera jako toho „*kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků organizace.*“ [4]

Když se podíváme na historický vývoj řízení firem, ať už velkých nebo malých, byl hlavním manažerem vlastník společnosti. Současný trend však klade důraz na oddělení řídicí funkce od vlastnictví společnosti. Důležitější jsou placení zaměstnanci, kterým v dnešní době říkáme manažeři, ať už se jedná o muže či ženu. Generální ředitel, výkonný ředitel a ostatní manažeři zodpovídají za přijímání a realizaci rozhodnutí při



provozování firmy a zodpovídají se vlastníkově/vlastníkům dané společnosti. V dnešní době samozřejmě existují i takoví manažeři, kteří odpovídají jen za určité činnosti, jejich kompetence jsou omezeny pouze na určité jednotky či úrovně ve společnosti. [4;11]

Avšak k úspěšnému vedení lidí je zapotřebí poznat nejprve sebe sama a jednotlivé pracovníky. Úspěšně vést lidi rovněž není možné, pokud neporozumíme jednotlivým způsobům chování a pokud nemáme schopnost jednat v různých situacích. *„Sebepoznání, porozumění sebe sama a znalost toho, jak působíme na ostatní lidi, je prvním krokem k úspěšnému sebeřízení a vedení lidí.“* [10]

V užším smyslu tedy můžeme chápat manažera jako vedoucího pracovníka dané firmy a v širším smyslu jako osobu, která řídí činnosti v organizaci a zodpovídá za výsledky práce svých podřízených - zaměstnanců. [16]

## 2.2.1 Typy manažerů a úrovně managementu

### 2.2.1.1 Tři úrovně managementu

Veškeré aktivity organizace se odehrávají, ve třech zároveň odlišných, ale navzájem se propojujících úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. Jedná se o tyto úrovně:

- Operační úroveň,
- Technická úroveň,
- Strategická úroveň.

Manažeři musí v těchto úrovních provozovat své manažerské funkce: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Na **operační úrovni** je pozornost organizace zaměřena především na to, co se produkuje a co se v organizaci dělá. Základem úspěšného fungování kterékoliv organizace je operační funkce. Na této úrovni je hlavním úkolem manažerů rozdělit výrobní faktory mezi jednotlivé výrobní oblasti tak, aby došlo k vyprodukování požadovaných výstupů. Na operační úrovni je potřeba, aby se někdo zabýval koordinací a určením toho, které výrobky popřípadě služby mají být

vyprodukovány. Řešení těchto problémů se provádí na **technické úrovni**. Na této úrovni musejí manažeři zajišťovat jednak řízení operačních činností a jednak vazbu mezi těmi, kdo dané produkty či služby produkuje a využívá. Každá organizace nefunguje jen sama o sobě, ale vykonává svou funkci i v širším sociálním prostředí. Úlohou **strategické úrovně** je mít jistotu, že technická úroveň vykonává svou funkci v souladu s obecnými požadavky společnosti. Kompetence organizace musejí být v souladu s její zodpovědností vůči společnosti. Strategická úroveň určuje, jakým směrem se bude daná organizace ubírat, aby neporušila své vztahy se sociálním prostředím, a zároveň stanovuje dlouhodobé cíle. Jistou výhodou je fakt, že strategická úroveň může do jisté míry ovlivňovat sociální prostředí a to pomocí různých kampaní, reklam apod.[3]

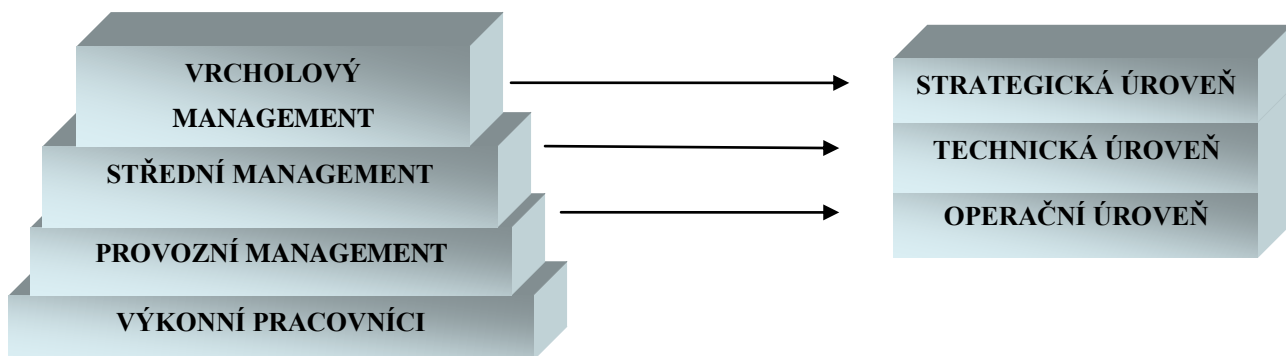
### **2.2.1.2 Manažeři a úrovně managementu**

V odborné literatuře, ale i v praxi se setkáváme s rozdělení manažerů, podle toho na jaké úrovni řízení se nacházejí. Rozlišujeme:

- **Vrcholový management (tzv. top management),**
- **Střední management,**
- **Provozní management (tzv. management první linie).** [12]

**Vrcholový management** stojí nejvýše. Řídící činnost je zaměřena na dlouhodobé a strategické plánování, na zásadní rozhodnutí, jakým směrem se bude ubírat činnost dané organizace. Další důležitou činností vrcholového managementu je to, že zaměřuje svou pozornost na vnější problémy, vnější prostředí. **Střední management** je prostřední úrovní a oproti vrcholovému managementu soustřeďuje svou pozornost na procesy uvnitř podniku. Je jakýmsi prostředníkem mezi vrcholovým managementem a provozním managementem. **Provozní management** odpovídá za konkrétní činnosti v organizaci. Je v přímém kontaktu s výkonnými pracovníky a odpovídá za realizaci plánů středního managementu. [1]

Schéma č. 2: Manažeri a úrovně managementu



Pramen: [3]

Schéma č. 3: Manažeri na různých organizačních úrovních ve třech typech organizací

TYP ORGANIZACE	VÝROBNÍ PODNIK	VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE	VLÁDNÍ ORGANIZACE
ÚROVEŇ MANAGEMENTU			
VRCHOLOVÁ (STRATEGICKÁ ÚROVEŇ)	VÝKONNÝ ŘEDITEL	REKTOR	PŘEDSEDA
STŘEDNÍ (TECHNICKÁ ÚROVEŇ)	VEDOUCÍ ÚSEKU	DĚKAN	ŘEDITEL ODBORU
PROVOZNÍ (OPERAČNÍ ÚROVEŇ)	VEDOUCÍ PROVOZU (MISTR)	VEDOUCÍ KATEDRY	VEDOUCÍ ODDĚLENÍ

Pramen: [2]

## 2.2.2 Manažerské vlastnosti

### 2.2.2.1 Vlastnosti obecně

Vlastnosti osobnosti vyjadřují nepřetržitý způsob chování jedince. Pokud má člověk nějakou vlastnost, bude jednat ve všech podobných situacích stejně. Určité vlastnosti a vzorce chování mají všichni lidé společné, protože je získali jako zkušenost, zkušenost od předchozích generací. *„Fyzicky jde o principy stavby a funkce našeho těla, zdědili jsme řešení různých zadání, instinktivní jednání a představy, které nás provázejí celý život.“* [10]

### 2.2.2.2 Charakter

Charakter je souhrn poměrně stálých vlastností člověka, které se díky vlivům okolí, ať jde o výchovu nebo sebevýchovu, formují během života jedince. *„Vyjadřuje vztah člověka ke skutečnosti. Kvalitu charakteru poznáme ve vztahu člověka k sobě samému, k jiným lidem a k hodnotám.“* [10]

Jádrem charakteru jsou morální a volní vlastnosti osobnosti. **Volní vlastnosti** jsou podmíněny vůlí osobnosti. Vyjadřují úsilí, které musí jedinec vynaložit, aby dosáhl svého vytyčeného cíle. Projevují se zejména v seberegulaci našeho chování a jednání. Volní vlastnosti nám pomáhají překonávat překážky, plnit úkoly, které nám byly uloženy, pomáhají nám dokončit činnosti apod. Typickou volní vlastností je vytrvalost, dále pak odpovědnost, svědomitost aj. Většinu těchto vlastností získáme v průběhu našeho života výchovou. A všechny tyto vlastnosti jsou důležité pro náš úspěch v budoucím životě. Co se týče **morálních vlastností**, taky ty představují mravní jádro osobnosti (její svědomí). *„Bezprostředně souvisejí s postoji a hodnotovými orientacemi a spolu s nimi se stávají základem pro vznik názoru na svět a vlastní místo v něm.“* [13]

Charakterové vlastnosti lze rozdělit do čtyř oblastí a to na vlastnosti vyjadřující:

- **Vztah k sobě samému** (sebejistota, rozhodnost, odvaha aj.),
- **Vztah k lidem** (upřímnost, nedůvěřivost, přátelskost aj.),
- **Vztah k práci** (pracovitost, spolehlivost, lenost aj.),
- **Vztah ke světu a hodnotám** (čestnost, zásadovost, smysl pro spravedlnost aj.) [10]

Na základě o vlastnostech, charakteru, které jsme si uvedli výše, se úspěšný manažer vyznačuje zpravidla těmito vlastnostmi - svou rozhodností, sebejistotou, vytrvalostí a důsledností. Je pracovitý, iniciativní, čestný a má smysl pro povinnost a spravedlnost. Důležitou vlastností je i kooperativnost a komunikativnost. [13]

### **2.2.2.3 Další vlastnosti**

Mezi další vlastnosti jedince patří:

- **Dominance,**
- **Asertivita.**

„*Dominance* znamená soutěživost, sebejistotu a agresivitu.“ [10] V minulosti byla právě dominance považována za prvořadý - nejdůležitější rys manažerů, jelikož pokud je manažer dominantní, pak si dokáže vydobýt svůj názor i přes ty největší překážky, které mu nachystá jeho okolí. Avšak každé chování má i svá negativa. Pokud je manažer dominantní může tím snižovat motivaci pracovníků, a zároveň v nich může vyvolávat pocit toho, že jsou nedoceněni. V jeho nepřítomnosti pak může docházet k tomu, že jeho spolupracovníci popřípadě zaměstnanci zahálejí nebo odbývají svou práci. Opakem dominance je **submisivnost** (poddajnost). Co se týče asertivity, tak ta je v odborné literatuře vysvětlována jako přiměřená úroveň dominance. Jedinec jedná tak, aby nemanipuloval se svým okolím, a brání se manipulaci i ze strany ostatních. Asertivní manažer má určitou osobní úroveň vyzrálosti a zároveň využívá

tzv. asertivních práv: právo na vlastní názor, právo nesouhlasit aj. Asertivita má dva póly -**agresivitu** a **pasivitu**. [5]

#### 2.2.2.4 Temperament

*„**Temperament** je soubor z velké části vrozených vlastností, které ovlivňují dynamiku prožívání a chování jedince. Vyjadřuje celkový stav emotivity jedince. Projevuje se zejména způsobem reagování, chování a prožívání.“* [10]

Temperamentové vlastnosti jsou dědičné a nedají se změnit. Projevuje se tím, jak člověk reaguje na jednotlivé podněty svého okolí. Temperament zahrnuje některé charakteristiky projevu jako je například gestikulace, mimika, chůze jedince apod.

Mezi základní charakteristiky temperamentu patří:

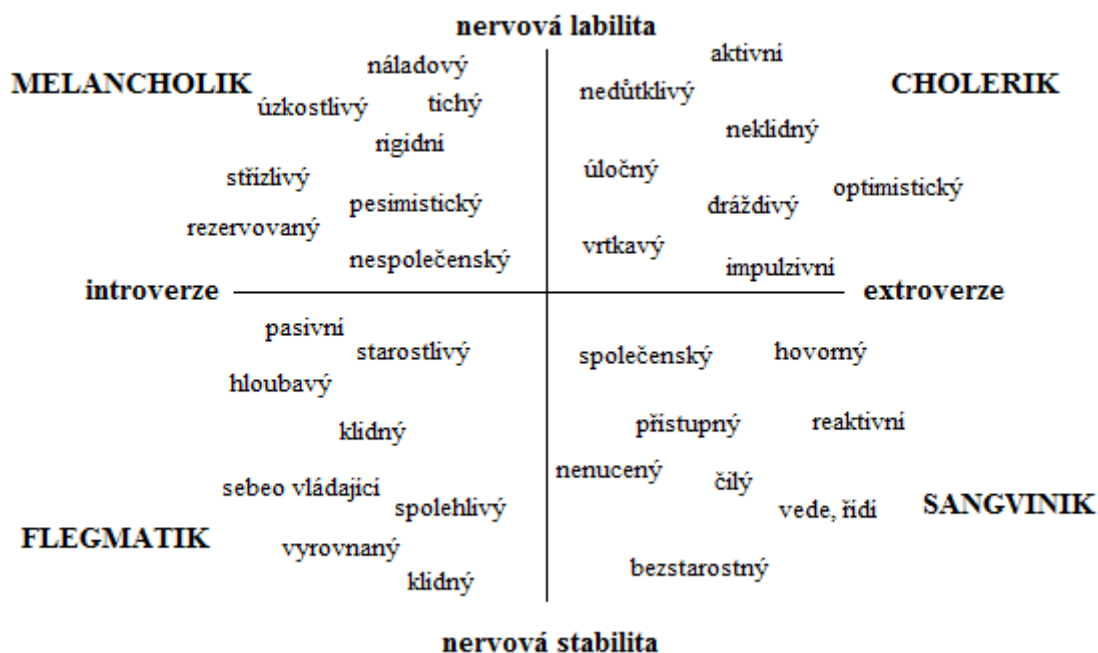
- **Intenzita a rychlost reagování** jedince na jednotlivé podněty z fyzického, sociálního a kulturního prostředí,
- **Odolnost** vůči dlouhotrvajícím podnětům,
- **Citlivost**,
- **Náladovost**,
- **Výrazovost** (jak se naše emoce projevují navenek).

Mezi základní temperamentové vlastnosti patří:

- **Emocionální labilita**,
- **Extroverze**.

**Emocionální labilita** (neuroticismus) se může projevovat různě. Nedostatkem sebejistoty, nedůvěřivosti, úzkostí apod. Většinou se projevuje ve stresových situacích. Opakem je **emocionální stabilita**, kterou by měl mít každý manažer. **Extroverze** představuje naši orientaci na vnější svět, na společnost. Extrovert je člověk, který žije naplno. Nemá problémy s komunikací, je spontánní, otevřený a trochu i povrchní, jelikož méně vnímá své okolí. Opakem extroverze je **introverze**, kdy se stahujeme do sebe. Introvert žije svým vlastním životem, je vnímavý ke svému okolí a je velice opatrný při projevování svých citů, emocí. Preferuje především nepřímou komunikaci, a když už musí komunikovat tak upřednostňuje menší skupiny lidí. [7]

Schéma č. 4: Eysenckova temperamentová typologie



Pramen: [10]

Existuje ještě mnoho teorií, jak na základě temperamentu rozlišit jednotlivé typy osobnosti.

**Kretschmerova konstituční teorie** rozlišuje tři typy osobnosti, podle toho jak je temperament spojen s tělesnou proporcí jedince. Prvním typem je **pyknický typ**, který se projevuje menší, zavalitou postavou a jehož psychické vlastnosti se projevují především střídáním nálady. Jedinec tohoto typu je otevřený a společenský. Druhým typem je **astenický typ**, který má vysokou postavu, je hubený a má ostré rysy v obličeji. Tento typ bývá většinou uzavřený, je umělecky a intelektuálně zaměřen a má problémy se přizpůsobit. Posledním typem osobnosti je **atletický typ**. Jak už sám název napovídá, tito lidé mají silně vyvinutou kostru a svalnatou postavu. Jsou klidní, vyrovnaní a energetičtí.

Další teorií, která rozděluje čtyři základní typy osobnosti, podle toho jaké mají sklony k cítění či myšlení je **Jungova teorie**. Prvním typem podle Junga je **praktický typ**. Tento člověk stojí pevně nohama na zemi, bývá neosobní a orientuje se na fakta.

Druhý je **koncepční typ**. Vyznačuje se tvořivostí, dává impulzy ke změnám a dokáže u ostatních vzbudit nadšení. Společenský a přátelský je **společenský typ**. Zajímá se o druhé a o jejich potřeby. Posledním typem podle Junga je **kreativní typ**. Vždy si stanovuje vysoké cíle, nerad se přizpůsobuje a někdy působí jako snílek. [7;10]

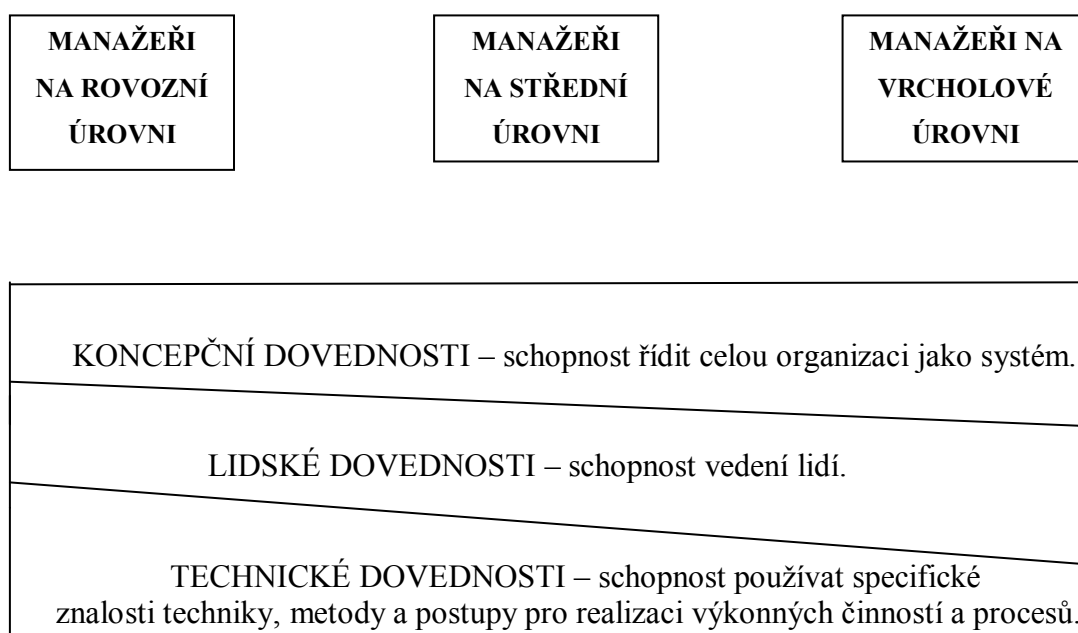
### 2.2.3 Manažerské dovednosti

*„Dovednosti jsou schopnosti dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Obecně řečeno, mezi dovednosti zastávat manažerské funkce patří dovednosti odborně-technické, obecně manažerské a organizační, analytické a koncepční, společensko-kulturní, komunikační, vůdcovské a politické.“ [4]*

Dovednosti jsou určité návyky, které se získávají praxí. Míra podílu dovedností záleží též na tom, na jakém stupni managementu se manažer nachází.



Schéma č. 5: Základní manažerské dovednosti



Pramen: [2]

**Koncepční dovednost** je vloha manažera chápat organizaci jako systém. Systém s jeho recipročními vztahy mezi jeho jednotlivými částmi. Manažeři musejí znát důležité aktivity organizace a dokázat je koordinovat.

**Lidská dovednost** je schopnost, kterou by měl mít každý manažer, jelikož má pod sebou v organizaci mnoho zaměstnanců a za úkol uskutečnit většinu prací. Musí tedy umět komunikovat s lidmi, umět je vést a motivovat tak, aby bylo dosaženo cílů, které si daná organizace stanovila.

**Technická dovednost** je vloha manažera znát a umět využít různé techniky, postupy a prostředky používané v organizaci. Technickou dovednost by měl mít každý manažer na provozní úrovni managementu, jelikož jsou to právě oni, kdo řídí výkonné pracovníky apod. [3;1]

### 2.2.3.1 Další dovednosti a kvality manažera

Dalšími důležitými dovednostmi manažera v organizaci jsou:

- **Hrát roli vzoru pro ostatní,**
- **Znát sama sebe,**
- **Soustavně se vzdělávat,**
- **Mít potěšení ze změny,**
- **Mít vizi,**
- **Plně si uvědomovat současnou realitu,**
- **Mít vysokou úroveň etiky a hodnot,**
- **Myslet systémově,**
- **Správně komunikovat,**
- **Pozitivně myslet,**
- **Umění se nadchnout,**
- **Být opravdový. [14;13]**

### 2.2.4 Schopnosti

*„Schopnosti jsou reálné předpoklady pro úspěšné vykonávání určité činnosti. Vytvářejí se z vrozených dispozic (vloh) a lze je rozvíjet učením, činností, cvikem a praxí. Pokud člověk své vlohy nerozvíjí, tak se schopnosti neprojeví.“ [10]*

Schopnosti rozdělujeme na **primární** a **sekundární**. Primární schopnosti jsou potřebné k tomu, aby se mohli rozvíjet sekundární schopnosti.

Schopnosti lze dělit na:

- rozumové, které jsou zapotřebí při řešení problému,
- pohybové, které obsahují schopnosti motorické a manipulační,
- smyslové, které jsou závislé na lidských smyslech.

Pro manažera myjí význam především rozumové schopnosti a to především strategické, analytické myšlení a pružnost myšlení.

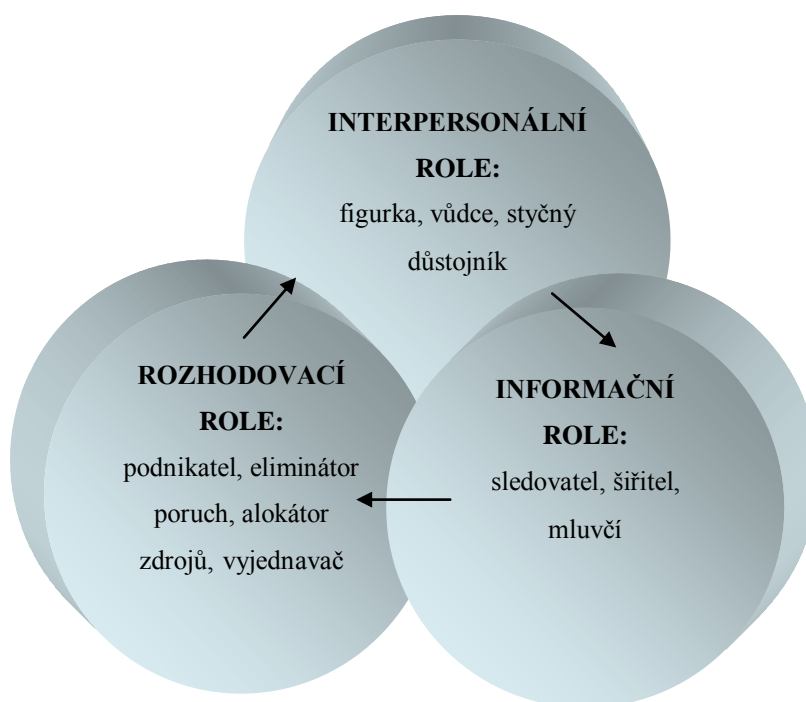
V souvislosti se schopnostmi se v odborné literatuře hovoří o inteligenci.

„**Intelligence** je rozsah kognitivních schopností, které umožňují učení, řešení problémů, rozhodování apod. Tato rozumová schopnost podmiňuje rychlé, správné a účelné nacházení vztahů mezi věcmi a jevy.“ [10]

## 2.2.5 Manažerské role

První kdo definoval manažerské role, byl Henri Mintzberg a to na základě analýzy činností vrcholových manažerů. Sledoval jejich každodenní chování, jak se chovají na poradách a jaké mají aktivity. Zjistil, že efektivnost jejich práce nabourává každý den mnoho vlivů, ať už vnějších nebo vnitřních. Na základě tohoto sledování charakterizoval deset manažerských rolí, které lze rozdělit do třech základních skupin. Na skupinu interpersonálních, informačních a rozhodovacích rolí. [17;2]

Schéma č. 6: Manažerské role



Pramen: [3]

### **2.2.5.1 Interpersonální role**

Interpersonální role plynou z kompetencí a směřují do oblasti mezilidských vztahů. Patří sem role figurky, vůdce a styčného důstojníka. Mezi manažerské povinnosti patří i povinnosti, které mají charakter jakéhosi obřadu (ceremoniálu). Jako příklad si můžeme představit ředitele střední školy, který blahopřeje svým absolventům nebo ředitele nějaké firmy, který se zúčastňuje oslavy životního jubilea některého ze svých zaměstnanců. Na těchto příkladech lze charakterizovat **roli figurky**. **Role vůdce** charakterizují činnosti vedení. Manažer uvádí do souladu činnosti svých podřízených a kontroluje je. **Role styčného důstojníka** je charakteristická tím, že manažer udržuje mezilidské vztahy i mimo oblast jeho působení. Tyto vztahy jsou vztahy jak v organizaci, tak i mimo ní. [2]

### **2.2.5.2 Informační role**

Tyto role požadují po manažerovi to, aby přijímal a odesílal informace, které nejsou rutinní. Tím buduje manažer pro organizaci důležitou síť kontaktů. Ve stručnosti tuto roli popsat tak, že manažer sleduje a shromažďuje potřebné informace a poté je šíří nebo prezentuje dále. **Role sledovatele** je charakteristická tím, že manažer sleduje prostředí, ve kterém se jeho organizace (organizační jednotka) nachází a shromažďuje důležité informace. V **roli šířitele** poskytuje manažer důležité informace svým podřízeným a v **roli mluvčího** prezentuje manažer svou organizaci ostatním. [3]

### **2.2.5.3 Rozhodovací role**

Interpersonální a informační role slouží jako vstupní článek pro rozhodování manažera. Rozhodovací role je podle většiny autorů rolí nejdůležitější. V **roli podnikatele** sleduje a využívá manažer změny v jeho okolí k tomu, aby tím napomohl k efektivnímu rozvoji své organizace. Hlavním cílem, kterého chce manažer dosáhnout v **roli eliminátora** poruch je udržení stability. Manažer má za úkol provádět opravné činnosti, ke kterým došlo na základě působení vedlejších vlivů, a těmto vedlejším

vlivům nemohl nijak zabránit. Poslední rolí je **role alokátora**. V této roli rozhoduje manažer o přidělení disponibilních zdrojů. Rozděluje je tak, aby dosáhnul co největšího užitku pro svou organizaci. [9]

## 2.2.6 Funkce manažera

Manažerské funkce představují nejlepší způsob, jak klasifikovat práci manažerů. V odborné literatuře klasifikují jednotliví autoři funkce manažera různě. Níže si uvedeme klasifikaci manažerských funkcí podle Koontze a Wehricha.

### 2.2.6.1 Plánování

*„Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností.“* [2]

Plánování je klíčovou manažerskou funkcí. Podle časového horizontu dělíme plánování na **strategické, taktické a operativní**. [17]

### 2.2.6.2 Organizování

*„Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe. Smyslem organizační struktury je pomáhat při vytváření prostředí pro lidský výkon. Pak se stává nástrojem managementu a neexistuje samoučelně.“* [2]

### 2.2.6.3 Personalistika

*„Personalistika zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci.“ [2]*

S personalistikou souvisí řízení lidských zdrojů, které můžeme chápat jako určitou filosofii, zabývající se řízením lidí, s cílem dosáhnout určité konkurenční výhody, jelikož nejdůležitějším a nejcennějším majetkem organizace jsou totiž lidé, kteří v ní pracují. [6]

### 2.2.6.4 Vedení

*„Koncept vedení klade důraz na úlohu manažera ve vedení lidí. Oproti tradičním přístupům řízení je vedení založené na stanovení vize a zapojování lidí pomocí motivování včetně používání zmocnění a podobných metod, pro které je charakteristická větší pravomoc i odpovědnost pracovníků.“ [17]*

### 2.2.6.5 Kontrolování

*„Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem.“ [2]*

## 2.2.7 Manažerská psychologie

Psychologie sama o sobě je věda o člověku. Manažerská psychologie je spíše praktickou disciplínou, která se zabývá osobností člověka a činnostmi všech pracovníků a manažerů v procesu řízení. Předmětem této psychologie je tedy vztah mezi psychikou a pracovní činností. Důležitým článkem v procesu řízení je vedení lidí. Významem ve vedení lidí je tedy snaha manažera cíleně působit na prožitky a znalosti řízené skupiny lidí. Manažerská psychologie vstupuje do řízení několika základními fakty. Manažer je

ten, kdo řídí. Je tedy vykonavatelem řídicí funkce. Objektem v procesu řízení jsou zaměstnanci, kteří pracují ve skupinách. V procesu řízení na sebe vzájemně působí manažer s pracovníky. Důležitou složkou v managementu je řídicí rozhodování a samotné řízení je zaměřeno na pracovníky. Závěrem lze tedy říci, že lidské zdroje jsou rozhodující složkou v řídicí činnosti. [7;9]

### 3 Metodika

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analyzovat a definovat vlastnosti a dovednosti manažerů. Zásadním účelem práce je zejména vymezení podstatných vlastností a dovedností manažerů s následným vyhodnocením, popsáním stávající úrovně managementu a porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými zkušenostmi z praxe. Z výsledku musí nutně vyplynout návrh vhodného postupu dalšího rozvoje vytipovaných vlastností a dovedností.

Práce se dělí na dvě části - literární rešerši a vlastní práci. Literární rešerše uvádí čtenáře bakalářské práce do problematiky vlastností a dovedností manažerů a je základním východiskem pro vlastní práci. Abych se mohla lépe zabývat danou problematikou, nastudovala jsem nejprve odbornou literaturu, která se věnuje výhradně této oblasti.

Pro cílovou skupinu vlastní práce jsem si vybrala manažery, kteří se nacházejí na úrovni vrcholového managementu, tzv. top managementu. Paní Djurevská pracuje na pozici provozní ředitelky v Dopravně-obchodním centru Mercury, pan Stundner na pozici ředitele a marketing manažera v Dopravně-obchodním centru Mercury, pan Loužek je ředitelem společnosti Hluboká Invest a.s. a zároveň je manažerem golfového klubu v Hluboké nad Vltavou, pan Prokop je jednatelem společnosti Prokop Glass Work s.r.o. a rovněž je zaměstnán na pozici vedoucího prodeje společnosti Sklomont s.r.o. a pan Van De Poel vlastní několik společností, které spravuje a řídí. Tato část je založena na metodě případové studie, jejíž výhodou je možnost hlubokého poznání podstaty případu. Tuto metodu lze charakterizovat jako detailní studium předpokládající zajištění většího množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. Posuzuje základní fakta a jejich následné analýzy. Různorodost reality daných případů poskytuje více interpretací, na nichž se podílejí jednotliví aktéři (v případě mé práce vybraní manažeři) a podstatnou roli tvoří tazatel. Ten následně analyzuje každého aktéra zvlášť a v rámci vyhodnocení práce porovnává jejich shody či naopak odlišnosti v okruhu zkoumaného tématu. Případová studie předpokládá, že podrobný výzkum jednoho nebo



několika málo případů, přispěje k lepšímu porozumění a pochopení jiných, podobných případů.

K výběru aktérů jsem přistupovala individuálně. Jednoho z nich obdivuji za to, čím ve svém věku již prošel a co svou pílí dokázal a velmi mě potěšil fakt, že byl ochoten sdělit mi své dosavadní zkušenosti. Jiný mi byl doporučen známým a o jednom jsem se dokonce dočetla v tisku. S oslovováním manažerů jsem započala 10. 11. 2011 a v horizontu čtyř měsíců jsem s každým jednotlivcem absolvovala několik sezení. Rozhovory mi poskytlo celkem pět manažerů, kteří se pohybují v různých odvětvích. V průběhu sezení se vedly cílené rozhovory, přičemž většina kladených otázek byla pečlivě připravená dopředu a všichni dotazovaní se vyjádřili k těmto shodně položeným otázkám. Cílený (řízený) rozhovor je jednou z technik sběru dat, kdy tazatel postupuje otázku za otázkou a respondent odpovídá. Tazatel si zaznamenává odpovědi, které pak zpracovává a vyhodnocuje. Obsah prvních dotazů směřoval samozřejmě k jejich stávající pracovní pozici a povinnostem, které souvisí s výkonem této funkce. Pro účely mé práce bylo ale podstatné ujasnit si, na jakém základě a jakou cestou si museli projít v minulosti k dosažení současného postavení. Proto jsem dotazované požádala i o poskytnutí životopisů, z nichž jsem byla schopna utvořit si představu o dosaženém vzdělání a jejich kariérním postupu. Ve výčtu otázek dále následovala konkrétní témata, zabývající se problematikou vlastností a dovedností manažera. Pro bližší představu uvádím příklady několika otázek:

- „Jaké vlastnosti považujete za nejdůležitější pro výkon funkce manažera?“
- „Jakými vlastnostmi oplýváte konkrétně Vy?“
- „Které z těchto vlastností pokládáte za vrozené a které byly nabyté v průběhu života (tyto dále rozdělte na teoreticky či z praxe získané)?“

S jednotlivými manažery byly vedeny 2 - 3 rozhovory na dané téma, kdy každý trval v průměru 1,5 - 2 hodiny. Veškeré informace získané na základě osobních rozhovorů s manažery byly následně zpracovány, porovnány a vyhodnoceny.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Monika Djurevská

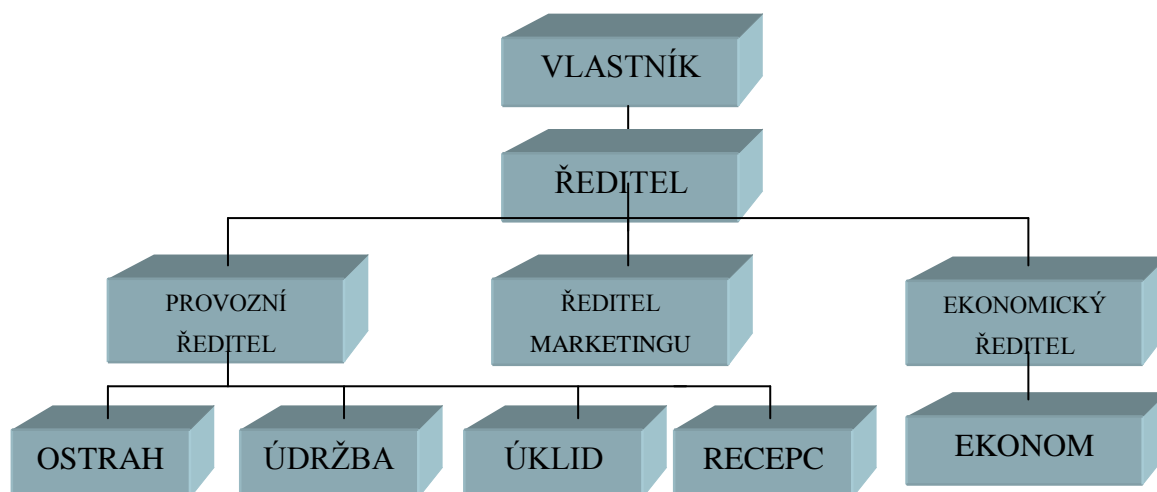
Paní Monika Djurevská pracuje na pozici **provozního ředitele** v Mercury centru. Mercury centrum je Dopravně-obchodní centrum v Českých Budějovicích. Nabízí možnost parkování pro veřejnost či zákazníky a je kombinací multifunkčního obchodního centra s autobusovým nádražím na střeše. Komerční plochy v prvních dvou podlažích jsou pronajaty špičkovým zájemcům z oblasti módy, sportu, elektroniky apod. Součástí objektu jsou také kavárny a restaurace.

#### 4.1.1 Úkoly a povinnosti provozního manažera Mercury centra

Jako provozní ředitelka Mercury centra má paní Djurevská tyto povinnosti:

- je přímo podřízena řediteli Mercury centra,
- kontroluje činnosti smluvních subjektů, kteří zabezpečují technickou správu centra a úzce spolupracuje s vedoucími daných smluvních subjektů (jde o ostrahu, úklid a údržbu),
- komunikuje s nájemci ohledně provozních nedostatků, které pak eviduje a řeší,
- spolupracuje s manažerem centra při dojednávání smluvních podmínek o pronájmu nebytových prostor,
- sleduje vývoj trhu a navštěvuje jiná obchodní centra, s kterými Mercury centrum porovnává,
- provádí měsíční výstupní reporty pro akcionáře,
- komunikuje s médii.

Schéma č. 7: Vnitřní organizační struktura Dopravně – obchodního centra Mercury



Pramen: interní zdroje Dopravně – obchodního centra Mercury

## 1.1.2 Pracovní zkušenosti

Tabulka č. 1: Pracovní zkušenosti paní Djurevské

Rok	Pracovní pozice
1995 – 1999	Recepční v hotelu Hilton v Praze
2000 – 2003	Front Office Manager v hotelu Corinthia v Praze
2003 – 2008	Rooms Division Manager v hotelu Corinthia Towers
2008	Konzultant společnosti RegentStav s.r.o
2009 – 2011	Jednatel ve společnosti RegentStav s.r.o
současnost	Provozní ředitelka Dopravně-obchodního centra Mercury

Pramen: pracovní životopis paní Djurevské

### 4.1.3 Vzdělání

Paní Djurevská vystudovala střední jazykovou školu zakončenou maturitní zkouškou. Získala BTEC (Business & Technology Education Council) profesionální diplom v oboru management studies.

### 4.1.4 Vlastnosti a dovednosti

Podíváme-li se na pracovní zkušenosti paní Djurevské, je patrné, že plno vlastností a dovedností získala během své praxe - při svém kariérním růstu. Samozřejmě některé z nich má vrozené. V osmnácti letech se paní Djurevské podařilo uspět na pohovoru v prestižním hotelu Hilton v Praze, kde nastoupila na pozici recepční. „Musela jsem se naučit základní hotelové procedury a standardy, řešit problémy a stížnosti hotelových klientů, které byly na denním pořádku.“ Poněvadž v hotelu Hilton prošla paní Djurevská za čtyřleté období všemi potřebnými procesy (informace, ubytování, pokladna, směnárna, noční audit), byla jí poté nabídnuta funkce Front Office Managera (vedoucí recepce a rezervací) v konkurenčním hotelovém řetězci Corinthia. Zde své schopnosti rozvíjela a osvojila si podstatné dovednosti spojené s výkonem této funkce. Nejtěžším se ukázalo první setkání s nutností komunikace se svými podřízenými, neboť doposud neměla zodpovědnost za žádné zaměstnance. „Forma komunikace s podřízenými se naprosto odlišuje od komunikace se zákazníky, kterou jsem již tehdy ovládala velmi dobře. Avšak pro dosažení úspěchu v jednání s mými lidmi k oboustranné spokojenosti bylo třeba absolvovat potřebná školení, koučování a postupně uvést nabyté vědomosti do praxe“. K dalším nezbytným dovednostem, bez kterých se na této pozici nemohla obejít, patří řešení provozních problémů a stížností ubytovaných klientů, schopnost předcházet jim a minimalizovat vznik takových situací. Dovednost minimalizovat riziko, a to v jakékoliv podobě, by měl ovládat každý dobrý manažer. S vyšší pozicí rostou požadavky. Po prokázání všech nezbytných schopností, časové flexibility a loajality nabídl tehdejší generální ředitel paní Djurevské zařazení do vrcholového managementu v podobě pozice Rooms Division Manager (ředitel

ubytovacího úseku včetně wellness a fitness centra). Zde se zejména navýšil počet úseků a podřízených, které měla na starosti a které vedla. „Významnou vlastností pro zdárný chod ubytovací sekce se ukázalo být delegování úkolů na přímé podřízené. Ve vrcholovém managementu totiž nelze jinak zvládnout obrovské množství úkolů a je třeba určit si priority.“ Manažer se musí naučit delegovat práci na ostatní a tudíž se obklopovat lidmi, na které se může za jakýchkoli okolností spolehnout. Takové zaměstnance si musí hýčkat a věnovat se jim, jelikož oni mu pomohou zajistit úspěch. „Manažer by měl vždy nalézt příhodný způsob motivace svých podřízených. Spokojený zaměstnanec je předpoklad pro spokojeného zákazníka.“ Motivace má několik podob. Ne vždy ta finanční podpoří dostatečně, a proto je zapotřebí i slovní motivace. Ta se v mnoha případech projevila jako nejlepší satisfakce. I v případě, že zaměstnancův pracovní výkon neodpovídá představě manažera, nelze dělat ukvapené závěry. I vyslechnutí a následné zjištění příčiny problému lze považovat za formu motivace. Podstatný je i oboustranný respekt. Manažer by měl mít respekt ke svým podřízeným z hlediska jejich výkonu i potřeb a současně si u nich respekt vybudovat. „Jelikož jsem byla dříve v jejich kůži, vím, co pro ně znamená, že je vyslechnu, a snažím se je pochopit a podpořit. Současně jsem si vědoma faktu, že pokud mí lidé budou ke mně chovat respekt, vždy najdeme společnou řeč.“ Muset se naučit znát trh bylo dalším nevyhnutelným aspektem pro schopnost plánování a předvídavosti. Po 13-ti leté praxi v hotelnictví přešla paní Djurevská do společnosti RegentStav, kam zprvu nastoupila jako poradce, jehož úkolem bylo provést analýzu provozu 49 apartmánů v Třeboni. Společnost RegentStav tyto apartmány spravovala a provozovala, nebyla však jejich vlastníkem. Majitel každého apartmánu měl uzavřenou smlouvu o správě a provozování se společností RegentStav za úplatu. Na základě prezentace finální analýzy vyhodnotil společník firmy RegentStav neudržitelný stav situace a po vzájemné dohodě zaměstnal paní Djurevskou a jmenoval ji do funkce jednatele. Zásadním cílem bylo vyjednání podmínek dodatků k jednotlivým smlouvám a to v podobě snížení nepřiměřeně vysokého nájemného o 50%, neboť v opačném případě by se původní smluvní podmínky staly likvidními pro společnost. K dohodě se všemi vlastníky došlo po dvouletém vyjednávání. „Schopnost věřit si a následně vyjednávat v neprospěch klienta považuji za jednu ze svých hlavních předností. Přesvědčit klienty o pro ně výrazně

nevýhodných podmínkách bylo mnohdy vyčerpávající, avšak pozitivní výsledek ve mně vyvolal neuvěřitelný pocit zadostiučinění.“ Bez talentu vyjednávací taktiky by v tomto případě manažer neuspěl. Současně musela paní Djurevská využít svých jazykových dovedností, neboť 13 apartmánů vlastnily irské společnosti. Po ukončení obchodní činnosti společnosti RegentStav dostala paní Djurevská nabídku pozice provozní ředitelky Dopravně-obchodního centra Mercury v Českých Budějovicích. Tuto nabídku přijala v závislosti na její ochotě a snaze učit se stále novým věcem. V neposlední řadě je nezbytnou vlastností umět vypnout, odreagovat se a načerpat tak potřebnou energii.

## 4.2 Christian Stundner

Pan Christian Stundner pracuje v Dopravně-obchodním centru Mercury v Českých Budějovicích na pozici **Center Manager a Marketing Manager** (ředitel a marketing manager). V Mercury centru řídí celý tým.

### 4.2.1 Úkoly a povinnosti Center Managera a Marketing Managera

- Řídí celý tým Mercury centra a je za to zodpovědný,
- vede jednání s nájemci, která mají zásadní význam pro Mercury centrum,
- koordinuje veškeré aktivity, které souvisí s oblastí marketingu a PR,
- jedná s mediálními agenturami, připravuje marketingové akce v centru, zpracovává mediální strategie,
- zajišťuje přípravu reklamních kampaní, sponzoring,
- připravuje návrh rozpočtu na marketingové a PR aktivity obchodního centra,
- je zodpovědný za dopravně informační systém centra,
- hledá nové nájemce,
- pravidelně vyhodnocuje chod centra na základě ekonomických ukazatelů.

## 4.2.2 Pracovní zkušenosti

Tabulka č. 2: Pracovní zkušenosti pana Stundnera

Rok	Pracovní pozice
1991-1998	Osoba samostatně výdělečně činná
1998-2004	Pracoval ve vedení společnosti Georg Selnar s.r.o.
2005	Zaměstnán u společnosti Trenkwalder Personal Dienste a.s.
2006	Zaměstnán u společnosti NBG SPECIAL COATINGS s.r.o.
2006	Technic Manager u společnosti Mauring Immobilien s.r.o.
2007-2009	Marketing Manger v dopravně-obchodním centru Mercury
2010	Marketing Manager a výkonný ředitel, Dopravně-obchodní centrum Mercury
2011-dnes	Ředitel a Marketing Manager, Dopravně-obchodní centrum Mercury

Pramen: pracovní životopis pana Stundnera

## 4.2.3 Vzdělání

Pan Christian Stundner vystudoval střední strojní školu zakončenou maturitní zkouškou. V roce 2008 absolvoval kurz marketingové komunikace. Během let 2011 až 2012 absolvoval kurz MBA, zaměřený na získání znalostí v oboru management.

## 4.2.4 Vlastnosti a dovednosti

Stejně jako paní Djurevská, tak i pan Christian Stundner získal dle jeho názoru většinu vlastností a dovedností během své dlouholeté praxe v oboru management. U společnosti Georg Selnar, která se zabývala výrobou solárních studií na klíč, pracoval pan Stundner několik let. Postupem času a díky jeho dovednostem pracovní povýšil a

spolu s majitelem společnosti vedl firmu. Ve společnosti Trenkwaldner Personal Dienste, byl zaměstnán pouze jeden rok. Společnost Trenkwaldner Personal Dienste je leasingovou společností, která si najímá své zaměstnance a poté je propůjčuje ostatním firmám za úplatu. Právě zkušenosti a znalosti pana Stundnera byly pro společnost NBG natolik vzácné, že ho odkoupila od společnosti Trenkwaldner a zaměstnala ho. Zde pan Stundner řídil výrobu různých produktů, především do medicínského prostředí. V současnosti již tato firma neexistuje, jelikož jí skoupila společnost Mondi a.s. Následně se pak v Českých Budějovicích začala plánovat výstavba Dopravně-obchodního centra Mercury. Firma Mauring Immobilien, jakožto zprostředkovatel činnosti realitních agentur, zabývající se správou a údržbou nemovitostí, zaměstnala pana Stundnera na pozici technického manažera. Od roku 2006 pracuje pan Christian Stundner v Mercury centru, kde v průběhu několika let povýšil až na pozici ředitele Mercury centra. Jak sám pan Stundner říká: „Vše je jen o lidech a komunikaci mezi nimi.“ Právě komunikaci považuje pan Stundner za jednu z nejdůležitějších vlastností a dovedností správného manažera. Bez náležité komunikace by se jeho profese neobešla. „Komunikace s lidmi mi nikdy nedělala problém, ovšem na té se dá, pokud člověk chce, zapracovat. Není-li k tomu ochoten, nemůže být považován za dobrého manažera.“ Pro pana Stundnera není prvořadý titul ani vzdělání. Za velice důležitou vlastnost manažera považuje zvládnutí krizové situace. „Krizové situace jsou na denním pořádku každého manažera. Správný manažer by si s nimi měl umět poradit a vyřešit je s chladnou hlavou.“ Za další podstatnou vlastnost, která souvisí právě s komunikací a řešením problému, je schopnost domluvit se s lidmi a to především se svými zaměstnanci. „Manažer by měl umět motivovat své zaměstnance. Můžete mít sebelepšího manažera, ale pokud bude váznout vztah mezi ním a zaměstnanci, nebude firma prosperovat tak, jak má.“ Manažer musí brát ohled na své zaměstnance, respektovat je a umět spravedlivě finančně ohodnotit. Měl by dbát na to, aby byli všichni jeho zaměstnanci spokojeni. „Manažer se musí dívat očima druhých a naslouchat jim.“ Podle pana Stundnera by pak mohlo dojít k profesní slepotě manažera, což nesmí dopustit. Dále na sobě musí neustále pracovat a těšit se z nových zkušeností. Tuto vlastnost ovšem nelze získat praxí, s tou se musíme narodit. „Je osobní věcí každého z nás, aby dychtil po nabývání nových zkušeností a znalostí.“ Psychologie se také řadí do oblastí, které by se v managementu neměly



opomíjet. Základy této vlastnosti mohou být vrozené jako například schopnost naslouchat lidem, umět se do nich vcítit. Avšak k dosažení potřebné úrovně je třeba se v tomto oboru neustále rozvíjet a vzdělávat. Za tímto účelem existuje rozmanité množství kurzů pro manažery. Především díky pracovním zkušenostem ze zahraničí získal a poté rozvíjel pan Stundner svou další dovednost – znalost jazyků. „Zkušenosti se západním trhem jsem získal právě a jedině díky znalosti cizí řeči.“ Ani pan Stundner neopomněl zmínit důležitost schopnosti umět vypnout, jelikož i každý manažer je přece jen člověk. Ve chvílích volna pak načerpá důležitou energii a tu pak efektivně využije pro svou práci.

### 4.3 Bc. Antonín Loužek

Pan Antonín Loužek pracuje na pozici **manažera golfového klubu** v Hluboké nad Vltavou a současně je **ředitelem společnosti** Hluboká Invest a.s. Golfový areál v Hluboké nad Vltavou má jedinečnou historii. Golfové hřiště se rozprostírá na ploše 68 ha a zahrnuje 18 + 9 jamek a velký driving range.

#### 4.3.1. Úkoly a povinnosti manažera a ředitele společnosti

Úkoly a povinnosti pana Loužka jakožto manažera a ředitele společnosti se odvíjí podle ročních období. Během zimních měsíců je golfové hřiště uzavřeno.

##### Zimní měsíce:

- plánuje, realizuje a zařizuje obchody – obchodní transakce,
- spolupracuje s partnery/partnerskými kluby,
- plánuje letní soutěže, různé marketingové firemní akce,
- pořádá společenské akce,
- kontroluje chod areálu a golfového hřiště,
- zodpovídá za chod a provoz golfového areálu.

#### Letní měsíce:

- realizuje projekty a akce, které naplánovali během zimy,
- dohlíží na chod a provoz areálu.

Samozřejmě má pan Loužek plno dalších povinností, které souvisí s jeho pozicí manažera a ředitele společnosti.

### **4.3.2 Pracovní zkušenosti**

Pracovní zkušenosti pana Loužka byly založeny spíše na sezónních brigádách a na jeho zálibě, kterou je golf. Brigádně pracoval např. pro firmu Mercedes-Benz v rakouském Linzi. Jeho snahou bylo spíše vždy to, vydělat si peníze na brigádách, poté je investovat a zužitkovat. Právě na základě toho, začal od rakouských a německých firem nakupovat golfové potřeby a prodával je v České Republice, které zde byly nedostatkovým zbožím. Založil si vlastní síť tzv. easy golf a podnikal „na volné noze.“ Měl plno pracovních nabídek, ale vždy spíše inklinoval k volnému podnikání. Poté dostal nabídku na pozici manažera golfového klubu, kterou přijal a od té doby u golfu zůstal. Během let se pan Loužek vypracoval až na současnou pozici manažera a ředitele společnosti, golfového areálu Hluboká nad Vltavou.

### **4.3.3 Vzdělání**

Pan Loužek vystudoval střední ekonomickou školu zakončenou maturitní zkouškou. V následujícím roce absolvoval roční jazykovou školu v Českých Budějovicích a následně vystudoval na Jihočeské Univerzitě v Českých Budějovicích bakalářský obor ruština a němčina pro hospodářskou sféru. Během studia na Jihočeské Univerzitě absolvoval výměnný pobyt na Univerzitě Johanna Keplera v Linzi.

#### 4.3.4 Vlastnosti a dovednosti

Na rozdíl od paní Djurevské a pana Stundnera se pan Loužek s většinou svých vlastností narodil a v průběhu let je jen rozvíjel. „Již odmala jsem měl v sobě obchodního ducha. Neustále jsem měl potřebu něco nakupovat a poté dále prodávat.“ Pan Loužek je jedním z mála mnou zpovídaných manažerů, který má vysokou školu. Avšak titul a úroveň vzdělání pro něj není klíčovým k výkonu jeho funkce. Dá se říci, že škola mu dala jen prostor pro to, aby si uvědomil, jakým směrem se v budoucnu bude ubírat. Během studií vystřídal mnoho brigád, poznal spoustu nových lidí a tak rozvíjel některé své vlastnosti, důležité pro výkon a práci manažera. „Nikdy jsem se nespokojil se standardem, vždy jsem měl potřebu jít výš a výš.“ Právě tuto vlastnost by měl mít podle pana Loužka každý dobrý manažer, který chce ve své práci uspět. Budeme-li dělat jen to, co se po nás vyžaduje a nic víc, nestanou se z nás špičky v oblasti managementu. Podstatná je kreativita. „Nikdy jsem nešel cestou co ostatní, vždy jsem si našel tu svou. Říkal jsem si, však ono to nějak dopadne.“ Každý by měl vyzdvihnout své přednosti, definovat si v čem je skutečně výjimečný a na tom založit svůj profesní profil. Dokáže-li si toto člověk stanovit, nezávisle na odvětví, ve kterém se nachází, má šanci stát se úspěšným manažerem ve své firmě. Právě golf byl u pana Loužka už od mládí na prvním místě. Stal se vášnivým hráčem, členem klubu. Zajímal se o vše, s čím golf jakkoliv souvisel. „Moje práce mě baví a naplňuje. To se domnívám, že hraje podstatnou roli pro výkon funkce kteréhokoliv manažera.“ Pokud tomu tak není, brání tento fakt zásadně v efektivnosti jeho práce. Pokud se člověk chce stát schopným manažerem, měl by mít snahu neustále se rozvíjet, pít se po získávání stále nových a aktuálních informací. Nemůže nikdy tušit, za jakých okolností se mu v budoucnu mohou stát přínosem. „Vždy jsem se snažil čerpat ze zkušeností, které jsem během let získal.“ Čerpat a zároveň se poučit ze špatných zkušeností, dále využít těch pozitivních, je základem pro následný rozvoj manažerova rozhledu. „Další důležitou vlastností manažera je flexibilita a operativnost.“ Manažer by si měl umět přizpůsobit své pracovní nasazení různým situacím a postavit se k nim přiměřeně. Měl by umět být nad věcí, nehroutit se pokaždé, když něco nejde podle plánu – mít nadhled. „Manažer by měl umět najít ve svých lidech to, v čem vynikají a podporovat je v jejich rozvoji.“

Umět dobře motivovat své podřízené, jelikož jsou to právě oni, díky nimž se firmě daří či ne. Zaměstnanci svou prací vytváří jméno firmy. Pokud budeme mít nekvalitní zaměstnance, kteří svou práci nebudou poctivě a zodpovědně odvádět, promítne se to na jménu firmy a především na spokojenosti jejích zákazníků. „Manažer by se měl učit od starších a zkušenějších.“ Rada zkušenějšího může být pro manažera velmi důležitá a cenná. Je lepší, necháme-li si od někoho poradit, pokud nevíme jak dál. Významnou dovedností manažera je znalost cizího jazyka, díky které má možnost postupovat na jiné - zahraniční trhy a získávat tím nové, hodnotné zkušenosti. „V neposlední řadě by si měl manažer stavět laťku stále výš, nezakrňt na místě a dále se rozvíjet.“

#### 4.4 Miroslav Prokop

Pan Miroslav Prokop pracuje na pozici **vedoucího prodeje** ve společnosti Sklomont s.r.o., dále pak na pozici **jednatele** společnosti Prokop Glass Work s.r.o. a je **majitelem** společnosti Sklenářství Miroslav Prokop. Firma Prokop Glass Work je rodinná firma, která se již od roku 1998 zabývá zpracováním plochého skla a jeho montáží. Ostatní dvě firmy se též zabývají zpracováním a montáží skla.

#### 4.4.1 Úkoly a povinnosti vedoucího prodeje a jednatele společnosti

- realizuje a zařizuje obchody – obchodní transakce,
- zodpovídá za chod firmy,
- vyjednává se zákazníky,
- vede společnost,
- kontroluje pracovní činnosti svých podřízených,
- řeší problémy vzniklé v provozu se svými zaměstnanci a v obchodním styku se zákazníky,
- dohlíží na finanční hospodaření firmy,
- spolupracuje a komunikuje s dodavateli,
- řídí personální agendu,
- vyhledává nové potencionální zákazníky,
- sestavuje pracovní plány,
- znalost sortimentu,
- mapování konkurence.

#### 4.4.2 Pracovní zkušenosti

Pan Prokop hned po vystudování školy začal pracovat u svého otce, který měl menší firmu zabývající se zpracováním a montáží skla. Ve firmě zprvu pracoval jako řadový dělník ve výrobě. Zde získal veškeré zkušenosti, které se týkaly zpracování skla a jeho montáží. Následně si založil společnost Sklenářství Miroslav Prokop, byl osobou samostatně výdělečně činnou. Paralelně však stále pracoval v otcově firmě. Postupem času získával stále více a více zkušeností. Firma Prokop Glass Work se rozrostla, začala ovládat trh a pan Prokop ve firmě pracovní povýšil. V průběhu let založil jeho otec společnost Sklomont, kde pan Prokop též působí. V současnosti pracuje ve všech třech

společnostech, přičemž nejdůležitější a nejnámější společností je firma Prokop Glass Work.

### 4.4.3 Vzdělání

Pan Prokop vystudoval integrovanou střední školu sklářskou v Chlumu u Třeboně. Následně začal studovat Jihočeskou Univerzitu v Českých Budějovicích, kterou však nedokončil.

### 4.4.4 Vlastnosti a dovednosti

Pan Prokop získal většinu svých vlastností a dovedností, potřebných pro výkon funkce manažera dlouholetou praxí. Po vystudování střední školy nastoupil ihned do práce. Zde si osvojil postupy pro zpracování skla a získal zde cenné zkušenosti. „Pokud bych měl přijímat nového zaměstnance do své firmy, požadoval bych po něm především zkušenosti.“ Pro výkon funkce manažera, který se zabývá oblastí výroby, je důležitá znalost výroby produktu a jeho následné uvedení na trh. „Důležitou vlastnost, kterou by měl správný manažer mít, je znalost svého sortimentu, výroby.“ Bez této znalosti se manažer nemůže obejít. „Musíte své práci obětovat všechno. Dodnes, pokud nastane nějaká komplikace, nedělá mi problém, zapojit se do práce spolu se svými zaměstnanci.“ Zná-li manažer postupy při výrobě, může lépe kontrolovat práci svých podřízených a kvalitu svých výrobků. Správný manažer by měl neustále hlídat, co se děje ve výrobě - měl by být neustále ve střehu. „Důvěryhodnost je další nezbytnou vlastností, kterou by měl manažer oplývat.“ To co řekne, musí platit a to co slíbí, tomu poté musí dostát. S tím souvisí spolehlivost. „Spolehlivý jsem již od mala a беру to jako svou přednost pro výkon funkce manažera.“ Je-li manažer důvěryhodný, především v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů, dělá dobré jméno nejen své firmě, ale i sám sobě. Manažer by měl mít odhodlání učit se stále novým a novým věcem. „Již od raného dětství jsem spíše materialista a právě odhodlání mi pomohlo dostat se až tam, kde momentálně jsem.“ Manažer by měl chtít neustále víc a nespokojit se jen se

standardem. Měl by samozřejmě též umět dobře hospodařit s penězi. Tuto vlastnost si částečně osvojí při studiu, ale především praxí. „Nikdy jsem nebyl prototypem vzorného studenta, vždy jsem se učil jen to, o čem jsem věděl, že to budu moci využít pro svou práci.“ Manažer by měl umět rozpoznat, co je pro něj - jeho firmu důležité a co ne. Měl by se umět správně rozhodovat. Zachovat si klidnou hlavu ve stresových situacích a nezmatkovat. Vždy není nic tak černé, jak to vypadá. „Správný manažer by měl umět dobře motivovat své zaměstnance.“ Motivovat je jednak po stránce finanční - penězi, ale i slovně - pochvalou. Především, jedná-li se o oblast výroby, jsou to právě vaši zaměstnanci, kteří tím, že odvedou kvalitní práci, udělají dobré jméno vám a vaší firmě. Manažerovi by neměla dělat problém komunikace. Jelikož jako zástupce firmy každý den hovoří se svými dodavateli, zákazníky a zaměstnanci. Právě komunikace hraje důležitou roli při jednání. Manažer by měl mít znalosti nejen verbální komunikace, ale i neverbální. Právě znalost neverbální komunikace nám může pomoci při obchodním jednání, ať už s naším partnerem nebo zákazníkem. „Dobrý manažer by měl umět přiznat svou chybu.“ V každodenním životě může nastat řada mimořádných situací, které firmě mohou zkomplikovat výrobu, a které se nedají nijak ovlivnit. Může jít o chybu manažera, zaměstnance nebo může jít o chybu vzniklou v důsledku selhání techniky. V každém případě by měl manažer zachovat chladnou hlavu a přiznat chybu. Tím si u zákazníka může přilepšit, získat si jeho důvěru, má-li pro případnou chybu argumenty. Vždy je lepší přiznat, že se něco nepovedlo tak, jak má, než lhát a spoléhat se na to, že to nějak dopadne. „Každý manažer by měl znát alespoň jeden cizí jazyk.“ Znalost cizího jazyka je pro dnešního manažera nedílnou součástí pro výkon jeho funkce, umožňuje mu pronikat se svou firmou na jiné, zahraniční trhy.

## 4.5 Dirk Van De Poel

Pan Dirk Van de Poel vlastní několik společností, které **spravuje a řídí**. Ve většině svých společností vystupuje na pozici majitele, nebo podílového vlastníka.

Tabulka č. 3: Společnosti pana Dirka Van De Poela

Společnost	Pracovní pozice
ADEXA s.r.o.	<b>jednatel</b> společnosti
AD LUX TRADE s.r.o.	<b>jednatel</b> společnosti
BIZON FARM s.r.o.	<b>jednatel</b> společnosti
NYVOLEN s.r.o.	<b>podílový vlastník</b>
MACERATA s.r.o.	<b>podílový vlastník</b>
PVDP INVEST s.r.o.	<b>spravuje společnost</b>

Pramen: Dirk Van De Poel

#### 4.5.1 Úkoly a povinnosti majitele, jednatele společnosti

- vede, řídí, spravuje společnosti,
- koordinuje práci svých podřízených,
- zodpovídá za chod společností,
- řeší vzniklé problémy,
- řídí personální agendu,
- dohlíží na finanční hospodaření firem,
- znalost nabízených produktů a služeb,
- sjednává a realizuje obchody – obchodní transakce,
- spolupracuje s majiteli, členy společností,
- vyjednává s dodavateli, odběrateli,
- zastupuje společnosti v obchodním styku.



## 4.5.2 Pracovní zkušenosti

Pan Dirk Van De Poel po vystudování vysoké školy vystřídal mnoho pracovních pozic. Dal na radu svého otce, že čím více zkušeností člověk získá v zaměstnání, tím více bude o daných problematikách vědět. Zprvu byl v Belgii zaměstnán jako řadový dělník na stavbě. Následně začal pracovat jako servisní technik v jedné belgické fabrice na výrobu doutníků. Byl zaměstnán u společnosti zabývající se vybavením tunelů (osvětlení apod.). Pracoval také ve fabrice na výrobu plechů. Po složení pilotních zkoušek, byl zaměstnán u menší letecké společnosti jako pilot. Následně si v Belgii založil svou vlastní společnost VISIEN INTERNATION na výrobu součástek pro elektromotory. Tato společnost v současné době stále zaujímá své místo na belgickém trhu. V roce 2005 ho zaujal český trh a dva roky poté se do České Republiky přestěhoval a začal zde zakládat své společnosti.

## 4.5.3 Vzdělání

Pan Van De Poel po vystudování střední školy nastoupil na vysokou školu v Belgii. Zde úspěšně vystudoval na elektroinženýra. Současně se studiem na vysoké škole studoval leteckou školu na obchodního pilota, kterou též úspěšně dokončil.

## 4.5.4 Vlastnosti a dovednosti

Jedna z podstatných vlastností manažera je ta, že by se měl chtít neustále učit a snažit se získávat důležité informace a zkušenosti, které pro výkon své funkce potřebuje. Ideálně vědět od všeho něco. Prvořadé je znát základ - podstatu. „Od mládí jsem se snažil získávat co nejvíce zkušeností v jednotlivých oborech, abych je poté mohl uplatnit pro své podnikání.“ Manažer by měl mít v sobě jistý „hnací pohon“, který ho nutí na sobě neustále pracovat. Tuto vlastnost však v sobě manažer má již od narození, nebo ne. Nedá se naučit. Manažer by si měl nechat poradit od starších-zkušenějších. „Když jsem si někdy nevěděl s něčím rady, nechal jsem si

poradit.“ Na základě cizích názorů si pak utvořil ten vlastní. Manažer by měl mít též silný charakter. Dbát na svou čest, držet slovo a neměnit své názory a postoje podle nálad svého okolí. Proto se na něj pak dá spolehnout a dobře se s ním spolupracuje. „Manažer by měl mít přehled o všem, co se v jeho firmě děje.“ Nevědomost je v tomto případě neomluvitelná. Současně by manažer měl mít utvořený respekt ke své práci a zároveň by ho měli respektovat především jeho zaměstnanci. „Manažer by měl umět delegovat svou zodpovědnost na své podřízené.“ Musí si však uvědomit důsledky nesplnění daného úkolu. Musí si předem důkladně prověřit, který z jeho podřízených disponuje potřebnými znalostmi a zkušenostmi. Vše závisí na tom, v jakém oboru manažer pracuje a na jakém stupni managementu se nachází. „Manažer by měl mít zdravou nedůvěru. Sám osobně se snažím důvěřovat lidem kolem sebe, avšak vím, že existují lidé, kterým bohužel důvěřovat nemohu.“ Pokud si není manažer alespoň na 99% jistý svým postupem, je lepší vyčkat a nechat si poradit, než se spálit a udělat tak chybný krok, který by měl za následek jakýkoliv schodek firmy. Manažer by si měl uvědomovat důležité priority a to, zda je lepší momentální zvýšení zisku nebo naopak dlouhodobá spolupráce s klientem. „Vždy jsem se snažil o dlouhodobou spolupráci se svými klienty. Jelikož pokud jsou spokojeni, využijí vašich služeb i příště nebo vás doporučí dále.“ Manažer by měl mít určitou dávku pokory, jelikož nikdo není perfektní. „Manažer by měl umět ohodnotit své zaměstnance, investovat do nich.“ Zaměstnanci dělají firmu takovou, jakou je. Důležitou vlastností manažera je férovost. „Nesnáším lež. Ke všem se snažím být upřímný a totéž vyžaduji i od ostatních.“ Manažerovi by mělo nejvíce záležet na spokojenosti jeho klientů. Manažerovi by neměla dělat problém komunikace. Dennodenně musí vyjednávat se svými dodavateli, klienty a zaměstnanci. Manažer musí umět vypnout, načerpat sílu pro další pracovní úkoly. Měl by se snažit do jisté míry udržet dobré zaměstnance, ale ne za každou cenu. „Každý se dá nahradit, dokonce i já.“ Samozřejmě by měl manažer oplývat určitou jazykovou dovedností.

## 4.6 Vyhodnocení údajů

Z jednotlivých rozhovorů vyplývá, které z vlastností považují vybraní manažeři za přednostní, přičemž mnohé z nich se shodují. Každý z nich pak vyzdvihuje přímo související vlastnosti s výkonem jejich funkce a tyto se v rámci odvětví liší. Na manažery jsou kladeny vysoké nároky, ať už z pohledu jejich pracovního nasazení a kvality práce, tak i z pohledu dodržování termínů a osobního charakteru. Na vyšší úroveň managementu se v žádném případě nehodí každý jednatel. Předpoklady pro výkon takové funkce manažera jsou především vrozené. Nelze samozřejmě vyloučit fakt, že existují jedinci neobdařeni vrozeným vůdčím talentem a v průběhu svého života jsou natolik učenliví a snaživí, že nezbytné dovednosti získají. Forma vedení u těchto manažerů se diametrálně liší a bez zmíněného talentu nelze docílit totožného úspěchu. Je pak mnohem těžší vybudovat a následně si udržet pozici manažera. Mezi vrozené vlastnosti se řadí emoční inteligence (schopnost vcítit se do druhých), inteligence či temperament. Naopak získané vlastnosti nabyl manažer výchovou, praxí a vzděláním. Dovednosti a vlastnosti získali dotazovaní manažeři, jak praxí, tak se s nimi i narodili. Pouze dva z dotazovaných manažerů přiznali, že jejich vlastnosti, důležité pro výkon jejich funkce, byly spíše vrozené. Avšak plno dalších vlastností a dovedností získali výcvikem a výchovou. Z výsledků tedy vyplývá, že převážná většina manažerů získala potřebné vlastnosti a dovednosti až praxí. Manažer musí mít též k výkonu funkce určité znalosti, které získá jak praxí, tak i studiem. Pevnější většina dotazovaných manažerů však nemá vysokou školu. Škola pro ně pro získání pozice nebyla klíčová. Dle jejich názorů je prvořadá praxe, kterou lze získat a rozvíjet jak zkušenosti, tak i vlastnosti a dovednosti. Samotnou činnost manažera ale ovlivňuje řada faktorů. Mezi ně lze zařadit schopnosti jednotlivých členů týmu/podřízených, mezilidské vztahy na pracovišti či obtížnost zadaných úkolů.

Všichni dotazovaní se naprosto shodují v několika oblastech. Bezpodmínečně kladou důraz na komunikaci, kterou pokládají za základ. Vycítila jsem z rozhovorů i příkládanou důležitost snaze a ochotě učit se novým věcem. Bez toho by pravděpodobně ani jeden z nich nedosáhl svého současného postavení. Všichni disponují znalostí alespoň jednoho cizího jazyka. V dnešní pokročilé době se bez této

dovednosti neobejde žádný manažer, a pokud je na jeho straně tato překážka, jistě se v čase tento nedostatek negativně projeví na výsledcích jeho práce. Pro zaručený úspěch vedení zmínili všichni také nutnost motivovat své podřízené. I to jim nepochybně výrazně zvýšilo jejich potenciál. Paní Djurevská dále řadí mezi nejdůležitější vlastnosti a dovednosti manažera schopnost zvládat stresové situace a respekt. Manažer se též musí obětovat pro svou práci. V jejím případě si své kariéře podřídila a významně přizpůsobila osobní život a hned na začátku si určila priority, dle kterých se v období svého růstu řídila. Uvedla také schopnost delegovat svou zodpovědnost na podřízené. Pan Stundner pak vyzdvihuje schopnost manažera dívat se očima druhých lidí a naslouchat jim. Řešení krizových situací s chladnou hlavou určitě za profesionální. Příkladá určitý důraz i tomu, být dobrým psychologem. Díky této vlastnosti si na svou stranu získal nejednoho podřízeného, ale i klienta. V obchodním styku si osobně prověřil, jak důležitým aspektem psychologie může být. Pro pana Loužka je vedle shodně uvedených vlastností ještě klíčová kreativita, flexibilita a operativnost. Jemu se jeví mimo jiné zásadní dokázat být nad věcí, řešit věci pohodově a mít svou práci současně i jako koníček. Pan Prokop je manažerem v oblasti výroby, z tohoto důvodu preferuje znalost svého sortimentu a následné zavedení výrobků na trh. Důvěryhodnost vidí především v schopnosti přiznat svou chybu. Pan Van De Poel doplňuje uvedené vlastnosti o jistou dávku slušnosti a o silný charakter manažera.

Vše záleží na tom, v jakém oboru manažer pracuje. Provozní manažer bude upřednostňovat lidské dovednosti důležité pro vedení lidí. Manažer musí umět komunikovat s lidmi a musí umět motivovat své zaměstnance. Naopak manažeri výroby budou při výkonu své funkce preferovat technické dovednosti, znalost techniky, postupů a prostředků používaných v dané organizaci. V této oblasti by měl mít manažer stejné technické dovednosti jako jeho zaměstnanci, které řídí a to z důvodu toho, aby se ujistil o vykonání příslušné práce. Každý manažer by měl mít i určité koncepční dovednosti, schopnost vidět věci jako celek, sjednotit a sladit aktivity a zájmy podniku.

## 4.7 Návrhy na zlepšení

Jak už bylo výše zmíněno, převážná většina dotazovaných manažerů nemá vysokoškolské vzdělání. Návrh na zlepšení vytipovaných vlastností a dovedností je pak naprosto jednoznačný. Studium a různé manažerské kurzy pomohou manažerům zlepšit jejich dovednosti/vlastnosti. Manažer se poté bude lépe orientovat v dané problematice a prohloubí si tak své odborné znalosti.

Důvodů pro studium na vysoké škole je mnoho. Manažer si studiem na vysoké škole zvýší svou kvalifikaci a získá tak potřebný nadhled. Může dokonce zjistit, že to co již celá léta využívá ve své praxi, má i své důležité opodstatnění a souvisí s ostatními činnostmi více, než si dříve myslel. Vysoká škola formuje osobnost manažera a jeho způsob myšlení. Výhodou studia na vysoké škole je možnost výběru formy studia. Řešením je právě kombinované studium, díky kterému manažer nemusí opouštět svou současnou pracovní pozici a zároveň může studovat, rozšiřovat si své teoretické znalosti a získat tak potřebný titul. Kombinované studium je obdobnou formou dálkového studia a zahrnuje v sobě jak distanční, tak i prezenční formu studia. Obvykle spočívá v tom, že se manažer v průběhu semestru účastní několikahodinového výukového bloku. Převážně chodí do školy na jeden až dva dny v týdnu, popřípadě jednou za čtrnáct dnů. Délka studia je stejná jako u prezenční formy studia a rozsah výuky rovněž odpovídá dennímu studiu. Záleží jen na manažerovi samotném, kolik času stráví samostudiem. Výhodou je i fakt, že škola za ně zaplatí zdravotní pojištění, avšak sociální si musí hradit sami.

Další možností, kterou může manažer využít a rozšířit si tak potřebné dovednosti, jsou manažerské kurzy. V současné době si lze vybrat z celé řady vzdělávacích společností. Manažerské kurzy se v současnosti zaměřují na zvládání komunikace s lidmi a sebevzdělávání. Výhodou těchto kurzů je to, že jsou zaměřeny oproti vysokým školám především na praxi, na řešení praktických příkladů. Manažer se zároveň může rozhodnout, v jakém jazyce bude jeho výuka probíhat. Jsou též výhodné z důvodu možnosti výběru formy studia a v neposlední řadě může manažer, po absolvování kurzu, získat prestižní manažerský titul - BBA, MBA, apod.

Jedním z nejžádanějších a nejznámějších je titul MBA (Master of Business Administration). Je určen pro manažery, kteří již absolvovali vysokou školu, mají alespoň bakalářský titul. Jedná se o studium, které je velmi vážené a zaměřené obzvláště na management. Studijní plán MBA zahrnuje jednak povinné a nepovinné kursy. Manažer si výběrem svých nepovinných kurzů určuje svou specializaci. Náročnost studia je úměrná jeho délce, záleží jen na manažerovi samotném, do kolika let si rozloží předměty a zkoušky. MBA je tedy výhodné pro ty manažery, kteří si chtějí rozšířit své znalosti a naučit se aplikovat své teoretické znalosti do praxe.

Titul BBA (Bachelor of Business Administration) je rovněž žádaným. Jde o vysokoškolský bakalářský studijní program. Na studium BBA navazuje MBA, BBA je tedy jeho předchozím stupněm.

Většina dotazovaných manažerů již sice má potřebné vlastnosti a dovednosti, potřebné pro výkon funkce manažera, avšak absolvování některého z kurzů či vysoké školy by jim mohlo jen pomoci.

## 5 Závěr

Cílem práce bylo analyzovat a definovat vlastnosti a dovednosti manažerů. Dílčím cílem této práce pak bylo zjištění těchto vlastností a dovedností, s následným vyhodnocením a popsáním stávající úrovně v managementu. V rámci práce se využila metoda případové studie a cíleného (řízeného) rozhovoru, na jejichž základě se stanovily návrhy na zlepšení.

Pro kompletaci práce bylo dotazováno celkem pět manažerů z různých odvětví, kteří působí na vrcholové úrovni managementu. Během jednotlivých interview se manažerům kladly otázky, na které odpovídali a případně rozvíjeli své odpovědi o související podněty. Otázky se zaměřovaly na vlastnosti a dovednosti dotazovaných manažerů, na jejich předchozí pracovní zkušenosti, na maximální dosažené vzdělání a na úkoly a povinnosti spojené s výkonem jejich funkce. Rozhovory směřovaly k detailnímu zjištění všech potřebných informací, které se následně vyhodnotily jak individuálně, tak i v rámci skupiny.

Z výsledků mé vlastní práce vyplynulo, že důraz na konkrétní vlastnosti a dovednosti manažera je kladen odlišně v závislosti na oboru, ve kterém se manažer pohybuje. Zásadní rozdíly jsou evidentní mezi odvětvím provozu a výroby. Jelikož se všichni dotazovaní manažeři nacházejí na podobné úrovni managementu, předpokládají se u nich stejné lidské a koncepční dovednosti, avšak u provozního manažera se ukázaly tyto vlastnosti a dovednosti jako lépe rozvinuté z důvodu zvýšených potřeb a nároků v tomto oboru. Mezi shodně jmenované vlastnosti uvedli manažeři komunikaci, motivaci svých podřízených, schopnost neustále na sobě pracovat a potřebné jazykové dovednosti. Mezi další zmíněné vlastnosti a dovednosti, které nad rámec vyzdvihovali jen určití respondenti, patří flexibilita, operativnost, schopnost být nad věcí, znalost sortimentu s následným uvedením výrobků na trh.

Ve své práci se dále věnuji faktu, v jaké míře se s vlastnostmi a dovednostmi manažeři narodili a jaký podíl zaujímají dané vlastnosti nabyté během jejich praxe. Dle názorů dotazovaných manažerů je prvořadá praxe, kterou lze získat a rozvíjet jak zkušenosti, tak i vlastnosti a dovednosti. Pouze dva z respondentů poukázali na to, že se

s některými potřebnými vlastnostmi/dovednostmi již narodili. Jedním z cílů mé práce bylo porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe. Většina dotazovaných manažerů nemá vysokoškolské vzdělání, převážně mají středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Škola nebyla klíčovou pro získání jejich současné pozice. Většinu vědomostí nabyli dotazovaní manažeři praxí, nikoliv studiem.

Zásadním tématem u vlastností a dovedností manažerů je samozřejmě rozšířit teoreticky nabyté vědomosti. Tyto vědomosti může získat manažer právě studiem na vysoké škole či absolvováním nějakého manažerského kurzu. V současné době umožňuje studium na vysoké škole i manažerské kurzy výběr z různých forem studií. Manažer tedy nemusí skončit se svou prací, ale může se při své práci neustále rozvíjet.



## 6 Summary

The aim of the work was to analyze and define managers' characters and skills. Component aim of this work was finding out these characters and skills with subsequent evaluation and describing of present quality in management. Within the work the method of case study and aimed (controlled) interview was used and on its basis the suggestions for improving were set.

In order to complete this work together five managers from different branches who have been working at the top management grade were interviewed. During the individual interview the managers were asked different questions which they answered and they expanded their answers with related inducements. The questions were focused on characters and skills of interviewed managers, on their previous work experiences, on their highest achieved education and tasks and obligations associated with performance of their post. Interviews were directed at detail finding out of all needed information and were evaluated afterwards both individually and within the group.

As a result of my own work, it emerged that emphasis on the concrete managers' characters and skills is put differently depending on the branch where the manager works. Cardinal differences are obvious between the branches of operation and production. Because all of the interviewed managers are at the similar management grade, the same human and conceptual skills are present. However at the operation manager these characters and skills were shown as better developed due to increased needs and demands in this branch. Among identically mentioned characters the managers stated communication, motivation of their subordinates, ability to develop themselves and needed language skills. Among other mentioned characters and skills which were played up beyond only by some respondents belongs flexibility, quickness, ability to stay calm, knowledge of goods with subsequent releasing the products to the market.

In my work I dedicate to the fact what extent were the managers born with their characters and skills and what part accounts for the characters got during their practice. According to the opinions of interviewed managers is the first opinion, which is

possible to get and develop both by experiences and characters and skills. Only two of the respondents pointed to the fact that they were born with some needed characters and skills. One of the aims of my work was the comparison of theoretically obtained knowledge and information got from praxis. Most of the interviewed managers have not got university education predominantly they have secondary education finished by leaving examination. School was not pivotal for getting their present post. Most of the knowledge the interviewed managers have has been learned during practice and not by study.

Principal theme in managers' characters and skills is of course to extend the theoretically got knowledge. The manager can get this knowledge in the study at university or by attending a manager course. Nowadays the study at university and the manager courses offer the choice from different study forms. The manager does not have to finish his job but he can develop himself when working.

## 7 Použitá literatura

- 1) ŠINDELÁŘ, Josef. *Základy managementu*. 1. vydání, České Budějovice: Jihočeská univerzita, Pedagogická fakulta, 1994, 86 s. ISBN 80-704-0087-0.
- 2) KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Přeložil Doc. Ing. Václav DOLANSKÝ. 10. vydání, Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- 3) DONELLY, JAMES. *Management*. 1. vydání, Přeložil Doc. Ing. Václav Dolanský. Praha: Grada Publishing, 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- 4) PROKOPENKO, Joseph A KOL. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- 5) DRUCKER, Peter. *The Essentials Drucker: in on volume the best of sixty years of Peter Drucker's Essentials writings on management*. New York: HarperCollins Publishers, 2001, 368s. ISBN 978-00-609-3574-0.
- 6) VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, 240 s. ISBN 978-247-3651-8.
- 7) ŠTIKAR, Jiří A KOL. *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání, Praha: Univerzita Karlova, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- 8) PETRÁČKOVÁ, Věra A KOL. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vydání, Praha: Academia, 1998, 834 s. ISBN 980-200-0607-9.
- 9) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVOTNÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2009, 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

- 10) CIMBÁLKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů*. 1. vydání, Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, 268 s. ISBN 978-80-244-2281-7.
- 11) BLANCHARD, Kenneth and Johnson SPENCER. *The 21<sup>th</sup> Century Manager*. London: Kogan Page Limited, 1999. ISBN 90-243-7683-1.
- 12) ROLÍNEK, Ladislav. *Management I*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, 94 s.
- 13) NÖLLKE, Matthias. *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a organizace*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004, 112 s. ISBN 80-247-0912-0.
- 14) DRUCKER, Peter. *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, 224 s. ISBN 978-08-873-0998-4.
- 15) KAREŠ, Jiří. *Základy řízení I*. 1. vydání, České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 1996, 80 s. ISBN 80-7040-197-4.
- 16) VANĚČKA, Mojmír a Václav LEDNICKÝ. *Pojmový slovník managementu*. 1. vydání, Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta, 1999, 202 s. ISBN 80-7042-555-5.
- 17) MANAGEMETN MANIA. *Manažerské role* [online]. Říjen 2004 [cit. 2011-11-12]. Dostupné z World Wide Web: <<http://www.managementmania.com/manazerske-role>>.

## 8 Seznam schémat a tabulek

### 8.1 Seznam schémat

<i>Schéma č. 1: Základní funkce managementu</i> .....	14
<i>Schéma č. 2: Manažeri a úrovně managementu</i> .....	19
<i>Schéma č. 3: Manažeri na různých organizačních úrovních ve třech typech organizací</i> .....	19
<i>Schéma č. 4: Eysenckova temperamentová typologie</i> .....	23
<i>Schéma č. 5: Základní manažerské dovednosti</i> .....	25
<i>Schéma č. 6: Manažerské role</i> .....	27
<i>Schéma č. 7: Vnitřní organizační struktura Dopravně – obchodního centra Mercury</i> .....	35

### 8.2 Seznam tabulek

<i>Tabulka č. 1: Pracovní zkušenosti paní Djurevské</i> .....	35
<i>Tabulka č. 2: Pracovní zkušenosti pana Stundnera</i> .....	39
<i>Tabulka č. 3: Společnosti pana Dirka Van De Poela</i> .....	48