

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Eva Žďárová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Identifikace kompetencí úspěšného manažera

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Eva Žďárová**  
Osobní číslo: **E20532**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Identifikace kompetencí úspěšného manažera**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy výpovědí významných osobností a podnikatelů identifikovat kompetence úspěšného manažera, tyto výstupy porovnat s kompetencemi manažera ve vybraném podniku a následně navrhnout doporučení ke zlepšení v dané oblasti.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů a osobnosti úspěšného manažera.
- Analýza výpovědí významných osobností a podnikatelů.
- Zhodnocení výsledků a navržení sady kompetencí úspěšného manažera.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- BĚLOHLÁVEK, František, 2016a. *25 typů lidí (jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat)*. Praha: Grada. 175 s. ISBN 978-80-247-5872-5.  
BĚLOHLÁVEK, František, 2016b. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.  
FOŘT, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2016. *Manažerské rozhodování (postupy, metody a nástroje)*. Praha: Ekopress. 478 s. ISBN 978-80-87865-33-0.  
MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI, 2016. *The positive leader*. London: Pearson. 344 s. ISBN 978-1-292-16615-5.  
VEBER, Jaromír, 2021. *Management*. Praha: Ekopress. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavíčková**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.**  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Identifikace kompetencí úspěšného manažera jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

Eva Žďárová v. r.

## **Anotace a klíčová slova**

### **ANOTACE**

Bakalářská práce pojednává o kompetencích úspěšného manažera. Jejím hlavním cílem je identifikace kompetencí úspěšného manažera na základě analýzy výpovědí významných osobností a podnikatelů. Práce obsahuje seznam kompetencí, který byl vytvořen na základě výpovědí a byl následně komparován s reálnými kompetencemi konkrétního manažera z praxe.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

manažer, management, kompetence, osobnost, úspěch

### **TITLE**

Competencies identification of a successful manager

### **ANNOTATION**

The bachelor thesis deals with the competencies of a successful manager. Its main objective is to identify the competences of a successful manager by analysing the statements of prominent personalities and entrepreneurs. The thesis contains a list of competencies that was created based on the statements and then compared with the real competencies of a particular manager in practice.

### **KEYWORDS**

manager, management, competencies, personality, success

# Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická východiska v oblasti managementu .....	11
1.1 Úrovně managementu .....	11
1.2 Pozice manažera .....	12
1.3 Manažerské funkce .....	13
2 Osobnost manažera .....	18
2.1 Člověk jako osobnost.....	18
2.2 Úspěšný manažer .....	18
2.3 Temperament osobnosti manažera.....	20
2.4 Role manažera.....	24
2.5 Vymezení pojmu kompetence .....	26
2.6 Manažerské kompetence .....	29
3 Použité metody a techniky .....	31
4 Identifikace kompetencí úspěšného manažera.....	32
4.1 Kritéria výběru úspěšného manažera .....	32
4.2 Analýza výpovědí významných osobností a podnikatelů.....	33
4.3 Seznam kompetencí .....	37
5 Avast Software s. r. o.....	39
5.1 Charakteristika podniku .....	39
5.2 Představení a analýza manažera .....	41
5.3 Vyhodnocení, návrhy a doporučení .....	49
Závěr .....	53
Seznam použité literatury .....	55
Seznam příloh .....	60

## Seznam ilustrací a tabulek

<b>Obrázek 1:</b> Rysy manažerské činnosti v jednotlivých řídicích úrovních .....	12
<b>Obrázek 2:</b> Dimenze osobnosti a temperamentu .....	24
<b>Obrázek 3:</b> Struktura kompetence .....	27
<b>Obrázek 4:</b> Grafický vývoj akcií Avastu .....	40
<b>Obrázek 5:</b> Grafický vývoj akcií Gen Digital.....	40
Tabulka 1: Kategorizovaný seznam kompetencí .....	37
Tabulka 2: Vyhodnocení kompetencí .....	49
Tabulka 3: Umístění kategorií podle průměrně získaných bodů .....	50



## Úvod

Problematika managementu, který dychtí po schopném manažerovi, je v současné době velmi aktuální téma. Každý podnik sní o takovém manažerovi, jenž bude schopný vést podnik efektivně s patřičnými výsledky, utvářet a stabilizovat operace v organizaci, a v neposlední řadě také zajistit, aby organizace sloužila ke svému základnímu účelu – tím je produkce produktů a poskytování služeb zákazníkům. Pozice manažera obnáší řadu nekomfortních situací, neustále měnících se podmínek a také spoustu vynaloženého úsilí, které směřuje ke splnění zadaných úkolů. Často manažeři pracují déle, než by měli, a to má za následek opouštění pracovních pozic z důvodu osobního vyhoření a přepracování na jejich postu.

Definovat „úspěšného“ manažera není ale zdaleka tak jednoduché, jak se může zdát. Jde totiž o velmi subjektivní pohled, kterým se dotazovaný snaží vyjádřit to, co pro něj samotného úspěch znamená. V této bakalářské práci byl úspěch vytyčen několika kritérii.

Cílem práce bylo na základě analýzy výpovědí významných osobností a podnikatelů identifikovat úspěšného manažera a jeho pracovní kompetence. V zájmu naplnění cíle bakalářské práce je práce rozdělena na tři části, a to zvláště na teoretickou, praktickou a návrhovou.

První část práce je věnována teoretickým poznatkům získaných z rešerše dostupné literatury v oblasti zkoumané problematiky. Teoretická část se zabývá základními pojmy managementu, funkcemi manažera a také osobnostních vlastností manažera. V neposlední řadě je věnována pozornost hlavně manažerským kompetencím příslušným této funkci.

V druhé části je brán zřetel na výpovědi významných osobností a podnikatelů. Ve výpovědích se práce soustředí na kompetence manažerů z praxe. Z jejich výpovědí byl vytvořen seznam, jež posloužil jako příručka ke komparaci těchto kompetencí s reálnými kompetencemi vybraného manažera ze zvoleného podniku. V první fázi strukturovaného rozhovoru se objevil seznam kompetencí, který byl manažerem ohodnocen na pětibodové škále od 1 (minimální hodnocení) do 5, což představovalo maximální ohodnocení kompetence. V další fázi strukturovaného rozhovoru bylo objasněno sebehodnocení manažera konkrétních manažerských kompetencí a byly přidány komentáře jak k jednotlivým kompetencím, tak k vytvořeným kategorií seznamu. Závěrem praktické části bylo vyhodnocení strukturovaného rozhovoru, ze kterého vyšlo najevo, na které kompetence by měl být brán větší zřetel a měly by být dále rozvíjeny.

Návrhová část je poslední částí této bakalářské práce. Nachází se zde doporučení pro rozvoj daných kompetencí, které ze strukturovaného rozhovoru vyšly jako nejslabší.

# 1 Teoretická východiska v oblasti managementu

Následující kapitola se zabývá tématem základních pojmů v oblasti managementu, které jsou podstatnými činiteli v oblastech manažerských kompetencí vedoucího pracovníka.

## Definice pojmu management

Pojem management (vycházející z anglického „*to manage*“ – řídit) je možné českým synonymem vyjádřit jako umění řízení a ovládání určité soustavy. Původem slova je francouzský výraz „*ménagement*“, který pochází z latinského „*manus*“. Po přeložení tohoto pojmu do českého jazyka zjistíme, že se týká rukou řízené neboli ovládané koně.

Na management se dá pohlížet ze dvou různých hledisek. V první řadě lze management chápat jako označení funkce ve firmě. Na druhou stranu ho můžeme charakterizovat jako souhrn všech činností, které jsou potřeba udělat pro to, aby byl zajištěn chod celé organizace. (Veber, 2021, str. 15)

Definice Vodáčka a Vodáčkové (2001, str. 16) je vymezena takto: „*Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají k zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.*“

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, str. 7) formulovali definici tímto způsobem: „*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“

Další významová hladina je spojena s výkonnými řídicími pracovníky. Pojem management totiž může také namísto řízení označovat řídicí pracovníky (manažery), kteří prostřednictvím svých podřízených vykonávají úkoly a tím směřují k naplnění své funkce. (Lojda, 2011, str. 10)

## 1.1 Úrovně managementu

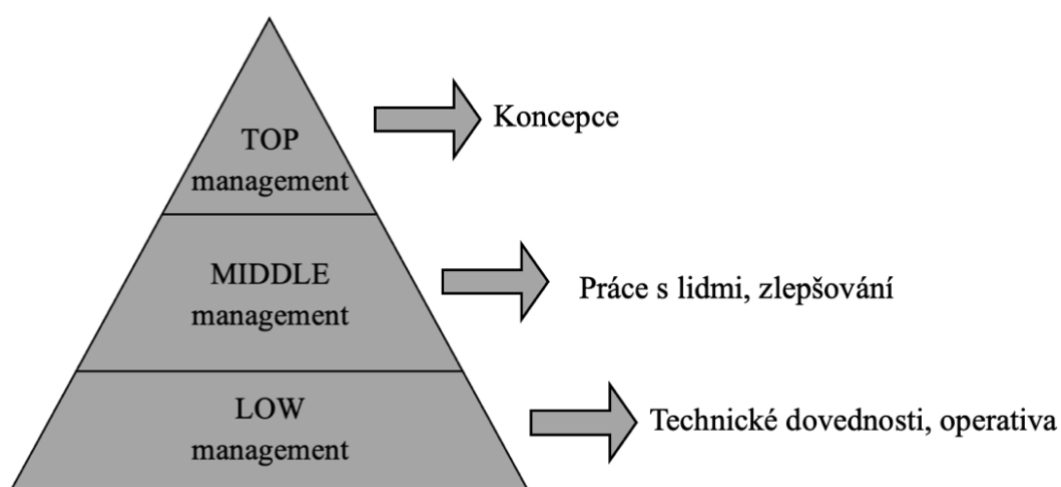
Čím více se organizace stávaly rozsáhlejšími, tím na ně byly kladeny vyšší důrazy na kvalitnější nároky v oblasti vedení a řízení. Nynější členění je rozděleno do třech úrovní, jimž jsou low management, middle management a top management.

**Low management** neboli management první linie je nejnižší stupeň vedení. Patří sem například mistři, vedoucí dílen apod. Tato skupina manažerů je v podniku tou nejrozsáhlejší a řídí provozní činnosti výrobní sfěře, ve skladech nebo servisu.

**Střední management** je českým překladem pro middle management a jak už z názvu vyplývá, jedná se o vedoucí pracovníky mezi low a top managementem. Tito vedoucí pracovníci řídí závody nebo jiné různé útvary (prodej, nákup, personalistika apod.). Náplní těchto manažerů je ze 40 procent získávání a poskytování informací.

**Top managementem** se rozumí manažeři na vrcholové úrovni, kteří se zabírají všemi klíčovými činnostmi firmy a jsou zodpovědní za celkový její chod. Reprezentují firmu na venek a vytvářejí koncepce, které usměrňují a koordinují. (Veber, 2021, str. 22)

Hierarchie úrovní managementu s jejich klíčovými úlohami je znázorněna na obrázku 1.



*Obrázek 1: Rysy manažerské činnosti v jednotlivých řídicích úrovních*

*Zdroj: Vlastní zpracování podle (Veber, 2021, str. 23)*

## 1.2 Pozice manažera

V minulosti role manažera splývala s rolí zaměstnance i vlastníkem podniku. S růstem podniků byl však kladen vysoký nátlak na vlastníka podniku, který zastával všechny tři pozice. To způsobilo změny, a tyto postavení se začaly postupně osamostatňovat. Napřed došlo k oddělení profese zaměstnance a později (spíše u velkých společnostech) se zrodila funkce manažera.

Je možné se setkat s názorem, že schéma vlastník-manažer-zaměstnanec je poněkud nepřesné. Manažer sice plní funkci zaměstnance, ale je individuálně platově ohodnocen a jeho specifická se promítá také v pravomocích a odpovědnostech. Vlastník má plnohodnotný dohled nad činností manažerů a projevuje se zejména v oblastech strategického řízení firmy (rozhodování a schvalování dlouhodobých záměrů). Manažer usměrňuje činnost řízení organizace na denní bázi. Zaměstnanci plní vytyčené úkoly a poskytují informace, které jsou podstatné pro řízení. (Veber, 2021, str. 20-21)

V moderním managementu jsou manažeři klíčovými bytostmi pro fungování chodu společnosti, a také na cestě za úspěchem. Odpovídají za plnění úkolů, jež přidělují svým podřízeným, a to přináší řízení dalších členů v organizaci. Značné rozdíly se nachází v rozsahu obtížnosti úkolů, které jdou ruku v ruce s postavením manažerů. Čím hierarchicky výš je manažer umístěn, tím vyšší požadavky jsou na něj kladeny a je nutné je splnit pro prosperující plnění organizačních cílů. Tyto rozdíly manažery motivují a spějí tak k osobnímu rozvoji. (Bělohávek, 2006)

Manažer je pojem osoby, která je označována nositelem procesu managementu zodpovědné za cílené a efektivní výkony lidských činností, prováděné v každodenní pracovní náplni v podniku. Manažeři vytvářejí oblast pracovníků v podniku, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svojí činností vytváří v prostředí organizace podmínky pro úspěšný výkon práce ostatními zaměstnanci. (Pitra, 2007)

V rámci své práce manažeři vykonávají manažerské funkce, které jsou vylíčeny v kapitole 1.3.

### **1.3 Manažerské funkce**

Ve světové literatuře je možné najít mnoho koncepcí manažerských funkcí od různých autorů. Nejen, že tyto koncepce mají různé obsahové náplně, ale také se liší svou konkrétní klasifikací. Lze však vypořádat řada společných rysů, které mají společné chování. Jak už z logiky věci vyplývá, náplň práce manažera se odlišuje od úrovně řízení, ve které manažer působí.

Manažerské funkce jsou rozdělené do několika, po sobě jdoucích, dílčích kategorií, jež na sebe navazují (sekvenční funkce). Vedle toho existují funkce průběžné, které na sebe nijak nenavazují, jsou vykonávány na denní bázi, dají se charakterizovat univerzálností a paralelně prochází sekvenčními funkcemi. (Veber, 2021, str. 105)

#### **1. Sekvenční funkce**

Cejthamr a Dědina (2011) zmiňují zřejmě nejznámějšího autora manažerské koncepce. Tím je francouzský představitel Henri Fayol, který je také průkopníkem v teorii managementu. V roce 1916 rozdělil základní manažerské koncepce na pět funkcí státní správy. Uvedeny jsou následovně:

- plánování,
- organizování,
- příkazování,

- kontrola,
- koordinace.

Urwick (1974) vymezení Fayola rozšířil o dvě další funkce, kterými jsou: rozbor neboli zkoumání a komunikace.

Cejthamr a Dědina (2011, str. 130) zmiňují také pět manažerských funkcí, které vymezil autor P. F. Drucker. Jsou jimi:

- plánování,
- organizování,
- kontrola,
- motivace a komunikace,
- rozvoj svůj i ostatních.

Manažerské funkce podle H. Koontze a H. Weihricha (Truneček, 2004) zahrnují:

- plánování,
- organizování,
- personalistiku,
- vedení lidí,
- kontrolu.

Nejvíce rozšířená klasifikace je od autorů H. Koontze a H. Weihricha, proto byla zvolena k následnému rozebrání v této kapitole.

### **Plánování**

*„Plánování je spíš umění než věda – umění učinit rozhodnutí na základě znalostí, trendů a předpokladů.“* (Burnett, 2002 str. 136)

Plánování je podle Vebera (2021, str. 118) zaměřeno na stanovení budoucích stavů organizace a cest k jejich dosažení.

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) definovali plánování jako proces, který zahrnuje stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků, způsobů jejich dosažení a formulování

očekávaných výsledků na požadované úrovni v předem stanoveném čase. Plánování je prohlášeno za jednu z nejdůležitějších manažerských funkcí, jež předchází organizování, vedení a kontrolování. Je prvořadým nástrojem v dosahování organizačních cílů, které v podstatné míře vedou k budoucímu blahu firmy.

Podle Jedináka (2012, str. 37) je plánování proces s jasným cílem směřovat do budoucnosti s dosažením všech vytyčených cílů a s efektivním využitím zdrojů, jež jsou k dispozici. Tvoří se zde návaznost mezi situací současnou a tou, kterou chceme dosáhnout.

## **Organizování**

Truneček (1995), Odcházal a Dědina (2007) a Veber (2021) se shodují, že organizováním se rozumí cílevědomá činnost, jejímž cílem je uspořádat prvky v systému (aktivity, koordinaci a kontrolu) tak, aby maximální měrou přispěly k docílení stanovených záměrů podniku.

Organizace bývá obecně charakterizována jako sociální jev, který je založený na plánovatelnosti a koordinaci skupinových činností fungující na základě dělby práce kontinuálně. Tím pádem směřuje ke svému cíli pod stanovenou hierarchií a interní autoritou. (Jedinák, 2012, str. 10)

Pojem organizování je podle Cejthamra a Dědiny (2011, str. 17) vysvětleno tak, že vedoucí pracovník musí být schopen vytvořit takový systém řízení, který bude optimálně odvozen od účelu dané organizace. Od tohoto stanoveného systému se nadále odvozuje organizační architektura podniku.

Organizování lze podle Odcházela a Dědiny (2007, str. 16) definovat dvěma způsoby. Jeden z nich se týká jednotlivých prvků, druhý konkrétního procesu. **Podnik je organizace** – tímto rozumíme, že propojením dílčích prvků (osoby, skupiny, útvary) vzniká vztah zvaný organizace. **Podnik má organizaci** – toto spojení vysvětluje organizaci jako výsledek organizačního procesu. V tomto směru organizace popisuje jistou formu pořádku uvnitř podniku.

## **Personalistika**

*„Lidé – personál firmy – jsou klíčovým prvkem, na jehož bedrech spočívá plnění cílů každé organizace.“* (Veber, 2021, str. 180)

Podle Armstronga (2007, str. 27) je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a promyšlený přístup k vedení lidí, jenž jsou to nejcennější v organizaci. Svou prací přispívají, ať už individuálně nebo kolektivně k dosahování cílů organizace.

Personalistika se týká oblasti řízení podniku, zabývající se řízením a také vedením lidí. Hlavním úkolem personalistiky je zajistit hojný počet schopných a motivovaných lidí, jejichž prostřednictvím bude dosaženo cílů. (Šikýř, 2016, str. 16)

Řízení lidských zdrojů v organizaci dohlíží na všechny činnosti spojené se zaměstnanci v organizaci po celou dobu jejich výkonu profese v daném podniku. (Jedinák, 2012, str. 36)

### **Vedení lidí**

Vedením lidí se podle Jedináka (2012, str. 36) vymezuje určováním stylů a přístupů k vedení pracovníků, aby prostřednictvím nich bylo dosaženo stanovených cílů.

Na jedné straně má podnik úkol, jehož chce docílit, na straně druhé jsou zaměstnanci, kteří jsou předurčení ho splnit. Vedení se tedy neřídí pouze úkolem, nýbrž i specifickými potřebami jednotlivých zaměstnanců. (Daigeler, 2008, str. 15)

*„Vést lidi neznamena měnit je jako člověka, ale přimět je k chování v zájmu firmy a poskytnout jim k tomu potřebné podmínky.“* (Laufer, 2008, str. 14)

Blažek (2014, str. 175) uvádí, že vedení lidí je činnost tvůrčí nabývajících různých podob, které se odvíjí od osobnosti vedoucího pracovníka.

### **Kontrola**

Kontrola podle Jedináka (2012, str. 36) zabezpečuje a sleduje vyhodnocení všech uskutečňovaných činností v organizaci.

Úkolem kontroly je působit jak předběžně (vést zaměstnance k jednání odpovídající předpisu), tak následně (zjišťovat odchýlení od plánu). (Synek, 2007, str. 410)

Monitorování průběhu činností a následné porovnávání je s plánem se rozumí kontrolou. (Odcházal, Dědina, 2007 str. 147)

Kontrola odhaluje odchylky reálného stavu od plánu a objevuje slabé stránky řídicího procesu. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010 str. 121)



## **2. Průběžné funkce**

Postupné manažerské funkce by měly procházet každou sekvenční funkcí. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2009)

Do průběžných manažerských funkcí podle (Jedinák, 2012, str. 37) řadíme všechny činnosti, jež jsou nějakým způsobem propojeny s rozhodováním.

Vodáček s manželkou (2006, str. 68) stanovili průběžné funkce. Toto rozdělení bylo následovně rozvinuto o základní pojmy a definice:

- analýza,
- rozhodování,
- implementace.

### **Analýza**

Podle Jedináka (2012, str. 37) je analýza klíčová v získávání potřebných podkladů pro individuální rozhodování.

Analýza spočívá ve vymezení problému, zjištění jeho příčiny a jádra stránky. Dalším krokem je rozčlenit problém na jednotlivé části, určit jejich priority, a specifikovat stupeň naléhavosti řešení daného problému. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2009)

### **Rozhodování**

Fotr a Švecová (2016, str. 17) definovali rozhodování jako volbu mezi dvěma možnostmi.

Proces vybírání nenáhodného výběru variant nazývá Jedinák (2012, str. 37) jako rozhodování.

Rozhodováním se rozumí výběr mezi větší měrou variant vedoucí k uskutečnění daného cíle. (Blažek, 2014, str. 88)

Podle Fotra a Švecové (2016, str. 17) patří rozhodování mezi jedny z nejdůležitějších manažerských funkcí. Nejvýrazněji se rozhodování vyskytuje u sekvenční funkce plánování.

### **Implementace**

Poslední z průběžných funkcí je implementace. Navazuje kontinuálně na rozhodování a obstarává uskutečnění rozhodování. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2009).

Implementací se podle Jedináka (2012, str. 37) rozumí výkon v určité části rozhodování.

## 2 Osobnost manažera

Manažer, stejně jako každá jiná osoba je originální a individuální osobností, jenž se vyznačuje typickými rysy. Jeho definice není ale zcela tak jednoduchá.

V moderním managementu jsou manažeři považováni za klíčové činitele v organizaci, jenž směřují firmu na cestu k úspěchu. (Prukner, 2014, str. 1)

(Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 31) zmiňuje, že neexistuje konkrétní specifikace, kdo se může manažerem stát a jaké vzdělání tomu náleží. V pracovním odvětví nalezneme dostatek příkladů úspěšných manažerů bez vzdělání vyhovujícímu manažerské pozici a naopak.

### 2.1 Člověk jako osobnost

Osobností je každý člověk s psychickými i fyzickými vlastnostmi. (Cejthamr, Dědina, 2011, str. 138)

Odcházel a Dědina (2007) vidí pojem osobnost jako soubor duševních vlastností, které působí na typické chování jednotlivce. Tyto vlastnosti jsou relativně stálé v čase a u každého člověka ojedinělé.

Osobností se dle Panajotise (2012, str. 18) vyznačují typické a příznačné vzorce myšlení emocí a chování, jež vymezují osobitý styl interakce, ať už s fyzickou nebo sociální auroou.

Říčan (2010, str. 13) zmiňuje, že psychologie vidí pojem osobnost ve třech různých významech.

**Hodnotící pojem** – kdy osobností je pro laika je každý jedinec, vyznačující se svou individualitou, něčím pozoruhodným a vynikajícím v pozitivním směru. Stojí si za svými činy a také tak jedná.

**Psychická individualita jedince** – zde se osobností rozumí osobitost, určitá jedinečnost a individualita odlišení se od jedinců téhož věku a kultury.

**Osobnost jako architektura** – v tomto smyslu se osobnost zkoumá z hlediska anatomie a fyziologie lidského těla. Jedná se zde o rozčlenění psychiky na menší části, kde každá z nich má diferenční funkci.

### 2.2 Úspěšný manažer

Suchý, Papánek, a kolektiv (2016) definují úspěch jako pocit, ze kterého má jedinec vnitřní uspokojení nebo radost. Jedná se o splnění přání či vytyčeného cíle. Výsledkem je především pozitivní pocit z inovace nebo změny.

*„Úspěch je stav, kdy bylo dosaženo toho, čeho být dosaženo mělo.“* (Plamínek, 2010, str. 15)

Příklady různých manažerů ukazují na skutečnosti, že i velmi rozdílné osoby s rozdílnými vlastnostmi a schopnostmi mohou být úspěšnými manažery a nemusí se striktně držet pravidel pro ideálního manažera. (Lojda, 2011, str. 10)

Autoři Suchý, Papánek a kolektiv (2016) uvádějí ve své publikaci vymezení slova „úspěch“. Do svého uveřejněného díla uvedli také odezvy od šestnácti dotazovaných manažerů na položenou otázku „co je to manažerský úspěch?“. Jedna z odpovědí se opírá o zvládnutí jak pracovní roviny, tak zároveň i osobnostní a rodinné. Další manažer vidí úspěch jako setrvávání ve firmě a podílení se na chodu činnosti a též jejich výsledcích. Pro jiného je úspěchem to, že ráno vstane s radostí do práce nebo se vyhýbá neúspěchům a chybám.

Na úspěch může být pohlíženo také jako na nepevný a proměnlivý cíl, kterého nemůžeme ve skutečnosti nikdy dosáhnout. (Mühlfeit, Costi, 2016)

Zlepšování manažerského potenciálu a nabytí funkce úspěšného manažera se dá charakterizovat dle Pottera a Kavanagha (2020, str. 17) taktikou T.E.A.C.H.E.R. Jedná se o charakteristiky jednotlivých slov, kdy každá z nich je důležitá a přispívá k tomu stát se výjimečným a lepším manažerem.

**Transparent – transparentnost:** transparentnost spočívá v otevřenosti, upřímnosti a důvěryhodnosti. Tímto způsobem manažer zaměstnancům ukazuje, že je autentický a čestný a že má na mysli jejich nejlepší zájmy. Je to příprava půdy pro vzájemné porozumění a respekt.

**Empathetic – empatie:** projevat empatii znamená vcítit do situace druhého, abychom pochopili, jak druhý člověk přemýšlí a jak se cítí. Empatie je podle mnoha odborníků i lídrů jedna z nejdůležitějších vůdcovských vlastností.

**Adaptable – přizpůsobivost:** přizpůsobiví manažeři jsou všestrannější, otevřenější novým nápadům, jsou schopni rychleji se učit a mobilizovat se v nových podmínkách. Přizpůsobivost je důležitá hlavně ve stylu řízení lidí jako jednotlivců.

**Clear Communicator – jasná komunikace:** jasná komunikace je nutností, jelikož je to prostředek, kterým manažer předává týmu strategii organizace, očekávání, cíle, záměry a zájmy, delegování úkolů, zpětnou vazbu, motivaci.

**Humble – pokora:** pokorný manažer nemusí mít za každou cenu pravdu. Je ochoten uznat svou chybu a přiznat, že se mýlil. Příkladá vyšší hodnotu tomu, co je pravdivé. Nedělá si starosti se svým pocitem hrdosti nebo potřebou uplatňovat autoritu.

**Empowering – autorita:** úkolem manažera není vyřešit všechny problémy, ale přerušit bariéry mezi zaměstnancem a problémem. Tím zvyšuje jejich samostatnost, rozvoj a zároveň je stimuluje k překonávání současných schopností.

**Responsive – pohotovost:** být pohotový je obzvláště rozhodující v manažerské práci. Pokud je manažer méně reaguje na žádosti zaměstnanců, produktivita týmu klesá. Odezva přispívá také k budování důvěry v týmu, jelikož tím manažer prokazuje respekt ke svým zaměstnancům.

Prukner (2014, str. 1) uvádí sedm hlavních charakteristik pro úspěšného vůdce takto:

1. důvěra v podřízené a delegování pravomocí;
2. vize budoucího rozvoje podniku, inspirace zaměstnanců;
3. autoritativní velení v kritických situacích;
4. způsobilost k podstupování rizika;
5. úplná kompetence a úcta podřízených;
6. různé názory v momentě rozhodování;
7. schopnost vidět a porozumět zásadním problémům, umět je zjednodušit pro lepší pochopitelnost a následné provedení.

### 2.3 Temperament osobnosti manažera

Slovo temperament se ve vědecké literatuře využívá odlišně než v řeči běžné. Temperamentem se rozumí určitá vlastnost, kterou má člověk ve své individuální míře. V psychologii se temperamentem označuje celá řada vlastností určitých kvalit. Můžeme je chápat jako specifické faktory, jež na sebe zpravidla nenavazují. Pokud chceme znát temperament určitého člověka, musíme ho posoudit z několika hledisek v konkrétních vlastnostech. (Říčan, 2010, str. 65)

Slovo pochází z latinského „*temperamentum*“ a navazuje na řecký pojem „*krasis*“, což znamená správný poměr. (Panajotis, 2012, str. 64)

Temperament zahrnuje vlastnosti spojené s citovým naladěním. Z druhé strany se v temperamentu skrývá i citová a volní vzrušivost neboli reaktivita a aktivita. (Říčan, 2010, str. 64)

Panajotis (2012) tvrdí, že v současné psychologii neexistuje jednoznačné pojetí temperamentu. Část psychologů vyznává názor, že temperament se týká vnějšího výrazu jedince. Většina psychologů se přiklání k tomu názoru, že temperament je vrozená dispozice, jež se projevuje emočním prožíváním na dané situace a podněty.

### **Hippokratova teorie 4 typů temperamentu**

Pojem temperament poprvé použil Hippokrates pro označení symbiózy mezi organismem a psychikou osobnosti. (Panajotis, 2012)

Lékař Galen rozlišoval čtyři nejdůležitější typy lidských povah, na základě tekutin v lidském těle. Jedná se o krev, žluč, sliz a černou žluč. U tekutiny, která v těle převažovala se jedinci stali vyhraněným typem ze čtyř Hippokratem stanovených typů osobnosti. Říčan (2010, str. 66) je stanovuje takto:

- **Sangvinik** je člověk veselý, společenský, dobromyslný, živý, optimistický.
- **Flegmatik** je „pohodář“, jež se nenechá jen tak vyvést z míry, umí být velice lhostejný, netečný, není náladový, je spíše pomalý, ale za to spolehlivý.
- **Melancholik** je ze všech typů ten nejméně šťastný. Od narození je pesimistou, takže u něj převládá smutná nálada, je pomalý, špatně přizpůsobivý a pomalý.
- **Cholerik** je nejvíce vznětlivým typem. Často se nechá podráždit a následně se rozhněvá. Jeho hněv nemá ale moc dlouhého trvání.

Člověk může být jen jedním typem osobnosti, ale ve skutečnosti se spíše objevují početné kombinace těchto typů, které jsou doprovázeny vrozenými povahami jedinců. (Panajotis, 2012, str. 68)

### **Typologie Carla Gustava Junga**

Odcházeli a Dědina (2007, str. 39) zmiňují, že typologie Carla Gustava Junga se opírá o introverzi a extroverzi jedince, což jsou dva protichůdné charakterní znaky, a dále na sklony k myšlení či cítění.

- **Introvert** je podle Zachové (2010, str. 117) člověk vnímavý a přemýšlivý, ale žije spíše ve svém vnitřním světě. Typickými rysy jsou pozorování, mlčenlivost a opatrnost. Preferují spíše nepřímou komunikaci – psaní zpráv, e-maily.
- **Extroverti** naopak komunikují mnohem snadněji a jsou rádi středem pozornosti. K ostatním jsou více otevření, ale tím pádem jsou méně vnímaví. Často reagují na okolnosti rychle, někdy až chaoticky.

Sklony myšlení či k citění jsou od Carla Gustava Junga rozděleny v publikaci od Odcházela a Dědiny (2007 str. 39) na čtyři základní typy, které pramení z rozdělní introverze a extraverze. Jedná se o typ praktický, společenský, koncepční a kreativní.

**Praktický typ** je založený na spojení myšlení a vnímání. Jedinec tohoto typu je vyobrazován jako člověk stojící nohama na zemi, opírající se o fakta a své dosavadní zkušenosti. V komunikaci využívá přímých instrukcí a příkazů. Je orientován na přesnost, výkon a inklinuje k jasně stanovené autoritě.

**Společenský typ** je kombinací mezi vnímáním a citěním. Lze ho charakterizovat jako jedince, jenž je společenský a družný. Zajímá se o potřeby a pohnutky druhých. Preferuje jednoznačná vyjádření a řídí se podle nastavených pravidel, ale často má problém s nedostatkem času pro klasifikaci situací a nouzi dostatek zpětné vazby.

**Koncepční typ** má symbiózu v myšlení a intuici. Jedince tohoto typu můžeme charakterizovat jako člověka tvořivého se smyslem pro koncepční práci. Umí generovat nové myšlenky a nápady. Často využívá matematických modelů, jež využívá při analýzách. Vyniká v schopnostech s domýšlením si dopadů různých alternativ při jeho rozhodování. V lidech dokáže vzbudit nadšení a motivovat je k práci.

**Kreativní typ** se vyznačuje spojením myšlení a intuice. Tento typ lze definovat jako osobu, jenž má velkou představivost, je nadšený a upřímný. Pravidla dodržuje nerad a stanovuje si vysoké cíle. Preference má ve flexibilitě a otevřené komunikaci s druhými lidmi. Vyskytuje se u něj stálost a oddanost vůči organizaci. Mnoho lidí ho má zafixovaný jako typ idealistického snílka.

## **Eysenckova typologie**

Eysenckova typologie vychází z teorie o čtyřech typech temperamentu. Analýza ukázala, že odlišné chování v psychickém i behaviorálním projevu osoby lze vyjádřit mezi dvěma póly. Jedná se o introverzi – extraverzi a emocionální stabilitu – emocionální labilitu.

Lojda (2011, str. 15) popisuje **sangvinika** jako **emočně stabilního extroverta**. Uvádí, že sangvinik bývá většinou pozitivně naladěný a ukryvá v sobě vysokou míru optimismu. Je schopen rychle reagovat na podněty a následně se adaptovat na změny. To souvisí s jeho snadnou přizpůsobivostí a emoční vyrovnaností v jednání a chování.

**Melancholika** vyobrazuje jako **emočně labilního introverta**. Těžko snáší složité situace, jelikož všechno až moc prožívá. Žije ve strachu z budoucnosti a pronásleduje ho pesimismus. Stěží navazuje nové kontakty, i přes to, že již navázané vztahy jsou hluboké.

Pokud je jedinec **emočně labilní extrovert**, bavíme se zde o **cholerikovi**. Jeho chování je vznětlivé a jeho sklony vedou k agresi a netrpělivosti. Jedná zejména lehkověžně a impulsivně, jelikož jeho chování je často panovačné a egocentrické (soustředěný sám na sebe). Svoje city nemá problém dát najevo za jakékoli situace.

Posledním typem je **emočně stabilní introvert**, což je **flegmatik**. Tento typ je ze všech emočně nevyrovnanější a z míry ho vyvedou jen opravdu silné podněty. Vztahy navazuje jen s konkrétními osobami, ale reaguje zde pasivně. Nerad se přizpůsobuje změnám a nevyskytují se u něj životní ambice ani cílevědomost.

Typologie o čtyřech typech temperamentu je pro lepší představivost ukázána a popsána na obrázku 2. (Panajotis, 2012, str. 69)



*Obrázek 2: Dimenze osobnosti a temperamentu*

*Zdroj: (Panajotis, 2012, str. 70)*

## 2.4 Role manažera

Tato kapitola se věnuje rolím manažera, které jsou definované jako specifické způsoby chování, jež jsou důležité k vykonání úkolu individuálním oddělením nebo práce.

Henri Mintzberg, světoznámý kanadský akademik, stanovil na základě pozorování vedoucích pracovníků deset charakteristických rolí manažera. (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010, str. 118)

Těchto deset rolí je rozděleno do třech kategorií. Jedná se o role interpersonální, informační a rozhodovací. (Cejthamr, Dědina, 2011, str. 34)

### Interpersonální role

Interpersonální role jsou brány také jako mezilidské či sociální. Pro manažera představují celou oblast mezilidských vztahů, do kterých jako vedoucí pracovník spadá. Interpersonální role jsou důležitou součástí manažerského chování, jelikož odrážejí jeho postavení a autoritu v daném podniku. Všechny úrovně managementu se s touto rolí setkají a je klíčová v rámci nejen v rámci firmy, ale i při vystupování na veřejnosti. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 122)

**Role vůdčí osobnosti** je podle Cejthamra a Dědiny (2011) nejzákladnější a tou nejpřirozenější manažerskou rolí. Manažer je formální symbolický reprezentant organizace. Účastní se klíčových aktivit podniku, jako je účast na veřejných akcích, podepisování důležitých dokumentů a dostupnost pro osoby, které jednají s vrcholovým managementem. V publikacích od Váchala a Vochozky (2013, str. 122) nebo Srpkové, Řehoře a kolektivu (2010, str. 118) se můžeme setkat s pojmenováním této role jako představitel organizace.



**Role vedoucího** je od Váchal a Vochozky (2013, str. 122) definována plněním všech činností, úkolů a povinností, za něž je manažer zodpovědný v rámci zabezpečení chodu celého podniku. Srpová, Řehoř a kolektiv (2010, str. 118) tyto činnosti rozvedli i o personální řízení, jež se týká najímání, školení, povyšování nebo propouštění zaměstnanců a kontrolování, které je důležité pro zajišťování chodu společnosti v současné době a plánované budoucnosti.

**Role styčného důstojníka** zabezpečuje interpersonální vztahy, které vznikají jak interně, tak externě. Manažer komunikuje s vedoucími pracovníky ve výrobních odděleních, manažery odebírající produkty, nebo manažery, kteří zajišťují vstupy. Role styčného důstojníka vyžaduje vysoké nároky na čas manažerů. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, str. 118)

### **Informační role**

Pomocí mezilidských vztahů si manažer buduje síť kontaktů, jež využívá v informačních rolích. Souhrn rolí slouží k přijímání a odesílání informací nerutinního charakteru. Z počátku musí zdroje shromáždit, následně je předat. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, str. 119)

**Role pozorovatele** (označována někdy jako monitor) spočívá v neustálém zkoumání a analyzování dat z okolního prostředí, ve kterém se daná organizace nachází. Zodpovědnost v tomto odvětví se nachází zejména ve vyhledávání příležitostí pro následný rozvoj podniku a analyzování možných hrozeb, které mohou chod podniku částečně omezit. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 122)

**Role šířitele** slouží podle Cejthamra a Dědiny (2011, str. 34) k předávání hodnotových, ale i faktických informací získaných v předchozí roli. Předávání informací probíhá jak z vnějšího prostředí do společnosti, tak z prostředí vnitřního k podřízeným pracovníkům. Manažer je nervový systém celého podniku a bez předávání informací může firma čelit vážným problémům.

**Role mluvčího** představuje reprezentaci organizace ostatním lidem prostřednictvím manažera. Může se jednat o interní záležitosti, jako je požadavek na zvýšení platu podřízených zaměstnanců nebo externí záležitosti, kde se můžeme setkat s prosazováním a představováním firmy investorům. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, str. 119)

### **Rozhodovací role**

Rozhodovací role se týkají zejména strategických organizačních rozhodnutí, jež vychází z autority manažera, postavení v organizaci a přístupu k interním i externím informacím. (Cejthamr, Dědina, 2011, str. 35)

Podle Srpové, Řehoře a kolektivu (2010, str. 119) se většina lidí shoduje na prohlášení, že rozhodovací role jsou nejdůležitějšími povinnostmi manažera.

**Role podnikatele** spočívá v iniciování změn v podniku. Manažer by měl jako podnikatel přicházet s novými nápady, myšlenkami i přístupy, jež povedou k vyšší efektivnosti, prosperitě a synergii v organizaci. V této roli manažer hledá především nové příležitosti z prostředí silných a slabých stránek podniku. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 122)

Cejthamr a Dědina (2011, str. 35) zmiňují, že manažer může změny iniciovat v hlavní roli sám, nebo může svoji odpovědnost delegovat svým podřízeným zaměstnancům.

**Role koordinátora** vystupuje na povrch v tu chvíli, kdy se organizace dostane do nepředvídatelných situací. V tuto chvíli musí koordinátor rychle reagovat na odlišné negativní a rizikové aspekty, aby udržel stálou stabilitu organizace. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 122)

**Role alokátora zdrojů** se vyznačuje rozdělováním omezených zdrojů podniku tak, aby přinesly co největší užitek. Nejedná se pouze o finance, ale také o zdroje lidské, časové a technické. Manažer musí rozhodnout, zda bude realizovat přesčasy nebo zda najme pomocné pracovníky na zkrácený úvazek. (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, str. 119)

**Role jednatele** je důležitou součástí postavení manažera. Jedná se o účasti na jednáních s organizacemi, kde dochází k podepisování smluv s odborovými organizacemi. Tato role je s manažerem spjata v rámci autority, důvěryhodnosti, přístupu k informacím a odpovědnosti za efektivní rozdělování disponibilních zdrojů. (Cejthamr, Dědina, 2011, str. 35)

## 2.5 Vymezení pojmu kompetence

V odborné literatuře se nachází mnoho definic a chápání pojmu kompetence od různých autorů.

*„Kompetence je schopnost pracovníka (manažera) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.“* (Lojda, 2011, str. 20)

Význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost provádět určitou aktivitu, ovládat ji a být dostatečně kvalifikovaný. V anglickém jazyce slovo kompetence vnímáme jako „competency“, což v překladu znamená schopnost něco udělat a mít k tomu potřebné vlastnosti a dovednosti. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 15)

Učením se a následnou aplikací v praxi vzniká schopnost pro vykonávání určité činnosti, která se nazývá kompetencí. (Bělohlávek, 2016b, str. 15)

Kompetencemi se rozumí nejen vykonávání činností s odpovídajícími dovednostmi, ale i dokončení ji v daném čase a ve stanovené kvalitě. (Lojda, 2011, str. 20)

Pojem kompetence je synonymem slova deštník, pod který se schová vše, co může přímo i nepřímo souviset pracovním nasazením. Vždy se projevuje v určité formě chování. Autoři (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 26) proto ve své publikaci znázorňují hierarchickou strukturu kompetence, která je zobrazena na obrázku 3.



**Obrázek 3:** *Struktura kompetence*

Zdroj: (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 28)

### **Základní složky kompetence**

Ve spodní části pyramidy se nachází základní složky kompetence, jimiž jsou: schopnosti, talent, inteligence, hodnoty, postoje a motivy.

Schopnosti jsou osobnostní vlastnosti člověka, které předpovídají úspěšnost jedince dosahování cílů. (Panajotis, 2012, str. 40)

Talent v sobě uchovává vyšší úroveň určité schopnosti s majoritním nebo minoritním důrazem na vrozenou složku. (Říčan, 2010, str. 76)

Inteligence je stupnice poznávacích schopností, díky kterým je jedinec zdatný se učit, řešit problémy, nebo se rozhodovat. Čím vyšší inteligence, tím je člověk schopnější nacházet vazby mezi věcmi a jevy. (Lojda, 2011, str. 26)

Hodnoty se vyznačují základním kamenem lidské osobnosti. V jednoduchosti řečeno jsou to, co člověk miluje a čeho si doopravdy váží. (Panajotis, 2012, str. 45)

Postoje sdělují náš hodnotící vztah k rozličným sociálním objektům v našem okolí. (Výrost, Slaměnik, 2008, str. 127)

Motivy jsou charakterizovány jako pohnutky k jednání. Jejich vznik je ovlivněn vnitřními podněty (vzdělání, sebeuplatnění), nebo podněty vnějšími, jako je například pochvala. (Lojda, 2011, str. 23)

### **Střední složky kompetence**

Centrum pyramidy představují složky: dovednosti, vědomosti, zkušenosti a know-how.

Dovedností je podle Srpové, Řehoře a kolektivu (2010, str. 34) naučený vzorec chování, jehož dosahujeme tréninkem.

Vědomosti získáváme nashromážděním poznatků v určité oblasti, jež přiléhají ke konkrétní vykonávané práci. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 30)

Zkušenosti se získávají formou učení, a to přijímáním zvyklostí ze svého nejbližšího okolí. (Bělohávek, 2016a, str. 21)

Know-how Čada (1997, str. 30-33) vysvětluje jako soubor složený z výrobních, technických i technologických poznatků a dovedností, které směřují k racionálnějšímu a efektivnějšímu řešení daného problému a jsou využitelné v podnikatelské sféře.

### **Vrchol pyramidy**

Chování jsou veškeré vnější projevy, jež pozorujeme na lidech. Může jít například o jednání, řeč, nebo výraz člověka (mimika, gesta). Chování může být mimo jiné i vnitřní. V tomto ohledu se jedná například o reakci vnitřních orgánů na různé podněty. (Pauknerová, 2006)

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, str. 26) se chování nedá tak snadno definovat. Vyznačuje se komplikovanými procesy, které se z pravidla nedají přímo vypořádat. Dva různí lidé se chovají odlišně v totožné situaci. Důsledkem tohoto chování je dynamika osobnosti, ve níž se objevuje více vrstev. Nachází se zde stabilní charakteristiky jako jsou například postoje, hodnoty nebo motivy. V další vrstvě se vyskytují způsobnosti, vědomosti a dovednosti. Chování je tedy výsledkem kooperace těchto a mnoha dalších faktorů.

## 2.6 Manažerské kompetence

Manažerskými kompetencemi se rozumí komplexní schopnosti a jiné předpoklady k podávání manažerského výkonu. Komplexními jsou proto, jelikož zahrnují více schopností, dovedností a kvantum vědomostí, ke kterým další autoři připojují i neodmyslitelné postoje, motivaci nebo zkušenosti. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 15)

Manažerské kompetence zahrnují nejen funkční způsobilosti manažera, ale také respektování a reagování na kolísavé a pokrokové podmínky interního i externího prostředí. Pro podniky jsou manažerské kompetence považovány za mimořádný a jedinečný zdroj manažerů, který vhodně využívají. (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 80)

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, str. 26) zdůrazňují, že pojem kompetence vznikl ze dvou procesů, jež jsou rozdílné, a to výsledek činnosti a chování vedoucí k výsledku. Z tohoto rozdílu potom vznikla definice: „*Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.*“ Jestliže je manažer kompetentní, měl by splňovat tyto tři předpoklady současně:

- má takové vlastnosti, schopnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti, které nezbytně potřebuje k takovému chování,
- použití onoho chování ho natolik motivuje k vynaložení nezbytné energie, jelikož v požadovaném chování vnímá hodnotu,
- existují skutečnosti k možnosti použití takového chování.

Lojda (2011, str. 21) mezi manažerské kompetence zahrnuje:

- pracovní a individuální kompetence (sebedůvěra, sebehodnocení, sebekontrola),
- sociální kompetence (schopnost adaptovat se na prostředí a prosadit se),
- příznivé uvažování (neúspěchy a zábrany jsou klasifikovány jako výzvy),
- vysoký rozměr osobitých aspirací, osobní růst jako prostá potřeba,
- etika spojená s chováním,
- kreativita, představivost,
- smysl pro humor,
- rozhodovací zdatnost,

- integrita osobnosti,
- schopnost rozeznat výhodné situace,
- empatie,
- vlastnosti vůdce.

### 3 Použité metody a techniky

Tématem bakalářské práce byla identifikace kompetencí úspěšného manažera. Tato práce byla nejprve rozvržena do přibližného obsahu, byl konkretizován cíl a přibližná struktura práce. Cílem bylo na základě výpovědí významných osobností a podnikatelů identifikovat kompetence úspěšného manažera. Tyto kompetence porovnat s vybraným manažerem z praxe. Hlavním bodem bylo pročitání, rešerše a studování odborné literatury, publikací a článků, které se zaměřovaly na problematiku manažerských kompetencí a úspěšných manažerů.

V teoretické části při tvorbě literární **rešerše** byla porovnávána jak česká odborná literatura, tak zahraniční. Publikace se zaměřovaly zejména na manažerské kompetence, úspěch, manažerské role a temperament osobnosti manažera.

Praktická část byla rozdělena na dva bloky. V prvním bloku byly stanoveny kritéria úspěšnosti manažera a provedena rešerše prostřednictvím internetových dat, což představovalo **analýzu** výpovědí úspěšných podnikatelů a osobností. Z těchto výpovědí byl pomocí **syntézy** vytvořen seznam kompetencí, který by měl úspěšný manažer splňovat, což byl druhý blok.

Seznam s kompetencemi byl **komparován** s konkrétním manažerem z praxe, Bc. Lukášem Jakoubkem z firmy Avast Software, s. r. o. Pro hodnocení manažera byl použit **strukturovaný rozhovor**.

V rozhovoru se objevil seznam kompetencí z internetové rešerše, který byl spojen s technikou T.E.A.C.H.E.R., kdy jednotlivá písmenka představovala kategorie, do nichž byly přiřazeny a rozděleny kompetence z internetové rešerše. Tento seznam byl následně ohodnocen manažerem na pětibodové škále od 1 (minimální ohodnocení) až po 5, což bylo maximální ohodnocení daných kompetencí. V průběhu rozhovoru a hodnocení manažer uváděl u každé kompetence, jakým způsobem se u něj konkrétně daná kompetence projevuje a tím objasnil svoje hodnocení.

Konečná část práce se byla složena z možných doporučení, jak lze dále rozvinout manažerské kompetence, jak s nimi pracovat.

## 4 Identifikace kompetencí úspěšného manažera

Identifikace kompetencí patří v podnicích mezi ty nejdůležitější kroky. K dispozici je velká škála technik, od metod zevrubných analýz vykonávaných činností, až po zkoumání osobnostních vlastností a jiných presumpcí u manažerů na dané pracovní pozici. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 44)

### 4.1 Kritéria výběru úspěšného manažera

Jak již bylo zmíněno, úspěch znamená pro každého diferenční pocit a stav, není divu, že je pro něj spousta definic. V této kapitole byla vybrána kritéria, která pojem úspěch vytyčila:

- první kritérium bylo, aby podnikatelé a významné osobnosti byli pouze z **České republiky**. Zahraniční země mají odlišnou kulturu, a to může způsobit jiný pohled na úspěšné podnikání,
- druhým kritériem se stalo **umístění v TOP 10 nejlepších manažerech** za zvolené roky 2019-2021 v **soutěži Manažer roku**.

Soutěž Manažer roku vypovídá o těch nejúspěšnějších manažerech a řadí se mezi TOP 10 nejuznávanějších soutěží v České republice. První ročník soutěže se konal v roce 1993. Každým rokem je zájem o tuto prestižní soutěž stále vyšší. Za 29 let fungování oné soutěže a vyhlášení manažerů a manažerek roku obdrželo tento titul 67 osobností a do finále postoupilo na 1600 úspěšných manažerů. Přínosy, které poskytuje tato soutěž jsou pro manažery velice obohacující. Patří mezi ně například získávání nových jak osobních, tak obchodních kontaktů, porovnání s nejlepšími manažery v České republice, inspirace a nové impulsy k další práci nebo členství v prestižním klubu manažerů. (Manažer roku, 2023)

V kapitole 4.2 bylo vybráno pět manažerů, kteří se dostali do TOP 10 nejlepších manažerů v období 2019-2021. Toto rozmezí bylo zvoleno z důvodu, že řízení lidí v těchto letech lépe reflektuje aktuální podnikatelské dění. Primárně bylo cíleno na výherce za každý rok, jelikož je to nejvyšší ocenění, jež jde v této soutěži získat. Dále byli vybíráni manažeři z žebříčku TOP 10, kde se hledělo na rozmanitost odvětví i pohlaví, a také na to, jestli poskytl vícero rozhovorů k danému tématu a chtěli sdělit svoje know-how.



## 4.2 Analýza výpovědí významných osobností a podnikatelů

Z vytyčených kritérií byly vybrány určité rozhovory a články, ve kterých se významné osobnosti a podnikatelé vyjádřili ke svému podnikání a úspěšnému vedení svých firem. Na základě jejich výpovědí byl vytvořen soupis kompetencí, které z praktického hlediska považují za důležité a měl by jimi disponovat každý manažer snažící se o úspěšné vedení.

### Ing. Diana Rádl Rogerová

Diana Rádl Rogerová je česká vrcholová manažerka, která 26 let působila ve funkci řídicí partnerky ve společnosti Deloitte ČR. Zastávala zde roli Chief Strategic Officer pro Deloitte Europe. Diana je členem Britské asociace českých certifikovaných účetních a také České komory auditorů. Zároveň je také držitelem odborné kvalifikace IFRS. (LinkedIn, c2023)

V roce 2021 zvítězila v prestižní soutěži Manažer roku nejen jako absolutní vítězka, ale současně také v kategorii „Vizionář“. (Manažer roku, c2023)

V časopisu Forbes se Rádl Rogerová (2021) vyjadřuje k pandemické situaci a zmiňuje zde manažerskou kompetenci **implementace inovací**.

Pro magazín Vogue (Nesvačilová, 2021) poskytla rozhovor, na téma pracovní život. Jako podstatu úspěchu na manažerské pozici považuje:

- **pozitivní energii,**
- **nebát se a ptát se,**
- **zodpovědnost,**
- **pochválit sám sebe,**
- **radovat se z maličností,**
- **učit se novým věcem.**

Rádl Rogerová v časopise Newstream (Čerešňáková, 2022) radí, jak dosáhnout úspěchu: *„Nejlepší můžete být jen v tom, co vás baví. A nenechávejte se ničím a nikým limitovat. Jděte vlastní cestou. Když vám někdo ukazuje, kudy jít, tak se neposouváte.“* Z její řeči vyplývá kompetence **zaměřovat se na své silné stránky**.

## **Václav Staněk, MBA**

Václav Staněk stojí za značkou Vasky trade s. r. o., kterou založil v roce 2016 a zároveň je v managementu ještě dalších dvou firem, jimiž jsou Baging a Wuders. Mimo jiné byl také zařazen v magazínu Forbes mezi 30 nejlepších podnikatelů pod 30 let.

V soutěži manažer roku se objevil v žebříčku TOP 10 Manažerů za rok 2021. (Manažer roku, c2023)

Staněk v magazínu Dailystyle (Bartošková, c2021) prozradil, jaké manažerské kompetence jsou v podnikání potřeba:

- **inspirovat se v zahraničí,**
- **poslouchání podcastů,**
- **čtení knih o lidech, kterým se podařilo prosadit,**
- **sdílet zkušenosti,**
- **setkávat se s podnikateli.**

## **Ing. Kateřina Kupková**

Kateřina Kupková je generální ředitelka a také předsedkyně představenstva robustního závodu Lenzing Biocel Paskov. Specializují se na ekologicky šetrnou výrobu materiálu, jímž je buničina. Je součástí oděvních výrobků, jako jsou například džíny. Během pandemie se podle Kateřiny Kupkové otevřely firmě nové možnosti v logistice. Dostali se i do Číny, kam vypravili několik vlaků s buničinou. (Manažer roku, c2023)

Kupková pracovala jako finanční auditorka ihned po vystudování ekonomické fakulty Vysoké školy Báňské. Na manažerské pozici v Biocelu Paskov začínala v roce 2001. Později povýšila na funkci finanční ředitelky, dále se vypracovala na funkci finanční ředitelky a následně také do představenstva firmy. Řízení kompletně celé společnosti převzala na konci roku 2019. (Navarová, 2021)

V 28. ročníku soutěže Manažer roku se stala Manažerkou roku za rok 2020. (Manažer roku, c2023)

V magazínu Patriot (Menšík, 2022) se Kupková zmiňuje o kompetencích, které byly vypsány na manažerskou pozici:

- **otevřenost,**
- **zodpovědnost,**
- **spolehlivost,**
- **důvěryhodnost,**
- **týmovost.**

Mezi hodnoty, které sama ona uznává na této pozici řadí i **slušnost, otevřenost, respekt k potřebám zaměstnanců, budování dobrých vztahů na pracovišti.** (Menšík, 2022)

V časopisu Vogue se Kupková (2021) k manažerské práci vyjadřuje takto: „*Snažím se všechny členy mého týmu neustále motivovat, důvěřovat jim, podporovat je ve výkonu a směřovat tak, abychom společně dosáhli potřebných výsledků a firma byla nadále úspěšná.*“ Z její výpovědi vyplývají kompetence: **motivace, důvěra, podporovat zaměstnance ve výkonu.**

Navarová (2021) zpovídala Kateřinu Kupkovou po výhře ve 28. ročníku soutěže manažer roku. Z rozhovoru jsme se dozvěděli, že další důležité kompetence na manažerské pozici jsou **odvaha, a umět si prosadit svůj vlastní názor.**

### **Ing. Daniel Morys, MBA**

Daniel Morys začínal v období 2008-2010 jako ředitel úseku Obchod ve společnosti ČEZ energetické služby, s. r. o. Od roku 2010 byl ředitelem úseku Finanční správa, kde v této funkci působil do roku 2012. Do roku 2016 se nacházel na pozici generálního ředitele a jednatele společnosti ČEZ Energetické služby, s. r. o. (Zajíc, 2016)

Další milník v jeho manažerské kariéře se stal Dopravní podnik Ostrava, kde zastával funkci generálního ředitele a předsedu představenstva. Za období pěti let se mu povedlo vytvořit celou řadu inovací, jako je například bezkontaktní placení jízdného či pořízení nízkopodlažních autobusů. (Manažer roku, 2021)

Daniel Morys se stal manažerem zařazeným do TOP 10 v rámci soutěže Manažer roku 2020. (Manažer roku, c2023)

Ve videu (Elite klub Moravskoslezského kraje, 2022) Daniel Morys sdělil, jaké manažerské kompetence on sám při práci využívá:

- **autenticita,**
- **lidský přístup,**
- **laskavost** – nezapomínat na lidské potřeby,
- **spolehlivost** – dotažení cílů.

### **Ing. Hana Šmejkalová**

Hana Šmejkalová je od roku 2015 ředitelkou společnosti East Bohemian Airport, a.s. Svě zkušenosti nabyla u ČSA na ředitelských pozicích zahraničních zastoupení, kdy po dobu 10 let řídila aktivity v celkem 14 různých zemích. (Manažer roku 2020)

Šmejkalová se zúčastnila 27. ročníku MANAŽER ROKU 2019 a v tomto ročníku i zvítězila. (Manažer roku, 2023)

Na YouTubovém kanále (ČMA, 2020) Šmejkalová odpověděla na otázky spojené s manažerskou praxí. Mezi důležité kompetence řadí **jít příkladem, školení a ovládní cizích jazyků**. Jako další manažerské kompetence zmiňuje **kreativitu, adaptaci na změnu prostředí**.

Mezi měkké dovednosti, které využívá ve svém osobním životě, ale i v pracovní sféře se opírá o: **komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, řízení času (time management) a efektivní řešení konfliktů**. Důležité kompetence pro ni jsou také **individuální přístup ke každému ze zaměstnanců, nebát se jakékoliv práce, rozumět své práci, respekt, úcta**. (Manažer roku, 2020)

### 4.3 Seznam kompetencí

Na základně výpovědí významných osobností a podnikatelů byl vytvořen seznam kompetencí, jež je základním břemenem této bakalářské práce (viz tabulka 1).

Tabulka 1: Kategorizovaný seznam kompetencí

<b>Manažerské kompetence a technika T.E.A.C.H.E.R.S.</b>	
<b>T (transparent) – transparentnost</b>	otevřenost, důvěryhodnost, autenticita, sdílet zkušenosti s týmem,
<b>E (empathetic) – empatie</b>	respekt k potřebám zaměstnanců, laskavost, lidský přístup
<b>A (adaptable) – přizpůsobivost</b>	učit se novým věcem (poslouchání podcastů, čtení knih o úspěšných), inspirace v zahraničí, nebát se jakékoliv práce, implementace inovací, adaptace na změnu prostředí, individuální přístup k zaměstnancům, kreativita
<b>C (clear communicator) – jasná komunikace</b>	prezentační dovednosti, komunikační dovednosti, budování vztahů na pracovišti, ovládání cizích jazyků
<b>H (humble) – pokora</b>	mít respekt (úctu), slušnost, absolvovat školení, setkávat se s podnikateli, nebát se a ptát se, týmovost
<b>E (empowering) – autorita</b>	motivace, důvěra v podřízené, asertivita (umět si prosadit vlastní názor), rozumět své práci, jít příkladem, odvaha
<b>R (responsive) – pohotovost</b>	podpora zaměstnanců ve výkonu, zodpovědnost, spolehlivost, efektivní řešení konfliktů, time management, zaměření na své silné stránky
<b>S (self-value) - sebehodnota</b>	radovat se z maličkostí, pochválit sám sebe, pozitivní energie

Zdroj: vlastní zpracování

Tento seznam posloužil jako příručka k praktické části při výpovědi manažera z praxe. Pro lepší hodnocení výzkumu byly tyto kompetence z výpovědí významných osobností a manažerů

propojeny s technikou T.E.A.C.H.E.R. a seřazeny pod jednotlivá písmenka, která utvořila sedm kategorií. Všechny kompetence nešly zahrnout do již vytvořených kategorií, proto byla vytvořena nová osmá kategorie s názvem **SELF-VALUE, neboli SEBEHODNOTA**, kam byly kompetence přidány. **Vznikla tedy nová technika pro manažerské kompetence rozšířená o kategorii S.**

Sebehodnota je spojena s vnímáním sebe sama, je to způsob přemýšlení o našem „já“ a vychází z našeho vlastního nitra. Je to pocit, co si o sobě ve vnitřku duše doopravdy myslíme. Tato kategorie vznikla i s ohledem na důraz na onu oblast v posledních letech. Kdo zná svou vlastní hodnotu, je úspěšný nejen v osobním životě, ale i v práci. V této kategorii se klade důraz na hodnoty člověka, které jsou spojené se sebeláskou, sebedůvěrou a určitou mírou sebereflexe.

## **5 Avast Software s. r. o.**

Firma Avast Software s. r. o. (dále jen „Avast“) je česká nadnárodní společnost zabývající se oborem počítačového internetového zabezpečení. Historie společnosti sahá až do roku 1988, kdy byla zpočátku založena jako družstvo pod obchodní firmou Alwil Software. Jeho původními i dnešními zakladateli jsou Pavel Baudiš a Eduard Kučera. Generálním ředitelem společnosti je od roku 2019 Ondřej Vlček.

Sídlo společnosti se nachází v Praze na adrese Pikrtova 1737/1a, Nusle, 140 00. Základní kapitál firmy je 20 milionů Kč. Statutárním orgánem jsou jednatele firmy, jimiž jsou Ondřej Vlček, Jessica Antoinette Horrillo (s účinností od 1. února 2023) a Sameer Sood (s účinností od 1. února 2023). Každý jednatel jedná za společnost samostatně. Avast zaměstnává více než 1700 pracovníků.

### **5.1 Charakteristika podniku**

Společnost Avast se zabývá digitální ochranou všech uživatelů. Mezi jejich produkty řadíme Free Antivirus, Premium Security, Ultimate, Secureline VPN, Cleanup Premium, AntiTrack, BreachGuard, Secure Browser PRO nebo Driver Updater . Software firmy je od počátků kladně hodnocen na různých internetových portálech a jeho hodnota byla důstojně odměněna. Pyšní se oceněními od různých firem, jako jsou OPSWAT, AV-comparatives, VB100, AV-Test, West Coast Labs, a ICSA Labs. (Avast, c1988-2023)

Výnosy společnosti Avast za rok 2021 činily 18,8 miliardy Kč, což je o 6 % více než v roce 2020. Domácí tržby dosahují částky 330 951 000 Kč, zahraniční tržby docílily částky 18 497 013 000 Kč. Čistý obrat roku 2021 dosáhnul částky 19 498 022 000 Kč, o 478 862 000 Kč více než v roce předchozím. Ke konci roku 2021 bylo zjištěno 16,36 milionů platících zákazníků a průměrný počet produktů na osobu 1,8 % (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, b. r.). V září roku 2022 byla dokončena fúze mezi Avastem a společností NortonLifeLock, která se v zápětí přejmenovala na Gen Digital (Kurzy.cz, 2022).

Akcie Avastu se na burzu cenných papírů dostaly 10. května 2018. Původní cena akcie činila 70,8 Kč. Největší propad akcí proběhl mezi 20. lednem a 16. březnem 2020, a to z částky 156,9 Kč za akci na 88,59 Kč za akcii. Za tento pokles může covidová doba. Nejvyšší částka se vyšplhala až na 203,3 Kč za akcii 29. srpna 2022. Dnem 9. září 2022 byly akcie Avastu staženy z burzy cenných papírů a 13. září 2022 je nahradily akcie NortonLifeLock, s níž se firma spojila. Vývoj akcií Avastu je zobrazen grafem na obrázku 4. (Finex media, 2023)



**Obrázek 4:** Grafický vývoj akcií Avastu

Zdroj: (Finex media, 2023)

Dne 13. září 2022 nahradily akcie Avastu akcie firmy Gen Digital a cena za jednu akcii činila 522,8 Kč. Nejvyšší hodnota akcií se pohybovala na částce 554,3 Kč k datu 24. října 2022. Od 6. února začaly akcie firmy Gen Digital ztrácet na své hodnotě. Částka zde činila 473,8 Kč za akcii a dopadla až na cenu 362,9 Kč k datu 28. března 2023. Grafický vývoj po fúzi těchto společností lze vidět na obrázku 5.



**Obrázek 5:** Grafický vývoj akcií Gen Digital

Zdroj: (Finex media, 2023)



## 5.2 Představení a analýza manažera

Manažerem vybraným pro analýzu se stal Bc. Lukáš Jakoubek. Pan Jakoubek je absolventem Univerzity Hradec Králové, kde vystudoval obor aplikovaná informatika na fakultě informační technologie. Jeho kroky po vysoké škole vedly do firmy Avast, kde působí od roku 2014 do současnosti a tvoří si zde svou kariéru.

Jako první pozice, kterou zde zastával, ve svých 20 letech, byl Junior Malware Analyst. Po třech letech dokázal povýšit na pozici Junior Threat Ops Analyst, kde tak působil po dobu jednoho roku. Další povýšení přišlo na pozici Threat Ops Analyst. Po dvou letech na této pozici mu bylo nabídnuto vedení menšího týmu, jehož by měl na starost. Pan Jakoubek tuto nabídku zvažoval, ale po delším a rozvážném rozhodování se ji zřekl. Zpětně ono rozhodnutí vidí kladně, jelikož má pocit, že jeho zkušenosti a manažerské dovednosti nebyly v jeho věku zatím dost obšírné. Jeho kariéra se posunula na pozici Senior Threat Ops Analyst, kde momentálně vede tým o osmi podřízených.

S panem Jakoubkem jsme provedli komparaci jeho osobních manažerských kompetencí s vytvořeným kategorizovaným seznamem a jeho jednotlivými kompetencemi. Komparace probíhala formou strukturovaného rozhovoru, při kterém pan Jakoubek prováděl sebehodnocení kompetencí. Bodová škála byla stanovena od 1 do 5, kdy 5 bylo maximální ohodnocení kompetence a 1 minimální. Při rozhovoru byly objasněny jednotlivé kompetence a doplněny o komentáře a zdůvodnění onoho hodnocení. Zvláště i okomentoval celkové kategorie.

### Kategorie Transparent (transparentnost)

- **Otevřenost (5)** – otevřenost je pro pana Jakoubka jedna z klíčových věcí v jeho odvětví. Bere ji na stejné úrovni jak v osobní rovině, tak v pracovní. Jedná se hlavně o sdílení pracovních informací s kolegy na zaměstnaneckém poměru. V případě osobních vztahů rád sdílí svoje zážitky a zkušenosti otevřeně, pokud má s jistou osobou družný a dobromyslný vztah.
- **Důvěryhodnost (5)** – pan Jakoubek se snaží jednat a působit na své okolí nejen v práci, ale i v osobním životě důvěryhodně.
- **Autenticita (5)** – autentičnost bere pan Jakoubek jako jeho součást. Bytostně nemá rád u kohokoliv přetvářku a mazání medu kolem pusy. Říkat lidem věci na přímo bez omáčky je pro něj více působivé.

- **Sdílet zkušenosti s týmem (5)** – sdílení zkušeností je pro pana Jakoubka nedílnou součástí jeho práce, jelikož se dokážou se svým týmem posunout kupředu rychlejším způsobem. Zároveň se navzájem inspirují a ulehčují si práci.

### **Celkové hodnocení kategorie**

*„Důvěryhodnost a otevřenost je důležitá, aby zaměstnanci pochopili, k čemu Avast slouží a co je jeho cílem. Z toho lze odvodit, jakou roli ve firmě zastávají. Vede je to k většímu přemýšlení nad úkoly a umožňuje jim více se angažovat a přispívat s jejich nápady.“*

Po součtu bodů kategorie Transparent získala 20 bodů z 20.

### **Kategorie Empathetic (empatie)**

- **Respekt k potřebám zaměstnanců (5)** – pan Jakoubek se snaží práci rozdělovat spravedlivě i s ohledem na osobní život jeho podřízených. U nich na pracovišti během on-line schůzek panuje přátelská atmosféra a spousta povinností a úkolů je dle jeho slov na společné domluvě.
- **Laskavost (5)** – laskavost je jednou z vlastností člověka, která je v jeho životě podstatná. V práci manažera se projevuje tím, že se zaměstnancům pan Jakoubek snaží vyhovět při jejich potřebách, aby se ve firmě cítili příjemně.
- **Lidský přístup (5)** – ke kolegům a zaměstnancům ve firmě se pan Jakoubek chová tak, jak by chtěl, aby se oni chovali k němu. V případě nemoci nebo návštěv u doktora nechává svým podřízeným dostatek času na zotavení a má pro tyto situace naprosté pochopení.

### **Celkové hodnocení kategorie**

*„Při práci s lidmi, od kterých je vyžadováno vyvíjení a zlepšování v odvětví ochrany, je důležité, aby se ve firmě cítili pohodlně a měli dostatek času a motivace k aplikování svých znalostí efektivně.“*

Kategorie Empathetic získala po sečtení 15 bodů z 15.

### **Kategorie Adaptable (přizpůsobivost)**

- **Učit se novým věcem (5)** – pan Jakoubek rád zkoumá a přichází na nové cesty, nápady a teorie, tudíž učení novým věcem se nevyhýbá, spíš jej vyhledává. Pracuje ve firmě, kde je růst firmy i jeho ovlivněn vymyšlením a zkoušením různých technik a postupů.

- **Poslouchání podcastů (2)** – podcasty pan Jakoubek nemá ve své denní náplni vůbec. Raději čerpá z Twitteru nebo technologických magazínů, kde jsou informace obsáhlejší a čerstvější. Když vyjde podcast jeho kolegů z firmy, rád si ho poslechne, aby se dozvěděl o práci jiných oddělení.
- **Čtení knih o úspěšných (3)** – čtení knih o úspěšných podnikatelích u pana Jakoubka není jeho silnou stránkou. Zajímavé články o konkrétních úspěších jednotlivých podnikatelů si rád přečte, ale není to jeho prioritou.
- **Inspirace v zahraničí (5)** – inspirace v zahraničí spočívá v setkáních na konferencích s dalšími manažery, kde společně probírají a sdílejí svoje zkušenosti, nápady a různé pohledy na situace, jež jsou spojené s fungováním firmy. Příkladem jsou každoroční konference cyber security konkrétně virus bulletin a CARO.
- **Nebát se jakékoliv práce (5)** – každý tým v Avastu je zaměřený na jinou oblast technologií. V jednotlivých týmech se každý člen zabývá jinou odborností. Z pohledu manažera pana Jakoubka je důležité mít povrchové znalosti ze všech odvětví. Časové možnosti mu nedovolují zacházet do detailu, ale snaží se dílčí úkony a technologie postupně vstřebávat a chápat.
- **Implementace inovací (5)** – *„Naše firma je zaměřena na digitální ochranu uživatelů. V rámci naší práce je implementace inovací nedílnou součástí, protože hackeři neustále hledají nové možnosti k proniknutí do systému, případně ke krádeži uživatelských dat. Kybernetických útoků přibývá, tudíž naše zabezpečení posouváme směrem nahoru a neustále ho vylepšujeme.“*
- **Adaptace na změnu prostředí (5)** – Avast momentálně prochází spojováním s americkou firmou Gen Digital, tudíž přicházejí i nové technologie, zvyky, pravidla a změny v interních směrnících. Nyní se nachází zhruba v půlce procesu a další změny se ještě mohou projevit. Skupina podřízených pana Jakoubka nemá s adaptací problém, protože zároveň funguje už dlouhá léta jako krizový tým, kde jsou změny na denním pořádku a jejich nutností a povinností je, je zvládnout.
- **Individuální přístup k zaměstnancům (5)** – osobní postoj a přístup ke každému ze zaměstnanců pan Jakoubek využívá v plné kapacitě. Tvrdí, že ke každému se nelze chovat stejným způsobem. Podle něj jeden potřebuje konkrétní datum dokončení, a jiný má radši volnější ruce a čas na promyšlení si postupů, samozřejmě do nějaké míry.

S někým více vtipkuje a druhým se baví více formálně. Vysvětlil, že je to o lidské stránce povahy a nalezení stejné noty s konkrétní osobou.

- **Kreativita (5)** – součástí krizového týmu je realizace rychlých a efektivních řešení, které doprovází kreativita. Ta hledá možné cesty k dosažení vyřešení krizových situací.

### **Celkové hodnocení kategorie**

*„Každý člověk je jedinečná osobnost a podle toho se chová. Je důležité najít správný směr komunikace a stylu řízení, aby bylo vše v souladu s etickým chováním. Jistá míra přizpůsobivosti je očekávána samozřejmě i od zaměstnanců.“*

Sečtením bodů získala kategorie Adaptable 40 bodů z 45.

### **Kategorie Clear Communicator (jasná komunikace)**

- **Prezentační dovednosti (4)** – dle slov pana Jakoubka je spíše introvertní typ osoby a prezentování a sdělování informací před více lidmi nerad absolvuje, jelikož se to neslučuje s jeho komfortní zónou.
- **Komunikační dovednosti (4)** – v komunikaci a speciálně v českém jazyce lze sdělit věty jinou formou, než jsme zamýšleli. Na této kompetenci pan Jakoubek pracuje a snaží se předávat informace mnohem více efektivněji. Svojí komunikací dokáže motivovat a nadchnout podřízené k práci a zde se nám ukázalo, že inklinuje ke koncepčnímu typu osobnosti.
- **Budování vztahů na pracovišti (5)** – v Avastu převážně zaměstnanci pracují formou home-office, tudíž budování vztahů probíhá v podání teambuildingu případně při firemních akcích, kde se pan Jakoubek se zaměstnanci osobně setkává. Probírají zde věci jak pracovní, tak i soukromé věci z jejich osobních životů.
- **Ovládání cizích jazyků (4)** – anglický jazyk je pro pana Jakoubka mluvou, kterou využívá na denní bázi a snaží se v této oblasti neustále zdokonalovat. Stále existuje spousta slovních spojení, kterými by svou mluvu posunul na vyšší úroveň. Jiné jazyky, kromě českého, ve firmě nevyužívají.

### **Celkové hodnocení kategorie**

*„Díky tomu, že je Avast mezinárodní a má pobočky po celém světě, je nutné komunikovat nejčastěji přes on-line schůzky nebo telefonní hovory, a hlavně na denní bázi. Aby se předešlo*

*nesrovnalostem, komunikace musí být věcná a jasná. Osobnosti lidí jsou různé a lze zde využívat více forem komunikace, aby se každý cítil příjemně a nebál se vyjádřit svůj názor k daným situacím.“*

Po součtu bodů získala kategorie Clear Communicator 17 bodů z 20.

### **Kategorie Humble (pokora)**

- **Mít respekt (4)** – pan Jakoubek bere v potaz názory všech lidí v týmu, pokud jsou v tom nejlepším zájmu budoucnosti firmy. Občas se stane, že na základě svých zkušeností se neztotožňuje se s prioritami řešení některých jedinců a proveditelností daného úkolu.
- **Mít úctu (5)** – v Avastu je široká diverzita zaměstnanců. Je zde nutné uznávat každého jedince a jeho potřeby tvrdí pan Jakoubek.
- **Slušnost (5)** – pozdravit, poprosit a poděkovat je dle slov pana Jakoubka jeden ze základních návyků, kterým by měl disponovat každý člověk. S každým jedná na stejné úrovni bez rozdílu postavení. Ve zkratce to shrnul tak, že nikomu nepodkučuje, aby to bylo v jeho prospěch.
- **Absolvovat školení (4)** – „s Avastem pravidelně navštěvujeme konference a workshopy po celém světě. V roce 2019 jsme se zúčastnili například konference v Seattlu, kde se rozebíralo strojové učení a hackování hardwaru. Součástí této konference byl workshop pro trénování AI modelů v programovacím jazyce python.“ Školení v rámci zkušeností v posunu jeho zaměření absolvuje, ale nezbyvá mu moc času na manažerská školení.
- **Setkávat se s podnikateli (5)** – setkávání s podnikateli je pro pana Jakoubka jedna z důležitých kompetencí. Získává zde jiné úhly pohledu na svou práci a inspiraci pro jeho další rozvoj v kariéře.
- **Nebát se a ptát se (5)** – nedílnou součástí práce v Avastu je se ptát na otázky, protože organizační struktura je rozdělena na menší týmy, a ne každý ví vše. Pro pana Jakoubka je tato kompetence jednou z nejdůležitějších kompetencí v práci, jelikož díky ní rostou nejen jeho pracovní zkušenosti a dovednosti, ale také schopnosti plnit projekty, které jsou z velké části v propojení několika týmů.
- **Týmovost (4)** – „Víc hlav víc ví.“ Takto pan Jakoubek definoval týmovost. Jednotliví členové týmu se zaměřují na dílčí situace a spojením těchto situací dojdou k stanovenému cíli. Zároveň je realizace úkolů rychlejší a efektivnější, jelikož má každý

člen na starost malý podíl v daném projektu. Je zde i přesnější kontrola jednotlivých úkonů, z důvodu znalosti jednotlivých členů všech možných dopadů v jejich části práce. Bohužel trpí občas nedostatkem důvěry a zřídka se neztotožňuje s některými názory, tudíž může působit jako „netýmový hráč“.

### **Celkové hodnocení kategorie**

*„Respektování různých názorů zvyšuje pravděpodobnost k nalezení toho nejefektivnějšího řešení k dané situace. Z toho vyplývá, že jsou brány v potaz všechny názory a každý má možnost se stát nositelem řešení.“*

Sečtením bodů jsme v kategorii Humble došli ke 32 bodům ze 35.

### **Kategorie Empowering (autorita)**

- **Motivace (5)** – upadání nemotivovaných lidí je podle pana Jakoubka jednou z věcí, které nerad dopouští. Motivace zvyšuje produktivitu lidí, stimuluje jejich chování ke zlepšování sebe a osobního růstu.
- **Důvěra (3)** – na lidi v týmu, kteří mají více zkušeností se může pan Jakoubek plně spolehnout. U nových zaměstnanců ve firmě má drobný problém v oblasti důvěry, jelikož nejsou zvyklí například na dané postupy práce.
- **Umět si prosadit svůj vlastní názor (5)** – vlastní názor je dle pana Jakoubka ve funkci manažera důležitý. Nejprve si vyhledává ověřená fakta k situacím, aby svůj vlastní názor dokázal obhájit. Ve svém vlastním zájmu vyslechne i názory ostatních a při rozhodování se neřídí vlastní pýchou a egem, ale rozhodnutím, které bude nejvíce hrát v prospěch firmy.
- **Rozumět své práci (5)** – je základní podmínkou pro práci v Avastu. Člověk, který tuto kompetenci nevlastní nemá dle pana Jakoubka právo vést tým lidí v určitých oborech. Manažer nemusí rozumět dílčím úkonům do detailu, ale měl by mít všeobecný přehled o dílčích úkonech. Každý manažer by měl být srozuměn s tím, proč určité věci dělá, jakou to má přidanou hodnotu pro firmu, anebo zákazníky.
- **Jít příkladem (5)** – *„stejně jako můj manažer byl vzorem pro mě a pro můj růst, tak se snažím být vzorem pro moje podřízené. Jdu příkladem tím, že chodím včas, mám připravené podklady, na společných schůzkách komunikuji, snažím se rozvíjet debaty, a tím být přínosem. Tyto jednotlivé zásady vyžadují i od mých podřízených.“*

- **Odvaha (5)** – na úkoly pan Jakoubek neříká „to nejde, to nezvládnou“, ale snaží se přijít na řešení nebo se alespoň pokusit úkol vyřešit. Lze zde najít nové postupy a přínosy pro jiné projekty, tudíž člověk nic neztratí, ale spíš může získat.

### **Celkové hodnocení kategorie**

*„Každého nového podřízeného pověřím projektem, který plní a v průběhu plnění mi podává zprávy o jeho postupu. V případě komplikace se ho snažím vést a poskytovat mu cenné rady pro dokončení práce.“*

V kategorii Empowering bylo získáno 28 bodů z 30 možných.

### **Kategorie Responsive (pohotovost)**

- **Podpora zaměstnanců ve výkonu (5)** – pan Jakoubek se snaží svým podřízeným vysvětlovat, k čemu přesně jejich práce slouží a jaký má širší dopad, ať už na zákazníky nebo celou firmu. To jim objasňuje důležitost úkolu a stimuluje ke splnění úkolu, který má přidanou hodnotu.
- **Zodpovědnost (5)** – být zodpovědný dle pana Jakoubka umožňuje lepší plánování úkolů, když ostatní týmy nebo i vyšší management spoléhají na splnění projektů v určitém termínu. Ne vždycky se dají termíny dodržet nebo správně odhadnout, ale posun termínu by měl být správně a včasně komunikován.
- **Spolehlivost (5)** – pan Jakoubek tvrdí, že v případě výskytu problému je důležité nastavení správné priority, aby se za v čas daný problém vyřešil. Podstatné taky je, aby to v co nejnížší míře ovlivnilo jejich systémy a zákazníky.
- **Efektivní řešení konfliktů (5)** – dle pana Jakoubka je rozdílné řešení konfliktů v termínech a konfliktů v osobní sféře. Konflikty v termínech se řeší rychlou, včasnou a čistou komunikací mezi týmy. Konflikty v osobní rovině vznikají převážně na online schůzkách. Jedná se většinou o drobné pracovní spory, ve kterých Jakoubek hledá části, v nichž spolu souhlasí a od toho odvíjí následnou debatu.
- **Time management (4)** – s vyšší pozicí přibývá i počet povinností jako jsou: schůzky, úkoly a projekty. Naplánování těchto činností je obtížnější a je důležité nastavování priorit k jednotlivým úkolům a správné rozdělování intenzity práce tak, aby byl zachován i osobní život. Ne vždy se Jakoubkovi daří efektivně skloubit pracovní a osobní život.

- **Zaměření na své silné stránky (5)** – ve všech situacích, ať už se jedná o technické záležitosti nebo o sociální interakci, se pan Jakoubek snaží zaměřovat z velké části na své silné stránky a jednat tak, aby byly vykonány s maximální přesností a efektivností. Nezapomíná ale i na své slabší stránky, které rozvíjí.

### **Celkové hodnocení kategorie**

*„Z hlediska manažerské práce mám k dispozici veškeré technologie, abych mohl kdykoliv reagovat na případné nesrovnalosti. Pohotovost spočívá ve formě okamžité přímé rady nebo nasměrování dotyčného, aby se práce nezastavila a pokračovala v nepřetržitém procesu. Pokud to okolnosti vyžadují, přebírám plnou zodpovědnost a situaci řeším osobně.“*

Po sečtení bodů jsme v kategorii Responsive získali 29 bodů z 30.

### **Kategorie Self-value (sebehodnota)**

- **Radovat se z maličností (4)** – v určitých chvílích si pan Jakoubek maličkosti neuvědomuje a nepřikládá jim velkou váhu. S ohledem do minulosti však oné maličkosti vidí jako obrovský přínos, který k daným projektům a úkolům přiložily velký posun.
- **Pochválit sám sebe (4)** – při dokončení úspěšných projektů je sebechvála na místě. Pan Jakoubek ale upřednostňuje chválu jednotlivých zaměstnanců před chválou svoji. Tvrdí, že pozitivní ocenění je dobrým motivátorem pro další práci a zároveň se zaměstnanci cítí být větší součástí firmy a jejího úspěchu.
- **Pozitivní energie (5)** – pan Jakoubek se snaží ve své práci působit na své podřízené pozitivně, jelikož dobrá nálada má efektivní dopad nejen na pracovní výkon, ale také na celkovou atmosféru v práci.

### **Celkové hodnocení kategorie**

*„Sebehodnota je jedna z věcí, na kterou lidé zapomínají a já nejsem výjimkou. Je tenká hranice mezi tím být namyšlený a mezi tím se umět pochválit a ocenit, aby to bylo přijatelné. Pečovat o své já, jak po fyzické, tak psychické stránce je jedna z důležitých věcí, kterou pro sebe můžeme udělat a cítit se lépe, protože nikdo jiný ji za nás nevykoná.“*

Po sečtení bodů jsme v této kategorii získaly 13 bodů z 15.



### 5.3 Vyhodnocení, návrhy a doporučení

Z hodnocení jednotlivých kompetencí vyplynuly body. V další fázi analýzy byla využita tabulka s kompetencemi, která byla spojena s manažerskou technikou T.E.A.C.H.E.R. Jednotlivá písmenka označují kategorie, do kterých byly přiřazeny jednotlivé kompetence z výpovědí významných osobností a podnikatelů. Tato technika byla rozvinuta o písmenko S tedy Self-value, což znamená sebehodnota. V tabulce 2 můžeme vidět, které kategorie získaly nejvyšší ohodnocení, což znamená, že dílčí kompetence jsou manažerem využívány ve vysoké míře. Kategorie, které mají ohodnocení s nižšími čísly jsou v praxi uplatňovány daným manažerem na nižší bázi a je zde prostor pro zlepšení.

Tabulka 2: Vyhodnocení kompetencí

<b>Kategorie kompetencí</b>	<b>Počet kompetencí</b>	<b>Maximální počet bodů</b>	<b>Získaný počet bodů</b>	<b>Průměrný počet bodů</b>
<b>T</b>	4	20	20	5
<b>E</b>	3	15	15	5
<b>A</b>	9	45	40	4,44
<b>C</b>	4	20	17	4,25
<b>H</b>	7	35	32	4,57
<b>E</b>	6	30	28	4,66
<b>R</b>	6	30	29	4,83
<b>S</b>	3	15	13	4,33
<b>Celkem</b>	42	210	194	37,08

Zdroj: vlastní zpracování

Z této tabulky vyplývá hodnocení jednotlivých kategorií. Dílčí kategorie mohly získat maximální počet bodů od 15 do 45 bodů, dle počtu kompetencí v dané kategorii. Pro celkové hodnocení této techniky byly sečteny kompetence v jednotlivých kategoriích, kterých bylo 42. V každé kategorii bylo možné získat jiný počet maximálních bodů, což po součtu všech kategorií znázorňuje číslo 210. Po sečtení všech získaných bodů se výsledek dostal k číslu 194. Znamená to tedy, že Jakoubek v tomto hodnocení ztratil 16 bodů. Pro přehlednější výsledek jsou kategorie seřazeny v tabulce 3 podle průměrně získaných bodů od nejlepší po nejhorší.

Tabulka 3: Umístění kategorií podle průměrně získaných bodů

Umístění	Průměrný počet bodů	Kategorie
1. místo	5	Empathetic, Transparent
2. místo	4,83	Responsive
3. místo	4,66	Empowering
4. místo	4,57	Humble
5. místo	4,44	Adaptable
6. místo	4,33	Self-value
7. místo	4,25	Clear Communicator

Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie **Empathetic** (empatie) a kategorie **Transparent** (transparentnost) získaly plný počet možných bodů k získání, tudíž jejich průměrný počet bodů je 5. Objevily se tedy na prvním místě. V těchto oblastech nemá pan Jakoubek žádný problém a své kompetence v těchto odvětvích umí využít na plné maximum.

Druhé místo zaujala kategorie **Responsive** (pohotovost) se průměrným počtem bodů 4,83. Zde byla nejslabší kompetence time management, která byla hodnocena 4 body. Time management se dá zdokonalit přesným plánováním si událostí. Stačí k tomu pouze kalendář. Záleží na každém, zda mu vyhovuje papírová nebo elektronická forma. Dalším nástrojem pro zdokonalení plánování je například aplikace Todoist nebo Microsoft To-do, kam lze zaznamenat úkoly potřebné ke splnění. Zároveň by se při plánování měl brát ohled na náročnost jednotlivých procesů a priority událostí.

Třetí místo získala kategorie **Empowering** (autorita) s průměrným počtem bodů 4,66. Zde se stala nejslabší kompetencí důvěra se 3 body. Vylepšení důvěry může zabrat spoustu času, jelikož důvěra se buduje delší dobu. Dá se zdokonalit prověřováním a ujišťováním se, že se na zaměstnance dá spolehnout a dělají práci na svoje maximum. Důvěra se dá také podpořit tím, že se zaměstnanci budeme jasně komunikovat, aby byli spjati s děním ve společnosti a mohli být součástí firemní filozofie.

Průměrný počet bodů 4,57 se vyskytl u kategorie **Humble** (pokora), tudíž zastává čtvrté místo. V této kategorii zhoršily hodnocení kompetence: týmovost, školení, mít respekt, které získaly

po 4 bodech. Kompetence týmovost a mít respekt se dá posilnit tím, že Jakoubek nechá zaměstnance se více angažovat do procesů jednotlivých úkolů. Přinese to jak splnění kompetence respektu, jelikož bude viděn zájem ze strany Jakoubka o řešení úkolu zaměstnanci a zároveň i týmovosti, protože manažerské ego bude potlačeno a zaměstnanci pocítí mnohem větší spolupráci na pracovišti. Získají zde i zaměstnanci, jelikož se obohatí o zkušenosti a dovednosti. Školení by měl Jakoubek absolvovat z pohledu oblasti řízení lidí, jelikož školení v rámci pracovních dovedností již absolvuje. Oblast managementu a manažerských přístupů ho posune nejen nových poznatků o řízení, ale také efektivnějších možnostech řešení jednotlivých situací při práci.

Na pátém místě, s průměrným počtem bodů 4,44, se umístila kategorie **Adaptable** (přizpůsobivost), kde nám hodnocení zhoršily kompetence poslouchání podcastů a čtení knih o úspěšných. Poslouchání podcastů bylo ohodnoceno 2 body a čtení knih o úspěšných 3 body. Poslouchání podcastů a čtení knih o úspěšných podnikatelích může být i forma odpočinku, při které zároveň může pan Jakoubek přijít na nové věci a dojít k určitému uvědomění si odlišných postupů. Zajímavým podcastem je U Kulatého stolu, kam jsou zváni hosti ze všech různých odvětví. Knížka, která stojí za přečtení je autobiografie Steva Jobse. Dokáže namotivovat nebo ukázat jiný přístup vedení.

Kategorie **Self-value** (sebehodnota) zaujala šesté místo s průměrným počtem bodů 4,33. Objevily se zde dvě kompetence: radovat se z maličností a umět se pochválit, které zhoršily hodnocení. Obě byly hodnoceny 4 body. Radování se z maličností souvisí i s následným chválením se za úspěchy. Cíle a úspěchy se skládají z dílčích kroků, které nazýváme maličkostmi. Splněním každého kroku se posouváme blíž k dokončení cíle a je důležité mít radost i z těchto menších kroků, jelikož bez nich není dosažení cíle reálné. Pro zlepšení této kompetence je na místě si tuto věc začít víc uvědomovat a podsouvat si. Může totiž přinést i pozitivnější náladu pro dokončení i těch nepříjemných dílčích částí. Samochvála není ostuda a člověk by měl umět pochválit sám sebe, jelikož druzí to za něj nemusí udělat. Dokáže se promítnout i v pozitivní náladě při plnění dalších úkolů.

Jako poslední a nejslabší kategorií se stala kategorie **Clear Communicator** (jasná komunikace) s průměrným počtem bodů 4,25. S hodnocením 4 body se zde objevily kompetence: prezentační dovednosti, komunikační dovednosti a ovládnání cizích jazyků. Komunikace je jedním z důležitých faktorů, kterým manažer předává své nápady, rozkazy a rady. Vylepšení této kompetence lze podpořit workshopem u pana Střelce, který se zabývá tematikou správné

komunikace. Manažeři se zde mohou naučit, jak prezentovat, jak správně předávat své myšlenky i jak řešit komunikací konfliktní situace.

Z výsledků můžeme vidět, kde má pan Jakoubek mezery, které kompetence lze dále rozvíjet a jak konkrétně se v nich zlepšovat.

## Závěr

Cílem práce bylo na základě analýzy významných osobností a podnikatelů identifikovat kompetence úspěšného manažera a porovnat je s konkrétním manažerem z praxe. Následně navrhnout případné rámcové změny pro zefektivnění v této oblasti řízení.

Kapitola 1 se týkala obecných východisek v oblasti managementu, jeho úrovní, pozice manažera a manažerských funkcí. V kapitole 2 byl rozebrán člověk jako osobnost, byly zde ustanoveny definice pro termín úspěch a část práce se dotkla také temperamentu osobnosti manažera. V neposlední řadě byl vysvětlen pojem kompetence a následně byly objasněny manažerské kompetence.

Kapitola 3 se zabírala praktickou částí práce. Byly zde zmíněny použité postupy a techniky, mezi které patří rešerše, analýza, syntéza, komparace a strukturovaný rozhovor.

V kapitole 4 byly vytyčena kritéria pro úspěch manažera, na základě kterých byli vybíráni úspěšní manažeři, osobnosti a podnikatelé pro následnou analýzu výpovědí. Z této analýzy úspěšných podnikatelů a významných osobností byl sestaven seznam kompetencí, jež byl komparován s konkrétním manažerem z praxe. Seznam kompetencí byl následně sloučen s metodikou T.E.A.C.H.E.R., kdy jednotlivá písmena představovala kategorie, do kterých byly vloženy dílčí kompetence z předešlých výpovědí. Tato technika byla rozšířena o novou, osmou kategorii, jíž se stala kategorie Self-value, představující sebehodnotu.

V kapitole 5 jsme se seznámili s firmou Avast Software s. r. o., s její historií, obratem nebo jejich produkty. Seznam kompetencí s kategoriemi byl poté komparován s Bc. Lukášem Jakoubkem z firmy Avast Software s. r. o., kde proběhl strukturovaný rozhovor, kdy manažer ohodnotil jednotlivé kompetence na škále od 1 (minimální ohodnocení) do 5, což představovalo maximální ohodnocení dané kompetence. Součástí strukturovaného rozhovoru byly komentáře manažera, které objasnily jak hodnocení dílčích kompetencí, tak zdůvodnění jeho hodnocení. Ve zkoumaných oblastech byla nalezena místa, kde má pan Jakoubek prostor na zlepšení svých kompetencí. Proto bylo navrženo několik řešení k jejich rozvoji a zdokonalení, která přispějí k efektivnosti fungování manažerského řízení.

Odborné znalosti pana Jakoubka, které potřebuje pro vedení svého týmu, jsou na kvalitní úrovni. Pro své zlepšení by si měl dávat pozor na jasnou komunikaci, jelikož je v oblasti řízení lidí velice důležitá. Významnou roli hraje také time management, který je klíčový v naplánování a dodržení všech termínů a následného plánování a posouvání se vpřed. Další

kompetencí na zlepšení se ukázala důvěra, pro kterou je určité důležité vytrvání, prověřování a komunikace. Za úspěchy by se měl více chválit a nepodceňovat malé kroky, kterými směřuje k vytyčeným cílům. I přes to, že občas nesouhlasí s postupem řešení úkolů zaměstnanců, není na škodu jim občas svěřit práci do rukou a nechat je budovat a rozvíjet svoje dovednosti. Přinese to obohacení nejen zaměstnancům, ale i jemu, jelikož projeví respekt k názorům druhých. Týmovost se dá vylepšit jedině tím, že občas zvolní a navrhne podřízeným víc se angažovat do postupů řešení. Mezi důležité kompetence, které může pan Jakoubek vylepšit, jsou i absolvování školení. Ty ho posunou nejen v oblasti managementu, ale i v pracovní sféře. Poslouchání podcastů a čtení knih o úspěšných podnikatelích ho může nasměrovat odlišnou cestou, kde lze získat jiné úhly pohledu na určité situace. Jakoubek vstřícně přijal návrhy na jeho osobní zlepšení a následně je využije pro zefektivnění a vylepšení v oblasti řízení týmu.

Největším přínos této práce spatřuji v rozvinutí techniky T.E.A.C.H.E.R., jež byla z jedné strany obohacena o nové manažerské kompetence, které se v této oblasti dají zkoumat a zároveň byla rozvinuta o úplně novou kategorii S, tedy Self-value. Spojením techniky a jednotlivých kompetencí vznikla rozšířenější technika, kterou mohou manažeři využívat při analýze svých manažerských kompetencí. Za celou techniku T.E.A.C.H.E.R.S. lze zkoumat 42 manažerských kompetencí a získat celkových 210 bodů.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů (nejnovější trendy a postupy)*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. 2006. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. str. 724. ISBN 80-251-0396-X.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2016a. *25 typů lidí (jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat)*. Praha: Grada Publishing, 2016a. str. ISBN 175. 978-80-247-5872-5.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2016b. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada Publishing, 2016b. str. ISBN 192. 978-80-247-5768-1.
- BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management, 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada publishing, 2014. str. 224. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BURNETT, Ken. 2002. *Klíčoví zákazníci a péče o ně – koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky*. Praha: Computer Press, 2002. str. 382. ISBN 978-80-7226-655-5.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. 2011. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2011. str. 352. ISBN 978-80-247-7000-0.
- ČADA, Karel. 1997. *Obchodní tajemství a know-how*. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 1997, str 213. ISBN 80-85100-67-3.
- DAIGELER, Thomas. 2008. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 112. ISBN 978-80-247-2158-3.
- FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 3. přepracované vydání*. Praha: Ekopress, 2016. str. 478. ISBN 978-80-87865-33-0.
- JEDINÁK, Petr. 2012. *Profese manažera v organizacích veřejné správy (charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti)*. Zlín: VeRBuM, 2012. str. 108. ISBN 978-80-87500-26-2.
- KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. 2004. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. str. 183. ISBN 80-247-0698-9.

- LAUFER, Hartmut. 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
- LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. 2009. *Úvod do podnikové ekonomiky, 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2009. str. 244. ISBN 978-80-271-0293-8.
- MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. 2016. *The positive leader*. London: Pearson, 2016. str. 344. ISBN 978-1-292-16615-5.
- ODCHÁZEL, Jiří a Jiří DĚDINA. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 328. ISBN 978-80-247-2149-1.
- PANAJOTIS, Cakirpaloglu. 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 2012. str. 288. ISBN 978-80-247-4033-1.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery, 2. přepracované a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2006. str. 256. ISBN 80-247-1706-9.
- PITRA, Zbyněk. 2007. *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing, 2007. str. 350. ISBN 978-80-86946-33-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2010. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 192. ISBN 978-80-247-3658-7.
- POTTER, James a Mike KAVANAGH. 2020. *The Successful Manager*. Great Britain: Amazon, 2020. str. 201. ISBN 9-798557-682312.
- PRUKNER, Vítězslav. 2014. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014. str. 74. ISBN 978-80-244-4329-4.
- ŘÍČAN, Pavel. 2010. *Psychologie osobnosti, 6. revidované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 208. ISBN 978-80-247-3133-9.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ a kolektiv. 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 432. ISBN 978-80-247-3339-5.



- SUCHÝ, Jiří, Petr PAPÁNEK a Pavel NÁHLOVSKÝ. 2016. *Šest pilířů manažerského úspěchu*. Praha: Grada publishing, 2016. str. 144. ISBN 978-80-271-9230-4.
- SYNEK, Miroslav. 2007. *Manažerská ekonomika, 4. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 464. ISBN 978-80-247-1992-4.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty, 2. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. str. 208. ISBN 978-80-271-9527-5.
- TRUNEČEK, Jan. 1995. *Management I*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. ISBN 80-7079-929-3.
- TRUNEČEK, Jan. 2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti, 2. vydání*. Praha: Professional Publishing, 2004. str. 312. ISBN 80-86419-67-3.
- URWICK, Lyndal F. 1974. *The Elements of Administration*. London: Pitman Publishing, 1974. str. 132. ISBN 9780273003724.
- VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. str. 688. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír a kol. 2021. *Management (základy, přístupy, soudobé trendy)*. Praha: Ekopress, 2021. str. 415. ISBN 978-80-87865-69-9.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 160. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. 2001. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. str. 314. ISBN 80-7261-041-4.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. 2008. *Sociální psychologie, 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 408. ISBN 978-80-247-1428-8.
- ZACHOVÁ, Veronika, a kolektiv. 2010. *Stomie*. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 232. ISBN 978-80-247-3256-5.

## Internetové zdroje

AVAST, c1988-2023. *Avast* [online]. Praha: Avast Software, c1988-2023 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.avast.com/cs-cz/index#mac>

BARTOŠKOVÁ, Tereza, c2021. Václav Staněk. In: *DailyStyle* [online]. Praha: Dailystyle.cz, c2021, 2. 5. 2022 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://dailystyle.cz/vaclav-stanek-podnikani-bylo-vzdy-mym-snem-mame-i-zakaznika-ktery-vlastni-pres-100-paru-vasek/>

ČEREŠŇÁKOVÁ, Eva, 2022. Diana Rádl Rogerová: Nejlepší můžete být jen v tom, co vás baví. In: *Newstream* [online]. Praha: newstream agency, b. r., 10. 12. 2022 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.newstream.cz/newstream-tv/diana-radl-rogerova-nejlepsi-muzete-byt-jen-v-tom-co-vas-bavi>

ČMA, 2020. Rozhovor s Hanou Šmejkalovou – držitelkou ocenění Manažerka roku 2019. In: YouTube [online]. Kanál uživatele Česká manažerská organizace, 4. 12. 2020. [cit.2023-03-20]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=l8-OxpV0\\_ms&t=1s](https://www.youtube.com/watch?v=l8-OxpV0_ms&t=1s)

ELITE KLUB MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE, 2022. Daniel Morys (Dopravní podnik Ostrava): Naši cestující jsou důvodem naší existence. In: YouTube [online]. Kanál uživatele Elite klub Moravskoslezského kraje, 25. 1. 2022 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=eFXNK6dChME>

FINEX MEDIA, 2023. Akcie Avast. In: *Finex.cz* [online]. Praha: FINEX MEDIA, c2004-2023, 28. 3. 2023.[cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://finex.cz/akcie/avast/>

FINEX MEDIA, 2023. Akcie Gen Digital. In: *Finex.cz* [online]. Praha: FINEX MEDIA, c2004-2023, 28. 3. 2023 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://finex.cz/akcie/nortonlifelock/>

KUPKOVÁ, Kateřina, 2021. Kateřina Kupková: Vážím si týmu, který stojí za úspěchem naší firmy. In: *Vogue* [online]. Praha: V24 Media, 27. 8. 2021 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.vogue.cz/clanek/vogue-leaders/vogue-leaders-ae541df/katerina-kupkova-vazim-si-tymu-ktery-stoji-za-uspechem-nasi-firmy>

KURZY.CZ, 2022. Avast fúze. In: *Kurzy.cz* [online]. Praha: kurzy.cz, c2020-2023, 8. 11. 2022 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/680332-nortonlifelock-se-pospojenci-s-avastem-prejmenoval-na-gen-digital/>

LINKEDIN, c2023. Diana Rádl Rogerová. In: *LinkedIn* [online]. Kalifonie: LinkedIn Corporation, c2023 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/diana-radl-rogerova-7737bb22/>

MANAŽER ROKU, 2020. Vyznání účastníka 27. ročníku MR Hany Šmejkalové. In: Manažer roku [online]. Praha: Manažer roku, 4. 9. 2020 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://manazerroku.cz/vyznani-ucastnika-27-rocniku-mr-hany-smejkalove/>

MANAŽER ROKU, 2021. Daniel Morys: Dopravní podnik Ostrava a.s. In: Manažer roku [online]. Praha: Manažer roku, c2023, 26. 9. 2021 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://manazerroku.cz/daniel-morys-i-dopravni-podnik-ostrava-a-s/>

MANAŽER ROKU, c2023. Manažer roku [online]. Praha: Manažer roku, c2023 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://manazerroku.cz>

MENŠÍK, Václav, 2022. Kateřina Kupková: věřte své kontrolce. In: Magazín Patriot [online]. c2023, 11. 7. 2022 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.patriotmagazin.cz/katerina-kupkova-verte-sve-kontrolce>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, b. r. Výroční zpráva 2021. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: MŠČR, 2017 [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=719557>

NAVAROVÁ, Romana, 2021. Kateřina Kupková. Radio ZET [online]. Praha: RadioZET, c2023, 25. října 2021 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.vogue.cz/clanek/vogue-leaders/vogue-leaders-ae541df/katerina-kupkova-vazim-si-tymu-ktery-stoji-za-uspechem-nasi-firmy>

NESVAČILOVÁ, Petra, 2021. Diana Rádl Rogerová. In: *Vogue* [online]. Praha: V24 Media, b. r., 20. 5. 2021 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.vogue.cz/clanek/vogue-leaders/petra-nesvacilova/diana-radl-rogerova-v-pracovnim-zivote-je-dulezite-brat-i-davat>

RÁDL ROGEROVÁ, Diana, 2021. Pandemie. In: *Forbes* [online]. Praha: MediaRey, SE, c2023, 10. 3. 2021 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://forbes.cz/komentar-cesko-na-rozcesti-stane-se-z-nas-chuda-zeme/>

ZAJÍC, Josef, 2016. Daniel Morys. In: *Novinky.cz* [online]. seznam.cz, c2019-2023, 15. 9. 2016 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/vase-zpravy-dopravni-podnik-ostrava-ma-noveho-clena-predstavenstva-305000>

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Ukázka strukturovaného rozhovoru .....	61
---	----

## Příloha č. 1

### Ukázka strukturovaného rozhovoru

1. Jaký máte názor na otevřenost a jak ji v praxi uplatňujete?

*„Otevřenost je pro mě jednou z klíčových věcí, jak v osobní, tak pracovní rovině. Otevřeně sdílím pracovní záležitosti s kolegy a v rámci osobních vztahů sdílím svoje zážitky a zkušenosti, pokud si s kolegou dostatečně rozumíme.“*

2. Jaký máte názor na důvěryhodnost a jak ji v praxi uplatňujete?

*„Snažím se být důvěryhodný vždycky a všude.“*

3. Jaký máte názor na autenticitu a jak ji v praxi uplatňujete?

*„Autenticita je moje součást, nesnáším totiž přetvářku a mazání medu kolem pusy. Když někdo něco řekne na rovinu, dokážu to více ocenit.“*

4. Jaký máte názor na sdílení zkušeností s týmem a jak ho v praxi uplatňujete?

*„Sdílení zkušeností je nedílnou součástí mojí práce, jelikož se s týmem navzájem inspirujeme, ulehčíme si práci a posouváme se dopředu rychlejším tempem.“*

5. Jak byste okomentoval transparentnost v rámci manažerské práce?

*„Důvěryhodnost a otevřenost je důležitá, aby zaměstnanci pochopili, k čemu Avast slouží a co je jeho cílem. Z toho lze odvodit, jakou roli ve firmě zastávají. Vede je to k většímu přemýšlení nad úkoly a umožňuje jim více se angažovat a přispívat s jejich nápady.“*

6. Jaký máte názor na respekt k potřebám zaměstnancům a jak ho v praxi uplatňujete?

*„Práci se snažím rozdělovat tak, aby nikdo nebyl přetížen. Spousta mých podřízených má rodiny a většinou je to o společné domluvě, jelikož si rozumíme.“*

7. Jaký máte názor na laskavost a jak ji v praxi uplatňujete?

*„Laskavost je jedna z věcí, kterou by měl mít každý člověk, u mě je to jedna z podstatných částí. V práci ji uplatňuji tak, že se všem snažím vyhovět, abych nezanevřel na jejich potřeby a cítili se ve firmě příjemně.“*

8. Jaký máte názor na lidský přístup a jak ho v praxi uplatňujete?

*„Obecně se ke všem chovám tak, jak bych chtěl, aby se chovali oni ke mně. Když někdo onemocní, nebo musí k doktorovi, beru to na vědomí a nechávám dost času na rekonvalescenci.“*

9. Jak byste okomentoval empatii v rámci manažerské práce?

*„Při práci s lidmi, od kterých je vyžadováno vyvíjení a zlepšování v odvětví ochrany, je důležité, aby se ve firmě cítili pohodlně a měli dostatek času a motivace k aplikování svých znalostí efektivně.“*

10. Jaký máte názor na učení se novým věcem a jak ho v praxi uplatňujete?

*„Mám rád novou práci a věci, které neznám, Rád hledám nové cesty, které mi přinesou nové nápady. U nás je učení se novým věcem potřeba, jinak nepostoupíte výše.“*

11. Jaký máte názor na poslouchání podcastů?

*„Abych se přiznal, tak podcasty neposlouchám, spíše čerpám z Twitteru nebo nějakých technologických časopisů, kde je víc informací a jsou novější. Párkrát jsem slyšel podcast mých kolegů z firmy, kteří dělají na jiných oddělení a vždycky se dozvím něco, co mě obohatí.“*

12. Jaký máte názor na čtení knih o úspěšných podnikatelích a jak to v praxi uplatňujete?

*„O úspěšných podnikatelích knihy moc nečtu, ale když na mě vyskočí nějaký zajímavý článek na internetu, neváhám a jdu si ho přečíst, pokud mám na to čas.“*

13. Jaký máte názor na inspiraci v zahraničí a jak ji v praxi uplatňujete?

*„V zahraničí se inspiroji skoro pořád. Každý rok navštěvujeme konference cyber security konkrétně virus bulletin a CARO.“*

14. Jste otevřený jakékoliv práci?

*„To určitě jsem. Naše týmy v Avastu jsou zaměřeny na jinou oblast a každý člen v týmu se zabývá jinou odborností. Pro mě jako pro manažera je důležité mít všeobecné znalosti ze všech odvětví. Bohužel nemůžu kvůli časové náročnosti zacházet tolik do detailu, ale vše se snažím vstřebávat.“*

15. Implementujete inovace?

*„Naše firma je zaměřena na digitální ochranu uživatelů. V rámci naší práce je implementace inovací nedílnou součástí, protože hackeři neustále hledají nové možnosti k proniknutí do systému, případně ke krádeži uživatelských dat. Kybernetických útoků přibývá, tudíž naše zabezpečení posouváme směrem nahoru a neustále ho vylepšujeme.“*

16. Jaký máte názor na adaptaci na změnu prostředí?

*„V těchto dnech procházíme fúzí s americkou firmou Gen Digital a to zapříčinilo i příchod nových technologií, zvyků pravidel a změn v směrnicích. Momentálně jsme asi v půlce procesu a další změny ještě mohou přijít. Můj tým nemá ale s adaptací žádný problém. Už dlouho fungujeme jako krizový tým, tudíž máme změny na denním pořádku a musíme je zvládat.“*

17. Vměšujete do své práce individuální přístup k zaměstnancům? A proč?

*„Osobní přístup ke každému zvlášť je důležitý. Ke každému se nelze chovat stejně. Někdo potřebuje více času na dokončení úkolu, druhý má radši volnější ruce při plnění a potřebuje čas na dokončení. S někým mohu více vtipkovat, což nesnese ten druhý. Celé je to jen o lidské stránce povahy a nalezení stejné vlny s daným člověkem.“*

18. Jste v práci kreativní?

*„Kreativita je součástí krizového týmu, protože musíme nalézt rychlé a kreativní řešení pro vyřešení krizových situací.“*

19. Jak byste okomentoval přizpůsobivost v rámci manažerské práce?

*„Každý člověk je jedinečná osobnost a podle toho se chová. Je důležité najít správný směr komunikace a stylu řízení, aby bylo vše v souladu s etickým chováním. Jistá míra přizpůsobivosti je očekávána samozřejmě i od zaměstnanců.“*

20. Presentujete před lidmi s oblibou?

*„Já se považuji za introverta, takže prezentování před více lidmi mi nedělá moc dobře.“*

21. Na jaké úrovni jsou Vaše komunikační dovednosti?

*„Čeština je velmi obsáhlý jazyk a občas se stane, že věci, které jsem řekl, jsem tak doslovně nemyslel. Pracuji na tom, abych informace předával efektivněji.“*

22. Jak probíhá budování vztahů na pracovišti?

*„Jelikož pracujeme většinou formou home-office, tak se osobně setkáváme na firemních akcích nebo teambuildingích. Bavíme se úplně o všem, o práci i o osobních věcech.“*

23. Jak jste na tom s ovládním cizích jazyků?

*„Angličtinu využívám v podstatě každý den a občas mě i nějaká ta nová slovíčka nebo slovní obraty překvapí. Kromě češtiny a angličtiny nepotřebujeme jiný jazyk.“*

24. Jak byste okomentoval jasnou komunikaci v rámci manažerské práce?

*„Díky tomu, že je Avast mezinárodní a má pobočky po celém světě, je nutné komunikovat nejčastěji přes on-line schůzky nebo telefonní hovory, a hlavně na denní bázi. Aby se předešlo nesrovnalostem, komunikace musí být věcná a jasná. Osobnosti lidí jsou různé a lze zde využívat více forem komunikace, aby se každý cítil příjemně a nebál se vyjádřit svůj názor k daným situacím.“*

25. Máte respekt ke svým podřízeným?

*„Respektuji názory všech, pokud jsou myšleny dobře a snažím se si z nich něco vzít. Stává se mi, že se občas s některými lidmi z týmu nedokážeme shodnout na postupu řešení daného úkolu.“*

26. Máte úctu k jednotlivým potřebám zaměstnanců?

*„V Avastu je široká diverzita zaměstnanců. Je zde nutné uznávat každého jedince a jeho potřeby.“*

27. Jaký máte názor na slušnost?

*„Každý slušně vychovaný člověk by měl mít návyky jako je pozdravit, poprosit a poděkovat. Já osobně jedním s každým jako se sobě rovným bez rozdílu jeho postavení. Nemám rád, když se lidé snaží zalíbit přetvářkou.“*

28. Absolvujete školení?

*„S Avastem pravidelně navštěvujeme konference a workshopy po celém světě. V roce 2019 jsme se zúčastnili například konference v Seattlu, kde se rozebíralo strojové učení a hackování hardwaru. Součástí této konference byl workshop pro trénování AI modelů v programovacím jazyce python. Bohužel mi ale nezbyvá moc času na manažerská školení, která bych jistě uvítal.“*

29. Setkáváte se s podnikateli?



*„Ano a rád. Můžu se obohatit o jiné úhly pohledu na svoji práci. Jiní podnikatelé jsou pro mě obrovskou inspirací pro můj osobní rozvoj.“*

30. Bojíte se zeptat, když si nevíte rady?

*„Organizační struktura v Avastu je rozdělena na menší týmy, a ne všichni vědí všechno. Ptát se je jedna z nejdůležitějších věcí tady, protože se dozvím nové věci, které mě posunou dál. Pokládání otázek, na které neznáme odpověď také pomáhá při plnění projektů, které má na starost více týmů.“*

31. Jaký máte názor na týmovost?

*„Víc hlav víc ví. S ohledem na naši organizační strukturu musíme být týmoví, abychom dokončili svoje projekty. Týmovost nám pomáhá k dokončení projektů rychleji, protože se každý stará o to „svoje“. Každý si to po sobě dokáže i lépe zkontrolovat, protože toho nemá na starost tolik a lépe se ve své části orientuje. Stává se mi, že občas dostatečně některým členům nedůvěřuji natolik, aby byla práce rozvržena mezi všechny stejně, takže můžu působit jako netýmový hráč.“*

32. Jak byste okomentoval pokoru v rámci manažerské práce?

*„Respektování různých názorů zvyšuje pravděpodobnost k nalezení toho nejefektivnějšího řešení k dané situaci. Z toho vyplývá, že jsou brány v potaz všechny názory a každý má možnost se stát nositelem řešení.“*

33. Jaký máte názor na motivaci?

*„Motivace zvyšuje produktivitu lidí a oni sami se chtějí zlepšovat a růst. Nerad vidím, když někdo ztrácí zápal do práce, proto se snažím motivovat, co to jde.“*

34. Důvěřujete svým lidem v týmu?

*„Lidem, které mám v týmu už dlouho věřím a vím, že se na ně můžu spolehnout. U nových zaměstnanců mám ze začátku problém, protože ještě nejsou zaběhlí v postupech práce a podobně.“*

35. Jste asertivní? Jak se to projevuje?

*„V souvislosti s mou pozicí by asi nebylo na místě si neumět prosadit svůj vlastní názor. Než se ale snažím někoho přesvědčovat, vyhledávám si fakta, abych si byl jak se říká*

*„jistý v kramflecích“. Nejsem ale ten typ, který by prosazoval jen svůj názor, vyslechnu si ostatní a nakonec zhodnotím, který názor je ten nejprospěšnější.“*

36. Rozumíte své práci?

*„Kdybych ji nerozuměl, nemohl bych vést tým. Nerozumím všemu do detailu, ale mám všeobecný přehled a snažím se ho prohlubovat. Podle mě by každý manažer měl být srozuměn s tím, proč určité věci dělá a jakou to má přidanou hodnotu, ať už pro firmu nebo pro zákazníky.“*

37. Jdete svým podřízeným příkladem?

*„Stejně jako můj manažer byl vzorem pro mě a pro můj růst, tak se snažím být vzorem pro moje podřízené. Jdu příkladem tím, že chodím včas, mám připravené podklady, na společných schůzkách komunikuji, snažím se rozvíjet debaty, a tím být přínosem. Tyto jednotlivé zásady vyžadují i od mých podřízených.“*

38. Jste v práci odvážný?

*„Absolutně nemám rád řeči typu „to nezvládnou“, „to nejde“. Když to někdo říká, беру okamžitě situaci do svých rukou a snažím se to vyřešit. Co můžu ztratit? Spíš získám, protože se dozvím něco nového a rozvíjím i svou kreativitu.“*

39. Jak se stavíte k autoritě v rámci manažerské práce?

*„Každého nového podřízeného pověřím projektem, který plní a v průběhu plnění mi podává zprávy o jeho postupu. V případě komplikace se ho snažím vést a poskytovat mu cenné rady pro dokončení práce.“*

40. Podporujete zaměstnance ve výkonu?

*„Podporuji je stylem, že se jim snažím vysvětlit proč jednotlivé věci dělají, k čemu je jejich práce a jaký má širší dopad. Objasní jim to důležitost úkolu a není pro ně podřadný.“*

41. Jste při práci zodpovědný?

*„Zodpovědnost je důležitá, a hlavně v plánování úkolů. Jiné týmy nebo management spoléhají na to, že úkol dokončíme včas. Samozřejmě ne vždycky se dají termíny dodržet, ale pokud nestíháme, snažíme se včasné a správně komunikovat.“*

42. Jak vidíte spolehlivost?

*„U spolehlivosti vidím jednu podstatnou věc, a tou je nastavení si správné priority. Pokud nastane nějaký problém, je našim cílem, aby neovlivnil zákazníky a naše systémy.“*

43. Umíte efektivně řešit problémy? Jak?

*„Záleží na tom, které myslíte. Může nastat problém s termínem a tam je důležité jednat včas, rychle a čistě. Pokud vznikne osobní problém mezi zaměstnanci, snažím se ho řešit shrnutím okolností, na kterých se dotyční shodli a odvinout od toho následnou debatu. Většinou jsou to ale jen drobnosti.“*

44. Umíte si naplánovat práci?

*„S vyšší pozicí mi samozřejmě přibylo i více povinností, jako schůzky, úkoly a projekty. Postupuji formou od toho co nejvíce hoří, po ty nejméně akutní věci. Tím si stanovím priority jednotlivých úkolů. Občas je pro mě složité skloubit práci s osobním životem, a ne vždy se mi to stoprocentně daří.“*

45. Zaměřujete se na své silné stránky?

*„Na silné stránky se snažím zaměřovat vždycky. Nemám rád průměrnost a všechno co dělám chci udělat s maximální přesností. Vím, co mi nejde a tomu se snažím věnovat a rozvíjet se.“*

46. Jak byste okomentoval pohotovost v rámci manažerské práce?

*„Z hlediska manažerské práce mám k dispozici veškeré technologie, abych mohl kdykoliv reagovat na případné nesrovnalosti. Pohotovost spočívá ve formě okamžité přímé rady nebo nasměrování dotyčného, aby se práce nezastavila a pokračovala v nepřetržitém procesu. Pokud to okolnosti vyžadují, přebírám plnou zodpovědnost a situaci řeším osobně.“*

47. Jaký máte názor na radování se z maličností a jak to v praxi uplatňujete?

*„Z maličností se moc neraduju. V určitých momentech mi nepřijdou tak důležité. Na konci práce ale vidím, že ty malé kroky zapříčinily dokončení daného projektu.“*

48. Jaký máte názor na pochválení sám sebe a jak to v praxi uplatňujete?

*„Pokud se nám podaří dokončit projekt, je správné se pochválit, ale já to moc nedělám. Upřednostňuji chválu jednotlivých zaměstnanců, protože jim to udělá větší radost a namotivuje je to k další práci, zároveň se cítí víc být součástí firmy.“*

49. Máte v práci pozitivní energii?

*„Snažím se být pozitivní, protože to má dopad na celkovou atmosféru v práci i na práci konkrétně.“*

50. Jak byste okomentoval sebehodnotu v rámci manažerské práce?

*„Sebehodnota je jedna z věcí, na kterou lidé zapomínají a já nejsem výjimkou. Je tenká hranice mezi tím být namyšlený a mezi tím se umět pochválit a ocenit, aby to bylo přijatelné. Pečovat o své já, jak po fyzické, tak psychické stránce je jedna z důležitých věcí, kterou pro sebe můžeme udělat a cítit se lépe, protože nikdo jiný ji za nás nevykoná.“*