

www.mgmtpress.cz

Jan Preclík a kol.

MANAŽEŘI SE LVÍČKEM III

Jak řídí úspěšní čeští manažeři

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2014

Publikace vyšla s laskavou podporou společností

AGROSTROJ Pelhřimov, a.s.

BAEST Machines & Structures, a.s.

Český porcelán, a.s.

EKOSPOL, a.s.

GASCONTROL, s.r.o.

VEBA, textilní závody a.s.

VÍTKOVICE HOLDING, a.s.

Patří jim poděkování nejen autorů této publikace,
ale především českých manažerů a manažerek

© Jan Preclík a kol., 2014

Cover design © Petr Foltera, 2014

Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-247-5

Obsah

<i>Předmluva (Miloš Zeman, prezident České republiky)</i>	9
<i>Průvodce knihou Manažeři se lvíčkem III (Jan Preclík)</i>	11
VYHLAŠOVATELÉ A ORGANIZÁTOŘI SOUTĚŽE MANAŽER ROKU	13
Jan Wiesner , Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů České republiky	15
Jaroslav Hanák , Svaz průmyslu a dopravy České republiky	17
Pavel Kafka , Česká manažerská asociace	19
Rostislav Dvořák , Svaz českých a moravských výrobních družstev	21
VÍTĚZNÍ MANAŽEŘI A MANAŽERKY LET 2012–2007	23
Jan Světlík , Vítkovice Holding, a.s.	25
Olga Kupec , ABYDOS s.r.o.	28
Lubomír Stoklásek , AGROSTROJ Pelhřimov, a.s.	31
Eva Syková , Ústav experimentální medicíny AV ČR, v.v.i.	34
Senta Čermáková , Hewlett-Packard s.r.o.	37
Zbyněk Frolík , LINET s.r.o.	40
Muriel Anton , Vodafone Czech Republic, a.s.	43
Jiří Cienciala , Trinecké železářny, a.s.	45
Bohuslava Šenkýřová , Vysoká škola finanční a správní o.p.s.	48
Vladimír Mráz , Kooperativa pojišťovna, a.s.	49
Eva Kárníková , Diners Club Czech, s.r.o.	51

NEJÚSPĚŠNĚJŠÍ MANAŽEŘI A MANAŽERKY VE ZDRAVOTNICTVÍ, VĚDĚ A ŠKOLSTVÍ	53
Vladimír Beneš , Ústřední vojenská nemocnice	55
Dana Jurásková , Všeobecná fakultní nemocnice Praha	58
Václav Pačes , Akademie věd České republiky	60
Jan Pirk , Institut klinické a experimentální medicíny	62
Karel Rais , Vysoké učení technické v Brně	64
Tomáš Zima , Ústav lékařské biochemie a laboratorní diagnostiky, rektor Univerzity Karlovy	66
ÚSPĚŠNĚ ŘÍDÍ RODINNÉ FIRMY	69
Jiří Grund, otec & Jiří Grund, syn , GRUND a.s.	71
Antonín Koníček a synové , KOVOKON Popovice s.r.o.	73
František Kulovaný, otec & František Kulovaný, syn, BAEST Machines & Structures, a.s., Benešov	75
Jaroslav Nožička & Petr Nožička , KOBIT spol. s r.o.	78
NEJÚSPĚŠNĚJŠÍ MANAŽEŘI A MANAŽERKY SOUTĚŽE V LETECH 2013–1993	79
Lumír Al-Dabagh , Beneš & Lát, a.s.	81
Jaroslav Besperát , Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.	83
Dana Čapková , PB – Vyšší odborná škola a střední škola managementu s.r.o.	85
Jiří Dostál , KOVOHUTĚ Příbram nástupnická, a.s.	87
Jaromír Hájek , LeasePlan Česká republika, s.r.o.	89
Jiří Herynek , ERGOTEP, družstvo invalidů	91
Pavel Holubář , SHM, s.r.o.	93
Jan Hůda , Rybářství Třeboň, a.s.	95
Petr Choulík , Linde Gas, a.s.	97
Pavel Janiczek , JAP TRADING s.r.o., Třinec	98

Antonín Jaroš & Jan Houdek , INCO engineering s.r.o.	100
Jiří Jež , DIAMO, státní podnik	102
Pavel Juříček , BRANO Group, a.s., Hradec nad Moravicí	104
Václav Klejch , Zemědělské družstvo Dolní Újezd	106
Jaroslav Klíma , TESCANA, a.s.	108
Evžen Korec , EKOSPOL, a.s.	110
Jaroslav Martínek , Školní lesní podnik Masarykův les Křtiny	112
Jaroslav Mikoláš , LUPOFYT s.r.o.	113
Mieczysław Molenda , GASCONTROL, s.r.o.	115
Jan Mühlfeit , Microsoft s.r.o.	117
Josef Novák , VEBA, textilní závody a.s.	119
Věra Palkovská , Město Třinec	122
Jitka Pantůčková , Komerční banka – Société Générale, Makedonie	124
Štěpán Popovič , AGC Flat Glass Czech, a.s.	126
Jan Rafaj , ArcelorMittal Ostrava a.s.	128
Jiří Rosenfeld , Slovácké strojírnny, a.s.	130
Jan Rýdl , TOS Varnsdorf a.s.	132
Viliam Sivek , Viliam Sivek – Sivek Hotels	134
Česká manažerská asociace , Jiří Stýblo	136
Miloš Škrdlík , Maloobchodní síť Brněnka, s.r.o.	139
Petr Tlustý , TRANSYS, spol. s r.o.	140
Vladimír Velebný , Contipro Group, s.r.o.	142
Petr Zemánek , Erwin Junker Technology, a.s.	144
Josef Žikovský , SONING Praha, a.s.	146
Jan Žizka , Mondi Štětí, a.s.	148
 SÍŇ SLÁVY	 151
 Úvahy o řízení (Štěpán Popovič)	 153
Ing. Vladimír Feix, dr. h. c., a Český porcelán Dubí (Jan Preclík)	157
Z historie našeho managementu (Jaroslav Jirásek)	160

Postavení a prestiž manažera (František Jezdinský)	164
Vrcholové řízení jako poslání, „vznešené umění“, ale také jak šel čas (Miroslav Grégr)	171
Výsledky soutěže Manažer roku 2007	179
Výsledky soutěže Manažer roku 2008	183
Výsledky soutěže Manažer roku 2009	187
Výsledky soutěže Manažer roku 2010	191
Výsledky soutěže Manažer roku 2011	195
Výsledky soutěže Manažer roku 2012	199

Předmluva

Miloš Zeman, prezident České republiky

Byl jsem požádán, abych napsal úvodní slovo do sborníku o „Ma-
nažerech se lvíčkem“. Nebylo by nic jednoduššího než říci ně-
kolik přátelských vět o významu manažerů obecně a úspěšných
manažerů zvláště.

Místo toho bych se rád jako obvykle pokusil poněkud provoko-
vat. Není sporu o tom, že máme dobré a špatné manažery. Ptejme
se, zda je podmínkou pro dobrého manažera, aby byl současně
vlastníkem. Případ Vítkovic a Jana Světlíka by tomu nasvědčoval,
zatímco příklad OKD a Zdeňka Bakaly by byl naprosto jasným pro-
tiargumentem. Ptejme se, zda zvýšit manažerskou motivaci systé-
mem Buy-out. Ptejme se, zda je výkon manažerů přímo odvislý od
výše jeho příjmu. Zde bych chtěl upozornit, že platy amerických
bankovních manažerů tuto souvislost nenaznačují.

A tak docházím k jinému závěru. Dobrý manažer musí být pře-
devším srdcař. Musí nejenom rozumět své profesi, ale přímo ji mít
rád, i když mu jeho žena bude říkat, že je workholik. Všechno ostat-
ní, ať už je to případné spoluvlastnictví nebo výhodné platové pod-
mínky, jsou jenom nutnou, nikoliv však postačující podmínkou dob-
rého manažera.



Průvodce knihou Manažeri se lvíčkem III

Je obtížné napsat další úvod po prezidentovi České republiky, za který jsem mu upřímně vděčný. Proto dovoluji, abych vás provedl pouze soutěží Manažer roku. Je to nejprestižnější a systematicky nejpracovanější manažerská soutěž v České republice. Jejím cílem je objektivně a nezávisle vybrat ty nejlepší osobnosti našeho managementu. Soutěž vznikla v roce 1993 tak jako naše republika a proběhlo již 20 ročníků. Osobně jsem s ní v úzkém kontaktu od 2. ročníku. Marně jsem po celou dobu přemýšlel, jak jednoduše vyjádřit její smysl a cíl. Nic jsem ale nevymyslel. Proto jako **motto byla v úvodu použita slova T. G. Masaryka**. Kládl jsem si otázku, po jaké smysluplné cestě by se měl management v České republice ubírat? Vybral jsem si pro něj „**RED ROAD**“ amerických indiánů. Říkají, že *„po této stezce se chodí bez myšlenky na sebe sama, naslouchá se společnosti kolem nich, bez ohledu na vlastní prospěch. Když to pochopí, pak je nasnadě otázka, co v tom mohou udělat?“*. My se ptáme, zda přišli po této červené stezce i čeští manažeri a manažerky? Pochopili, že úspěšnost nejsou jenom peníze, že moderní demokratický kapitalismus je také otázkou morálky? Co je to morálka? Pracovitost, pile, čestnost, péče o blaho druhých, environmentální chování, schopnost překonávat překážky pro lepší budoucnost. Takové manažery a manažerky hledáme a představujeme je naší veřejnosti.

Manažer roku není anketa, ale náročné objektivní a mnohastupňové hodnocení, které zpracuje Hodnotitelská komise a následně Národní komise tajným hlasováním vybere vítězné manažery a manažerky. Nejtěžší je objektivně sestavit pořadí manažerů v TOP 10, kde se vybírá ze všech finalistů 10 nejlepších a pořadí určí, kdo

bude Manažerem a Manažerkou roku. Byl jsem mnoho roků předsedou Hodnotitelské komise, místopředsedou Národní komise a členem Řídícího výboru soutěže. Často jsem přemýšlel, jestli to děláme spravedlivě. Na kongresu Evropské manažerské konfederace v Toulouse jsem představil principy soutěže Manažer roku. Slyšel jsem obavy, zda je možné objektivně zhodnotit manažerské činnosti v různých odvětvích. A teď odpovídám za všechny – za vyhlášovatele, organizátory a komise. **Ano.** Ta spravedlnost byla relativní, tak jak jsme ji v konkrétním roce viděli. Samozřejmě, čas a zkušenosti přiměly všechny organizátory k soustavnému zlepšování. A po 20 letech je to na její kvalitě vidět. Zpracovat faktografii těchto 20 let tak, aby mohla vzniknout tato publikace, bylo velmi složité. Ten, kdo se dobrovolně odhodlal s námi spolupracovat a bez něhož by tato kniha nevyšla, je Alena Joklová. Díky jí za to.

Zbývá odpověď, jestli jsem schopen definovat smysl a cíl soutěže Manažer roku. Nejsm. Upravil jsem si proto názor amerického matematika, nositele Nobelovy ceny za ekonomii J. F. Nashe: *„Dělejme jako manažeři to, co je pro nás a naše firmy nejlepší, ale zároveň ať je naše počínání co možná v největším souladu s potřebami naší společnosti.“*

Až tuto knihu dočtete, udělejte si vlastní názor, jak řídí úspěšní manažeři a manažerky v České republice ve 21. století. Zastavte se, zamyslete se a řekněte si, co byste mohli vy sami pro naši společnost udělat.

*Za autorský kolektiv
Ing. Jan Preclík, M.I.M., editor
leden 2014*

Postavení a prestiž manažera

Ing. František Jezdinský, CSc.

Manažer uznání své mocenské pozice zakládá na autoritě své osobnosti, nikoliv na formální autoritě svého mocenského statutu.

Převratné politické, sociální a hospodářské změny, které probíhaly v Čechách ve 2. polovině minulého století znamenaly silné turbulence v procesu národohospodářského řízení i v řízení jeho jednotlivých složek.

Rozsáhlé znárodňování a přechod od tržního hospodářství na centrálně řízenou ekonomiku znamenal doslova revoluci v celém správním systému. Stát převzal ekonomické rozhodování a prostřednictvím centrálního plánu určoval cíle i prostředky veškeré hospodářské činnosti. Podniky si sice zachovávaly formální samostatnost, ale veškerá jejich aktivita byla omezena. Dosavadní vlastníci a správci podniků i valná část vedoucích pracovníků byla nucena odejít a na jejich místo přicházeli do vrcholových pozic noví lidé, kteří byli vybíráni převážně podle politických (nikoli odborných) kritérií.

Postavení a působnost podnikového ředitele i dalších hospodářských vedoucích byly značně odlišné od dnešního pojetí. Jejich pravomoci i operativní možnosti se pohybovaly v hranicích daných direktivně stanoveným plánem, případně příkazy stranického sekretariátu. Vedoucí hospodářský pracovník se tak stal úředníkem, který měl v podstatě ve své pracovní náplni:

- převzetí a plnění shora určených plánových úkolů,
- stanovení úkolů podřízeným spolupracovníkům a kontrolu jejich plnění.

Jakákoliv iniciativa, nové myšlenky případně rozsáhlejší inovace – pokud se objevily – byly orientovány především na vnitropodnikovou ekonomiku a do provozu.

Prestiž managementu a společenské postavení vedoucích hospodářských pracovníků hluboko klesla. Noví vedoucí byli veřejností vnímáni jako součást státního aparátu (a mnohdy zcela oprávněně) jako straničtí funkcionáři bez odborné kvalifikace.

Stereotyp centrálního řízení narušily teprve události Pražského jara v roce 1968, které slibovaly určité uvolnění tuhého centrálního řízení. Nové, progresivní myšlenky, spontánně přijímané většinou národa, se nevyhnuly ani ředitelům podniků a všem řídicím hospodářským pracovníkům.

Ředitelé postrádali nějakou společnou organizaci, ve které by si mohli ujasňovat společná stanoviska a která by jim poskytla odbornou pomoc a pomohla jim orientovat se v nových podmínkách. Z podnětu skupiny tehdejších významných hospodářských osobností (prof. Brabec, generální ředitel Škoda Plzeň, prof. Ing. J. Jirásek, ředitel Institutu řízení, Ing. M. Grégr, pozdější ministr, Ing. L. Balla, gen. řed. Polytechny, doc. Čamra a další) byl založen Svaz řídicích pracovníků (v srpnu 1968).

Svaz bezprostředně po svém ustavení začal vyvíjet intenzivní činnost. Každý krok a každá akce byly důsledně sledovány a podrobovány „normalizačním“ kritériím (souhlas se vstupem okupačních vojsk). Předsednictvo Svazu i členské řady postupně opouštěli členové, kteří neprošli politickými prověrkami, a byli zbaveni svých míst. První obětí „normalizace“ se stal předseda Ing. Grégr, který byl nucen vzdát se nejen funkce ve Svazu, ale i zaměstnání.

Svaz byl po ročním působení po silném politickém tlaku zrušen.

Do současnosti

Zcela jiná situace vznikla v roce 1989 vlivem působení demokratického procesu, který umožnil převratnou změnu stávajícího

plánovitého řízení na principy tržního hospodářství. Privatizace změnila strukturu vlastnických vztahů, postupně přestávalo direktivní zasahování státu či politických orgánů do činnosti podniků, státní plán přestal být všurčujícím činitelem a o podnikové strategii začali rozhodovat noví majitelé, kteří samozřejmě očekávali zisk a prosperující podnik. Nastal tlak na vedoucí činitele podniků, od kterých se vyžadovala iniciativa, odpovědné rozhodování a kvalifikované řízení.

Z vedení podniků odcházeli – dobrovolně či pod tlakem – neschopní nebo zkompromitovaní lidé a na jejich místa přicházeli noví. Byli mladí, vzdělaní, ale málokterý z nich byl na svou úlohu připraven, měl dostatečné zkušenosti s řízením větších celků.

Ale i ti zkušení a schopní, kteří zůstali na vedoucích místech, brzy na vlastní kůži poznali, že transformace ekonomiky neznamena jen „přemalování firmy“, ale že v podmínkách mezinárodní konkurence a tvrdého boje o trhy vedoucí pracovník potřebuje novou kvalifikaci. To vyžaduje zcela nový způsob řízení a nové myšlení. Museli zvládat takové instrumenty, jako jsou problematika finanční, úvěrová, personální, marketing, naučit se pohybovat v podmínkách mezinárodní konkurence a tvrdého boje o trhy a o existenci. **Z „vedoucího pracovníka“ se stával manažer.** (V době socialistického režimu byl název „manažer“ hanlivý, často používaný ve spojení „vykořisťovatelský“ kapitalismus.)

Na takovou změnu nebyly špičky naší ekonomické praxe připraveny. Přicházela sice pomoc, ze zahraničí přijížděly celé houfy odborných poradců, ale ti většinou neznali situaci a podmínky u nás, a proto jen málokterý dovedl užitečně poradit.

První zkušenosti v nových podmínkách tržního hospodářství přivedly skupinu lidí zabývajících se národohospodářskými problémy, výukou i praktickým řízením k myšlence na založení organizace, která by **cílevědomě sledovala a uspokojovala profesní zájmy manažerů** a pomáhala překonávat některé problémy a nedostatky vznikající malou zkušeností s novými podmínkami.

Byl ustaven přípravný výbor, který zpracoval ideové zaměření nové profesní organizace pod názvem Česká manažerská asociace.

Ustavující konference, která se konala 12. května 1990, se zúčastnilo na 150 zájemců. Jejím prezidentem byl zvolen Ing. B. Frýbert. Na konferenci byly schváleny základní dokumenty a cíle ČMA. Mezi nejdůležitější patřily tyto požadavky:

- permanentně usilovat o zvyšování manažerských způsobilostí zejména poznáním a využíváním moderních forem a metod,
- pomáhat ke zvyšování prestiže a společenského uznání manažerské práce v povědomí české veřejnosti,
- vést manažery k uvědomění si své společenské odpovědnosti a vyznávání principů podnikatelské etiky a morálky.

Myšlenky, na kterých byla ČMA před dvaceti lety založena a na kterých po celou dobu stála, jsou i dnes platné a vše nasvědčuje tomu, že budou platné i nadále.

Ihned po svém založení začal Svaz pracovat, nejprve pořádal vzdělávací a informativní akce, později odborné semináře a konference a rovněž i společenská setkání.

- Členové Svazu na svých setkáních projednávali a v některých případech i připomínkovali návrhy významných ekonomických nebo politických legislativních opatření, jejichž dopady by mohly negativně či pozitivně ovlivnit pracovní výsledky manažerské funkce.
- Značná část špičkových vedoucích byla sice po roce 1989 vyměněna, ale ne vždy s úspěchem. Stále intenzivněji se pocítovala nutnost široké restrukturalizace podniků, jejich modernizace a zefektivnění. Úspěch a v mnoha případech i existence celých firem závisel na schopnostech jejich vedení, na jeho adaptabilitě k novým podmínkám a jeho podnikavosti. Rozdílné schopnosti vedení se brzy začaly projevovat, některé podniky zápasily s odbytem svých výrobků, šířila se tzv. druhotná platební neschopnost a zadluženost.

- Dobré pověsti manažerů neprospívalo ani to, že se do vedení některých podniků dostali lidé, kteří místo aby dbali na prosperitu a rozvoj podniku, se na jeho úkor snažili rychle sami zbohatnout. Začaly se objevovat zprávy o „tunelování“ podniků, převádění jejich majetku do soukromých firem a zneužívání privatizačních opatření. Prestiž funkce manažera a jeho společenské postavení začaly opět slábnout.
- Situaci se velmi vážně zabývala ČMA, jejímž prvořadým úkolem bylo usilovat o „kultivaci managementu“, to znamená, zvýšit jeho profesní úroveň, prosazovat podnikatelskou etiku managementu, zvýšit jeho prestiž a podpořit schopné manažery. Předsednictvo ČMA proto schválilo realizaci projektu soutěže „Manažer roku“, který vznikl z podnětu ředitele MSF (Manažerského svazového fondu) Ing. Františka Jezdinského, CSc., a který byl přijat vedením ČMA jako prioritní.
- Soutěž si vzala za svůj hlavní cíl změnit obecný pohled na profesi manažera, pomáhat zvýšit její prestiž a především „vytáhnout“ z anonymity a představit veřejnosti schopné, úspěšné manažerské osobnosti, které se rozhodujícím způsobem zasloužily o úspěch ve svém zaměstnání.
- Soutěž nehodnotila výsledky podniku, ale osobní přínos jednotlivce. Mezi rozhodujícími kritérii pro hodnocení účastníků hrála významnou roli kritéria neekonomická, jako odborná pověst, schopnost vést kolektiv spolupracovníků a motivovat je, společenská odpovědnost a další.
- První rok se přihlásilo 22 soutěžících, ze kterých bylo vyhlášeno šest Manažerů roku. Při výběru byla respektována odlišnost odvětví, velikost firmy, forma vlastnictví, postavení v podniku. Zbývající účastníci pak obdrželi titul „Finalista“, později „Úspěšný manažer“. Je pozoruhodné, že už v prvním roku soutěže, navzdory krátké době, která uplynula od převratných změn, se podařilo objevit a vyhodnotit několik mimořádných řídicích osobností, které dosáhly vynikajících výsledků.

- Díky soutěži můžeme dnes prokazovat, že v naší ekonomice působí celá řada kvalitních manažerů, kteří se mohou zcela srovnávat se špičkovými manažery zahraničními. A nejsou to jen ředitelé. Každý ze soutěžících, který projde výběrovou komisí, je výraznou osobností, úspěšný reprezentant moderního řízení.

Do budoucna

Opět jsou potřeba noví manažeři. Nikoliv silnější, rychlejší, mladší, ale osobnosti takových manažerů, kteří budou respektovat požadavky udržitelného rozvoje a budou umět zajistit uspokojivou ziskovost podnikání. Musí systémově reagovat nejen na provozní požadavky, ale i sociální, ekonomické potřeby společnosti. Chce-li být organizace v nabídce svých služeb a výrobků originální, musí vnímat požadavky současného vědeckého, environmentálního a sociálního rozvoje jako příležitost pro podstatnou inovaci svých podnikatelských aktivit, nikoliv jako překážku nebo hrozbu dosavadní činnosti. Nesmí se bát dílčích neúspěchů vytvořené inovace. Umožní tím konkurenceschopnost vlastních metod, forem a postupů, které přinášejí jak výrobci, tak společnosti dlouhodobý prospěch.

Zatímco v minulých letech byly v naší ekonomice prioritami otázky vlastnictví, vztahu k majitelům, otázky finanční, výrobně technické, svět se pozvolna měnil.

Koncem 70. let minulého století ustává doba trvalého růstu, stále prosperity a stále hlasitěji se ozývá nový fenomén: globalizace. Globalizace s sebou přinesla obrovské přesuny surovin, výrobků, kapitálu i velkých skupin lidí. Stačilo, aby přešla léta prosperity, a všechno bylo jinak, už žádný průměrný vývoj, žádné průměrné každoroční zvyšování.

Nezodpovědnost několika bank a lehkomyšlnost některých politiků postrašily celý svět.

Několik stále dokonalejších a výkonnějších výrobních strojů může zaplavit sériovými výrobky celý svět. Moderní stroje stále

více vyřazují z výrobního procesu především méně kvalifikované pracovníky. Vzniká převaha nabídky nad poptávkou, hovoří se o superkonkurenci. Hrozivá nezaměstnanost vyhání lidi z domovů, aby hledali práci v jiných zemích. Dají se očekávat sociální nepokoje.

Jan Preclík a kol.

Manažeři se lvíčkem III

Jak řídí úspěšní čeští manažeři

V roce 2014 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
ve spolupráci s Českou manažerskou asociací,
jako svou 458. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazba CADIS, Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-247-5