

POJETÍ PROFESIONÁLNÍHO MANAŽERA V ČESKÉ REPUBLICE

P. Novák

Došlo: 15. února 2010

Abstract

NOVÁK, P.: *Professional manager conception in the Czech Republic*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2010, LVIII, No. 6, pp.681–686

The paper deals with the conception of the professional manager. In the current Czech management environment the terms of professionalism and professional manager are not defined, understood and respect properly. The paper was written on the basis of a primary research among 112 middle and top managers in the Czech Republic.

The beginning of the paper focuses on the introduction of the method used for the research and then follows the evaluation process of the respondents' answers. These answers were noticed and transformed into the electronic form for the subsequent evaluation process, which is described in detail in the results part. The categories were stated on the basis of recurrence of the characteristics in the answers, and the frequency of these characteristics was measured.

The outcome of the paper is the specification of the term 'Professionalism' and the characteristics of the term 'Professional Manager' by above mentioned research. The research results are discussed with the literature review in the concluding part, and the opportunities for the further development are given.

professionalism, manager, professional manager

V současném manažerském prostředí se prakticky denně můžeme setkat s pojmy profesionalita a manažer profesionál či profesionální manažer. Při hledání jasného vymezení těchto pojmů je možné se setkat v rámci firemních webů a nabídek s variantami slova profesionál a profesionalita, přičemž odborná definice chybí. V mnohých případech společnosti nabízejí profesionální služby či výrobky. Obecně po přečtení těchto informací lze nabýt dojmu, že společnost pod pojmem například profesionální přístup, profesionální výkon, profesionální vystupování či profesionální tým pracovníků nabízí něco jedinečného a nesrovnatelného s ostatními společnostmi. Během komunikace s lidmi je možné seznámit se s různými výklady toho, jak chápou či jak zažili ve skutečnosti avizovaný profesionální přístup pracovníků stejné společnosti a získat tak neoficiální výklad těchto pojmů.

Lze ale říci, že jednoznačné vymezení a chápání pojmu profesionalita a přesné charakteristiky profesionálního manažera, které by bylo uznáváno a respektováno v oblasti soudobého českého managementu, neexistuje. Tento stav není žádoucí zejména z hlediska současné politicko-hospodářské a sociální situace v České republice a je potřeba jej změnit.

Osobně si pod pojmem profesionalita představuji především vysokou odbornost člověka v daném oboru působení, cílevědomost, maximální a současně kvalitní výkon spolu s výbornými komunikačními dovednostmi. Profesionalita je podle mě v základu tvořena charakterem a morálkou osobnosti. V budoucnu by se profesionalita mohla stát měřítkem pro srovnávání konkurence, nezbytnou podmínkou při výběru nových zaměstnanců nebo zárukou důvěryhodnosti lidí, společností, institucí, které jsou profesionální.

Cílem článku je seznámení čtenářů s výsledky provedeného prvotního výzkumu pojmů profesionalita a charakteristika profesionálního manažera provedeného mezi manažery středního a vrcholového managementu podniků v České republice. Manažeři těchto úrovní jsou nejčastěji považováni za profesionály, a proto byli osloveni právě zastupci z jejich řad a požádáni, aby vyjádřili svůj názor na pojem profesionalita a charakterizovali profesionálního manažera.

METODA VÝZKUMU

Výzkum byl zaměřen na zjištění bližšího vymezení pojmů profesionalita a profesionální manažer. Základním souborem pro výzkum byli manažeři působící v malých, středních a velkých podnicích na území České republiky. Identifikačním znakem tohoto statistického souboru byla pozice manažera na střední či vrcholové úrovni managementu. Výzkum byl proveden metodou strukturovaného rozhovoru a probíhal v období od září do prosince 2008. Bylo osloveno 112 manažerů ze základního souboru, kteří splňovali omezující podmínky.

Manažerům byly položeny dvě základní otázky. První: *Co si představíte pod pojmem „profesionalita“?* a druhá: *Jak byste charakterizoval/a „Profesionálního manažera“?* Odpovědi manažerů byly při rozhovoru zaznamenány a následně transformovány do elektronické podoby pro následné vyhodnocení. Při vyhodnocení získaných materiálů nebyly odpovědi manažerů rozlišovány například podle věku, pohlaví, pozice či délky praxe, protože to nebylo účelné pro vymezení pojmů. Zpracovávání probíhalo od ledna do října 2009.

Prostudováním materiálů byly získány pro každý pojem výčty charakteristik. Podobné a související charakteristiky byly shrnuty do deseti základních kategorií. V dalším kroku byly opětovně analyzovány odpovědi a testovány na výskyt jednotlivých kategorií. Počty výskytu každé kategorie v jednotlivých odpovědích byly zaznamenávány a sčítány. Následně byl číselně vyjádřen počet zaznamena-

ných výskytů každé kategorie z celkových 112 získaných odpovědí. Pro upřesnění byl tento počet kategorie vyjádřen i procentně.

Výsledkem bylo určení podílu každé kategorie, kterým se podílí na vymezení pojmu profesionalita a profesionální manažer. Získané výsledky mají významnou vypovídací hodnotu a lze z nich činit zásadní závěry. Oba pojmy byly vymezeny pomocí sestupného vyčtení jednotlivých kategorií podle velikosti podílu.

VÝSLEDKY

Shrnutím výskytů nejčastěji se opakujících charakteristik ve vymezení pojmu profesionalita byly vytvořeny základní kategorie, kterými manažeři profesionalitu vymezují jako:

- **odbornost** – odbornost v daném oboru činnosti manažera, což představuje především vzdělání, znalosti, zkušenosti, získanou praxi,
- **rozhodnost** – schopnost rozhodnout se a umět rozhodovat objektivně a bez vlivu emocí,
- **důvěryhodnost** – důvěru, dodržení daného slova a loajalitu,
- **odpovědnost** – odpovědnost a zodpovědný přístup,
- **charakter** – etiku, morálku, korektnost, respektování společenských pravidel, charakter osobnosti,
- **výkonnost** – kvalitní výkon s vysokou úrovní vykonávaných činností a oddanost profesi,
- **komunikace** – komunikační schopnosti a dovednosti,
- **reakčnost** – schopnost včasné reakce na vzniklé situace a originální přístup k řešení úkolů,
- **originálnost** – individuální přístup osobnosti, kreativitu, učení se z chyb a
- **empatie** – empatii, porozumění lidem, asertivní chování, srdečnost a přizpůsobivost lidem.

Počet výskytů uvedených kategorií v jednotlivých odpovědích dotazovaných manažerů je uveden v Tab. I.

I: *Pojem profesionalita (počet výskytů kategorií)*

I: *The term of professionalism (frequency of category)*

Kategorie vymezující profesionalitu	Počet výskytů kategorie v odpovědích	Procentní vyjádření výskytů kategorie v odpovědích
Odbornost	58	51,8%
Rozhodnost	28	25,0%
Důvěryhodnost	12	10,7%
Odpovědnost	13	11,6%
Charakter	19	17,0%
Výkonnost	44	39,3%
Komunikace	18	16,1%
Reakčnost	23	20,5%
Originálnost	14	12,5%
Empatie	11	9,8%

Zdroj: Zpracováno autorem.

II: Charakteristika profesionálního manažera (počet výskytů kategorií)

II: The term of professional manager characteristics (frequency of category)

Kategorie vymezující profesionálního manažera	Počet výskytů kategorie v odpovědích	Procentní vyjádření výskytů kategorie v odpovědích
Vůdce	62	55,4%
Respektovaný	24	21,4%
Odborník	71	63,4%
Stresu odolný	33	29,5%
Aktivní	52	46,4%
Komunikativní	40	35,7%
Vzdělávající se	13	11,6%
Odpovědný	9	8,0%
Etický	20	17,9%
Ponaučitelný	28	25,0%

Zdroj: Zpracováno autorem.

Pod pojmem profesionalita si oslovení manažeři představují podle jednotlivých kategorií v 51,8% odbornost, v 39,3% výkonnost, v 25% rozhodnost, v 20,5% reakčnost, v 17% charakter, v 16,1% komunikaci, v 12,5% originalitu, v 11,6% odpovědnost, v 10,7% důvěryhodnost a v 9,8% empatii.

Pro manažery představuje pojem profesionalita v první řadě odbornost, kterou lze charakterizovat jako dosažené vzdělání a s ním spojené zkušenosti a znalosti společně se získanou praxí v daném oboru. Další neméně důležitou charakteristikou profesionality je výkonnost. Vysoký a kvalitní výkon ve spojení s oddaností profesi a vykonávaným činností je podle výsledků výzkumu nezbytností. Schopnost reagovat ve správný čas a rychle rozhodnout na základě faktů bez vlivu emocí se společně s charakterem osoby, se znalostí a ovládnutím komunikace řadí do střední kategorie četnosti. S profesionalitou je však také podle odpovědí respondentů spojena individualita, kreativita, učení se z chyb, odpovědnost i důvěryhodnost a empatie, které se umístili podle výzkumu na posledních místech.

Obdobně shrnutím výskytů nejčastěji se opakujících charakteristik ve vymezení pojmu profesionálního manažera vznikly následující kategorie, podle nichž profesionální manažer je:

- **vůdce** – vůdce, leader nebo coach, který řídí lidi v týmu,
- **respektovaný** – člověk s přirozenou autoritou, respektovaný a uznávaný,
- **odborník** – odborník či expert ve své profesi, znalý oboru mající analytické myšlení,
- **stresuodolný** – člověk zvládající stres, emoce a krizové situace, rozhoduje rozumově a má správný úsudek,
- **aktivní** – aktivní člověk s nasazením, predikuje, plánuje a směřující k cíli, má vize a chová se intuitivně,
- **komunikativní** – člověk, který ovládá komunikaci, umí spolupracovat a motivovat, znalý cizích kultur a dobře jazykově vybavený,

- **vzdělávající se** – člověk, který se dále vzdělává a rozvíjí,
- **odpovědný** – loajální, splní, co slíbí,
- **etický** – etický, morální, korektní a asertivní a
- **ponaučitelný** – uzná chybu, pokud ji udělá, poučí se z ní a již ji neopakuje, podává kvalifikovaný výkon.

Počet výskytů uvedených kategorií v jednotlivých odpovědích dotazovaných manažerů je uveden v Tab. II.

Oslovení manažeři by charakterizovali profesionálního manažera v 63,4% jako odborníka, v 55,4% jako vůdce, v 46,4% jako aktivního, v 35,7% jako komunikativního člověka, v 29,5% stresu odolného, v 25% ponaučitelného, v 21,4% respektovaného, v 17,9% etického, v 11,6% vzdělávajícího se a v 8% jako odpovědného manažera.

Z vyhodnocení výsledků této otázky pak plynou tyto závěry. Respondenti považují osobu profesionálního manažera především za odborníka či experta ve své profesi, který dokonale zná svůj obor činnosti, spolu se schopností vést lidi. Profesionální manažer musí být vůdcem, leaderem či koučem, který řídí svůj tým. Dále se respondenti často shodovali na faktu, že profesionální manažer má být aktivní, míněno s aktivním nasazením, který v první řadě má vize, stanovuje si cíle a k nim směřuje. Provádí predikce budoucího stavu a veškeré činnosti plánuje, přičemž při svých aktivitách se řídí intuicí, na základě svých zkušeností. V průměru každý třetí až čtvrtý respondent uváděl charakteristiku komunikace, kdy profesionální manažer výborně ovládá k výkonu svého povolání komunikaci, spolupracuje se členy v kolektivu a motivuje své zaměstnance. Profesionální manažer je znalý cizích kultur a dobře jazykově vybavený. Dále pak odolný vůči stresu, emocím a krizovým situacím, poněvadž schopnost rozhodnout se rozumově se správným úsudkem považuje téměř každý třetí respondent za nezbytné. Umění uznat chybu a poučit se z ní stejně jako být respektovaný, považuje mnoho respondentů příznačnější pro profesionálního manažera, než etiku, vzdělání a vlastní odpovědnost za činy.

DISKUSE

Vymezení charakteristiky *profesionála* uvádí Pokorný (2007, str. 12) jako obecnou osobnostní definici: *Profesionál je člověk, který vykonává každou roli, ve které se aktuálně nachází, vysoce odborně, efektivně, kreativně, odpovědně, důsledně, s plným nasazením, s jistotou a lehkostí a vkládá do ní duši i srdce.* Definice Pokorného je zaměřena člověka chovajícího se profesionálně na jakékoliv pozici.

Henych (2008) objasňuje své pojetí profesionálního manažera na modelu F. C. Manna z roku 1965, který pojmenoval čtyři druhy manažerských dovedností – technické, interpersonální, organizační a institucionální. *Profesionální manažer by tedy měl rozvíjet hlavně interpersonální a organizační dovednosti.*

Z pohledu strategie řízení změn ve společnostech vyvozuje závěry Häuser (2008), který se zabývá výzvami managementu pro 21. století. Mezi ně patří fakt, že: *Profesionální manažer zvládá management změn a aplikaci interních strategií tvorby potenciálu dlouhodobé úspěšnosti firmy.* Přičemž nejen pro podnikání samotné, ale i pro vstup nových podniků na trh je důležité vzdělávání manažerů (Kumaraswamy, 1998, str. 264). Jak autor dále uvádí na příkladu, dříve bylo ve výrobních podnicích jasné, co se má jak vyrobit, ale v současnosti je i zde kladen důraz na techniky typu plánování, organizace, koordinace, produktivita, minimalizace nákladů, maximalizace hodnoty, integrita v uzavírání kontraktů, kvalita práce a služeb, bezpečnost a včasnost dodávek.

Důležitost vzdělání profesionálního manažera zdůrazňuje i Putt (1998, str. 456), který tvrdí, že celoživotní vzdělávání poskytuje možnost jak vyhovět potřebám dnešní společnosti. Scott a kol. (1997) svým výzkumem však potvrdili, že starší a zkušenější manažeři jsou více resistantní vůči dalšímu vzdělávání, uvedení nových koncepcí a myšlenek a obecně se méně připojují ke vzdělávacím kurzům než mladší, méně zkušenější kolegové. Autoři dodávají, že ačkoli všichni manažeři shledávají dodatečná školení nezbytnými pro konkurenceschopnost podniku, čím starší manažeři, tím odolnější jsou vůči jakýmkoli změnám a jsou to právě senior manažeři, jejichž pohled a názor dominuje celému podniku. Tento fakt zdůrazňuje ne příliš pozitivní vyhlídky jakéhokoliv oboru činnosti.

Molnár a Špingl (2008, str. 102) představili pojetí profesionála v kontextu Competitive Intelligence, jinými slovy v souboru znalostí umožňující schopnost úspěšně konkurovat. Vyzdvihují důležitost znalostí při práci profesionála a připodobňují ji k práci investigativního novináře. Dále jmenují vlastnosti jako instinktivnost, kreativita, schopnost argumentace, podnikatelská trpělivost a soutěživost. Přičemž kladou důraz na schopnost komunikace a tvrdí, že profesionál potřebuje být současně „sociální extrovert a intelektuální introvert.“

Profesionalitu jako výzvu 21. století pro regionální management chápe i Kutscherauer (2007).

Podle něj její zvyšování spočívá v *uplatňování principů strategického řízení, programování, zvyšování odbornosti a komplementarity voleného a profesionálního managementu a reálném naplňování principů subsidiarity a partnerství.* Přičemž dodává, že profesionální manažer je podle něj na výkon své funkce dlouhodobě odborně připravován. Většina vysokých škol v České republice má přípravu regionálních manažerů ve svých studijních programech a pozitivní výsledky jejich snahy jsou již velmi zřetelné.

Ježek (2007, str. 19) ale zdůrazňuje rozdíl mezi managementem v podnikatelské sféře a managementem místní a regionální samosprávy. Tvrdí, že *politici lídři anebo profesionální manažeři mají pouze omezený vliv na rozhodování jinak nezávislých aktérů, nemohou pro jejich motivaci využívat příkazů anebo zákazů, jak je běžné v podnikové praxi.* Současně dodává, že tito manažeři mohou však působit prostřednictvím vizí, vhodných forem komunikace atd. Jakýkoli úspěch ale podmiňuje vzájemnou důvěrou.

Z uvedených pramenů, na základě vlastního dlouhodobého pozorování v oblasti managementu a získaných poznatků nejen z provedeného výzkumu se domnívám, že chápání pojmu profesionalita a charakteristik profesionálního manažera není obecně jednoznačně platné a uznávané. Zmínění autoři pohlízejí na profesionalitu manažerů z různých úhlů. Důležitost spatřují v dalším vzdělávání manažerů, což potvrdily i výsledky výzkumu. Z pohledu soudobého vzdělávání je úroveň vzdělanosti vysoká. Oproti tomu celoživotní vzdělávání manažerů naráží na věkové rozdíly v přístupu. Starší manažeři nejsou mnohdy dalšímu vzdělávání příliš nakloněni v porovnání s mladšími manažery. Podle autorů má na profesionalitu také značný vliv zvyšování odbornosti a znalostí, kreativita, schopnost komunikace a argumentace, což také souhlasí s výsledky výzkumu.

Prvotní hypotéza o představě profesionálního manažera týkající se odbornosti, cílevědomosti, výkonnosti a výborné schopnosti komunikace byla potvrzena jak odbornou literaturou, tak výsledky výzkumu. Avšak mezi nezbytné součásti profesionality patří i jiné osobnostní charakteristiky, jako např. respektování společenských pravidel, charakter osobnosti, individuální přístup, kreativita, odpovědnost, empatie, asertivita, nebo přizpůsobivost, které dotvářejí ucelení pojmu.

Charakteristika profesionálního manažera podle mého názoru odpovídá v mnoha případech představám dotazovaných manažerů o jejich profesi. Na základě výsledků výzkumu lze říci, že Pokorného definice profesionála je v souladu s chápáním tohoto pojmu českými manažery. Řešení nejednotnosti chápání profesionality v oblasti managementu přináší výzvu pro budoucnost. V dalším výzkumu bude vhodným postupem získané výsledky předložit manažerům ke konfrontaci a také k hlubšímu rozšíření doposud získaných poznatků.

SOUHRN

Článek se zabývá pojetím profesionality a profesionálního manažera v České republice. V úvodní části je v širších souvislostech vymezen pohled na chápání profesionality, nástin používání pojmu lidmi a společnostmi. Pod profesionalitou si mnozí lidé představují jedinečný výkon či schopnosti, kterými daný jedinec disponuje. Jasně vymezení pojmu *profesionalita* by se mělo stát pro budoucnost určitým kritériem, podle něhož by bylo možné například porovnávat výkonnost či nabízené dispozice jedinců nebo společností. Cílem je seznámit čtenáře s výsledky provedeného výzkumu profesionality mezi českými manažery na střední a vrcholové úrovni.

Výzkum byl prováděn metodou strukturovaného rozhovoru se 112 manažery položením dvou základních otázek: *Co si představíte pod pojmem „profesionalita“?* a *Jak byste charakterizoval/a „Profesionálního manažera“?* Odpovědi byly zaznamenány a transformovány do písemné podoby pro další zpracování. Vyhodnocení odpovědí probíhalo pro každou otázku samostatně. Analyzováním byly shrnuty podobné a související charakteristiky, které se nejčastěji vyskytovaly. Byl zaznamenán počet výskytů každé kategorie v jednotlivých odpovědích manažerů. Výsledkem práce bylo vymezení pojmů s uvedením podílu kategorií.

Pro dotázané manažery představuje *profesionalita* v první řadě odbornost, kterou lze charakterizovat jako dosažené vzdělání a s ním spojené zkušenosti a znalosti společně se získanou praxí v daném oboru. Další často zmiňovanou charakteristikou profesionality udávali respondenti výkonnost. Vysoký a kvalitní výkon ve spojení s oddaností profesi a vykonávaným činností je podle výsledků výzkumu nezbytností. Další uváděné charakteristiky tvořící profesionalitu uvedené sestupně podle frekvence odpovědí jsou rozhodnost, reakčnost, charakter, komunikace, originalnost, odpovědnost, důvěryhodnost a empatie.

Z vyhodnocení výsledků druhé otázky na vlastnosti profesionálního manažera pak vyplynuly závěry. Respondenti považují osobu profesionálního manažera především za odborníka či experta ve své profesi, který dokonale zná svůj obor činnosti, spolu se schopností vést lidi. Profesionální manažer má být podle dotázaných manažerů vůdcem, leaderem či koučem, který řídí svůj tým. Dále se respondenti často shodovali v názoru, že profesionální manažer má mít aktivní nasazení, měl by mít vize, měl by si umět stanovit cíle a k nim směřovat. Mezi další charakteristiky profesionálního manažera uvedené sestupně patří komunikativní osobnost, stresuodolný, ponaučitelný, respektovaný, etický, vzdělávající se a odpovědný. V diskusi jsou shrnuta zjištění současného stavu, konfrontace s výsledky výzkumu a uvedena doporučení pro budoucí vývoj.

profesionalita, manažer, profesionální manažer

SUMMARY

The paper deals with the conception of the professionalism and the professional manager in the Czech Republic. The introduction gives a broad overview of the perspective on professionalism understanding, outlines the usage of the term by public as well as the companies. Under the term of professionalism anyone can imagine unique performance or skills of the particular person. The clear definition of the term professionalism should become a specific criterion for the future, for example, through this criterion would be possible to compare the performance or offered services of individuals and companies. The objective of this paper is the presentation of the results appeared from the research on professionalism among middle- and top-level managers in the Czech companies.

The research was conducted by the method of structured interview with 112 Czech managers by putting two principal questions: 'What do you imagine under the term of 'Professionalism'?' and 'How would you characterize 'Professional Manager'?' The answers were noticed and transformed into the paper form for the subsequent processing. The evaluation process of the answers proceeded for each answer individually. Similar categories of characteristics were stated on the basis of a detailed analysis, with the highest frequency in the answers. The number of answers for each category was noticed. The terms definitions with the participation on each category were the outcome of the evaluation process.

The term professionalism is according to the respondents defined as perfect proficiency in the domain of particular manager. It is interwoven with the education, experience and practice in particular domain. Performance was frequently mentioned characteristic by interviewees, too. High level of performed activities together with loyalty to these activities is essential according to the answers. Other stated characteristics regarding professionalism are decision-making ability, capability of reaction, character of personalities, communicating skills, originality, responsibility, reliability and empathy (in order of priority).

The results from the second question about professional managers appeared as follows. The respondents consider the professional manager to be the specialist, expert in his domain, who is familiar with his domain and who can lead people. Professional manager should be a leader or a coach, able

to manage his team. However, the respondents often agreed on active drive or enthusiasm of the manager. According to them, he should have a vision, be able to state the objectives but also fulfil them. Among other characteristics of professional manager count: communicative personality, stress resistance, ability to learn from his mistakes, respectability, ethics, educability, responsibility (in order of priority). In the discussion part, the findings are summarized and recommendations for further development are given.

Poděkování

PhDr., Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. a Bc. Kamile Růžičkové za poskytnuté rady, komentáře a názory při zpracování výzkumu a vzniku tohoto článku.

LITERATURA

- HÄUSER, S., 2008: Strategie dlouhodobé úspěšnosti. *MODERNÍ ŘÍZENÍ* [online]. roč. 2008, č. 9 [cit. 2009-12-02]. Dostupný z [www: <http://modernirizeni.ihned.cz/cl-27829120-strategie-dlouhodobé-uspesnosti>](http://modernirizeni.ihned.cz/cl-27829120-strategie-dlouhodobé-uspesnosti).
- HENYCH, M., 2008: *Profesionální manažeři* [online]. [cit. 2009-12-02]. Dostupný z [www: <http://www.tcbs.cz/weblog/2008-0522-profesionalni-manazeri>](http://www.tcbs.cz/weblog/2008-0522-profesionalni-manazeri).
- JEŽEK, J., 2007: Management v místním a regionálním rozvoji a problémy jeho teoretického vymezení. *Regionální studia*. 01/2007, s. 19–22. ISSN 1803-1471.
- KUMARASWAMY, M. M., 1998: Reconstructing the Team. In: YANG, J., CHANG, W. P., *Building Education and Research: Proceedings of the CIB W89 International Conference on Building Education and Research (BEAR '98), Brisbane, Australia, 8th–10th July 1998*. London: E & F N Spon Ltd. s. 262–271. ISBN 041923800X.
- KUTSCHERAUER, A., 2007: Regionální a municipální management v České republice na počátku 21. století. In: ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI: *Nové výzvy pro rozvoj regionů, států a mezinárodních trhů*, 4.–6. září 2007. Ostrava: VŠB.
- MOLNÁR, Z., ŠPINGL, I., 2008: Potřeba, místo a úloha CI profesionála v organizaci. In: *Systems Integration: Proceedings of the 16th International Conference on Systems Integration 2008, Prague, Czech Republic, June 10–11, 2008*. Praha : [s.n.]. s. 97–103. ISBN 978-80-245-1373-7. Dostupné též z [www: <http://si.vse.cz/archive/index.asp?volume=2008>](http://si.vse.cz/archive/index.asp?volume=2008).
- POKORNÝ, J., 2007: *Psychologie tvořivého myšlení. Úvod do problematiky*. 2. vyd. skript. Brno, Ing. Zd. Novotný. 61 s. ISBN 978-80-7355-072-1.
- PUTT, T. A., 1998: Continuing Education for Building and Construction Professionals. In: YANG, J.; CHANG, W. P.: *Building Education and Research: Proceedings of the CIB W89 International Conference on Building Education and Research (BEAR '98), Brisbane, Australia, 8th–10th July 1998*. London: E & F N Spon Ltd. s. 455–463. ISBN 041923800X.
- SCOTT, N., PONNIAL, D., SAUD, B., 1997: A Window on Management Training within the Construction Industry. *Industrial and Commercial Training*. 29, 5, s. 148–152. ISSN 0019-7858.

Adresa

Ing. Petr Novák, Ústav managementu, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika, e-mail: novak@fbm.vutbr.cz