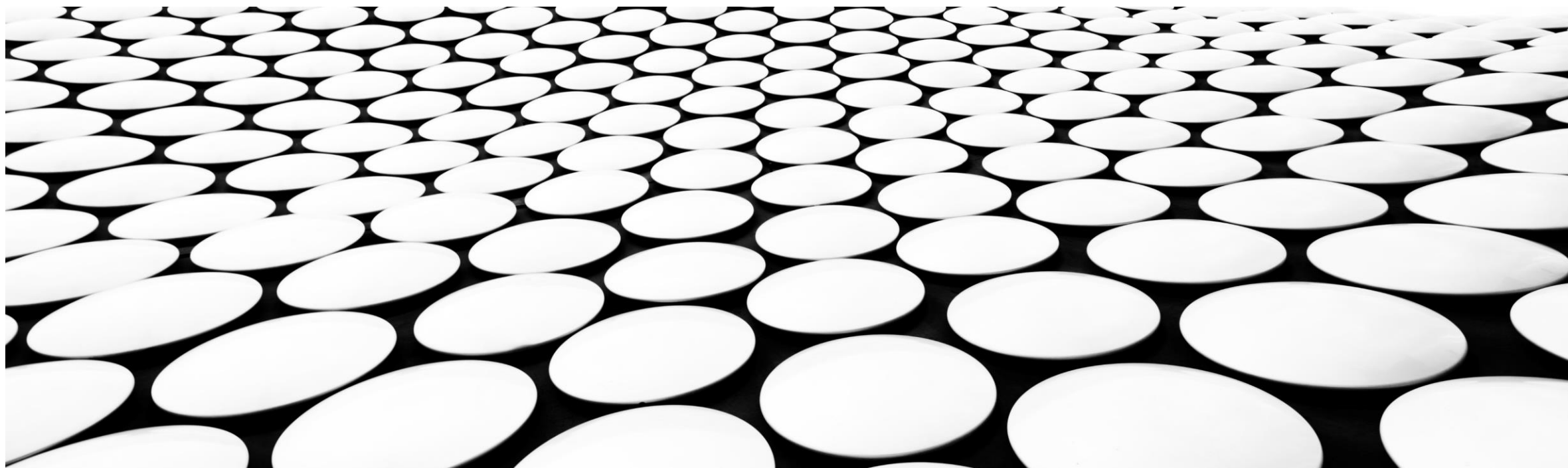


2. HODINA

# ZÁKLADY MANAGEMENTU 3

MGR. TEREZA VIPLEROVÁ

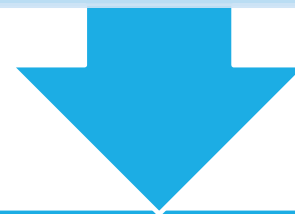
16. 10. 2023



# PODMÍNKY SPLNĚNÍ PŘEDMĚTU

Dosažení 29 b. (70 %) z 42 b. (max.)

Neplatí pro ISP a První kariéru



Jak získat body?

## PODMÍNKY SPLNĚNÍ PŘEDMĚTU

# Jak získat body?

Aktivní účast v hodině – za každou účast 1 b. / max. 11 bodů

Odevzdání pracovních listů – za každý list 2 body / max. 8 bodů (4 listy)

- Pro ISP a první kariéru povinné

Písemný test – 0-23 bodů

- Pro ISP a první kariéru – 70 % na 3 (tzn. alespoň 16 b.)

# PROSTŘEDÍ PRO PRÁCI SPORTOVNÍHO MANAŽERA

Ziskově  
orientované

Neziskově  
orientované

Spolkový sektor  
tělesné výchovy  
a sportu

Komunální sektor

Podnikatelský  
sektor

# NEZISKOVÉ X ZISKOVÉ PROSTŘEDÍ

Účel, ke kterému byla založena



Neziskové – pokrývání potřeb členů

Ziskové – rentabilita, zisk

- Rozsah potřeb podmiňuje tvorba vlastních finančních zdrojů
  - Neziskové – specifické podmínky zdaňování

# NEZISKOVÉ X ZISKOVÉ PROSTŘEDÍ

Kritéria	Komerční marketing	Sociální a veřejný marketing
Cíle		
Financování		
Vlastnictví		
Základní aktivity		
Orientace nabídky pro zákazníky		

# NEZISKOVÉ X ZISKOVÉ PROSTŘEDÍ

Kritéria	Komerční marketing	Sociální a veřejný marketing
Cíle	Zisk, tržby	Neziskové účely, pokrytí nákladů
Financování		
Vlastnictví		
Základní aktivity		
Orientace nabídky pro zákazníky		

# NEZISKOVÉ X ZISKOVÉ PROSTŘEDÍ

Kritéria	Komerční marketing	Sociální a veřejný marketing
Cíle	Zisk, tržby	Neziskové účely, pokrytí nákladů
Financování	Prostřednictvím trhu	Prostřednictvím podpory státu, z členských příspěvků, dary a podpory soukromých subjektů
Vlastnictví		
Základní aktivity		
Orientace nabídky pro zákazníky		



# NEZISKOVÉ X ZISKOVÉ PROSTŘEDÍ

Kritéria	Komerční marketing	Sociální a veřejný marketing
Cíle	Zisk, tržby	Neziskové účely, pokrytí nákladů
Financování	Prostřednictvím trhu	Prostřednictvím podpory státu, z členských příspěvků, dary a podpory soukromých subjektů
Vlastnictví	Soukromé	Veřejné, smíšené
Základní aktivity		
Orientace nabídky pro zákazníky		

# NEZISKOVÉ X ZISKOVÉ PROSTŘEDÍ

Kritéria	Komerční marketing	Sociální a veřejný marketing
Cíle	Zisk, tržby	Neziskové účely, pokrytí nákladů
Financování	Prostřednictvím trhu	Prostřednictvím podpory státu, z členských příspěvků, dary a podpory soukromých subjektů
Vlastnictví	Soukromé	Veřejné, smíšené
Základní aktivity	Prodej	Plnění účelů neziskových organizací
Orientace nabídky pro zákazníky		

# NEZISKOVÉ X ZISKOVÉ PROSTŘEDÍ

Kritéria	Komerční marketing	Sociální a veřejný marketing
Cíle	Zisk, tržby	Neziskové účely, pokrytí nákladů
Financování	Prostřednictvím trhu	Prostřednictvím podpory státu, z členských příspěvků, dary a podpory soukromých subjektů
Vlastnictví	Soukromé	Veřejné, smíšené
Základní aktivity	Prodej	Plnění účelů neziskových organizací
Orientace nabídky pro zákazníky	Taková nabídka, která získá soukromé peníze od zákazníka	Taková nabídka, která získává nové členství v organizaci



# **ODLIŠNOSTI ZISKOVÉHO A NEZISKOVÉHO PROSTŘEDÍ V SEKVENČNÍCH ČINNOSTECH MANAŽERA**

# Plánování

## Neziskové

Problémy, nedostatky – dominují krátkodobé cíle (strategické plány prakticky neexistují), nízký stupeň provázanosti.

## Ziskové

Informační proces stanovení cílů a postupů jejich dosažení – uvědomují si nutnost plánovat výkony a potenciál vzhledem k dosažení budoucích cílů.

# Organizování, organizační struktura

## Neziskové

Org. struktury reflektují stav samosprávy a demokracie. Na fungování se podílejí sami členové, kteří byli zvoleni do funkcí. Vysoký stupeň volnosti v tvorbě struktury.

## Ziskové

Ve vrcholových strukturách je v ČR vymezena zákonem o obchodních korporacích. Velká pozornost se věnuje dělbě činností a pravomoci a odpovědnosti (péče o finanční toky).

# Výběr, rozmisťování a vedení pracovníků

## Neziskové

Působí zde velké množství dobrovolníků.

## Ziskové

Organizace má možnost výběru pracovníků, nabízí jim adekvátní mzdu a pracovní podmínky.

# Kontrola

## Neziskové

Plnění věcných cílů a dále pak o standardy ekonom. charakteru (nákladové, příjmové atd.). Příjmy – veřejné zdroje (dotace, subvence, granty), vlastní zdroje (čl. příspěvky, z hlavní činnosti, z hospodaření s majetkem, s právy atd.).

## Ziskové

Příjmy z vkladů kapitálu a z plateb za výkony z prodeje statků.



# Rozpočetnictví a jeho návaznost na účetnictví

## Neziskové

Rozpočty nemají jednotnou úpravu. Účetnictví - druhové členění nákladů a výnosů, neumožňuje sledovat výsledek hospodaření dle jednotl. oblastí činnosti, dle účelu. Ve sportu neodpovídá sledování rozpočtovaných položek podle sport. sezóny.

## Ziskové

Kladen důraz na jednotnou úpravu.

# Rozhodování

## Neziskové

Způsob uplatňování kontroly v ziskových organizacích by zde mohl jít proti hlavnímu účelu organizace – rozhodování většiny, především s ohledem na sociální souvislosti.

## Ziskové

Pod úhlem tržních principů (cena-množství-zisk).

# ČINNOSTI MANAŽERA – SEKVENČNÍ – APLIKACE NA SPORTOVNÍ PROSTŘEDÍ

## PLÁNOVÁNÍ

- Strategický plán rozvoje příslušné organizace (např. SK)
- Dlouhodobý, střednědobý a aktuální program
- Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků TVS
- Marketingový plán sportovních subjektů

## OGANIZOVÁNÍ – postupy, metody

- Postupy vyhodnocování výsledků
- Uplatnění metody CPM při organizování a zabezpečení tréninkových cyklů (např. OH...)
- Použití formalizovaných metod prostřednictvím subjektů sportu (např. SWOT)
- Portfolio metoda při vyhodnocování činnosti SK

# ČINNOSTI MANAŽERA – SEKVENČNÍ – APLIKACE NA SPORTOVNÍ PROSTŘEDÍ

## VYTVÁŘENÍ ORG. STRUKTUR

- Zdokonalování org. struktury TVS ČR (např. sportovních svazů)
- Zdokonalování org. struktury SK (profesionálních, spolků...)
- Zkvalitňování org. struktury placených TVS služeb

## VÝBĚR, ROZMISŤOVÁNÍ A VEDENÍ LIDÍ

- Výběr a rozmisťování lidí při práci ve sportovních spolcích (profesionálové, dobrovolníci) a jejich motivace
- Výběr a rozmisťování lidí v placených TVS službách (např. zařízení typu fitness)

# ČINNOSTI MANAŽERA – SEKVENČNÍ, DALŠÍ – APLIKACE NA SPORTOVNÍ PROSTŘEDÍ

## KONTROLA

- Ukazatele finanční kontroly TVS organizací

## FINANCE

- Přehled o aktuálních ekonomických trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře
- Reflexe v hospodaření spolků a organizací TVS, zvláště jejich základních článků

## MARKETING

- Marketing v oblasti placených TVS služeb
- Marketing v podnicích vyrábějících TVS zboží
- Marketingová koncepce SK (profesionálních, neziskových)

# ČINNOSTI MANAŽERA – DALŠÍ – APLIKACE NA SPORTOVNÍ PROSTŘEDÍ

## PRÁVO

- Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS
- Zákony o TVS, stanovy a další normy státních a společenských organizací TVS

## KOMUNIKACE

- Ve vedení lidí ve sportovních organizacích (komunikace nadřízený – podřízený)
- Vyjednávání sponzorských kontaktů

# ČINNOSTI MANAŽERA – SPECIFICKÉ – APLIKACE NA SPORTOVNÍ PROSTŘEDÍ

## SPONZORSKÁ ČINNOST

- Vytváření nabídky pro sponzory
- Aktivace sponzorských programů

## SPORTOVNÍ REKLAMA

- Příprava nabídky reklam
- Plány jejich umístění ve sportovním zařízení, v rámci sportovních akcí i mimo ně

## TRANSFER HRÁČŮ A TRENÉRŮ

- Znalost a zpracování modelů ocenění hráčů v jednotlivých sportech

# ČINNOSTI MANAŽERA – SPECIFICKÉ – APLIKACE NA SPORTOVNÍ PROSTŘEDÍ

Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací TVS (MOV, Mezinárodní sportovní federace)

Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku i v zahraničí

Problematika ochrany zdraví, pojištění a sociální zabezpečení (z hlediska příslušných FO a PO)

Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS apod.



---

# **VÝHODY A NEVÝHODY ZISKOVÉHO A NEZISKOVÉHO PROSTŘEDÍ Z HLEDISKA ŘÍDÍCÍ PRÁCE**

## NEZISKOVÉ PROSTŘEDÍ – VÝHODY

- + Méně konkurenční pracovní prostředí
- + Stimuly ve formě daňových úlev a dotací
- + Velká nabídka služeb a programů

## NEZISKOVÉ PROSTŘEDÍ – NEVÝHODY

- Služby a programy omezovány při napjatém rozpočtu
- Nebývá zde obvyklý kariérní pracovní postup
- Řídící proces ovlivňován rozhodnutím státu
- V manažerských pozicích také dobrovolníci a neprofesionálové
- Často malá výkonnost organizace
- Velká zodpovědnost pracovníků není kompenzována výší platu

## ZISKOVÉ PROSTŘEDÍ – VÝHODY

- + Dobrá příležitost pro reklamu
- + Preciznější dělba práce
- + Vyšší finanční motivace pracovníků
- + Flexibilnější vykonávání operací
- + Další podnikatelské příležitosti

## ZISKOVÉ PROSTŘEDÍ – NEVÝHODY

- Intenzivnější konkurenční prostředí
- Řízení často přizpůsobováno představám majoritních vlastníků a sponzorů
- Hrozí, že se sport dostane na vedlejší kolej

# PROSTŘEDÍ PRO SPORTOVNÍHO MANAŽERA

- Činnosti manažera (ve sportu) prezentované na předchozích slidech nejsou vzájemně izolovány
- Jejich uplatnění a kombinace jsou značně variabilní – 3 determinanty zaměření a variability:
  - Prostředí
  - Specializace
  - Kvalifikace

# PROSTŘEDÍ PRO SPORTOVNÍHO MANAŽERA – 3 SEKTORY:



## PROSTŘEDÍ PRO SPORTOVNÍHO MANAŽERA – SPOLKOVÝ SEKTOR:

TJ a SK na bázi obchodních společností

TJ a SK na bázi neziskových organizací

Střešní sportovní organizace (sportovní svazy, federace, asociace)



## PROSTŘEDÍ PRO SPORTOVNÍHO MANAŽERA – KOMUNÁLNÍ SEKTOR:

Školní sportovní tělovýchovné kluby

Řízení tělovýchovných zařízení v komunální správě –  
obsazování tabulkových míst na obecních úřadech

Zajištění komunální péče o TVS aktivity zdravotně  
postižených a seniorů

Zajišťování akcí „sportu pro všechny“ v městských  
aglomeracích

# PROSTŘEDÍ PRO SPORTOVNÍHO MANAŽERA – PODNIKATELSKÝ SEKTOR:

SK na bázi obchodních společností


Vedení zařízení poskytujících placené TVS služby (provozovány jako obchodní společnosti), podnikání FO

Zařízení provozující marketingové a reklamní služby

Podniky zaměřené na výrobu sportovního náradí a náčiní

Cestovní kanceláře a rekreační komplexy

## KDO JE TEDY SPORTOVNÍ MANAŽER?



Manažer na  
úrovni vedení  
sportovní  
činnosti

Manažer na  
úrovni řízení  
určitého  
sportovního  
spolku

Manažer v  
podnikatelském  
sektoru

# KDO JE TEDY SPORTOVNÍ MANAŽER?

## Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti

- Vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích
- Specialisté vyškolení pro sportovní akce ad hoc – příprava MS, ME, OH...
- Specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými atd.

## Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku

## Manažer v podnikatelském sektoru

## KDO JE TEDY SPORTOVNÍ MANAŽER?

Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti

Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku

- Členové výkonných výborů ve svazech
- Sekretáři svazů
- Vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií atd.

Manažer v podnikatelském sektoru

## KDO JE TEDY SPORTOVNÍ MANAŽER?

Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti

Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku

Manažer v podnikatelském sektoru

- Ve výrobě sportovního zboží
- Provozování placených TVS služeb
- Manažeři profesionálních SK
- Vedoucí fitness
- Vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní
- Pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS

# PŘEDPOKLADY PRO VÝKON FUNKCE MANAŽERA A ŘÍZENÍ KOLEKTIVU

## Technické předpoklady

- Manažer by měl znát práci svých podřízených
- Musí být schopen řízenou osobu přesvědčit, že jeho řídicí příkaz je reálný

## Osobní předpoklady

- Koncepční uvažování a odpovídající rozhodování
- Umění jednat s lidmi, umění komunikace
- Schopnost motivace podřízených
- Kreativita

## ZAMYSLETE SE NAD TĚMITO OTÁZKAMI:

Jsou psychické předpoklady pro řídicí práci vrozené nebo je můžeme získat praxí, učením?

Jaké vlastnosti a dovednosti by měl mít dobrý vedoucí?

Je zdravé sebevědomí podmínkou?

Co především vzbuzuje autoritu?



# KONCEPČNÍ UVAŽOVÁNÍ A ODPOVÍDAJÍCÍ ROZHODOVÁNÍ

- Uvažování v širším kontextu, znalost podmínek přesahující řízený útvar či podnik, v časovém horizontu přesahující momentální stav
  - Dlouhotrvající efektivita > krátkodobý zisk
- Čím vyšší úroveň manažera, tím více analyzuje okolí, zkoumá tendence, předvídá budoucnost a realizuje rozhodnutí

# KONCEPČNÍ UVAŽOVÁNÍ A ODPOVÍDAJÍCÍ ROZHODOVÁNÍ

Provozní  
úroveň

Střední  
úroveň

Vrcholová  
úroveň

**Koncepční dovednosti** – schopnost řídit celou organizaci jako systém

**Lidské dovednosti** – schopnost vedení lidí

**Technické dovednosti** – schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů



# KONCEPČNÍ UVAŽOVÁNÍ A ODPOVÍDAJÍCÍ ROZHODOVÁNÍ

- Reakce a odvaha k rozhodování – základní požadované vlastnosti manažera

# UMĚNÍ JEDNAT S LIDMI, UMĚNÍ KOMUNIKACE

- Vyjednávání je hlavní pracovní náplní vedoucího pracovníka – 3 různé úrovně:
  - S podřízenými
  - S nadřízenými
  - Se zákazníky, obchodními partnery, institucemi

# UMĚNÍ JEDNAT S PODŘÍZENÝMI

- Vychází
  - z pozitivní motivace – opakuje chování, které bylo pochváleno
  - z negativní motivace – vyvaruje se chování, za které byl pokárán / postihnut

# PRAVIDLA CHOVÁNÍ NADŘÍZENÉHO PRACOVNÍKA VŮČI SVÝM PODŘÍZENÝM

Nedávejte všem stejnou odměnu (nivelizace)

Nereagování na chování také zpevňuje, a to pracovní kázeň

Řekni každému, jaké chování je zpevňováno

Řekni každému, co dělá špatně

Netrestej před ostatními

Nechť jsou důsledky adekvátní chování pracovníků

# VZTAH VEDOUCÍ – PODŘÍZENÝ

- Jak má vedoucí své spolupracovníky a podřízené rád, zda si jich váží
- Jejich vztah charakterizují 3 zásady:
  - Každý podřízený si zaslouží úctu, upřímnost, čestné jednání a lidský soucit
  - Dobří vedoucí vyžadují kvalitní práci, a pokud jde o systém hodnot, jsou nekompromisní
  - Mnoho vedoucích se ještě dnes řídí filozofií Machiavelliho, obhajující podvod a zradu, a spolu s účelovou manipulací si získávají a také udržují moc
    - Tzv. machiavellismus („účel světí prostředky“)

# KOMUNIKACE VEDOUCÍHO S PODŘÍZENÝMI

- Každodenní práce manažera
- Manažer dosahuje cílů prostřednictvím lidí – skupinové cíle
- Lidé velmi silně vnímají, jakým způsobem se s nimi jedná – image manažera, image organizace



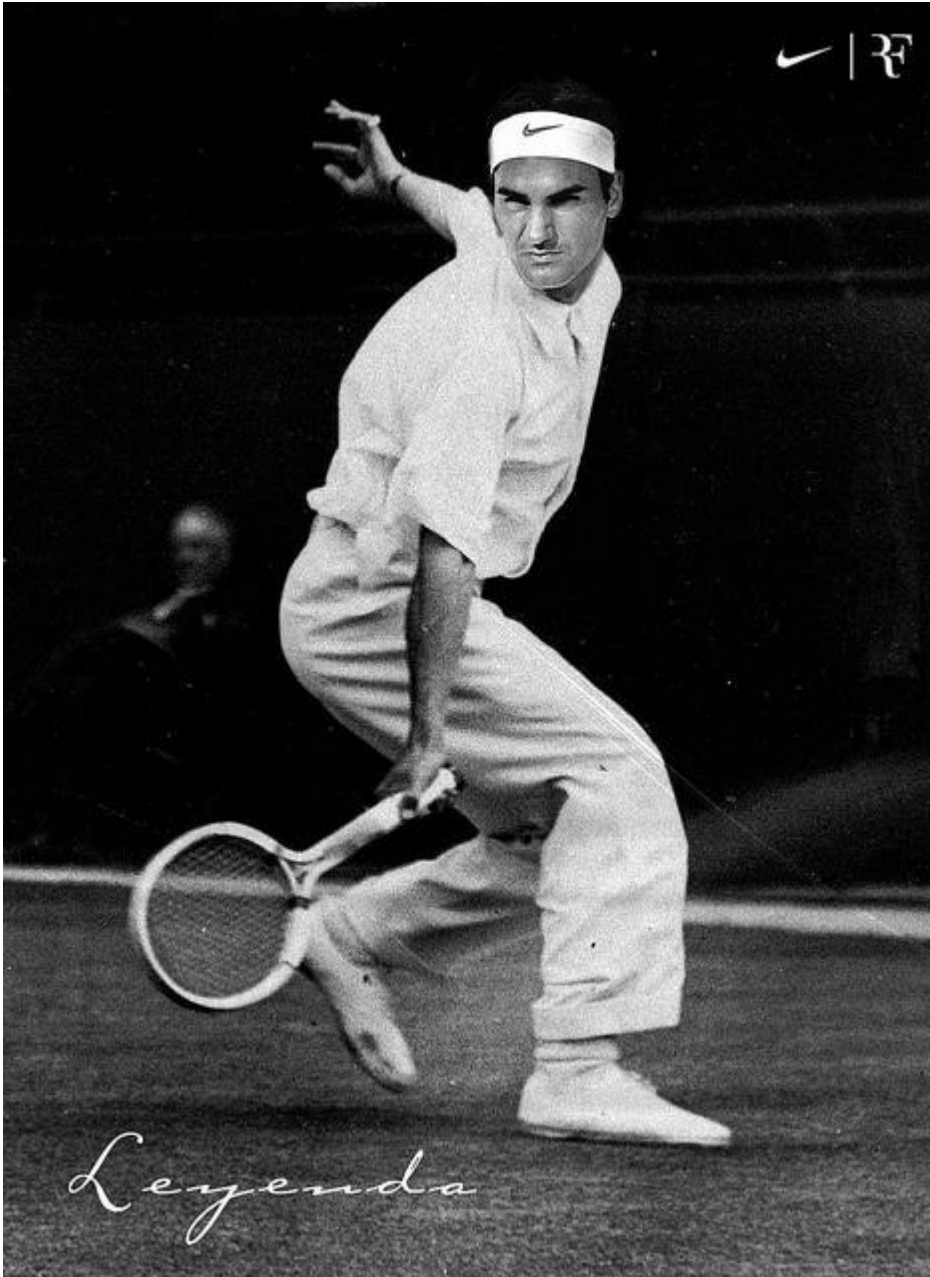
# KOMUNIKACE VEDOUCÍHO S PODŘÍZENÝMI



**ÚKOL 1:** Lidé rádi napodobují toho, koho obdivují, kdo si získal jejich důvěru a kdo pro ně představuje určitý ideál. Uveďte jeden nebo dva příklady takového jednání:



**ÚKOL 2:** Lidé nemají rádi složité vysvětlování, sáhodlouhé a tlusté návody, milují jednoduchost, rychlost, jsou často líní něco číst, jsou raději, když se orientují v jednoduchém obrázku. Stejně jako mluva, i textové informace musí být stručné a jasné. Uveďte vlastní poznatky, postřehy:



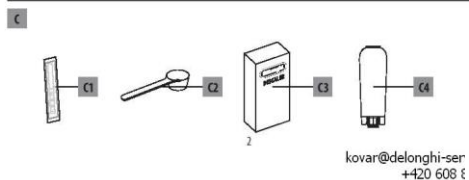
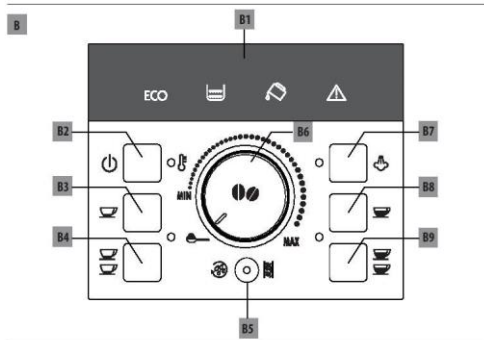
## ÚKOL 1



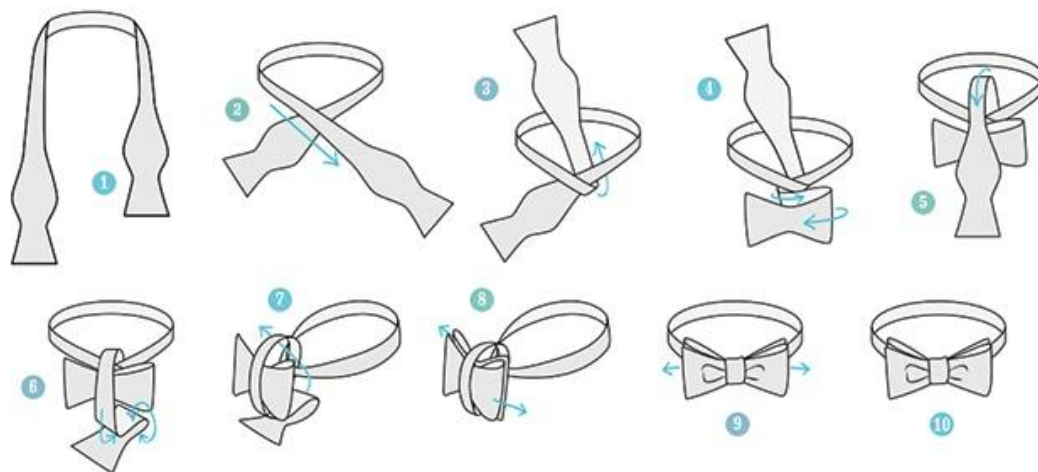
<b>NL</b> pág. 6	<b>ES</b> pág. 21	<b>PT</b> pág. 36	<b>EL</b> σελ. 51
<b>NO</b> síd. 67	<b>SV</b> síd. 82	<b>DA</b> síd. 97	<b>FI</b> siv. 112
<b>RU</b> стр. 127	<b>KZ</b> 143-бет	<b>HU</b> 161-old.	<b>CS</b> str. 176
<b>SK</b> str. 190	<b>PL</b> str. 205	<b>BG</b> стр. 220	<b>RO</b> pag. 235
<b>TR</b> say. 250			



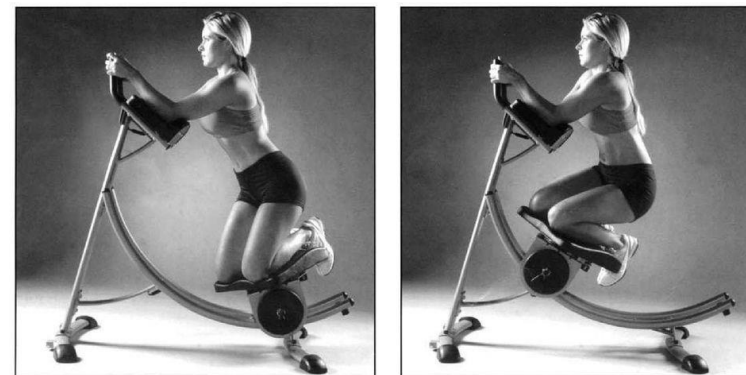
## ÚKOL 2



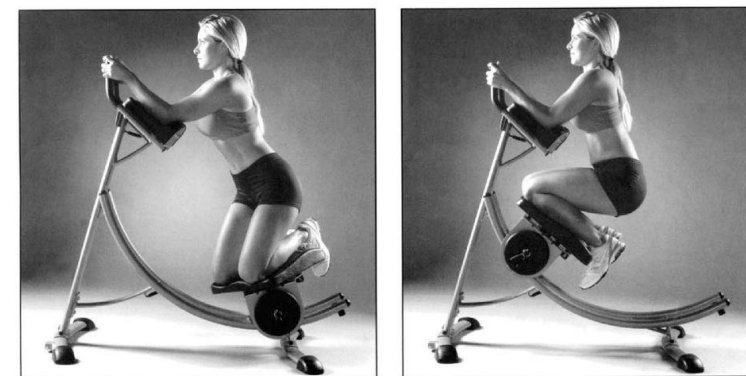
kovar@delonghi-ser  
+420 608 8



### Posilovací stroj JETT-579 – Návod k použití



### III. Zdvihy s volným sedlem - Free Style



**Varování:** Zdvihy s volným sedlem představují obtížnější cvik určený pro pokročilé uživatele. Proto tento cvik neprovádějte, dokud nezískáte praxi ve dvou předchozích variantách posilování a nebudete se při cvičení na stroji cítit opravdu jistě.

# KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝMI

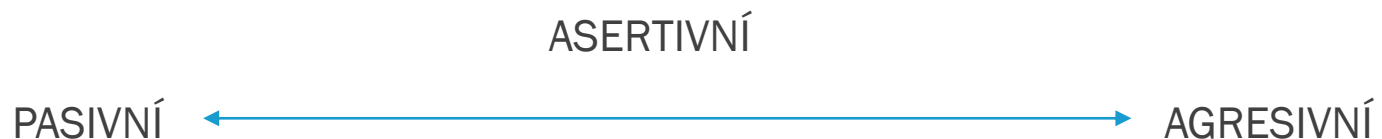
- Vyjednávání při řešení konfliktů, stížností
- Jednání o pracovních úkolech a vytvoření potřebných podmínek pro jejich splnění
- Projevují se mocenské vztahy (zvl. v byrokratických modelech se silnou hierarchickou strukturou)
  - Obtížné prosazovat nové postupy a cíle
  - Záleží na komunikačních dovednostech vedoucího

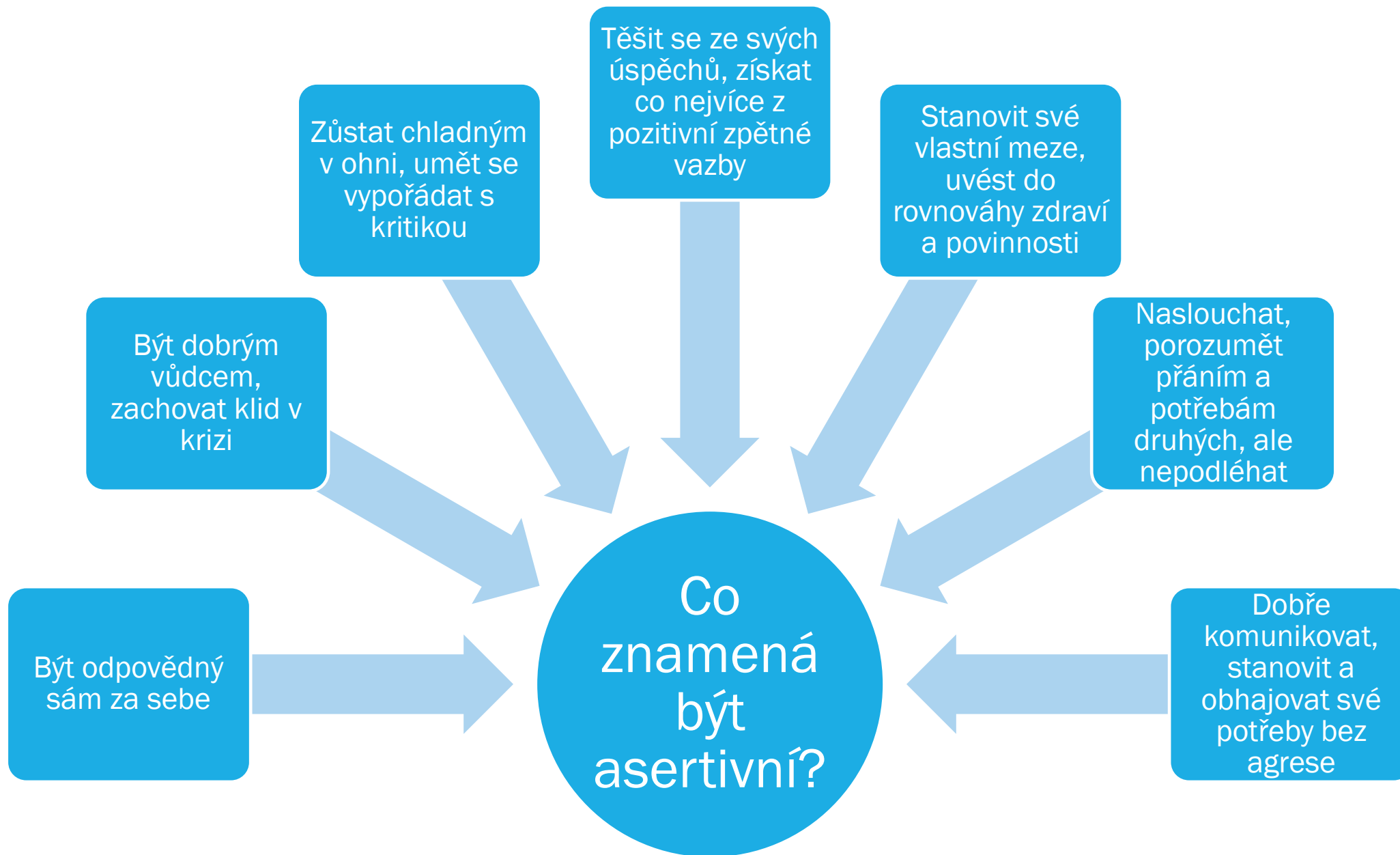
## VYJEDNÁVÁNÍ A KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝM

- Asertivní a vstřícné vyjednávání optimálních podmínek k plnění úkolů
- Chápat záměry celé organizace
- Uzavřít dohodu, která by měla být nejlepším z možných řešení
- Uvědomit si, že vedoucí není představitelem odborů hrozících nadřízeným stávkou

# ASERTIVITA

- Otevřené přirozené vyjadřování svých pocitů, myšlenek tak, abych nepoškozoval vlastní práva a nezasahoval do práv druhých osob





# ASERTIVNÍ JEDNÁNÍ

zdravě přiměřené sebeprosazení

nejednat na úkor druhých, ale také nepřipustit jednání ostatních na můj účet

nemanipulovat a nepodlehnout manipulaci

vychází ze zdravého sebevědomí, úcty k sobě i k druhému, staví řešení problému nad osobní vítězství

obsah asertivního sdělení respektuje práva druhých a je přiměřený situaci

vhodný způsob chování včetně neverbálních projevů (tón, barva řeči, řeč těla, gestikulace, mimika apod.)

cíl asertivního jednání: vzájemná otevřená komunikace



# JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKY, OBCHODNÍMI PARTNERY A INSTITUCEMI

- Především řešení konfliktů a stížností nebo předcházení jim
- Jednání vůči okolí je vidět a jakákoliv chyba v jednání může znamenat značný problém a ztrátu důvěry
- Jde o komunikaci se zákazníky, sponzory, konkurencí, peněžními ústavy, a dalšími obchodními partnery, nebo např. i s médii

# ÚSPĚŠNÝ MANAŽER

- Mnoho návodů na to, jak být úspěšný
- Žádný nelze obecně aplikovat na jakékoliv vedoucí pozice
- Jeden z nich je obecný – ve formě zásad úspěšného manažera – viz schéma na dalším snímku

## Zásada č. 1 – Nikdy nic nezapomenout

- Nástroj č. 1 – diář
- Nástroj č. 2 – vlastní manažerova evidence úkolů a problémů
- Nástroj č. 3 – jediná složka nevyřízených spisů
- Nástroj č. 4 – čistý stůl
- Nástroj č. 5 – evidence úkolů sekretariátem

## Zásady č. 2 – Úkol musí být splněn

- Nástroj č. 1 – výchova spolupracovníků
- Nástroj č. 2 – veřejně zdůvodňovat nesplnění úkolu
- Nástroj č. 3 – systém kontroly
- Nástroj č. 4 – namátkové kontroly
- Nástroj č. 5 – racionální řízení

## Zásada č. 3 – Správná míra odstupu od věci

- Nástroj č. 1 – dobrý systém organizace a řízení
- Nástroj č. 2 – kvalifikace pracovníků

## Zásada č. 4 – Mít autoritu

- Nástroj č. 1 – vědět víc než spolupracovníci
- Nástroj č. 2 – rozvoj tvořivého myšlení
- Nástroj č. 3 – být příkladem
- Nástroj č. 4 – dodržovat sliby
- Nástroj č. 5 – vždy si udržet určitý odstup od spolupracovníků
- Nástroj č. 6 – nebát se žádné práce

### Zásada č. 5 – Posedlost ziskem a náklady

- Nástroj č. 1 – výchova
- Nástroj č. 2 – limitování a kontrola nákladů
- Nástroj č. 3 – stále „normovat“

### Zásada č. 6 – Rychle se vypořádat s lenochy

- Nástroj č. 1 – pro každého nalézt správné místo
- Nástroj č. 2 – nepolepšitelné nemilosrdně propustit

### Zásada č. 7 – Citlivost k lidem

- Nástroj č. 1 – vychovávat sám sebe
- Nástroj č. 2 – v každé situaci se ovládat

### Zásada č. 8 – Stimulovat

- Nástroj č. 1 – kvalifikovaná strategie podniku
- Nástroj č. 2 – žádná anonymita
- Nástroj č. 3 – vnější znaky hodnocení
- Nástroj č. 4 – hmotná stimulace

# ÚSPĚŠNÝ MANAŽER

- Neznamená to jen být dobrým odborníkem
- Musí umět chápat druhé a vést lidi
- Na kolektiv a na jeho výkony má podstatný vliv především osobnost manažera
- Základem práce manažera je komunikace – udělat si čas na to, aby mluvil se svými lidmi!

# ÚSPĚŠNÝ MANAŽER

*„Dobrý manažer se nepozná ani tolik podle oborových, obchodních a ekonomických či dalších znalostí a dovedností, ale podle toho, jak umí práci rozdělit a předat jiným, jak umí pomocí druhých dojít co nejkratší cestou k cíli.“ (Bělohlávek, 2000)*



# PROSTOR PRO DOTAZY

ZLÁMAL, J., BAČÍK, P., BELLOVÁ, J. *MANAGEMENT: ZÁKLADY MANAGEMENTU*. PROSTĚJOV: COMPUTER MEDIA S.R.O., 2020. 2. VYD. ISBN 978-80-7402-421-4.

KOONTZ, H., WEHRICH, H. *MANAGEMENT*. PRAHA: VICTORIA PUBLISHING, 1993. 659 S. ISBN 80-7014-034-8.

