



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MSMT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Předmět: Management I

Janka Vydrová

ADAPT UTB: **A**daptabilní, **D**igitální, **A**gilní, **P**rogresivní,  
Transformace UTB ve Zlíně

reg. č. NPO\_UTB\_MSMT-16585/2022

Studijní program: Sportovní management



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky



## Cíl předmětu

Cílem předmětu je seznámit studenty se základními teoretickými znalostmi a přístupy k problematice získání poznatků managementu aplikovatelné na podnikatelsky i nepodnikatelsky orientované objekty. Součástí předmětu jsou oblasti managementu zaměřené na manažerské činnosti vykonávané pracovníky na manažerských stupních organizací. Studenti si osvojí teoretické přístupy, principy, metody a techniky managementu. Zaměření bude zejména na objasnění manažerských funkcí a jednotlivých metod plánování, organizování i kontroly. Studenti se také obeznámí s problematikou osobnosti manažera, s přístupy k ohodnocování v managementu a se vzděláváním v managementu. Důraz bude kladen i na aplikaci komunikačních, motivačních dovedností manažera, zdůraznění týmové práce v současném podnikatelském prostředí. Závěrem budou studenti seznámeni se současnými trendy v managementu.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Předmět managementu

Management ve sportu:

Sportovní management je obor podnikání zabývající se sportem a rekreací.

Sportovní management zahrnuje jakoukoli kombinaci dovedností, které korespondují s plánováním, organizováním, řízením, kontrolou, sestavováním rozpočtu, vedením nebo hodnocením jakékoli organizace nebo podnikání ve sportovní oblasti. Oblast managementu sportu má svůj původ v oddílech tělesné výchovy.

"Sport Management". [www.shapeamerica.org](http://www.shapeamerica.org). (2023-04-06)



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Předmět managementu

### Management ve sportu:

Při výkonu řídicích funkcí respektuje manažer požadavky vyplývající z tzv. analýzy 4E:

- účelnost (effectiveness) – děláni správných věcí
- účinnost (efficiency) – provádění věcí správným způsobem
- hospodárnost (economy) – děláni věci s minimálními náklady
- odpovědnost (equity) – děláni věci spravedlivě a podle práva



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Předmět managementu

Specifika managementu ve sportu – úkol:

- formulujte obecná specifika managementu ve sportu ve srovnání s jinou organizací působící v oblasti ziskové sféry;
- identifikujte ve Vámi vybrané sportovní organizaci manažery dle stupně řízení, tj. vrcholoví (top) manažeři, manažeři střední úrovně a manažeři první úrovně, popř. nemanážerské pozice.
- vytvořte hierarchickou pyramidu;



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



## Vzdělávání v managementu

Vzdělávání je **citový, kognitivní a volní, informačně-komunikační** proces, který je orientovaný na získávání a rozvíjení vlastností, vědomostí a dovedností člověka, které ovlivňují jeho aktivity, konání, chování a prožívání v práci a osobním životě.

- výsledek vzdělávání jako **změna** chování jedince – se odráží ve způsobilosti člověka.

PORVAZNÍK, Ján, VYDROVÁ, J. a LJUDVIGOVÁ, I. Celostní management. 6. přepracované a doplněné vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



## Vzdělávání v managementu

### Přístupy ke vzdělávání

**Didaktický** přístup – dominující postavení má ten, kdo vzdělává, vychovává, učí či vyučuje, trénuje, vede výcvik;

**Sokratovský** přístup – pečlivě připravené otázky se kladou s cílem přivést účastníky vzdělávání k formulování odpovědi, k řešení nastoleného problému. Otázky se kladou postupně, krok za krokem.

**Facilitativní** přístup – pozornost je soustředěna na účastníka, jeho potřeby a zájmy;

skupina

DRUCKER, P. F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 2. vyd. Praha : Management Press, 2016. 300 s. ISBN 9788072613977.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



## Vzdělávání v managementu

### Vzdělávání v managementu sportovních organizací – úkol

- rozdělte se do tří týmů;
- v rámci daného týmu si zvolte, ve kterém sportu budete školit své trenéry ohledně pravidel;
- tým č. 1: bude školit formou didaktického přístupu
- tým č. 2: bude školit formou sokratovského přístupu
- tým č. 3: bude školit formou facilitativního přístupu
- na závěr zhodnoťte výhody a nevýhody jednotlivých přístupů ve vzdělávání





## Základní manažerské funkce – plánování

Funkce **plánování** je první, nejdůležitější manažerská funkce.

**Obsah** funkce plánování naplňují **procesy a činnosti**, jejichž uskutečňováním si jednotlivec, skupina lidí (organizace) a celá společnost:

- uvědomuje příležitosti;
- vytyčuje cíle;
- určuje poslání;
- stanovuje vizi;
- vytváří strategii plnění cílů, poslání a vize;
- vypracovává plán přeměny strategie na skutečnost.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Základní manažerské funkce – plánování

Za **základní druhy plánů**, a tím i základní plánovací dokumenty v organizacích, je možné považovat:

- poslání organizace;
- vizi organizace;
- strategii organizace;
- vykonávací plán, resp. vykonávací plány organizace.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Základní manažerské funkce – plánování

### Základní plánovací dokumenty – úkol

- rozdělte se do čtyř týmů
- v rámci týmu si zvolte libovolnou sportovní organizaci
- pro danou organizaci zpracujte základní plánovací dokumenty, a to:
  - poslání organizace
  - vizi organizace
  - strategii organizace a
  - vykonávací plán organizace



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



## Základní manažerské funkce – organizování

**Organizování je druhá základní manažerská funkce.**

### Druhy **úkolů a činností** spojených s organizováním

- první skupina úloh je spojená s:
  - vytvořením organizační struktury (neexistující organizace),
  - zdokonalováním organizační struktury (když jde o existující organizaci).
- druhá skupina souvisí s vlastní realizací stanovených plánů, tedy určením a uskutečňováním úkolů konkrétními subjekty managementu, kteří za splnění plánů odpovídají.

PORVAZNÍK, Ján, VYDROVÁ, J. a LJUDVIGOVÁ, I. Celostní management. 6. přepracované a doplněné vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MŠMT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Základní manažerské funkce – organizování

### Organizační struktury - úkol

- rozdělte se do týmů po třech;

Na základě dostupné literatury nakreslete organizační struktury

- liniová, funkcionální, štábně-liniová, maticová
- centralizovaná, decentralizovaná
- strmá, plochá



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



## Základní manažerské funkce – organizování

### Organizování – úkol

- rozdělte se do dvojic;
- Zvolte (vymyslete) si sportovní akci, kterou bude Vámi vybraný klub pořádat;
- na základě teoretických poznatků vytvořte postup organizování dané sportovní akce (první skupina úkolů, druhá skupina úkolů spojené s organizováním);



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Základní manažerské funkce – kontrola

Funkce **kontrolování** je podle časové posloupnosti vynakládání řídicí práce v managementu organizací třetí základní funkcí managementu.

Obsah činností vyplývajících z funkce kontroly je orientovaný na:

- hodnocení správnosti vytyčení plánů;
- hodnocení průběhu uskutečňování plánů.

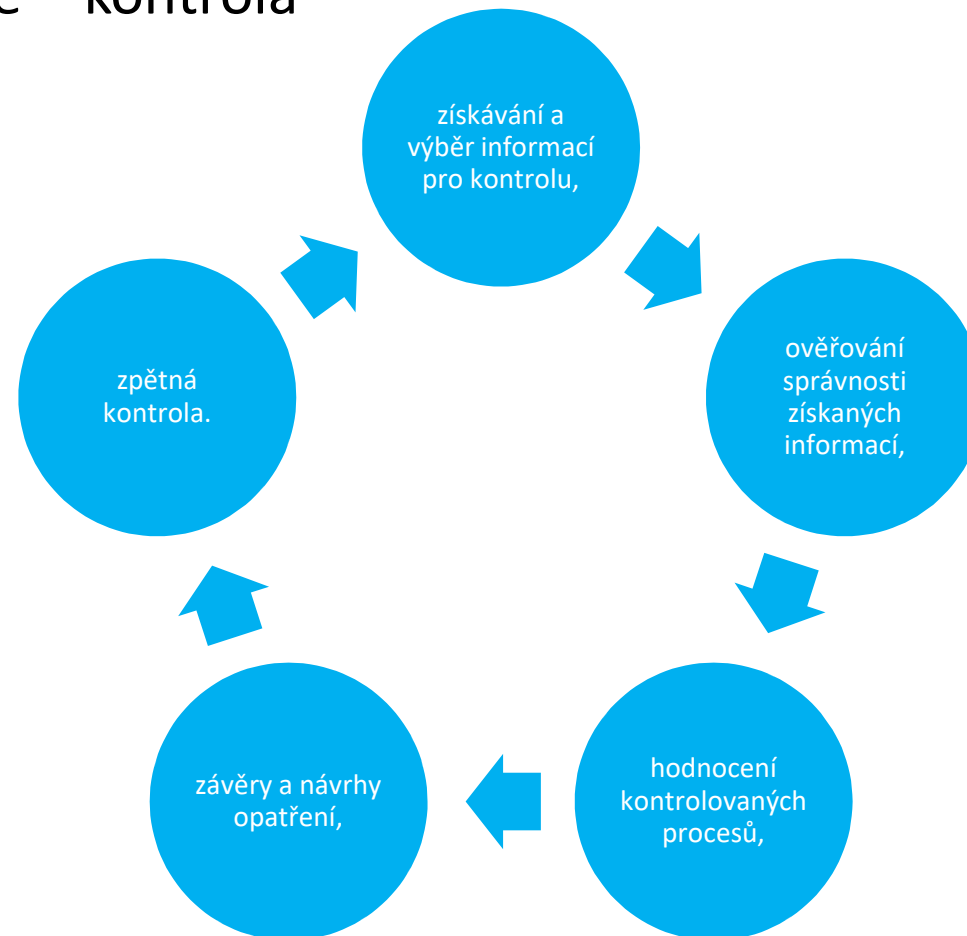


Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Základní manažerské funkce – kontrola

### Fáze kontrolního procesu



PORVAZNÍK, Ján, VYDROVÁ, J. a LJUDVIGOVÁ, I. Celostní management. 6. přepracované a doplněné vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.





Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Základní manažerské funkce – kontrola

Druhy  
kontrol

z hlediska **místa**,

- **přímá**, která je realizována přímo na pracovišti. Je to například inventura, zkontrolování pokladny nebo snímky z pracovního dne,
- **nepřímá**, kdy předmětem kontroly jsou dokumenty v rámci podniku. Například výkazy, sestavy, hlášení, zprávy apod.

z hlediska **času**,

- **předběžná**, realizovaná před zahájením procesu. Například preventivní prohlídky, ekonomické propočty, propočty výrobní kapacity apod.
- **průběžná**, realizovaná v průběhu stanoveného procesu. Tato kontrola je součástí operativního managementu. Jejím cílem je odhalit včas odchylky a odstranit závady,
- **následná**, která je zaměřena na kontrolu výsledků.

z hlediska **doby trvání**  
kontroly,

- **nepřetržitá**, která probíhá stále. Například v automatizovaných výrobních procesech, patří sem i sebekontrola,
- **občasná pravidelná**, což je například inventarizace, či operativní porady,
- **občasná nepravidelná**, která je realizována náhodně. Například předávací inventura, nebo kontrola živnostenského úřadu.

z hlediska **rozsahu**,

- **souhrnná** (komplexní), kdy předmětem kontroly jsou všechny v úvahu připadající veličiny. Například kontrola plnění ročního plánu, rozbor zavádění nového výrobku apod.
- **díličí**, kdy předmětem kontroly jsou pouze některé objekty. Tyto objekty mohou být zvoleny namátkově, nebo na základě předem stanoveného hlediska výběru. Například rozbor reklamací či kontrola nákladů.

z hlediska **způsobu vyjádření**  
kontrolované skutečnosti.

- **slovní**, vyjádřená slovně, což je např. hodnocení pracovníka,
- **hmotná**, vyjádřená v naturálních jednotkách, např. výroba v kusech,
- **hodnotová**, vyjádřená v peněžních jednotkách, např. splátky úvěru, vývoj cen.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Základní manažerské funkce – kontrola

### Kontrola – úkol

- rozdělte se do dvojic - původní dvojice, které jste vytvořili při úkolu „organizování“;
- na základě teoretických poznatků identifikujte fáze kontrolního procesu Vámi organizovaného sportovního utkání;
- zvolte, jaké druhy kontroly budete využívat;



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

Snímek pracovního dne - manažer vybraného sportovního klubu



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ

## Časový snímek dne

Pracoviště:

Počet pracovníků: 1

Dne:

Poř. č.	Popis činnosti	Čas post.	Čas jedn.	Rozdělení času podle kategorií (min)			
				T <sub>A</sub>	T <sub>C</sub>	T <sub>D</sub>	T <sub>E</sub>
1	Příchod na pracoviště	8:00	11			11	
		8:11					
2	Příprava pracoviště	8:11	15		15		
		8:26					
3	Práce dle pracovní náplně	8:26	98	98			
		10:04					
4	Nefungující technika	10:04	12				12
		10:16					
5	Manažer není na pracovišti	10:16	2			2	
		10:18					
6	Práce dle pracovní náplně	10:18	101	101			
		11:59					
7	Nefungující technika	11:59	14				14
		12:13					
8	Manažer není na pracovišti	12:13	2			2	
		12:15					
9	Práce dle pracovní náplně	12:15	48	48			
		13:03					
10	Nefungující technika	13:03	9				9
		13:12					



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Časový snímek dne

11	Manažer není na pracovišti	13:12	1			1	
		13:13					
12	Práce dle pracovní náplně	13:13	19	19			
		13:32					
13	Oběd	13:32	20		20		
		13:52					
14	Manažer není na pracovišti	13:52	8			8	
		14:00					
15	Práce dle pracovní náplně	14:00	25	25			
		14:25					
16	Nefungující technika	14:25	11				11
		14:36					
17	Manažer není na pracovišti	14:36	2			2	
		14:38					
18	Práce dle pracovní náplně	14:38	32	32			
		15:10					
19	Porucha PC, oprava	15:10	29				29
		15:39					
20	Kontrola PC	15:39	2				2
		15:41					
21	Manažer není na pracovišti	15:41	3			3	
		15:44					
22	Práce dle pracovní náplně	15:44	26	26			
		16:10					
23	Úklid pracoviště	16:10	6		6		
		16:16					
24	Odchod z pracoviště	16:16	14			14	
		16:30					
Čas směny			510	349	41	43	77
				T <sub>A</sub>	T <sub>C</sub>	T <sub>D</sub>	T <sub>E</sub>



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Časový snímek dne

## Snímek pracovního dne

Na základě pozorování byl sestaven průměrný snímek pracovního dne.

Ze snímku pracovního dne vyplývá, že byly zjištěny a vypočítány tyto průměrné časy:

$T_A=349$  minut (čas práce)

$T_D=43$  minut (čas osobních ztrát)

$T_S=510$  minut (čas směny)

$T_C=41$  minut (čas obecně nutných přestávek)

$T_E=77$  minut (technologicko-organizační ztráty)



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



## Časový snímek dne

### Časový snímek dne – úkol

- pracujte individuálně
- vypočítejte:
  - Koeficient využití pracovní doby (K1)
  - Koeficient osobních ztrát času (K2)
  - Koeficient technicko-organizačních ztrát času (K3)
  - Koeficient možného zvýšení produktivity práce odstraněním osobních ztrát času (K4)
  - Koeficient možného zvýšení produktivity práce odstraněním technicko-organizačních ztrát (K5)
  - Koeficient celkového zvýšení produktivity práce (K6)



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Časový snímek dne

### A) Koeficient využití pracovní doby ( $K_1$ )

Udává poměr času práce a času obecně nutných přestávek času směny.

Úkol: Využijte hodnot naměřených časů v zadání a vypočítejte koeficient využití pracovního dne.

$$K_1 = \frac{T_A + T_c}{T_S}$$

### B) Koeficient osobních ztrát času ( $K_2$ )

Vyjadřuje poměr časových ztrát nezaviněných pracovníkem k času směny.

Úkol: Vypočítejte koeficient osobních ztrát času.

$$K_2 = \frac{T_C + T_D}{T_S}$$

### C) Koeficient technicko-organizačních ztrát času ( $K_3$ )

Vyjadřuje poměr zbytečné spotřeby času způsobené technickými a organizačními nedostatky vůči času celé směny.

Úkol: Vypočítejte koeficient technicko-organizačních ztrát času.

$$K_3 = \frac{T_E}{T_S}$$



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Časový snímek dne

### D) Koeficient možného zvýšení produktivity práce odstraněním osobních ztrát času ( $K_4$ )

Výsledný koeficient udává možné zvýšení produktivity práce.

Úkol: Vypočítejte koeficient možného zvýšení produktivity práce odstraněním osobních ztrát času. Přepočítejte koeficient na procenta a sdělte, o kolik procent byste zlepšili produktivitu práce odstraněním osobních ztrát času.

$$K_4 = \frac{T_c + T_D}{T_S - [T_c + T_D + T_E]}$$

### E) Koeficient možného zvýšení produktivity práce odstraněním technicko-organizačních ztrát ( $K_5$ ) -

Výsledek ukazuje možnost zvýšení produktivity práce tímto zásahem.

Úkol: Vypočítejte koeficient možného zvýšení produktivity práce odstraněním technicko-organizačních ztrát. Přepočítejte koeficient na procenta a sdělte, o kolik procent byste zlepšili produktivitu práce odstraněním těchto ztrát.

$$K_5 = \frac{T_E}{T_S - [T_c + T_D + T_E]}$$





Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Časový snímek dne

### F) Koeficient celkového zvýšení produktivity práce ( $K_6$ )

Výsledek ukazuje možnost celkového zvýšení produktivity práce odstraněním osobních ztrát času a technicko-organizačních ztrát.

Úkol: Vypočítejte koeficient možného zvýšení produktivity práce odstraněním technicko-organizačních ztrát. Přepočítejte koeficient na procenta a sdělte, o kolik procent byste zlepšili produktivitu práce odstraněním těchto ztrát

$$K_6 = K_4 + K_5$$



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



## Časový snímek dne

### Časový snímek dne – úkol

- vytvořte týmy po třech
- identifikujte činnosti, které je možné zefektivnit
- prezentujte,
  - které činnosti jste zvolili;
  - o jakou časovou dotaci,
  - a jakým způsobem dané činnosti zefektivníte;



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Self a Time Management

Self management je proces sestavující se z aktivit a činností, prostřednictvím kterých si každý pracovník, a vlastně každý člověk, stanovuje svoje pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.

Time management = řízení využívání času

VÁGNER, I., WEBER, M. Osobní management. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4265-0.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Self a Time Management

### **Techniky** Time managementu

- Paretovo pravidlo
- Pohled z helikoptéry
- Eisenhowerov princip
- Priority ABC
- Sloní technika
- Delegování úkolů
- Plánovací záznamníky a softwarové systémy



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Self a Time Management

### **Techniky** Time managementu – úkol:

- pracujte individuálně;
- na základě informací vytvořte Paretovu analýzu a identifikujte hlavní činnosti organizace



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



## Self a Time Management

### Techniky Time managementu – úkol:

	doba trvání							
činnost A	5	2	1	5	2			
činnost B	3							
činnost C	2	1	3					
činnost D	10	5	7	10	7	5	12	11
činnost E	1	1	2	1	1	2		
činnost F	2	5	7	9	1	6	5	1
činnost G	1	5	4	1				



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Self a Time Management

### Techniky Time managementu – úkol:

1. uspořádejte data – seřadte dle četnosti výskytu od největší hodnoty po nejmenší hodnotu

2. sestavte kumulativní křivku

x – činnost

y – četnost / %

identifikujte klíčové činnosti

Činnost (A - G)	Četnost	Četnost v %	kumulativní četnost v %
Celkem		100%	x



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Self a Time Management

### **Techniky** Time managementu – úkol:

- pracujte ve dvojicích – z úkolu „organizace“;
- pomocí „sloní techniky“ identifikujte činnosti ve Vámi vybrané organizované sportovní akci;
- pomocí „pohledu z helikoptéry“ identifikujte všech šest úrovní vámi vybrané organizované sportovní akci;





Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU

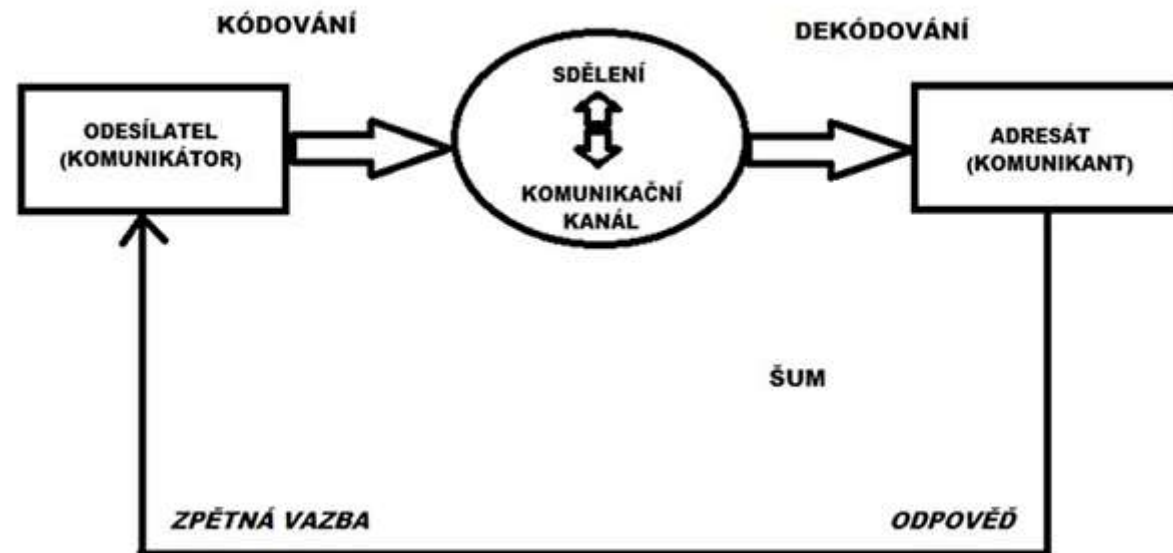


Národní  
plán  
obnovy

MSMT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Komunikace v managementu

Komunikací v práci (i osobním životě) a v managementu rozumíme odevzdávání a přijímání sdělní, zejména mezi dvěma nebo více subjekty.





Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Komunikace v managementu

Základní **druhy** komunikace využívané v managementu jsou:

- slovní (verbální) komunikace,
- zraková (vizuální) komunikace,
- hlasová (vokální) komunikace.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Komunikace v managementu

### Komunikace – úkol

- pracujte individuálně a odpovězte na položené otázky:

#### Cvičení:

Níže je uvedeno 10 vět (konstatování) a otázek. Odpovězte na každou otázku podle toho, jak rozumíte obsahu vět.

**1. Navrženou stavbu schválila jasná většina poslanců 65 členného zastupitelstva Moravskoslezského kraje.**

Kolik poslanců to bylo?

**2. Karel často a rád cvičí.**

Kolik minut denně cvičí Karel v průměru?

**3. Jejich ředitel je středního věku.**

Kolik je mu let?



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Komunikace v managementu

### Komunikace – úkol

- pracujte individuálně a odpovězte na položené otázky:

**4. Můj známý má velmi dobře placené místo.**

Kolik si měsíčně vydělá?

**5. Auto pro nového šéfa bylo přílišně drahé.**

Kolik stálo?

**6. Ten dokument tady leží již příliš dlouho.**

Jak dlouho tady vlastně leží?

**7. Trvalo ti moc dlouho, než jsi zvedl/a telefon.**

Kolikrát telefon zazvonil?



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Komunikace v managementu

### Komunikace – úkol

- pracujte individuálně a odpovězte na položené otázky:

**8. Martina věnuje tomuto úkolu veškerý čas.**

Kolik hodin denně?

**9. Potřebujeme pravidelné dodávky kancelářského materiálu.**

Jak často potřebujeme dodávku?

**10. S Vaší prací jsou zaměstnanci velmi nespokojeni.**

Kolik stížností za týden „obdržíte“?

- své odpovědi srovnejte, v případě odlišností argumentujte formou dialogu



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Komunikace v managementu

### Komunikace – úkol

- pracujte ve dvojicích z úkolu „organizace“ sportovní akce;
- navrhňte pro Vámi organizovanou akci komunikační strategii;
- pro Vámi organizovanou sportovní akci vytvořte plakát;
- výsledky Vámi zpracovaných úkolů prezentujte;



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Týmová práce v managementu

### **vymezení týmu a týmové práce**

- 70. roky minulého století – internacionalizace;
- tým = tvořen se záměrem řešit určitý složitější projekt, úkol nebo problém, 3 – 8 členů;

PORVAZNÍK, Ján, VYDROVÁ, J. a LJUDVIGOVÁ, I. Celostní management. 6. přepracované a doplněné vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



## Týmová práce v managementu

### Principy práce týmu

- jasný cíl;
- aktivity zaměřeny na výsledek;
- doplňující se kompetentnost členů;
- společný závazek;
- atmosféra spolupráce a tvořivosti;
- vnější podpora a uznání;
- odpovědnost;
- důvěryhodnost;
- účinná komunikace a motivace;





Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Týmová práce v managementu

### Tvorba týmu

- 8 Belbinových rolí – inovátor, tvůrce, pozorovatel, vyhledávač zdrojů, realizátor, dokončovatel, stmelovač, koordinátor;
- Vytváření týmu:
  - požadavky na členy týmu;
  - info o potenciálních členech týmu;
  - doplnění info o potenciálních členech;
  - vyhodnocení info;
  - rozhodnutí o přijetí člena;
- Adaptace na práci

PORVAZNÍK, Ján, VYDROVÁ, J. a LJUDVIGOVÁ, I. Celostní management. 6. přepracované a doplněné vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Týmová práce v managementu

### Tvorba týmu – úkol

- pracujte individuálně;
- rozdělte přesně deset bodů mezi odpovědi A – H, dle toho, jak Vás vystihují:

#### 1. Můj příspěvek do týmu:

- A. (    ) Rychle rozpoznávám a využívám nové příležitosti.
- B. (    ) Dobře vycházím se širokým spektrem lidí.
- C. (    ) Tvorba nových myšlenek je má přirozená schopnost.
- D. (    ) Snažím se každého zaangažovat do jeho/její přirozené úlohy v týmu.
- E. (    ) Moje schopnost dovést věci do úspěšného konce pramení z mé osobní efektivnosti.
- F. (    ) Jsem ochotný/á čelit dočasné nepopularitě, pokud to povede k pozitivnímu výsledku.
- G. (    ) Obyčejně rychle odhadnu reálné a uskutečnitelné nápady.
- H. (    ) K alternativním možnostem přistupuji bez předpojatosti a předsudků.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Týmová práce v managementu

### Tvorba týmu – úkol

- pracujte individuálně;
- rozdělte přesně deset bodů mezi odpovědi A – H, dle toho, jak Vás vystihují:

#### **2. Mezi mé slabiny týmové práce patří:**

- A. (  ) Necítím se pohodlně, pokud porady nejsou dostatečně strukturované a dobře vedené.
- B. (  ) Na diskusi nových myšlenek a názorů vždy vyčlením větší množství času.
- C. (  ) Když přijdou na řadu nové myšlenky, vždy se velmi rozpovídám.
- D. (  ) Přikláním se k objektivnímu pohledu na problém a nesdílím entuziasmus a nadšení některých kolegů.
- E. (  ) Někdy působím agresivně a autoritativně, hlavně když je nutné dokončit něco rychle nebo něco velmi důležitého.
- F. (  ) Nejsem zastáncem autoritativního vedení proti vůli ostatních. Týmová atmosféra je pro mě podstatnější.
- G. (  ) Nové myšlenky často upoutají moji pozornost natolik, že zapomenou sledovat dění okolí.
- H. (  ) Podle mých kolegů se zabývám množstvím detailů a možnostmi neúspěchu.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Týmová práce v managementu

### Tvorba týmu – úkol

- pracujte individuálně;
- rozdělte přesně deset bodů mezi odpovědi A – H, dle toho, jak Vás vystihují:

#### **3. Po dobu spolupráce na projektu s jinými:**

A. (  ) Mám schopnost ovlivňovat lidi bez toho, abych je do něčeho nutil/a.

B. (  ) Všeobecně se snažím být ostražitý/á. Často tak zabráním množství chyb z ne-pozornosti. Moji pozornosti neuniknou ani pozapomenutá fakta.

C. (  ) Jsem připravený/á tlačit na činy, aby se na poradě neztrácel čas a neodbočovalo se od vytyčeného cíle.

D. (  ) Kolegové mohou se mnou počítat, když se pracuje na něčem originálním.

E. (  ) Pro dobro věci jsem vždy připravený/á hájit slibný návrh.

F. (  ) Dychtím po vyhledávání nejnovějších trendů a novinek.

G. (  ) Myslím, že mám schopnost dělat správná rozhodnutí.

H. (  ) Vždy dohlížím, aby byly všechny podstatné kroky dobře zorganizovány.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Týmová práce v managementu

### Tvorba týmu – úkol

- pracujte individuálně;
- rozdělte přesně deset bodů mezi odpovědi A – H, dle toho, jak Vás vystihují:

#### **4. Můj přístup k práci ve skupině by se dal charakterizovat:**

- A. (  ) Mám velký zájem blíže se seznámit s kolegy.
- B. (  ) Nemám problém odporovat názoru většiny a obhajovat menšinové stanovisko.
- C. (  ) Lehce rozvedu argumenty na vyvrácení nesprávných názorů.
- D. (  ) Myslím, že mám talent spustit věci do chodu, hned po dokončení plánu.
- E. (  ) Mám sklony vyhýbat se běžným řešením. Téměř vždy přijdu s něčím neočekávaným.
- F. (  ) Do každého úkolu přináším špetku perfekcionismu.
- G. (  ) Kontakty využívám někdy i na mimopracovní účely.
- H. (  ) Rád/a si vyslechnu všechny názory. Nemám však problém utvořit si vlastní názor.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Týmová práce v managementu

### Tvorba týmu – úkol

- pracujte individuálně;
- rozdělte přesně deset bodů mezi odpovědi A – H, dle toho, jak Vás vystihují:

#### 5. Čím mě práce naplňuje?

- A.  Rád/a analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti.
- B.  Nejvíc mě baví hledání praktických řešení všech problémů.
- C.  Rád/a podporuji dobré vztahy na pracovišti.
- D.  Mám velký vliv na rozhodování.
- E.  Často potkávám lidi, kteří přinášejí něco nové.
- F.  Dokážu vytvořit podmínky pro kompromisní řešení zohledňující všechny potřebné kroky na jejich realizaci.
- G.  Rád/a vidím věci hotové. Na úspěšné dotažení věcí do konce koncentruji celou svoji energii a pozornost.
- H.  Rád/a pracuji v oblastech, které vyžadují představivost a kreativitu.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Týmová práce v managementu

### Tvorba týmu – úkol

- pracujte individuálně;
- rozdělte přesně deset bodů mezi odpovědi A – H, dle toho, jak Vás vystihují:

**6. Když obdržím nepředvídaný složitý úkol s omezeným množstvím času a neznámými lidmi:**

- A. ( ) Cítil/a bych potřebu stáhnout se na klidné místo a promyslet si možná východiska z nepředvídané situace ještě před definitivním rozhodnutím.
- B. ( ) Byl/a bych ochotný/á spolupracovat s osobou, která projevila nejpozitivnější přístup.
- C. ( ) Našel/a bych nějakou možnost rozdělení úkolu na menší části, aby se řešení rozdělilo mezi jednotlivé lidi.
- D. ( ) Můj přirozený smysl pro důležité věci by zabezpečil, abychom problém vyřešili do určeného termínu.
- E. ( ) Myslím, že bych zachoval/a klid a zaměřil/a svoji pozornost na hledání řešení.
- F. ( ) Pod tlakem okolností bych dokázal/a nepřetržitě pracovat.
- G. ( ) Kdybych cítil/a, že skupina neudělala žádný pokrok, byl/a bych připraven/a převzít vedení.
- H. ( ) Otevřel/a bych diskusi a stimuloval/a nové myšlenky, aby se věci hnuly dopředu.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Týmová práce v managementu

### Tvorba týmu – úkol

- pracujte individuálně;
- rozdělte přesně deset bodů mezi odpovědi A – H, dle toho, jak Vás vystihují:

#### **7. Po dobu řešení problémů v týmu:**

- A. (  ) Nejsem ochoten/na tolerovat jednání, které brzdí rychlý způsob řešení a na takové jednání jednoduše upozorním.
- B. (  ) Často jsem kritizován/na za příliš analytický přístup s nedostatkem intuice.
- C. (  ) Je pro mne důležitější ověřit kvalitu výsledků i za cenu pozdržení pokroku.
- D. (  ) Mám sklon začít se nudit. Spoléhám se na pár kreativních členů týmu, aby stimulovali moji představivost.
- E. (  ) Nerad/a začínám pracovat bez vytýčení jasných cílů.
- F. (  ) Mám problémy vysvětlit velmi komplexní a složité myšlenky, které mě napadnou.
- G. (  ) Na ostatních požaduji věci, které neumím opravit sám/sama.
- H. (  ) Když se střetnu se silnou opozicí, váhám s obhajováním vlastního stanoviska.





Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Týmová práce v managementu

### Tvorba týmu – úkol

- pracujte individuálně;
- přeneste své výsledky do vhodnocovací tabulky:

Otázka	1	2	3	4	5	6	7	Součet
IN	C	G	D	E	H	A	F	-
TV	F	E	C	B	D	G	A	-
PO	H	D	G	C	A	E	B	-
ZD	A	C	F	G	E	H	D	-
RE	G	A	H	D	B	F	E	-
DO	E	H	B	F	G	D	C	-
ST	B	F	E	A	C	B	H	-
KO	D	B	A	H	F	C	G	-



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Týmová práce v managementu

### Tvorba týmu – úkol – výsledky

#### - pracujte individuálně;

##### 1. IN – Inovátor (Planter)

Jeho nápady a myšlenky jsou vždy nové, kreativní a hravé. Jeho mozek neustále zaměstnává tvorba až podivínských postupů. Je schopen zvládnout i těžké problémy, kdy navrhuje možnosti řešení. Nezabývá se ale realizací či detaily, je jen chrličem inovací. Je tedy nepostradatelný v počáteční fázi projektů, neboť přichází s prvním impulzem k jakékoliv inovaci. Jeho slabinou je také efektivní komunikace.

##### 2. TV – Tvůrce (Shaper)

Nereálné avšak zajímavé myšlenky inovátora přibližuje skutečnosti. Přijímá výzvy, je dynamický, daří se mu pod tlakem, povzbuzuje při překonávání překážek. Připraví cesty, kterými by bylo možné zhmotnit nápady. Tvoří smysl pro naléhavost a usměrňuje diskusi k hodnotnému konání.

##### 3. PO – Pozorovatel (Monitor-evaluator)

Provede kritické zhodnocení navrhovaných projektů a cest řešení. Posoudí jejich efektivnost, a to velmi reálně a důkladně. Zabraňuje tak týmu, aby si začal stavět vzdušné zámky. Je střízlivý a bystrý, myslí strategicky. Tento typ člověka vás dostane opět velice rychle zpátky na zem, i když není inspirujícím či vedoucím typem. V tomto ohledu jde o protipól (a to velmi potřebný) k roli inovátora. Je totiž zodpovědný za to, že byly zhodnoceny všechny možnosti. Zaujímá tudíž klíčovou úlohu ve fázi plánování.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Týmová práce v managementu

### Tvorba týmu – úkol – výsledky

#### - pracujte individuálně;

##### 4. ZD – Hledač zdrojů (Resource investigator)

Je velice nadšeným pracovníkem s dobrými komunikačními schopnostmi. Oproti inovátorovi sice nemá originální myšlenky, ale skvěle na něj navazuje, neboť je nadšený (někdy až příliš) ze všeho nového, dovede chápat ostatní a dále rozvíjí jejich myšlenky. Nové myšlenky, možnosti a zdroje objevuje také mimo skupinu. Chopí se otěží především v době, kdy selžou standardní procesy. Pro realizaci projektu může tedy lehce získat informace, finance i materiál. Dovede snadno obstarat zakázku, s čímž souvisí také navazování a udržování kontaktů.

Předchozí čtyři role se uplatní především v přípravné a plánovací fázi. Dokáží vymyslet projekt a připravit pro něj odpovídající zázemí.

##### 5. RE – Realizátor (Implementer)

Myšlenky uvádí v opravdový uskutečnitelný proces. Nápady dokáže výborně implementovat do praxe. Pracuje systematicky, dokáže zorganizovat i velmi komplikované projekty. Také administrativa mu není cizí. Můžete si proto být jisti, že vždy udělá to, co je nutné. Je však velice neflexibilní, což komplikuje i jeho přizpůsobení se novým možnostem.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Týmová práce v managementu

### Tvorba týmu – úkol – výsledky

#### - pracujte individuálně;

##### 6. DO – Dokončovatel (Completer finisher)

Dokončovatel představuje dokonalého detailistu a puntičkáře. Systémově se stará o to, aby se na nic nezapomnělo. Snaží se o dokonalý výtvar, a proto netoleruje žádné nedostatky či nepřesnosti. Při své práci je precizní, a proto domýšlí podrobnosti a dohlíží na dodržování postupů i časových lhůt.

Realizátor i dokončovatel jsou typičtí organizátoři. Je jim proto dán prostor při realizaci jakékoliv činnosti. Pracují na základě plánů a podkladů z předešlé plánovací fáze. Oni se postarají o její zhmotnění.

##### 7. ST – Stmelovač (Team worker)

Jde o lidumila, který nenávidí konflikty a hádky. Stará se tedy o pohodu v týmu. Mírní konflikty, vytváří týmovou atmosféru, podporuje členy týmu v jejich silných stránkách. Zvládá tedy komunikační a vztahové poruchy, a tím tým opět stmeluje. Vrací lidem morálku, humánnost a optimismus. Diplomatičticky se stará o psychickou stránku organismu zvaného „tým“. Jeho slabostí je ale nerozhodnost v hraničních situacích.

##### 8. KO – Koordinátor (Coordinator)

Je zralý, všestranný, sebejistý. Vede tým ke společnému cíli. Je ideálním lídrem porad, neboť dokáže s lehkostí shrnout poznatky a vzbudit důvěru v ostatních. Dokáže z týmu dostat to nejlepší, protože rozpozná individuální talent a dá mu prostor, aby se projevil. Tím zvyšuje sebedůvěru členům týmu, což následně zvyšuje potenciál celku. Představuje proto nejlepší osobu pro koordinaci skupinové snahy.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Týmová práce v managementu

### Tvorba týmu – úkol

- pracujte individuálně;
- máte sestavit tým, který bude mít maximálně 4 členy, které týmové role si vyberete a proč?



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Motivace v managementu

**Motivace** je proces, hnací síla a pohnutka, která ovlivňuje chování a jednání lidí tak, aby dosáhli určitého cíle.

Vše, co člověk dělá, dělá z nějakého důvodu, chce něčeho dosáhnout. A právě motivace zahrnuje **psychologické** příčiny, které lidem buďto brání něco udělat nebo naopak je podporují v daných činnostech.

Díky motivaci také lidé uspokojují své potřeby, a to biologické jako zajištění bezpečí nebo spánek, či sociální jako například potřebu vzdělání, začlenění se do společnosti a podobně.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Motivace v managementu

### Charakteristika **druhů** motivace

#### A. Vnitřní motivace

Vnější motivace (stimulace)

#### B. Pozitivní motivace

Negativní motivace (nátlak, hrozba), manipulace

#### C. Hmotná motivace

Nehmotná motiva



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU

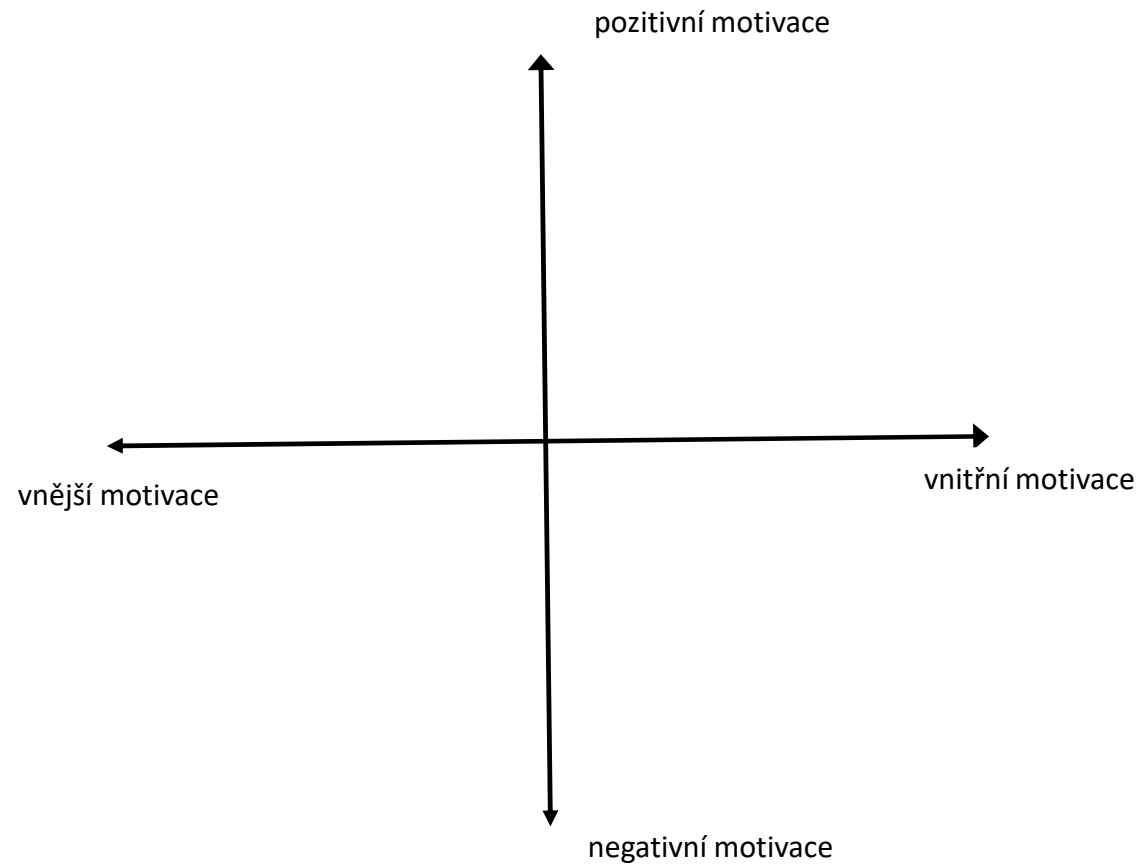


Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Motivace v managementu

### Kříž motivace







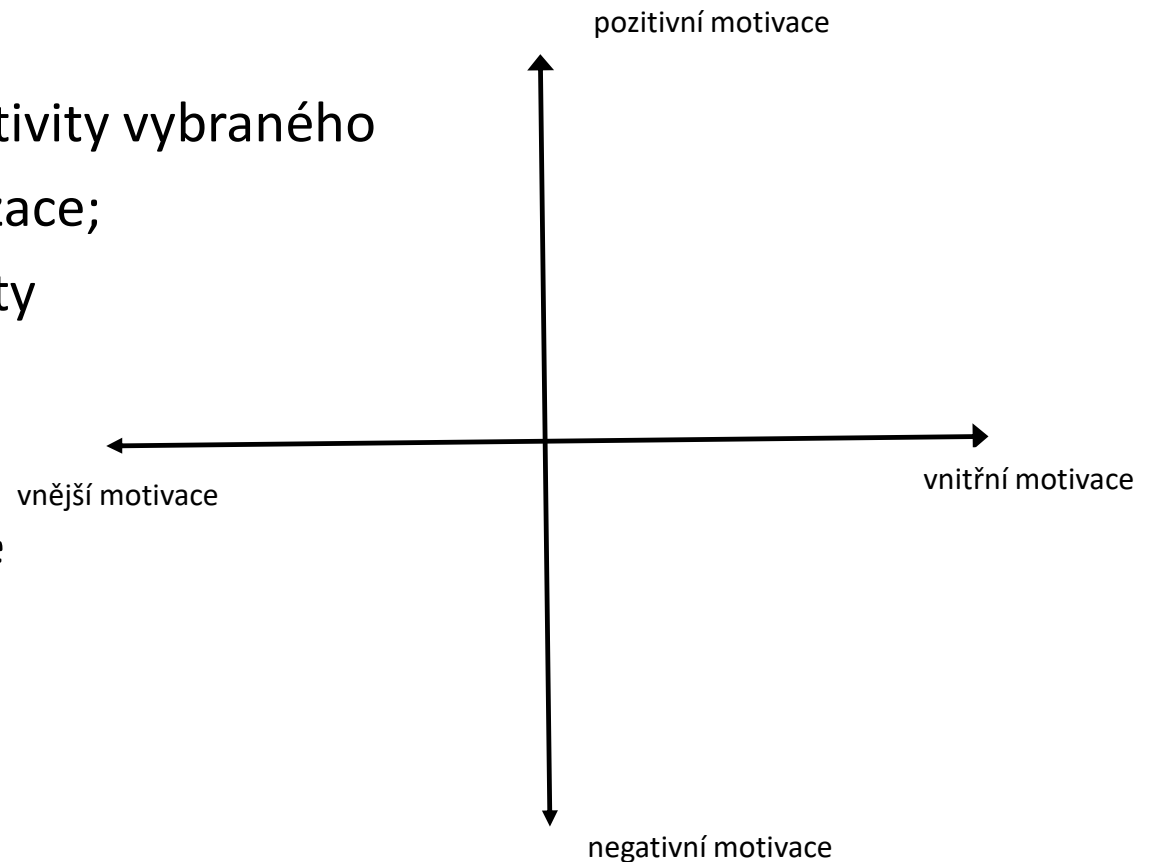
Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Motivace v managementu

### Kříž motivace – úkol

- pracujte individuálně;
- identifikujte pracovní aktivity vybraného manažera sportovní organizace;
- zařadte jednotlivé aktivity do kříže motivace
- na základě výsledků navrhněte způsob motivace vybraného manažera





Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Osobnost manažera

*„Asi víš, že mám dva syny,“ řekl Neúspěch Úspěchu.*

*„Vím, že děti jsou naděje a radost,“ odpověděl Úspěch opatrně.*

*„A taky velká starost,“ posmutněl Neúspěch.*

*„Jeden umí, ale nechce, kdežto druhý by chtěl, ale neumí. Nevzal bys je do učení?“*

*„Jen jednoho,“ řekl Úspěch, „toho, který neumí. Ten, který nechce, se bude muset ještě nějakou dobu učit u Tebe.“*



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Osobnost manažera

### Struktura osobnostních vlastností

- charakterové vlastnosti
- volní vlastnosti
- kognitivní vlastnosti
- kreativní vlastnosti
- vlastnosti temperamentu
- emoční vlastnosti
- somatické tělesné vlastnosti
- somatické duševní vlastnosti
- inteligence manažera



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

- pracujte individuálně
- rozdělte přesně 5 bodů mezi odpovědi a./b. u jednotlivých otázek.

#### 1. Raději:

- a. .... řešíte nový a komplikovaný problém.
- b. .... pracujete na něčem, co jsem již dělal/a dříve nebo co znám z minula.

#### 2. Rád/a:

- a. .... pracujete sami v tichém prostředí.
- b. .... jsem tam, kde „se něco děje“.

#### 3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- a. .... trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi.
- b. .... okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi.

#### 4. Máte sklon vybírat si:

- a. .... spíše pečlivě.
- b. .... poněkud impulzivně.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

**5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:**

- a. .... s několika málo lidmi, které dobře znáte.
- b. .... s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne.

**6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:**

- a. .... zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku.
- b. .... zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě.

**7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste postupoval/a?:**

- a. .... uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnout nebo budou doplňovat.
- b. .... zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi.

**8. Když na něčem pracujete:**

- a. .... raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru.
- b. .... často ponecháváte konec otevřený pro případné změny.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

#### 9. Na večírcích, ve společnosti:

- a. .... se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte.
- b. .... odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože vás to vyčerpává.

#### 10. Zajímá vás více:

- a. .... to, co bylo a co je.
- b. .... co může být.

#### 11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:

- a. .... vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá.
- b. .... hodnotit a analyzovat danou informaci.

#### 12. Když na něčem pracujete, jste raději, když:

- a. .... máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou.
- b. .... můžete zkoušet různé možnosti.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

**13. Když zazvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:**

- a. .... to považujete za rušení.
- b. .... nevadí vám ho zvednout.

**14. Je horší:**

- a. .... „mít hlavu v oblacích“.
- b. .... „držet se při zdi“.

**15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:**

- a. .... objektivní.
- b. .... osobní.

**16. Vadí vám více, když:**

- a. .... je více věcí rozpracovaných.
- b. .... už je všechno hotovo.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

**17. Když někam telefonujete:**

- a. .... nebojíte se, že na něco zapomenete.
- b. .... připravíte si, co budete říkat.

**18. Když diskutujete s kolegy o problému, je pro vás snadné:**

- a. .... vidět věci „v širším rámci“.
- b. .... postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace.

**19. Která slova vás charakterizují lépe? Jste spíše:**

- a. .... analytický typ.
- b. .... vciťující se typ.

**20. Často:**

- a. .... když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když něco musíte podstatně měnit.
- b. .... neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte.





Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

**21. Ve společnosti jiných lidí spíše:**

- a. .... začínáte rozhovor sám/sama.
- b. .... přenecháváte iniciativu druhým.

**22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:**

- a. .... plynulé a nepřetržité práci.
- b. .... práci s velkými výdeji energie a následnými „prostoji“.

**23. V jaké situaci se cítíte lépe:**

- a. .... přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem.
- b. .... proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními.

**24. Je horší:**

- a. .... být nespravedlivý.
- b. .... nemít slitování.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

**25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:**

- a. .... smysl pro realitu.
- b. .... představivost.

**26. Když zazvoní telefon:**

- a. .... spěcháte, abyste jej zvedli první.
- b. .... doufáte, že jej zvedne někdo jiný.

**27. Moje jednání vede a řídí více:**

- a. .... hlava.
- b. .... srdce.

**28. Více obdivu si zaslouží schopnost:**

- a. .... umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á.
- b. .... rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

**29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:**

- a. .... pro ni vzplanete.
- b. .... raději o ní hloubáte trochu déle.

**30. Řekli byste, že jste spíše:**

- a. .... důvtipní.
- b. .... praktičtí.

**31. Raději slyšíte:**

- a. .... konečný a neměnný výrok.
- b. .... zkusmý a předběžný výrok.

**32. Je větší chyba být:**

- a. .... tolerantní a smířliví.
- b. .... nekompromisní a kritičtí.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

**33. Jste spíše:**

a. .... ranní ptáče.

b. .... noční sova.

**34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:**

a. .... přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady.

b. .... prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi.

**35. Při práci dáváte většinou přednost otmu, zabývat se:**

a. .... idejemi, principy, myšlenkami.

b. .... lidmi, osobami, aktéry.

**36. O víkendech máte tendenci:**

a. .... plánovat, co budete dělat.

b. .... necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

**37. Při jednáních máte sklon:**

- a. .... rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte.
- b. .... hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit.

**38. Když něco čtete, obvykle:**

- a. .... se soustřeďujete ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno.
- b. .... čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům.

**39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:**

- a. .... se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací.
- b. .... jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici.

**40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:**

- a. .... byste měli práci s intelektuální motivací.
- b. .... byste byli zaujati jejími cíli a posláním.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

**41. Co vám imponuje více:**

- a. .... logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování.
- b. .... dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy.

**42. V písemném projevu dáváte přednost:**

- a. .... věcnému stylu.
- b. .... obraznému, metaforickému stylu.

**43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:**

- a. .... podrážděni, kdo to k vám zase „leze“.
- b. .... potěšení, že se na vás někdo přišel podívat.

**44. Dáváte přednost tomu:**

- a. .... nechat věci, aby se samy jen tak přihodily.
- b. .... zajistit, aby všechno bylo předem připraveno.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

**45. Charakterizují vás spíše:**

- a. .... četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi.
- b. .... trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi.

**46. Cítíte se zpravidla lépe:**

- a. .... po konečném rozhodnutí.
- b. .... když jsou věci ještě otevřeny.

**47. Spolehnete se spíše na svou:**

- a. .... zkušenost.
- b. .... intuici a tušení.

**48. Jste si jistější:**

- a. .... při logických úsudcích – správné-nesprávné.
- b. .... při hodnotových soudech – dobré-špatné.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

#### 49. Raději se rozhodujete:

- a. .... poté, co jste si zjistili mínění ostatních.
- b. .... především podle vlastního uvážení.

#### 50. Obvykle dáváte přednost tomu:

- a. .... použít osvědčené metody, které znám, spíše než
- b. .... vymýšlet a zkusit, jak by se asi věci daly dělat nově a jinak.

#### 51. Raději:

- a. .... se zabýváte tím, co je.
- b. .... přemýšlíte o různých možnostech.

#### 52. K závěrům s rozhodnutím dospíváte především na základě:

- a. .... věcného zdůvodnění a logické analýzy.
- b. .... na základě toho, co cítím, že je správné, a v co věřím, že je lidsky přijatelné.





Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

#### 53. Nemáte rád/a:

- a. .... předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny.
- b. .... když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení.

#### 54. Nejhezčí chvíle nejraději prožíváte:

- a. .... spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, ani je nutně musím znát nějak mimořádně dlouho.
- b. .... s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám.

#### 55. Máte ve zvyku:

- a. .... poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařídit do diáře.
- b. .... omezovat takovéto poznámky na minimum.

#### 56. Jednáte spíše na základě:

- a. .... vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusíte dále příliš zkoumat.
- b. .... objektivních ověřitelných závěrů.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Osobnost manažera

Temperament –

MBTI test – úkol

vyhodnocení

SKÓRE PRO I	SKÓRE PRO E	SKÓRE PRO S	SKÓRE PRO N
2a	2b	1b	1a
5a	5b	6b	6a
9b	9a	10a	10b
13a	13b	14a	14b
17b	17a	18b	18a
21b	21a	22a	22b
26b	26a	25a	25b
29b	29a	30b	30a
33a	33b	34a	34b
37b	37a	38a	38b
43a	43b	42a	42b
45b	45a	47a	47b
49a	49b	50a	50b
54b	54a	51a	51b

Celkem

SKÓRE PRO T	SKÓRE PRO F	SKÓRE PRO J	SKÓRE PRO P
3a	3b	4a	4b
7b	7a	8a	8b
11b	11a	12a	12b
15a	15b	16a	16b
19a	19b	20a	20b
24a	24b	23a	23b
27a	27b	28a	28b
32a	32b	31a	31b
35a	35b	36a	36b
40a	40b	39b	39a
41a	41b	44b	44a
48a	48b	46a	46b
52a	52b	53b	53a
56b	56a	55a	55b

Celkem



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Osobnost manažera

### Temperament – MBTI test – úkol

- pracujte v týmech po čtyřech
- Jaký typ manažera se nejvíce, dle Vašeho názoru, hodí na pozici manažera sportovní organizace?
- Jaký typ manažera, dle Vašeho názoru, se nehodí na pozici manažera sportovní organizaci?



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



## Ohodnocování v managementu

### Metody ohodnocování způsobilosti

**INTUITIVNÍ** – založené na zkušenosti a intuicích

- metoda prvního dojmu
- metoda pozorování
- metoda rozhovoru (interview)
- metoda 360° hodnocení

**HEURISTICKÉ** – založeny na logice myšlení, ale také na zkušenostech

- metody dotazníků
- metody bodování

**EXPERIMENTÁLNÍ**

- standardizované testy
- softwarové ohodnocování

PORVAZNÍK, Ján, VYDROVÁ, J. a LJUDVIGOVÁ, I. Celostní management. 6. přepracované a doplněné vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Ohodnocování v managementu

Metody ohodnocování způsobilosti - úkol

- vytvořte týmy po čtyřech;
- v daném týmu sestavte dotazník pro ohodnocování metodou 360°;
- proveďte průzkum ohodnocování ve vaší studijní skupině;
- ze získaných údajů vytvořte graf;
- dle výsledků: máte tendenci se nadhodnocovat či podhodnocovat?



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



## Trendy v managementu

Balanced Scorecard (používaná zkratka BSC), česky systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, je metoda v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi, s důrazem na měření výkonu.

Autory metody publikované od roku 1992 jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton.

Soubor nástrojů, které BSC poskytuje, tak měří výkonnost podniku pomocí čtyř perspektiv:

- Finance a finanční ukazatele
- Interní obchodní procesy
- Zákazníci
- Učení a růst

KAPLAN, R. a D. NORTON. Balanced Scorecard. 2. vydání. Praha: Management press, 2001. ISBN 80-7261-037-6



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



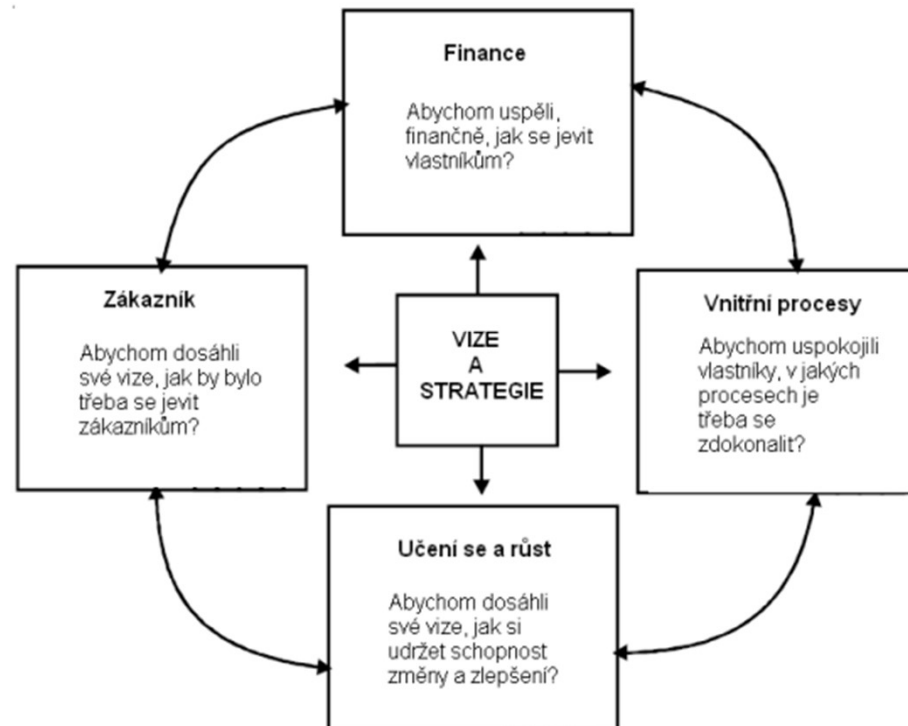
Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Trendy v managementu

### Balanced Scorecard



ROMPHO, N. Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. International Journal of Business and Management, 2011, Vol. 6, No. 11, s. 46



Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



Národní  
plán  
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Trendy v managementu

Balanced Scorecard – úkol – zpracujte Balanced Scorecard pro Vámi vybraný sportovní klub:

- definování vize a strategie organizace,
- definování finanční perspektivy,
- definování zákaznické perspektivy;
- definování perspektivy učení se a růstu;
- definování perspektivy vnitřních procesů.





Financováno  
Evropskou unií  
NextGenerationEU



## Použitá literatura

DRUCKER, P. F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 2. vyd. Praha : Management Press, 2016. 300 s. ISBN 9788072613977.

KAPLAN, R. a D. NORTON. Balanced Scorecard. 2. vydání. Praha: Management press, 2001. ISBN 80-7261-037-6

PECHAČOVÁ, Z., Natovová, L. (2012) Komunikace pro ekonomy, Praha: PEF ČZU.

PORVAZNÍK, Ján, VYDROVÁ, J. a LJUDVIGOVÁ, I. Celostní management. 6. přepracované a doplněné vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.

ROMPHO, N. Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. International Journal of Business and Management, 2011, Vol. 6, No. 11, s. 46

SCHERMERHORN, J. R. Management. Hoboken: John Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-53051-1.

"Sport Management". [www.shapeamerica.org](http://www.shapeamerica.org). (2023-04-06)

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁGNER, I., WEBER, M. Osobní management. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4265-0.