

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Řízení pracovního výkonu na principu analogie se sportovním výkonem

Mariia Novikova

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mariia Novikova

Podnikání a administrativa

Název práce

Řízení pracovního výkonu na principu analogie se sportovním výkonem

Název anglicky

Performance Management on the Basis of Analogy with Sports Performance

Cíle práce

Navrhnout faktorovou optimalizaci vybraného podnikové procesu s cílem zvýšit jeho výkonnost na principu analogie se sportovním výkonem.

Metodika

Teoretická část: rešeršní zpracování teoretických východisek práce.

Praktická část: Využití metod analogie a regresní analýzy ke zpracování modelu pracovního výkonu (sportovního výkonu) včetně určení faktorů ovlivňujících výkonnost.

Doporučená struktura práce: 1. Úvod, 2. Cíl a metodika práce, 3. Přehled současných poznatků, 4. Návrhová část, 5. Závěry a doporučení, 6. Seznam použité literatury, 7. Přílohy.

Doporučený rozsah práce

40 až 60 stran A4

Klíčová slova

Řízení pracovní výkonnosti, analogie, sportovní výkon, regresní analýza.

Doporučené zdroje informací

FORSYTH, P. (2009). Jak motivovat svůj tým. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN: 987-80-247-2128-6.

GROS, Ivan: Kvantitativní metody v manažerského rozhodování. Grada Publishing, a. s. 2003, ISBN: 80-247- 0421-8.

KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: Management. Victoria Publishing 1993, ISBN: 80-85605-45-7.

LINHART, Z. (2015) Strategický marketing. Vysoká škola ekonomiky a managementu, Praha. Pp. 1-139. ISBN: 978-80-87839-45-4.

PITRA, Z. Podnikový management .Vydavat. ASPI, 2008, ISBN: 978-80-7357-372-0.

PLAMÍNEK J. (2010). Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro nás lidé rádi pracovali. 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-5515-1.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řízení pracovního výkonu na principu analogie se sportovním výkonem" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. Dále děkuji doc. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za pomoc a vstřícnost při kontrole práce.

Řízení pracovního výkonu na principu analogie se sportovním výkonem

Souhrn

V práci je zkoumána analogie mezi moderní gymnastikou a podnikovou výkonností závislou na manažerských dovednostech a schopnostech. V teoretické části práce je provedena literární rešerše pro zjištění hlavních manažerských dovedností a vlastností a jejich analogií s kompetencemi moderních gymnastek.

V praktické části práce je provedena analogie. Analogie byla provedena pomocí regresní analýzy. Hlavními proměnnými, které byly použity jako nezávislé faktory, byly artistika a obtížnost výkonu (v případě moderní gymnastiky), kompetence a angažovanost manažera v případě firmy Mercedes.

Cílem práce je využít analogie mezi potenciálem gymnastických dovedností a řízením podnikové výkonnosti k faktorové optimalizaci vybraných podnikových procesů. Dílčím cílem je provést regresní analýzu pro zjištění závislosti celkového bodového hodnocení moderních gymnastek na dvou faktorech – provedení gymnastických cviků a artistice a závislost celkového zisku společnosti Mercedes na dvou faktorech: kompetenci pracovníků a jejich angažovanosti.

Klíčová slova: angažovanost, artistika, celkový zisk, manažerské dovednosti, manažerské schopnosti, moderní gymnastika, regresní analýza, sportovní výkon, trénink, zisková marže, řízení pracovní výkonnosti, analogie.

Performance Management on the Basis of Analogy with Sports Performance

Summary

The work explores the analogy between modern gymnastics and corporate performance, depending on managerial skills and abilities. In the theoretical part of the thesis, literary research is conducted to find out the main managerial skills and attributes and their analogies with the competences of modern gymnasts.

In the practical part of the thesis, the analogy is done. The analogy was done by regression analysis. The main variables that were used as independent factors were the arts and the performance difficulty (in the case of modern gymnastics), the competence and engagement of the manager in the case of Mercedes.

The aim of the thesis is to use the analogy between the potential of gymnastic skills and the management of corporate performance to factor optimization of selected business processes. The partial objective is to perform a regression analysis to determine the dependence of the overall score of modern gymnasts on two factors - the performance of gymnastic exercises and arts and the dependence of Mercedes's total profit on two factors: the competence of workers and their engagement.

Keywords: arts, engagement, managerial skills, rhythmic gymnastics, profit margin, regression analysis, sport performance, total profit, training, analogy.

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika	10
3 Přehled poznatků	12
3.1 Přehled gymnastických dovedností, které jsou nezbytně nutné pro dosažení kladných výsledků.....	12
3.2 Manažerské dovednosti	16
3.2.1 Osobní vlastnosti a dovednosti	16
3.2.2 Kompetence a znalosti nezbytné pro manažera.....	17
3.2.3 Schopnosti vést tým, osobnosti lídra	20
3.3 Základní dovednosti úspěšného lídra	22
3.4 Analogie s podnikovým řízením. Porovnání manažerských dovedností s gymnastickými dovednostmi	24
4 Vlastní práce – rozbor analogie	26
4.1 Popis analyzovaných oblastí	26
4.1.1 Popis analogie pro provedení regresní analýzy	28
4.1.2 Výpočet regresních modelů	28
4.1.3 Určení podobnostních čísel analogické podobnosti	32
4.2 Zjištění ze zkoumané analogie	33
4.3 Doporučení pro faktorovou optimalizaci podnikových procesů	34
5 Závěr.....	36
6 Seznám použitých zdrojů	38
7 Seznam tabulek	40

1 Úvod

V praxi manažerů a podnikatelů se často zmiňují vlastnosti, které jsou nezbytné pro dosažení pozitivního výsledku při obchodní a podnikatelské činnosti. Hlavně se zmiňují vlastnosti jako vytrvalost, snaha o dosažení nejlepších výsledků, cílevědomost, vynaložení úsilí, trpělivost. Tyto vlastnosti jsou zmiňovány ale nejenom ve vztahu k podnikatelům a podnikání, ale především k výkonnostním sportovcům, jejichž cílem je dosažení nejlepších výsledků ve sportu.

Sama jsem mistryní sportu v moderní gymnastice a tohoto výsledku jsem dosáhla díky neustálému tréninku, nemožnosti kompromisu, snaze být nejlepší a pracovat na výsledku. Ve svém profesním životě se snažím využívat tyto vlastnosti denně, a proto téma této bakalářské práce je pro mě velmi zajímavé. Výsledky dosažené při moderní gymnastice závisejí na flexibilitě, koordinaci, technice a procítěnosti projevu. Mezi těmito faktory je možné nalézt analogické protějšky při řízení podnikového výkonu (např. rychlost reakce, koordinační mechanismus, progresivita technologie a inovační schopnosti). V práci uvádím některé vlastnosti nezbytně nutné pro gymnastiku a podnikání. Je zajímavé též odpovědět na otázku, zda výkonnostní sportovci mohou být dobrými podnikateli jen díky svým vlastnostem a dovednostem.

Proč ale tyto vlastnosti a dovednosti jsou důležité? Bezesporu proto, aby podnik dosáhl větší výkonnosti při své podnikatelské činnosti. Tak jako gymnastka dosahuje svých výkonnostních výsledků, analogicky lze tvrdit, že při využití svých dovedností a vlastností manažer může vést celý podnik k lepším výsledkům. Jak se měří výsledky výkonnosti v podniku? Existuje celá řada metrik, ale těmi nejpoužívanějšími jsou především ziskovost (vyjádřená v ukazateli rentability tržeb nebo investovaného kapitálu), ukazatele aktivity (obrat aktiv, obrat zásob), výkony nebo tržby, které podnik dosahuje za účetní období. S těmito kritérii budu pracovat v praktické části bakalářské práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je navrhnout faktorovou optimalizaci vybraného podnikového procesu s cílem zvýšit jeho výkonnost na principu analogie se sportovním výkonem. Dílčím cílem je provést regresní analýzu pro zjištění závislosti celkového bodového hodnocení moderních gymnastek na dvou faktorech – provedení gymnastických cviků a artistice a závislost celkového zisku společnosti Mercedes na dvou faktorech: kompetenci pracovníků a jejich angažovanosti.

2.2 Metodika

V práci je provedena literární rešerše, která je zpracována ve druhé kapitole práce. V analytické části, tedy kapitole 3, je proveden statistický rozbor pomocí metod regresní analýzy – lineárního vícenásobného modelu. Tento model ukáže, zda vlastnosti a dovednosti využívané gymnastky a manažery mají vliv nebo predikují budoucí výkon podniku.

Na základě provedené analýzy bude vytvořeno doporučení pro podnik se zohledněním dané analogie – syntéza získaných údajů a jejich interpretace. Pro predikci faktorů ovlivňujících vývoj do budoucna lze využít metodu dedukce a vyvodit závěry pro analyzovaný podnik.

Regresní analýza je využívána v situacích, kdy je nutné zjistit závislost určité kvantitativní (spojité) proměnné na jedné nebo více kvantitativních proměnných, které jsou nazývány regresory. Při zadání podmínek regresní analýzy je dáno, která proměnná je závislá (odezva) a která je nezávislá (vysvětlující). Cílem této analýzy je popsat zkoumanou závislost pomocí vhodného modelu. (Statsoft.cz)

V praxi existují modely jednoduché a vícenásobné regrese. Jednoduchý model uvádí závislost vysvětlované proměnné na jednom regresoru; vícenásobná regrese je modelem, kde závislost je zkoumána na dvou či více regresorech. Regrese může být lineární a nelineární. (Statsoft.cz)

Pro regresní analýzu a analogii byly stanoveny výchozí regresory: pro oblast moderní gymnastiky byly vybrány jednak obtížnost výkonu a artistika, které jsou hodnoceny v rámci jednoho výkonu sportovní gymnastky. Pro zkoumání podnikového výkonu byly stanoveny regresory pracovní schopnosti a angažovanost prodejce. Celkovou odezvou byl v prvním případě celkový počet bodů (známka), který gymnastka dostala po svém výkonu, a celkový zisk společnosti Mercedes, kterého tato společnost dosáhla v průběhu účetního období.

Dále v analytické části práce jsou zjištěna podobnostní čísla. Podobnostní čísla se používají v teorii podobnosti a mimo jiné v teorii řízení. Významem je, že zkoumané systémy jsou ve své podstatě podobné, pokud mají stejná podobnostní čísla. Pro účely zkoumání analogie v této práci podobnostní čísla budou využita pro stanovení koeficientu při násobení, pomocí kterých lze transformovat jednu rovnici v druhou.

3 Přehled poznatků

V následujícím textu jsou rozebírána teoretická východiska o gymnastických schopnostech a manažerských dovednostech a kompetencích. Důraz je kladen na faktory, které pomáhají manažerovi či gymnastkám dosahovat kladných výsledků a neustále se zdokonalovat. V úvahu se berou nejenom dovednosti získané studiem, ale také osobní vlastnosti a kompetence jako soutěživost, kompetence lídra a snaha vyhrávat.

3.1 Přehled gymnastických dovedností, které jsou nezbytně nutné pro dosažení kladných výsledků

Obsah pojmu moderní gymnastiky se vyvíjel a prošel mnoha proměnami souvisejícími s úrovní poznání, které bývá ovlivněno ekonomickým, historickým, politickým a kulturním prostředím v jednotlivých vývojových obdobích společnosti. *„S úplnými počátky gymnastiky se setkáváme již ve starověku, kdy byl hlavně v Číně, Indii a Egyptě dán základ filozofii dbající na tělesné a duševní zdraví. Z této doby se zachoval dodnes velmi oblíbený čínský systém zdravotních cvičení Kung-fu a indický systém jógy.“*¹

Moderní doba s prudkým rozvojem vědy a techniky klade na gymnastiku nové požadavky, a proto také dochází k přehodnocování dosavadních směrů. Gymnastika základní, rytmická i se sportovním zaměřením se v České republice a jiných zemích světa realizuje jako součást školní tělesné výchovy, sportovní přípravy a různých pohybových programů s rozličným účelovým zaměřením, Vznikají nejen specializované programy gymnastiky pro školství, spolky, fitness centra, kluby, ale i nové gymnastické sporty.² Gymnastika je otevřený systém metodicky uspořádaných pohybových činností esteticko-koordinačního charakteru se zaměřením na tělesný a pohybový rozvoj člověka, na udržení a zlepšování zdraví.³ Gymnastika je záměrná pohybová činnost, která splňuje tyto specifické úkoly:

¹ SKOPOVÁ, M., ZÍTKO M. *Základní gymnastika*. 3., upr. vyd. Praha: Karolinum, 2013. s. 11.

² ZÍTKO, M. *Základní gymnastika*. Karolinum Press, 2014. s. 13.

³ MITCHELL, D., DAVIS, B., LOPEZ, R. *Teaching fundamental gymnastics skills*. Champaign, IL: Human Kinetics, 2002. s. 5.

kultivace pohybového projevu a držení těla, rozvoj tělesné zdatnosti, osvojování dovedností s kladným prožitkem jako předpoklad vytvoření malého vztahu ke gymnastickým pohybovým programům, pochopení vlivu pravidelné pohybové činnosti na zdraví.⁴

Schopnost rozhodovat a odvaha jsou základními vlastnostmi gymnastů. Trénink psychických vlastností pozitivně ovlivňuje sportovní výkon. Pomáhá sportovcům zvládat působení negativních vlivů a ovlivňuje jejich psychiku k dosažení maximálních výkonů. Na vrcholové sportovce jsou kladeny značné nároky a zvyšující se psychický tlak je potřeba umět zvládat a regulovat. Trénink psychiky si proto zaslouží stejnou pozornost jako fyzický trénink.

Podle výzkumu Andrey Změlíkové úspěšní sportovci v porovnání s méně úspěšnými se vyznačují větší sebedůvěrou, lepší seberegulací napětí, vyšší koncentrací a schopností lépe kontrolovat situace v průběhu závodu, lepší motivací, odhodlaností atd.⁵ Vynikající sportovci za použití mentálních technik dosahují vrcholných výkonů stabilněji, lépe kontrolují myšlenky, jednotlivé kroky v průběhu výkonu, umějí lépe plánovat cíle a lépe zvládají období nezdaru. Jsou odolnější a stabilnější. Více si věří a nenechávají se ovládat negativními vnějšími vlivy. Trénink psychiky musí být systematický, dobře naplánovaný, kontrolovaný kompetentní osobou. Jedná se o mentální trénink s cílem zlepšení výkonnosti, který si sportovec nacvičí a postupně ho aplikuje do tréninku i v soutěžním období, kdy je zátěž na psychiku největší.

Mnoho výzkumů se shoduje na pozitivním vlivu mentálního tréninku na výkonnost sportovců. Elitní sportovci využívají techniku stanovování si dlouhodobých a krátkodobých cílů k udržení motivace. Velice důležitá je technika tréninku pozornosti, koncentrace a imaginace. Ti nejlepší dokáží podávat výkony na hranici svého potenciálu a dokonale ovládají techniku vnitřní řeči, která jim pomáhá dosahovat jejich cílů.⁶ Umějí

⁴ SKOPOVÁ, M., ZÍTKO, M. *Základní gymnastika*. 3., upr. vyd. Praha: Karolinum, 2013. s. 15-17.

⁵ ZMĚLÍKOVÁ, A. *Časopis Golf*. Dostupná z <https://www.golfinfo.cz/jak-hrat-golf/vase-koncentrace-ridi-vas-vykon>

⁶ NEUMANN, G. a kol. *Trénink pod kontrolou: metody, kontrola a vyhodnocení vytrvalostního tréninku*. Praha: Grada, 2005. s. 45-47.

využívat tlak ve svůj prospěch, zvládají úzkost, obavy a strach a dokáží se lehce vyrovnat s rušivými faktory. Méně úspěšní sportovci tyto vlastnosti nevykazují.

Gymnastické cvičení jsou extrémně rozmanité ve složitosti jednotlivých prvků. Jejich implementace je spojena s různými potížemi. Pro překonání těchto problémů gymnasta nebo gymnastka musí prokázat odhodlání a odvahu, vytrvalost, sebeovládání, disciplínu, organizaci a jiné osobní vlastnosti.

Struktura lidské vůle zahrnuje následující složky:

- motivace a povědomí o cíli;
- boj a povědomí motivů;
- rozhodnutí;
- provedení.

Při výcviku gymnastických cvičení v popředí jsou důležité silné vlastnosti, jako jsou odhodlání a odvaha. Téma vzdělávání a rozvíjení odhodlání a odvahy při výuce gymnastických cvičení je proto nesmírně důležité.⁷

Zvláštní projevy vůle jsou způsobeny zvláštnostmi překážek, s nimiž se člověk musí vyrovnat při překonávání. Překážky jsou různorodé. Z tohoto důvodu jsou různorodé i osobní kvality a schopnosti. V současné době sportovní psychologie považuje za základní silné vlastnosti následující: cílevědomost, vytrvalost a neústupnost, odhodlání a odvahu, iniciativu a samostatnost (nezávislost), trpělivost a sebeovládání. Existují také typické znaky, které tyto vlastnosti charakterizují.⁸

Cílevědomost, to je projev vůle, který se vyznačuje jasnými cíli a úkoly, plánovanou aktivitou a konkrétními opatřeními, zaměřeným jednáním, myšlenkami a pocity při stálém pohybu směrem k cíli. Vytrvalost a neústupnost, to je projev vůle, vyznačující se dlouhodobým uchováváním (a často zvyšováním) energie a aktivními činy při dosažení cílů a překonání všeho, včetně náhle vznikajících překážek různého stupně obtížnosti.

⁷ ŽÍTKO, M. *Základní gymnastika*. Karolinum Press, 2014. s. 25.

⁸ NOVÁK, T. *Posilněte si svoji vůli: co chci, to dokážu*. Praha: Grada, 2009. s. 23.

Odhodlání a odvaha je projev vůle, vyznačující se ohleduplností a aktuálností při řešení otázek a problémů, které se objevují v práci, včasností při implementaci řešení v praktických činnostech, nedostatek strachu při převzetí odpovědnosti za rozhodnutí a jeho realizace i v podmínkách rizika a nebezpečí. Iniciativa a nezávislost je projev vůle, který se vyznačuje osobní iniciativou, inovací, kreativitou a rychlostí myšlení, zaměřeného na dosažení cíle, nedostatek orientace na pomoc zvenčí nebo pomoc jiných, tolerance vůči účinkům ostatních lidí a jejich činnosti.

Trpělivost a sebeovládání jsou projevy vůle, vyznačující se duševní jasností, schopnost ovládat myšlenky, pocity a činy při stresu nebo při emocionálním vzrušení, intenzivním stresu, únavě, výskytu neočekávaných překážek, poruch a dalších nepříznivých ovlivňujících faktorů.⁹ Tomáš Novák ve své knize o psychologii člověka uvádí, že „*na tom, co nazýváme síla vůle, se zcela jistě podílí i motivace, svůj vliv mají city. Význam může mít i morálka.*“¹⁰ Každá silná vlastnost, které je konkrétním projevem vůle, obsahuje jak duševní, tak morální komponenty, schopnost překonávat překážky a je charakterizována specifičností vůle. Síla vůle má mnoho funkcí a gradací, které jsou závislé na objektivních podmínkách a požadavcích na konkrétní druh sportu a sportovní aktivity. Silné vlastnosti nebudou fungovat v izolaci, ale spíše jako integrovaný dynamický systém, jehož části mohou být různě spojené mezi sebou a vytvářejí strukturu.

Lze konstatovat, že případy slabé vůle, anebo její nedostatek je spojován v první řadě s nedostatečným rozvojem nebo nedostatkem angažovanosti.¹¹

V gymnastice podmínky pro výuku jakéhokoli složitého prvku souvisejícího s rizikem vyžadují především odhodlání a odvahu. Další zlepšování technologického prvku vyžaduje vytrvalost, a jeho splnění v kombinaci s ostatními – trpělivost a sebeovládání. Tyto vlastnosti důsledně zaujímají ústřední místo ve struktuře kvalit každého gymnasty, ostatní fungují jako kvality, které je podporují.

⁹ USOLCEVA, O. Sportivnaja gymnastika. Litres, 2017. s. 56.

¹⁰ NOVÁK, T. *Posilněte si svoji vůli: co chci, to dokážu*. Praha: Grada, 2009. s. 25.

¹¹ HRABINEC, J a kol. *Tělesná výchova pro učitele na 2. stupni základních škol*. Charles University in Prague, Karolinum Press, 2017. s. 24.

Lze uvést, že odhodláním a odvahou se rozumí schopnost rychle učinit správné rozhodnutí v souladu se současným stavem, a včas (bez váhání, strachu, nejistoty) ho provést, překonat všechny překážky včetně pocitu nebezpečí spojeného s rizikem. Nerozhodnost a nedostatek odvahy vedou ke zvýšení obav, nedůvěry, strachu ze zahájení cviku, což vede k neúspěšným pokusům a dokonce i zraněním.

Příležitosti pro rozvoj odhodlání a odvahy poskytuje tréninkový proces. Velký význam mají přesvědčení, vysvětlení, podpora a požadavky trenéra. Tyto metody by měly být použity komplexně.

3.2 Manažerské dovednosti

„Tak jako jste učením získali svou odbornou kvalifikaci, můžete na základě vrozených schopností v oblasti emocionální inteligence rozvíjet své měkké dovednosti. Měkké dovednosti jsou zapotřebí téměř ve všech pracovních oblastech a na všech úrovních podnikové hierarchie, samozřejmě zvláště tehdy, když chcete profesně růst.“¹²

3.2.1 Osobní vlastnosti a dovednosti

Sebejistota. Sebejistý lídr je schopen jistotou inspirovat a dát svému týmu pocit bezpečí. Podle povahy ho lze rozpoznat v davu, a to i z fyzických důvodů: rovné držení těla, narovnaná ramena, klidný pohled. Řeč je klidná, jasná, přesná, bez váhání a dlouhých pauz.

Proaktivita. V normální činnosti se tato kvalita vyznačuje schopností iniciovat situace. Takový člověk ví, jak předcházet iniciativě někoho jiného a jedná podle vlastních motivů.

Integrita osobnosti. Schopnost kontrolovat své emoce, ukázat emocionální klid v extrémních situacích, patří lidem s integrálním vnitřním světem. Duševní procesy takového

¹² PETERS-KÜHLINGER, G., JOHN, F. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíjte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. s. 15.

lídra jsou vyrovnané, je schopen ovládat své osobní pocity a chování i v nečekaných okamžicích, kdy většina lidí začíná být nervózní nebo se vzdává.¹³

Všechny tyto dovednosti a vlastnosti charakterizují úspěšného manažera jako harmonickou osobnost s bohatým a integrálním vnitřním světem, s přetrvávajícím stylem života a profesionálními postoji, schopností respektovat osobní prostor ostatních. Pouze takový manažer může vést, vytvářet loajalitu mezi lidmi a pevně věřit v jejich osobnost a myšlenky.

3.2.2 Kompetence a znalosti nezbytné pro manažera

Úspěšný manažer musí mít řadu dovedností. Věnujeme nyní pozornost hierarchii manažerských dovedností a klíčových kompetencí.

Úroveň 1. Jedná se o základní manažerské dovednosti, které musí mít každý manažer. Je potřeba umět řídit kolektiv a společnost k úspěšnému zvládnutí pracovního procesu.

Plánování. To je v každém případě první a nejdůležitější krok, i když je často (nebo záměrně) opomenut. Podrobnost plánu se může lišit v závislosti na úkolu, ale je vždy lepší použít pravidla "dvakrát měř, jednou řež". Existují různé úrovně (strategické, taktické, provozní) a typy (výroba, marketing, výzkum, vývoj, finance) plánování.

Organizace. Manažer musí efektivně organizovat práci týmu. Plánování odpovídá na otázku „Co máme dělat?“, organizace odpovídá na otázku „jak nejlépe to udělat?“ Pro dobrou a efektivní organizaci je potřeba definovat funkce, stanovit cíle, najít prostředky (osoby a zařízení) pro plnění úkolů a rozdělit odpovědnost mezi odborníky. Úspěšný manažer musí uspořádat kancelářský pracovní prostor a systém výměny dat.¹⁴

Vedení. Manažer musí nasměrovat úsilí členů svého týmu správným směrem. Zjistit, zda všichni zaměstnanci jasně chápou účel, své úkoly. Zda všichni mají k dispozici potřebné prostředky k jejich implementaci. Efektivní manažer nikdy nesedí na místě a jen jednoduše

¹³ ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti - obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. s. 164.

¹⁴ MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s. 188.

dává rozkazy, ale aktivně vede svůj tým a někdy i sám plní úkoly společně s týmem. Proto je vždy potřeba motivovat členy týmu a pomoci jim dosáhnout jejich cílů.

Kontrola plnění. Manažer sleduje aktuální práci a porovnává ji s plánem. Pokud všechno jde dobře, nemusí se o nic starat. Pokud se však něco stane (někdo se zhoršil nebo systém selhal), je nutné přijmout opatření k minimalizaci nežádoucích účinků a vrátit se co nejdříve k další práci. Často to vyžaduje úpravu současného plánu a někdy reorganizaci práce.

Úroveň 2. To jsou dovednosti, které manažer používá k vytvoření efektivního týmu a úspěšnému řízení zaměstnanců.

Motivace. Manažer by měl být schopen motivovat jak celý tým, tak i jednotlivé zaměstnance. Nelze dosáhnout stanovených cílů, pokud tým nemá zájem pracovat a není dostatečně motivován. Vyžaduje to individuální přístup ke každému zaměstnanci s přihlédnutím k jeho osobním potřebám. Je nezbytné inteligentně rozdělovat povinnosti mezi členy týmu, aby se každý cítil cenný a mohl odhalit svůj talent. Je vhodné využívat většinou pozitivní zpětnou vazbu od zaměstnanců a uchylovat se ke kritice pouze v extrémních případech. Úspěšný manažer musí být schopen naslouchat svým zaměstnancům. Pravidelný rozhovor třeba u kávy může být silným prostředkem k motivování zaměstnanců. Hlavním cílem je samozřejmě neudělat opak a nedemotivovat lidi.¹⁵

Školení a koučování. Manažer by měl být schopen určit potřeby školení svých členů týmu a "školit" dokonce i vyškolené zaměstnance s dlouholetou praxí. Školení je potřeba pro zvýšení produktivity. Manažer se musí stát mentorem zaměstnanců. Je důležité umožnit zaměstnancům dělat chyby, na kterých se budou učit. Pokud to situace vyžaduje, musí zasáhnout, ale někdy by jim měl dát možnost opravit chybu samostatně. Není správné šetřit peníze na školení nových zaměstnanců. Dobře vyškolení odborníci vrátí firmě investované

¹⁵ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a.s., 2017. s. 11.

prostředky svou činností a výsledky. Výsledné dovednosti zvýší hodnotu zaměstnanců a tým bude univerzálnější.¹⁶

Zapojení zaměstnanců. Školení a motivace jsou zaměřeny na zvýšení zapojení zaměstnanců. Bez zapojení z nich nedostanete nejvíce, a tak vynecháte případný zisk. To se může projevit jak v častých a nákladných chybách a v nevyslovených inovativních nápadech. Věnujte pozornost výsledkům práce a spokojenosti členů týmu. Nezapomínejte na své zaměstnance, jinak je ztratíte. Vyhněte se pasti mikromanagementu. Určitá svoboda volby prostředků a řádné přenesení odpovědnosti činí zaměstnance více kreativními a jasné cíle a pozitivní zpětná vazba vytvářejí ochotu zapojení.¹⁷

Úroveň 3. Jedná se o dovednosti zaměřené na rozvoj osobních kvalit manažera. Manažeři je potřebují, aby se stali úspěšnými vůdci. Každý úspěšný manažer musí být schopen zvládnout řízení nejen jiných lidí, ale i sebe. Musí vědět, zda tomu opravdu dává 100%, musí naslouchat svému vnitřnímu hlasu a nezapomínat na princip 80/20. Je potřeba se zaměřit na to, co je opravdu důležité, a nikoli jen na to, co se zdá být naléhavé a aktuální. Odpovědnost za výsledky práce týmu jsou na manažerovi, a proto musí své úkoly plnit na 100 procent.

Time management (řízení času). Manažer musí být schopen spravovat svůj čas. Seznámit se s úkoly a zaměřit své úsilí na splnění těch nejdůležitějších. Není potřeba se snažit dělat několik věcí najednou. Rozumné je rozdělit úkoly do jednotlivých fází a provést je podle pořadí; tento způsob umožní dosáhnout cíle rychleji. Hodně času se ztrácí na bezvýznamných schůzkách, proto by schůzky měly být krátké a produktivní. Monitoring práce členů týmu a dodržování lhůt zpravidla umožňuje zůstat v rozpočtu.¹⁸

¹⁶ CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování: Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. s. 217.

¹⁷ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 3., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. s. 139.

¹⁸ KOCH, R. *Pravidlo 80/20*. Management Press, Albatros Media a.s., 2017. s. 141.

3.2.3 Schopnosti vést tým, osobnosti lídra

V horní části pyramidy se nachází schopnost vést tým. Jak se manažerské dovednosti vyvíjejí, může se manažer stát skutečným lídrem. “Schopnost lídra účinně a smysluplně komunikovat se spolupracovníky je kromě jeho obecných i specifických komunikačních schopností (inteligence, tvořivost a komunikační dovednosti) závislá na rozhodujících charakteristikách jeho osobnosti, které z něj činí vůdčí osobnost - totiž na jeho ochotě vést, iniciativě, s níž se vedení ujímá, a odpovědnosti, kterou přijímá za výsledek procesu.”¹⁹

Vedení. Rozdíl mezi manažerem a lídrem je jednoduchý: manažer je práce a lídr je povolání, poslání. K tomu není třeba být vysokým, atraktivním a schopným dobrého proslovu. To vyžaduje charisma. Podle Khelerové „žádný manažer ani obchodník si při své práci nevystačí jenom pouze s odbornými dovednostmi, mělo by z něj vyzařovat i určité charisma, měl by být empatický, umět odhadnout své partnery a být s nimi a schopen komunikovat tak, aby mu ostatní rozuměli a dokázat je přesvědčit.“²⁰ Musí mít jasné přesvědčení a odvahu přenést je do reality. Sleduje trendy v podnikání. Mluví a komunikuje se svými zaměstnanci, zákazníky a dodavateli. Informuje se o jejich potřebách a přemýšlí o tom, co může udělat, aby se jejich potřeby a přání splnily. Správného lídra kolegové následují a věří jeho slovům a činům. Pouze za těchto podmínek se manažer může stát skutečným lídrem.

Fenomén lídra existuje již docela dlouho. Lidé si vždy přáli vypadat silně a soběstačně v očích jiných lidí, mít vliv a sílu. Je to lídr, který je hlavním hráčem v životním scénáři, je obdařen výjimečnými pohledy a přístupem k něčemu většímu. Většina lidí spojuje koncepci lídra s určitými vrozenými charakteristikami, které pomáhají dosáhnout úspěchu, ale ve skutečnosti je každý člověk schopen rozvíjet základní vlastnosti lídra.²¹

¹⁹ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. s. 87.

²⁰ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi.

²¹ STEJGAUF, S. *Vůdcovství*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. s. 13.

Pro lepší pochopení povahy lídra je třeba studovat jeho strukturu a rysy. V moderní psychologii je lídr osoba, která má řadu kvalit a dovedností, které mu pomáhají "vést" lidi k určitému cíli.

Koncept vedení je poměrně široký a nejednoznačný. Pro jeho pravé pochopení je nutné vymezit konkrétní etapy ve vývoji osobnosti úspěšného lídra:

- samotný lídr. To je základní první fáze, která je předpokladem pro vznik úspěšného lídra. Člověk by se měl naučit disciplínu a motivaci sebe samotného, převzít zodpovědnost za své vlastní činy, vycvičit vůli, vytvářet dovednosti pro stanovení a dosažení cílů.²²
- Lídr v určité situaci. To je vedení na mikroúrovni, když člověk převezme funkce vedení v určité extrémní situaci, situace ho donutí nést odpovědnost.
- Lídr v týmu. Jedná se o koncept vedení na makroúrovni, kdy člověk tvoří svůj tým a motivuje jeho členy, aby dosáhli svých cílů. Situační charakter zde zmizí, na jeho místě se objevuje neustálá iniciativa a odpovědnost za kvalitu práce vlastního týmu.
- Lídr v systému. Tento typ vedení zahrnuje řízení celého systému, kde se člověk stává lídrem mezi lídry. Cíle jsou stále vážnější a globálnější, protože úspěšné vedení na této úrovni vyžaduje přítomnost mnoha osobních a profesionálních kvalit.²³

Jaký musí být opravdový lídr? Úspěšný lídr musí zvládnout základní manažerské dovednosti a zvládnout příslušné klíčové kvality lídra, bez nichž nebude možné produktivní fungování v jakékoli fázi vývoje. Klíčové vedoucí dovednosti lze zhruba rozdělit do tří skupin: základní dovednosti, komunikační dovednosti a osobní vlastnosti na úrovni osobního rozvoje.

²² SEGALL, K. *Myslete jednoduše*. BizBooks, Albatros Media a.s., 2016. s. 85.

²³ PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s. 73.

3.3 Základní dovednosti úspěšného lídra

Vize perspektivy

Právě tímto konceptem začíná lídr. Vize o vyhlídkách a rozvinutá schopnost předpovídat umožňuje být flexibilnější, měnit strategii a směr pohybu a zaměřit se na možnou situaci. Schopnost vytvářet jasnou budoucnost v prezentaci týmu je prvkem inspirace a změny činnosti pozitivním směrem.

Nastavení cílů

Nastavení cíle je základem pro úspěšnou vizi vyhlídek a umožňuje vytvářet podmínky pro postupné přemýšlení pohybu týmu k velkému cíli, dosažení výsledků postupně, po malých krocích. Současně by měl být konečný cíl formulován jasně a srozumitelně, aby tým cítil naléhavou potřebu toho dosáhnout.

Úspěšná adaptace

V našem stále se měnícím světě, kde každý den v hlavě každého člověka znamená nekonečné proudy informací, si musíme všimnout těch nejmenších okolních změn. Z gigabajtů informací je třeba vzít v úvahu pouze to, co se týká činností společnosti. Takové přizpůsobení je možné s obecným náhledem vůdce, který si bude moci všimnout a zdůraznit nejdůležitější trendy a rozvojové strategie.²⁴

Flexibilita

Lídr by měl mít vždy v rezervě různé strategie a metody, aby mohl v každé konkrétní situaci zvolit nejvhodnější. Nedostatek možností je předvídatelný a slabý v očích nejen týmu, ale i konkurentů. Někdy tato kvalita funguje dokonale na základě nějakého protikladu k systému, což může vést k originálním nekonvenčním řešením.

Vytrvalost

Tato kvalita lídra je propojena se silou člověka, kdy se člověk nezastaví tvář v tvář před nepříjemnou a nebezpečnou situací, a také může podstoupit oprávněné riziko. Je důležité

²⁴ STEJGAUF, S. *Vůdcovství*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. s. 24.

nezaměňovat pojmy vytrvalost a tvrdohlavost, kdy člověk může za každou cenu jít za svým cílem a přehlížet negativní faktory a důsledky. Toto chování je ohroženo dravostí a odvrací tým od jeho lídra.

Komunikační dovednosti

Schopnost přesvědčit. Tento pojem znamená, že každý lídr účinně používá svou slovní inteligenci, emoce, výrazy obličejů a gesta pro dosažení cílů týmu. Okamžik pravdy přichází, když člověk přejde ze své pozice nebo pohledu na pozici soupeře. Povaha přesvědčování spočívá v závažných argumentech, protože jen tak může inteligentní osoba naslouchat a přijmout názor partnera.

Komunikativnost. V naší době je tato kvalita klíčová pro člověka, který chce ve společnosti produktivním způsobem komunikovat. Moderní vedoucí a lídr by měl být schopen najít společný jazyk s různými kategoriemi lidí v různých situacích a okolnostech komunikace. Efektivní způsob komunikace je zvládnutí technik rychlého kontaktu. Nyní existuje mnoho školení, kde se každý může naučit styly efektivní komunikace a zlepšit své schopnosti řídit lidi.

Důvěryhodnost. K tomu, aby váš oponent rychle přešel na vaši stranu nebo souhlasil s vaším názorem, do komunikačního procesu je potřeba zahrnout také neverbální dovednosti. Mezi ně patří držení těla, gesta, intonace hlasu, tempo řeči a další. Jejich povaha působí na nevědomou oblast lidské psychiky a pomůže vytvořit důvěryhodný kontakt.²⁵

Schopnost nejen poslouchat, ale i slyšet. *“Jako lidrovskou pak označujeme takovou komunikaci lídra se spolupracovníky, která nese znaky otevřenosti a oboustrannosti, empatie a respektu k osobnosti partnerů v komunikaci, shody „slov a činů“, stálosti vyjadřování k různým skutečnostem, významnosti (důležitosti) sdělovaných skutečností a četnosti, resp. průběžnosti komunikace lídra se spolupracovníky.”*²⁶ Znamená to, že

²⁵ ULRICH, D a kol. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. s. 104.

²⁶ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. s. 87.

vedoucí je schopen nejen dobře a kvalitně mluvit, ale také pozorně naslouchat a používat veškeré kanály vnímání. Důležité je vybrat příslušné téma rozhovoru, poslouchat partnera a dát mu příležitost promluvit. V takové chvíli je třeba používat aktivní strategii poslechu, přikývnutím hlavou a vkládáním krátkých replik na správná místa. Schopnost klást logické a přesné otázky pomůže získat potřebné informace taktně a nenápadně.

3.4 Analogie s podnikovým řízením. Porovnání manažerských dovedností s gymnastickými dovednostmi

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, každý sportovec, v případě této práce gymnasta, musí mít určité dovednosti k dosažení kladných výsledků. Hlavními vlastnostmi a dovednostmi jsou cílevědomost, vytrvalost, odhodlání a odvaha. Sport a gymnastika mají zejména velmi pozitivní vliv na formování člověka jak ve fyzickém, tak v osobním aspektu. Koneckonců ve skutečnosti, kdo to jsou gymnasté? Gymnasté jsou stejní lidé z masa a krve jako všichni ostatní, ale skutečně vědí, jakou hodnotu mají jejich úspěchy. Neustále pracují na vývoji sebe sama, trénují své tělo a ducha. Dlouhé hodiny tréninku, speciální sportovní výživa, udržování určité stravy a každodenní rutiny: ne každý to dokáže vydržet. Pokus o překonání sebe sama, snaha o to, aby se každý den zlepšovaly výsledky, to je právě tím motorem, který nutí gymnasty trénovat více a více. Nepochybně velmi důležité jsou přirozené vlastnosti sportovce. Koneckonců ne všichni se jako sportovci narodili. Ne každý může strávit mnoho hodin ve školních sportovních sálech nebo klubech a uspět. Z tohoto důvodu je velmi důležité trénovat nejen tělo, ale i ducha. K tomu, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku, je potřeba mít trpělivost, usilovnost a vůli vyhrát. Ale přítomnost všech těchto vlastností stále nezaručuje záruku úspěchu. V cestě každého sportovce je mnoho překážek. Mnoho zranění a náhod. Dlouhé týdny rehabilitace po dalším neúspěšném tréninku. Je potřeba odvaha a vůle k návratu ke cvičením po neúspěšném pádu nebo úseku. Bohužel všechny naše neúspěchy v nás vzbuzují strach. Strach z návratu na pozici, strach z toho, že nebudeme schopni se znovu zvednout. A nakonec po mnoha měsících a dokonce i letech tréninku může mít sportovec jen jednu příležitost předvést se celému světu. Ne každý může vydržet tento psychický tlak, bohužel. Někdo je ovlivněn strachem, někdo se bojí porážky nebo toho, že jeho vystoupení bude horší, než jaké předvedou jeho soupeři. Ale nakonec jako vždy v našem

životě vyhrává silnější. Silnější fyzicky, silnější duchem. Někdy síla ducha a vůle k výhře pomáhá kompenzovat a uplatňovat nedostatek přirozených talentů v jiných oblastech. Veškeré typické vlastnosti a dovednosti, které má gymnasta, lze výhodně použít při vedení týmu a vyvinout se v úspěšného manažera a dokonce lídra. Člověk, který se sportem profesionálně zabývá, je založený na takových faktorech, jako je fyzická síla, vytrvalost, síla ducha, vůle k výhře, touha dosáhnout cíle. Je účelný, vytrvalý, dobře dodržuje disciplínu. Svět podnikání vyžaduje také disciplínu a soustředění. Každý chce mít cílevědomého obchodního partnera nebo kolegu. Vedení oceňuje zaměstnance, který nepropadne panice při sebemenším stresu. Vycházíme z toho, že s absolutní jistotou lze konstatovat, že gymnasta, který má dlouhé zkušenosti s tréninkem, má velkou výhodu ve všech oblastech, kde je třeba tvrdě pracovat a dosahovat nových výsledků každý den. To jsou kvality, které vždy vidíme v hollywoodských filmech o manažerech, kteří pracují pro velké korporace a společnosti. Podle Druckera *“manažeři čerpají ze všech znalostí a poznatků společenských věd – psychologie a filosofie, ekonomie a historie, etiky – ale stejně tak i věd přírodních. Musí však tyto znalosti zaměřit na efektivnost a výsledky – na uzdravení nemocného pacienta, na výuku studenta, na postavení mostu, na vypracování a prodej počítačového programového vybavení, jež bude optimální pro svého uživatele.”*²⁷

Stejně tak u gymnastů a sportovců pozorujeme lidi se silnou vůlí, vytrvalé a odhodlané. Lidé, kteří vždy chtějí od života víc. Právě tito lidé dosahují svých cílů. V našem výzkumu jsme opakovaně našli podobnosti v postavách slavných lidí ve světě sportu a ve světě podnikání. Tato a mnohá další fakta ukazují, že sportovec a gymnasta může být dobrým týmovým hráčem ve velké společnosti, a mohou také nést plnou odpovědnost za tým podřízených zaměstnanců, pro které může být příkladem, které řídí, vede a motivuje. Kladný výsledek pro sportovce je nejvyšší možný počet bodů, a to jak při individuálním vystoupení, tak při vystoupení sportovního týmu. Stejně tak pro manažera je kladným výsledkem úspěch týmu, který vede.

²⁷ DRUCKER, P. *Management*. Routledge, 2012. s. 15.

4 Vlastní práce – rozbor analogie

V této části bakalářské práce je navržena analogie mezi gymnastickými dovednostmi a manažerskými dovednostmi. Nejdříve jsou uvedeny základní požadavky na obor moderní gymnastika a přiřazeny jednotlivé body za každé z kritérií. Následně jsou rozebrány manažerské dovednosti a výsledek, kterého lze dosáhnout a změřit dopad těchto vlastností na výsledky.

4.1 Popis analyzovaných oblastí

Moderní gymnastika

Gymnastika je záměrná pohybová činnost, která splňuje tyto specifické úkoly: kultivace pohybového projevu a držení těla, rozvoj tělesné zdatnosti, osvojování dovedností s kladným prožitkem jako předpoklad vytvoření malého vztahu ke gymnastickým pohybovým programům, pochopení vlivu pravidelné pohybové činnosti na zdraví.

Gymnastky musí splňovat následující požadavky: schopnost rozhodovat a odvaha jsou základními vlastnostmi gymnastek. Trénink psychických vlastností pozitivně ovlivňuje sportovní výkon. Pomáhá sportovcům zvládat působení negativních vlivů a ovlivňuje jejich psychiku k dosažení maximálních výkonů. Je nutné zmínit také jiné fyzické vlastnosti: výkonnost a překonání bolesti vzniklé v procesu tréninků a psychologické vlastnosti jako vytrvalost, snaha o dosažení nejlepšího výsledku, odolnost vůči stresu a schopnost zvládat napětí.

Podnikání

Podnikání je soustavná činnost, což ale neznamená činnost nepřetržitou, ale takovou, která je vykonávána s vidinou, že bude vykonávána i nadále. Nesmí se jednat o činnost náhodnou, nahodilou nebo příležitostnou – ta není podnikáním.

Manažeři jsou lidé s tolerancí k neurčitosti a jsou schopni nebrat neurčitou situaci jako hrozbu, ale dokáží v ní vidět výzvu (příležitost) k prokázání schopností svého pracovního

týmu. Na rozdíl od hráčů si v riskantních situacích nelíbují, jsou však schopni je řízeně obracet ve vlastní prospěch.

Manažeři a vlastníci podniků by měli nejenom umět převrátit hrozby ve své příležitosti a odvracet následky negativních dopadů podnikání, ale být soutěživí a odolní vůči konkurenci, která je velmi dynamická. V kontextu dané práce je nutné též uvést, že manažeři odpovídající za prodej v jednotlivých pobočkách společnosti musí neustále zdokonalovat své znalosti a zlepšovat svůj výkon v oblasti prodeje a zvyšování celkového zisku společnosti. Stejně jako gymnastky v moderní gymnastice absolvují tréninky a cvičení zaměřená na zvýšení efektivnosti jejich práce a celkového výsledku. Nicméně pro dosažení maximálního pozitivního výsledku je nutné kombinovat nejen faktory dovedností, ale i faktory vnitřní motivace pracovníka, stejně jako vnitřní motivaci gymnastek. V následující tabulce jsou vymezeny a porovnány jednotlivé vlastnosti nezbytně nutné či požadované pro gymnastku a pro manažera.

Tabulka 1: Porovnání vlastností nezbytných pro gymnastku a manažera

Vlastnosti	Gymnastka	Manažer
Osobní vlastnosti	Vůle k výhře / soutěživost	Soutěživost v konkurenčním prostředí
	Schopnost rozhodovat v procesu tréninků a během vystoupení a nést odpovědnost za svá rozhodnutí	Schopnost rozhodovat v podnikatelském procesu a nést finanční a správní odpovědnost za rozhodnutí
	Vytrvalost během sportovní přípravy a dlouhých tréninků	Vytrvalost během zavedení nového produktu/služby a v procesu obchodních jednání
Fyzické vlastnosti	Nutnost udržování váhy a fyzické kondice	Dbát na fyzickou aktivitu pro lepší osobní výsledky a efektivnost
	Nutnost neustálých výkonnostních a vytrvalostních tréninků	Nutnost neustále se vzdělávat a dohlížet na aktuálnost vlastních dovedností v měnícím se prostředí
Psychologické vlastnosti	Odolnost vůči stresu a nepříznivým podmínkám	Odolnost vůči stresu a nepředvídatelným situacím v podnikání
	Schopnost spolupráce s trenérem nebo členy sportovního týmu	Schopnost spolupráce s podřízenými a vytvoření vhodné pracovní atmosféry pobízející k většímu výkonu
	Vnitřní motivace k výhře	Vnitřní motivace k dosažení kladných výsledků
	Schopnost přijmout dočasné porážky a pokračovat ve svém zdokonalování	Umět čelit konkurenčním výzvám a obrátit nedostatky v příležitosti

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je vidět, že ve všech uvedených aspektech lze provést analogii mezi vlastnostmi gymnastek a manažerskými dovednostmi. Pokud budeme brát podnikání jako nepřetržitý sportovní zápas a porovnávat výkon a přípravu gymnastek s efektivností řídicích procesů v podniku, lze potvrdit vhodnost provedené analogie.

4.1.1 Popis analogie pro provedení regresní analýzy

Hodnocení gymnastky je agregace za obtížnost (váha) a kvalita provedení určitého cviku (bodová hodnota). Celková agregace váha krát bodová hodnota za cvik od všech rozhodčích je výsledná (bodová) známka. Ta je v analogii celkového zisku, který dosáhne firma (např. Mercedes) za kalendářní období.

Hodnocení podnikatelské úspěšnosti. Celkový zisk z výroby a prodeje za časové období. Ten se skládá z agregace (součtu) dílčích ziskových marží (průměrná zisková marže za daný segment, např. Mercedes (třída A, B, C, E, G, S, apod.) násobený počtem prodaných aut (za kalendářní rok). V součtu dílčích zisků za třídu auta dostaneme celkový zisk.

Celkový zisk je v analogii bodové známky za gymnastiku. Stejně tak jsou v analogii regresní modely pro zisk a pro bodovou hodnotu provedené sestavy u gymnastiky.

Pro lepší orientaci v analogii lze uvést následující tabulku:

Tabulka 2: Analogie mezi moderní gymnastikou a podnikáním

Moderní gymnastika	Váha za obtížnost	Bodová hodnota za jeden cvik	Celková (výsledná) známka / počet bodů
Podnikání	Počet prodaných aut	Průměrný zisk za prodané auto z jedné třídy	Celkový zisk za kalendářní období

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Výpočet regresních modelů

Následující krok spočívá ve stanovení regresního modelu vycházejícího z informací z faktorové analýzy. Regresní model je určen následující podobou:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_{12} x_1 x_2 + \varepsilon$$

kde β_0 je celkovým průměrem všech pozorování a každý regresní koeficient β_j se rovná 1/2 efektu odhadu. Faktory A a B jsou vyjádřeny jako x_1, x_2 , a AB je x_1x_2 . Nejnižším a nejvyšším hodnotám obou faktorů jsou přiřazeny hodnoty $x_j = -1$ and $x_j = +1$.

Sestavíme regresní matici pro první příklad analogie – moderní gymnastiku. Vycházíme z předpokladu, že celkové bodové hodnocení je součtem všech známek rozhodčího ve zvolených parametrech.

Tabulka 3: Seznam procesních parametrů pro experiment – gymnastika

Trial (Run)	Factor		1. rozhodčí				Celkové body	
	A	B						
1	(1)	–	–	5	4	5	5	19
2	a	+	–	9	10	9	11	39
3	b	–	+	8	9	7	9	33
4	ab	+	+	15	14	16	15	60

Zdroj: vlastní zpracování

A – obtížnost

B – artistika (provedení),

$$(4.1.2.1) \quad A = \bar{y}_{A^+} - \bar{y}_{A^-} = \frac{a + ab}{2n} - \frac{b + (1)}{2n} = \frac{1}{2n} [a + ab - b - (1)] = 1/(2*4)$$

*(39+60-33-19)= **5,875 síla faktoru A (obtížnost)** na odezvu (celkové body sestavy)

Síla faktoru B (artistika) na odezvu:

$$(4.1.2.2) \quad B = \bar{y}_{B^+} - \bar{y}_{B^-} = \frac{b + ab}{2n} - \frac{a + (1)}{2n} = \frac{1}{2n} [b + ab - a - (1)] = 1/(2*4) * (33 +$$

60 – 39 - 19) = **4,375 síla faktoru B (artistika)** na odezvu (celkové body sestavy).

Síla faktorů AB na odezvu:

$$(4.1.2.3) \quad AB = \frac{ab + (1)}{2n} - \frac{a + b}{2n} = \frac{1}{2n} [ab + (1) - a - b] = 1/(2*4) * (60 + 19 - 39 -$$

33) = **0,875 síla faktoru AB na odezvu (celkové body sestavy)**

$$\text{Beta } 0 = (19 + 39 + 33 + 60) / 16 = 9,4375$$

$$\text{Beta } 1 = 0,5 \text{ A} = 0,5 * 5,875 = 2,8925$$

$$\text{Beta } 2 = 0,5 \text{ B} = 2,1875$$

$$\text{B12} = 0,5 \text{ AB} = 0,4375$$

Dosažením dostaneme rovnici regresní pro bodové hodnoty. Ta umožňuje optimalizovat faktory A a B pro co nejlepší odezvu bodů.

$$\mathbf{Y = 9,44 + 2,89A + 2,19B + 0,44AB}$$

Dále je nutné stanovit regresní matici pro podnikání – celkový zisk společnosti Mercedes Benz. Je nutné mít na vědomí, že v tomto případě celkových bodů (celkového zisku) bude dosaženo násobením celkového počtu aut (tržeb z prodaných aut) na ziskovou marži. Ve společnosti Mercedes zisková marže je 2,8 % a je stejná pro všechna oddělení společnosti.

Tabulka 4: Seznam procesních parametrů pro experiment – zisková výkonnost z prodeje aut Mercedes Benz

Trial (Run)	Factor		Obchodník				Celková tržba průměrná zisková marže *	
	A	B						
1	(1)	–	–	60,8	97,4	102,4	47,5	8,63
2	a	+	–	89,6	107,7	125,1	116,8	12,3
3	b	–	+	78,2	109,3	50,7	685	25,85
4	ab	+	+	345,0	372,8	297,9	243,3	35,3

Zdroj: vlastní zpracování

Faktor A – pracovní způsobilost (kompetence)

Faktor B – úroveň angažovanosti (provedení jednotlivých případů obslužení potenciálních zákazníků),

AB je interakce, když je AB kladná hodnota, pak se jedná o synergický efekt.

$$(4.1.2.4) A = \bar{y}_{A^+} - \bar{y}_{A^-} = \frac{a + ab}{2n} - \frac{b + (1)}{2n} = \frac{1}{2n} [a + ab - b - (1)] = 1/(2*4) * (12,3 + 35,3 - 25,85 - 8,63) = 1,64 \text{ síla faktoru A (pracovní způsobilost) na odezvu (celkový zisk).}$$

$$(4.1.2.5) B = \bar{y}_{B^+} - \bar{y}_{B^-} = \frac{b + ab}{2n} - \frac{a + (1)}{2n} = \frac{1}{2n} [b + ab - a - (1)] = 1/(2*4) * (25,85 + 35,3 - 12,3 - 8,63) = 5,03 \text{ síla faktoru B (angažovanost) na odezvu (celkový zisk)}$$

$$(4.1.2.6) AB = \frac{ab + (1)}{2n} - \frac{a + b}{2n} = \frac{1}{2n} [ab + (1) - a - b] = 1/ (2*4) * (35,3 + 8,63 - 12,3 - 25,85) = 0,7225 \text{ síla faktorů AB na odezvu. Hodnota je kladná, jedná se o synergický efekt.}$$

$$\text{Beta } 0 = (8,63 + 12,3 + 25,85 + 35,3) / 16 = 5,13$$

$$\text{Beta } 1 = 0,5 * A = 0,82$$

$$\text{Beta } 2 = 0,5 B = 2,52$$

$$B12 = 0,5 AB = 0,36$$

Dosadíme do regresní funkce:

$$Y = 5,13 + 0,82A + 2,52B + 0,36AB$$

4.1.3 Určení podobnostních čísel analogické podobnosti

Pro provedení analogie mezi moderní gymnastikou a podnikáním je nutné porovnat obě přímky: mezi gymnastickou výkonností (měřenou výslednou známkou sestavy) a ekonomickou výkonností (měřenou pomocí celkového zisku).

Bodové hodnocení v moderní gymnastice: $Y = 9,44 + 2,89A + 2,19B + 0,44AB$

Zisk Mercedes Benz: $Y = 5,13 + 0,82A + 2,52B + 0,36AB$

Podobnostní čísla se vypočítají pomocí poměru mezi jednotlivými koeficienty regresní rovnice (1) a (2):

$$x_i = \beta_{i\text{gym}} / \beta_{i\text{zisk}}$$

Po dosazení:

Absolutní poměr: $X1 = 9,44/5,13 = 1,84$

Poměry regresních koeficientů:

$X2 = 2,89/0,82 = 3,52$

$X3 = 2,19/2,52 = 0,87$

Poměr interakce:

$X4 = 0,44/0,36 = 1,22$

Protože rovnice (1) a (2) nejsou lineárně závislé, nejedná se o izomorfní stupeň analogie, tedy nemají stejnou strukturu, a ne všechny podstatné vztahy v nich platí stejně. Protože však mají stejná znaménka regresních koeficientů, jedná se o homomorfní analogie. Protože nelze z jedné rovnice po korekci pomocí podobnostních čísel predikovat chování druhé veličiny, nejedná se o kauzální analogie. V obou zkoumaných oblastech důvody vzniku jednotlivých událostí a jevů jsou rozlišné a nelze je sjednotit. V daném případě lze předpokládat, že se jedná také o analogii paradigma. Protože obě oblasti mají řadu stejných vlastností, lze předpokládat, že i v dalších aspektech tyto dvě oblasti budou navzájem podobné.

Homomorfní analogie zaručuje, že pokud vynásobíme jednu rovnici podobnostními čísly, dostaneme rovnici druhou. V tomto případě bychom mohli tuto analogii použít pro řízení

podniku Mercedes a dosažení skutečně nejvyšší efektivity v oblasti celkového zisku. Nicméně protože se nejedná o analogii kauzální, znamená to, že podle výkonu moderních gymnastek nelze předpovídat tržby a celkový zisk u společnosti Mercedes.

4.2 Zjištění ze zkoumané analogie

V dalším textu pojednáme o tom, jaká zjištění máme podle zkoumané analogie.

V obou případech zkoumáme dva faktory, které ovlivňují celkový výsledek, tj. bodové hodnocení a celkový zisk. Tyto faktory jsou analogické, protože faktor A představuje obtížnost plnění gymnastických cviků a zároveň pracovní způsobilost prodávajícího. Faktor B představuje artistiku při provedení gymnastických cviků a zároveň úroveň angažovanosti. Takovým způsobem lze tvrdit, že první faktor je faktorem vyjadřujícím snahu a fyzický úkon gymnastky / prodávajícího a druhý faktor vyjadřuje vnitřní motivaci gymnastky / prodávajícího.

První analogií, kterou lze zmínit v rámci provedené regresní analýzy, je to, že oba faktory A a B, tedy faktory kompetence a vnitřní motivace, jsou s kladným znaménkem. To znamená, že pozitivně ovlivňují celkový výsledek hodnocení / ziskové marže.

Druhou analogii lze stanovit ve vztahu k hodnotám jednotlivých beta koeficientů. V případě moderní gymnastiky a také v případě celkového zisku firmy Mercedes první faktor méně ovlivňuje celkový výsledek než druhý faktor. Rozdílem v analogii je to, že v případě zisku Mercedes kompetence prodávajícího a jeho pracovní způsobilost má o něco nižší vliv na celkový zisk společnosti, než jeho vnitřní motivace a angažovanost do procesu koupě. V případě moderní gymnastiky význam obou faktorů je poměrně stejný a liší se o několik desetin procent.

Z provedené analogie lze konstatovat, že regresní funkce závislosti celkového bodového hodnocení moderní gymnastky na jejím výkonu a artistice je velmi podobná regresní funkci závislosti celkové ziskové marže na kompetencích a angažovanosti manažera. Rozdílem je pouze to, že v případě moderní gymnastiky oba zkoumané faktory jsou téměř stejně významné, když v případě manažerského výkonu větší vliv na celkový zisk společnosti má především angažovanost. Míra vnitřní motivace je faktorem, který

ovlivňuje celkový zisk společnosti více. Je to dáno zejména tím, že všichni manažeři a prodejci ve společnosti Mercedes mají stanovený vnitřní diplomatický protokol chování a komunikace se zákazníkem během prodeje auta, a také získávají dodatečné provize z prodeje, které se jednou za měsíc přičítají k základnímu platu. Proto mají větší vnitřní motivaci pro prodej aut zákazníkovi. Navíc přílišná angažovanost ovlivní celkové hodnocení zaměstnance a přidá na měsíčních nebo pololetních bonusech a benefitech.

4.3 Doporučení pro faktorovou optimalizaci podnikových procesů

Připomeňme si, že cílem práce je využít analogie mezi potenciálem gymnastických dovedností a řízením podnikové výkonnosti k faktorové optimalizaci vybraných podnikových procesů. Na základě provedené regresní analýzy lze vyvodit závěry, že v případě společnosti Mercedes zvýšení celkového zisku povede ke zvýšení pracovních kompetencí jednotlivých manažerů a jejich dovedností vztahujících se přímo k výkonu jejich práce. V ještě větší míře ke zvýšení celkového zisku společnosti povede zvýšení úrovně jejich angažovanosti do procesu, tj. jejich vnitřní motivace. Z analogie provedené s moderní gymnastikou vyplývá, že oba zkoumané procesy jsou kladně ovlivněny zkoumanými faktory a lze vidět přímou závislost celkového výsledku na intenzitě práce jednotlivce a jeho vnitřní motivace (angažovanosti). Při zvážení těchto faktorů lze doporučit zejména následující kroky:

- 1 Při využití analogie s moderní gymnastikou zavést pravidelné tréninky pro manažery společnosti Mercedes, které mají na starosti prodej aut a komunikaci se zákazníky.
- 2 Vnitřní tréninky by se měly zaměřit jednak na rozvoj osobnosti a manažerských vlastností (snaha zvítězit, schopnost vést lidi, soutěživost apod.), ale také na kompetence manažera v oblasti prodeje, zejména prodejní techniky respektující diplomacii komunikace s klientem stanovenou ve společnosti Mercedes.

- 3 Pravidelnost neznamena jednu za čtvrtletí, ale minimálně jednou za týden pro tréninky týkající se kompetencí manažera, a minimálně jednou za tři dny pro zvýšení vnitřní angažovanosti a motivace manažera.
- 4 Na denním základě je nutné integrovat do podniku Mercedes osobní schůzky manažerů a obchodních zástupců s jejich nadřízenými, kteří budou motivovat pracovníky k denním výkonům a jednou měsíčně informovat o celkovém výkonu oddělení nebo filiálky společnosti Mercedes.
- 5 Soutěživost napříč filiálkami, stejně jako soutěživost mezi jednotlivými pracovníky, hraje významnou roli stejně jako v moderní gymnastice. Jednoduše řečeno, každý by se měl snažit dosáhnout svého osobního maxima a vyhrát „soutěž“ při prodeji aut. Toto maximum je velmi abstraktní pojem, protože v případě zvýšení jednotlivých výkonů každého pracovníka se zvýší výkon společnosti obecně. Cílem je tedy motivovat každého manažera a obchodního zástupce zvyšovat pouze svůj osobní výkon.
- 6 V případě společnosti Mercedes lze též využít analogii s moderní gymnastikou a zavést soutěžení jednotlivých týmů (analogicky se soutěží moderních gymnastek za jedno sportovní družstvo nebo stát). V tomto případě bude vidět efekt týmové práce a synergie získaný díky propojení vnitřní motivace zaměstnanců a jejich kompetencí.

5 Závěr

V práci je zkoumána analogie mezi moderní gymnastikou a výkonností podniku závislou na manažerských dovednostech a schopnostech. V teoretické části práce je provedena literární rešerše pro zjištění hlavních manažerských dovedností a vlastností a jejich analogií s kompetencemi moderních gymnastek.

V praktické části práce je provedena analogie. Analogie byla provedena pomocí regresní analýzy a dále pomocí podobnostních čísel. Hlavními proměnnými, které byly použity jako nezávislé faktory, byly artistika a obtížnost výkonu (v případě moderní gymnastiky), kompetence a angažovanost manažera v případě Mercedes. Celkovou odezvou bylo celkové hodnocení sportovního výkonu jako součet zmíněných nezávislých proměnných a celkový zisk jako součin tržeb u jednoho obchodníka a ziskové marže společnosti, která je 2,8 %.

Při stanovení funkce závislosti bylo zjištěno, že v obou případech stanovené faktory ovlivňují výsledek pozitivně. Nicméně protože se nejedná o stejné váhy a hodnoty, nelze hovořit o kauzální analogii, ani o izomorfní analogii. Protože regresní koeficienty mají stejná znaménka, lze předpokládat, že se jedná o homomorfní analogii.

V tom byla analogie moderní gymnastiky a podnikového výkonu potvrzena. Nicméně vliv jednotlivých faktorů na celkový výsledek se liší. V případě moderní gymnastiky oba zkoumané faktory mají téměř stejný význam. To znamená, že pro zvýšení celkového bodového hodnocení gymnastka může přidat buď na své artistice, nebo na obtížnosti výkonu. V případě, že přidá na obou faktorech, nastane efekt synergie, což významně ovlivní celkové bodové hodnocení ze strany rozhodčího.

V případě výkonu podniku Mercedes první faktor (pracovní způsobilost) má nižší vliv na celkový zisk společnosti, než angažovanost do procesu prodeje aut. To je vysvětleno zejména tím, že emoce a angažovanost hrají významnější roli v případě prodeje aut vyšší třídy značky Mercedes.

V rámci doporučení vyplývajícího z provedené analogie mezi moderní gymnastikou a výkonem společnosti vyjádřeným v hodnotě celkového zisku bylo navrženo integrovat do společnosti pravidelné tréninky, školení a porady vedoucích zaměstnanců a manažerů. Dále bylo doporučeno zavést soutěžení napříč filiálkami společnosti Mercedes, a také

individuální soutěžení mezi manažery a obchodními zástupci jedné filiálky, což vytvoří jistý synergický efekt a posune výkon celé společnosti dopředu.

Po rozboru všech plánovaných faktorů a jejich vlivů na celkový výsledek a po provedení analogie pomocí regresní analýzy lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

6 Seznám použitých zdrojů

1. CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.
2. DRUCKER, Peter. *Management*. Routledge, 2012. ISBN 978-11-360-0689-0.
3. JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4127-7.
4. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. Vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
5. KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20*. Management Press, Albatros Media a.s., 2017. ISBN 978-80-726-1363-2.
6. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-6711-6.
7. MITCHELL, Debby, Barbara DAVIS a Raim LOPEZ. *Teaching fundamental gymnastics skills*. Champaign, IL: Human Kinetics, 2002. ISBN 9780736001243.
8. NEUMANN, Georg, Arndt PFÜTZNER a Kuno HOTTENROTT. *Trénink pod kontrolou: metody, kontrola a vyhodnocení vytrvalostního tréninku*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-0947-5.
9. NOVÁK, Tomáš. *Posilněte si svoji vůli: co chci, to dokážu*. Praha: Grada, 2009. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2752-3.
10. PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.
11. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3658-7.
12. ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti - obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1174-4.
13. SEGALL, Ken. *Myslete jednoduše*. BizBooks, Albatros Media a.s., 2016. ISBN 978-80-265-0536-5.

14. SKOPOVÁ, Marie a Miroslav ZÍTKO. *Základní gymnastika*. 3., upr. vyd. Praha: Karolinum, 2013. ISBN 978-80-246-2194-4.
15. STEJGAUF, Slavomír. *Vůdcovství*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3506-1.
16. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-6207-4.
17. ULRICH, Dave a kol. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-9119-7.
18. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
19. USOLCEVA, Oksana. *Sportivnaja gymnastika*. Litres, 2017. ISBN 978-54-574-1217-0.
20. ZÍTKO, Miroslav. *Základní gymnastika*. Karolinum Press, 2014. ISBN 978-80-246-2194-4.
21. ZMĚLÍKOVÁ, Andrea. *Časopis Golf*. Dostupná z: <https://www.golfinfo.cz/jak-hrat-golf/vase-koncentrace-ridi-vas-vykon>

7 Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání vlastností nezbytných pro gymnastku a manažera	27
Tabulka 2: Analogie mezi moderní gymnastikou a podnikáním	28
Tabulka 3: Seznam procesních parametrů pro experiment – gymnastika	29
Tabulka 4: Seznam procesních parametrů pro experiment –Mercedes Benz	30