



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

<i>Registrační číslo projektu:</i>	CZ.1.07/1.5.00/34.0498
<i>Název projektu:</i>	OA Přerov – Peníze středním školám
<i>Číslo a název oblasti podpory:</i>	1.5 – Zlepšení podmínek pro vzdělávání na středních školách
<i>Realizace projektu:</i>	02. 07. 2012 – 01. 07. 2014

<i>Autor:</i>	Vladimíra Trnčáková
<i>Období vytváření výukového materiálu:</i>	11/2013
<i>Ročník:</i>	4.
<i>Tematická oblast, předmět (klíčová slova):</i>	Organizační struktura FIF, ekonomický ředitel
<i>Způsob použití výukového materiálu ve výuce:</i>	Individuální samostatná práce v hodinách prostřednictvím ICT

## EKONOMICKÝ ŘEDITEL

### Jak řešit osobní problémy a limity zaměstnanců

Hlavní příčiny výkonových nedostatků, které leží na straně zaměstnanců, tvoří jejich osobní problémy, případně osobní limity. V obou případech jde o situace, se kterými se vedoucí nebo organizace musí určitým způsobem vypořádat. Otázkou je, zda je dokážou rozpoznat a zda na ně umí správným způsobem reagovat.

Nedostatky v práci zaměstnanců, které mohou v praxi vzniknout, lze bez ohledu na povahu práce či zaměření organizace rozdělit do dvou základních skupin. Prvou tvoří nedostatky, **jejichž příčiny jsou na straně jejich vedoucích či organizace jako celku**. Patří sem nedostatky či výkonové problémy vyvolané nedostatečným zaškolením či dalším tréninkem, špatným průběžným řízením či vedením, nedostatečnou kontrolou (která patří k povinnostem vedoucího) nebo zbytečnými překážkami, které organizace práci zaměstnanců vytváří. Mohou sem spadat i problémy tvořené nesprávnou osobní motivací. Posláním vedoucích je tyto nedostatky odstraňovat.

Do druhé hlavní skupiny spadají nedostatky, jejichž příčiny spočívají (převážně) na straně zaměstnanců samotných. Jde především o nedostatky spojené s jejich **osobními problémy a limity**. V prvním případě by organizace i vedoucí měli zaměstnancům určitým způsobem pomoci. Ve druhém to většinou možné není.

### Rozlišení osobních problémů a limitů

Osobní problémy a limity většinou **nejsou hlavní příčinou výkonových nedostatků**, se kterými se zaměstnanci v práci potýkají, alespoň ne tak často, jak by se mohlo zdát. Jako výkonové problémy způsobené osobními předpoklady či omezeními jsou totiž mnohdy označovány i nedostatky, jejichž hlavní důvody jsou na straně vedoucího nebo organizace – například proto, že zaměstnancům jejich úkoly nebo povinnosti nedostatečně vysvětlili, že jejich práci včas



**OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

nezkontrolovali, neposkytli jim zpětnou vazbu, nepřesvědčili se o tom, že požadované postupy skutečně zvládají apod.

Mezi oběma příčinami výkonových nedostatků ležícími na straně zaměstnanců, tedy osobními problémy a limity, je však třeba rozlišovat. Odlišný by proto měl být i způsob, jak by na ně měl nadřízený, případně podnik reagovat.

**Osobní problémy** zaměstnanců souvisejí s jejich soukromým životem za branami pracoviště. Jsou zpravidla přechodné, do jejich výkonnosti či pracovního chování se však mohou citelně promítat.

**Osobní limity** mají naproti tomu většinou trvalý charakter. Jde o situace, kdy jsou nároky míst nebo úkolů vyšší než schopnosti osob, které je vykonávají, a kdy tyto osoby nemají ani vlohy či nadání, aby úspěšně zvládly trénink, jehož pomocí lze potřebné schopnosti získat. Do stejné skupiny většinou spadají i situace, kdy zaměstnancům schází pro výkon jejich práce odpovídající (vnitřní) motivace nebo kdy u nich nelze motivaci ke správnému a odpovědnému vykonávání úkolů vytvořit.

### **Příčiny a důsledky osobních problémů**

Do kategorie osobních problémů, zasahujících výkonost či chování zaměstnance, patří především nejrůznější nepříznivé osobní či rodinné události. Nespádají do nich naopak zdravotní problémy zaměstnanců, kterými se budeme zabývat v části věnované osobním limitům. Osobní problémy se pochopitelně mohou promítnout ve vzniku psychických poruch, v tomto případě však přecházejí do kategorie osobních omezení.

Důsledkem osobních problémů mohou být nejen nižší výsledky zaměstnance, ale i jeho pomalejší pracovní tempo či zvýšený počet chyb a nepřesností. Ty mohou být podmíněny jeho sníženým soustředěním a emocionálními projevy, ale i ztrátou pracovní doby, například v důsledku delšího času tráveného hovory se spolupracovníky, se kterými své osobní problémy probírá, ztrátou času věnovaného telefonním rozhovorům, které s jeho prací nesouvisejí, pozdními příchody do práce, dřívějšími odchody ze zaměstnání apod. Osobní problémy vyvolávají často psychické napětí, frustraci či zlost a mohou se proto promítnout i do jednání zaměstnance se zákazníky, spolupracovníky i jeho vedoucím.

Projevy osobních problémů i rozsah, ve kterém se promítají do pracovního výkonu, mohou být přítom u různých osob odlišné. U některých se ani značné osobní problémy do jejich výkonu promítnout nemusejí, u jiných může k výraznému poklesu osobní výkonnosti či změnám v chování



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

dojít i při problémech relativně nepodstatných. Manažeři či organizace by proto měli vědět, jak se s nimi co nejlépe vypořádat. Osobní problém může vést (a obvykle vede) k tomu, že se zaměstnanec špatně cítí. Nemusí však mít nutně za následek i to, že špatně pracuje.

### Řešení osobních problémů ze strany organizace

Řešení závažných osobních problémů zaměstnanců většinou vyžaduje, aby jim organizace vyšla vstříc, ať již poskytnutím pracovního volna nebo tolerováním nižší výkonnosti. To se týká především případu úmrtí v rodině, nehody, nemoci rodinného příslušníka, nutnosti řešit určité právní záležitosti apod. K řešení závažnějších osobních problémů či zajištění účasti na některých osobních či rodinných událostech poskytují proto organizace svým zaměstnancům pracovní volno, ať již s náhradou nebo bez náhrady mzdy či platu.

Druhy „osobních překážek“ v práci, rozsah minimálního pracovního volna, které je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout, případně další podmínky jeho poskytnutí jsou vymezeny v zákoníku práce, resp. v samostatném nařízení vlády. Rozsah pracovního volna představuje zpravidla dobu „nezbytně nutnou“, případně jeden nebo dva dny. Zaměstnanec může svého zaměstnavatele pochopitelně požádat i o neplacené volno, a to především tehdy, je-li mu určitá překážka v jeho přítomnosti v zaměstnání dopředu známá, případně pokud o ní svého zaměstnavatele uvědomí bezprostředně poté, kdy nastala tak, aby se zaměstnavatel s jeho absencí mohl snadněji vypořádat.

Při řešení výše uvedených situací upravených obecně platnými předpisy nejasnosti většinou nevznikají. Vyskytují se spíše při řešení méně závažných osobních problémů, které by se důvodem k absenci nebo nižší výkonnosti stávat neměly. Přístup zaměstnavatele či vedoucího by v těchto situacích měl být opatrnější.

### Nejčastější řídicí chyby

Řešení osobních problémů zaměstnanců dopadajících na jejich výkonnost patří zpravidla k nejsložitějším úkolům vedoucího, který je jejich přímým nadřízeným. Jeho úloha většinou kolísá mezi rolí manželského poradce, zpovědníka, psychologa, finančního poradce či dokonce věřitele na straně jedné a soudce či vykonavatele zájmu organizace na straně druhé. Pro vedoucí, kterým se v tomto směru nedostalo žádného školení, může být přitom někdy obtížné o osobních problémech se zaměstnanci i jen hovořit. Při řešení osobních problémů svých zaměstnanců, především těch méně závažných, proto firmy někdy nepostupují nejlépe. Vedou k tomu většinou tři důvody, z nichž prvé dva zpravidla leží na straně vedoucích a třetí na straně organizace.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Příčinou, proč řešení osobních problémů někdy není zcela správné, je, že **vedoucí nevědí, jak v rámci své role zaměstnancům v jejich osobních problémech co nejlépe pomoci** či do jaké míry se do nich zapojovat.

### Zhoršování problémů

Projevy účasti jsou pochopitelně důležité. Je-li však řešení osobních problémů jediným okamžikem, kdy zaměstnanec může od svého nadřízeného očekávat zájem, porozumění či snahu pomoci, může jeho sklon probírat s ním své osobní problémy narůstat. Platí totiž to, co je pro motivaci platné obecně: chování, které vede k určité odměně, má sklon se „posilovat“, a to bez ohledu na to, zda je z pohledu organizace žádoucí či nikoli.

Vedoucí by si této skutečnosti měli být vědomi. Na osobní problémy zaměstnanců by pochopitelně měli reagovat, jejich zájem o ně by však neměl vést k tomu, aby sklon zaměstnanců řešit s ním tyto problémy zbytečně posiloval. Řešení osobních problémů mu totiž jinak může zabrat poměrně značné množství času.

Sklon omlouvat nižší výkon zaměstnance jeho osobními problémy, například depresí, do které se pod jejich vlivem dostal, navíc nemusí být nejlepší cestou, jak mu skutečně pomoci. Mnohdy je spíše způsobem, který tyto problémy spíše zhoršuje.

Ke zhoršení pracovního výkonu osob potýkajících se s osobními problémy dochází často proto, že starosti nebo obavy odpoutávají jejich pozornost od jejich práce, vedou k tomu, že se ve svých myšlenkách nacházejí jinde než na svém pracovišti. Sklon zabývat se v mysli jinými než pracovními záležitostmi je však zcela běžný a netýká se jen osobních problémů. K poklesu koncentrace může zaměstnance vést i uvažování o dovolené nebo plánování, jak strávit víkend. Pokud tyto úvahy zaměstnance výrazně rozptylují a odpoutávají od pracovních úkolů, může jej na to nadřízený zcela jistě upozornit. V případě osobních problémů však v této situaci manažeři většinou zasáhnout nechtějí. Obávají se, že pokud by zaměstnanci otevřeně řekli, aby se přestal zabývat svými osobními záležitostmi, například problémy svého manželství, a soustředil se na svou práci, vypadali by jako necitliví.

Sklon „řešit“ ve své mysli osobní či rodinné problémy je však svou povahou v obou případech stejný. Manažer by proto měl zasáhnout i v této situaci, a to tím spíše, že pracovní aktivita je jednou z nejlepších terapií umožňujících osobní problémy nebo nepříznivé životní události překonat. Méně závažné osobní problémy by tak neměly být chápány jako důvod či ospravedlnění nižšího výkonu.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Snaha o oblíbenost

Důvodem, který může vedoucím při řešení méně závažných osobních problémů zaměstnance bránit (často i problémům, které se v jejich vlastním případě v žádném poklesu výkonu neodrazily), je i **snaha být u svých podřízených oblíbení**. Snaha vyjít zaměstnancům vyhovět je lidsky pochopitelná, neměla by však být přednostně vedena zájmem vedoucího neztratit u nich oblibu. Jinak totiž může vyústit ve sklonu tolerovat pokles výkonnosti, který povaze osobních problémů neodpovídá. Osobní zájem manažerů se v tomto případě může dostávat do rozporu s požadavky nebo dokonce možnostmi organizace.

### Nejasná pravidla

Důvodem problémů při řešení osobních problémů je, že toto řešení je mnohdy **ponecháno v osobní rozhodovací pravomoci jednotlivých vedoucích** bez závazných firemních pokynů či pravidel. Jednotliví manažeři přitom nemusejí osobní problémy svých zaměstnanců posuzovat stejně závažně, a mohou proto k jejich řešení přistupovat s odlišnou tolerancí. Mohou se lišit například v tom, které osobní problémy je možno chápat jako důvod k nižší výkonnosti a které by se naopak v poklesu pracovního výkonu promítnout neměly.

### Jak k osobním problémům přistupovat: 10 pravidel

Vedoucí by měl počítat s tím, že vážné osobní problémy zaměstnanců ovlivní jejich pracovní výkonnost. Četnost výskytu osobních problémů zaměstnanců navíc v průběhu času spíše roste. Velká část osobních problémů, možná až jejich polovina, se však stává problémem vedoucím ke snížení pracovní výkonnosti zaměstnanců jen proto, že nadřízený daného zaměstnance dovolí, aby jeho problém k tomuto snížení vedl.

1. **Vytýkání pracovních nedostatků zaměstnancům, kteří prožívají osobní problémy, chápou většinou manažeři jako nepatřičné a snaží se mu vyhnout.** Při posuzování, jak zasáhnout, je pochopitelně třeba **vzít v úvahu více okolností: jak dlouho již problémy trvají, o jak závažné nedostatky v práci se jedná, nakolik jsou tyto nedostatky pro organizaci důležité, zda je lze určitým způsobem zmírnit** apod. Na odpovědi na tyto otázky závisí, zda a jak dlouho můžeme výkonové problémy tolerovat či zda je třeba zasáhnout okamžitě. Je-li problém vážný, musí být odstraněn. Nepříjemné pocity vedoucího jsou přirozené, na potřebě vyřešit problém však nic nemění.
2. Reakci zaměstnanců na osobní problémy lze rozdělit do dvou skupin. Prvou tvoří **emocionální reakce, druhou dopady týkající se jejich pracovního času.**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Emocionální projevy** mohou sahat od **snížení pozornosti přes sklon vyprávět o svých problémech spolupracovníkům** až po emocionální zhroucení na pracovišti.

Dopady na pracovní dobu mohou souviset s náhlou nemocí v rodině, návštěvami lékaře, problémy s hlídáním dětí či požadavky na návštěvu školy, s nehodami či dopravními prostředky zaměstnanců, stěhování, právními problémy apod.

- 3. K vyřešení osobních problémů by organizace měla zaměstnancům poskytnout nezbytné volno** – odejít z práce dříve nebo přijít později. Vedoucí je přítom může požádat, aby si ztracený čas v budoucnu, až jejich osobní problémy odezní, nadpracovali. Uvolnění zaměstnance by však až na výjimečné situace mělo být předem plánované a opírat se o včas předaný požadavek ze strany zaměstnance, tak aby k jeho uvolnění mohlo dojít v době menší pracovní zátěže.

**V závislosti na povaze a náročnosti osobních problémů** lze uvolnění řešit i formou **dovolené**. Dává-li firma zaměstnancům možnost čerpat v průběhu roku určitý počet volných dnů pro případ nemoci, mohou zaměstnanci k řešení svých osobních problémů použít i těchto dní, a to aniž by důvod čerpání volna museli vysvětlovat.

- 4.** Potřeba pracovního volna vyvolaná náležitými osobními problémy zaměstnanců může představovat citelný zásah do organizace práce, pro zaměstnance je však často kriticky důležitá a jeho nadřazený by ji proto měl brát i jako svou prioritu. Je-li to třeba, měl by zaměstnanci pomoci, zajistit, že jeho práci vykoná někdo jiný (případně ji vykonat sám), a urychlit tak možnost zaměstnance svůj problém řešit.
- 5.** Řešení emocionálních problémů zaměstnance závisí na jejich povaze a rozsahu. Někteří mohou prožívat vážné osobní problémy, aniž by o tom kdokoli včetně jejich nadřízeného na pracovišti věděl, u jiných mohou naopak i velmi drobné osobní potíže vést k tomu, že o nich na pracovišti všichni vědí, ať se o ně zajímají nebo ne.
- 6.** Chtějí-li zaměstnanci o svých problémech s vedoucím hovořit, měl by jim být k dispozici. Rozhovor o problému může někdy sám o sobě pomoci nalézt jeho řešení nebo se s ním snadněji vypořádat. Svou účastí se vedoucí může pokusit jejich emocionální stav zlepšit, neměl by si však hrát na psychologa nebo manželského poradce. V těchto rolích totiž nemusí uspět a může naopak vyvolat u zaměstnanců sklon ho vyhledávat nadměrně. Může jim však pomoci nalézt k řešení jejich problémů profesionální pomoc. Emocionální problém zaměstnance, který nenarušuje jeho práci, nemusí vedoucí se zaměstnancem nijak řešit. **Mají-li však zaměstnanci problémy, které jejich výkon poznamenávají (a organizace nemůže pokles jejich výkonnosti dlouhodoběji tolerovat), měl by vedoucí osobní problém se zaměstnancem podrobně probrat, pomoci mu jej odstranit nebo jej odkázat na odbornou pomoc.**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Nelze-li problém odstranit, je namístě, aby zaměstnanci vysvětlil, že chápe, že jeho osobní problémy nezmizí okamžitě, že však jeho výkonové problémy nemohou trvat dlouho. Může mu například říci, že lituje toho, že jeho manželství se rozpadlo, a že chápe, že se zaměstnanec s dozvuky této situace může potýkat delší dobu, že však jeho pracovní problémy (či problémy, které v důsledku toho vznikají jeho vedoucímu) tak dlouho trvat nemohou. Vedoucí může požádat zaměstnance o spolupráci při řešení pracovního problému, který mu v důsledku poklesu výkonnosti zaměstnance vznikl. Někdy se může stát, že jeho pozitivní reakcí bude překvapen.

7. Vedoucí na vyšší úrovni řízení nebo personální šéf organizace by měli stanovit, které osobní problémy zaměstnanců bude organizace brát jako důvod k akceptovanému snížení pracovního výkonu. Důvodem je, aby se jednotliví vedoucí mohli v podobných situacích řídit stejnými pravidly.
8. Zaměstnancům, kteří budou těmito problémy postiženi, pravidla umožní jejich problémy řešit nebo na ně reagovat stanoveným způsobem. K řešení osobních problémů zaměstnanců může vedení či personální řízení organizace připravit příručku obsahující i jména a telefonní čísla profesionálních poradců či dalších osob, na které se mohou zaměstnanci v podobných situacích obrátit o pomoc.
9. Vedoucí by si měl uvědomit, že v rámci pravomocí spojených s jeho pozicí nemá oprávnění k tomu, aby toleroval snížený výkon nebo dokonce nepřítomnost na pracovišti z jakéhosi důvodu, který jeho zaměstnanci uvedou. Práce skupiny osob, kterou vede, se řídí určitými pravidly, která by neměl porušovat.
10. K řešení výkonových problémů zaměstnanců postižených osobními problémy může vedoucímu pomoci, uvědomí-li si, že mimo své pracoviště je většina osob schopna vykonávat řadu činností i přes své problémy. Neznamená to, že měl svým podřízeným říci, aby se o své osobní problémy nestarali, může jim však sdělit, že jejich osobní problémy by jim do jejich práce zasahovat neměly. Tento požadavek nemusí vyznívat jako necitlivý, ale spíše jako cesta jak zaměstnancům pomoci se od jejich osobních problémů alespoň částečně odpoutat.

### Osobní limity zaměstnanců

K důvodům, proč zaměstnanci nedosahují požadovaných výsledků nebo se nechovají způsobem, který jejich nadřízený očekává, patří i jejich **osobní limity**, tj. skutečnost, že nároky požadované práce přesahují jejich osobní možnosti.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tyto důvody však zpravidla nejsou natolik časté, jak se někdy vedoucí domnívají. Mezi výkonové problémy vyvolané osobními limity zaměstnanců bývají totiž často zahrnovány nedostatky podmíněné jinými faktory, především nedostatečným zaškolením, chybějícím vedením nebo nevhodným způsobem řízení.

**Příčiny osobních omezení**

Osobní limity se nejčastěji vztahují ke schopnostem či osobním vlastnostem, které nelze zvýšit nebo změnit, a které tak brání dosažení očekávaného výkonu. Souvisí často s vlohami a dalšími vrozenými osobními předpoklady. Vyžaduje-li například práce přesné vnímání, dokonalou pohybovou koordinaci nebo manuální zručnost, které zaměstnanec nemá, jde o jeho osobní limit. Podobně tomu může být, pokud očekávané pracovní výsledky vyžadují určitou úroveň nebo typ inteligence, například schopnosti rychle se učit.

Osobní limity mají většinou trvalý charakter, některé však mohou být dočasné. Patří k nim především onemocnění, fyzická i duševní, někdy i onemocnění, kterých si zaměstnanec není vědom. Manažer, který se třikrát denně rozčílí tak, že není schopen se ovládat a rozumně komunikovat, je duševně nemocný (i když si to nemusí uvědomovat), jeho pracovní nezpůsobilost to však omezuje jen na čas, kdy je rozčilen.

V případě některých profesí mohou osobní limity souviset i s tím, že zaměstnancům v jejich práci brání nevhodné osobní rysy, pracovní postoje nebo nedostatečné osobní výkonové tempo. Příkladem může být sklon vyhledávat konflikty, nadměrně soupeřit nebo nespolupracovat s ostatními, ale i trvalá nespokojenost, pohodlnost nebo lenost. Pokoušet se tyto povahové rysy změnit (či věřit, že časem sami odezní), totiž většinou nemá smysl, protože základní osobní či temperamentové předpoklady zpravidla změnit nelze.

Tak například zaměstnanec projevující se hrubým chováním, necitlivostí a nepřátelstvím ke svému okolí nemusí být duševně nemocný, trpí však poruchou chování, která může vést k tomu, že pro některé typy pracovních míst není vhodný. Jeho stav se sice může pod vlivem tréninku, zpětné vazby nebo koučování zlepšit, pokud k tomu nedojde, je však třeba jeho pracovní způsobilost chápat jako omezenou.

**Osobní limity a možnosti zaškolení**

Vrozené vlohy jsou odlišné od **schopností**, které jsou výsledkem učení či tréninku. Vlohám odpovídá maximální úroveň výkonu, který může osoba podat, pokud jí v něm nic nebrání nebo pokud se jí dostane nezbytné pomoci, například ve formě zaškolení.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Nepodaří-li se tedy zaměstnanci dosáhnout určitého výsledku, protože neměl možnost získat potřebnou pomoc, nelze konstatovat, že příčinou jeho neúspěchu byly nedostatečné osobní limity či vlohy. Vyjádřeno jinými slovy, nedostatky související se znalostmi či výsledky učení by tak jako osobní limity být chápány neměly.

Pokud tedy zaměstnanec nezná například určitý postup nebo mu schází určité konkrétní znalosti, o osobní limit nejde. S požadovanými pracovními postupy se totiž může seznámit a potřebné znalosti může získat; jeho nedostatky v tomto případě souvisí jen s nedostatečným zaškolením nebo tréninkem. Osobním limitem není proto ani neznalost cizího jazyka, pokud úroveň znalostí, kterou organizace pro určité místo vyžaduje, lze na základě několika málo lekcí získat.

### Co limity jsou a nejsou

Zaměňování situace, kdy zaměstnanec něco nezná, s jeho osobním limitem, patří k nejčastějším chybám, kterých se organizace nebo jejich vedoucí při jednání s konkrétními osobami dopouštějí. Ve většině případů, kdy se vedoucí domnívají, že zaměstnanec určitou práci nemůže vzhledem ke svým osobním omezením vykonávat, jde ve skutečnosti o situace, kdy lidé určité úkoly nezvládají, protože neměli možnost se je naučit. Jejich vlohy jim v tom však nijak bránit nemusí. Pokud by se danou činností naučili, mohli by ji velmi dobře vykonávat.

Příkladem může být schopnost prezentovat před skupinami osob. Zaměstnanci, kteří tuto schopnost nemají, jsou často považováni za osoby postrádající určitý důležitý a nenahraditelný předpoklad. Výsledky osob, které úspěšně prošli odpovídajícími kurzy, však dokládají, že schopnost prezentovat se lze poměrně snadno naučit. Totéž se týká dalších sociálních, případně obchodních dovedností.

Skutečné osobní limity se proto týkají situací, kdy se prokáže, že pracovník určitou schopnost či dovednost nemůže ani na základě školení či zkušenosti získat – není například schopen se očekávaný postup naučit. Nejčastěji je tomu proto, že mu v tom brání potřebné nadání, příčinami však mohou být i nedostatečná motivace či nevhodné pracovní postoje (neodpovědnost, nepružnost, individualismus, negativismus apod.). Na rozdíl od běžných pracovních schopností či konkrétních dovedností, které lze nácvikem získat, představují tyto osobní rysy zpravidla trvalé osobní limity, které v dospělém věku již nelze překonat.

### Jak osobní limity řešit

1. Vedoucí by si měli uvědomit, že k vykonávání většiny pracovních úkolů organizace nepotřebují výjimečné jedince s vysoce nadprůměrnými vlohami. Osob této kategorie



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

většinou není příliš mnoho a organizace si většinou nemohou dovolit je úměrně jejich schopnostem odměňovat.

2. Výchozím krokem řešení osobních limitů zaměstnanců je pozornost věnovaná **přijetí vhodných osob**. Závisí-li proto úspěch nebo neúspěch v určité práci na osobních vlohách, které nelze u všech kandidátů předpokládat, měli bychom jejich ověření věnovat odpovídající pozornost, a to před přijetím nebo povýšením zaměstnance. Způsobem, jak tyto osobní limity ověřit, jsou většinou zkoušky (testy, assessmenty apod.) umožňující o zaměstnanci získat objektivní informace, nikoli jen úsudek vedoucího.
3. Při zvažování osobních limitů jako faktoru oslabujícím výkon zaměstnance je třeba konkrétně charakterizovat, které úkoly se zaměstnanci nedaří nebo je nevykonává zcela správně. Není proto vhodné jeho nedostatky popisovat příliš obecně, například tak, že zaměstnanec ve své práci zaostává. Příliš obecný popis může vést k nesprávným závěrům o příčinách nedostatečné výkonnosti, a tím i k nesprávným řešením.
4. S označením osobních limitů jako příčiny nedostatečného výkonu zaměstnance bychom proto většinou neměli spěchat. Než se rozhodneme nahradit daného zaměstnance jiným, měli bychom si položit otázku, zda se nám skutečně nepodařilo jej naučit, co od něj požadujeme. Položit si tuto otázku nic nestojí, nesprávná odpověď však pro organizaci drahá být může, protože fluktuace je nákladná. Při hodnocení výkonu zaměstnance je proto třeba zvážit všechny možné důvody, proč své úkoly neplní, jak od něj očekáváme.
5. Způsob, jak se přesvědčit o tom, zda výkonové nedostatky zaměstnance skutečně spočívají v jeho osobních limitech zaměstnance, můžeme spočívat například v tom, že se zaměstnance zeptáme, jak by podle svého názoru měl určitý úkol provádět. Je-li jeho odpověď správná, požádáme ho, aby úkol vykonal, a sledujeme, zda kroky správného postupu skutečně dodržuje. Není-li jeho odpověď správná, můžeme s ním postup, který by měl dodržovat, podrobně projít, případně ho demonstrovat. Poté je třeba opakovat předchozí bod.
6. Ukáže-li se jednoznačně, že k nevhodnému přijetí skutečně došlo a že příčiny výkonových problémů spočívají v osobních limitech na straně zaměstnance, je jediným řešením jej co nejrychleji nahradit někým jiným. Je-li zdrojem výkonových problémů či neúspěšnosti zaměstnance v jeho práci osobní limit, nelze tento problém řešit jinak. Jedinou alternativou je se s jeho nižší výkonností smířit.
7. K podobnému řešení je zpravidla třeba přistoupit v situaci, kdy zaměstnance nelze k plnění úkolů dostatečně motivovat nebo že jim v tom brání (zlo)zvyky, jež nelze



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

odstranit. Důvodem je v tomto případě i to, aby se nevhodné postoje nebo způsoby chování v organizaci dále nešířily. Osobní nebo sociální ohledy nejsou v tomto případě namístě. Personální řešení je v zájmu organizace a z dlouhodobějšího pohledu i zaměstnance samotného.

### Co také ovlivňuje výkonnost manažerů

„Věřím, že v životě dostanete všechno, co chcete, jestliže pomůžete druhým dostat to, co chtějí oni“. (Zig Ziglar)

Soudobí vrcholoví manažeři jsou od majitelů společností vybavováni širším spektrem kompetencí a očekáváním, že se vyjma standardně kvalitního a kvalifikovaného řízení podniku budou společně s majiteli aktivně podílet i na strategických rozhodnutích, vyhledávání dalších zdrojů financování, procesu akvizic a řízení fúzí.

Akvizice a fúze se již staly organickou součástí praxe managementu, což ovlivňuje interní procesy, tvorbu speciálních týmů se specifickým know-how a postavením v organizační struktuře podniku. Hmatatelný posun v oblasti kompetencí manažerů na všech úrovních organizační struktury je neoddelitelně spojen s hyperkonkurenčním prostředím. Zvyšující se důraz na dosahování vysokého výkonu v krátkém časovém úseku, očekávání majitelů podniku „výrazné pozitivní změny“ s minimálními investičními prostředky a téměř okamžitou návratností s přiměřeným bonusem jsou jen doprovodnými každodenními atributy.

### Podmínky úspěšného vedení

Úkolem managementu obecně je vést podnik k úspěšnosti. Objevovat a implementovat faktory, které zvýší výkonnost týmu, stabilizují tržní podíl a vytvoří tak základnu pro další růst, eliminují potenciální rizika. Mezi nejčastěji skloňované interní faktory ovlivňující úspěšnost podniku patří:

- strategie,
- zdroje,
- firemní kultura.

Vzájemná provázanost interních faktorů vytváří základní předpoklady pro budoucí úspěch/neúspěch podniku na trhu, pro uspokojení/zklamání majitelů, pro elán/frustraci konkrétních manažerů.



**OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Strategie

Strategická rozhodnutí zásadního charakteru byla ještě v době nedávné činěna většinou ze strany majitelů podniků nebo strategických a finančních investorů. Aktuální kompetence manažerů je výrazně rozšířena do uvedených strategických oblastí, aniž by však tyto kompetence zasahovaly do vlastnických struktur.

Osobně jsem strategii nikdy nepovažovala za neuchopitelnou disciplínu, nýbrž pojmám strategii jako základní předpoklad podnikatelského a manažerského úspěchu. Nutnost zachování kontinuity mezi exekutivní a strategickou rovinou řízení vytvořila zcela nový fenomén a ve význam kvalitní a kvalifikované strategie tak věřím stále více. Prozřetelné společnosti zapojují systematicky kvalifikovaný management do procesů optimalizace kapitálové struktury a vytváření funkční diverzifikace alternativních finančních zdrojů, lidských zdrojů, inovačních podnětů, strategických oblastí potenciálního rozvoje podnikání.

Rozšíření kompetencí a odpovědnosti z nich vyplývající tvoří pouze jednu polovinu aktuálního trendu. Tou druhou (a mnohdy se stejným otazníkem) je otázka: „Kdo je dobrý manažer?“, „Jak se pozná dobrý manažer?“. V nostalgické a nenávratné historii jsou měřítko typu: „Tam, kde je hodný manažer, tam je dobrá nálada a tam se dobře daří“. Jak kdy a jak komu, by zněla odpověď realisty dneška. Soudobou otázkou vedle hledání alternativních zdrojů financování podnikání je hledání optimální hranice výkonnosti jednotlivce a týmu jako celku.

### Zdroje

Termín „optimální“ je v manažerské praxi vnímán a překládán termínem „maximální“, neboť „optimální“ vývoj na trhu z pohledu manažerem řízené společnosti je dosažení maxima v daném časovém úseku a za daných podmínek. Z toho důvodu výkonnost manažera souvisí s výkonností celého týmu, jsou to spojené nádoby. Proto otázka kompetencí v oblasti zdrojů nezasahuje pouze zdroje finanční, ale s plnou vahou strategické rozhodnosti zdroje lidské. Zcela pregnantní v hodnocení manažera je faktor znalosti maximální hranice schopnosti a výkonu jím řízených zaměstnanců a týmů.

Manažer, který nezná možnosti svých lidí, není schopen vnímat potenciál svých nejbližších spolupracovníků a nemá šanci v konkurenčním prostředí uspět. Stejně jako finanční zdroje i lidské zdroje je nutné mít validované z hlediska základních kritérií, jejichž výslednicí je kvalita činnosti a udržitelný stoupající výkon celého týmu. Manažer, který nemá toto „pod kontrolou“, se dopouští výrazné chyby. Jednoduše řečeno: „musím vědět, kdo je hvězda, kdo je nosič vody, kdo jak



**OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

funguje a kdo do týmu nepatří“. Neví-li manažer, prohrává, byť jeho odborné a jazykové kvality přesahují běžně požadovanou úroveň.

Velkým nebezpečím pro manažera, ale i pro podnik, je tendence vybírat si do týmu jedince, kteří nedosahují požadovaných kvalit jen proto, že manažer se cítí bezpečněji v přítomnosti lidí, kteří manažera tzv. neohrožují. Toto cílené obklopování se slabšími jedinci výrazně omezuje výkonový rozvoj týmu a samotný úspěšný růst manažera. Podstata a konstatování jednoduché, následky nedozírné.

Půvab souhry manažera a týmu a maximalizace výkonu tkví mj. v odstraňování negativismu ve vztazích, v celkové atmosféře v týmu a v podniku. Negativismus je zřejmě nejčastějším zabijákem kvalitní práce a eliminátorem výkonu jak manažera, tak jím řízeného týmu.

V poslední době stále častěji prezentované a slychané „dobře už bylo“ (aktivní jsou zvláště média všeho druhu, nedobře řízené porady managementu, rozmluvy při kávě „která už není taková jako dřív“) je určitě „povzbuzující“ pro promyšlené a precizně připravené strategie, jejich implementace do podnikové praxe. Známe „efekt sněhové koule“ – jedna negativní myšlenka, jedna negativní zpráva se „zaručenou validitou“, k ní se přidá druhá, třetí (přece nezůstanu pozadu, zvláště když v naší firmě je to žádaný artikl) a již se po chodbách a branou podniku valí obrovská vše pohlcující koule, která postupně a dokonale přesně vyplňuje veškerou naši pozornost, mentální kapacitu a spolehlivě tak sráží výkonový potenciál do hlubin záporných hodnot. Zkažená nálada, demotivace, deformovaná atmosféra v týmu a v podniku jsou jen a pouze logickým důsledkem. Co bylo na začátku? Jen jedna jediná negativistická myšlenka nebo negativní ničím nepodložená „zaručená informace“.

Protože manažer je především a jenom člověk, který třímá v rukou kormidlo lodi s názvem podniku na jejím kýlu, potřebuje podporu ze strany majitelů nebo nadřízeného managementu. Podpora je nutná, aby eliminoval nežádoucí nálady. Musí projevit dostatečnou míru neústupnosti od vytyčené strategie a jejího uplatňování v praxi, nadhled a klid, aby kormidlem loď nerozkymácel a nezačala tak „nabírat vodu“. Aby manažer loď nerozkymácel, je nutná pomoc ostatních z řad managementu a majitelů. V dnešní turbulentní konkurenční době je nesmírně ceněna schopnost předávat svému týmu optimismus, víru v úspěch, pozitivní emoce jako kontraindikaci k negativismu a poraženectví.

Výkon je o číslech, plusu/minusu, procentech a objemech smluv, zakázek, výrobků. Výkonnost má základy v eliminaci negativismu a realistickém způsobu uvažování, vytváření pozitivně laděného prostředí pro seberealizaci kvalifikovaných jedinců a týmů. Výkonnost má atributy ve vnímavosti svého okolí, schopnosti hledat a realizovat příležitosti, schopnosti naslouchat lidem

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

a vyhodnocovat vnímané. Je plně spojena s přemýšlením a chytrostí, se syntézou vnímaného a funkčního. Se schopností složit si konkrétní do logické souslednosti.

Se schopností přijmout genialitu řešení zvenčí, než-li neustále a donekonečna analyzovat již analyzované.

### Firemní kultura

Firemní kultura je obvykle pojímána jako souhrnný obraz chování organizace směrem dovnitř i vně firmy. Firemní kultura se prezentuje vztahem k zákazníkovi, k zaměstnancům, realizuje se v přístupu manažerů k jednotlivým zaměstnancům, manifestuje se ve vztazích na pracovišti a firmou uznávaných hodnotách. Firemní kultura se promítá do výkonu každého jednotlivce a do vztahu k vykonávané práci. Projevuje se ve zvyklostech, v přístupu ke všemu novému, ochotě se učit, přijímat riziko a odpovědnost, v přístupu k možnostem inovací i hodnocení svého okolí a sebe samého.

Efekty strategických podnětů, popř. změn, se málokdy hmatatelně objeví ze dne na den. Všude se vyskytuje množina těch, kteří se ze všech sil snaží bránit změnám, novému šéfovi, novému kolegovi (ať jsem manažer nebo specialista, jsem pořád „ten nový“), novým procesům. Raději volí stagnaci, zbytečné procedurální obstrukce, konstruují zástupné problémy. Řada majitelů firem a top manažerů po angažování manažera nebo specialisty v požadovaném oboru podnikání očekává převratné výsledky v krátkém časovém období. Mnohdy manažer ještě ani nezná cestu z parkoviště do kanceláře a již je tázán, jak „to vypadá s novou zakázkou, s poklesem mzdových nákladů, se zvýšením tržeb“.

Nejčastějším problémem adaptace nového manažera je jeho nedostatečné uvedení do podnikové struktury ze strany majitelů, popř. ze strany v hierarchii nadřízeného managementu.

Fotografie a stručný životopis ve firemním časopise nestačí, aby se nově příchozí manažer plně adaptoval do organizační struktury a do soukolí firemní kultury. Obtížná je pro manažera situace, kdy bez představení svému novému týmu a mnohdy i za přítomnosti bývalého, dnes odvolaného, „šéfa týmu“ má sám komunikovat nejen svou přítomnost, ale hlavně kompetence a další společnou činnost. Lepší začátek pro pokles výkonnosti a motivace manažera být snad ani nemůže.

### Jak zajistit výkonnost manažera?

Z pohledu majitele podniku je potřeba zajistit, aby si manažer oblékl dres s logem podniku. Takový manažer se stane „srdcačem“ mých barev, vydělá pro podnik i pro sebe více, bude pracovat



**OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

efektivněji, vnese do podniku více inovativních námětů, přivede do podniku stejně kladně motivované a kvalitní lidi, než-li ten, který ten dres sice má, ale pouze „na ramínku ve skříni“. Společnosti často vynakládají nedozírné sumy na posilování značky směrem k zákazníkům, ale zapomínají, že nejlepší a nejstabilnější reklamou s vysokou přidanou hodnotou jsou zaměstnanci. Loajální a „moji lidé“. Prozíravé podniky se proto chovají ke svým lidem (a manažer je jedním z lidí daného podniku) jako k VIP zákazníkům. Jak zažehnout motor v nitru manažera? Nejlépe hned na začátku, při náboru. Profesionálně vedený pohovor, etické chování při analýze dřívější praxe a vyjednávání o podmínkách formuje vztah majitel manažer již na prvopočátku. Ano, nakonec manažer místo přijme, i když se mu jednání majitele nebo personálního manažera podniku příliš nezamlouvá.

Ekonomická a sociální situace si však nedovoluje příliš vybírat. Ale jaké má potom tato zkušenost a vytvořený model pokračování?

Manažer, stejně jako každý zaměstnanec, by měl při vstupu do podniku první den prožít alespoň základní „uvítací ceremoniál“ s představením a uvedením, s vysvětlením angažování právě tohoto manažera na tuto konkrétní pozici, s uvedením cílů na dané konkrétní období.

Je daleko příjemnější pro manažera (a kteréhokoliv zaměstnance), když ho na pracovním stole vítá cedulka „vítejte v naší firmě“, než-li situace, kdy se týden hledá prostor s tím, „že zatím to tady někde a nějak musíte vydržet“ (první postřeh manažera: „nemusím a možná v dané chvíli už ani nechci“). Od manažera se očekává vysoká míra samostatnosti, rozhodnosti a časně získání orientace v problematice. Pokud však absentuje základní „on boarding“, situace manažera se stává zbytečně složitou, nákladnější a hlavně výrazně poznamenává rychlejší nárůst výkonnosti.

Prioritou manažera v samotném úvodu by tak měl být konkretizovaný postup při jeho adaptaci s termíny a průběžným hodnocením. Dokument obsahující předávanou dokumentaci, detailní přehled o řízeném týmu, ekonomická data, klientela, strategické materiály, produktové řady, subdodavatelé, interní směrnice, kontakty na jednotlivé organizační jednotky podniku, organizační strukturu a mnoho dalších důležitých materiálů. Zkrátka vše potřebné pro efektivní adaptační proces s cílem, co nejrychleji dostat manažera do výkonu.

Důležitým atributem zůstává pak naplňování tohoto dokumentu ze strany manažera a jeho hierarchicky výše postaveného manažera nebo kolegy, který je na procesu uvádění nového manažera zainteresován. Nehovoříme o procesu „vodění manažera za ruku“, ale o procesu rychlé a efektivní adaptace do organizační struktury a firemní kultury. Vždyť jsme přijali manažera, aby nám pomohl podnik povznést, urychlit rozvoj, zaujmout lepší místo na trhu, obstát v



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



**OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

hyperkonkurenčním prostředí. Manažer se znalostí a konkretizovanou představou o dalším kariérním postupu je pozitivně vtažen i do spoluvytváření vize a strategie podniku. Stává se participátorem a spojencem top managementu nebo majitele podniku. Má vnitřní reálné opodstatnění pro vytváření inovačních námětů, kreativitu a podporu rozvoje celého týmu i formou inplacementu dalších pro podnik potřebných specialistů.

Ví proč a je motivován. Znalost cílových bonusů a kritérií odměňování je dalším atributem, který v návaznosti na předešlou znalost svého možného kariérní růstu vytváří hnací sílu k výkonnosti manažera a jeho týmu.

Rozvoj týmu a výkonnosti je podporován vytvářením prostoru pro seberealizaci. Manažer, vědom si podpory své činnosti ze strany majitele, vytváří pozitivní prostředí pro pozitivně cílenou aktivitu týmu s dávkou zdravého risku, kreativity a námětů pro zefektivnění ať procesu výroby, obchodu nebo komunikace. Manažer v prostředí podnikové důvěry a akceptace má příležitost k rozsáhlejšímu delegování pravomocí na jednotlivé členy týmu. Vytváří se tak efektivní prostor pro aplikaci progresivních postupů bez známek alibismu („co kdyby to nevyšlo, tak je se mnou konec“) a vytváří se prostředí s nádechem participace zaměstnance na hodnocení produktu nebo službě, kterou podnik nabízí. Zároveň se tak vytváří velmi účinná prevence proti syndromu „oplocení chráněných a nedotknutelných nevýkonných jedinců“, jinými slovy je vytvořena platforma na řešení časté otázky v manažerské praxi: „Co s lidmi, jejichž přidaná hodnota je nízká?“.

Pro podnik je konstruována důležitá interní zpětná vazba pro hodnocení svého budoucí vývoje a uplatnění v konkurenci. Postoje vytvářejí chování. Manažer tak ovlivňuje, zda zaměstnanci se budou chovat stylem „raději mlč, nějak to dopadne“ nebo způsobem „z mé praxe obchodníka navrhuji produkt doplnit o ..“. Manažer má možnost prostředí ovlivnit pouze a jenom tehdy, kdy za ním majitel stojí a kdy má faktickou podporu. V opačném případě manažer je také jenom člověk.

Ankety typu „žádaný zaměstnavatel roku“ jsou po celém světě velmi populární a prestižní. Manažeři jsou konkrétními účastníky procesu tvorby kvality a atraktivity zaměstnavatele na trhu. Manažer podporující spolupráci s talenty, prezentující se v souladu etiky, uplatňující zásady hodnocení zaměstnanců, podporující týmovou spolupráci a profesionalitu je tím nejlepším reprezentantem podniku v uvedené soutěži zaměstnavatelů. Z těchto důvodů je důležité, aby i manažer měl prostor smýšlet a identifikovat se s proklamovanými hodnotami podniku. Zažehnutí motoru pro podnik, pro značku je v první řadě záležitostí pozitivního přístupu ze strany majitele, nejvyššího vedení podniku k jejím zaměstnancům. K praktické realizaci proklamované snaze pozitivních mezilidských vztahů, konkretizací systému hodnocení, nastavení smysluplných pravidel v nastavení očekávaných výkonů a pravidel jejího měření.

Není nic jednoduššího, než-li vysvětlit managementu a následně všem lidem v podniku vize,



**OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

strategie, kam podnik míří, čeho a kdy chce dosáhnout. Manažer stejně jako řadový zaměstnanec by měl mít povědomí, ideálně jistotu, je součástí týmu a je pro podnik z titulu své zastávané pozice důležitý a perspektivní.

Úzké sepětí firemní kultury, dostupnosti zdrojů, formulování, znalosti a implementace strategie do podnikové praxe jsou důležitými faktory ovlivňující výkon činnosti manažera od prvních okamžiků jeho působení v podniku. Jsou častými příčinami vzletů a pádů nejen začínajících, ale i zkušených manažerů.

Manažer dnešních a zítřejších dnů je kompozitní osobností s kompetencí zvyšovat tržní hodnotu podniku, ovlivňovat tržní podíl podniku, podnik rozvíjet i úspěšně ve spolupráci s majiteli prodat. K vizím majitelů doplňovat termíny, a tak konkretizovat strategické scénáře s následnou implementací v podnikové praxi. Manažerova výkonnost násobená výkonností jím řízeného týmu je permanentně pod mikroskopem majitelů, konkurence, zákazníků a sebe sama.

Výkon manažera a jím řízeného týmu v prostředí podniku, který zvolil strategii dlouhodobého udržitelného růstu má potenciál k vytvoření stabilnější základny a v delším časovém horizontu k realizaci kvalitnějších hodnot, nežli v případě strategie krátkodobého zisku s nejasným pokračováním.

### **Zdroje:**

DR. ING. HAIN, Otto. *Co také ovlivňuje výkonnost manažerů* [online]. [cit. 6.11.2013]. Dostupný na WWW: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d36399v46168-co-take-ovlivnuje-vykonnost-manazeru/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d36399v46168-co-take-ovlivnuje-vykonnost-manazeru/?search_query=)

DOC. DR. URBAN, CSC., Jan. *Jak řešit osobní problémy a limity zaměstnanců* [online]. [cit. 6.11.2013]. Dostupný na WWW: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d37023v46912-jak-resit-osobni-problemy-a-limity-zamestnancu/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d37023v46912-jak-resit-osobni-problemy-a-limity-zamestnancu/?search_query=)