

OBSAH

ÚVOD

1.1	Další informace o obsahu předmětu	4
1.3	Určení předmětu studia	5
1.4	Cíl studia	7
1.5	Doporučený čas ke studiu	8
2.	MANAŽERSKÉ KOMPETENCE A ROLE	10
2.1	Vymezení základních pojmů	11
2.2	Anatomie manažerské kompetence	13
2.3	Model kompetence	15
2.4	Pojetí manažerské kompetence v modelu procesu	19
2.5	Různé pohledy na kompetence manažerů	22
2.6	Kompetence českých manažerů pro 21. století	23
2.7	Manažerské funkce a role	24
3.	SEBEPOZNÁNÍ A POZNÁVÁNÍ DRUHÝCH	30
3.1	Typologie osobnosti pro manažery	31
3.2	Význam percepce v práci manažera	34
3.3	Dotazník MBTI a manažerské styly	39
4.	KOMUNIKACE A PREZENTACE	47
4.1	Komunikace manažera	48
4.2	Prezentace manažera	56
5.	NASLOUCHÁNÍ, DÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY	65
5.1	Aktivní naslouchání	66
6.	ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTNÍCH SITUACÍ	74
6.1	Konflikt	75
6.2	Proces konfliktu	77
6.3	Role manažera v konfliktu	82
6.4	Doporučený postup při řešení konfliktů pro manažery	83
6.5	Případová studie: Vlezte mi na záda	85
7.	ROZHODOVÁNÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	88
7.1	Vymezení pojmů	89
7.2	Struktura rozhodovacího procesu	91
7.3	Vybrané metody a techniky rozhodovacího procesu	92
8.	DELEGOVÁNÍ ÚKOLŮ A PRAVOMOCI	103
8.1	Co je delegování?	104
8.2	Pravomoc a odpovědnost manažera	105
8.3	Co (ne) delegovat a kdy?	107
8.4	Výhody delegování	108
8.5	Bariéry při delegování	109
8.6	Postup manažera při delegování	109

9. UPLATNĚNÍ MOCI A VLIVU	113
9.1 Slovník pojmů	114
9.2 Ukazatele zjevné moci manažera	116
9.3 Některé základní zdroje moci	117
9.4 Model moci a vlivu	117
9.5 Strategické vlivy – strategie 3 R	119
9.6 Manipulační styly	124
10. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A JEHO HODNOCENÍ	127
10.1 Co je řízení pracovního výkonu?	128
10.2 Jak řídit pracovní výkon pomocí regulační smyčky?	130
10.3 Jak souvisí motivace s řízením výkonu?	132
10.4 V čem je rozdíl mezi motivací a dalšími způsoby ovlivňování druhých	136
10.5 Jaké motivační strategie a nástroje zvyšování pracovního výkonu můžete použít?	137
11. VEDENÍ LIDÍ A KOUČOVÁNÍ	145
11.1 Lidé jako nositelé konkurenčních výhod firmy	146
11.2 Symptomy špatného vedení lidí	148
11.3 Klíčové faktory úspěšného vedení lidí ve firmě	150
11.4 Manažer – jeden z faktorů úspěšného vedení lidí	150
11.5 Manažerské styly vedení lidí	154
11.6 Jak fungují jednotlivci ve firmě?	162
11.7 Koučování	165
12. VYTVÁŘENÍ A ŘÍZENÍ TÝMOVÝCH PROCESŮ	173
12.1 Co je tým?	174
12.2 Klasifikace týmových forem	175
12.3 Vytváření vysoce efektivních týmů (teambuilding)	176
12.4 Faktory úspěšnosti týmu	179
12.5 Lidé, které je dobré mít v týmu	179
12.6 Vývojové fáze týmové práce	181
12.7 Základní pravidla týmové práce	182
12.8 Demingův kruh týmové práce zaměřený na kontinuální zlepšování	183
13. VEDENÍ PORAD	186
13.1 Typy a cíle porad	188
13.2 Přínosy porad	189
13.3 Fáze řízení porad – činnosti manažera	190
13.4 Vybrané metody a techniky komunikace na poradách	191
13.5 Typy účastníků porad	193
13.6 Chyby a nedostatky porad	194
13.7 Případová studie: To zas byla porada ...?!	195
14. Závěrečná část	198
14.1 Zapamatování	198
14.2 Shrnutí objektu	198

1.3 Další zdroje

203

1.4 Seznam použitých symbolů, značek, zkratek

204

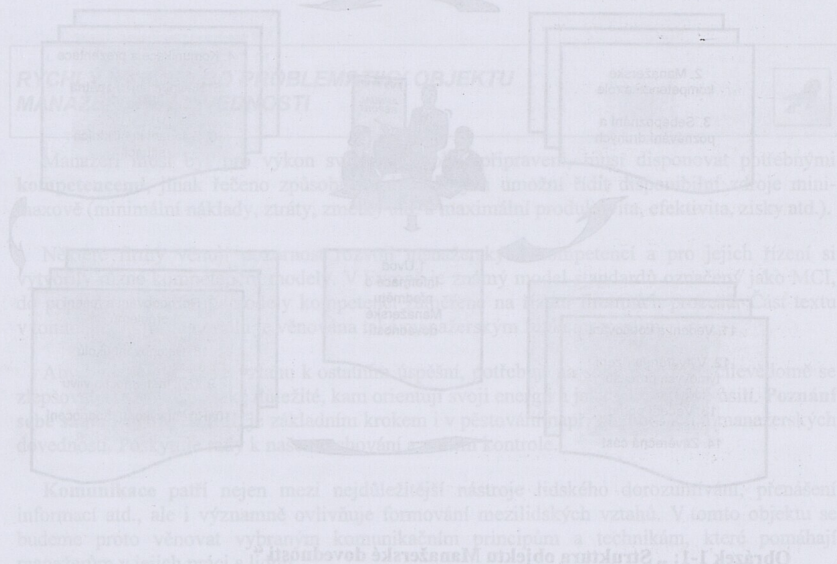
ÚVOD

KLÍČOVÁ SLOVA PŘEDMĚTU MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI



Manažerské dovednosti jsou sestaveny ze 12 základních, obecně uznávaných dovedností, které manažer potřebuje k úspěšnému výkonu své práce. Tyto dovednosti jsou rozděleny do čtyř skupin: osobní, komunikační, organizační a technické. Každá skupina obsahuje konkrétní dovednosti, které jsou důležité pro úspěšné řízení organizace. V rámci této učebnice jsou tyto dovednosti podrobněji rozpracovány a doplněny praktickými příklady a cvičením. Klíčová slova zahrnují například: manažerské dovednosti, komunikační dovednosti, organizační dovednosti, technické dovednosti, manažer, řízení, organizace, plánování, rozhodování, řešení problémů, spolupráce, komunikace, motivace, vedení lidí, řízení zdrojů, řízení rizik, řízení změn, řízení kvality, řízení projektů, řízení času, řízení stresu, řízení emocí, řízení vztahů, řízení konfliktů, řízení nejasností, řízení nejistoty, řízení rizik, řízení změn, řízení kvality, řízení projektů, řízení času, řízení stresu, řízení emocí, řízení vztahů, řízení konfliktů, řízení nejasností, řízení nejistoty.

1.1 Další informace o obsahu přednášky



Aktivní naslouchání a dávání zpětné vazby jsou schopnosti, které se každý manažer, pokud chce, může naučit. Zároveň musí mít na paměti, že naslouchá jen ten, kdo chce být naslouchán, a naslouchá jen ten, kdo chce být naslouchán. Závěrem lze říci, že manažer, který chce být naslouchán, musí být schopen naslouchat. Gestami, mimikou, haptikou, prozvěnkou aj. vypovídají mnohdy o nás více, než jen pouhá slova.