

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti

Bc. Šťastná Veronika

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Šťastná

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Litoměřice

Název práce

Manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti.

Název anglicky

Managerial skills as a tool of performance management

Cíle práce

Řešení nových přístupů k rozvoji a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybrané organizaci. Na základě analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností ve vybrané organizaci.

Obecná část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností v řízení organizace a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard dovednostech a soft dovednostech) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců.

Metodika

V diplomové práci budou z hlediska metodiky zkoumání dané problematiky využity metody analytické a syntetické.

Při získávání dat budou užity analytické metody, průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (řízený rozhovor).

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků a přístupů v oblasti manažerských dovedností získaných průzkumem odborné problematiky v organizaci, formulování a případné modelování navrhovaných změn zkoumané problematiky.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, dovednosti, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců, výkonnost organizace.

Doporučené zdroje informací

- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- TEMPLAR, R., JAY R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN 978-80-247-1279-6
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 01. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2022

Bc. Veronika Šťastná

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce **Ing. Josefovou Kříži, CSc.**, za vstřícnost, rady a připomínky, které mi pomohly vytvořit tuto práci.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům podniku O.T.E.C. ČR, s.r.o. za spolupráci při vyplňování dotazníkového šetření.

Manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti

Souhrn

Diplomová práce řeší manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti. Přípustné zásady, přístupy a metody manažerských dovedností jsou jeden z důvodů k získání ověřených kvalitních úspěchů manažerů a komplexní zkvalitnění prospívání podniku.

Teoretická část práce je zacílena na vysvětlení problematiky vycházející ze studia literárních podkladů věnující se osobnosti manažera, kompetence manažera a zejména dovednosti manažera.

Praktická část této práce je zacílena na manažerské dovednosti ve vybraném podniku. V práci je zaměřen zájem na manažerské funkce, kompetence manažera a kompletní dovednosti manažera. Tento zájem byl navázán dotazníkovým šetřením, kterého se zúčastnilo 25 respondentů. Respondenti vyhodnocovali jaké druhy, způsoby, prvky a funkce jsou významné pro manažery a zaměstnance vybrané společnosti. Z dotazníkového šetření vyplývá, že velký počet respondentů zvolila jako nejdůležitější dovednost manažerské funkce schopnost rychlého a správného rozhodování a schopnost řešit problémy. Dále oceňují za velmi důležitou dovednost schopnost pracovat kolektivně. Manažeři v podniku ze svých dovedností nejvíce používají komunikování a rozhodování. O trochu méně je používána dovednost vyjednávání a delegování.

Klíčová slova

Manažerské dovednosti, manažerské kompetence, management, řízení lidských zdrojů, manažerské funkce, plánování, organizování, vedení lidí, rozhodování, komunikování, delegování úkolů, výkonnost zaměstnanců, výkonnost organizace.

Management of personnel processes

Summary

This diploma thesis addresses managerial skills as a tool to support performance. Acceptable principles, approaches and methods of managerial skills are one of the reasons for ensuring quality success of managers and comprehensive improvement of business prosperity.

The theoretical part of the work is aimed at explaining the issues based on the study of literary sources dealing with the personality of the manager the competence of the manager and especially the skills of the manager.

The practical part of this work is focused on managerial skills in a selected company. The work focuses on managerial functions, managerial competencies and complete managerial skills. This interest was followed by a questionnaire survey, which was attended by 25 respondents. Respondents evaluated what types, methods, elements and functions are important for managers and employees of the selected company. The questionnaire survey shows that a large number of respondents chose the ability to make quick and correct decisions and the ability to solve problems as the most important skills of a managerial position. They also appreciate the ability to work collectively as a very important skill. Managers in the company use communication and decision-making the most of their skills. A little less is the skill of negotiation and delegation.

Keywords

Managerial skills, managerial competencies, management, human resources management, managerial functions, planning, organizing, people management, decision making, communication, delegation of tasks, employee performance, organizational performance.

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl a metodika.....	10
3	Management.....	11
4	Osobnost manažera	11
5	Funkce manažera	12
5.1	Plánování.....	12
5.2	Organizování	14
5.3	Personální zajištění	14
5.4	Vedení lidí.....	14
5.5	Kontrolování.....	15
6	Kompetence manažera	16
6.1	Tvrdé a měkké kompetence.....	17
6.2	Pět hlavních úrovní.....	17
7	Dovednosti manažera	18
7.1	Porady	18
7.2	Koučování.....	19
7.3	Rozhodování.....	20
7.4	Komunikování.....	21
7.5	Vyjednávání.....	22
7.6	Delegování úkolů.....	23
8	Praktická část	26
8.1	Představení společnosti	26
8.2	Dotazníkové šetření	27
8.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	28
8.4	Zhodnocení dotazníkového šetření.....	45
9	Závěr.....	46
10	Seznam použité literatury	47
11	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	48
11.1	Seznam obrázků	48
11.2	Seznam grafů.....	48
12	Přílohy	49

1 Úvod

V současném vývoji ekonomického růstu získávají na důležitosti manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti. Rostoucí trend organizací požaduje více lidských faktorů, a tím i vyšší nároky zkušeností a dovedností na požadované pozice.

Nástroje podpory výkonnosti jsou vyžadovány pro plynulý chod organizací. Plnění manažerských funkcí, kompetencí a zejména dovedností, musí organizace dlouhodobě dodržovat personální politiku a vymezovat dlouhodobé zaměření vývoje práce s manažery. Nepostradatelným komponentem nástrojem podpory výkonnosti je kvalitní autorita manažera. Její formální i neformální stránka jsou stejně důležité pro vykonávání funkce manažera.

Pro úspěšnost organizací je potřebné, aby je vedli schopní manažeři. Téma diplomové práce na téma manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti. V souvislosti na strukturu organizace se rozlišují tři úrovně manažerů. Jedná se o manažery první linie, manažery střední linie a vrcholové manažery. Manažer by měl řídit potřeby jednotlivců s potřebami organizace. Manažer, který dokáže organizovat pracovní kolektiv, má vynikající komunikační dovednosti a zvládne získání důvěry jeho podřízených je schopen být úspěšným manažerem.

2 Cíl a metodika

Diplomová práce je orientována na manažerské dovednosti ve zvolené společnosti O.T.E.C. ČR, s.r.o., která je v současné době mým zaměstnavatelem již 11 let. Toto téma jsem si vybrala pro můj zájem o manažerské dovednosti, které mají svůj význam v záležitosti managementu a na rozvoji organizace.

Teoretická část práce vznikla získáním znalostí ze studia odborné literatury specializovanou na management a manažerské dovednosti. Manažerské funkce a dovednosti jsou důležité nástroje podpory výkonnosti podniku.

Cíl práce je orientován na zjištění, které navrhované manažerské dovednosti jsou považovány manažery za podstatné, a zejména jaké zásady, přístupy a metody si sami ověřily v konkrétní vybrané dovednosti. Pro získání odpovědí na otázky zaměřené na vybrané manažerské dovednosti je použito dotazníkového šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnilo všech 25 respondentů ze zvolené společnosti O.T.E.C. ČR, s.r.o., kteří byly vybráni z různých oddělení a pozic. Společnost O.T.E.C. ČR, s.r.o. zařizuje silniční, námořní a leteckou dopravu zásilek ve vnitrostátní i mezinárodní dopravě. Dále nabízí vyřízení veškerých potřebných dokladů pro přepravu zásilek včetně celních služeb. Ve společnosti pracuje přes 100 zaměstnanců ve 2 pobočkách v České republice, kteří se věnují administrativní činnosti, dispečinku tuzemské a zahraniční přepravy a logistických služeb včetně správy skladové evidence.

Metodika práce vychází ze souboru otázek zkompletovaných podle typu Alderfera a byly zaměřeny na zvolené manažerské dovednosti, funkce a kompetence. Dotazníkového šetření se zúčastnilo všech 25 respondentů. Respondenti vyhodnocovali jaké druhy, způsoby, prvky a funkce jsou pro ně významné. Dotazníkové šetření jsem roznesla po vybraných oddělení ve společnosti. Vyhodnocení dotazníkového šetření jsem vyhodnotila graficky ze všech odevzdaných dotazníků.

3 Management

Management jsou stanovené uspořádané funkce manažera, které vedou k dosažení cílů organizace. Jedná se o funkce plánování, organizování, výběr zaměstnanců, vedení a kontrolování lidí.

Stanovené funkce manažera jsou vzájemně propojené. Manažer provádí dané úkoly metodami, které jsou shledávány ostatními členy organizace a plní jejich předpokládané plnění. Manažer dává všechny procesy do pohybu a uděluje řád uskutečňujících procesů. Opakovaně na hodnocení výzkumů bylo odborníky potvrzeno, že prosperující organizace a prosperující manažer mají jednotné vlastnosti, kterými jsou efektivní využívání dovedností lidí, specializace na strategii, výkonný systém řízení a kontrola cíle, dobře pracující komunikační a informační systém a zaměření na zákazníka

Pro správné plnění činností jsou upřednostňovány schopnosti a dovednosti vhodného manažera, který má nejvíce předpokladů a zkušeností plnit danou funkci.

Manažery dle postavení v organizaci dělíme do tří úrovní:

- Manažeři první linie – jedná se o primární úroveň řízení, do které spadají vedoucí dílen, vedoucí směn, dispečeri v logistické dopravě, mistr výroby, vrchní sestry apod. Jejich náplní je kontrolování, napravování chyb a řešení základních problémů.
- Střední manažeři – do této skupiny řadíme manažery, kteří řídí celé dané oddělení, štáb a organizační útvary. Jsou to např. stavbyvedoucí, vedoucí odboru atd.
- Top manažeři – jsou nejvyšší vedoucí pracovníci organizace, kteří mají veškerou odpovědnost za celou organizaci nebo podnik. Jsou to ředitelé společnosti, generální ředitelé atd. Jejich hlavním cílem je stanovovat organizační strategie organizace.

4 Osobnost manažera

Dispozice manažerské osobnosti jsou vrozené a získané vědomosti studiem a dlouholetou praxí. Vrozené dispozice jsou například potřeba ostatní řídit, na ostatní mít vliv přesvědčený svou autoritou, ale i znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Další vrozená dispozice je umění vcítit se do pocitů a motivů konání jiných lidí. Vrozené

dispozice jsou značně významné, ale pro manažerskou pozici jsou stejně tak významné znalosti získané studiem, obohacené o znalosti a dovednosti dosažené během let v praxi. Získané znalosti jsou například psychologické, ekonomické, technické a několik dalších.

Za nejdůležitější osobní vlastnosti manažera lze považovat:

- vůdcovství – schopnost vést na jakékoliv úrovni řízení, oslovit a přesvědčit, získat lidi a uplatnit sebe i své myšlenky. Uvádí se, že úspěch je podmíněn jen z 15 % odbornými znalostmi a z 85 % osobností a vůdcovskou schopností a to u „každého“ člověka,
- rozhodnost – umění zvolit východiska i z krizové situace při nedostatku času, informací i prostředků s potřebnou odvahou,
- samostatnost – spoléhání na vlastní síly a schopnosti, i u svých podřízených,
- iniciativu – předvídat a tím i ovlivňovat žádoucí vývoj v okruhu své působnosti, být v čele dění a také naopak předjímat možné nežádoucí jevy a vhodně jim předcházet,
- spolehlivost – stabilita chování a jednání, soulad slov a činů, vyrovnanost a odolnost. (PRUKNER, V.; NOVÁK, J.; 2019, s. 32).

5 Funkce manažera

Manažerské funkce jsou základní činnosti, které udávají manažerskou práci.

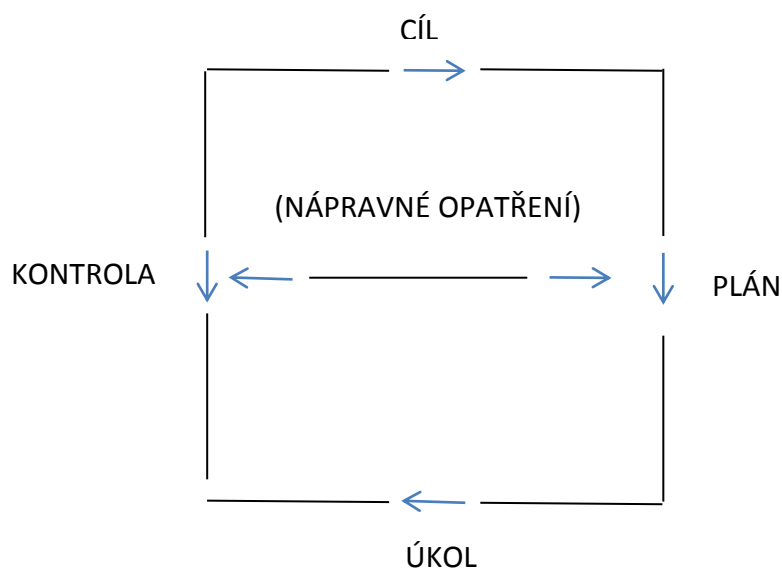
Několik základních činností, se kterými se setkáváme, jsou plánování, personální zajištění, organizování, vedení lidí a kontrola.

5.1 Plánování

Plánování je volitelný proces obsahující vymezení organizačních cílů, volba přiměřených prostředků a metoda jejich získání a vymezení předpokládaných důsledků ve vymezeném čase a žádané úrovni. Plánování je významným prostředkem získávání organizačních cílů, na jehož hladině záleží nastávající prospívání firmy.

Plánovací prvky zahrnují cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrolu a jsou základním konceptem řízení, dle nějž spravují lidské činnosti vedoucí k efektivitě.

Efektivita dané lidské činnosti se především vztahuje ke stanovení našeho cíle, bez kterého bychom se kdekoliv ocitli, ale nebylo by to právě tam, kde bychom požadovali být. Získání cíle je nutné rozmyslet, vyslovit se, jak jej chceme získat, během jakých okolností a jež je budeme vyžadovat. Vztahuje se k tomu nutnost rozhodnout o úkolech nezbytných pro uskutečnění našeho plánu. Při porovnávání skutečnosti s plánem činíme kontrolu, bez které bychom nezískali určitost dosažení našeho cíle. Při stanovení nesrovnalosti od plánu, jsme schopni uznat nápravné opatření vedoucí k našemu cíli.



Obr. 1: Základní koncept řízení.

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O., *Management*. Brno: SPN, 2006, s. 94.

- cíle – určují nastávající poměr, kterých manažer musí dosáhnout,
- postupy – jsou charakteristické funkce vedoucí k nejefektivnějšímu dosažení cíle. Označení jako taktiky nebo strategie závisí na jejich důležitosti a rozsahu,
- zdroje – určují vázanost a použitelnost mezi danými zdroji určenými k dosažení cíle,
- úkoly – je určen tým pracovníků, kteří mají dané kompetence a zodpovědnost k dosažení stanovených cílů,

- kontrola – jsou určené rozsahy kontroly a metody posuzování dosažených úspěchů.

5.2 Organizování

Organizování je důležitá základní činnost manažera. Jedná se o zformování interní organizační soustavy určitého celku. Zhotovení řídicího způsobu, který se skládá z určení role, pracovního místa, kompetencí a zodpovědnosti je hlavním cílem organizování. Obsahuje vedení lidí, zdroje, procesy, služby, struktury a uspořádání v organizaci. Zdroje, souvislost postupů a další funkce se využívají v maximální míře k podpoře nejvyšší efektivity. Mezi podstatná kritéria řadíme způsobilost zaměstnanců, zabezpečení pracovního postupu, časovou dostupnost pro rozdělení zaměstnanců do směn a prostor pracoviště dle regionu.

5.3 Personální zajištění

Věnuje se procesu a vývoji lidských zdrojů. Manažer stanoví skupinu pracovníků, kteří mají značné potřebné kvalifikace pro schopnost své pozice a schopnost plnit dané úkoly. Manažer hledající optimální zaměstnance si pokládá určité typy otázek pro cílené splnění plánů organizace. Určité typy otázek jsou například: Kolik je potřeba zaměstnanců pro splnění daného cíle? Jaké zaměření by měli zaměstnanci mít? Jaké budou potřeba prostředky pro náplň práce? Jakou zvolit motivaci, aby to bylo efektivní?

5.4 Vedení lidí

Vedení lidí se zakládá na získávání a podněcování výkonných pracovníků jejich nadřazeným pracovníkem tak, aby uskutečňovali předpokládané cíle. Vedení také vymezuje podobnost budoucnosti a propojuje a inspiruje pracovníky v budoucí vizi k jejímu dosažení.

Vedení lidí má svůj základ ve stylu vedení a jeho účelném prosazení, v kladení úkolů podřízeným pracovníkům, zvyšování nároků nezbytných kompetencí pracovníků, v efektivní motivaci a komunikaci pracovníků.

V současnosti je smyslem vedení lidí jejich podněcování aktivit, iniciování tvůrčího a podnikatelského ducha. Dosažením tohoto smyslu očekáváme změnu vedoucích

pracovníků a úpravu postavení pracovníků k práci. Obsah funkce vedení je v současnosti obsáhlejší. Důležitost je považována v kvalitě výsledků práce, splnění určených termínů, dodržování nároků ekonomičnosti, dodržování bezpečnosti práce a ochrany pracovního prostředí. Zaujatost je kladena v orientaci na použitelnost osvědčených prvků motivace vybudovaných na výkonových normách a stanovení úkolové mzdy.

5.5 Kontrolování

Kontrolování je nedílnou součástí funkcí manažera. Významem kontroly je dosáhnout věcný názor o uskutečňování předpokládaných cílů a fázi provedení akceptovaných rozhodnutí. Zjištěním neshod mezi cílem a plánem by měl daný manažer provést opravná opatření, která povedou k dosažení cílů a nejlépe ještě dříve, než neshody nastanou.

Kontrolování obsahuje čtyři dané funkce. Jedná se o dozor dosahování žádaného produktu nebo procesu, srovnávání rozdílů mezi plánem a realitou a jejich výkonem. Zlepšování nedostatků, které jsou neshody od plánu, nesprávně zvolené postupy a pracovní bezpečnost. Poslední funkcí je rozhodovací působení díky zpětné vazbě odvozené z poučení znalostí a jejich dalšího stanovování.

Do významných hodnot kontroly patří orientace snahy organizace požadovaným směrem, určování situace, posuzování a usměrňování chování organizace. Koordinování snahy lidí, aby postupovali cíleně a efektivně pro prospěch organizace. Důležitou hodnotou je budovat podmínky pro flexibilní pevnost organizace.

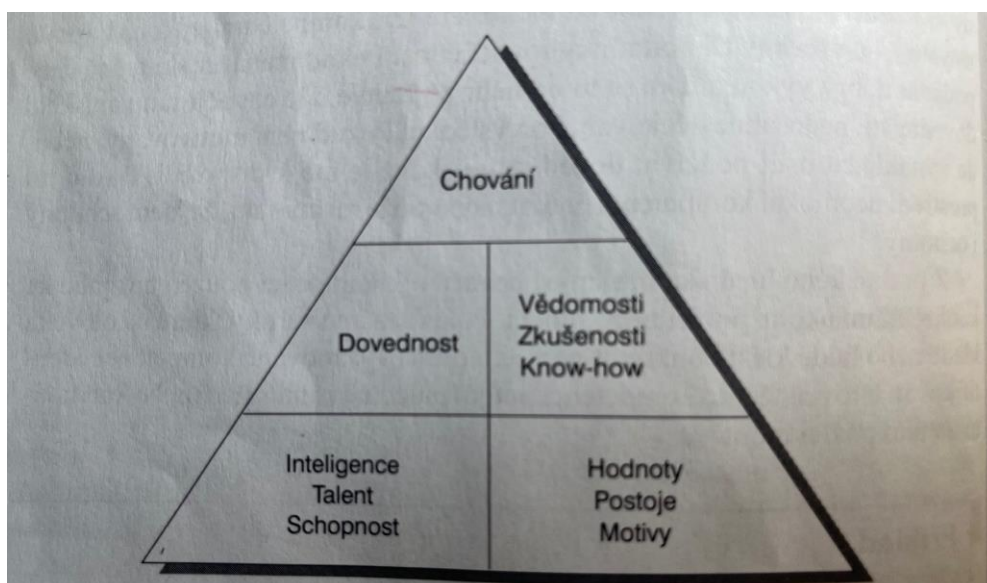
Kontroly rozdělujeme na obsahové dle řízených procesů, které jsou vedeny a organizační podle rozdílných stupňů řízení. Další dělení jsou pravidelné, nepravidelné, přímé, nepřímé, interní, externí, preventivní, průběžné a následné. Pravidelné kontroly se dělají za účelem určování odchylek od daných cílů, nepravidelné jsou namátkové pro ověřování správnosti realizované činnosti. Přímé provádějí řídicí orgány a nepřímé se provádějí pomocí speciálních kontrolorů např. auditori. Interní provádějí interní vedoucí a externí vyžadují různé poradce. Preventivní pomáhají předcházet vzniku neshod, průběžné dohlížejí na průběh odchylek a následně se zaměřují na výsledky všech předchozích kroků kontrol a jejich napravení.

6 Kompetence manažera

Kompetence má dvojitý smysl a to, způsobilost a oprávnění. Význam způsobilosti je dán tím, že je člověk k funkci způsobilý a má určitou dovednost. Významem oprávnění je, že člověk má právo provádět určitou funkci v jeho pověřené pracovní roli.

Manažerské kompetence jsou důležité požadavky na pracovníky a individuální organizační jednotky. Jedná se o požadavky navyšující konkurenceschopnost a velmi důležitý růst firmy. Manažer, který má motivaci, znalosti, schopnosti, dovednosti a další, pracovat kvalitně tak, jak se v dané oblasti vyžaduje, pokládáme za kompetentního manažera.

Výčet kompetencí, které nejvíce vystihují dobrého manažera, jsou rozděleny do pěti skupin, které jsou vlastnosti manažera, postoje, způsob myšlení, znalosti a dovednosti. Vlastnosti manažera obsahují spolehlivost, vytrvalost, stabilitu. Postoje znázorňují orientaci na zákazníka, na výkon a kreativitu. Způsob myšlení je rozdělené na operativní, pružné a koncepční myšlení. Do dovedností jsou zařazeny organizační, komunikační a jazykové dovednosti. Znalosti jsou důležité všeobecné například ekonomické, finanční, technické, práva a marketingu.



Obr. 2: Hierarchický model struktury kompetence

Zdroj: M. Kubeš, D. Spillerová, R. Kurnický, *Manažerské kompetence*, Praha, 2004, s. 28.

Obrázek poukazuje na zorganizované složky ve tvaru pyramidy, kde ve špičce je hlavní individuální viditelný projev jednotlivce. Ve středu pyramidy jsou snadněji působící a očekávané charakteristiky jedince, dosažené pracovními zkušenostmi a i během života. Na dně pyramidy jsou základní a konstantní složky jedince, které se nedají lehce ovlivnit.

6.1 Tvrdé a měkké kompetence

Podstatou tvrdých kompetencí je to, co účelně používáme a něco nového se učíme. U měkkých kompetencí je základ člověk, který někým je a podle toho se chová. Tvrdé a měkké kompetence se od sebe hodně liší, ale bez sebe by nemohli existovat. I když budeme například umělec, skvělý manažer nebo kdokoliv jiný, tak tím budeme sice excelovat v tvrdých kompetencích, ale pro úspěch potřebujeme i některé měkké kompetence, například vyjednávání a komunikativnost pro lepší podmínky.

6.2 Pět hlavních úrovní

Nejnižší úroveň se nazývá „nerozvinutá“. Tato úroveň je rozdělena na dva typy. První má schopnost na zlepšování a je možnost ji eventuálně zdokonalovat. Její příklad je, když člověk je snaživý na sobě pracovat a vidí, že další vývoj by potřeboval. Druhý typ je opakem prvního, že člověk nechce na sobě nic měnit, a to pro organizace bývá problém v dalším rozvoji. V této záležitosti se dále kompetence nerozvíjí.

Dále je úroveň „k rozvoji“. U této úrovně je potřeba přidat nějakou další péči pro dosažení vyšších hodnot, aby člověk mohl své rozvinutí posunout o stupně výše.

Člověk plně vyhovující své roli, která je očekávaná a vyžadována, nazýváme tuto úroveň „plně kompetentní“.

O další úroveň výše nad plně kompetentním je „vynikající“ úroveň. Zde je člověk inspirací pro další své kolegy. Je plně kompetentním a vyznačuje se přirozeným vyučujícím skupiny, kolegové se s ním radí a žádají pomoc při vysvětlování.

Poslední úroveň je „přerostlá“, je zařazena jedině do měkkých kompetencí. Ostatní úrovně výše jsou zařazeny do tvrdých kompetencí. Tato úroveň není tolik vyhledávána.

Její situace jsou nežádoucí, kdy člověk má nadměrné a nezdravé velké množství stanovené kvality.

7 Dovednosti manažera

Pro poznání osobnosti manažera je nejprve důležité zjistit jeho manažerské dovednosti. Manažerské dovednosti jsou rozdělené na tvrdé a měkké řídicí schopnosti. Do tvrdých dovedností manažera řadíme znalost a uplatňování znalostí. Měkké dovednosti obsahují dovednosti s vedením lidí. Podstatným předpokladem pro dosažení manažerských dovedností je společenská zralost manažera a usměrňování své osobnosti. Ovládnutí manažerských dovedností je stále pokračující proces a manažer se učí stále nové věci. Každý zaměstnanec, i zákazník může mít různé požadavky, na které by měl vhodně zvolený manažer umět správně zareagovat a zvolit vhodnou metodu. Organizace pokládají za důležité dokonalou manažerskou znalost jeho způsobů, zvolených metod a postupů, které uplatňuje v pozici manažera a při dalších oblastech managementu. Organizace dosahuje cílů s pomocí manažera, který má schopnosti týkající se vyjednávání, organizování, motivace a ovlivňování lidí.

7.1 Porady

Nejdůležitější nástroj pro vedení lidí jsou porady. Porady jsou důležité pro hladký chod organizace, jsou místem pro výměnu názorů, rychlejší výměnu informací a pro udržení vazeb mezi spolupracovníky.

Porady se organizují pro lepší orientovanost ve firmě, rozhodnutí na kterých se zaměstnanci podílejí, tak i snadněji podporují. Porady vedou ke snadnějšímu přijetí daného rozhodnutí, kolektivní rozpravy jsou efektivní nástroj pro analýzu a produktivní přístup. Dále jsou důležitým podkladem pro předkládání projektů, odůvodňování předchozích akceptovaných rozhodnutí a zamezení nedostatečných rozhodnutí. Měl by je zvládnout každý manažer podniku a porady podporují dosáhnout jeho autoritu.

Řešení plánovacích, organizačních, rozhodovacích procesů jsou cílem každé porady. Před svoláním porady je důležité vědět její obsah, cíl a následně uspořádat seznam zaměstnanců, kteří budou pozváni za určitým účelem tématu porady.

Pro každé téma porady je vhodné vypracování plánu. Pro účastníky je vhodné získání plánu porady včas, aby se mohli připravit na jednotlivé body a připraveně reagovat. Na poradě je vhodné udělovat pochvaly a hodnocení, eventuálně upozornit na nedostatečné vykonávání úkolů a vymezit termín budoucí kontroly na další poradě.

Management konkretizoval pár typů porad za určitým účelem. Jedná se například o operativní poradě, která má za cíl najít způsob, jak nejrychleji vypracovat řešení určitého problému. Výrobní poradě zaručuje hladké fungování daného procesu nebo oddělení. Manažerská poradě je vhodná pro dlouhodobý výkonný chod organizace, která zve poradě v pravidelných termínech. Záměrem řešitelské poradě je co nejvíce najít nejefektivnější řešení neočekávané záležitosti a optimalizace dalších myšlenek pro lepší činnost organizace. Hlavním účelem kontrolní poradě bývá nalezení neshod od plánů organizace a následné nastavení opatření k předcházení vzniku neshod.

7.2 Koučování

Koučování je hlavní prostředek pro vývoj pracovníků. Jedná se o rozkvet dovedností zaměstnance díky podpory manažera. Vedoucí nebo manažer daného oddělení vzdělává novými znalostmi a dovednostmi aktivního zaměstnance, který je orientovaný na správný výsledek a cíl organizace. Jedním z důležitých přínosů pro manažera organizace nebo daného oddělení bývá, že má více času na vlastní roli, protože zaměstnanec je postupně způsobilější a samostatnější. Koučování přináší kvalitnější výsledky pro celou organizaci, protože koučovaný zaměstnanec dokáže aplikovat koučovanou techniku na novém projektu a i u dalších činnostech pro provoz organizace. U koučovaného zaměstnance se zlepšuje sebejistota, a tím se prohlubuje důvěřování mezi zaměstnancem a manažerem.

Efektivní kouč by měl mít podstatné dovednosti pro předávání svým podřízeným. Do podstatných dovedností zařazujeme komunikaci a poslouchání názorů zaměstnance, pro dosažení strategie je potřeba zařazování vhodných otázek a nenucené přijímání daného typu řešení. Kouč by měl ověřovat zaměstnance i testováním pochopení, zda se shodují ve vnímání. Nejdůležitější pro zachování snahy zaměstnance nebo jeho opakovanému zacílení je potřeba včasné umožňování zpětné vazby.

TYPY KOUČOVÁNÍ

Manažer může využívat proaktivního a reaktivního typu koučování:

PROAKTIVNÍ KOUČOVÁNÍ

Mělo by být využíváno:

- při pravidelném vyhodnocování a plánování dalšího osobního rozvoje;
- jako součást procesu delegování;
- před zahájením plánované práce;
- ke konci nařízené práce.

REAKTIVNÍ KOUČOVÁNÍ

Mělo by být využíváno:

- jako součást procesu řešení problémů;
- když se chce manažer ujistit, že pracovník bude dobře pokračovat v práci;
- když chce manažer vyjádřit uznání za iniciativu nebo dosažený pokrok;
- když chce manažer vyjádřit důvěru a podporu;
- když manažer zjistí potenciál ke zlepšení nebo pokles v kvalitě či výkonu;
- když si manažer přeje dosáhnout změny (zlepšení v úsilí) chování pracovníka. (BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O., Management. Brno: SPN, 2006, s. 648).

Koučování využívá strukturu pravidla GROW, kde G znamená cíl (Goal), R je realita (Reality), O jsou možnosti (Options) a W je kdo (Who), kdy (When) a co (What). Koučování se vysvětluje tím, že by se manažer měl domluvit se zaměstnancem na jasném cíli, projednat reálný stav, vysvětlit a najít možnosti, a domluvit se kdo, kdy a co provede k dosažení společného úspěšného cíle.

7.3 Rozhodování

Vlastnosti rozhodování mají působení na výkonnost a účinnost organizace. Rozhodování je základní složka práce každého vedoucího pracovníka či manažera. Rozhodování se rozděluje na operativní a strategický profil. Pro kvalitní rozhodovací úroveň by měl každý manažer mít důležité dovednosti, které jsou potřeba k rozhodování.

Manažerská rozhodnutí se rozdělují na běžné nebo speciální. Běžné rozhodování je na bázi každodenních vzniklých problémů, které jsou například využití počtu zaměstnanců

na různé obsazení pracovišť nebo různé plánování a rozhodování o odměnách. Speciální rozhodování je podstatně složitější, protože se jedná o neobvyklé situace. Manažer při těchto rozhodování potřebuje více času, obsáhlejší znalosti, více zkušeností a rychlého pochopení vzniklého problému. Může se jednat o změnu řídicí struktury, zavádění nového zboží na trh nebo náhlé důležité změny v kompletní organizaci.

Rozhodování můžeme charakterizovat jako sekvenční proces s těmito etapami:

- Zvolit určení podmínek pro splnění dílčího úkolu (cíle), tj. definice zadání / definování problému;
- Zvolit vytvoření modelu úkolu / problému a jeho vyhodnocení, tj. analýza úkolu / problému;
- Zvolit identifikování alternativ a variant splnění úkolu / řešení problému, tj. produkce alternativ a variant;
- Zvolit hodnocení a výběr alternativ z hlediska splnění cíle / řešení problému, tj. hodnocení a výběr. (BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O., Management. Brno: SPN, 2006, s. 663).

Pro dlouhodobé hospodářské výsledky organizace je důležitá kvalita rozhodování. Na kvalitu působí dané cíle výsledků, množství sdělení potřebných k výsledkům, rozsah upotřebení rozhodovacích způsobů a množství vypracovaných různých verzí.

7.4 Komunikování

Komunikace je postup oznamování, střídání sdělení a vyslechnutí názorů. Komunikování v organizaci je důležité pro vytyčení konkrétního účelu, ke kterému slouží informativní, vysvětlující, ovlivňující, vzdělávající a sdělovací funkce. Nejčastěji se setkáváme s informativní při předávání určitých faktů nebo zpráv. Při ovlivňující funkci jde o zapůsobení na dotyčného se záměrem přeměnit jeho názor.

Občasný problém nastává při nechtěném vzniku komunikačního šumu, který ve větších organizacích často bývá. Objevuje se na některých částech komunikačního děje. Nejčastěji se stává při pochopení předávání sdělení mezi dvěma komunikanty, pokud se zpráva šíří postupně přes více úrovní pracovníků, například od vedení až po řadové

pracovníky, od vrcholových přes střední manažery až po nejnižší úroveň dělníků, kteří mohou zprávu pochopit jinak, než byla původně myšlena. Cestou se může vytratit důležitá a ta nejpodstatnější informace.

Ochranou před těmito důsledky vzniku komunikačního šumu je průběh zpětné vazby. Vedoucí nebo manažer, který rozdává instrukce, by měl po určité době kontrolovat, zda byly správně pochopeny a zrealizovány v praxi. Důležitou formou je hodnocení výkonu, které spočívá od vysvětlení lidem jejich představy o úspěšném fungování organizace a o předpokládané náplni práce od představ zaměstnanců. Většinou nejde o finální prodej nebo vnucení produktu, jak si většina prodejců myslí, ale jde o uspokojení potřeb zákazníka, aby přišel pro produkt znovu.

Přenos komunikace v organizaci může být přes použití více medií. Nejčastější a nejrychlejší je elektronická komunikace prostřednictvím e-mailu nebo telekonferencí, kde je výhoda v rychlosti přenosu informací, ale nevýhoda v určitém časovém rozpětí. Mělo by se počítat s delší časovou prodlevou mezi příjmem a odpovědí. Dalším médiem je osobní jednání nebo porady, u kterých je výhoda fyzická blízkost, možnost okamžité výměny názorů či jistého pochopení a možnost následné nápravy původní informace před přenosem dalším zaměstnancům.

Komunikační dovednosti nemusí mít každý jedinec v sobě, ale lze je naučit určitými tréninky nebo přes kouče. Určitým typům osobnostem to může jít snadněji a někteří potřebují delší časový úsek. Záleží na hodnotách a temperamentu. Do komunikačních dovedností zařazujeme například umění naslouchat, asertivní komunikování, vyjednávání, pokládání otázek, neverbální a přesvědčující komunikaci.

7.5 Vyjednávání

Úspěšný manažer je ten, který se zvládá vyrovnat s okolnostmi, kterými jsou vyjednávání s partnery, obchodními zástupci, konkurencí a spolupracovníky. Musí s nimi každodenně vyjednávat o nových podmínkách a spokojenosti pro udržení úspěchu organizace.

Moc, čas a informace jsou základní součásti vyjednávání. Moc značí odůvodnění nebo předpoklady uskutečňovat určité věci, kterými jsou dohled nad událostmi, okolnostmi a nad pracovníky. Moc je výpomocný prostředek na směrování k danému účelu. Čas je využíván k nátlakovému vyjednávání. Vnímavější ke kompromisům je vždy ten, jehož druhá strana ovládá aktuální hranice času. Mnoho ujednání a kompromisů se snadněji sjednává bezprostředně před nebo po uplynutí časového plnění. Získané úplné informace o dané organizaci jsou velkou výhodou pro lepší vyjednávání podmínek pro svůj úspěch. Nejefektivnější informace jsou o časových termínech, přednosti organizace, vynaložených nákladech a komplexní finanční situaci celé organizace.

7.6 Delegování úkolů

Úspěšné delegování poskytuje mnoho pozitiv manažerovi, podřízeným zaměstnancům, ale i celé organizaci. Jedná se o převedení určité škály kompetencí a zodpovědnosti na podřízeného zaměstnance. Delegování určitých jednání probíhá písemně a převážně organizačním řádem. Manažer nebo vedoucí pracovník stanoví funkci s odpovídající zodpovědností, kompetencí a měl by poskytnout potřebné podklady pro její vykonání. Hlavní zodpovědnost zůstává manažerovi, který nesmí uniknout výsledné odpovědnosti při jakýkoliv kvalitativních chyb u delegovaného pracovníka.

Mezi podstatné přednosti delegování patří více volného času manažera pro vypracovávání podstatných činností, které závisí na strategii organizace, s jednáním a vzestupem pracovníků a s výsledkem složitějších situací. Dalšími přednostmi jsou zvýšení zodpovědnosti a motivace pracovníků.

Výkonné delegování směřuje k navýšení počtu lidí podílejících se na řešení komplikací a komplexním řízení, zlepšuje se výkonnost organizace, organizační potřeby mohou být zajištěny i v nepřítomnosti manažerů, vzejde více myšlenek, názorů a nápadů na možná řešení.

Účelem delegování tedy je:

- efektivně se vypořádat s úkoly,
- zajistit optimální využití kapacit,

- poskytnout manažerovi kapacity pro vývojovou práci a skutečné manažerské úkoly namísto rutinních úkolů a úkolů souvisejících s implementací,
- stimulovat zaměstnance a zvýšit jejich úroveň kompetence,
- vytvořit dobrou firemní kulturu. (CIMBÁLNÍKOVÁ, L., Manažerské dovednosti I. Olomouc, 2009, s. 63).

Efektivita delegování pochází z vysokých nároků na manažery. Od manažerů je požadováno bezpodmínečné porozumění a zájem o pochopení úkolů, velkou výhodou je předchozí zkušenost s vypracováváním úkolů, osvojení metody a sestavení postupu delegování. Manažer by měl mít kladný postoj k delegování a porozumění lidského charakteru.

Zásadní body pro úspěšné delegování jsou zvolení správných lidí, umět přenést příjemné i nepříjemné problémy, srozumitelná porada s pracovníkem před následujícím delegováním, delegovat přesné komplexní úkoly a na nikoho nezapomenout.

Delegování pracovních úkolů manažera na pracovníka spočívá ve správném postupu, do kterého zařazujeme zvolení vhodných pracovních úkolů a jejich charakteristik, stanovení správných pracovníků pro splnění úkolů, vypracování plánu delegování, upravení úkolů podle lidských faktorů, příprava funkcí řídicího pracovníka a dozor nad plněním delegování.

Pozitivní výsledky delegování

- Vyšší efektivnost

Delegováním pomáháte efektivnějšímu využití potenciálu pracovníků a zvyšování efektivity.

- Stálejší pracovní síla

Pracovníci, kteří jsou stimulováni a uznáváni pro své pracovní výsledky, pravděpodobně nebudou měnit zaměstnání a budou pokračovat ve svém profesionálním růstu.

- Vědomí dobře vykonané práce

Pracovníci, kterým jsou svěřeny nové úkoly, jsou hrdí na svou schopnost vykonávat danou práci.

- Pocit profesionálního růstu

Pracovníci, kterým jejich nadřízení svěřují práci, cítí, že je organizace bere vážně a pomáhá rozvoji jejich osobnosti.

- Větší zájem o práci

Různorodost a proměnlivost práce může značnou měrou stimulovat zájem o ni.

Větší zájem obvykle znamená větší produktivitu.

- Hrdost

Nové schopnosti a splnění úkolu mohou vyvolat silný pocit hrdosti.

„Lidé podporují to, co pomáhali vytvořit.“ Anon (CIMBÁLNÍKOVÁ, L., Manažerské dovednosti I. Olomouc, 2009, s. 73).

8 Praktická část

8.1 Představení společnosti

Analytickou část své diplomové práce jsem zpracovala ve zvoleném podniku O.T.E.C. ČR, s.r.o., v kterém pracuji již od roku 2011.

Společnost již od svého vzniku v roce 1997 poskytuje odborné a kvalitní logistické služby včetně spedičního servisu a skladovacích služeb. Zastává tradiční význam a vždy je orientována na klienty. I přes to, že působí ve velmi flexibilním segmentu je pro ni zásadní důvěra jejích klientů. Jejich potřebám vždy poskytují rádi prospěšné řešení komplexních logických služeb. Nepřepravuje jen zboží, ale má zájem i o úspěch jejích klientů.

Nejvýznamnější působení je v organizaci silniční přepravy, zaměřující se na pravidelné exportní a importní sběrné linky. Spolupracuje se zahraničními partnery na vybudování spolehlivé sítě sběrných středisek po celé Evropě. Dlouhodobé smlouvy na leteckou a námořní přepravu velkoobjemového zboží s mnoha společnostmi umožňují společnosti nabídnout odpovídající komplexní servis splňující přání a potřeby zákazníků jako „door to door“ servis, zajištění dokumentace, kombinované, celokontejnerové přepravy nebo přeprava nebezpečného zboží a hand carry.

Samozřejmostí je zajištění celního dluhu, celního odbavení zásilek do kteréhokoliv celního režimu a zajištění služby INTRASTAT. Nový skladový areál nabízí celní i necelní skladování, a také skladování v dočasném celním skladu.

Skladovací služby nabízí na ploše 10.000 m² v moderním logistickém areálu SEGRO umístěném na západním okraji Prahy nedaleko Ruzyňského letiště v Hostivici. Společnost se stará o to, aby zásoby zboží zákazníka byly optimálně uskladněny, manipulace se zbožím probíhala tím nejefektivnějším možným způsobem. Její sklad funguje i v režimu cross-dock. Základním principem cross-dockingu – překládky zboží je snížení počtu manipulací se zbožím a především minimalizace času, který zásilka stráví na cestě. V ideálním případě při cross-dockových operacích nedojde ke skladování, takže zásilky cross-dockovou zónou pouze procházejí. Nabízí širokou škálu služeb přidané hodnoty, které pomáhají především snížit náklady zákazníka. Naplánuje a připraví službu přidané hodnoty v souladu s konkrétními požadavky zákazníka. Službu přidané hodnoty poskytne s využitím zkušených a efektivních pracovníků a technologií. V rámci skladování

nabízí ten nejlepší servis, evidenci pomocí čárových kódů a veškerý soubor dodatkového servisu včetně promotion akcí. Novinkou je přístup zákazníka přes web do skladu společnosti s možností vlastního sledování zásob a pohybu zboží. (Dostupné z: www.otec.cz).

Společnost O.T.E.C. ČR s.r.o. orientovaná na zákazníky je připravena splnit maximální požadavky.

Analytická část diplomové práce se zaměřila na průzkum mezi manažery různých oddělení ve vybrané společnosti se záměrem určit, jaké manažerské dovednosti mají pro svoji praxi za podstatné, a které metody, přístupy a postupy se jim u zvolených dovedností v praxi potvrdili.

8.2 Dotazníkové šetření

Průzkum mezi manažery v organizaci byl vypracován pomocí dotazníkového šetření. Dotazník je nejběžnější nástroj stanovený ke sběru dat pro různé druhy průzkumů a je využíván jako jednou z možností kvantitativních metod. Sestaven je z řad otázek, jejichž záměrem je dosáhnout smýšlení a fakta dotazovaných respondentů.

Manažerské dovednosti jsou v podniku prioritou k dobré komunikaci mezi zaměstnanci. Správně nastavené funkce manažerů vedou k úspěchu a udržení zaměstnanců v celém podniku. Ve svém šetření jsem se zaměřila na pracovníky dispečinku tuzemské a zahraniční dopravy, obchodní zástupce, vedoucí skladu a dále manažery každého oddělení. Má pracovní pozice je v oddělení logistiky, kde pracuji jako administrativní pracovnice pro skladovou evidenci zboží. Na této pracovní pozici jsem zároveň vykonávala diplomní praxi. Dotazníkový průzkum obsahoval 23 otázek zaměřených zejména na zvolené manažerské dovednosti a předpoklady pro funkci manažera. Chtěla jsem upozornit na významnost manažerských dovedností pro podporu výkonnosti zaměstnanců.

K vypracování dotazníkového šetření jsem si vybrala statistický soubor, který byl otestován na 25 zaměstnancích v podniku z určitých oddělení, například oddělení dispečinku, obchodní zástupce, vedoucí skladu a manažery každého odd., kterým byl dotazník osobně předán v papírové podobě.

8.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření jsem zformovala na základě teoretické části a účinně, aby na jeho vyplnění nebylo potřeba příliš času a byla v něm obsažena celá problematika, upozorňující na manažerské dovednosti v organizaci. Potřebná doba na vyplnění dotazníku je maximálně 10 minut. V průběhu určité časové doby byly získány zpět všechny dotazníky s kompletně vyplněnými otázkami. Návratnost dosáhla 100 %, tedy 25 dotazovaných pracovníků.

V první části šetření, jsem se zaměřila na bližší charakterizování respondentů a jejich struktury v daném podniku.

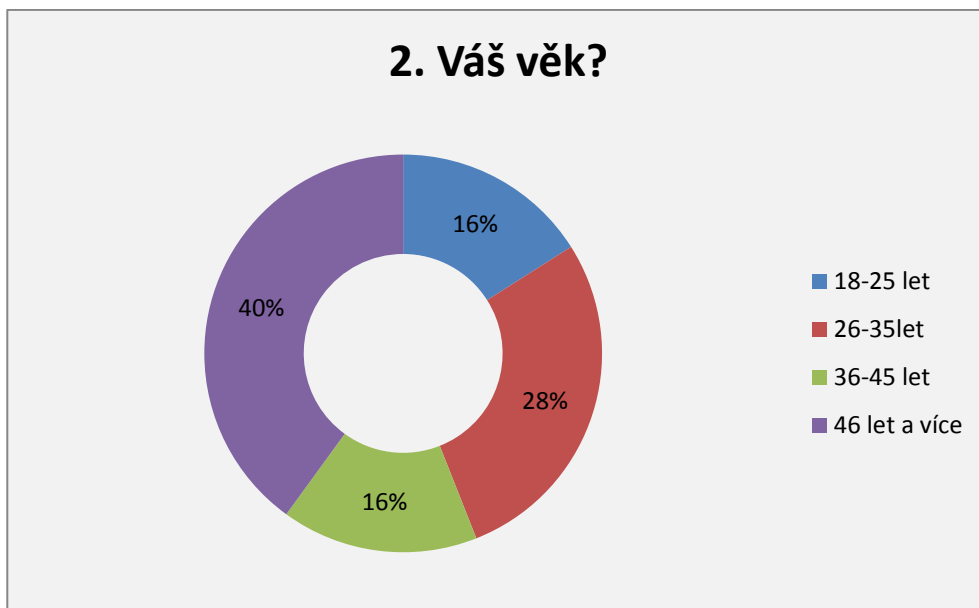
V podniku pracují většinou muži, kteří obsazují 60 % z celkového dotazovaného počtu, tj. 15 mužů vůči 10 ženám, kterých je tedy 40 %.



Graf 1: Vaše pohlaví.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

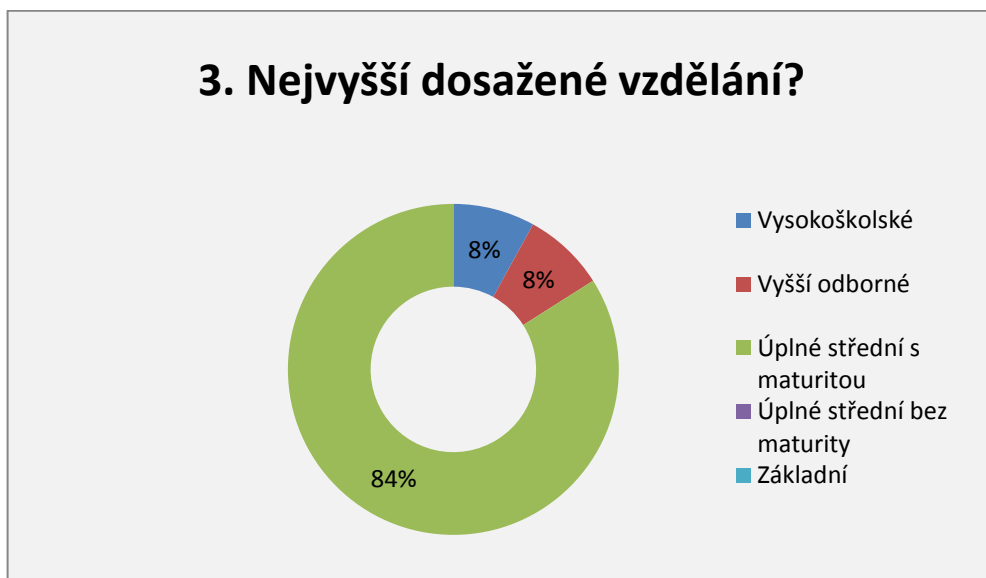
V organizaci pracuje nejvíce pracovníků v kategorii 46 let a více, kterých bylo 40 % z dotazovaných. V organizaci v druhé nejvíce obsazené kategorii 26 – 35 let pracuje 7 zaměstnanců. V kategorii do 25 let pracují pouze 2 ženy z dotazovaných. Pracovníků v kategorii 36 - 45 let jsou 4 z dotazovaných.



Graf 2: Váš věk.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

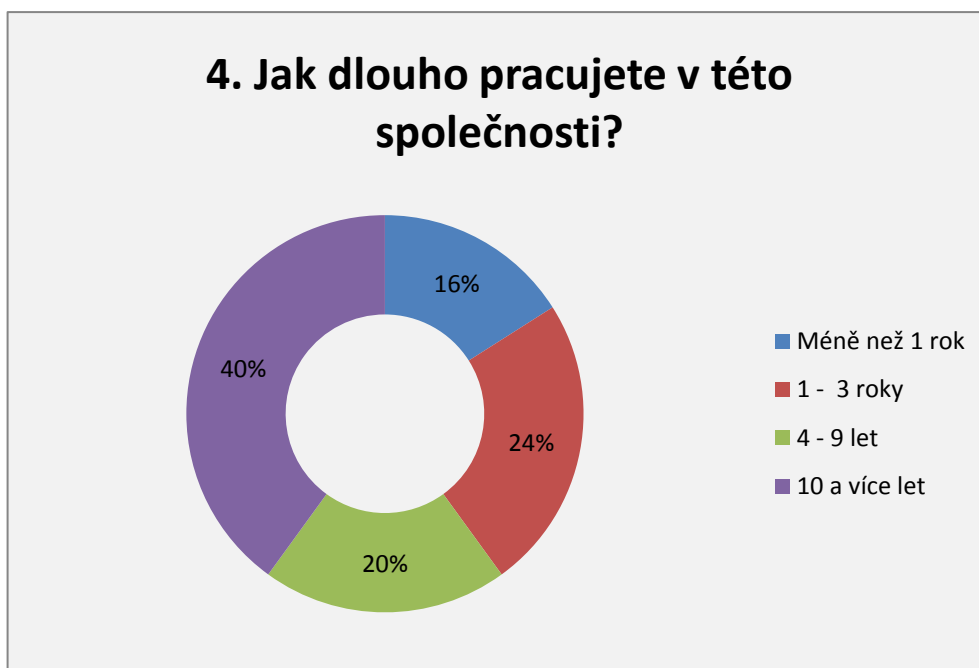
Ucházející vzdělání pro pracovní pozici v organizaci vyšlo z dotazovaných úplně střední s maturitou, kterých bylo 84 %. Po 8 % pracují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním a vyšším odborným vzděláním.



Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

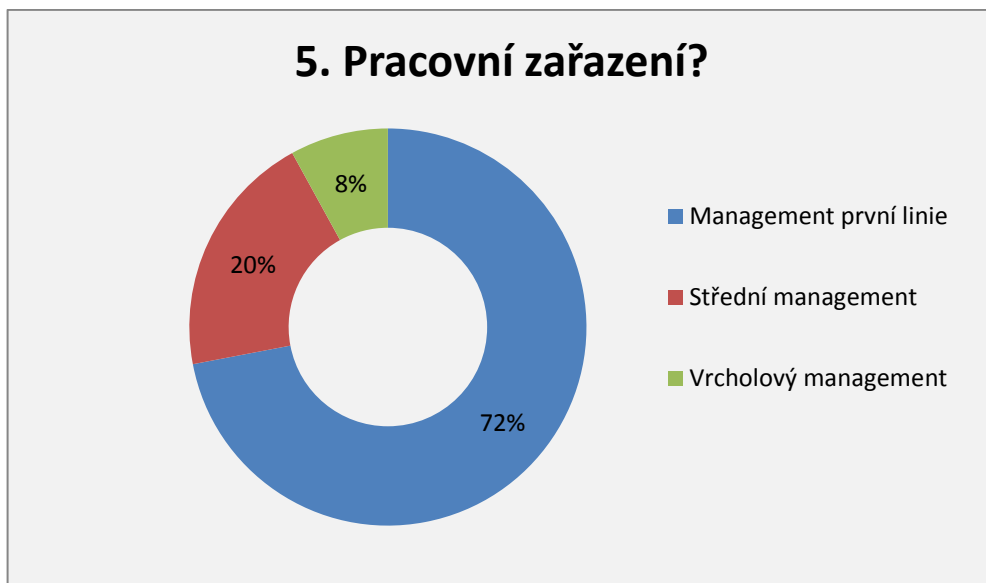
Organizace O.T.E.C. ČR, s.r.o. je rovnovážnou společností. Graf č. 4 poukazuje, že nejvíce zaměstnanců v počtu 10 působí v podniku 10 a více let, je to sice pod polovinou se 40 % z dotazovaných. Druhé největší zastoupení je v kategorii 1 – 3 roky, kde je velká část nových pracovníků v počtu 24 % z dotazovaných.



Graf 4: Jak dlouho pracujete v této společnosti.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

Nejvíce z dotázaných odpovědělo, že jsou zařazeni na pozici managementu první linie, a to bezmála 72 %. Do pozice managementu první linie řadíme vedoucí skladu nebo vedoucí daného oddělení. Druhou nejpočetnější úroveň je střední management s 20 % z dotazovaných. Zde jsou manažeři logistiky. Vrcholového managementu je pouze 8 % z obsahu dotazovaných zaměstnanců. Zde je ředitel obchodního oddělení a ředitel ekonomického odd.



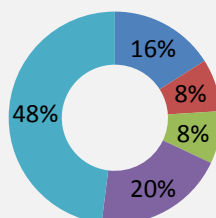
Graf 5: Pracovní zařazení.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

Mezi nejdůležitější způsoby získávání manažerských dovedností vybrali respondenti přístupnou kombinaci formálního vzdělávání i rozvoje dovedností. Tuto variantu vybralo 48 % z dotazovaných. Druhý nejdůležitější způsob vybrali respondenti hlavní rozvoj dovedností při plnění úkolů, zatímco formální vzdělávání a rozvojové programy jsou druhotné. Tuto variantu zvolilo 20 % dotázaných. Formální vzdělávání a rozvojové programy vybralo 16 %. Poslední dva způsoby rozvoj dovedností při plnění úkolů a hlavní formální vzdělávání a rozvojové programy, zatímco rozvoj dovedností je druhotný zvolilo rovnocenně 8 % z dotázaných.

6. Jaké jsou nejdůležitější způsoby získávání manažerských dovedností?

- formální vzdělávání a rozvojové programy
- hlavně formální vzdělávání a rozvojové programy, zatímco rozvoj dovedností při plnění úkolů je druhotný
- rozvoj dovedností při plnění úkolů
- hlavně rozvoj dovedností při plnění úkolů, zatímco formální vzdělávání a rozvojové programy jsou druhotné
- formální vzdělávání i rozvoj dovedností jsou stejně důležité



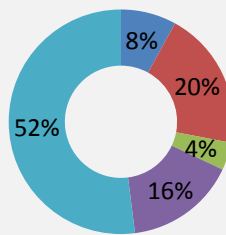
Graf 6: Jaké jsou nejdůležitější způsoby získávání manažerských dovedností.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

Více jak polovina respondentů s 52 % si myslí, že autority formální i neformální by měly být ve vyrovnanosti. Respondenti s 20 % preferovali formální autoritu hlavní a neformální autoritu jako druhotnou. Dalších 16 % si naopak zvolilo neformální autoritu jako hlavní a formální autoritu druhotnou. Pouze 8 % mělo prioritu u formální autority a jen 4 % byly pro opak, a to pro prioritu u neformální autority.

7. Jaký druh autority manažera má největší význam?

- pouze formální autorita
- formální autorita je hlavní, neformální autorita je druhotná
- pouze neformální autorita
- neformální autorita je hlavní, formální autorita je druhotná
- formální i neformální autorita jsou stejně důležité

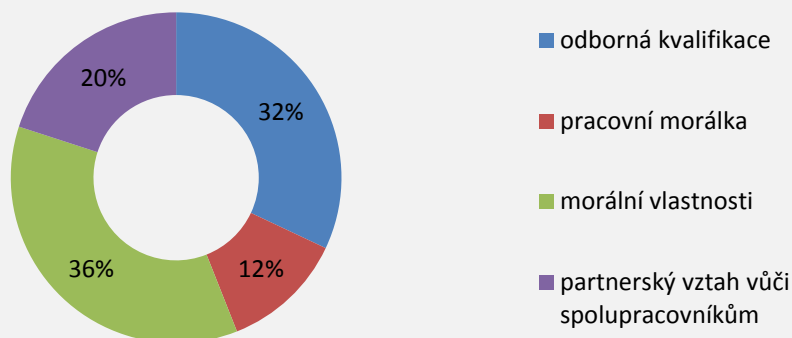


Graf 7: Jaký druh autority manažera má největší význam.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

Prvky formální autority lze manažery naučit, a tak se dotazníkové šetření zajímalo v další otázce jen o prvky neformální autority. Nejdůležitějším prvkem neformální autority jsou morální vlastnosti, které vybralo 36 % respondentů. Dalším důležitým prvkem je odborná kvalifikace, kterou zvolilo 32 % respondentů. Na předposlední místo bylo vybráno jako za nejdůležitější prvek partnerský vztah vůči spolupracovníkům. Poslední prvek s 12 % respondentů je pracovní morálka.

8. Zvolte nejdůležitější prvek neformální autority manažera



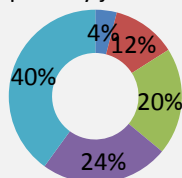
Graf 8: Zvolte nejdůležitější prvek neformální autority manažera.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

Respondenti v počtu 40 % se shodli, že vrozené i získané předpoklady jsou stejně důležité. Pouhých 6 respondentů zvolilo možnost vrozené předpoklady jsou primární. O respondenta méně v počtu 5 vybralo možnost jenom vrozené předpoklady. Jeden respondent vybral i první možnost, tedy jenom získané předpoklady, které jsou získány výchovou nebo vzděláním.

9. Jaký druh předpokladů je rozhodující pro manažery?

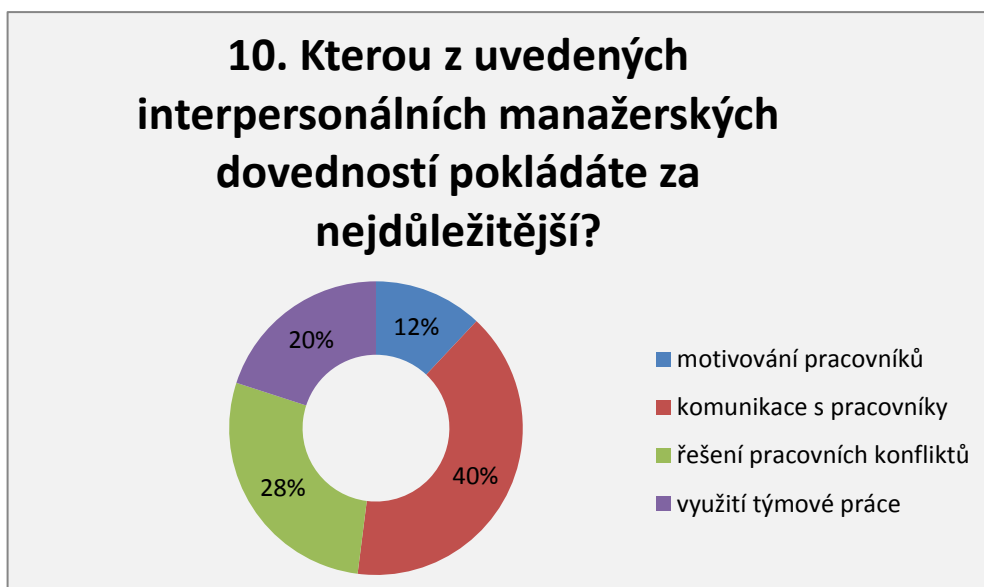
- jenom získané předpoklady (výchovou nebo vzděláním)
- získané předpoklady jsou primární, zatímco vrozené jsou vedlejší
- jenom vrozené předpoklady (inteligence, temperament a fantazie)
- vrozené předpoklady jsou primární, zatímco získané jsou vedlejší
- vrozené i získané předpoklady jsou stejně důležité



Graf 9: Jaký druh předpokladů je rozhodující pro manažery.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

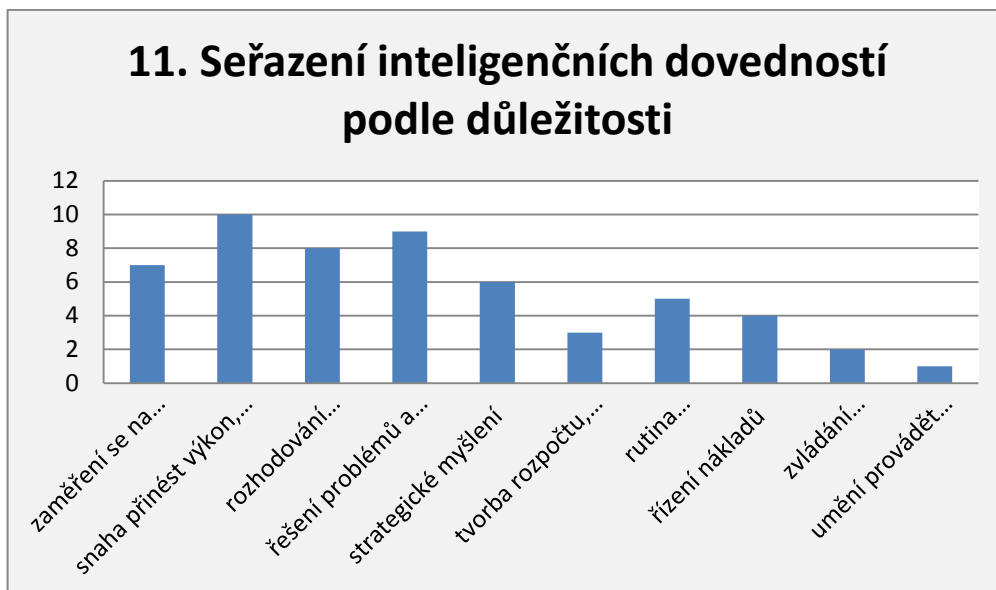
Nejdůležitější interpersonální manažerskou dovedností byla zvolena komunikace s pracovníky, a to v počtu 40 % dotázaných. Druhou dovedností s počtem 28 % bylo zvoleno řešení pracovních konfliktů. Dále s mírným odstupem respondentů skončilo využití týmové práce a motivování pracovníků.



Graf 10: Kterou z uvedených interpersonálních manažerských dovedností pokládáte za nejdůležitější.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

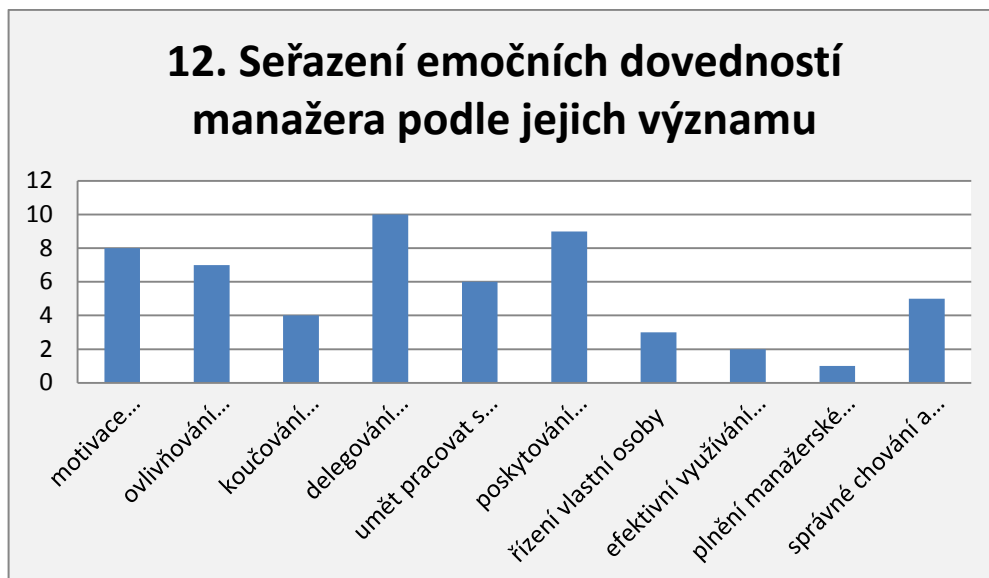
Nejvíce inteligenční dovedností je dle grafu snaha přinést výkon neboli dosahování výsledků. Na druhé místo bylo přiřazeno řešení problémů a nástroje na řešení těchto problémů. Ve třetím v pořadí se umístilo rozhodování ohledně rychlé intuice. Čtvrtou příčku získalo zaměření se na výsledky. Dále následuje strategické myšlení. Šesté v pořadí je rutina každodenního plnění rozpočtu. Sedmé místo přiřadili k řízení nákladů. Poslední tři místa jsou tvorba rozpočtu, zvládnání počítačových sestav a umět provádět výpočty.



Graf 11: Seřazení inteligenčních dovedností podle důležitosti.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

Další graf ukázal, že nejdůležitější význam emočních dovedností vybrali respondenti delegování pravomocí na podřízené, protože manažer v organizaci nejlépe pracuje, když má menší množství dílčí práce a zaměřuje se pouze na tu důležitou. Na druhém místě je poskytování neformálních zpětných vazeb, které může obsahovat utváření pozitivní nálady mezi pracovníky. Třetí a čtvrté místo bylo s drobným odstupem od sebe, byly to prvky motivace podřízených a ovlivňování pracovníků. Postupně bylo obsazené umění pracovat s konflikty, správné chování a chápání manažera a koučování pracovníků. Poslední tři prvky přiřazených respondenty jsou řízení vlastní osoby, efektivní využívání volného času a plnění manažerské pozice.



Graf 12: Seřazení emočních dovedností manažera podle jejich významu.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

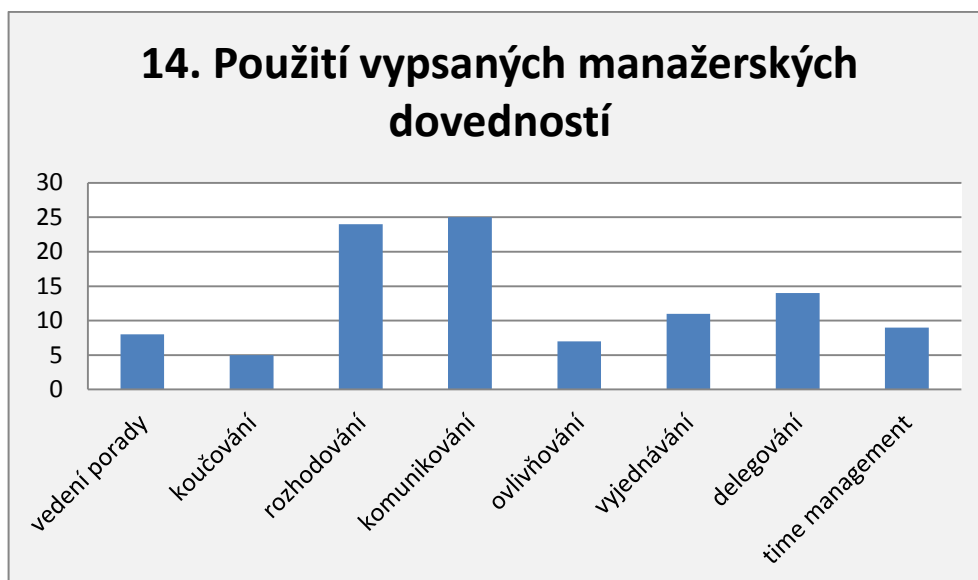
Jednou z nejdůležitějších otázek pro vyhodnocení dotazníkového šetření je otázka na seřazení manažerských dovedností podle jejich významu pro vykonání manažerské funkce. Pro vyhodnocení této otázky bylo zařazeno 11 možných manažerských dovedností. Respondenti vybrali jako nejdůležitější dovednost schopnost rychlého a správného rozhodování. Další v pořadí se umístila schopnost řešit problémy. Následovala schopnost pracovat kolektivně, schopnost organizování, ovládnání cizích jazyků a schopnost předvídat rizika. Určité manažerské dovednosti berou pracovníci již automaticky, a tak jsou na posledních pozicích. Jsou to zkušenosti, časová flexibilita, schopnost dokončovat věci, znalost výpočetní techniky a schopnost sebevzdělávání.



Graf 13: Seřazení manažerských dovedností podle jejich významu pro vykonání manažerské funkce.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

Další otázka je zaměřena na vybrání manažerských dovedností, které během svých manažerských zkušeností používali. Respondenti měli možnost vybrat více možností z daného výčtu dovedností. Celkem bylo zvoleno 103 odpovědí od 25 respondentů. Nejvíce z manažerských dovedností používají komunikování a rozhodování, jsou totiž nejdůležitější pro manažera. Zvolili je téměř všichni respondenti. Na třetím místě bylo zjištěno delegování. O trochu méně je používaná dovednost vyjednávání, tu zvolilo 44 % respondentů. Druhou polovinu vybraných dovedností tvoří postupně používané možnosti time management, vedení porady, ovlivňování a koučování. Koučování je v této společnosti velmi málo využíváno, vybralo ji pouze 20 % z dotazovaných respondentů.



Graf 14: Použití vypsanych manažerských dovedností.

Zdroj: Vlastní dotaznikové šetření.

Vnímavost důležitosti manažerských dovedností pro činnost manažera ukázal výsledek možnost komunikování a rozhodování. Komunikování je základní kámen manažerských dovedností. Na stejno vyšla vnímavost v time managementu a vedení porady. Dále postupují dovednosti koučování, ovlivňování a vyjednávání. Na posledním místě se umístilo delegování.

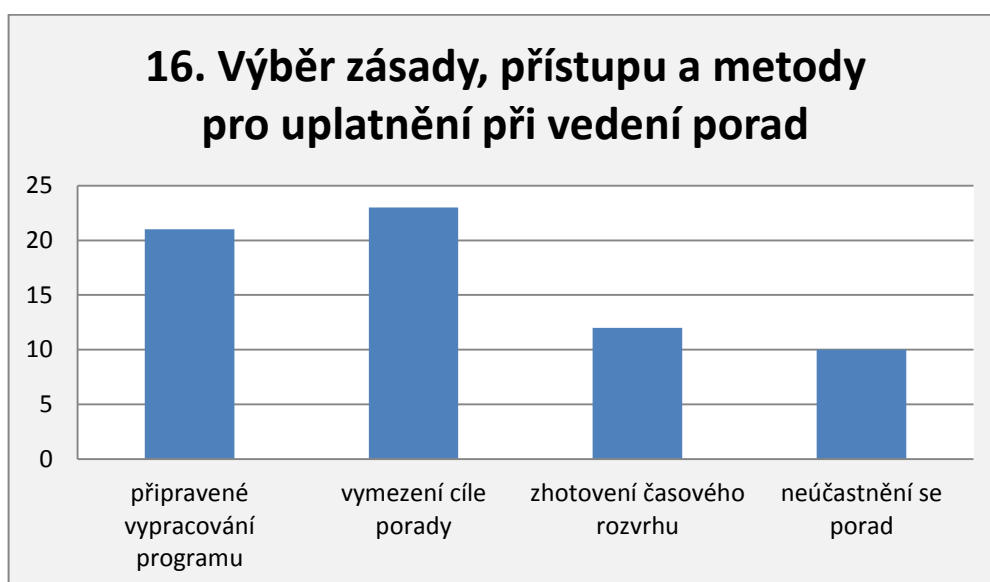


Graf 15: Vnímavost důležitosti manažerských dovedností pro činnost manažera.

Zdroj: Vlastní dotaznikové šetření.

Další grafické zpracování otázek z dotazníkového šetření je zaměřené na uplatnění konkrétní manažerské dovednosti. Dané otázky jsou zaměřeny na využívání zásad, přístupů a metod v uplatnění konkrétní charakteristické dovednosti. Týká se to vedení porad, koučování, rozhodování, komunikování, ovlivňování, vyjednávání, delegování a time managementu.

Respondentům se uplatnilo v dovednosti vedení porad zejména vymezení cíle porady, dále bylo v pořadí připravené vypracování programu. Polovina z dotazovaných respondentů zvolilo i zhotovení časového rozvrhu a 10 z dotazovaných manažerů se neúčastní porad. Manažeři konkrétních oddělení si řeší vznik problémů přímo s podřízenými a nečekají na pořádání porady.



Graf 16: Výběr zásady, přístupu a metody pro uplatnění při vedení porad.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

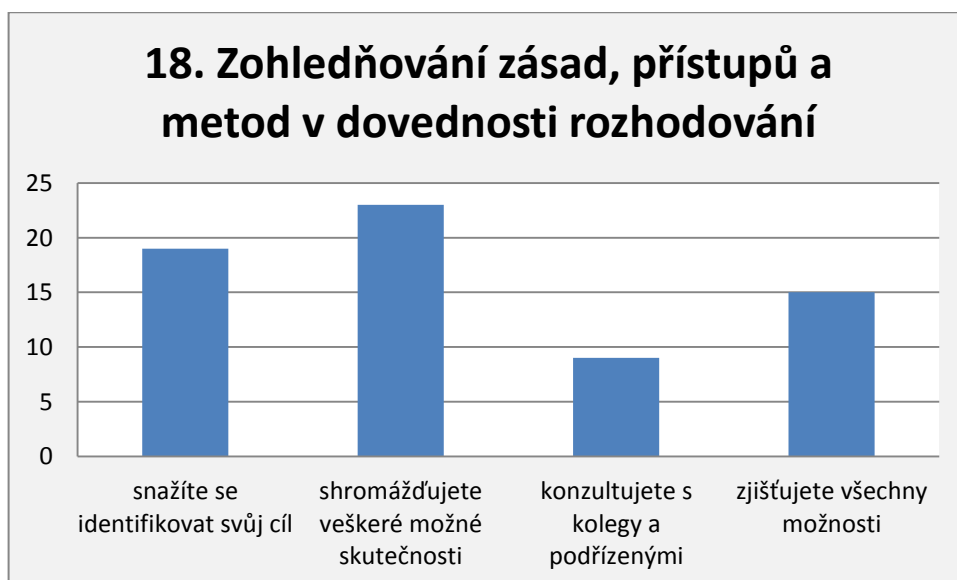
Všichni respondenti si v této otázce mohli zvolit jakýkoli počet odpovědí. Nejvíce se zohledňují metody přátelský přístup a příjemná atmosféra. Dále je podstatné vymezení cílů koučování a rozumějící přístup. Nejméně zvolené metody jsou starostlivý přístup a koučování externím pracovníkem. Koučování nevyužívá 14 respondentů, je to více jak polovina dotazovaných zaměstnanců.



Graf 17: Zohledňování zásad, přístupů a metod v dovednosti koučování.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

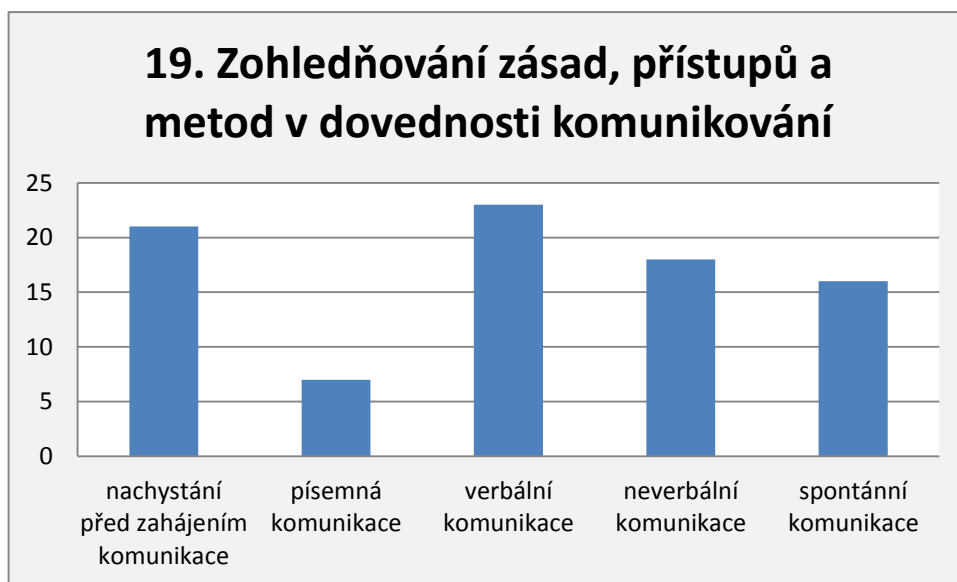
Většina respondentů uvedla, že uplatňují shromáždit si veškeré možné skutečnosti, podle kterých se vždy rozhodují. Další uplatnění je ve snaze identifikovat svůj cíl, kterého na základě správného rozhodnutí bude dosaženo. Z 25 respondentů si více jak polovina zjistí všechny možnosti před vykonáním rozhodnutí. Pouze 9 respondentů konzultuje s kolegy a podřízenými své rozhodnutí.



Graf 18: Zohledňování zásad, přístupů a metod v dovednosti rozhodování.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

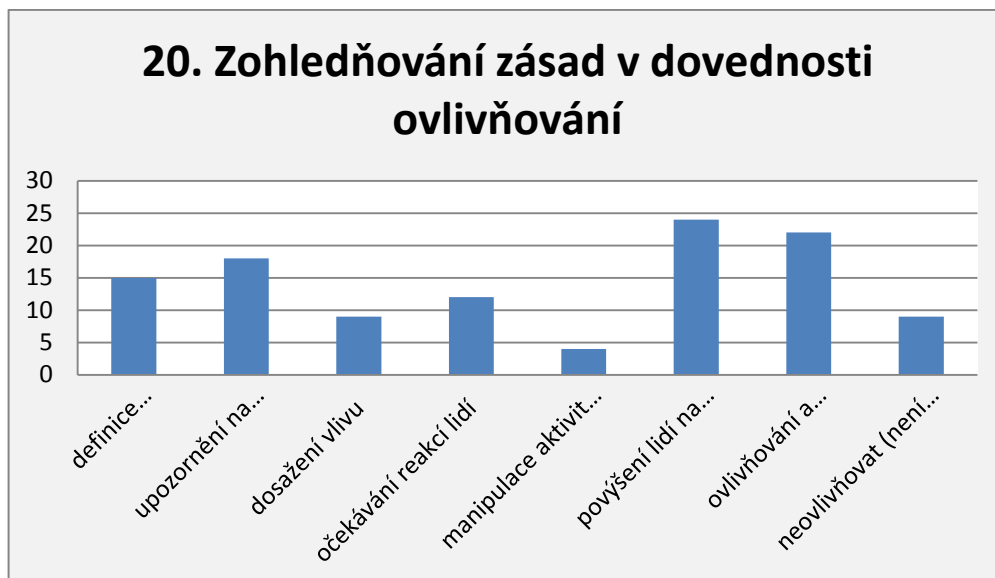
Na prvním místě z výběru metod komunikace byla zvolena verbální komunikace. Na druhém místě byla zvolena metoda nachystání před zahájením komunikace. Neverbální a spontánní komunikace jsou těsně za sebou na třetí a čtvrté pozici. Poslední pátou uplatněnou metodou komunikace byla zvolena písemná komunikace.



Graf 19: Zohledňování zásad, přístupů a metod v dovednosti komunikování.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

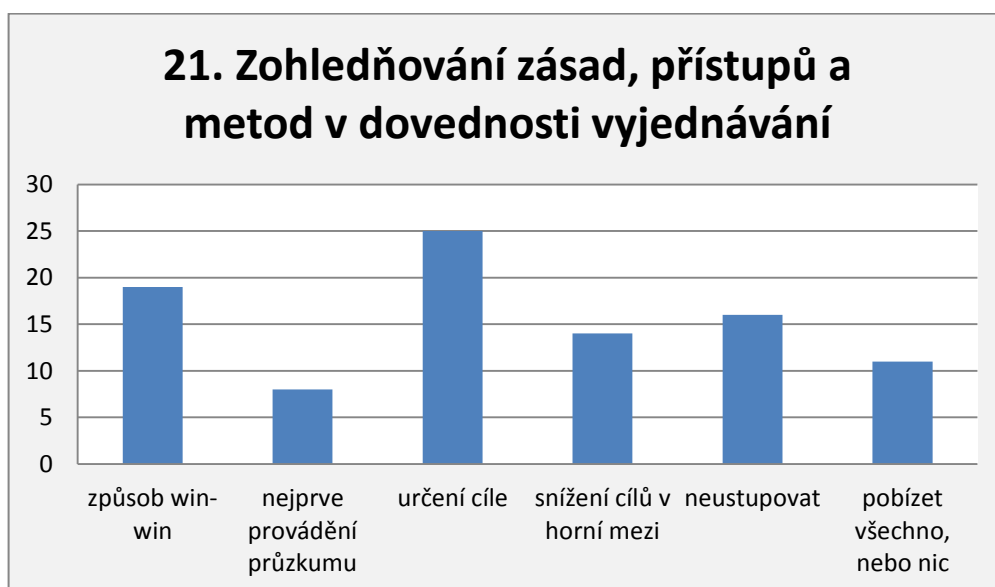
Nejvíce využívaná zásada byla zvolena povýšení lidí na partnery svých nápadů, což byla neočekávanější odpověď. Manažeři vybírají cestu nejmenšího protestu. Respondenti uplatnily jako další hodnotu ovlivňování a výrazné komunikování. Nejméně uplatnily manipulaci aktivit vybrané osoby. Tuto hodnotu zvolili pouze 4 respondenti.



Graf 20: Zohledňování zásad v dovednosti ovlivňování.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

Nejčastěji zvolená odpověď byla určení cíle, kterého má být dosaženo prostřednictvím vyjednávání. Další zvolenou metodou s více odpověďmi byl způsob win-win. Nejméně ověřenou metodou bylo zvoleno nejprve provádění průzkumu, dříve než nastane vyjednávání.

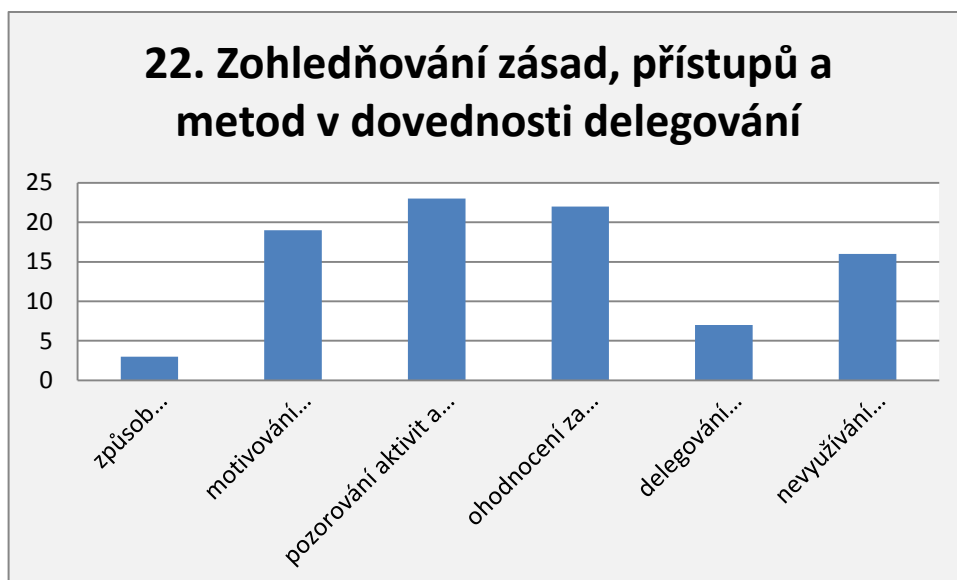


Graf 21: Zohledňování zásad, přístupů a metod v dovednosti vyjednávání.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

Největší počet dotazovaných respondentů zvolilo metodu pozorování aktivit a používání zpětné vazby. V počtu respondentů o jednoho méně zvolilo metodu ohodnocení

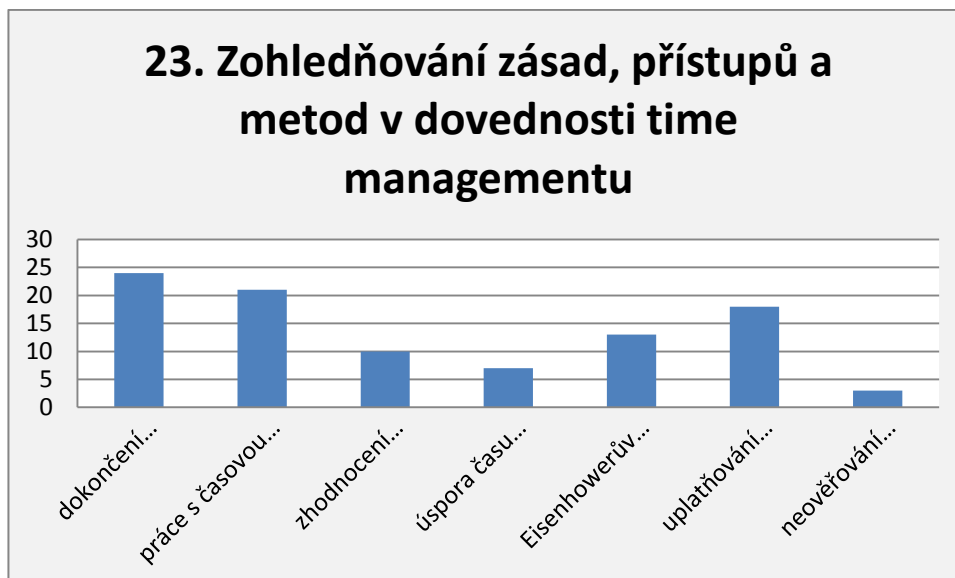
za splnění daného úkolu. Dalším ověřením je motivování prostřednictvím delegování. Na čtvrté pozici bylo zvoleno nevyužívání delegování. Ještě jsou mezi námi manažeři, kteří si myslí, že všechnu práci zvládnou sami. Na předposledním místě skončilo delegování písemnou formou. Nejlepší je vždy osobní informování a předávání úkolu. Nejméně se ověřila metoda způsob projektového řízení.



Graf 22: Zohledňování zásad, přístupů a metod v dovednosti delegování.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

Nejvíce ověřenou metodou je dokončení započaté činnosti. Na druhé pozici se manažerům ověřila práce s časovou rezervou. V počtu 18 respondentů zvolilo ověření uplatňování plánovacího kalendáře. Metoda Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti se ověřil 13 dotazovaným respondentům. Necelá polovina respondentů si zhodnocuje pracovní den a 7 z nich zvolilo ověřenou metodu úsporu času prostřednictvím delegování. Pouze 3 manažeři si neověřují time management.



Graf 23: Zohledňování zásad, přístupů a metod v dovednosti time managementu.

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření.

8.4 Zhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti O.T.E.C. ČR, s.r.o. u 25 dotazovaných zaměstnanců. Dotazníkové šetření obsahovalo 23 otázek. Dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno do grafů.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že velký počet respondentů zvolila jako nejdůležitější dovednost manažerské funkce schopnost rychlého a správného rozhodování a schopnost řešit problémy. Dále oceňují za velmi důležitou dovednost schopnost pracovat kolektivně. Manažeři v podniku ze svých dovedností nejvíce používají komunikování a rozhodování. O trochu méně je používána dovednost vyjednávání a delegování. Dále z dotazníkového šetření usuzují, že respondenti mají uspokojivé znalosti manažerských dovedností, i některé nedostatky se v šetření nacházejí. Z uskutečněného výzkumu vyplývá, že manažeři umějí využívat time management pro efektivní využívání času. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti nevyužívají delegování. Zde uvádím návrh na změnu, protože delegování je výborným nástrojem na motivaci zaměstnanců prostřednictvím svěřením důvěry, ke které se delegování zaměřuje.

9 Závěr

Diplomová práce je orientována na manažerské dovednosti ve zvolené společnosti O.T.E.C. ČR, s.r.o., která je v současné době mým zaměstnavatelem již 11 let. Toto téma jsem si vybrala pro můj zájem o manažerské dovednosti, které mají svůj význam v záležitosti managementu a na rozvoji organizace.

Teoretická část práce vznikla získáním znalostí ze studia odborné literatury specializovanou na management a manažerské dovednosti. Manažerské funkce a dovednosti jsou důležité nástroje podpory výkonnosti podniku.

Praktická část je zaměřena na zvolené manažerské dovednosti, funkce a kompetence ve zvolené společnosti O.T.E.C. ČR, s.r.o., která zařizuje silniční, námořní a leteckou dopravu zásilek ve vnitrostátní i mezinárodní dopravě. Dále nabízí vyřízení veškerých potřebných dokladů pro přepravu zásilek včetně celních služeb. Dotazníkového šetření se zúčastnilo všech 25 respondentů. Respondenti vyhodnocovali jaké druhy, způsoby, prvky a funkce jsou pro ně významné. Dotazníkové šetření jsem roznesla po vybraných oddělení ve společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že velký počet respondentů zvolila jako nejdůležitější dovednost manažerské funkce schopnost rychlého a správného rozhodování a schopnost řešit problémy. Dále oceňují za velmi důležitou dovednost schopnost pracovat kolektivně. Manažeři v podniku ze svých dovedností nejvíce používají komunikování a rozhodování. O trochu méně je používána dovednost vyjednávání a delegování.

Zde uvádím návrh na změnu, protože delegování je výborným nástrojem na motivaci zaměstnanců prostřednictvím svěřením důvěry, ke které se delegování zaměřuje.

Diplomová práce zabývající se manažerskými dovednostmi ukázala, že je neustále potřebné a účelné zabývat manažerskými dovednostmi a funkcemi ve společnosti. Správná komunikace, rozhodování a delegování úkolů podílí k pozitivnímu ovlivňování podpory výkonnosti, a to je pro společnost O.T.E.C. ČR s.r.o. značně prospěšné.

10 Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. Vydání. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O., Management. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0396-X.
- PRUKNER, V., NOVÁK, J., Základy managementu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019, ISBN 978-80-244-5615-7.
- KUBEŠ M., SPILLEROVÁ D., KURNICKÝ R., Manažerské kompetence. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0698-9
- PACHER P., PÍŠKOVÁ M., Encyklopedie kompetencí. Brno: Institute of Applied Psychology, s.r.o., 2021, ISBN: 78-80-905730-9-3
- ŠULEŘ O., 5 rolí manažera. Brno: Computer Press, a.s., 2008, ISBN: 978-80-251-2316-4
- KOVÁCS, J., Kompetentní manažer procesu. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, ISBN: 978-80-7357-463-5
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L., Manažerské dovednosti I. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, ISBN 978-80-244-2281-7.
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3902-1
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2361-7

11 Seznam obrázků, tabulek a grafů

11.1 Seznam obrázků

Obr. 1: Základní koncept řízení.	13
Obr. 2: Hierarchický model struktury kompetence.....	16

11.2 Seznam grafů

Graf 1: Vaše pohlaví.	28
Graf 2: Váš věk.	
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.	29
Graf 4: Jak dlouho pracujete v této společnosti.	30
Graf 5: Pracovní zařazení.....	31
Graf 6: Jaké jsou nejdůležitější způsoby získávání manažerských dovedností.....	32
Graf 7: Jaký druh autority manažera má největší význam.	33
Graf 8: Zvolte nejdůležitější prvek neformální autority manažera.	34
Graf 9: Jaký druh předpokladů je rozhodující pro manažery.	34
Graf 10: Kterou z uvedených interpersonálních manažerských dovedností pokládáte za nejdůležitější.	35
Graf 11: Seřazení inteligenčních dovedností podle důležitosti.	36
Graf 12: Seřazení emočních dovedností manažera podle jejich významu.	37
Graf 13: Seřazení manažerských dovedností podle jejich významu pro vykonání manažerské funkce.....	38
Graf 14: Použití vypsanych manažerských dovedností.....	39
Graf 15: Vnímavost důležitosti manažerských dovedností pro činnost manažera.	39
Graf 16: Výběr zásady, přístupu a metody pro uplatnění při vedení porad.	40
Graf 17: Zohledňování zásad, přístupů a metod v dovednosti koučování.	41
Graf 18: Zohledňování zásad, přístupů a metod v dovednosti rozhodování.	41
Graf 19: Zohledňování zásad, přístupů a metod v dovednosti komunikování.	42
Graf 20: Zohledňování zásad v dovednosti ovlivňování.....	43
Graf 21: Zohledňování zásad, přístupů a metod v dovednosti vyjednávání.	43
Graf 22: Zohledňování zásad, přístupů a metod v dovednosti delegování.	44
Graf 23: Zohledňování zásad, přístupů a metod v dovednosti time managementu.	45

12 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který mi pomůže pro vypracování mé diplomové práce na téma: Manažerské dovednosti jako nástroj podpory výkonnosti. U každé z otázek prosím o zakroužkování vhodné odpovědi, nebo u některých otázek o číselné seřazení nabízených možností. Získané údaje budou anonymně zpracovány.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

S pozdravem a poděkováním

Vaše kolegyně Bc. Veronika Šťastná

Dotazníkové šetření

- 1. Vaše pohlaví?**
 - a) muž
 - b) žena

- 2. Váš věk?**
 - a) 18 - 25 let
 - b) 26 - 35 let
 - c) 36 - 45 let
 - d) 46 let a více

- 3. Nejvyšší dosažené vzdělání?**
 - a) vysokoškolské
 - b) vyšší odborné
 - c) úplné střední s maturitou
 - d) úplné střední bez maturity
 - e) základní

- 4. Jak dlouho pracujete v této společnosti?**
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1 – 3 roky
 - c) 4 – 9 let
 - d) 10 a více let

- 5. Pracovní zařazení?**
 - a) management první linie
 - b) střední management
 - c) vrcholový management

6. Jaké jsou nejdůležitější způsoby získávání manažerských dovedností?

- a) formální vzdělávání a rozvojové programy
- b) hlavně formální vzdělávání a rozvojové programy, zatímco rozvoj dovedností při plnění úkolů je druhotný
- c) rozvoj dovedností při plnění úkolů
- d) hlavně rozvoj dovedností při plnění úkolů, zatímco formální vzdělávání a rozvojové programy jsou druhotné
- e) formální vzdělávání i rozvoj dovedností jsou stejně důležité

7. Jaký druh autority manažera má největší význam?

- a) pouze formální autorita
- b) formální autorita je hlavní, neformální autorita je druhotná
- c) pouze neformální autorita
- d) neformální autorita je hlavní, formální autorita je druhotná
- e) formální i neformální autorita jsou stejně důležité

8. Zvolte nejdůležitější prvek neformální autority manažera:

- a) odborná kvalifikace
- b) pracovní morálka
- c) morální vlastnosti
- d) partnerský vztah vůči spolupracovníkům

9. Jaký druh předpokladů je rozhodující pro manažery?

- a) jenom získané předpoklady (výchovou nebo vzděláním)
- b) získané předpoklady jsou primární, zatímco vrozené jsou vedlejší
- c) jenom vrozené předpoklady (inteligence, temperament a fantazie)
- d) vrozené předpoklady jsou primární, zatímco získané jsou vedlejší
- e) vrozené i získané předpoklady jsou stejně důležité

10. Kterou z uvedených interpersonálních manažerských dovedností pokládáte za nejdůležitější?

- a) motivování pracovníků
- b) komunikace s pracovníky
- c) řešení pracovních konfliktů
- d) využití týmové práce

11. Seřad'te prvky inteligenčních dovedností manažera podle jejich významu pro inteligenční kvocient jako celek: (1-10 = 1 – nejvíce důležité, 10 – nejméně důležité)?

- _ zaměření se na výsledky, začínání procesu od konce
- _ snaha přinést výkon, dosahování výsledků
- _ rozhodování ohledně rychlé intuice
- _ řešení problémů a nástroje na řešení těchto problémů
- _ strategické myšlení
- _ tvorba rozpočtu, politika výkonu
- _ rutina každodenního plnění rozpočtu, zvládání rozpočtu
- _ řízení nákladů
- _ zvládání počítačových sestav a dalších výstupů

umění provádět výpočty

12. Seřad'te prvky emočních dovedností manažera podle jejich významu pro emoční kvocient jako celek: (1-10 = 1 – nejvíce důležité, 10 – nejméně důležité):

- motivace podřízených a formování nových vedoucích
- ovlivňování pracovníků
- koučování pracovníků
- delegování pravomocí na podřízené
- umět pracovat s konflikty
- poskytování neformálních zpětných vazeb
- řízení vlastní osoby
- efektivní využívání volného času
- plnění manažerské pozice
- správné chování a chápání

13. Pro vykonání manažerské funkce jsou potřeba manažerské dovednosti, seřad'te je podle jejich významu: (1-10 = 1 – nejvíce důležité, 10 – nejméně důležité)

- schopnost řešit problémy
- schopnost rychlého a správného rozhodování
- schopnost dokončovat věci (stabilita, trpělivost)
- schopnost předvídat rizika
- schopnost pracovat kolektivně
- schopnost sebevzdělávání
- ovládání cizích jazyků
- zkušenosti
- znalost výpočetní techniky
- časová flexibilita
- schopnost organizování

14. Kterou z níže vypsanych manažerských dovedností jste použil/a? (možnost více odpovědí)

- vedení porady
- koučování
- rozhodování
- komunikování
- ovlivňování
- vyjednávání
- delegování
- time management

15. Vytvořte pořadí (1-8) pro uvedené manažerské dovednosti, tak jak vnímáte důležitost pro činnost manažera. (1 – nejvíce důležité, 8 – nejméně důležité)

- vedení porady
- koučování
- rozhodování

- _ komunikování
- _ ovlivňování
- _ vyjednávání
- _ delegování
- _ time management

- 16. Vyberte zásadu, přístup a metodu, která se Vám uplatnila v dovednosti vedení porad. (možnost více odpovědí)**
- a) připravené vypracování programu
 - b) vymezení cíle porady
 - c) zhotovení časového rozvrhu
 - d) neúčastnění se porad
- 17. Jaké zásady, přístupy a metody nejvíce zohledňujete v dovednosti koučování? (možnost více odpovědí)**
- a) přátelský přístup
 - b) starostlivý a pomocný přístup
 - c) rozumějící přístup
 - d) příjemná atmosféra
 - e) vymezení cílů koučování
 - f) koučování externím pracovníkem
 - g) nevyužití koučování
- 18. Vyberte zásadu, přístup a metodu, která se Vám uplatnila v dovednosti rozhodování. (možnost více odpovědí)**
- a) snažíte se identifikovat svůj cíl
 - b) shromažďujete veškeré možné skutečnosti
 - c) konzultujete s kolegy a podřízenými
 - d) zjišťujete všechny možnosti
- 19. Vyberte zásadu, přístup a metodu, která se Vám uplatnila v dovednosti komunikování. (možnost více odpovědí)**
- a) nachystání před zahájením komunikace
 - b) spontánní komunikace
 - c) neverbální komunikace (mimika)
 - d) písemná komunikace
 - e) verbální komunikace
- 20. Vyberte zásady, které jste uplatnily v dovednosti ovlivňování. (možnost více odpovědí)**
- a) definice dosaženého cíle
 - b) upozornění na výhody protistraně
 - c) dosažení vlivu
 - d) očekávání reakcí lidí
 - e) manipulace aktivit dané osoby
 - f) povýšení lidí na partnery svých nápadů
 - g) ovlivňování a výrazné komunikování
 - h) neovlivňovat (není důležitá)

21. Jaké zásady, přístupy a metody se Vám ověřily v dovednosti vyjednávání? (možnost více odpovědí)

- a) způsob win-win
- b) nejprve provádění průzkumu
- c) určení cíle
- d) snížení cílů v horní mezi
- e) neustupovat
- f) pobízet všechno, nebo nic

22. Jaké zásady, přístupy a metody se Vám ověřily v dovednosti delegování? (možnost více odpovědí)

- a) způsob projektového řízení
- b) motivování prostřednictvím delegování
- c) pozorování aktivit a používání zpětné vazby
- d) ohodnocení za splnění daného úkolu
- e) delegování písemnou formou
- f) nevyužívání delegování

23. Jaké zásady, přístupy a metody se Vám ověřily v dovednosti time managementu? (možnost více odpovědí)

- a) dokončení započaté činnosti
- b) práce s časovou rezervou
- c) zhodnocení pracovního dne
- d) úspora času prostřednictvím delegování
- e) Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti
- f) uplatňování plánovacího kalendáře
- g) neověřování time managementu