

# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| O autorovi .....  | 9         |
| Úvodem .....  | 11        |
| <b>1. Situace první a výchozí: Jak řídit sebe sama .....</b>                            | <b>13</b> |
| 1.1 Jak dosáhnout osobní efektivity .....   | 15        |
| 1.1.1 Jak stanovovat osobní cíle .....  | 15        |
| 1.1.2 Jak plánovat svou činnost a stanovovat její priority .....                        | 17        |
| 1.1.3 Jak bojovat se sklonem k odkládání a nerozhodnosti .....                          | 19        |
| 1.1.4 Jak zvyšovat své osobní tempo a „tah na branku“ .....                             | 21        |
| 1.1.5 Jak se bránit vyrušování .....  | 23        |
| 1.1.6 Jak a proč delegovat .....  | 25        |
| 1.1.7 Jak řídit produktivní čas, přestávky a psychické bloky .....                      | 27        |
| 1.2 Jak při řízení sebe sama využít emocionální inteligenci .....                       | 28        |
| 1.2.1 Jak chápat emocionální inteligenci? .....   | 29        |
| 1.2.2 Jak bránit vlastní demotivaci .....   | 32        |
| <b>2. Situace druhá: Jak zvládnout přechod z výkonné funkce na funkci vedoucí .....</b> | <b>35</b> |
| 2.1 Čím se práce vedoucího liší .....   | 36        |
| 2.2 Jak se vyhnout nejčastějším chybám při přechodu na vedoucí místo ..                 | 37        |
| 2.2.1 Nedostatek pozornosti k jasným cílům a očekáváním .....                           | 37        |
| 2.2.2 Sklon uzavírat se před zaměstnanci a nekomunikovat s nimi .....                   | 38        |
| 2.2.3 Obavy z delegování .....  | 38        |
| 2.2.4 Delegování úkolů, které delegovat nelze .....                                     | 39        |
| 2.2.5 Nedostatečná kontrola .....   | 40        |
| 2.2.6 Sklon tolerovat „delegování vzhůru“ .....   | 41        |
| 2.2.7 Neschopnost nebo nezáměr naslouchat zaměstnancům .....                            | 42        |
| 2.2.8 Sklon obklopovat se při výběru podřízených svými známými .....                    | 42        |
| 2.2.9 Obava řešit (personální) problémy .....   | 42        |
| 2.2.10 Sklon zanedbávat poznání vlastních podřízených .....                             | 43        |
| 2.2.11 Tendence zapomínat na potřebu pochvaly a uznání .....                            | 43        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 2.2.12    | Tendence nehájit své podřízené  | 44         |
| 2.2.13    | Sklon vyhýbat se odpovědnosti   | 44         |
| 2.2.14    | Tendence zapomínat na svého nadřízeného   | 45         |
| 2.2.15    | Tendence ukazovat všem, „kdo je zde šéfem“  | 45         |
| <b>3.</b> | <b>Situace třetí: Jak úspěšně motivovat a přesvědčovat</b>  | <b>47</b>  |
| 3.1       | Motivace není jen odměňování  | 48         |
| 3.1.1     | Jak úspěšně motivovat: tři pravidla   | 49         |
| 3.1.2     | Jak rozpoznat zdroje pracovní motivace  | 52         |
| 3.1.3     | Deset praktických motivačních nástrojů  | 54         |
| 3.1.4     | Deset osvědčených „zabijáků“ motivace   | 56         |
| 3.1.5     | Jak motivační schopnosti trénovat   | 58         |
| 3.1.6     | Jak se vyvarovat manipulace   | 60         |
| 3.1.7     | Jak získat a neztratit zajímavé uchazeče  | 61         |
| 3.2       | Jak přistupovat k odměňování  | 64         |
| 3.2.1     | Osm zásad motivačního odměňování  | 64         |
| 3.2.2     | Jak zabránit „nevyvážené“ motivaci při odměňování   | 71         |
| 3.3       | Jak úspěšně přesvědčovat a působit přesvědčivě  | 73         |
| 3.3.1     | Pět předpokladů úspěchu při osobním přesvědčování   | 74         |
| 3.3.2     | Jak zaujmout a přesvědčit při veřejném vystoupení   | 78         |
| 3.3.3     | Písemná sdělení: nebezpečí komunikace bez obsahu  | 83         |
| 3.3.4     | Jak neztratit přesvědčivost ani na schůzích   | 84         |
| <b>4.</b> | <b>Situace čtvrtá: Jak kontrolovat a předávat nepříznivé zprávy a neničit přitom motivaci spolupracovníků</b> | <b>87</b>  |
| 4.1       | Jak kontrolovat   | 88         |
| 4.1.1     | Pravidla a nejčastější chyby kontroly   | 89         |
| 4.1.2     | Jak hodnotit výkon  | 91         |
| 4.2       | Jak předávat nepříznivé hodnocení: tři pravidla   | 93         |
| 4.2.1     | Základem je okamžité hodnocení  | 93         |
| 4.2.2     | Emocionální reakce nejsou nezbytné  | 95         |
| 4.2.3     | Společné hledání východisek   | 97         |
| 4.3       | Jak provádět pravidelné hodnocení   | 98         |
| 4.3.1     | Tři předpoklady   | 98         |
| 4.3.2     | Jak se vyvarovat subjektivnímu hodnocení  | 100        |
| <b>5.</b> | <b>Situace pátá: Jak zvládat obtížné zaměstnance (a nadřízené)</b>  | <b>103</b> |
| 5.1       | Hlavní obtížné projevy  | 104        |
| 5.2       | Jak rozpoznat obtížné zaměstnance již při výběru  | 105        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 5.2.1     | Na co se zaměřit .....  | 106        |
| 5.2.2     | Neverbální projevy .....  | 106        |
| 5.3       | Příčiny obtížného chování a jejich prevence .....                     | 107        |
| 5.3.1     | Prevence obtížného chování .....                                      | 108        |
| 5.4       | Jak obtížné chování řešit .....                                       | 109        |
| 5.4.1     | Výkonové problémy .....   | 109        |
| 5.4.2     | Porušování kázně .....  | 110        |
| 5.4.3     | Osobní problémy a emocionální reakce .....                            | 111        |
| 5.4.4     | Problémoví mohou být i „talenti“ .....                                | 115        |
| 5.4.5     | Problémoví zaměstnanci a vlastní emocionální zátěž .....              | 116        |
| 5.5       | Jak reagovat na obtížné nadřízené .....                               | 118        |
| 5.5.1     | Jak dosáhnout toho, aby nás nadřízený vyslechl .....                  | 118        |
| 5.5.2     | Jak zvládnout náročné nadřízené .....                                 | 119        |
| 5.5.3     | Manažeři psychicky nevyrovnaní .....                                  | 120        |
| <b>6.</b> | <b>Situace šestá: Jak překonávat konflikty a stres .....</b>          | <b>123</b> |
| 6.1       | Které konflikty jsou škodlivé .....                                   | 124        |
| 6.2       | Jak škodlivým konfliktům předcházet a jak je řešit .....              | 125        |
| 6.2.1     | Jaké strategie a role při řešení konfliktů volit .....                | 127        |
| 6.3       | Jak podporovat konflikty zdravé .....                                 | 130        |
| 6.4       | Jak „řídit“ stres .....   | 131        |
| 6.4.1     | Jaké jsou nejčastější příčiny negativního stresu .....                | 133        |
| 6.4.2     | Jaká preventivní opatření použít .....                                | 135        |
| <b>7.</b> | <b>Situace sedmá: Jak provádět změny a „zeštíhlovat“ podnik .....</b> | <b>137</b> |
| 7.1       | Jak řídit změny a nevyvolat obavy a chaos .....                       | 138        |
| 7.1.1     | Jak stanovit cíle změn .....  | 140        |
| 7.2       | Jak změny připravit, naplánovat a zajistit jejich podporu .....       | 143        |
| 7.2.1     | Základní úkoly .....  | 143        |
| 7.3       | Jak zvládnout zeštíhlování .....                                      | 150        |
| 7.3.1     | Jak zeštíhlování předejít .....                                       | 150        |
| 7.3.2     | Jak při zeštíhlování postupovat .....                                 | 151        |
| 7.3.3     | Jak se vyhnout nejčastějším úskalím zeštíhlování .....                | 153        |
| 7.4       | Proč a jak měnit podnikovou kulturu .....                             | 154        |
| 7.4.1     | Co je podniková kultura a jak vzniká .....                            | 155        |
| 7.4.2     | Jak změny podnikové kultury řídit .....                               | 157        |
| 7.5       | Jak čelit sklonu podléhat módním změnám .....                         | 159        |
| 7.5.1     | Přínosy a úskalí módních novinek .....                                | 159        |
| 7.5.2     | Jak se vyvarovat problémů .....                                       | 160        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>8. Situace osmá: Jak zvládnout přechod od řízení k vedení a koučování . . . .</b> | <b>163</b> |
| 8.1 Proč podniky potřebují řízení i vedení . . . . .                                 | 164        |
| 8.1.1 Jaká je úloha vůdců . . . . .  | 165        |
| 8.2 Jak se stát vůdcem . . . . .   | 167        |
| 8.2.1 Jednání vůdců . . . . .  | 168        |
| 8.3 Proč a jak zaměstnance rozvíjet a koučovat . . . . .                             | 170        |
| 8.3.1 Proč zaměstnance rozvíjet . . . . .  | 170        |
| 8.4 Jak se stát koučem . . . . .   | 173        |
| 8.4.1 Čím se koučování liší . . . . .  | 173        |
| 8.4.2 Jak při koučování postupovat . . . . .   | 174        |
| <b>9. Situace devátá: Jak vytvořit a řídit úspěšný tým . . . . .</b>                 | <b>181</b> |
| 9.1 Co je tým a proč týmy vytvářet . . . . .   | 182        |
| 9.1.1 Čím se tým liší od běžné pracovní skupiny . . . . .                            | 182        |
| 9.1.2 Proč a kde týmy zavádět . . . . .  | 183        |
| 9.2 Jak tým vytvořit a řídit . . . . .   | 186        |
| 9.2.1 Tvorba týmu . . . . .  | 186        |
| 9.2.2 Řízení týmů . . . . .  | 188        |
| 9.2.3 Čeho se při řízení týmů vyvarovat . . . . .                                    | 190        |
| <b>10. Situace desátá: Jak zvládnout řízení v mezinárodním prostředí . . . . .</b>   | <b>193</b> |
| 10.1 Jak vnímat kulturní stereotypy . . . . .  | 194        |
| 10.2 Kulturní rozdíly při řízení . . . . .   | 195        |
| 10.3 Nejčastější zdroje problémů . . . . .   | 196        |
| 10.4 Jak kulturních rozdílů využít . . . . .   | 197        |
| 10.4.1 V čem mohou pomoci tréninky . . . . .   | 198        |
| <b>11. Test na závěr: Jste dobrý manažer? . . . . .</b>                              | <b>199</b> |