

# OBSAH

## ÚVOD

### KAPITOLA 1

## OSOBNOST MANAŽERA

<b>1.1 Rysy osobnosti manažera</b>	<b>3</b>
Schopnosti	4
Intelligence	4
Znalosti, dovednosti a zkušenosti	5
Vlastnosti osobnosti	5
Motivy a potřeby	6
Postoje	7
Hodnoty	7
Zvláštní dimenze osobnosti	8
<b>1.2 Model pracovního chování</b>	<b>8</b>
Rady pro chování typu A	9
Rady pro chování typu B	10
<b>1.3 Manipulační pověry</b>	<b>10</b>
Workholismus	12
Testová příloha	14

### KAPITOLA 2

## KOMPETENCE MANAŽERA

<b>2.1 Přehled manažerských kompetencí</b>	<b>17</b>
Potřebná úroveň kompetencí	20
<b>2.2 Osobní potenciál manažera</b>	<b>20</b>
Typy profesionální osobnosti	21
Kariérové kotvy	22
<b>2.3 Osobní rozvoj manažera</b>	<b>24</b>
Analýza vzdělávacích (rozvojových) potřeb	24
Plán rozvoje	25
Realizace osobního rozvoje	25
Hodnocení výsledků rozvoje	26
<b>2.4 Image manažera</b>	<b>26</b>
Vztah mezi image firmy a jejích manažerů	27

<b>Dominantní typy – muži</b>	<b>27</b>
Typ pro syté barvy	27
Typ pro světlé barvy	28
Typ pro teplé barvy	28
Typ pro studené barvy	28
Typ pro jasné barvy	29
Typ pro tlumené barvy	29
<b>Barevné ladění – ženy</b>	<b>29</b>
Tmavé, výrazné ženy	30
Světlé ženy	30
Ženy hřejivého typu	30
Ženy chladného typu	30
Ženy jasného typu	31
Ženy jemného typu	31
<b>Testová příloha</b>	<b>32</b>
<b>TEST PROFESIONÁLNÍHO TYPU</b>	<b>32</b>
Vyhodnocení	33

## KAPITOLA 3

**ORGANIZACE PRÁCE MANAŽERA** **35****3.1 Základní koncept řízení** **35**Stanovování cílů **36**Plánování **36**    Úkoly **37**    Kontrola **38****3.2 Plánování času** **39**Využívání času **39**Klasické znaky špatného řízení času **39**Bariéry plánování času **40**Postup plánování času **40**Zásady plánování úkolů **41**Překonávání bariér při dosahování cílů **42**Interní hodiny **43****3.3 Techniky organizování času** **45**Paretovo pravidlo **45**Eisenhowerův princip **46**ABC analýza **47**Analýza hospodaření s časem **48**Jak bránit svůj čas **49**Jak říkat „ne“ **50**Jak zvládnout krizovou situaci **52**



<b>3.4</b>	<b>Obnova sil</b>	<b>52</b>
	<b>Projevy selhání manažerů</b>	<b>52</b>
	Pocit nepostradatelnosti	52
	Nedostatek empatie	53
	Pesimismus	54
	Stresová mánie	54
	Deprese	54
	Syndrom vyhoření	55
	<b>Dimenze obnovy sil</b>	<b>56</b>
	<b>Zásady obnovy sil</b>	<b>57</b>
	<b>Testová příloha</b>	<b>58</b>
KAPITOLA 4		
	<b>INTERPERSONÁLNÍ ROLE</b>	<b>61</b>
<b>4.1</b>	<b>Styly vedení lidí</b>	<b>61</b>
	Teorie X a teorie Y	61
	Manažerská mřížka (GRID)	62
	Situáční vedení	64
<b>4.2</b>	<b>Týmová práce</b>	<b>65</b>
	Přínosy týmové práce	65
	Stádia vývoje týmu	66
	Synergický efekt	66
	Role v týmu	67
<b>4.3</b>	<b>Komunikační techniky</b>	<b>72</b>
	Komunikační styly	72
	Taktiky jednání s jednotlivými typy	73
	Komunikační dovednosti	74
	Řeč těla	75
	Empatická komunikace	76
	Řízení diskuse	78
	Pravidla nekonfliktní diskuse	79
	Usměrňování dotazů	80
	Zvládání nepříjemných dotazů	81
	Pravidla úspěšné komunikace	84
<b>4.4</b>	<b>Řešení konfliktů</b>	<b>85</b>
	Příčiny konfliktů	85
	Přístup ke konfliktům	85
	Styly řešení konfliktů	86
	Asertivní přístup ke konfliktním situacím	87
	Transakční analýza	87
	Techniky zvládání agrese ve skupině	88

<b>4.5</b>	<b>Vyjednávání</b>	<b>88</b>
	<b>Tři základní prvky vyjednávání</b>	<b>89</b>
	1. Moc (síla)	89
	2. Čas	91
	3. Informace	92
	<b>Typy vyjednávání</b>	<b>92</b>
	A. Konfrontační (kompetitivní) vyjednávání	92
	B. Kooperativní vyjednávání	93
	C. Virtuální vyjednávání	93
	D. Principiální vyjednávání	94
	<b>Vyjednávací strategie</b>	<b>94</b>
	1. Otevřená hra	94
	2. Přesilové hry	94
	3. Falešné hry	95
	4. Zrcadlové hry	95
	<b>Testová příloha</b>	<b>96</b>
	<b>TEST MANAŽERSKÉHO STYLU (GRID)</b>	<b>96</b>
	<b>Vyhodnocení testu manažerského stylu:</b>	<b>101</b>
	<b>TEST TÝMOVÝCH ROLÍ</b>	<b>102</b>
	<b>Vyhodnocení testu týmových rolí:</b>	<b>105</b>
	<b>Taktika zvládání konfliktů</b>	<b>106</b>
KAPITOLA 5		
	<b>INFORMAČNÍ ROLE</b>	<b>109</b>
<b>5.1</b>	<b>Manažer a informace</b>	<b>109</b>
	<b>Hodnota informace</b>	<b>110</b>
	<b>Informace pro rozhodování</b>	<b>110</b>
	Efektivní shromažďování informací	111
	Stanovení rozsahu informací	111
	Interpretace informací	112
<b>5.2</b>	<b>Poskytování zpětné vazby</b>	<b>112</b>
	<b>Chyby zpětné vazby</b>	<b>112</b>
	<b>Principy úspěšné zpětnovazební komunikace</b>	<b>113</b>
	<b>Pravidla přijímání zpětné vazby</b>	<b>114</b>
	<b>Pravidla poskytování zpětné vazby</b>	<b>115</b>
	<b>Důvody pro konání zpětné vazby</b>	<b>115</b>
	<b>Pozitivní zpětná vazba</b>	<b>117</b>
	<b>Negativní zpětná vazba</b>	<b>117</b>
	<b>Výsledky negativní zpětné vazby</b>	<b>117</b>
<b>5.3</b>	<b>Vedení porad</b>	<b>119</b>
	<b>Přínosy porad</b>	<b>119</b>
	<b>Příprava porady</b>	<b>122</b>
	<b>Sestavení programu porady</b>	<b>122</b>



	<b>Zásady vedení porady</b>	<b>124</b>
<b>5.4</b>	<b>Prezentování</b>	<b>127</b>
	<b>Stavba projevu</b>	<b>128</b>
	Úvod	128
	Hlavní část (stať)	128
	Závěr	128
	<b>Techniky projevu</b>	<b>128</b>
	Techniky překonávání témy:	129
	Jak zlepšit svůj hlas:	130
	<b>Typy sebeprezentace</b>	<b>131</b>
	<b>Analýza projevu</b>	<b>135</b>
	<b>Testová příloha</b>	<b>137</b>
KAPITOLA 6		
	<b>ROZHODOVACÍ ROLE</b>	<b>139</b>
<b>6.1</b>	<b>Analytické techniky</b>	<b>139</b>
	Vypracování teze	139
	Ověřování teze	140
	Eliminování klamných argumentů	140
<b>6.2</b>	<b>Kreativní techniky</b>	<b>142</b>
	Kreativní proces	142
	Bariéry kreativity	142
	Brainstorming	143
	Brainwriting	145
	Think Tank (zásobárna nápadů)	146
	Delfská technika	147
<b>6.3</b>	<b>Rozhodování</b>	<b>147</b>
	Typy manažerských rozhodnutí	147
	Proces rozhodování	148
	Rozhodování za rozdílných podmínek	149
	Kvalita rozhodování	149
	Individualita při rozhodování	150
	Styly rozhodování	153
	Model Vrooma a Yettona pro volbu úspěšného stylu rozhodování	154
	Přednosti skupinového rozhodování	155
	Nevýhody skupinového rozhodování	155
	Bariéry skupinového rozhodování	156
	Konsensus	156
	Skupinové instrukce dosažení konsensu	157

<b>6.4</b>	<b>Řešení problémů</b>	<b>157</b>
	Definování problému	158
	Analýza problému	159
	Produkce alternativ	161
	Hodnocení a výběr	161
	Implementace rozhodnutí	162
	Sledování a vyhodnocení	162
	<b>Testová příloha</b>	<b>163</b>
	Raundseppův test kreativity	163

## KAPITOLA 7

## ORGANIZAČNÍ ROLE 167

### 7.1 Organizační cíle 167

Typy cílů	167
Přenášení cílů	168
Význam cílů pro organizaci	169
Pravidlo SMART	169
Řízení podle cílů	170
Proces řízení podle cílů	170
Přednosti řízení podle cílů	172
Nedostatky v řízení podle cílů	172

### 7.2 Plánování 173

Význam plánování	173
Zvyšování efektivity	173
Snižování rizika	173
Úspěšné organizační změny	174
Integrace úsilí	174
Rozvoj manažerů	174
Vývoj standardů výkonnosti	174
Proces plánování	174
Bariéry plánování	175
Zásady efektivního plánování	177
Podpora top managementem	177
Efektivní komunikace	177
Participace	177
Integrace	178
Srozumitelnost	178
Flexibilita	178
Sledování a kontrola	178
Variantnost	178

### 7.3 Kontrolování 178

Význam kontroly	179
Kontrolní proces	179



	Funkce kontrolního procesu	179
	Průběh kontrolního procesu	180
	Úrovně kontroly	181
	Činnosti v kontrolním procesu	182
	Slabiny kontrolních procesů	183
	Zásady efektivní kontroly	184
<b>7.4</b>	<b>Řízení změn</b>	<b>185</b>
	Sily vyvolávající potřebu změny	185
	Proces změny	185
	Bariéry změn	187
	Proaktivita	189
	Chyby realizace změn	191
	Taktiky zavádění změn	192
	Kroky realizace změny	193
	<b>TEST</b>	<b>196</b>
	<b>JSTE DOSTATEČNĚ PROAKTIVNÍ?</b>	<b>196</b>

## KAPITOLA 8

	<b>MOTIVAČNÍ ROLE</b>	<b>199</b>
<b>8.1</b>	<b>Motivování</b>	<b>199</b>
	Hierarchie potřeb	199
	Motivy různých lidí	201
	Modifikace chování	201
<b>8.2</b>	<b>Hodnocení výkonu</b>	<b>202</b>
	Význam hodnocení	202
	Typy hodnocení	203
	Kritéria hodnocení	203
	Postup hodnocení	204
	Průběh hodnotícího rozhovoru	205
	Zásady vedení hodnotícího rozhovoru	207
<b>8.3</b>	<b>Ukázňování</b>	<b>208</b>
	Důvody ukázňování	208
	Typy disciplinárních pohovorů	209
	Chyby kázeňských pohovorů	209
	Přehlížení porušování disciplíny	210
	Odkládání na pozdější dobu	210
	„Seřvání“ před ostatními	210
	Ironie	210
	Kritizování člověka	210
	Subjektivita	210
	Manipulace	210
	Monolog	210

	Spokojenost se snahou	210
	<b>Příprava pohovoru</b>	<b>211</b>
	<b>Průběh pohovoru</b>	<b>211</b>
	Zásady vedení pohovoru	211
	Postup ukázkování	212
<b>8.4</b>	<b>Delegování</b>	<b>213</b>
	Výhrady vůči delegování	213
	Příčiny odporu vůči delegování	214
	Postup delegování	216
	Analýza práce	216
	Plánování delegování	217
	Výběr vhodného pracovníka	217
	Jak delegovat	218
	Podpora delegování	218
<b>8.5</b>	<b>„Koučování“</b>	<b>219</b>
	Přínosy koučování	219
	Přínosy koučování pro manažera	219
	Přínosy koučování pro pracovníky	219
	Přínosy koučování pro organizaci	219
	Typy koučování	220
	Typy koučovaných a koučů	220
	Charakteristika dobrého kouče	221
	Bariéry koučování	222
	Proces koučování	222
	Struktura rozhovoru kouče a pracovníka	222
<b>8.6</b>	<b>Mentoring</b>	<b>224</b>
	Srovnání koučingu a mentoringu	224
	Role mentora	225
	Podmínky mentoringu	225
	Zásady mentoringu	226
	<b>Testová příloha</b>	<b>227</b>
	TEST POTŘEB	227
	<b>Použitá literatura</b>	<b>231</b>
	<b>Rejstřík</b>	<b>233</b>