

# Obsah

O autorovi .....	9
Předmluva .....	11
<b>1. Rozvoj manažerských kompetencí .....</b>	<b>13</b>
Tip 1 Uvědomte si svou funkci v podniku .....	15
Tip 2 Vnímejte vedení aktuálně .....	17
<i>Změněné vlastní vnímání pracovníků</i> .....	17
<i>Měníci se hodnotové představy</i> .....	17
<i>Složitější, rychle se měnící pracovní procesy</i> .....	18
<i>Rostoucí velikost vedené oblasti</i> .....	18
<i>Důsledky</i> .....	18
Tip 3 Systematicky získávejte potřebné schopnosti vést .....	19
Tip 4 Emoční inteligence pomáhá vám – i vašim pracovníkům .....	23
<i>Znalost vlastních emocí</i> .....	23
<i>Zvládání emocí</i> .....	23
<i>Vnímavost k emocím jiných lidí</i> .....	24
<i>Umění mezilidských vztahů</i> .....	24
<b>2. Nalezení správného stylu vedení .....</b>	<b>25</b>
Tip 5 Udělejte ze spolupracovníků spolupodnikatele .....	29
Tip 6 Praktikuje u pracovníků situační vedení! .....	31
Tip 7 Odhadněte správně aktuální situaci .....	32
Tip 8 Mějte jasnou vizi budoucnosti, abyste uměli správně odhadnout situaci .....	34
Tip 9 Snažte se být především autentičtí a vypočitatelní .....	35
<b>3. Orientace pracovníků na cíle .....</b>	<b>37</b>
Tip 10 Rozlišujte cíle a přání .....	38
Tip 11 Zajistěte akceptování cíle .....	39
<i>Stanovujte jednoznačné cíle</i> .....	40
<i>Stanovujte potřebné cíle</i> .....	40
<i>Stanovujte užitečné cíle</i> .....	40
<i>Stanovujte dosažitelné cíle</i> .....	41
<i>Stanovujte přiměřené cíle</i> .....	41
<i>Oznamujte cíle</i> .....	41
Tip 12 Formulujte cíle jasně .....	42
<i>Srozumitelné formulování cílů</i> .....	42
<i>Motivační formulování cílů</i> .....	43
<i>Kontrolovatelné formulování cílů</i> .....	44

Tip 13	Veďte pomoci cílů .....	44
Tip 14	Rozlišujte věcné a rozvojové cíle .....	45
Tip 15	Závazně dokumentujte dohody o cílech .....	46
<b>4.</b>	<b>Motivování pracovníků k výkonu .....</b>	<b>49</b>
Tip 16	Motivace vždy slouží uspokojování potřeb .....	50
Tip 17	Primární motivace působí intenzivně a trvale .....	51
	<i>Primární motivace (nazývána také intrinsická) .....</i>	51
	<i>Sekundární motivace (nazývána také extrinsická).....</i>	52
Tip 18	Problémy s výkony nebo chováním nejsou vždy problémy s motivací ...	52
Tip 19	Zvolte ke zvýšení výkonu nejefektivnější cestu .....	54
Tip 20	Vyhovte v rámci motivační logiky individuálním potřebám pracovníka	55
Tip 21	Vytvořte co nejkonkrétnější souvislost s potřebami .....	56
Tip 22	Vývoďte závěry z hierarchie potřeb .....	57
	<i>Dynamika potřeb .....</i>	59
Tip 23	Poskytněte podle situace vhodné podněty k uspokojení potřeb .....	61
Tip 24	Primární spokojenost vytváří jen skutečná spokojenost v práci .....	62
Tip 25	Vytvořte podnětné pracovní prostředí a předcházejte tak nespokojenosti .....	63
Tip 26	Vytvářejte jak motivátory, tak hygienické faktory .....	64
Tip 27	Nepřeceňujte peníze jako motivační podnět .....	65
Tip 28	Pokud se zklamou očekávání, mohou peníze působit dokonce demotivačně .....	66
Tip 29	Právě možnosti nemateriálních podnětů vytvářejí primární motivaci ...	66
Tip 30	Zajistěte spravedlivé finanční ohodnocení .....	67
Tip 31	Peníze se nesmějí stát finančním vyrovnáním za pracovní nespokojenost .....	68
Tip 32	Využijte širokou paletu praktických možností podnětů .....	69
Tip 33	Dávejte přednost opatřením s více efekty.....	71
Tip 34	Rozpoznejte vnitřní výpověď pracovníků .....	72
Tip 35	Berte vážně předzvěsti vnitřní výpovědi .....	73
Tip 36	Zabraňte úniku do vnitřní výpovědi .....	74
<b>5.</b>	<b>Odstranění odporu pracovníků.....</b>	<b>75</b>
Tip 37	Vnímejte odpor pracovníků jako šanci .....	76
Tip 38	Zjistěte důvody odporu pracovníků .....	77
Tip 39	K cíli může vést jak kooperace, tak uplatňování moci .....	78
Tip 40	Chceme-li přesvědčit, musíme brát v úvahu příčiny odporu .....	79
Tip 41	Rozhodně se vyhněte ztrátě autority .....	79
Tip 42	Důsledně sledujte své cíle .....	80
Tip 43	Buďte vytrvalí a nevzdávejte se .....	81

<b>6. Získání důvěry pracovníka .....</b>	<b>83</b>
Tip 44 Berte otázku důvěry vážně .....	85
Tip 45 Nepředpokládejte důvěru jako samozřejmou .....	86
Tip 46 Důvěra vzniká pouze na základě známých okolností .....	86
Tip 47 Poskytněte nezbytnou důvěru předem .....	87
Tip 48 Jako nadřízený udělejte první krok .....	88
Tip 49 Dodržujte principy vedení, které vytvářejí důvěru .....	89
Tip 50 Buďte přímí a vypočitatelní .....	90
Tip 51 Pracovníky nesmíte klamat .....	91
Tip 52 Berte v úvahu očekávání pracovníků .....	92
Tip 53 Vzájemná důvěra nebo pouze věcnost a úplná kontrola .....	92
Tip 54 Předcházejte nedostatku důvěry .....	93
Tip 55 Přiměřená nedůvěra je zcela namístě .....	94
<b>7. Přenášení odpovědnosti na pracovníky .....</b>	<b>95</b>
Tip 56 Využijte výhody delegování odpovědnosti .....	97
Tip 57 Překonejte nechuť delegovat odpovědnost .....	97
Tip 58 Rozlišujte různé druhy odpovědnosti .....	98
<i>Odpovědnost jednat</i> .....	98
<i>Odpovědnost rozhodovat</i> .....	98
<i>Celková odpovědnost</i> .....	99
Tip 59 Zvažte užitek a riziko .....	99
Tip 60 Rozlišujte úkoly podle jejich delegovatelnosti .....	100
Tip 61 Kontrolujte plnění úkolů .....	101
Tip 62 Berte v úvahu význam odpovědnosti .....	102
Tip 63 Zohlednění vhodnosti pracovníka .....	102
<b>8. Kontrola pracovníků .....</b>	<b>105</b>
Tip 64 Využijte kontrolu jako nástroj vedení .....	107
Tip 65 Projevujte pochopení pro negativní emocionální reakce .....	107
Tip 66 Dosáhněte akceptování kontroly tím, že vysvětlíte pracovníkům její přínos .....	108
Tip 67 Zvolte vhodný způsob kontroly podle dané situace .....	109
Tip 68 Zvažujte výhody a nevýhody různých forem kontrol .....	110
Tip 69 Včas kontrolu oznamujte .....	112
Tip 70 Zdůvodňujte a vysvětľujte kontroly .....	112
Tip 71 Kontrolujte jen skutečně důležité věci .....	113
Tip 72 Nehleďte pouze chyby .....	113
Tip 73 Vytvořte konstruktivní kulturu chyb .....	114

<b>9. Hodnocení pracovníků .....</b>	<b>115</b>
Tip 74 Buďte si vědomi velké odpovědnosti .....	117
Tip 75 Zajistěte, aby pracovníci hodnocení akceptovali .....	118
Tip 76 Různé způsoby hodnocení slouží různým účelům .....	119
Tip 77 Použijte účelný způsob hodnocení .....	120
Tip 78 Zvolte kritéria hodnocení zaměřená na cíl .....	121
Tip 79 Neanalyzujte, reflektujte .....	122
Tip 80 Nenechávejte se ovlivňovat předsudky .....	123
Tip 81 Relativizujte zažitě hodnotové představy .....	124
Tip 82 Počítejte vždy s chováním podle aktuální role .....	125
Tip 83 Poznejte typické chyby při hodnocení a vyhněte se jim .....	125
<i>Systémově podmíněné zdroje chyb .....</i>	126
<i>Zdroje chyb podmíněné hodnotitelem .....</i>	128
<i>Zdroje chyb podmíněné pracovníkem .....</i>	130
Tip 84 Včas předcházejte chybnému hodnocení .....	132
<b>10. Vedení rozhovoru s pracovníky .....</b>	<b>133</b>
Tip 85 Vytvořte pozitivní atmosféru rozhovoru .....	136
Tip 86 Rozhovory s pracovníky si pečlivě připravujte .....	136
Tip 87 Rozhovory o cílech deklarujte jako závazné .....	138
Tip 88 V podpůrných rozhovorech se zaměřujte opravdu na pracovníka .....	138
Tip 89 Veďte motivující hodnotící pohovory .....	140
Tip 90 Veďte rozhovory i bez písemného hodnocení .....	143
Tip 91 Nepojímejte kritické rozhovory jako obviňování .....	144
<b>11. Porady s pracovníky .....</b>	<b>147</b>
Tip 92 Rozlišujte porady podle cíle .....	149
Tip 93 Nejdříve zjistěte užitečnost nebo nutnost .....	150
Tip 94 Rozhodněte se mezi rozhodnutím jednotlivce a skupiny .....	153
Tip 95 Usilujte o dlouhodobou úspěšnost porad .....	154
Tip 96 Dobře se na porady připravujte .....	155
Tip 97 Organizujte a veďte, jste vedoucí porady .....	155
Tip 98 Strukturujte průběh účelně a správně .....	160
Tip 99 Zajistěte pozitivní začátek a konec .....	162