

Obsah

1. Velký mezník	11
1. 1 Odborné znalosti nebo schopnost řídit?	13
2. Motivace podřízených a nadřízených	15
2. 1 Šéf pracuje prostřednictvím svých podřízených	15
2. 2 Jde o celkové zdraví, ne o „patologii“	16
2. 3 Práce podřízeného	17
2. 3. 1 Povinnosti a odpovědnost podřízeného	18
2. 3. 2 Druh a rozsah pravomoci podřízeného	19
2. 3. 3 Vztahy k ostatním	21
2. 4 Vyhodnocování výkonu	22
2. 4. 1 Stanovení výkonových forem	22
2. 4. 2 Uznání mimořádného výkonu	23
2. 4. 3 Upozornění na chyby a nedostatky	24
2. 4. 4 Zlepšování výkonu	26
2. 4. 5 Základní příčiny nedostatků	27
2. 5 Uznání hodnoty je nezbytné	29
2. 5. 1 „Moje práce je důležitá“	30
2. 5. 2 „Šéf si mě váží“	31
2. 5. 3 „Šéf je při mně“	31
2. 6 Spravedlivá odměna	33
2. 7 Pohled nahoru	34
2. 7. 1 Jak se dostat kupředu	35
2. 7. 2 Buďte prvotřídním mužem číslo dvě	36
2. 7. 3 Jak to prohrát na celé čáře	37
3. Základy úspěšného řízení	40
3. 1 Gramatika řízení	40
3. 2 Čtyři úrovně vedení	41
3. 2. 1 Špičkové vedení	42
3. 2. 2 Střední vedení	43
3. 2. 3 Dozorčí pracovníci a mistři	44
3. 2. 4 Řadoví pracovníci	45
3. 3 Základní funkce řízení	47
3. 4 Vztahy	48
3. 4. 1 Organizační schémata	49
3. 4. 2 Vztah nadřízený – podřízený	51
3. 4. 3 Vztah kolegiality	51
3. 4. 4 Štábní vztahy	52
3. 4. 5 Práce štábního specialisty	53
3. 4. 6 Osobní vztahy	54
3. 5 Tři důsledky oficiálních vztahů	54
3. 5. 1 Zodpovědnost	55

3. 5. 2	Pravomoc – autorita	56
3. 5. 3	Neochota delegovat pravomoc	56
3. 5. 4	Zneužití pravomoci	57
3. 5. 5	Pravomoc, hodnota a moc	57
3. 5. 6	Povinnost skládat účty	58
3. 6	Vedení	58
3. 6. 1	Převzetí vedení	59
3. 6. 2	Jmenování	59
3. 6. 3	Schopnost formulovat příkazy	59
3. 6. 4	Odborné znalosti	60
3. 6. 5	Status	61
3. 6. 6	Vedení pomocí sankcí	61
3. 6. 7	Bezvládí	62
3. 6. 8	Osobnost	63
3. 6. 9	Výkon vedoucí funkce	63
3. 7	Řídící prvky	63
3. 7. 1	Koncepce	64
3. 7. 2	Prováděcí pravidla a praxe	64
3. 7. 3	Směrnice	65
3. 7. 4	Příkazy a instrukce	65
3. 7. 5	Ověření správnosti	66
3. 8	Operační prvky	67
3. 9	Sféry činnosti	68
4.	Slabiny a jak je odstraňovat	70
4. 1	Hlavní slabiny	70
4. 2	Dílčí slabiny	71
4. 2. 1	První slabina „...a budete podléhat panu X“	71
4. 2. 2	Druhá slabina: „Bezprizorná“ rozhodnutí	73
4. 2. 3	Třetí slabina: Do jedné věci je zapojeno příliš mnoho lidí	74
4. 2. 4	Čtvrtá slabina: Papírování	76
4. 2. 5	Kritériem hodnoty je užitečnost	78
4. 2. 6	„Pseudokontrolní“ formuláře	78
4. 2. 7	Mnohúčelové formuláře a doklady	80
4. 2. 8	Pátá slabina: Zvláštní zprávy	80
4. 2. 9	Šestá slabina: Výběr slabých a oslabování silných podřízených	81
5.	Jak pracovat lépe a jednodušeji	83
5. 1	Pět fází pracovního procesu	83
5. 1. 1	První fáze: Výběr	83
5. 1. 2	Druhá fáze: Analýza	85
5. 1. 3	Třetí fáze: Průzkum	86
5. 1. 4	Čtvrtá fáze: Vývoj	88
5. 1. 5	Pátá fáze: Aplikace	91
6.	Měříme vlastním metrem	92
6. 1	Čas a vedoucí pracovníci	92
6. 1. 1	Kategorie zodpovědnosti	92

6. 2	Analýza rozsahu kontroly (ARK)	93
6. 2. 1	Všeobecné zásady pro výpočet rozsahu kontroly	94
6. 2. 2	Pracovní zatížení vedoucího	94
6. 2. 3	Různé úrovně podřízených	95
6. 2. 4	Převádění úrovně na jednotky ARK	96
6. 2. 5	Výpočet rozsahu kontroly vedoucího	96
6. 3	Operační čas	97
6. 4	Požadovaný čas	98
6. 5	Výpočet pracovního zatížení	100
6. 6	Zlepšování výkonu	101
7.	Optimalizace pracovního zatížení	102
7. 1	Stanovení priorit	102
7. 1. 1	Metoda „hodiny H“	103
7. 1. 2	„Resty“	104
7. 1. 3	Záležitosti, na které nemáte čas	105
7. 2	Přidělování času	106
7. 2. 1	Kolik času si můžete dopřát?	106
7. 2. 2	Časový rozpočet	107
7. 2. 3	Mám či nemám?	108
7. 2. 4	Infarktový přístup	109
7. 3	Rozplánujte si pracovní zatížení!	109
7. 3. 1	Techniky osobního časového plánu	110
7. 3. 2	Rozbor pracovního plánu	111
7. 4	Delegování	112
7. 4. 1	Překážky při delegování	112
7. 4. 2	Co delegovat?	112
7. 4. 3	Výběr „delegátů“	113
7. 4. 4	„Nová“ technika	114
7. 4. 5	Desatero pro účinné delegování	116
8.	Umění přesvědčovat	117
8. 1	Informování	118
8. 1. 1	Jasnost	119
8. 1. 2	Přesnost versus exaktnost	120
8. 1. 3	Smysl informace	121
8. 1. 4	Pisatel v roli věštce	121
8. 2	Ovlivňování	122
8. 2. 1	Základní otázky	123
8. 2. 2	Úroveň informovanosti příjemce	123
8. 2. 3	Podceňování	124
8. 2. 4	Přeceňování	125
8. 2. 5	Postoj příjemce	125
8. 2. 6	Stupnice postojů	126
8. 2. 7	Rozsah zprávy	127
8. 2. 8	Důraz	127

8. 3	Forma zprávy	128
8. 3. 1	První krok	128
8. 3. 2	Příhrádek je moc aneb Co kam patří?	129
8. 3. 3	Základní kategorie	129
8. 3. 4	Resumé	131
8. 4	Logické uspořádání místo chronologického	131
8. 4. 1	Co?	132
8. 4. 2	Proč?	132
8. 4. 3	Co teď?	133
8. 4. 4	A proto:	133
8. 4. 5	Neboť	133
8. 4. 6	O závěrech a doporučeních	134
9.	Vhodnou organizací k hladkému provozu	135
9. 1	Primární komunikační síť	137
9. 1. 1	Hvězda	137
9. 1. 2	Kruh	139
9. 1. 3	Překážky pro vznik „přirozeného vůdcovství“	140
9. 1. 4	Hvězda nebo kruh?	141
9. 1. 5	Výhody a nevýhody kruhu	141
9. 1. 6	Ostruha	142
9. 1. 7	Klíčová pozice „B“	143
9. 1. 8	Srovnání hvězdy a ostruhy	144
9. 1. 9	Rozdělení pozice „B“	144
9. 2	Sekundární síť	145
9. 2. 1	Stan	145
9. 2. 2	Srub	145
9. 2. 3	Domeček	146
9. 2. 4	Řízení změn v síti	149
10.	Slovo má obháje	150
10. 1	20 hlavních námitek	150
10. 1. 1	Problém fondů	151
10. 1. 2	Proveditelnost	152
10. 1. 3	Odkaz na minulé zkušenosti	153
10. 1. 4	Slovo má konzervátivec	153
10. 1. 5	Tyranie času	154
10. 1. 6	Za takovou cenu ne!	155
10. 1. 7	Musíme být praktičtí	155
10. 1. 8	Svěrací kazajka systému	156
10. 1. 9	Zaměstnanecké vztahy	156
10. 1. 10	Strach z novot	157
10. 1. 11	Zchlazování nadšence	157
10. 1. 12	Izolace	158
10. 1. 13	Obránce statu quo	159
10. 1. 14	Váhavec	159

10. 1. 15 Pan Pavlov osobně	160
10. 1. 16 Mluví jinych	160
10. 1. 17 Zavádět šípy? Co máte proti kamení?	160
10. 1. 18 Hrobník	161
10. 1. 19 Člověk, který si chce být úplně jistý	161
10. 1. 20 Musíme se držet pravidel	161
11. Snižování prvku rizika při rozhodování	162
11. 1 Charakteristika rozhodnutí	162
11. 1. 1 Perspektivnost	163
11. 1. 2 Změnitelnost	164
11. 1. 3 Dopad rozhodnutí	164
11. 1. 4 Kvalita („Hodnoty“)	165
11. 1. 5 Periodicita	166
11. 1. 6 Přesun rozhodování směrem dolů	166
11. 2 Základní prvky rozhodovacího procesu	166
11. 2. 1 První léčka: Udání nesprávného směru	167
11. 2. 2 Druhá léčka: Špatný vzorek	168
11. 2. 3 Třetí léčka: Předpojatost	169
11. 2. 4 Čtvrtá léčka: Všudypřítomný „průměr“	169
11. 2. 5 Pátá léčka: Výběr	170
11. 2. 6 Šestá léčka: Interpretace	171
11. 2. 7 Sedmá léčka: Překotné závěry	172
11. 2. 8 Osmá léčka: Zanedbatelný rozdíl	173
11. 2. 9 Devátá léčka: Domýšlení	173
11. 2. 10 Desátá léčka: Status	174
11. 2. 11 Znalosti/Rady	174
11. 2. 12 Zkušenosti/Experimenty	176
11. 2. 13 Rozbor/Intuice	178
11. 2. 14 Úsudek	178
11. 3 Kontrolní otázky při rozhodování	178
11. 3. 1 Kdo?	178
11. 3. 2 Co?	179
11. 3. 3 Kde?	179
11. 3. 4 Kdy?	179
11. 3. 5 Jak?	180
11. 4 Pomocná slovesa jako vodítka při rozhodování	180
11. 4. 1 Máme (= konečné cíle)	180
11. 4. 2 Musíme (= bezprostřední úkoly nebo požadavky)	181
11. 4. 3 Můžeme (= současná kapacita a schopnosti)	181
11. 4. 4 Budeme (= program)	182
12. Dejme hlavy dohromady	183
12. 1 Stanovení cílů	184
12. 1. 1 Tříštění cílů	185
12. 1. 2 Blokování	185

12. 1. 3 Rovnou na branku!	186
12. 1. 4 Bez přípravy?	187
12. 1. 5 Správná příprava	188
12. 2 Potíže s osobnostmi	188
12. 2. 1 Osobní prvky, které účastníci vnášejí do porady	188
12. 2. 2 Osobní prvky, které se vyvíjejí v průběhu porady	190
12. 3 Stanovení a kontrola kurzu	191
12. 3. 1 Usměrnování diskuse	192
12. 3. 2 Kde jsme?	193
12. 3. 3 Hlasování	193
12. 2. 4 Předseda	194
Příloha	195
Stupnice důležitosti	195
Rozsah	195
Rozbor srovnáváním	195
Vypracování stupnice důležitosti	196
Rozsah vzorku	196
Srovnávání dvojic čísel	197
Tabulka výsledků	198
Stupnice důležitosti	199