

Obsah

Úvod.....	9
I. Manažer.....	11
1. Osobnost manažera.....	11
1.1 Vlastnosti.....	12
1.2 Znalosti, dovednosti a zkušenosti.....	19
1.3 Schopnosti.....	20
1.4 Motivy a potřeby.....	21
1.5 Postoje.....	23
1.6 Hodnoty.....	23
1.7 Zvláštní dimenze osobnosti.....	24
1.8 Model pracovního chování.....	25
2. Kompetence manažera.....	28
II. Cílový management	32
1. Cíle.....	32
2. Předpoklady pro určení cílů.....	34
2.1 Poslání a vize.....	34
2.2 Analýza prostředí organizace.....	35
2.3 Stanovování cílů – Pravidlo SMART.....	36
2.4 Určení postupu, plán akcí.....	38
2.5 Implementace.....	39
2.6 Kontrola.....	39
3. Řízení podle cílů (MBO – Management by Objectives).....	40
3.1 Cyklus aktivit MBO.....	40
3.2 Zavádění řízení podle cílů.....	41
III. Time management	45
1. Časový audit.....	47
2. Řízení času stanovováním cílů.....	48
3. Určení priorit.....	49
3.1 Paretovo pravidlo.....	49
3.2 Pravidlo ABC – Triase (triáž).....	49
3.3 Eisenhowerův princip.....	50
4. Zásady plánování dne.....	51
5. Hledání největších časových ztrát.....	52
6. Jak eliminovat časové ztráty.....	53
6.1 Papírování.....	53
6.2 Snaha udělat „sám“, tj. špatné delegování.....	54
6.3 Neohlášené návštěvy.....	54
6.4 Otevřené dveře.....	54

6.5 Umění říci „ne“	56
6.6 Odkládání	56
6.7 Problémy podřízených	57
6.8 Nevyužívání osobní křivky výkonnosti	57
6.9 Doporučení	58
7. Nástroje plánování času a závěr	59
7.1 Nástroje plánování času	59
7.2 Závěr	60
IV. Delegování	62
1. Co je delegování?	62
2. Postup delegování pracovních úkolů	64
2.1 Výběr vhodných pracovních úkolů, které mají být delegovány	65
2.2 Charakteristika pracovního úkolu	66
2.3 Určení vhodných lidí pro plnění delegovaných úkolů	66
2.4 Přizpůsobení pracovních úkolů lidskému faktoru	67
2.5 Provedení plánu delegování	67
2.6 Úloha řídicího pracovníka	69
2.7 Kontrola delegování pracovního úkolu	69
3. Překážky delegování	70
4. Závěr?	71
4.1 Zlatá pravidla delegování	71
4.2 Pozitivní výsledky delegování	73
V. Vedení porad	74
1. Pracovní porady	74
1.1 Typy porad	75
1.2 Průběh porady	76
2. Komunikace na poradách	78
1.1 Vybrané oblasti komunikace	78
1.2 Komunikační krize	81
3. Techniky a metody využívané ve fázi „V“ porady	81
3.1 Vybrané metody hledání řešení (metody stimulované kreativity)	81
3.2 Vybrané metody a techniky projednávání a vyjednávání	84
3.3 Vybrané metody hodnocení návrhů	86
3.4 Způsoby rozhodování	87
4. Role na poradách	88
4.1 Nejdůležitější role na poradách	88
4.2 Vedoucí porady	89
4.3 Účastník porady	90
4.4 Facilitátor	91
5. Zásady efektivní porady	93
6. Organizace porady	94

VI. Řízení změny	97
1. Změny v organizaci a její příčiny	97
2. Klíčové pojmy změny.....	100
2.1 Cíle a obsah změn.....	100
2.2 Proces změny.....	101
2.3 Modely a nástroje zvládnání změny	102
3. Odborný rozměr změny	104
3.1 Realizace změny.....	104
3.2 Faktory ovlivňující úspěšnost změny.....	106
4. Osobní rozměr změny	108
4.1 Role manažera.....	108
4.2 Překážky změn	108
4.3 Reakce na změnu – přizpůsobovací styly	111
4.4 Techniky překonávání odporu ke změně.....	112
5. Závěr a doporučení	113
VII. Týmová práce	114
1. Definice týmu.....	114
2. Fungování týmu a jeho výkon	116
2.1 Velikost skupiny.....	117
2.2 Výběr členů	117
2.3 Týmové role.....	118
2.4 Osobnost vedoucího týmu (lídra).....	121
2.5 Důvěra	122
2.6 Společný cíl.....	123
2.7 Komunikace	123
2.8 Konstruktivní řešení problémů	124
2.9 Ztráta zájmu a nerozhodnost.....	126
2.10 Rozhodování v týmu.....	127
2.11 Schopnost reflexe, poučení z vlastní zkušenosti.....	128
2.12 Atmosféra vzájemné podpory, sdílená radost	129
2.13 Úspěch	129
3. Model vývoje týmu.....	130
4. Závěr: 9 principů budování týmu.....	133
Závěr	134
Literatura	135
Cvičení 1: Vaše aktuální úroveň osobní kvality.....	137
Cvičení 2: Test machiavelismu	139
Cvičení 3: Žena na obrázku	141
Cvičení 4: Obecný test inteligence	143
Cvičení 5: Dotazník potřeb.....	147
Cvičení 6: Cílové a instrumentální hodnoty.....	151

Cvičení 8: Lokalizace kontroly	153
Cvičení 9: Jste kreativní? Levá, nebo pravá hemisféra?	157
Cvičení 10: Test pracovního chování	161
Cvičení 11: Graf kompetencí	163
Cvičení 12: Poslání organizace	165
Cvičení 13: Klíčové oblasti organizace	167
Cvičení 14: Analýza klíčové oblasti.....	169
Cvičení 15: Osobní a organizační cíle.....	171
Cvičení 16: Zpracování postupu plánování	173
Cvičení 17: Kontrolní seznam pro manažerské cíle a postupy.....	175
Cvičení 18: Jak nakládáte se svým časem?	177
Cvičení 19: Časový snímek pracovního dne.....	179
Cvičení 20: Oblasti odpovědnosti	181
Cvičení 21: Dlouhodobé cíle vycházející z oblastí odpovědnosti	183
Cvičení 22: Stanovení priorit, pořadí naléhavosti	185
Cvičení 23: Časové ztráty	187
Cvičení 24: Osobní křivka výkonnosti	189
Cvičení 25: Opakující se činnosti.....	191
Cvičení 26: Jak zvládáte svou práci?	193
Cvičení 27: Jaký je váš postoj k delegování?	195
Cvičení 28: Jak delegujete?	197
Cvičení 29: Charakteristika pracovního úkolu.....	199
Cvičení 30: Charakteristika pracovníka	201
Cvičení 31: Plán delegování	203
Cvičení 32: Kontrola plnění delegovaných úkolů	205
Cvičení 33: Delegování pracovních úkolů a pravomocí – sebeocenění.....	207
Cvičení 34: Komunikace: sebehodnocení	211
Cvičení 35: Jaký jste rozhodovací typ?	215
Cvičení 36: Jak přínosné jsou vaše porady	217
Cvičení 37: Důvody a způsoby změn.....	219
Cvičení 38: Plánování změny.....	221
Cvičení 39: Připravenost na změnu	223
Cvičení 40: Jste přístupní změnám?.....	225
Cvičení 41: Přizpůsobovací styly ke změně	227
Cvičení 42: Osobní týmový profil	229
Cvičení 43: Test týmových rolí dle Belbina.....	231
Cvičení 44: Kompetence vedoucího týmu	235
Cvičení 45: Jak jste důvěryhodní?	237
Cvičení 46: Styly zvládání konfliktů.....	239
Cvičení 47: Test stylu učení.....	243
Cvičení 48: Ověřovací kritéria pro schopnost týmové práce.....	245
Cvičení 49: Diagnostika problémů týmové práce – dotazník týmových bloků	247
Cvičení 50: Test osobních problémů manažera.....	253

Příloha 1: Graf kompetencí	257
Příloha 2: Příklad klíčových oblastí.....	258
Příloha 3: Příklad rozpracované klíčové oblasti	259
Příloha 4: Určení postupů rozpracování cílů na úkoly	260
Příloha 5: Ukázka formuláře MBO	261
Příloha 6: Seznam cílů na následující tři měsíce	262
Příloha 7: Kniha operativních úkolů	263
Příloha 8: Masterlist	264
Příloha 9: Kniha delegovaných úkolů	265
Příloha 10: Vybrali jste správné členy týmu?	266

oblastech.

Současný management nabízí neřeberně množství metod, technik a postupů, které mají usnadnit a zlepšit práci manažerů. I když znalost těchto postupů je výhodou pro jejich aplikaci, podstatně důležitější je jejich praktické zavedení a zvládnutí.

Dovednosti manažerů souvisí s využíváním správných řídicích praktik, tzv. tvrdé dovednosti, a metod a technik vedení lidí a sebeřízení, tzv. měkké dovednosti. Manažerským dovednostem se lze naučit a měly by být neustále rozvíjeny.

Základem rozvoje manažerských dovedností je sociální zralost manažera a zvládnutí osobní dimenze manažera. Sociální zralost se týká lidských kvalit manažera. Odpovídá na otázku, jaké jsou vlastnosti manažera, jaký je manažer jako člověk. Do osobní dimenze náleží poznání sama sebe, schopnost sebeřízení, reflexe a sebereflexe, připravenost vzít na sebe odpovědnost.

Úspěšné řízení organizace vyžaduje od manažerů:

1. Porozumět sám sobě a pracovníkům jako jednotlivcům charakterizovaným jedinečným souborem vlastností a schopností. Je třeba chápat individuální rozdíly v pracovním chování a výkonu, v motivaci a v pracovních postojích jednotlivých osob.
2. Znat a využívat manažerské techniky, metody a postupy uplatnitelné v základních manažerských činnostech a v dalších specifických oblastech managementu.
3. Uplatňovat zásady a doporučení vedení lidí a sebeřízení, tj. organizace práce, jednání s pracovníky, jejich motivování a ovlivňování.

Text, který právě dostáváte do rukou, velmi volně navazuje na texty *Management a Manažerské techniky* a zaměřuje se na vybrané manažerské dovednosti.

První kapitola popisuje sociální zralost a osobní dimenzi manažera a vychází především z poznatků psychologie. Je věnována struktuře osobnosti a vlivu jednotlivých složek osobnosti na chování manažera a vysvětluje kompetence manažera. Součástí kapitoly jsou testy na sebepoznání.

Další kapitoly obsahují návody, postupy, doporučení a cvičení, která jsou základem pro rozvoj vybraných manažerských dovedností. Jedná se o dovednosti spojené s řízením organizací, sebeřízením a vedením lidí: stanovování cílů, řízení času,