

OBSAH

PŘEDMLUVA

Jak se z vás rychle stane úspěšnější manažer

Váš plán osobních priorit

A nakonec

ÚVOD

Za co vás platí

Jakým způsobem zodpovídáte za firemní peníze

Jakým způsobem zodpovídáte za své lidi

Jakým způsobem zodpovídáte za materiálové zdroje

Co očekávají podřízení od svého šéfa

1 UMĚNÍ ŘÍDIT LIDI

Vytvořte správné pracovní prostředí

Váš vztah k pracovnímu týmu

2 JAK ZÍSKÁVAT A VYBÍRAT PRACOVNÍKY

Co musí předcházet

Jak vzbudit zájem vhodných kandidátů

První výběrové kolo

Výběrový pohovor - příprava

Výběrový pohovor - technika provedení

Vítězové a poražení

Výběrové testování

Konečné ověření správnosti výběru

3 JAK PLÁNOVAT

Dlouhodobé plánování

Krátkodobé plánování

4 JAK ORGANIZOVAT

Organizace vašeho týmu

Řízení vašeho časového rozvrhu

Hospodaření s firemními penězi

Organizace materiálových zdrojů

Zdokonalování firemních informačních systémů

JAK UDRŽET KONTROLU

Finanční kontrola

Výkonnost podřízených

Provedení výkonostní řízení

Materiálové zdroje

Informace potřebné k řízení

JAK SE VZDĚLÁVAT A ROZVÍJET SCHOPNOSTI

Uvedení do funkce a počáteční zácvik

Jak se líbí uč

Identifikace potřeb výcviku

Výcvikový plán

Výcvik jednotlivců

Výcvik skupin

Rozvoj výkonostního potenciálu

Měra výcviku

Hodnocení výcviku

JAK ŘEŠIT OSOBNÍ PROBLÉMY PRACOVNÍKŮ

Nesporjivá výkonost

Jak se vypořádá se tížnostmi

Jak poradit

JAK ROZHODOVAT

Vyhodnoňte nároky jiných

Rozhodněte v pravý čas

Okamžitá rozhodnutí

Realizace rozhodnutí

Ztěžování vašich schopností rozhodovat

JAK DELEGOVAT

Co delegovat a kdy

Komu delegovat

Jak delegovat

Sledujte výsledky delegování

JAK VĚST A MOTIVOVAT

Vedení pracovního týmu

Motivace jednotlivců

Finanční a jiné odměny

Váš styl vedení

JAK KOMUNIKOVAT

Tvář v tvář

Rozvíjení schopností naslouchat

Řízení porad

5	JAK UDRŽET KONTROLU	63
	Finanční kontrola	65
	Výkonnost podřízených	66
	Prověrka výkonnosti řízení	69
	Materiálové zdroje	80
	Informace potřebné k řízení	82
6	JAK SE VZDĚLÁVAT A ROZVÍJET SCHOPNOSTI	87
	Uvedení do funkce a počáteční zácvik	88
	Jak se lidé učí	88
	Identifikace potřeb výcviku	89
	Výcvikový plán	90
	Výcvik jednotlivců	91
	Výcvik skupin	92
	Rozvoj výkonnostního potenciálu	93
	Meze výcviku	94
	Hodnocení výcviku	95
7	JAK ŘEŠIT OSOBNÍ PROBLÉMY PRACOVNÍKŮ	97
	Neuspokojivá výkonnost	99
	Jak se vypořádat se stížnostmi	102
	Jak poradit	103
8	JAK ROZHODOVAT	107
	Vyslechněte názory jiných	109
	Rozhodněte v pravý čas	111
	Okamžik rozhodnutí	111
	Realizace rozhodnutí	112
	Zlepšování vašich schopností rozhodovat	113
9	JAK DELEGOVAT	115
	Co delegovat a kdy	116
	Komu delegovat	117
	Jak delegovat	118
	Sledujte výsledky delegování	119
10	JAK VĚST A MOTIVOVAT	121
	Vedení pracovního týmu	123
	Motivace jednotlivců	125
	Finanční a jiné odměny	127
	Váš styl vedení	128
11	JAK KOMUNIKOVAT	131
	Tváří v tvář	132
	Rozvíjení schopnosti naslouchat	134
	Řízení porad	135

Oslovování skupin	137
Psaná komunikace	139
Jak telefonovat	142
12 JAK DOSÁHNOUT POVÝŠENÍ	147
Postup na vyšší funkci	148
Zvyšování osobní efektivnosti	152
Jak si prodloužit život	154
Rozhodování o svém vlastním osudu	155

Asi před dvaceti lety jsem se dozvěděl - už ani nevím od koho - o Peterově principu, který stanoví, že lidé postupují ve funkcích, až dosáhnou své úrovně neschopnosti, a přijal jsem jej jako přírodní zákon. Rozhodně mi tento princip objasnil, proč existuje tolik neefektivních manažerů.

Dnes si však uvědomuji, že manažeři nesouhlasí proto, že se ocitnou ve funkci, který je nad jejich síly, ale proto, že se nenaučili jak dosáhnout úspěchu. Je pravda, že většina z nich je povýšena na základě vynikající práce v předchozí funkci - to je ostatně hlavní kritérium postupu u japonských firem a zdá se, že to funguje - tak v čem je problém?

Problém spočívá v tom, že je třeba se hodně učit. Učit se náhodně, nesytematicky jde pomalu, namáhavě a promarní se přitom příliš mnoho času; není tudíž překvapující, že dost manažerů neuspěje. Japonci a mnozí osvícení manažeři v jiných zemích si to uvědomují a proto přistupují k nabývání nových znalostí metodicky. Je to rychlejší, efektivnější a dokonce i příjemnější.

Vzdělání je v podstatě učení se ze zkušeností jiných. Kdyby bylo lékářům a zubářům dovoleno léčit bez předchozího velmi důkladného vzdělávání, určitě by nás to pěkně nazvedlo.

Jak se z vás rychle stane úspěšný manažer

Výcvikový program *Úvod do řízení firmy* Invicta Training je pravděpodobně nejúspěšnější manažerský seminář ve Velké Británii. Zúčastnilo se ho přes 3000 manažerů takových firem, jakými jsou Coca-Cola, Rolls Royce, British Telecom, Standard Life & Virgin, které - i když působí v rozdílných podnikatelských sférách - si uvědomují nejen to, že největší výhodou z hlediska konkurence je kvalita jejich manažerů, ale i skutečnost, že všichni manažeři si potřebují ke své řídící práci osvojit určitou jednotnou sumu vědomostí a schopností. A právě o tom pojednává tato kniha.