

OBSAH

ÚVOD	1
------	---

KAPITOLA 1

OSOBNOST MANAŽERA	3
--------------------------	----------

1.1 Rysy osobnosti manažera	3
------------------------------------	----------

Schopnosti	4
------------	---

Inteligence	4
-------------	---

Znalosti, dovednosti a zkušenosti	5
-----------------------------------	---

Vlastnosti osobnosti	5
----------------------	---

Motivy a potřeby	6
------------------	---

Postoje	7
---------	---

Hodnoty	7
---------	---

Zvláštní dimenze osobnosti	8
----------------------------	---

1.2 Model pracovního chování	8
-------------------------------------	----------

Rady pro typ chování A	9
------------------------	---

Rady pro typ chování B	10
------------------------	----

1.3 Manipulační pověry	10
-------------------------------	-----------

Testová příloha	12
------------------------	-----------

Pracovní typ	12
--------------	----

Vyhodnocení	14
-------------	----

KAPITOLA 2

KOMPETENCE MANAŽERA	15
----------------------------	-----------

2.1 Přehled manažerských kompetencí	15
--	-----------

Potřebná úroveň kompetencí	18
----------------------------	----

2.2 Osobní potenciál manažera	18
--------------------------------------	-----------

Typy profesionální osobnosti	19
------------------------------	----

Kariérové kotvy	20
-----------------	----

2.3 Osobní rozvoj manažera	22
-----------------------------------	-----------

Analýza vzdělávacích (rozvojových) potřeb	22
---	----

Plán rozvoje	23
--------------	----

Realizace	23
-----------	----

Hodnocení	24
-----------	----

Testová příloha	25
------------------------	-----------

TEST PROFESIONÁLNÍHO TYPU	25
---------------------------	----

Vyhodnocení	26
-------------	----

KAPITOLA 3

ORGANIZACE PRÁCE MANAŽERA	27
3.1 Základní koncept řízení	27
Stanovování cílů	28
Plánování	28
Úkoly	29
Kontrola	30
3.2 Plánování času	31
Využívání času	31
Klasické znaky špatného řízení času	31
Bariéry plánování času	32
Zásady plánování času	32
Překonávání bariér dosahování cílů	33
Interní hodiny	34
3.3 Techniky organizování času	36
Paretovo pravidlo	36
Eisenhowerův princip	37
ABC analýza	38
Jak bránit svůj čas	38
Jak říkat „ne“	40
Jak zvládnout krizovou situaci	41
Testová příloha	42
Jak nakládáte se svým časem	42
Vyhodnocení	43

KAPITOLA 4

INTERPERSONÁLNÍ ROLE	45
4.1 Styly vedení lidí	45
Teorie X a teorie Y	45
Manažerská mřížka (GRID)	46
Situační vedení	48
4.2 Týmová práce	49
Přínosy týmové práce	49
Stádia vývoje týmu	50
Synergický efekt	50
Role v týmu	51
4.3 Komunikační techniky	56
Komunikační styly	56
Taktiky jednání s jednotlivými typy	57
Komunikační dovednosti	58

	Řeč těla	59
	Řízení diskuse	60
4.4	Řešení konfliktů	62
	Příčiny konfliktů	62
	Přístup ke konfliktům	63
	Styly řešení konfliktů	63
	Asertivní přístup ke konfliktním situacím	64
	Transakční analýza	64
	Techniky zvládání agrese ve skupině	65
	Testová příloha	66
	TEST MANAŽERSKÉHO STYLU (GRID)	66
	Vyhodnocení testu manažerského stylu	71
	TEST TÝMOVÝCH ROLÍ	72
	Vyhodnocení testu týmových rolí	75
	Taktika zvládání konfliktů	75
	Vyhodnocení	76
KAPITOLA 5		
	INFORMAČNÍ ROLE	79
5.1	Manažer a informace	79
	Hodnota informace	80
	Informace pro rozhodování	80
	Efektivní shromažďování informací	81
	Stanovení rozsahu informací	81
	Interpretace informací	82
5.2	Poskytování zpětné vazby	82
	Pozitivní zpětná vazba	83
	Negativní zpětná vazba	83
	Konfrontování	83
	Příprava konfrontace	84
	Konfrontační pohovor	84
5.3	Vedení porad	85
	Přínosy porad	85
	Příprava porady	88
	Sestavení programu porady	88
	Zásady vedení porady	90
5.4	Prezentování	93
	Stavba projevu	94
	Úvod	94
	Hlavní část (stať)	94
	Závěr	94

Techniky projevu	94
Techniky překonávání trémy	95
Jak zlepšit svůj hlas	96
Typy sebe prezentace	97
Analýza projevu	101
Testová příloha	103
KAPITOLA 6	
ROZHODOVACÍ ROLE	105
6.1 Analytické techniky	105
Vypracování teze	105
Ověřování teze	106
Eliminování klamných argumentů	106
6.2 Kreativní techniky	108
Kreativní proces	108
Bariéry kreativity	108
Brainstorming	109
Brainwriting	111
Think Tank (zásobárna nápadů)	112
Delfská technika	113
6.3 Rozhodování	113
Typy manažerských rozhodnutí	113
Proces rozhodování	114
Rozhodování za rozdílných podmínek	115
Kvalita rozhodování	115
Individualita při rozhodování	116
Styly rozhodování	119
Model Vrooma a Yettona pro volbu úspěšného stylu rozhodování	120
Přednosti skupinového rozhodování	121
Nevýhody skupinového rozhodování	121
Bariéry skupinového rozhodování	122
Konsensus	122
Skupinové instrukce dosažení konsensu	123
6.4 Řešení problémů	123
Definování problému	124
Analýza problému	125
Produkce alternativ	127
Hodnocení a výběr	127
Implementace rozhodnutí	128

Sledování a vyhodnocení	128
Testová příloha	129

KAPITOLA 7

ORGANIZAČNÍ ROLE	133
7.1 Organizační cíle	133
Typy cílů	133
Přenášení cílů	134
Význam cílů pro organizaci	135
Pravidlo SMART	135
Řízení podle cílů	136
7.2 Plánování	139
Význam plánování	139
Zvyšování efektivity	139
Snižování rizika	139
Úspěšné organizační změny	140
Integrace úsilí	140
Rozvoj manažerů	140
Vývoj standardů výkonnosti	140
Proces plánování	140
Bariéry plánování	141
Zásady efektivního plánování	143
Podpora top managementem	143
Efektivní komunikace	143
Participace	143
Integrace	144
Srozumitelnost	144
Flexibilita	144
Sledování a kontrola	144
Variantnost	144
7.3 Kontrolování	144
Význam kontroly	145
Kontrolní proces	145
Funkce kontrolního procesu	145
Průběh kontrolního procesu	146
Úrovně kontroly	147
Činnosti v kontrolním procesu	148
Slabiny kontrolních procesů	149
Zásady efektivní kontroly	150
7.4 Řízení změn	151
Síly vyvolávající potřebu změny	151
Proces změny	151

Bariéry změn	152
Strategie změny	154
KAPITOLA 8	
MOTIVAČNÍ ROLE	157
8.1 Motivování	157
Hierarchie potřeb	157
Motivy různých lidí	159
Modifikace chování	159
8.2 Hodnocení výkonu	160
Význam hodnocení	160
Typy hodnocení	161
Kritéria hodnocení	161
Postup hodnocení	162
Průběh hodnotícího rozhovoru	163
Zásady vedení hodnotícího rozhovoru	165
8.3 Delegování	166
Výhody vůči delegování	166
Příčiny odporu vůči delegování	167
Postup delegování	169
Analýza práce	169
Plánování delegování	170
Výběr vhodného pracovníka	170
Jak delegovat	171
Podpora delegování	171
8.4 Koučování	172
Charakteristika dobrého kouče	172
Bariéry koučování	173
Proces koučování	174
Struktura rozhovoru kouče a pracovníka	174
Testová příloha	177
TEST POTŘEB	177
Použitá literatura	181
Rejstřík	183