

# OBSAH

<b>ÚVOD</b>	<b>1</b>
-------------	----------

## KAPITOLA 1

<b>OSOBNOST MANAŽERA</b>	<b>3</b>
--------------------------	----------

<b>1.1 Rysy osobnosti manažera</b>	<b>3</b>
------------------------------------	----------

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

Intelligence	4
--------------	---

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

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

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

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

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

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

<b>1.2 Model pracovního chování</b>	<b>8</b>
-------------------------------------	----------

Rady pro chování typu A	9
-------------------------	---

Rady pro chování typu B	10
-------------------------	----

<b>1.3 Manipulační pověry</b>	<b>10</b>
-------------------------------	-----------

Workholismus	12
--------------	----

Testová příloha	14
-----------------	----

## KAPITOLA 2

<b>KOMPETENCE MANAŽERA</b>	<b>17</b>
----------------------------	-----------

<b>2.1 Přehled manažerských kompetencí</b>	<b>17</b>
--	-----------

Potřebná úroveň kompetencí	20
----------------------------	----

<b>2.2 Osobní potenciál manažera</b>	<b>20</b>
--------------------------------------	-----------

Typy profesionální osobnosti	21
------------------------------	----

Kariérové kotvy	22
-----------------	----

<b>2.3 Osobní rozvoj manažera</b>	<b>24</b>
-----------------------------------	-----------

Analýza vzdělávacích (rozvojových) potřeb	24
---	----

Plán rozvoje	25
--------------	----

Realizace osobního rozvoje	25
----------------------------	----

Hodnocení výsledků rozvoje	26
----------------------------	----

<b>2.4 Image manažera</b>	<b>26</b>
---------------------------	-----------

Vztah mezi image firmy a jejích manažerů	27
--	----

<b>Dominantní typy – muži</b>	<b>27</b>
Typ pro syté barvy	27
Typ pro světlé barvy	28
Typ pro teplé barvy	28
Typ pro studené barvy	28
Typ pro jasné barvy	29
Typ pro tlumené barvy	29
<b>Barevné ladění – ženy</b>	<b>29</b>
Tmavé, výrazné ženy	30
Světlé ženy	30
Ženy hřejivého typu	30
Ženy chladného typu	30
Ženy jasného typu	31
Ženy jemného typu	31
<b>Testová příloha</b>	<b>32</b>
<b>TEST PROFESIONÁLNÍHO TYPU</b>	<b>32</b>
Vyhodnocení	33

### KAPITOLA 3

<b>ORGANIZACE PRÁCE MANAŽERA</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Základní koncept řízení</b>	<b>35</b>
Stanovování cílů	36
Plánování	36
Úkoly	37
Kontrola	38
<b>3.2 Plánování času</b>	<b>39</b>
Využívání času	39
Klasické znaky špatného řízení času	39
Bariéry plánování času	40
Postup plánování času	40
Zásady plánování úkolů	41
Překonávání bariér při dosahování cílů	42
Interní hodiny	43
<b>3.3 Techniky organizování času</b>	<b>45</b>
Paretovo pravidlo	45
Eisenhowerův princip	46
ABC analýza	47
Analýza hospodaření s časem	48
Jak bránit svůj čas	49
Jak říkat „ne“	50
Jak zvládnout krizovou situaci	52

<b>3.4</b>	<b>Obnova sil</b>	<b>52</b>
	<b>Projevy selhání manažerů</b>	<b>52</b>
	Pocit nepostradatelnosti	52
	Nedostatek empatie	53
	Pesimismus	54
	Stresová mánie	54
	Deprese	54
	Syndrom vyhoření	55
	<b>Dimenze obnovy sil</b>	<b>56</b>
	<b>Zásady obnovy sil</b>	<b>57</b>
	<b>Testová příloha</b>	<b>58</b>

## KAPITOLA 4

	<b>INTERPERSONÁLNÍ ROLE</b>	<b>61</b>
<b>4.1</b>	<b>Styly vedení lidí</b>	<b>61</b>
	Teorie X a teorie Y	61
	Manažerská mřížka (GRID)	62
	Situční vedení	64
<b>4.2</b>	<b>Týmová práce</b>	<b>65</b>
	Přínosy týmové práce	65
	Stádia vývoje týmu	66
	Synergický efekt	66
	Role v týmu	67
<b>4.3</b>	<b>Komunikační techniky</b>	<b>72</b>
	Komunikační styly	72
	Taktiky jednání s jednotlivými typy	73
	Komunikační dovednosti	74
	Řeč těla	75
	Empatická komunikace	76
	Řízení diskuse	78
	Pravidla nekonfliktní diskuse	79
	Usměrňování dotazů	80
	Zvládání nepřijemných dotazů	81
	Pravidla úspěšné komunikace	84
<b>4.4</b>	<b>Řešení konfliktů</b>	<b>85</b>
	Příčiny konfliktů	85
	Přístup ke konfliktům	85
	Styly řešení konfliktů	86
	Asertivní přístup ke konfliktním situacím	87
	Transakční analýza	87
	Techniky zvládání agrese ve skupině	88

<b>4.5</b>	<b>Vyjednávání</b>	<b>88</b>
	<b>Tři základní prvky vyjednávání</b>	<b>89</b>
	1. Moc (síla)	89
	2. Čas	91
	3. Informace	92
	<b>Typy vyjednávání</b>	<b>92</b>
	A. Konfrontační (kompetitivní) vyjednávání	92
	B. Kooperativní vyjednávání	93
	C. Virtuální vyjednávání	93
	D. Principiální vyjednávání	94
	<b>Vyjednávací strategie</b>	<b>94</b>
	1. Otevřená hra	94
	2. Přesilové hry	94
	3. Falešné hry	95
	4. Zrcadlové hry	95
	<b>Testová příloha</b>	<b>96</b>
	<b>TEST MANAŽERSKÉHO STYLU (GRID)</b>	<b>96</b>
	<b>Vyhodnocení testu manažerského stylu:</b>	<b>101</b>
	<b>TEST TÝMOVÝCH ROLÍ</b>	<b>102</b>
	<b>Vyhodnocení testu týmových rolí:</b>	<b>105</b>
	<b>Taktika zvládnání konfliktů</b>	<b>106</b>

## KAPITOLA 5

	<b>INFORMAČNÍ ROLE</b>	<b>109</b>
<b>5.1</b>	<b>Manažer a informace</b>	<b>109</b>
	<b>Hodnota informace</b>	<b>110</b>
	<b>Informace pro rozhodování</b>	<b>110</b>
	Efektivní shromažďování informací	111
	Stanovení rozsahu informací	111
	Interpretace informací	112
<b>5.2</b>	<b>Poskytování zpětné vazby</b>	<b>112</b>
	<b>Chyby zpětné vazby</b>	<b>112</b>
	<b>Principy úspěšné zpětnovazební komunikace</b>	<b>113</b>
	<b>Pravidla přijímání zpětné vazby</b>	<b>114</b>
	<b>Pravidla poskytování zpětné vazby</b>	<b>115</b>
	<b>Důvody pro konání zpětné vazby</b>	<b>115</b>
	<b>Pozitivní zpětná vazba</b>	<b>117</b>
	<b>Negativní zpětná vazba</b>	<b>117</b>
	<b>Výsledky negativní zpětné vazby</b>	<b>117</b>
<b>5.3</b>	<b>Vedení porad</b>	<b>119</b>
	<b>Přínosy porad</b>	<b>119</b>
	<b>Příprava porady</b>	<b>122</b>
	<b>Sestavení programu porady</b>	<b>122</b>

	<b>Zásady vedení porady</b>	<b>124</b>
<b>5.4</b>	<b>Prezentování</b>	<b>127</b>
	<b>Stavba projevu</b>	<b>128</b>
	Úvod	128
	Hlavní část (stať)	128
	Závěr	128
	<b>Techniky projevu</b>	<b>128</b>
	Techniky překonávání trémy:	129
	Jak zlepšit svůj hlas:	130
	<b>Typy sebe prezentace</b>	<b>131</b>
	<b>Analýza projevu</b>	<b>135</b>
	<b>Testová příloha</b>	<b>137</b>

## KAPITOLA 6

	<b>ROZHODOVACÍ ROLE</b>	<b>139</b>
<b>6.1</b>	<b>Analytické techniky</b>	<b>139</b>
	Vypracování teze	139
	Ověřování teze	140
	Eliminování klamných argumentů	140
<b>6.2</b>	<b>Kreativní techniky</b>	<b>142</b>
	Kreativní proces	142
	Bariéry kreativity	142
	Brainstorming	143
	Brainwriting	145
	Think Tank (zásobárna nápadů)	146
	Delfská technika	147
<b>6.3</b>	<b>Rozhodování</b>	<b>147</b>
	Typy manažerských rozhodnutí	147
	Proces rozhodování	148
	Rozhodování za rozdílných podmínek	149
	Kvalita rozhodování	149
	Individualita při rozhodování	150
	Styly rozhodování	153
	Model Vrooma a Yettona pro volbu úspěšného stylu rozhodování	154
	Přednosti skupinového rozhodování	155
	Nevýhody skupinového rozhodování	155
	Bariéry skupinového rozhodování	156
	Konsensus	156
	Skupinové instrukce dosažení konsensu	157

<b>6.4</b>	<b>Řešení problému</b>	<b>157</b>
	Definování problému	158
	Analýza problému	159
	Produkce alternativ	161
	Hodnocení a výběr	161
	Implementace rozhodnutí	162
	Sledování a vyhodnocení	162
	<b>Testová příloha</b>	<b>163</b>
	Raundseppův test kreativity	163
KAPITOLA 7		
	<b>ORGANIZAČNÍ ROLE</b>	<b>167</b>
<b>7.1</b>	<b>Organizační cíle</b>	<b>167</b>
	Typy cílů	167
	Přenášení cílů	168
	Význam cílů pro organizaci	169
	Pravidlo SMART	169
	Řízení podle cílů	170
	Proces řízení podle cílů	170
	Přednosti řízení podle cílů	172
	Nedostatky v řízení podle cílů	172
<b>7.2</b>	<b>Plánování</b>	<b>173</b>
	Význam plánování	173
	Zvyšování efektivity	173
	Snižování rizika	173
	Úspěšné organizační změny	174
	Integrace úsilí	174
	Rozvoj manažerů	174
	Vývoj standardů výkonnosti	174
	Proces plánování	174
	Bariéry plánování	175
	Zásady efektivního plánování	177
	Podpora top managementem	177
	Efektivní komunikace	177
	Participace	177
	Integrace	178
	Srozumitelnost	178
	Flexibilita	178
	Sledování a kontrola	178
	Variantnost	178
<b>7.3</b>	<b>Kontrolování</b>	<b>178</b>
	Význam kontroly	179
	Kontrolní proces	179

	Funkce kontrolního procesu	179
	Průběh kontrolního procesu	180
	Úrovně kontroly	181
	Činnosti v kontrolním procesu	182
	Slabiny kontrolních procesů	183
	Zásady efektivní kontroly	184
<b>7.4</b>	<b>Řízení změn</b>	<b>185</b>
	Síly vyvolávající potřebu změny	185
	Proces změny	185
	Bariéry změn	187
	Proaktivita	189
	Chyby realizace změn	191
	Taktiky zavádění změn	192
	Kroky realizace změny	193
	<b>TEST</b>	<b>196</b>
	<b>JSTE DOSTATEČNĚ PROAKTIVNÍ?</b>	<b>196</b>

## KAPITOLA 8

	<b>MOTIVAČNÍ ROLE</b>	<b>199</b>
<b>8.1</b>	<b>Motivování</b>	<b>199</b>
	Hierarchie potřeb	199
	Motivy různých lidí	201
	Modifikace chování	201
<b>8.2</b>	<b>Hodnocení výkonu</b>	<b>202</b>
	Význam hodnocení	202
	Typy hodnocení	203
	Kritéria hodnocení	203
	Postup hodnocení	204
	Průběh hodnotícího rozhovoru	205
	Zásady vedení hodnotícího rozhovoru	207
<b>8.3</b>	<b>Ukázňování</b>	<b>208</b>
	Důvody ukázňování	208
	Typy disciplinárních pohovorů	209
	Chyby kázeňských pohovorů	209
	Přehlížení porušování disciplíny	210
	Odkládání na pozdější dobu	210
	„Seřvání“ před ostatními	210
	Ironie	210
	Kritizování člověka	210
	Subjektivita	210
	Manipulace	210
	Monolog	210

	Spokojenost se snahou	210
	<b>Příprava pohovoru</b>	<b>211</b>
	<b>Průběh pohovoru</b>	<b>211</b>
	Zásady vedení pohovoru	211
	Postup ukázkování	212
<b>8.4</b>	<b>Delegování</b>	<b>213</b>
	Výhrady vůči delegování	213
	Příčiny odporu vůči delegování	214
	Postup delegování	216
	Analýza práce	216
	Plánování delegování	217
	Výběr vhodného pracovníka	217
	Jak delegovat	218
	Podpora delegování	218
<b>8.5</b>	<b>„Koučování“</b>	<b>219</b>
	Přínosy koučování	219
	Přínosy koučování pro manažera	219
	Přínosy koučování pro pracovníky	219
	Přínosy koučování pro organizaci	219
	Typy koučování	220
	Typy koučovaných a koučů	220
	Charakteristika dobrého kouče	221
	Bariéry koučování	222
	Proces koučování	222
	Struktura rozhovoru kouče a pracovníka	222
<b>8.6</b>	<b>Mentoring</b>	<b>224</b>
	Srovnání koučingu a mentoringu	224
	Role mentora	225
	Podmínky mentoringu	225
	Zásady mentoringu	226
	<b>Testová příloha</b>	<b>227</b>
	TEST POTŘEB	227
	<b>Použitá literatura</b>	<b>231</b>
	<b>Rejstřík</b>	<b>233</b>



---

# ÚVOD

Pokud vyjdeme z definice, že manažer je především člověk, který vykovává práci a dosahuje firemních cílů skrze jiné lidi, pak se jeho práce dotýká zejména organizování práce a působení na lidi okolo něj. Je tím myšleno například řešení interpersonálních záležitostí, komunikování s okolím, dovednost řešit problémy a rozhodovat, plánovat, organizovat, vést lidi, motivovat je atd. To vše je součástí práce manažera, to vše jsou role, ve kterých musí dobře organizovaný manažer umět vystupovat.

Efektivita zvládnání těchto manažerských rolí odpovídá úrovni skutečných kompetencí manažera. Manažerské kompetence jsou vlastně nároky kladené na manažera, jejichž naplňováním dochází k úspěšnému vykonávání jeho práce. Základem pro vznik skutečných kompetencí manažera je jeho osobní potenciál, který je vymezen individuálními stránkami jeho osobnosti. Aby tedy manažer mohl rozvíjet své znalosti a dovednosti, aby mohl lépe vykonávat své manažerské role a organizovat práci svou i druhých, měl by se v první řadě soustředit na rozvoj svého osobního potenciálu. Ten společně se zvládnutím nástrojů a technik organizace vlastní práce je podmínkou pro efektivní působení manažera na okolí, na jeho nadřízené, podřízené, spolupracovníky, zákazníky či veřejnost.

Manažerské role lze rozdělit podle logického sledu manažerských činností. Aby manažer mohl na své okolí působit, musí v první řadě umět vstupovat do efektivního kontaktu s lidmi okolo něj – to je náplň jeho interpersonální role. Díky tomu může lidem předávat a od nich získávat informace – to je informační role manažera. Na základě získaných informací musí manažer řešit problémy a rozhodovat – to je náplň role rozhodovací. Aby rozhodnutí mohla být efektivně realizována, musí manažer umět práci druhých zorganizovat – to je role organizační. A k tomu, aby práce byla úspěšně naplněna, musí manažer lidi také efektivně motivovat – to je náplň role motivační.

Kapitola Interpersonální role se zaměřuje na styly vedení lidí a možnosti jejich využívání v různých situacích. Pro dosahování podnikových cílů je často klíčové umět vybudovat a efektivně řídit tým. Vedle různých technik týmové práce se text věnuje i takovým technikám jako je strukturování diskuse, využívání výhod různých komunikačních stylů zvládnání konfliktů nebo vyjednávání.

Kapitola Informační role je věnována předávání informací, využívání takových technik, které pomohou na jedné straně předávat lidem potřebné informace, na druhé definovat a analyzovat skutečnou situaci, a díky tomu efektivně zaměřovat úsilí své i druhých potřebným směrem. Mezi takové techniky patří i poskytování zpětné vazby podřízeným k výsledkům práce nebo techniky vedení různých typů porad. K velice náročným úkolům manažera lze zařadit i prezentování.

Náplň kapitoly Rozhodovací role jsou zejména nástroje a techniky řešení problémů. Tato kapitola se proto v úvodu věnuje zvládnutí analytických a kreativních technik potřebných k nalezení optimálního rozhodnutí. Kapitola se dále zaměřuje i na proces rozhodování, a volbu jeho stylu rozhodování.

Kapitola Organizační role se mimo jiné věnuje zvládnutí nástrojů plánování podnikových cílů a jejich přenášení na nižší úrovně řízení, a kontrolnímu procesu. Zvláštní pozornost je pak věnována umění řídit změny včetně volby různých strategií a taktik, jejich prosazení a dokončování.

Kapitola Motivační role se zabývá souborem velice důležitých a nelehkých manažerských činností. Vedle principiálních nástrojů motivování se věnuje i technikám vyžadujícím zvládnutí specifických postupů a nástrojů. Patří k nim systematické hodnocení výkonu pracovníků, ukázkování, umění efektivního delegování nebo využívání možností moderního motivačního nástroje – koučování a mentoringu.

Tato kniha se pokouší poskytnout ucelený pohled na práci manažera, jeho osobnost a kompetence, organizaci práce a manažerské role a popsat nástroje a techniky, které manažer může uplatňovat ve své každodenní praxi. Na konci každé kapitoly si můžete sami na sobě pomoci sebezobnavacích testů ověřit či vyzkoušet probrané aspekty práce manažera.