

Obsah

Vysvětlivky k ikonám.....	5
Úvod	7
I Manažer	9
1 Osobnost manažera.....	9
1.1 Vlastnosti	10
1.2 Znalosti, dovednosti a zkušenosti	15
1.3 Schopnosti.....	16
1.4 Motivy a potřeby.....	17
1.5 Postoje.....	18
1.6 Hodnoty	19
1.7 Zvláštní dimenze osobnosti	19
2 Kompetence manažera	20
II Cílový management	25
1 Cíle.....	25
1.1 Stanovování cílů – Pravidlo SMART.....	27
1.2 Určení postupu, plán akcí.....	28
1.3 Implementace.....	30
1.4 Kontrola.....	30
2 Řízení podle cílů.....	30
III Time management.....	35
1 Význam time managementu	35
2 Techniky řízení času	36
2.1 Časový audit.....	36
2.2 Stanovování priorit.....	37
2.3 Zásady plánování času	38
3 Hledání největších časových ztrát	39
3.1 Papírování.....	40
3.2 Snaha udělat „sám“, tj. špatné delegování.....	40
3.3 Neohlášené návštěvy	40
3.4 Otevřené dveře	41
3.5 Umění říci „ne“	42
3.6 Odkládání	43
3.7 Problémy podřízených	43
3.8 Nevyužívání osobní křivky výkonnosti	44
3.9 Doporučení	44
IV Delegování.....	47
1 Co je delegování?	47
2 Postup delegování pracovních úkolů	49
2.1 Výběr vhodných pracovních úkolů, které mají být delegovány	49
2.2 Charakteristika pracovního úkolu.....	50
2.3 Určení vhodných lidí pro plnění delegovaných úkolů	51
2.4 Přizpůsobení pracovních úkolů lidskému faktoru	52
2.5 Provedení plánu delegování.....	52
2.6 Úloha řídicího pracovníka	53

2.7	Kontrola delegování pracovního úkolu	53
3	Pozitivní výsledky delegování.....	54
V	Komunikační dovednosti	57
1	Komunikace a její význam.....	57
2	Oblasti komunikace.....	58
2.1	První dojem	58
2.2	Sociální percepce	59
2.3	Aktivní naslouchání.....	60
2.4	Empatie.....	60
2.5	Kladení otázek	60
2.6	Verbální komunikace.....	62
2.7	Mimoslovní (neverbální) komunikace.....	64
2.8	Poskytování zpětné vazby	65
2.9	Prezentace	66
VI	Řešení konfliktů	69
1	Co je to konflikt?	69
1.1	Intrapersonální konflikty.....	70
1.2	Interpersonální konflikty.....	71
2	Vývoj konfliktu	71
3	Způsoby řešení konfliktů	72
VII	Týmová práce	77
1	Definice týmu	77
2	Fungování týmu.....	78
2.1	Velikost skupiny.....	78
2.2	Výběr členů.....	78
2.3	Týmové role.....	79
2.4	Důvěra	81
2.5	Společný cíl	81
2.6	Komunikace	81
2.7	Konstruktivní řešení problémů.....	82
2.8	Osobnost vedoucího týmu (lídra)	82
2.9	Ztráta zájmu a nerozhodnost.....	83
2.10	Rozhodování v týmu.....	84
2.11	Schopnost reflexe, poučení z vlastní zkušenosti	85
2.12	Atmosféra vzájemné podpory, sdílená radost.....	86
2.13	Úspěch	86
3	Model vývoje týmu	86
4	Závěr: 9 principů budování týmu.....	88
VIII	Vedení porad.....	89
1	Pracovní porady.....	89
1.1	Typy porad.....	90
2	Role na poradách	91
2.1	Nejdůležitější role na poradách.....	92
2.2	Facilitátor	93
3	Organizace porady	93
3.1	Doporučení pro organizaci porady	93
3.2	Hlavní chyby porad	95
	Seznam obrázků	97