

Obsah

O autorovi	9
Úvodem	11
1. Co je řízení výkonu	13
2. Příčiny výkonových problémů	17
<i>Příčiny na straně zaměstnanců</i>	18
<i>Příčiny na straně vedoucích</i>	19
<i>Dobrá a špatná zpráva pro vedoucí</i>	21
3. Řízení výkonu jako preventivní proces	23
4. Deset kroků k vyššímu výkonu	27
<i>Deset kontrolních otázek</i>	28
4.1 Jsou zaměstnancům jejich úkoly jasné?	30
<i>Vymezení pracovního místa</i>	31
<i>Zadání konkrétních úkolů</i>	34
<i>Jak problémům předejít</i>	37
4.2 Vědí, jak postupovat?	40
<i>Příčiny problémů</i>	40
<i>Proč zaškolení nefungují</i>	42
<i>Proč a jak koučovat</i>	43
<i>Jak problémům předejít</i>	44
4.3 Věří, že předepsané pracovní postupy jsou správné?	46
<i>Zaměstnanci se domnívají, že postupy, které jejich vedoucí požaduje,</i> <i>nefungují</i>	47
<i>Jak problémům předejít</i>	48
<i>Zaměstnanci jsou přesvědčeni, že jejich postupy jsou lepší</i>	49
<i>Jak problémům předejít</i>	51
4.4 Chápou smysl svých úkolů?	53
<i>Chybějící informace</i>	53
<i>Nevhodná vysvětlení</i>	54
<i>Jak problémům předejít</i>	55

4.5	Rozumějí svým prioritám?	56
	<i>Symptomy a příčiny problémů</i>	56
	<i>Časté změny priorit</i>	58
	<i>Jak problémům předejít</i>	58
4.6	Dostávají „zpětnou vazbu“?	60
	<i>Příčiny problému</i>	60
	<i>Načasování zpětné vazby</i>	62
	<i>Druhy zpětné vazby</i>	63
	<i>Jak odmítání kritiky omezit</i>	65
	<i>Společné hledání východisek</i>	66
	<i>Jak problémům předejít</i>	67
4.7	Jsou motivováni?	69
	<i>Co jsou odměny a sankce</i>	69
	<i>Častá nedorozumění</i>	70
	<i>Pět důvodů, proč motivace selhává</i>	71
	<i>Zaměstnanci si neuvědomují důsledky, které jim (ne)vykonání úkolu přinese</i>	72
	<i>Jak problémům předejít</i>	73
	<i>Za správné plnění úkolů nedostávají zaměstnanci žádnou odměnu</i>	74
	<i>Jak problémům předejít</i>	77
	<i>Zaměstnanci jsou odměňováni za to, že své úkoly neplní</i>	79
	<i>Jak problémům předejít</i>	80
4.8	Využívá organizace správných sankcí?	82
	<i>Zaměstnanci jsou za (správnou) práci trestáni</i>	82
	<i>Jak problémům předejít</i>	84
	<i>Zaměstnanci se trestu obávají, i když k tomu nemají důvod</i>	86
	<i>Jak problémům předejít</i>	87
	<i>Za neplnění úkolů nejsou zaměstnanci nijak potrestáni</i>	89
	<i>Jak problémům předejít</i>	92
4.9	Nebrání zaměstnancům v práci překážky?	95
	<i>Nejčastější příčiny překážek</i>	95
	<i>Jak problémům předejít</i>	98
4.10	Řeší organizace správně osobní problémy a limity pracovníků?	100
	<i>Příčiny a důsledky osobních problémů</i>	100
	<i>Řešení osobních problémů ze strany organizace</i>	101
	<i>Nejčastější řídicí chyby</i>	101
	<i>Jak problémům předejít</i>	103
	<i>Osobní limity zaměstnanců</i>	105
	<i>Jak problémům předejít</i>	107

5. Jak kroky k vyššímu výkonu využívat	109
<i>Dva druhy kroků</i>	110
<i>Smysl a zaměření prevence</i>	114
6. Shrnutí: nejčastější otázky a nejasnosti týkající se řízení výkonu	115
Summary	121
Literatura	122