



# **Manažerské dovednosti**

**Pro mistry a předáky**

**4. prosince 2018**

# Mistr a komunikace

**Chcete-li být dobrým mistrem- musíte být schopni komunikovat. Je to bezpodmínečná NUTNOST!**

- ◆ Komunikace je **výměna informací a pocitů**, která vede k vzájemnému porozumění
- ◆ Komunikovat tedy znamená víc, než jen vzájemně na sebe mluvit – komunikace vytváří určité pouto nebo spojení mezi poskytovatelem a příjemcem, mezi různými odděleními, mezi mistrem a zaměstnanci, mezi zákazníkem a prodejcem
  - Jednu polovinu komunikace tvoří **výrazové prostředky**: Řeč, písmo, vystupování, herecké či umělecké nadání
  - Druhá polovina je na **straně příjemce**: Poslech, četba, pozorování
  - Komunikujeme také **nechtěně** – svými postoji, řečí těla, tónem hlasu a chováním
  - Když mluvíme, komunikujeme nejen slova. Komunikujeme i svou energii, názory, pocity a zkušenosti

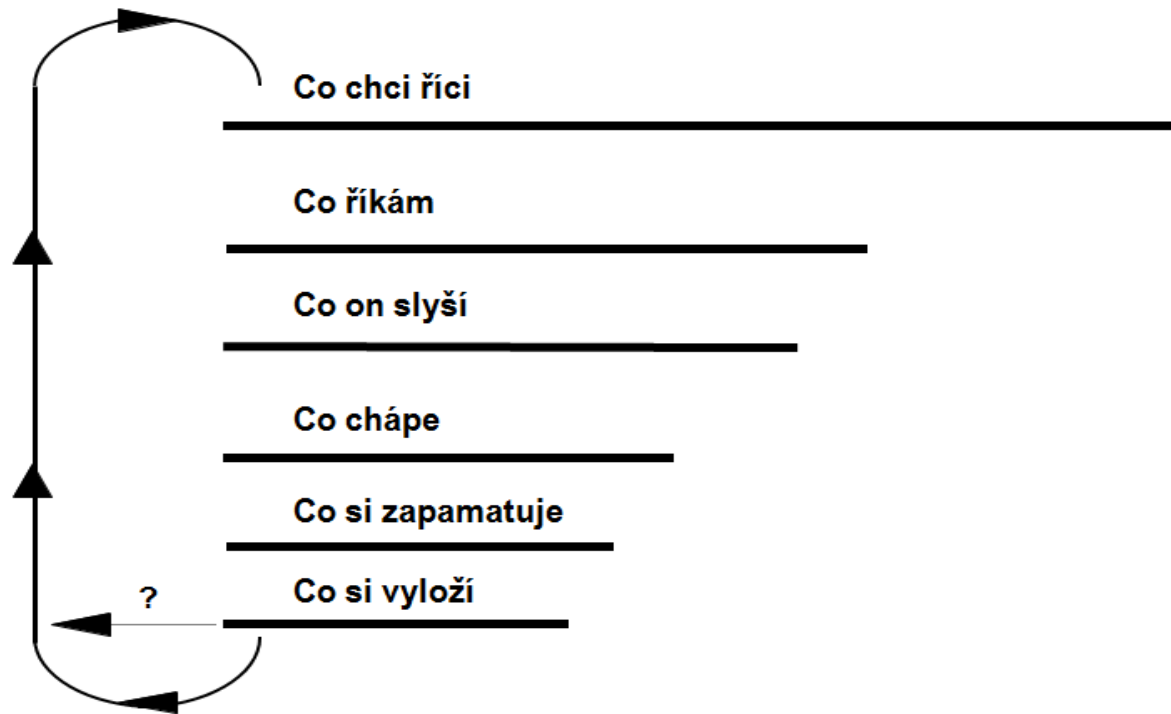
# Mistr musí lidem sdělit, co po nich chce

- ◆ Mistr je člověk, který dosahuje svých cílů prostřednictvím jiných lidí
- ◆ Leader musí zařídit, aby lidé chtěli, nejen museli, dělat, co chce on
- ◆ Musí jim vše potřebné sdělit – musí jim vysvětlit svoje cíle tak, aby to všichni pochopili, aby věděli, kam firma směřuje
- ◆ Musí jim vyprávět PŘÍBĚH (musí umět nadchnout)
- ◆ Cíl je jasný – růst zisku – leader chce vždy větší zisk – proto musí lidem sdělit – co po nich chce a musí je umět
- ◆ **MOTIVOVAT, ale ne tím, co jim dá, ale co po nich chce**
- ◆ Obvykle je to lepší výkon a to znamená změnu

# Co blokuje komunikaci a jak se s tím vyrovnat

- ◆ Strach
  - Smiřte se svým strachem. Jasněji se podívejte na svou situaci. Až se budete cítit o něco klidněji, ujasněte si svou vizi.
- ◆ Nejasné cíle
  - Musíte vědět, co je pro vás důležité, jak uvažujete a co cítíte
- ◆ Nedostatečná příprava = přílišný stres
- ◆ Pocity
  - Pokuste si uvědomit, jak se cítíte, zklidněte se, zhluboka dýchejte a umožněte ve vás zablokované energii se rozhybat
- ◆ Neschopnost být sám sebou
  - **buďte tím, kým jste**
- ◆ Přílišné soustředění se na sebe sama
  - Položte si dopředu otázku – Co od toho očekávají?
- ◆ Neochota naučit se komunikačním dovednostem
  - Poslechněte si pár špičkových řečníků a pak se tomuto umění naučte

# Komunikační trychtýř



# Ke zlepšení komunikace vede

- ◆ **Autenticita** - Buďte přirození.
- ◆ **Akceptace** - Berte lidi takové, jací jsou.
- ◆ **Empatie** - Pokuste se vžít do situace druhého.
- ◆ **Pozitivní myšlení** - Usměvavý člověk je vždy vítán!

# Typy otázek

- ◆ **Otevřené** – otvírají prostor pro komunikaci, začínají zájmem, zjistíme motivy, pocity, uvažování partnera
- ◆ **Uzavřené** – odpověď ANO/ NE, stručné, ne blokuje
- ◆ **Faktické** – zjistíme fakta, data, partner nemá mnoho prostoru
- ◆ **Alternativní** – řídíme odpověď, partner má pocit výběru, pozor na manipulaci
- ◆ **Zpětné** – odpověď otázkou, získáme čas, strategické

# Techniky aktivního naslouchání

Naslouchání je dovednost, při které prokazujete, že rozumíte myšlenkám a pocitům z pohledu druhé osoby

**Řeč těla**

**Echo**

**Reflexe** (co si myslí, co cítí)

**Résumé**

**Reformulace**

**Přítakávání, povzbuzování**



**Slyším – nedbám**

**Slyším - rozumím**

**Aktivně naslouchám**



# Jak naslouchat

- ✓ Mimoslovně, být přítomný duchem
- ✓ Aktivní naslouchání, parafrázování vlastními slovy
- ✓ Reflektivní naslouchání, naslouchat tomu, co je za vyřčenými slovy, významu

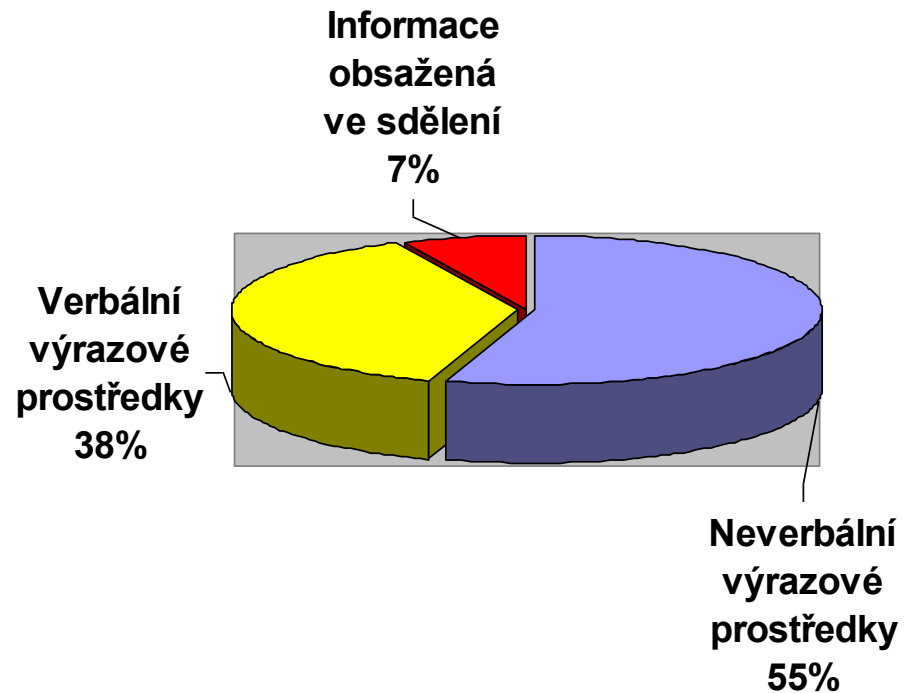
## Dobré neverbální naslouchání

- ◆ Oční kontakt
- ◆ Otevřený postoj
- ◆ Sedím zpříma a nakloněn dopředu
- ◆ Přikyvování
- ◆ Výraz ve tváři



# Formy komunikace

- ♦ **verbálně**
  - při osobním kontaktu
  - po telefonu
  - písemně
- ♦ **neverbálně**
  - gesta, posunky, výraz očí ...
- ♦ **vokálně**
  - tón hlasu, rychlost řeči ...



# Nejznámější gesta

- Otevřená dlaň směrem vzhůru
- Dlaň směrem dolů
- Vztyčený prst
- Hrot z prstů
- Přejíždění prsty po bradě
- Lež „svědí“
- Ruce zkřížené na prsou

# Osobní prostor člověka

*Dělíme ho na :*

1. intimní zónu - 15-50 cm
2. osobní zónu - 50-150 cm
3. společenskou zónu – 200 – 350 cm
4. veřejnou zónu - 3,5 - 7 m

# Komunikační styly

## ● Otevřeně agresivní chování

- ◆ Prosazování vlastních práv způsobem, který narušuje práva ostatních
- ◆ Ignorování nebo odmítání potřeb, názorů, pocitů či přesvědčení ostatních

### Příčiny agresivního chování

- ◆ Nejistota - Člověk se cítí ohrožen a agresivní jednání slouží jako obrana
- ◆ Názor, že je to vhodné - Domnívá se, že vzbuzení strachu je výhodné
- ◆ Nezkušenost - Neumí své pocity vyjádřit jinak
- ◆ vyhrožování, zastrašování, trestání
- ◆ odhodlání prosadit své cíle na úkor druhých
- ◆ snaha „zvítězit“
- ◆ přehlížení práv a potřeb druhých
- ◆ zaujímání obranného nebo agresivního postoje
- ◆ nepředvídatelnost, výbušnost

# Komunikační styly

- **Manipulativní chování - nepřímá agrese**
- ◆ vychytralé, úskočné, vynalézavé, nápadité
- ◆ záludné, rafinované ve své snaze ovládat druhé
- ◆ nevyzpytatelné, ne zcela čestné
- ◆ často má dvojí tvář - příjemné vůči lidem  
v osobním styku s nimi, škodící jim za jejich zády
- ◆ také pasivně agresivní

# Komunikační styly

## ● **Pasivní chování**

- ◆ neprosazování svých požadavků
- ◆ dovolíme druhým, aby nás využívali
- ◆ snaha vyhnout se konfrontaci
- ◆ neochota převzít odpovědnost nebo rozhodovat
- ◆ pocit, že jsem „oběť“
- ◆ obviňování druhých za to, co se stalo

# Komunikační styly

## ● **Asertivní chování**

- ◆ otevřená a upřímná komunikace
- ◆ prosazování svých zájmů a cílů
- ◆ respektování potřeb a práv druhých
- ◆ neseme odpovědnost za své chování
- ◆ umění vyjádřit a přijímat kritiku
- ◆ umění požádat o to, co chceme



# Pohovory

- **Přijímací**
- **Propouštěcí**
- **Motivační**
- **Vytýkací**
- **Hodnotící**

# Fáze vytýkacího pohovoru

1. Poukázání na rozpor
2. Zjištění příčin rozporu
3. Eliminování rozporu

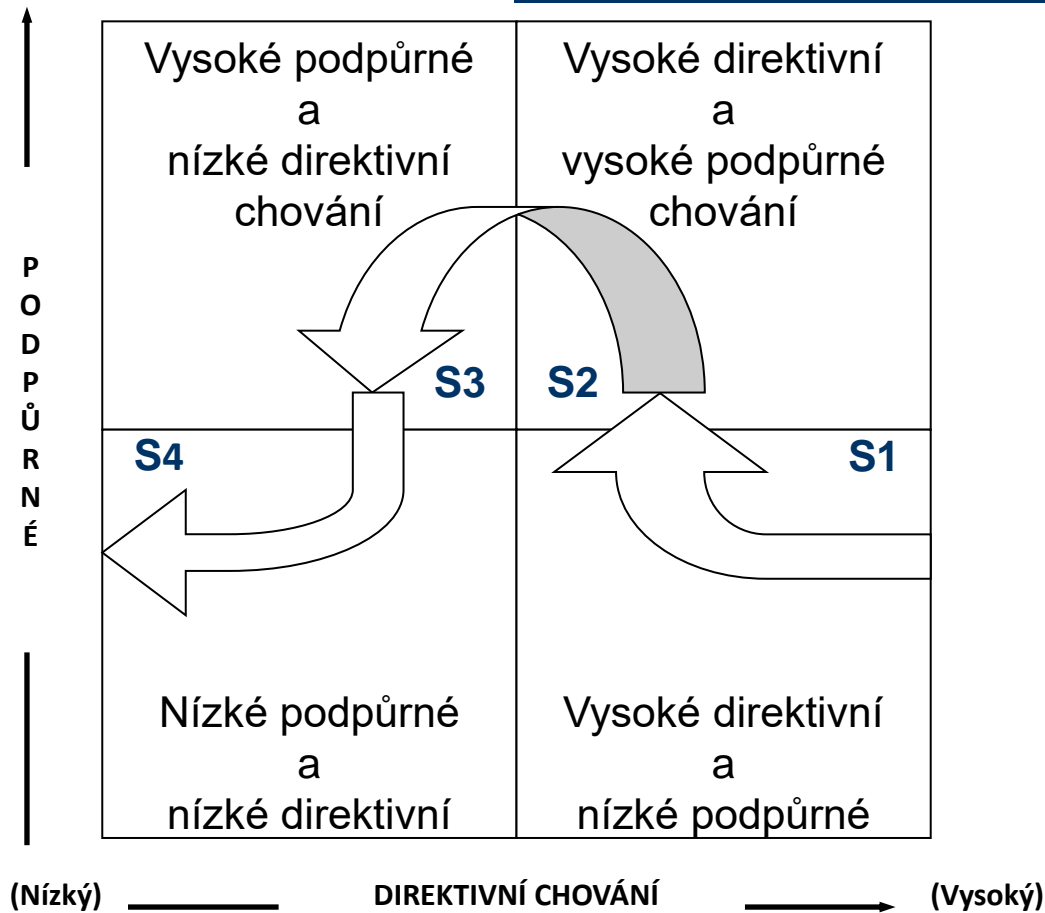
## 3 kroky k asertivitě:

- ◆ Ukaž, co umíš – chápeš, jak se on/ona na věc dívá
- ◆ Vyjádři se, co to znamená pro Tebe
- ◆ Řekni, co chceš, aby se stalo

# Vedení hodnotícího pohovoru

- **navození přátelské a tvořivé atmosféry**
- **povzbuzení zaměstnance k sebehodnocení**
- **orientace na dosažené výsledky**
- **dotaz na možnosti zlepšení**
- **společné stanovení nových cílů**
- **po ukončení provést písemný záznam**

# Situační vedení



## Styly vedení:

- ◆ S1 - Direktivní
- ◆ S2 - Koučování
- ◆ S3 - Podporující
- ◆ S4 - Delegování

# Styly vedení

STYL VEDEDNÍ	POPIS
Direktivní	Konkrétní instrukce a úzký dohled nad plněním úkolu
Koučování (konzultativní)	Konkrétní instrukce a dohled, ale také vysvětlení rozhodnutí, požaduje návrhy, podporuje
Podporující (participativní)	Usnadňování a podpora úsilí podřízeného a sdílení zodpovědnosti za rozhodování
Delegování	Zodpovědnost za rozhodování a řešení problémů delegována na pracovníka

# Styl vedení záleží na situaci

## ◆ Zralost pracovníků

- Mírou zralosti je připravenost splnit úkol
- Je dána dovednostmi a technickými znalostmi potřebnými ke splnění úkolů

## ◆ Zralost psychologická

- Spočívá v připravenosti následovatelů přijmout odpovědnost za splnění úkolů

**Hlavním posláním mistra je rozvoj zralosti členů týmu.**

- ◆ Tým je v závěrečné fázi schopen samostatně dosahovat organizačních cílů.
- ◆ K tomu je nezbytné pracovníky vést, rozvíjet jejich odbornosti, dovednosti i sebedůvěru.

# Motivace podřízených

Motivy jsou důvody, pohnutky jednání. Potřeby jsou stavy nedostatku a jejich neuspokojení vyvolává aktivitu.

Existuje několik úrovní potřeb: Maslow používal pět úrovní:

- potřeby fyziologické
- potřeby bezpečí
- potřeby sociální
- potřeby uznání
- potřeby seberealizace

Neuspokojování potřeb vyvolává frustraci, na kterou lidé reagují různým způsobem: energizací, únikem, racionalizací, agresí a regresí.

# Motivace podřízených

Podstatným přínosem pro manažerskou praxi je zjištění, **že neustálé uspokojování základních hodnot (zvyšování hmotné odměny, odstraňování nedostatků pracovního prostředí) nemůže být trvalým zdrojem motivace pracovníků.**

Účinným motivačním nástrojem v rukou manažerů se stává uspokojování dalších lidských potřeb – zejména potřeb sociálních a potřeb růstu (seberealizace). Na tento způsob motivování však nejsou většinou připraveni ani manažeři a mnohdy ani pracovníci. Přitom výdaje na uspokojování méně konkrétních potřeb bývají nižší než výdaje na uspokojení potřeb materiálních. Neuspokojování potřeb vyvolává frustraci, jejím důsledkem pak bývá regrese potřeb na nižší úroveň.



# Resumé: Co je tedy MOTIVACE?

Motivace je pro proces VEDENÍ LIDÍ klíčem k úspěchu.

Vést lidi - znamená je MOTIVOVAT – uvádět do pohybu směrem ke společným cílům. Na jedné straně je samozřejmě velmi důležité nastavit férové podmínky spolupráce a odladit „co za co“, z hlediska motivace je však důležité dbát na faktory, které způsobují POZITIVNÍ POCITY...

V manažerské praxi máme k dispozici mnoho prostředků pro to, abychom lidi motivovali, **jejichž společným zájmem je kvalitní KOMUNIKACE.**

# Vlastnosti dobrého úkolu

- Neexistuje kuchařka na ideální dávání úkolů, je to umění, které vyžaduje řadu dovedností:
  - » **Empatii**
  - » **Vidět věci jeho očima**
  - » **Odhadnout jeho potenciál i jeho motivy**
- Parametry ukládání úkolů – „SMART“
  - S = specifický
  - M = měřitelný
  - A = akceptovatelný
  - R = reálný
  - T = termínovaný

# Motivační působení úkolu

K tomu, aby úkoly ovlivnily aktivitu jednotlivce – nutné 2 podmínky u pracovníka:

- Musí cíl **přijmout za svůj** (úkol není přijat, pokud je nedosažitelný nebo v něm nevidí přínos pro sebe)
- Je-li cíl přijat, musí se úkolu **oddát** (jinak ho vzdá při první překážce)
- ◆ Dávání úkolů je zdánlivě banální záležitost. Stačí pracovníkovi říci, co má udělat, případně mu složitější úkol vysvětlit. V praxi se často setkáváme s chybami, které mohou výrazně snížit kvalitu zadané práce:
  - Úkol je nejasný, chybí přesně stanovený cíl
  - Úkol je z hlediska možností pracovníka nesplnitelný nebo těžce splnitelný
  - Úkol je pro pracovníka příliš snadný, pracovník by mohl udělat mnohem víc, úkol nerozvíjí potenciál pracovníka
  - Pracovník pochopí úkol jinak – nesprávně
  - Úkol nemotivuje

# Zaznamenávání úkolů

Systematické ukládání úkolů se teoreticky opírá o manažerskou techniku řízení podle cílů. Úkoly jsou pracovníkům předkládány průběžně a jsou s nimi konzultovány. Manažer vysvětluje záměry vedení, pracovník uvažuje, jakým způsobem tyto záměry naplnit a projednává s nadřízeným termín plnění. Tímto způsobem je stanoven úkol. Vedoucí úkol zapisuje do svého záznamníku a uvádí tyto údaje:

- Název úkolu
- Pověřený pracovník
- Způsob plnění
- Termín plnění

# Motivační působení úkolu

Podmínky, týkající se úkolu samotného:

- **Pravidlo SMART:** specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované úkoly motivují více, než takové úkoly, které pravidlo SMART nerespektují.
- **Obtížnost:** čím je úkol obtížnější, tím silnější je úsilí splnit jej. Lidé, kteří se setkávají s náročnějšími úkoly, se sice více angažují v analýze problému a jsou tvořivější než při úkolech jednoduchých. Nicméně úkol by měl být splnitelný. Jednoduchá práce nadaného pracovníka otravuje a vyčerpává, proto je dobré přemýšlet, jak takovou činnost obohatit o náročnější prvky.

# Motivační působení úkolu

·  
**Soutěž:** povzbuzuje, pokud pracovníci jsou při plnění svých úkolů relativně nezávislí (prodejci, vedoucí výrobních jednotek).  
Může však působit značné problémy, pokud povaha práce vyžaduje, aby lidé spolu kooperovali.

- **Zpětná vazba:** informace o tom, jak plnění úkolů pokračuje, rovněž stimuluje k vyšším výkonům. Pracovníci potřebují informace, zda jsou v souladu s plánem, zda jsou pozadu, či zda předbíhají.

Při pozitivním působení těchto skutečností dochází k vysokému úsilí dosáhnout splnění úkolu.

# Konflikty

- ◆ Typy konfliktů:

Představ

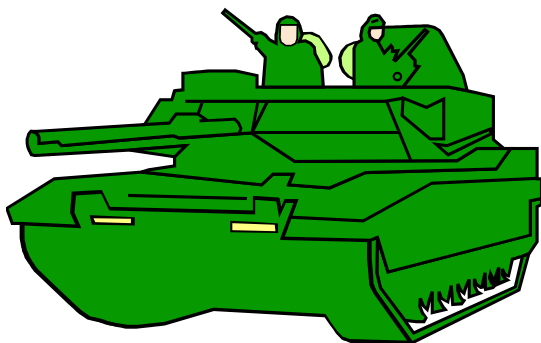
Náborů

Zájmů

Hodnot

Potřeb

Rolí



# Destruktivní prvky

Když to řeknu:

**Dotkne se to někoho?**

**Zabrání to někomu promluvit?**

**Zažene to ostatní do defenzivy?**

**Zabrání to ostatním naslouchat mi?**

**Zabrání to ostatním spolupracovat mezi sebou nebo se mnou?**



# Zvládání konfliktu

- ◆ Konkurence
- ◆ Přizpůsobení
- ◆ Vyhýbání se
- ◆ Spolupráce
- ◆ Kompromis



# Konkurence a přizpůsobení

## Konkurence

- ◆ *Asertivní a nekooperativní*
- ◆ *Sledujete vlastní cíle na úkor ostatních*
- ◆ *Přístup založený na síle*
- ◆ *Uplatnění moci*
- ◆ *Chráníte svá práva a pozici*
- ◆ *Za důležité považujete vítězství*

## Přizpůsobení

- ◆ *Neasertivní a kooperativní*
- ◆ *Zanedbáváte vlastní zájmy, abyste uspokojili zájmy ostatních*
- ◆ *Velkorysost, „dobročinnost“*

# Vyhýbání se a spolupráce

## Vyhýbání se

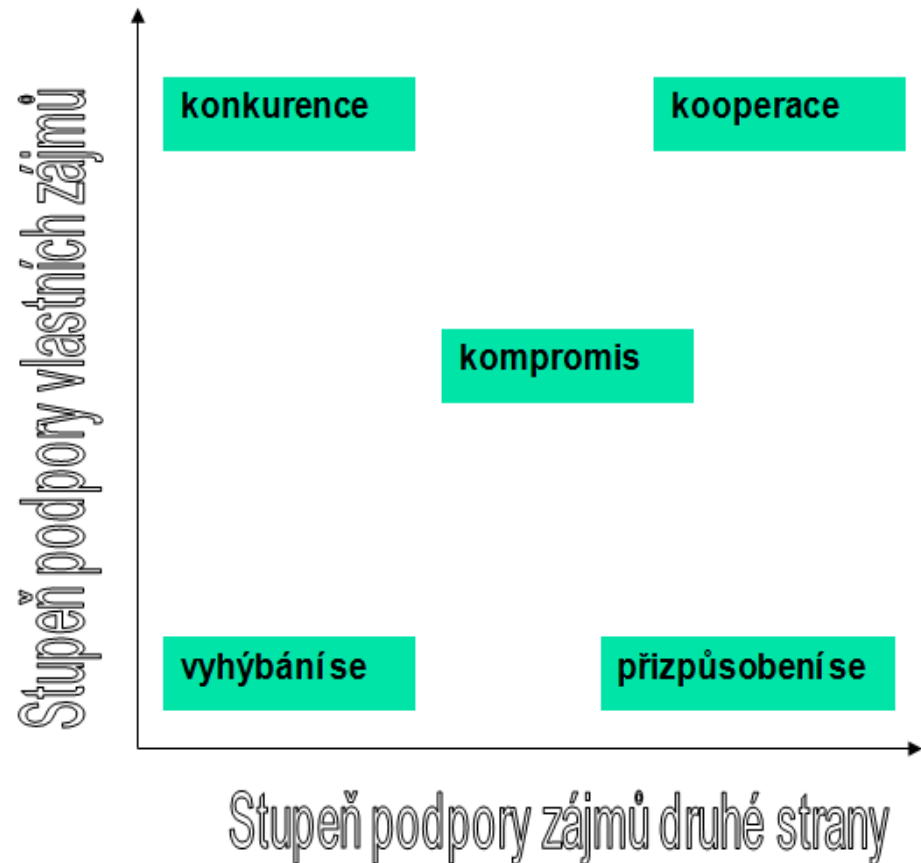
- ◆ *Neasertivní a nekooperativní*
- ◆ *Ústup od problému*
- ◆ *Odkládání na vhodnější dobu*
- ◆ *Únik ze situace, kde se cítíte ohroženi*

## Spolupráce

- ◆ *Asertivní*
- ◆ *Společná snaha nalézt řešení, které plně uspokojí obě strany*
- ◆ *Analýza skrytých problémů obou stran*
- ◆ *Poučení z názorů druhé strany*
- ◆ *Tvůrčí řešení*

# Kompromis

- ◆ *V půli cesty z hlediska asertivity a spolupráce*
- ◆ *Vhodné, vzájemně přijatelné řešení, které částečně uspokojí obě strany*
- ◆ *Dočasná střední cesta*



# Postup asertivního vypořádání se s hněvem a zlostí

- ◆ Reaguj co nejdříve po kritické události, nikoli však jen pod tlakem impulsu.
- ◆ Navaž a udržuj oční kontakt, nikoli však upřeným pohledem pistolníka.
- ◆ Slovně začni s "JÁ" + již dříve pojmenovaný pocit, např. jsem naštvaný a nikoli štveš mě (t.j. "TY").
- ◆ Partnera informuj jen o jeho chování a toto chování nehodnoť. Popisuj jen chování, které podněcuje tvůj hněv, nikoli partnera jako takového. Poskytuj specifické informace, nikoli zobecňující tvrzení.
- ◆ Máš-li nepříjemné průvodní pocity, tak je sděl, např.: bojím se, jak to vezmeš; říká se mi to těžko; jsem prostě nesvůj.
- ◆ Vyslov svůj požadavek bez jakékoli hrozby, poníženosti apod., např.: chci, abys s tím přestal.
- ◆ Dbej na to, aby mimoslovní projevy byly v souladu se slovy bez "zápasnických, boxerských" postojů.

# Jak zvládnout rozčilení a hněv

- ◆ Aktivní naslouchání. Změna místa (neplatí pro telefon).
- ◆ Hledání vhodného řešení. Máte právo na své pocity. Dozvuky.

## Aktivní naslouchání

Klidným hlasem požádejte rozčileného člověka, aby přesně definoval, co je v nepořádku.

Pozorně naslouchejte, dívejte se mu do očí, často přikyvujte, nepřerušujte ho, nepřete se s ním.

Pravidelně zhluboka dýchejte a nedopust'te, aby vás ovládl hněv.

Uvědomujte si, že není vaším cílem najít řešení, nebo zjistit, kdo je vinen. V první fázi jde o to uklidnit protějšek.

# Jak zvládnout rozčilení a hněv

## Změna místa

Někdy stačí pro zmírnění napětí změnit místo jednání, nebo pokračovat v jednání za chůze.

## Hledání vhodného řešení

- ◆ Až poté, co se u vašeho partnera i u vás snížila úroveň napětí a hněvu, začněte usilovat o řešení výhodné pro obě strany.
- ◆ Je důležité zatáhnout partnera do řešení.
- ◆ Buďte konkrétní a postupujte krok po kroku.

# Dozvuky

Po vypjaté scéně si připomeňte kladné hodnocení sebe sama. Odměňte se.

Pokud cítíte přetrvávající negativní pocity (vztek, ublíženost, ponížení...) co nejdříve se snažte je ze sebe dostat.

Vhodná je fyzická činnost, sporty, rychlá chůze, běh.

Mnohým lidem výborně prospívá někde v ústraní si od plic zanádat.

Také je vhodné mít důvěrníka či několik důvěrníků, se kterými můžete věc probrat a poskytnout si vzájemně „první pomoc“.



# Komunikace ve stresu

- ◆ Hojně používejme empatii a sebeodhalení.
- ◆ Pečlivě naslouchejme.
- ◆ Zvláštní pozornost věnujme neverbálním sdělením partnera - ukazují nám vývoj rozhovoru a vedou nás v dalších krocích.
- ◆ Nespěchejme, důležitá je akce a reakce.
- ◆ Střežme svoji mimoslovní komunikaci.
- ◆ Počítejme s fyziologickými projevy stresu (chvění, stažení v oblasti břicha, laxativní účinek, pocení, pláč, třes, atd.).
- ◆ V první fázi nám jde o uklidnění, a až poté o řešení konfliktu.
- ◆ Po ukončení rozhovoru vždy analyzujme proběhlou situaci - zvláštní pozornost věnujme vlastním pocitům a myšlenkám.

# Přijímání kritiky

- ◆ Vždy když nás kritizují, analyzujme situaci předtím, než podlehneme pokušení útoku či obrany.
- ◆ Ujasněme si - je to opravdu kritizování?
- ◆ Zvažme si zdroje a motivy kritiky.
- ◆ Nepospíchejme na obranu našeho já.
- ◆ Odložme explozi.
- ◆ Není nám tato kritika dobře známá?
- ◆ Zvažme, zda ji přijmeme -
- ◆ Jen já rozhoduji o tom jaký jsem.
- ◆ Záleží nám na vztahu?

# Řízení času

## O ČEM JE TIME MANAGEMENT?

1. Cíle & priority
2. Umění říci „NE“
3. Sebe- disciplína



## **Psychologické aspekty:**

- ◆ Uvědomovat si čas, jeho povahu a svůj postoj
- ◆ Rozhodnout se pro jeho
- ◆ Být si vědom náročnosti úkolu a své odpovědnosti při řízení času
- ◆ Zvýšit svou kázeň, sebekontrolu a trpělivost

# Řízení času

Time management není JEN o plánovacích systémech

- Špatná zpráva: nemůžeme nafouknout náš čas
- Dobrá zpráva: můžeme řídit sami sebe, abychom to zvládli
  
- NEDOSTATEK ČASU = NEDOSTATEK
  - JASNÝCH CÍLŮ
  - PRIORIT
  - PLÁNOVÁNÍ
  
- NENÍ TO O RYCHLOSTI
- JE TO O **EFEKTIVITĚ!**



# Využití času

Za co jsem placený?

Co mi krade čas?



- ◆ ANALYZUJTE:
  - ČAS KTERÝ VÁM ZABÍRÁ 6 NEJČASTĚJŠÍCH AKTIVIT
  - URČETE KTERÁ Z NICH JE KLÍČOVÁ PRO VAŠI PRÁCI
  - UDĚLEJTE ZÁVĚR Z „VYRUŠOVÁNÍ“ (KDO, CO, JAK ČASTO..)
  - ČASOVÉ ZTRÁTY DÍKY ŠPATNÉ PRÁCI JINÝCH (KOHO)
  - ČAS STRÁVENÝ NEPRODUKTIVNÍMI ČINOSTMI (JAKÝMI)
  - ANALYZUJTE A STANOVTE KONKRÉTNÍ DALŠÍ KROKY

# Zloději času

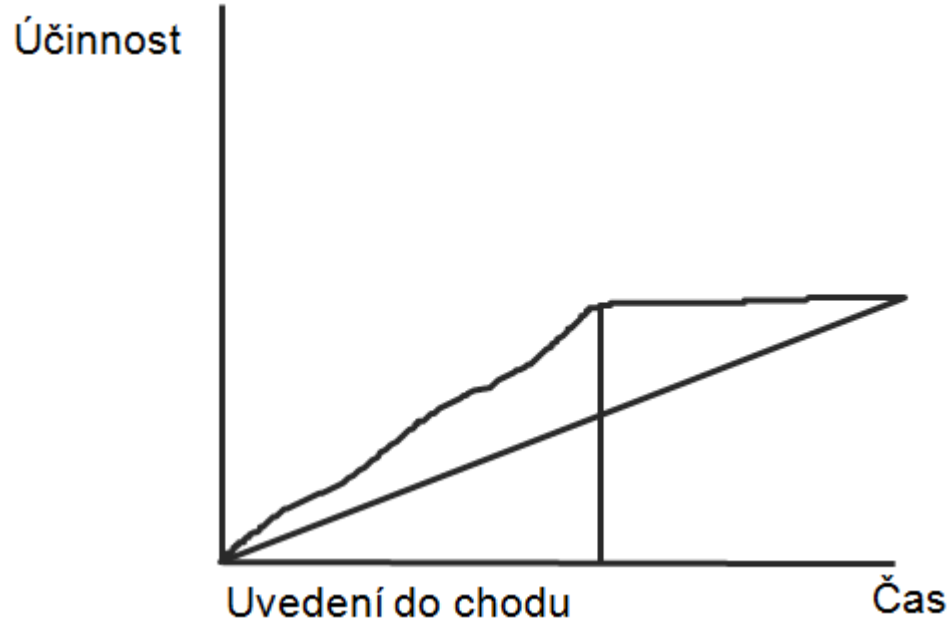
- ◆ PŘÍLIŠ MNOHO RUTINNÍ PRÁCE
  - ▶ **NEUMÍME VOLIT PRIORITY** ▶ **NEUMÍME DELEGOVAT** ▶ **NEUMÍME ŘÍCI NE**
- ◆ NEEFEKTIVNÍ KOMUNIKACE
  - ▶ **TELEFONOVÁNÍ** ▶ **NÁVŠTĚVY** ▶ **KONTROLOVÁNÍ** ▶ **PORADY**
- ◆ NEEFEKTIVNÍ ADMINISTRATIVA
  - ▶ **CHYBÍ DŮRAZ NA UŽITEČNOST**
- ◆ NEROZHODNOST A NEPRUŽNOST
- ◆ NÍZKÁ OSOBNÍ ORGANIZOVANOST,
  - ▶ **SEBEKÁZEŇ A ORIENTACE NA CÍL**

# Jak snížit časové ztráty

- ◆ Poznat důkladně zloděje času a vyjádřit skutečné časové ztráty
- ◆ Stanovit pořadí významnosti zlodějů času
- ◆ Rozhodnout se bojovat s jedním ze zlodějů
- ◆ Ukázat se
- ◆ Věřit si a být trpělivý
- ◆ Pravidelně hodnotit úspěšnost boje se ztrátovými časy

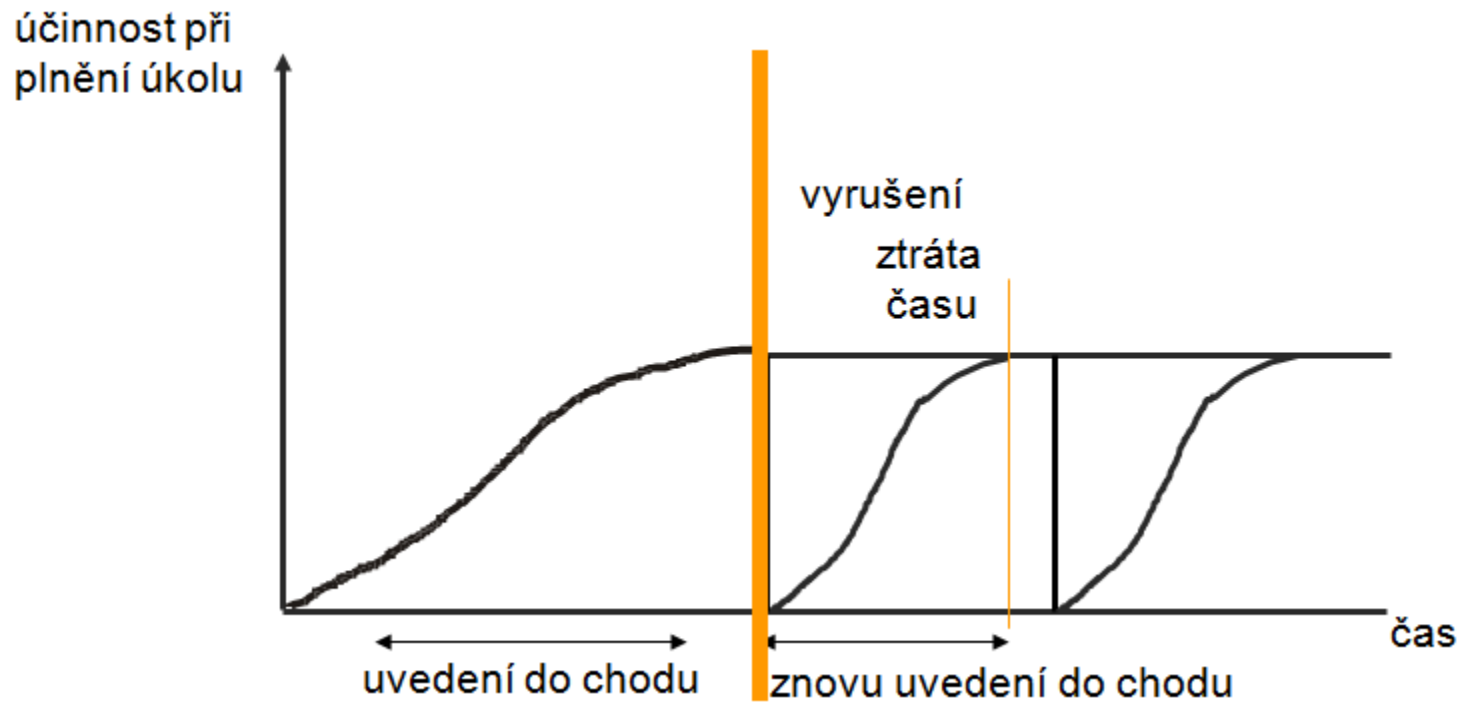
**JAKÉ JSOU KONKRÉTNÍ ZÁVĚRY A DALŠÍ KROKY PRO VAŠI PRÁCI?**

# Vyrušení





# Vliv rušivosti na vaši účinnost



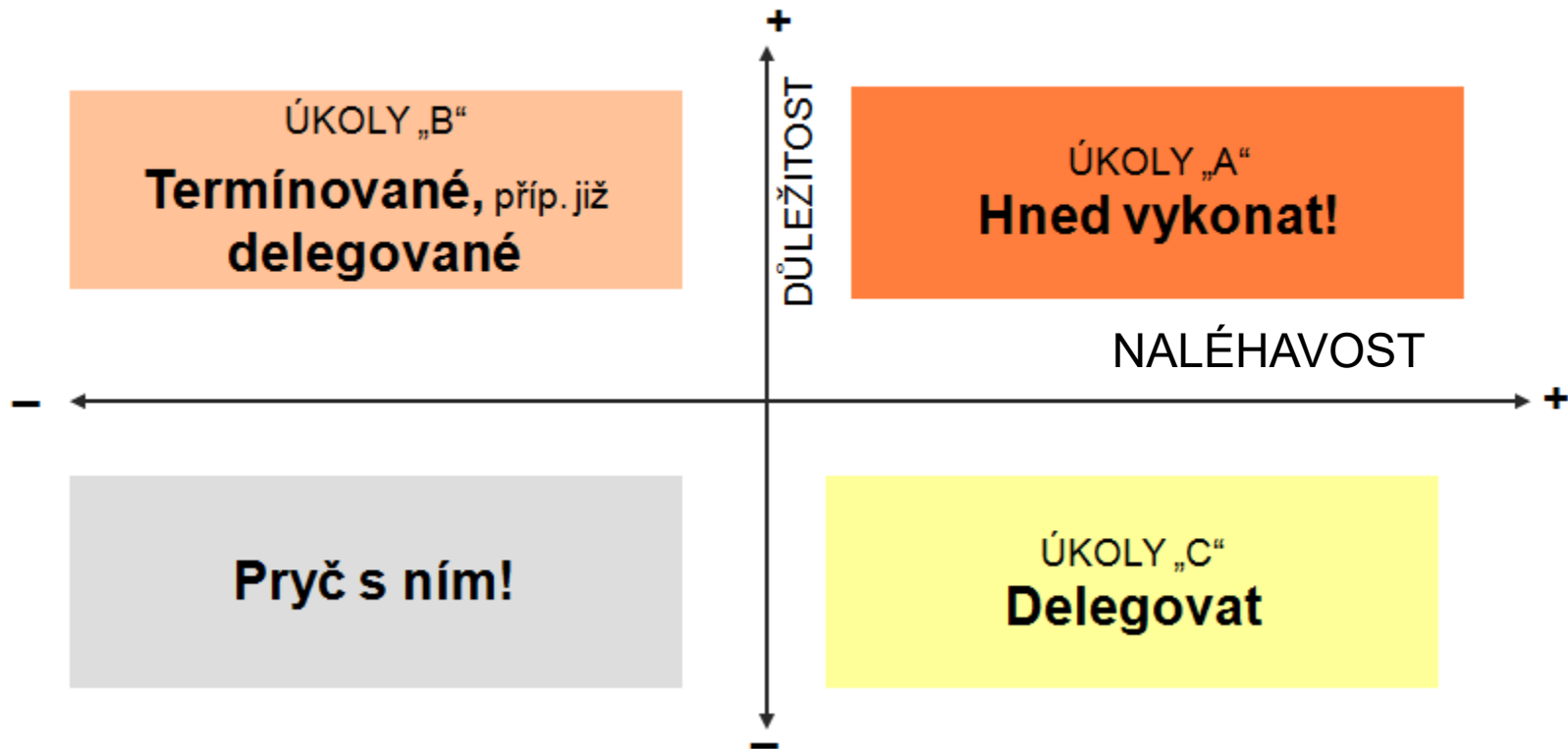
# Zvládání vyrušení

- ◆ Prověřte naléhavost vyrušení
- ◆ Stanovte si časový limit
- ◆ Řekněte „NE“
- ◆ Stanovte si časy vyrušení
- ◆ Skrývejte se
- ◆ Delegujte

& PRIORITY  
... POŘÁD

KAŽDÝ DEN  
KAŽDOU MINUTU  
KAŽDOU SEKUNDU

# Eisenhowerův princip rozhodování o úkolech



# Křivka výkonu dle biorytmu



Váš biorytmus ?

# Pasti efektivity

Tyranie naléhavosti a neodkladnosti

„Hašení“ problémů, které nejsou tak hrozné, ale zasluhují uznání

Vyřídit krátké úkoly (Ty důležité mohou počkat)

Začínat den úkoly, které lze snadno vyřešit

## **Souhrn praktických návyků efektivního mistra**

Poznává, jak využívá čas a řídí jeho náplň

Orientuje se víc na cíle, než na úsilí

Začíná otázkou „Jaký má být výsledek?“

Využívá spolupráce s nadřízenými, kolegy i podřízenými

Soustřeďuje se na priority, slibující velký užitek (Paretovo pravidlo 80/20)

# Delegování

- ◆ Proč delegovat?
- ◆ Proč to mnoho mistrů nedělá?

## **Bariéry delegování**

Chci-li pořádnou práci, udělám si to sám

Musím jim ukázat, že to stále ještě umím

Musím šéfovi ukázat, že to stále zvládám

Je to nakonec rychlejší, když si to udělám sám

## **Umění delegovat = ochota**

Poskytnout příležitost podřízenému a nebát se jeho úspěchů

Vzdát se rozhodování

Důvěřovat lidem

Tolerovat chyby a nezkušenosti

# Co lze a nelze delegovat

## **Co lze delegovat:**

Rutinní práce

Standardní rozhodování

Práce, rozvíjející schopnosti a dovednosti

## **Co nelze delegovat:**

Práci s důvěrnými informacemi

Úkoly nejvyšší důležitosti

Nové úkoly

Úkoly špatně definované a nepříjemné

# Zásady delegování

- ◆ Zdůraznit význam delegovaného úkolu a pravomoci
- ◆ Snížit zatížení po dobu seznamování
- ◆ Trvalou zpětnou vazbu, výtky přímo, poradit jak dále, povzbudit
- ◆ Systém kontroly, cílů, úkolů, plánů
- ◆ Odměnit odvedený výkon

## **Účinné zásady v boji s časem:**

Stanovit si jasné priority

Průběžně vyhodnocovat organizaci času

Nekompromisně vyškrtávat vše, co nás o čas okrádá

Plánovat si vše přísně a přesně



# Výběr a hodnocení pracovníků

Až 66 % rozhodnutí o přijetí nových zaměstnanců se do 12 měsíců ukáže jako chybné.

Co víme?

- ♦ 8 z 10 problémů je zapříčiněno nepřizpůsobením chování
- ♦ 7 z 10 společností nevyužívá více než 50 % kapacity svých lidí
- ♦ Týmy složené z podobných individualit mají nižší výkonnost

## Zeptejte se sami sebe

- ♦ Na jakém základě děláte svá rozhodnutí o lidech?
  - při výběru a umístování
  - při vedení a motivaci k žádoucímu výkonu
  - při tréninku a rozvoji
- ♦ **... a jak jste s tím spokojeni?**

# Rozpoznat skutečné předpoklady pro úspěch v dané pozici je velmi obtížné



Předpoklady pro  
úspěšný výkon

**90%**

Vzhled a vystupování

Vzdělání

Pracovní historie

Subjektivní pocit

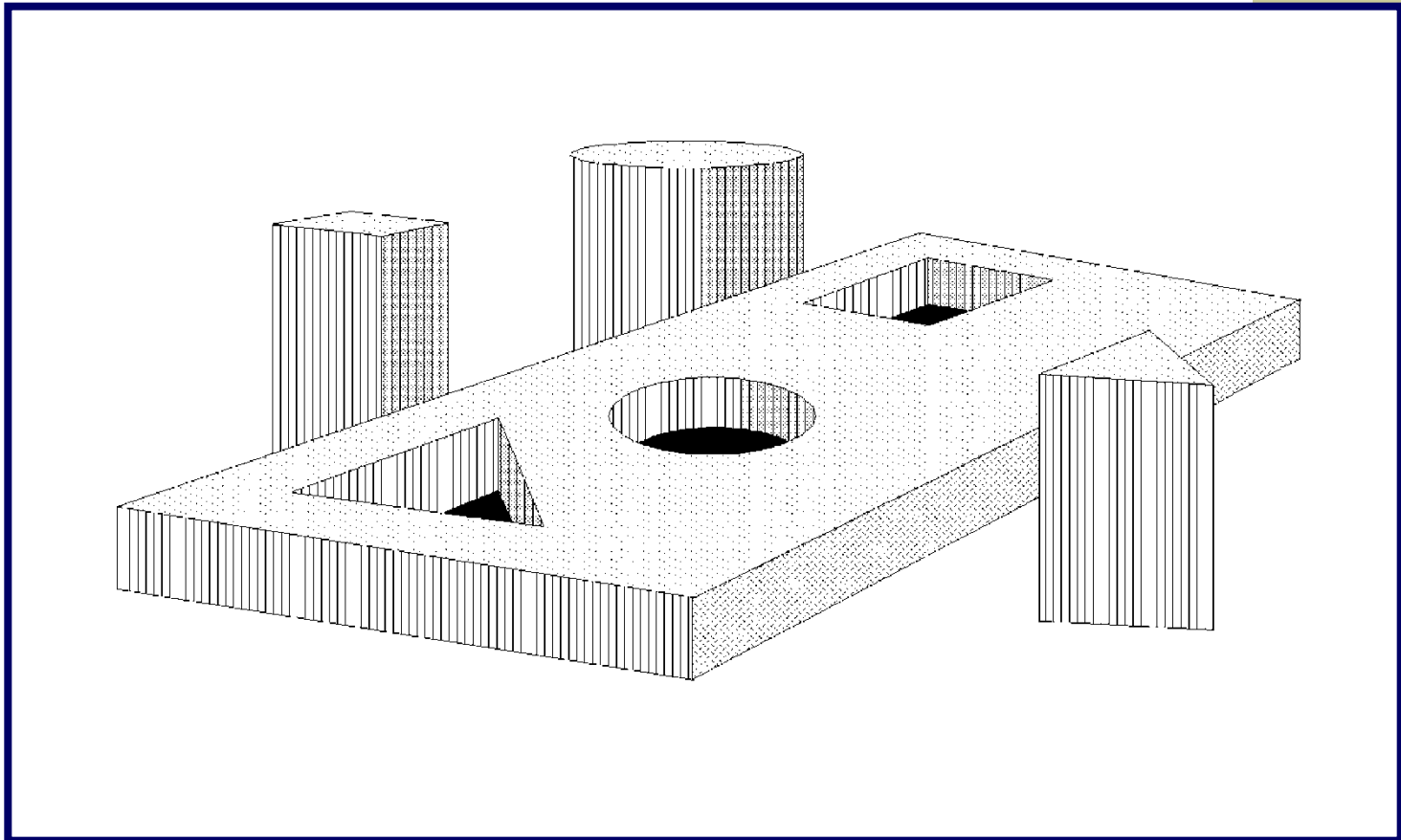
Osobní hodnoty a cíle

Způsob myšlení

Pracovní zájmy

Rysy osobnosti / chování

# Koho vlastně hledáme?



# Přijímejte tak, abyste nemuseli propouštět

- Spadli jste do běžné pasti – najali jste člověka, který vás přitahuje jako někdo, kdo odráží to, co se vám na lidech líbí?
- Většina lidí má tendenci obklopovat se vlastními „klony“
- Např. puntičkářský mistr najímá puntičkářského pracovníka, ačkoliv potřebuje někoho, kdo dokáže dobře mluvit a strhnout ostatní
- Najmout správného člověka na správné místo vyžaduje čas a úsilí – taková investice se vyplatí. **Vysoká fluktuace je nákladná a neprospěšná**

# Dobří tazatelé.....

- si uvědomují předsudky a kontrolují je
- zaměřují se na popis práce
- plánují každý pohovor
  - posuzují stručnou charakteristiku, žádost
  - strukturují otázky tak, aby byly zaměřeny na chování
- při pohovoru používají komunikační cyklus
- se zdržují nepřipustných otázek
- hodnotí všechny kandidáty podle stejných kritérií

# Proces najímání

## Proces najímání

Plán Pohovor Výběr

Určení potřeb

Vypracování popisu práce

Vypracování kroků k výběru zaměstnanců

Hledání a třídění kandidátů

Pohovor

Hodnocení a výběr

Nabídnutí místa a uzavření výběru

Informování vedení

Podklady pro hodnocení

# Techniky vedení pohovoru

- ◆ Chronologické dotazování na dosavadní práci a její výsledky
- ◆ Hodnotící pohovor zaměřený na klíčové způsobilosti dle stanovených kritérií z pracovní náplně
- ◆ Možnost doplnit pohovor o modelové situace
- ◆ Pohovory **zaměřené na chování** se zaměřují na zkušenosti a způsoby práce používané v případě úspěchů i problémů.

## Pohovory zaměřené na chování

- ◆ **Co:**
  - Základní otázky a hodnocení kandidáta na základě minulého pracovního chování
- ◆ **Proč:**
  - Lepší rozhodování o kandidátech ...chování v minulosti, zejména v nedávné, pokud je potvrzené a týká se dané práce, je nejlepším indikátorem budoucího chování
  - Minimalizace právních následků .. nejobjektivnější způsob hodnocení kvalifikace uchazeče o danou práci

# Dávejte otázky, které vyžadují odpovědi podle zkušenosti

Dávejte konkrétní otázky týkající se situací relevantních vzhledem k danému místu

Ptejte se, co kandidát udělal či neudělal v konkrétní stresující situaci

Neptejte se, co by dělal kdyby... - ptejte se, co skutečně dělal v té či oné situaci

Např. když se práce týká vztahů se šéfem, ptejte se, jak kandidáti v konkrétních situacích zvládali svou netrpělivost v jednání v nepříjemné situaci

Zkoumejme, jaké měli kandidáti problémy se spolupracovníky a jak je zvládali

Dotazování zaměřené na chování

- Hledejte konkrétní příklady jak se kandidát choval v konkrétních situacích
- Vyžadujte dále, pokud nezískáte informace po první otázce
- Sondujte předchozí otázku a odpověď



# Struktura pohovoru

## Zahájení

- Navázání kontaktu.
- Icebreak.
- Obsah schůzky.

## Získávání informací

- Vyžádání informací o chování.
- 80% času pohovoru.

## Poskytování informací

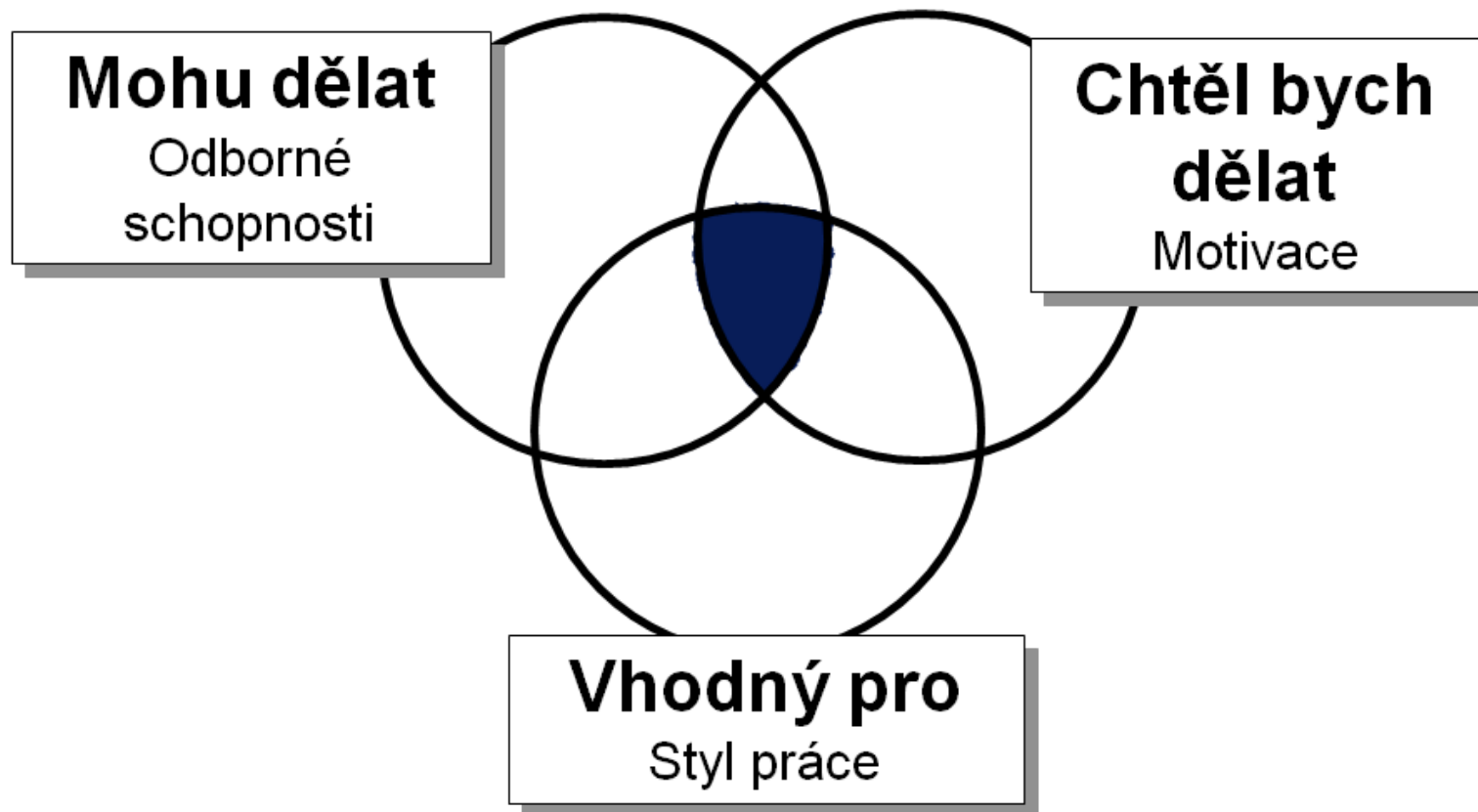
- Popis funkce.
- “Prodej” pracovní příležitosti.
- Odpovědi na otázky

## Závěr

- Popis dalších kroků.
- Poděkování uchazeči.

Pro hodnocení

# Shromažďování informací: Základ pohovoru



# Hodnocení

- Musí být naplánováno před prováděním pohovorů
  - Je podkladem pro třídění
  - Je podkladem pro zaměření otázek a shromažďování údajů
- Rozdělení do dvou hlavních kategorií
  - **Povinné způsobilosti:** Pokud je kandidát nemá, je vyřazen z hodnocení
  - **Klíčové způsobilosti:** Jsou jim dávány priority podle jejich potřeby pro dané pracovní místo
  - Poznámka: Požadované nebo vítané způsobilosti zahrnují odborné dovednosti, motivační faktory nebo způsoby práce

# Vedení týmu – týmová spolupráce

Tým se nerovná součtu jedinců, kteří ho tvoří.

Pokud tým funguje, platí:  $1 + 1 > 2$

## Tým versus skupina

- ◆ týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“
- ◆ obsah (společný cíl, motivace je závislá na přitažlivosti cílů, společný cíl předpokládá závislost jednoho na druhém)
- ◆ procesy (vnitřní organizace lidských zdrojů, určení pravidel, rozdělení rolí a použití
- ◆ technik, vztahy)
- ◆ sociálně-emotivní úroveň (interakce se vytvářejí na úrovni racionální a objektivní,
- ◆ tak na úrovni citové a emotivní a rodí chování jako je únik, agresivita, dynamismus, závislost

# Positiva týmové práce

- ◆ Tým víc ví
- ◆ Tým má synergický efekt
- ◆ Tým podněcuje a rozvíjí
- ◆ Tým vyrovnává
- ◆ Budují se v něm vztahy mezi lidmi
- ◆ Zlepšuje se komunikace členů
- ◆ Pracuje s tvořivostí a fantazií lidí
- ◆ Učí respektu a úctě k druhým
- ◆ Snižuje u svých členů obavy z neúspěchu a zodpovědnosti
- ◆ Zvyšuje jejich sebevědomí
- ◆ Poskytuje jim uznání

# Možná negativa týmové spolupráce

- ◆ Hrozba konfliktů
- ◆ Může potlačit individualitu
- ◆ Někteří členové nedokážou vyjít s ostatními
- ◆ Vyžaduje přizpůsobení se normám a pravidlům
- ◆ Krajní řešení bývají potlačena
- ◆ Spolupráce může být časově náročná

# Vývojové fáze týmu

## Fáze 1 - Orientace

### Charakteristika

- ◆ Počáteční nadšení s velkým očekáváním
- ◆ Určitá nervozita: Kam patřím? Co se ode mne očekává?
- ◆ Testování situace a ústředních postav
- ◆ Závislost na hierarchii a autoritě
- ◆ Snaha najít své místo v týmu



# Vývojové fáze týmu

## Fáze 2 - Nespokojenost

### Charakteristika

- ◆ Rozdíl mezi očekáváním a realitou
- ◆ Nespokojenost se závislostí na autoritě
- ◆ Frustrace a zlost z cílů, úkolů a akčních plánů
- ◆ Zmatek, pocit nekompetentnosti
- ◆ Negativní reakce směrem k vůdcům i dalším členům
- ◆ Boj o moc a/nebo pozornost





# Vývojové fáze týmu

## Fáze 3 - Vzájemnost

### Charakteristika

- ◆ Přijmutí rozdílů mezi očekáváním a realitou
- ◆ Rostoucí míra důvěry, podpory a respektu
- ◆ Rozvoj sebedůvěry a pocitu vlastní hodnoty
- ◆ Větší otevřenost a více zpětné vazby
- ◆ Sdílení odpovědnosti a kontroly
- ◆ Sdílení jazyka



# Vývojové fáze týmu

## Fáze 4 – Produkce

### Charakteristika

- ◆ Nadšení z účasti na týmových aktivitách
- ◆ Spolupráce a zároveň jistá nezávislost
- ◆ Uvědomování si síly týmu
- ◆ Vysoká míra sebejistoty pramenící z plnění úkolů
- ◆ Pozitivní hodnocení výsledků
- ◆ Vysoká míra výkonnosti



# Týmové role – další možný způsob rozdělení

- ◆ Role ALFA – neformální vůdce týmu, nejaktivnější člen, je respektován a má charisma
- ◆ Role BETA – tzv. expert, který má specifické předpoklady pro konkrétní typ činností
- ◆ Role GAMA – většina týmu, jsou přizpůsobiví, ztotožňují se s vůdcem
- ◆ Role OMEGA – role outsidera, nebývá příliš oblíben ostatními
- ◆ Role obětního beránka – není vhodné aby byla obsazena 😊



**Děkujeme za pozornost**

**Dotazy?**