

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI PRO MISTRY

Miroslav Pavel

Brno Office, 25. 9. 2019

Seminář

Harmonogram semináře

- **09.00 – 12.00** **1. blok semináře**
- **12.00 – 12.45** **oběd**
- **12.45 – 14.00** **2. blok semináře**
- **14.00 – 14.15** **přestávka**
- **14.15 – 15.00** **3. blok semináře a závěr**

Náplň semináře

- **Mistr – kdo to je?**
- **Komunikace**
- **Styly vedení**
- **Shop Floor Management**
- **Týmová spolupráce**
- **Motivace podřízených**
- **Řízení času – time management**

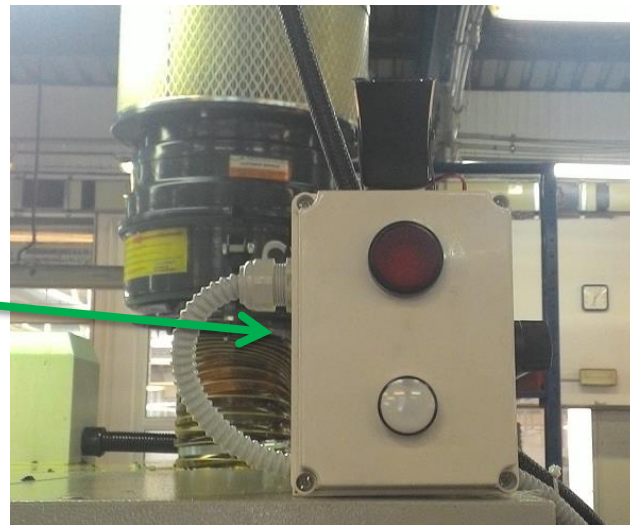
- **+ PŘÍKLADY z praxe**

Cíle semináře

- **Účastníci získali povědomí o principech a nástrojích v práci s lidmi**
- **Účastníci si prakticky vyzkoušeli některé nástroje**
- **Účastníci získali inspiraci pro jejich práci**

Výroba

Signalizace



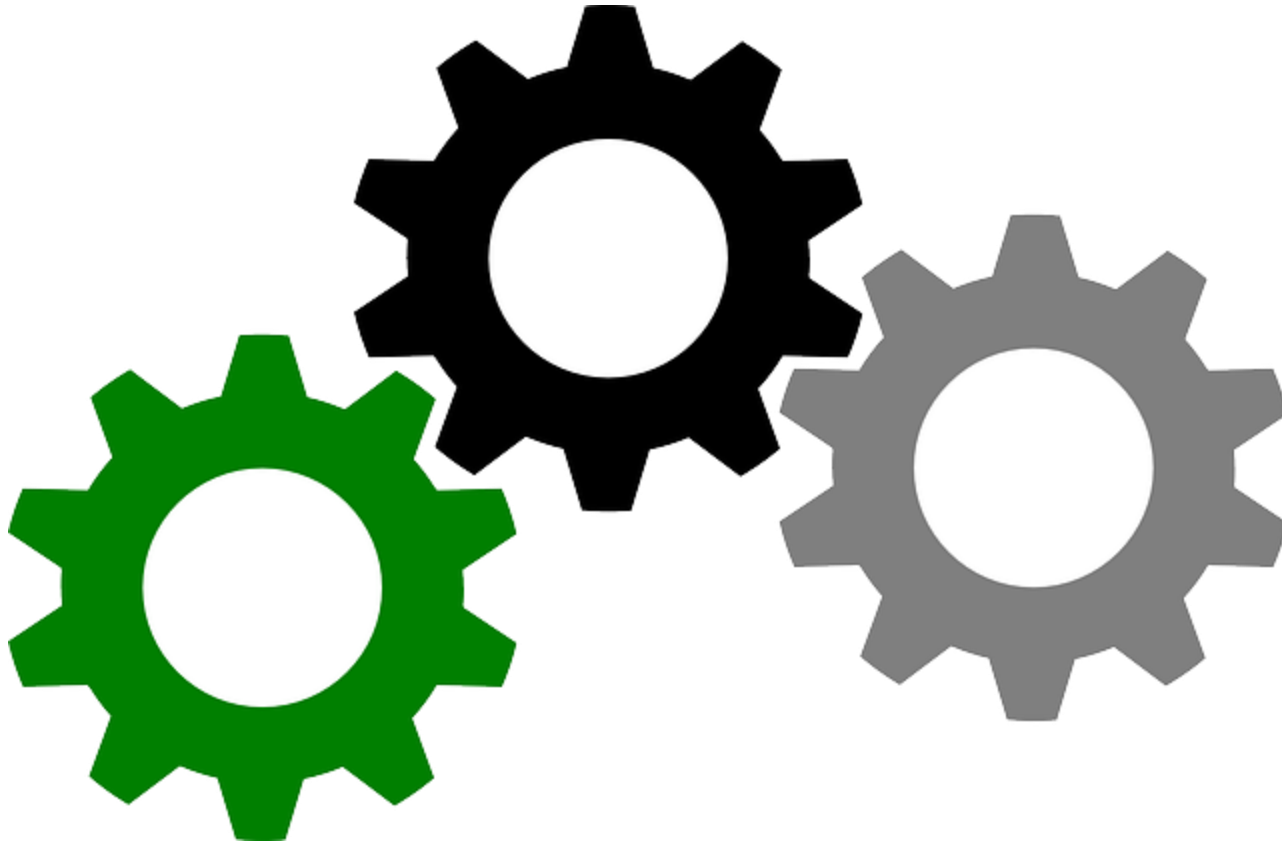
MISTR a jeho role

- Řízení dílčích obslužných nebo pomocných výrob a činností.
- Zajištění plynulého provozu z hlediska směnnosti.
- Zajišťování pracovní a technologické kázně podřízených pracovníků.
- Zajišťování bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.
- Zabezpečování předepsané odborné způsobilosti podřízených pracovníků.
- Zajišťování pravidelného a řádného provádění údržby, kontrol a revizí strojů, technických zařízení, dopravních prostředků, přístrojů a nářadí.
- Vedení prvotní personální agendy podřízených pracovníků.
- Hodnocení pracovní výkonnosti podřízených pracovníků.
- Vedení příslušné dokumentace.

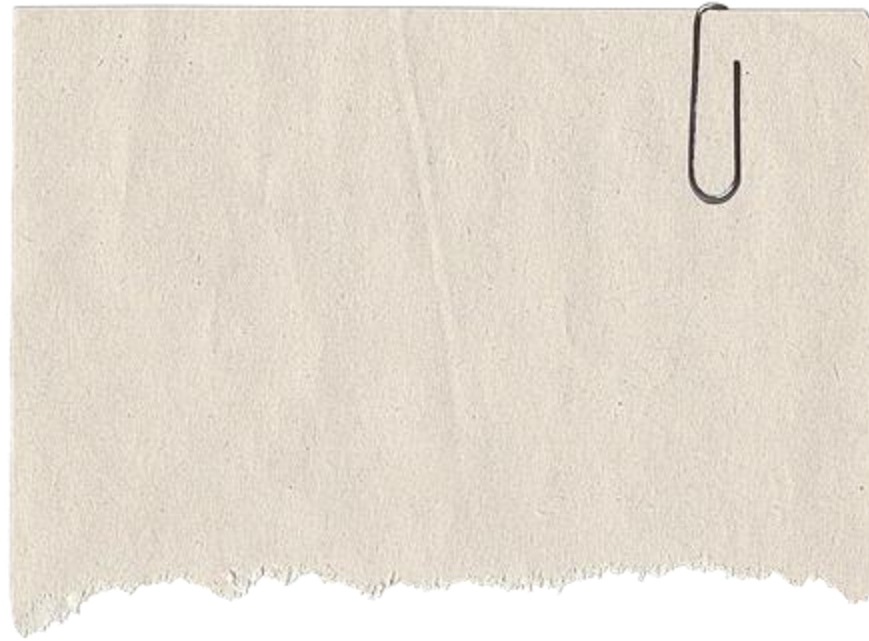
MISTR a jeho role



MISTR a jeho role



MISTR a jeho role



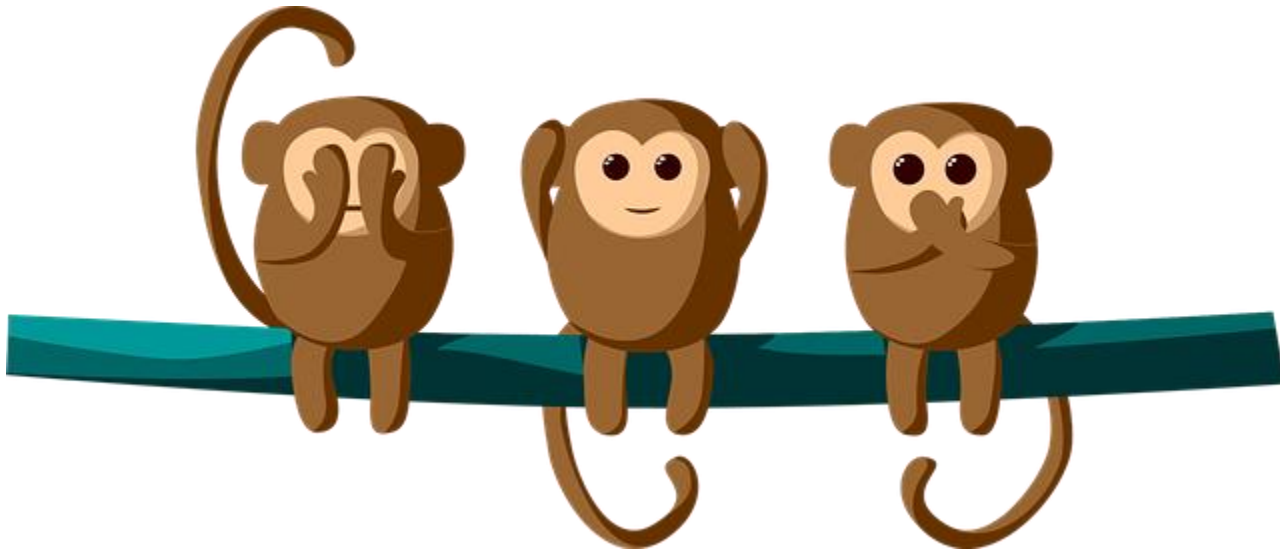
MISTR a jeho role

- **CÍLŮ**, za které je odpovědný, **DOSAHUJE SKRZE DRUHÉ lidi**,
- **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** umět **NADCHNOUT**, tedy vyprávět příběh,
- **MUSÍ** umět **MOTIVOVAT**, ale ne tím, co jim dá, ale co po nich chce

MOTIVACE vs. STIMULACE



Komunikace



Komunikace



Komunikace



Vedení lidí a komunikace

- Každý, **KDO VEDE** či má vést lidi, **MUSÍ BÝT SCHOPEN KOMUNIKOVAT!**



Vedení lidí a komunikace



- Komunikace NENÍ jenom MLUVENÍ...
 - Výměna INFORMACÍ,
 - Výměna POCITŮ,
 - Výměna NÁZORŮ,
 - Předání ENERGIE,
 - Navozuje SPOJENÍ

Vedení lidí a komunikace



Dvě strany komunikace:

VYSÍLAČ:

- řeč,
- vystupování,
- herecké nadání,
- písmo.

PŘIJÍMAČ:

- poslech,
- pozorování,
- emoce,
- četba.

Bloky v komunikaci

- **Strach**

je přirozené, že na počátku můžeme cítit strach. **PDCA**

- **Nejasné cíle**

Musíte vědět, co je pro vás důležité. **PDCA**

- **Nedostatečná příprava**

Vede k velké míře stresu.

- **Pocity**

důležité je uvědomění vlastních pocitů. Zklidnění skrze hluboké dýchání.

- **Neschopnost být sám sebou**

bud'te tím, kým jste. Víte, kdo jste?

- **Přílišné soustředění se na sebe sama**

Položte si dopředu otázku – Co od toho očekávají? **Empatie.**

- **Neochota naučit se komunikačním dovednostem**

Poslechněte si pár špičkových řečníků a pak se tomuto umění učte.

Jak zlepšit komunikaci

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

Jak se ptát

- **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

Naslouchání

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

Slyším – nedbám

Slyším – rozumím

Aktivně naslouchám



Naslouchání

- **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



Styly vedení

STYL VEDENÍ	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

Styly vedení



„Využívám moderní systémy řízení“

Autorita

Výsledek

Dávat odpovědi

Plán

Formální vzdělávání

Proces vytváří specialisté

Rozhodování na základě čísel



„Využívám Shop Floor Management“

Odpovědnost

Proces

Klást otázky

Experiment (P-D-C-A)

Vzdělávání na pracovišti

Procesy tvoří ti, kteří je používají

Rozhodování na základě fakt na pracovišti



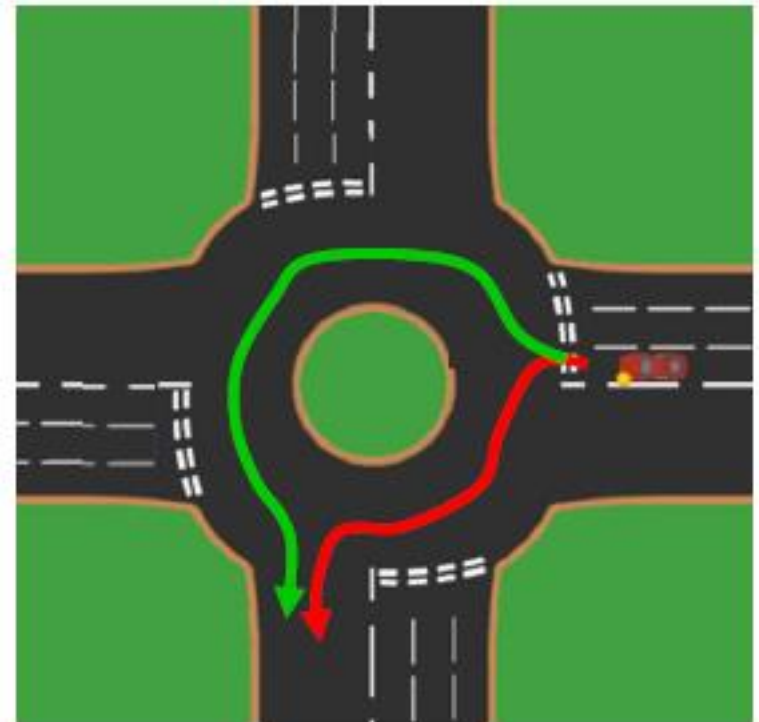
Shop Floor Management

Štíhlé metody fungují jen při zapojení a pochopení všech

a) ← Nejkratší

b) ← Nejdelší

Lidé nedělají rádi to, co jim někdo řekne, ale to, co chtějí, pro co se rozhodnou, **co jim dává smysl.**

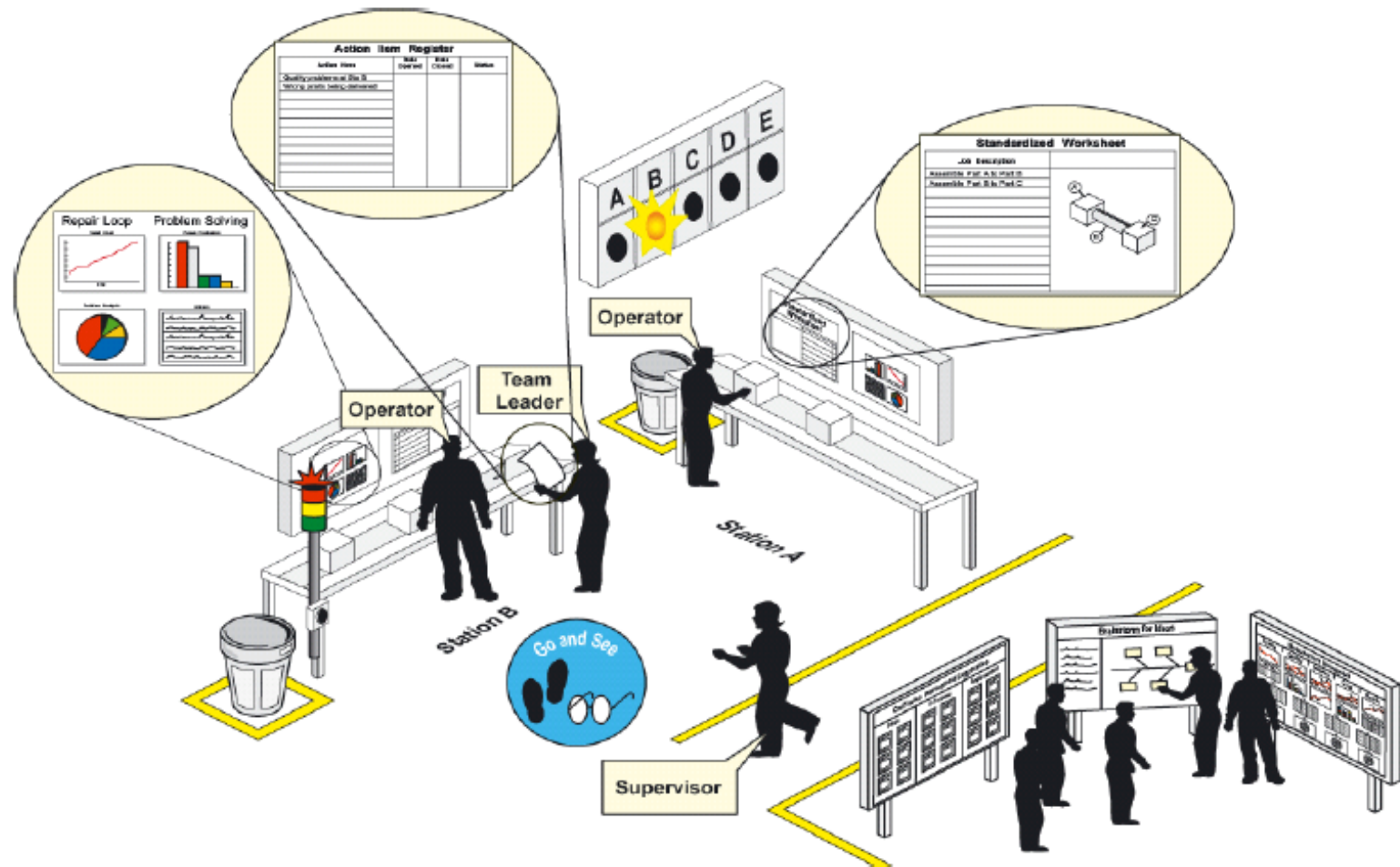


Prvky Shop Floor Managementu

- **VIZUALIZACE** – minimální překážky pro tok materiálu a informací
- **JÍT NA PRACOVISTĚ** – pravidelná revize plnění plánu na pracovišti
- **ROZVÍJET SCHOPNOSTI LIDÍ** – učte lidi vidět co vidíte vy!
- **ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ** – umožněte lidem odpovědným za proces vyřešit problém

Jsme obklopeni problémy, které čekají, aby byly vyřešeny..

Prvky Shop Floor Managementu



Vizualizace v Shop Floor Managementu

Sdílení znalostí



Přehled stavu klíčových ukazatelů



Přehled úkolů a odpovědnosti

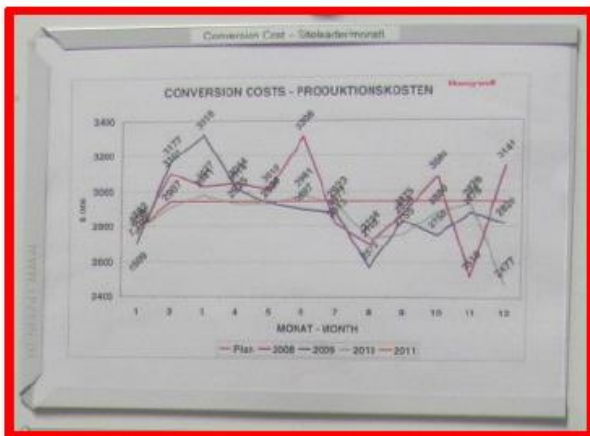
A large whiteboard filled with handwritten text, organized into columns and rows. The text is written in blue and black ink. It appears to be a task list or a responsibility matrix. The columns are headed with names or initials, and the rows contain various tasks or responsibilities. The handwriting is somewhat dense and difficult to read in detail.

Priority dne na základě dohody

A whiteboard displaying a table with columns for dates and tasks, titled "CONCERN & COUNTERMEASURE". The table has several rows and columns. A red star is visible on the table, highlighting a specific entry. The text is handwritten in black and red ink. The table appears to be a daily priority list or a countermeasure log.

Informace co nejbliže k procesu, kterého se týkají..

Důležité informace v grafu



- Popis ukazatele
- Jednotky ukazatele
- Jaké období je sledováno
- Frekvence aktualizace
- Vlastník dat - kdo aktualizuje



- Plánovaný vývoj
- Skutečný stav
- Identifikace rozdílu – problému
- Rozhodnutí o další eskalaci

Vizuální řízení - nástroj



Vždy ověřujte návrh selským rozumem. Vizuální management je jen nástroj, který může být nevhodně použit a pak nepřináší užitek..

Týmová spolupráce

proč ji potřebujeme?

- Úloha **je komplexní**
- Je potřebná **kreativita**
- Je potřebné efektivnější využití zdrojů
- Nevyhnutelností je **rychlé učení se**
- Je potřebná **vysoká odevzdanost**
- Implementace projektu vyžaduje **kooperaci všech**
- Úloha a proces jsou funkčně propojené

Týmová spolupráce

proč ji potřebujeme?

- Snaha o nový **hodnotový systém pracovníků**
- přebírání **vyšší odpovědnosti a vykonávání kvalifikovanější a pestřejší práce**
- Nutnost aktivně **zapojit zaměstnance do rozvoje** firmy – efektivní řídicí jednotky
- zvýšit jejich motivaci **a zájem o výsledky** firmy (kde je vlastník?)

Týmová spolupráce

proč ji potřebujeme?

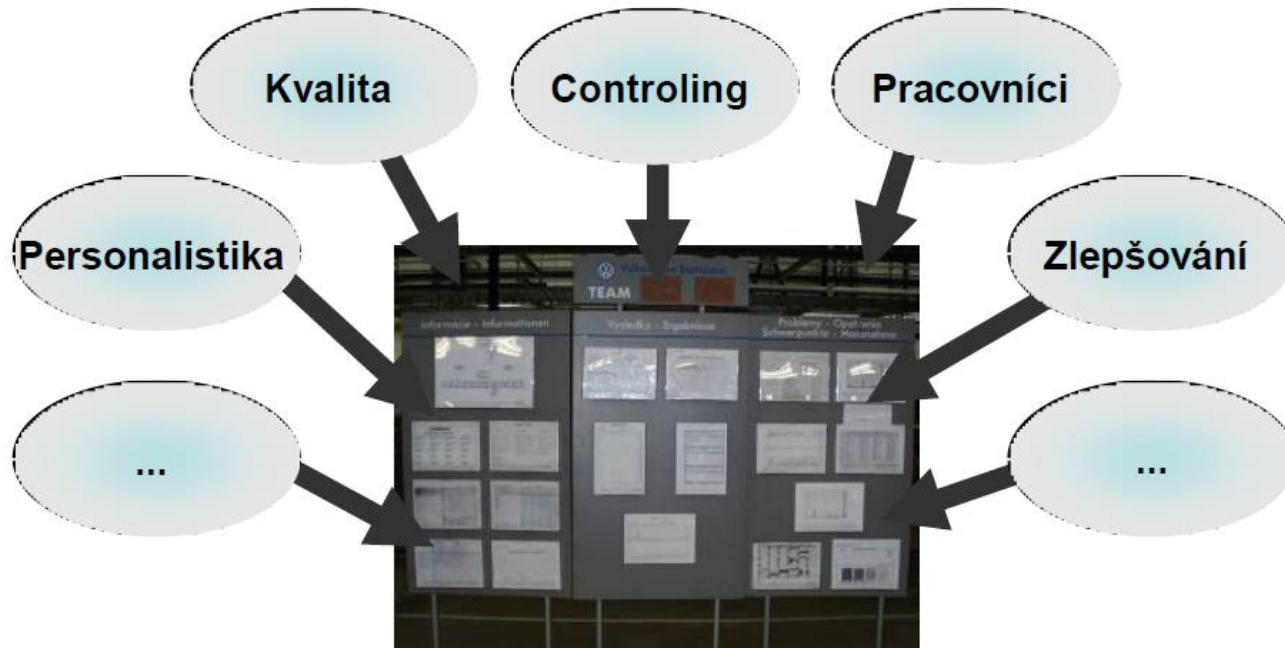
Týmy jsou efektivním, účinným a flexibilním nástrojem

- na řešení problémů
- na dělání správných rozhodnutí
- na zlepšování komunikace

Týmová spolupráce

Týmová tabule

- Tabule pracoviště je zrcadlem.
- Ukazuje nám, jak pracoviště „žije“.
- Důležitý je obsah tabule.



Máme správný proces řešení problémů?

- Ten stejný problém jsme tu měli i minulý rok..
- Zkoušeli jsme hodně věcí, ale nevypadá to, že by vyřešily problémy..
- Nic se neděje, každý týden máme stejné problémy, stejné zmetky, stejné problémy na strojích..
- Příčina problému je evidentně chyba operátora – promluv si s ním a řekni mu, že jestli se to bude opakovat, bude bez prémie..
- Schůzku k řešení toho problému naplánuj, až budou mít všichni čas..

Máme správný proces řešení problémů?

- Lidé realizují „zlepšení“ před pochopením problému, kterému čelí..
- Nejdominantnější člověk v místnosti dělá rozhodnutí, co udělat..
- Individuální snahy a dostávání pochval za to, že je člověk hrdinou, který zachránil situaci..
- Obtížné pochopit postup, který vede k řešení problému..
- Mnoho času stráveného na poradách, analyzováním dat na počítači, málo času stráveného na dílně zjišťováním aktuálního stavu..

Pravidlo 3R při řešení problémů



3R pro efektivní řešení problémů:

- Reálné místo
- Reálný produkt
- Reálná data

Nepodléhejme iluzi, že hned víme, jak problém vyřešit..

Identifikace kořenové příčiny 5xPROČ

Velmi jednoduchá metoda zjištění **SKUTEČNÉ – KOŘENOVÉ** příčiny problému.



Pouhé odstranění
vede k opakování problému.



Postup 5 x proč:

Postupné kladení otázky „Proč?“ pětkrát za sebou.

Praxe ukázala, že pět za sebou zřetězených otázek stačí k odfiltrování povrchních, zdánlivých, ale hlavně nezákladních příčin.

Týmové řešení problémů



Agenda schůzky:

- Kdy schůzka začíná
- Jak dlouho bude trvat
- Co je obsahem schůzky
- Zajistit, aby se dostalo přiměřené pozornosti všem důležitým procesům
- Kdo je účastníkem
- Jak se připravit
- Akční plán (odpovědnost a termíny)

Chyby při řešení problémů

- **Unáhlenost** – Neřešil tento problém už někdy někdo v minulosti?
Jestliže ano, dohledejte záznam. Řešení problému je investice, která se musí vyplatit.
- **Odstraňujeme problém** – necháme působit příčiny – vybereme nejpravděpodobnější příčiny, pro ně navrhujeme nápravná opatření.
Jestliže uspěcháte analýzu problému a jeho příčin, je riziko, že tato investice bude zbytečná.
- **Nedůslednost** - jestliže zrealizujete opatření k nápravě, proveďte analýzu dat, zda opravdu došlo k dostatečnému zlepšení.

Příklad řešení „problému“

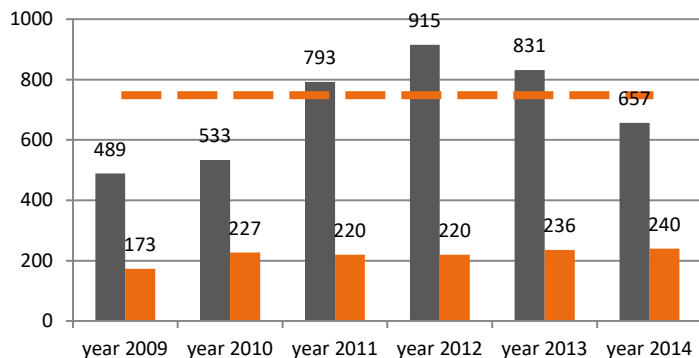
Výroba

Zaměstnanec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	PRŮMĚR	PLÁN
č. 1	128%	133%	140%	125%	135%	117%	127%	127%	134%	141%	132%	138%	131%	131%
č. 2	90%	99%	102%	92%	104%	91%	89%	97%	99%	101%	98%	94%	96%	100%
č. 3	116%	113%	107%	108%	106%	106%	106%	104%		119%	105%	103%	108%	108%
č. 4	99%	111%	112%	107%	100%	93%	100%	109%	111%	111%	119%	108%	107%	107%
č. 5	122%	135%	132%	125%	124%	119%	113%	116%	132%	133%	138%	149%	128%	128%
č. 6	128%	127%	146%	149%	137%	113%	126%	145%	136%	151%	157%	164%	140%	140%
č. 7		93%	100%	100%	100%	100%	105%	104%	108%	116%	104%	109%	104%	104%
č. 8							83%	70%	84%	85%	100%	95%	86%	100%
č. 9									76%	84%	79%	89%	82%	100%
č. 10									93%	104%	92%	107%	99%	100%
č. 11									82%	94%	88%	106%	93%	100%
													107%	111%
	114%	116%	120%	115%	115%	106%	106%	109%	106%	113%	110%	115%		

Příklad řešení „problému“

NÁHRADY MEZD

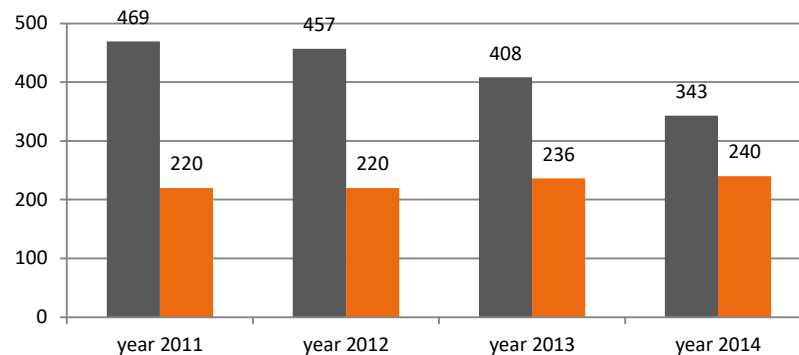
Přehled



Přímé úspory
úspory

Cca € 9.300,-

(CZK 260.000,-)



Nepřímé

Cca € 10.000,-

(CZK 280.000,-)

Popis:

Přímé úspory – porovnání trendu roku 2012 a 2014

Nepřímé úspory – přesčasové hodiny, za které nebudeme muset platit

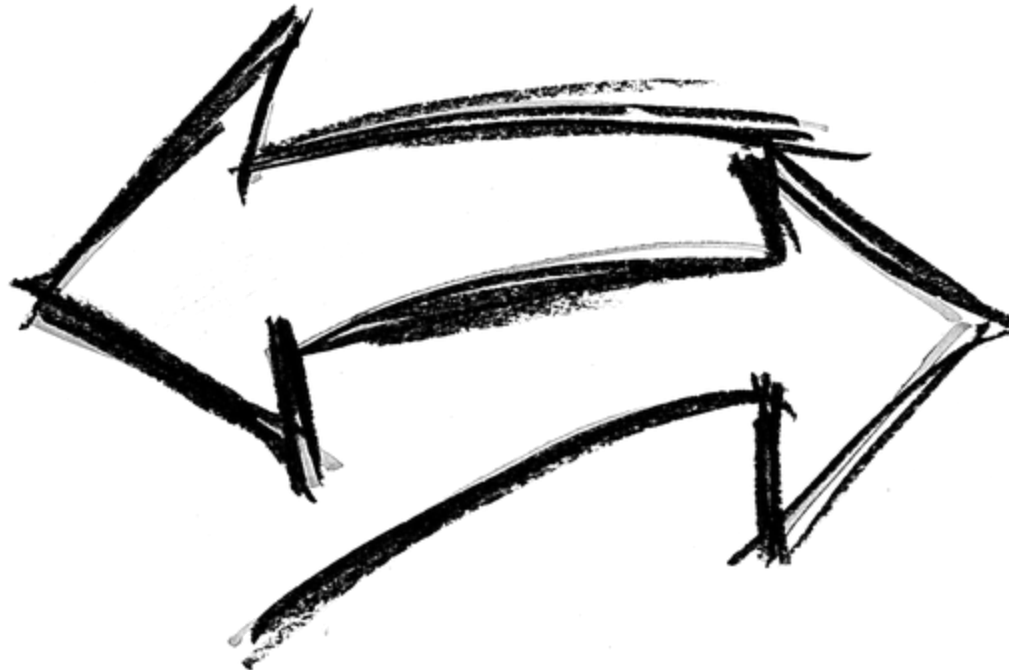
Příklad řešení „problému“

NÁHRADY MEZD

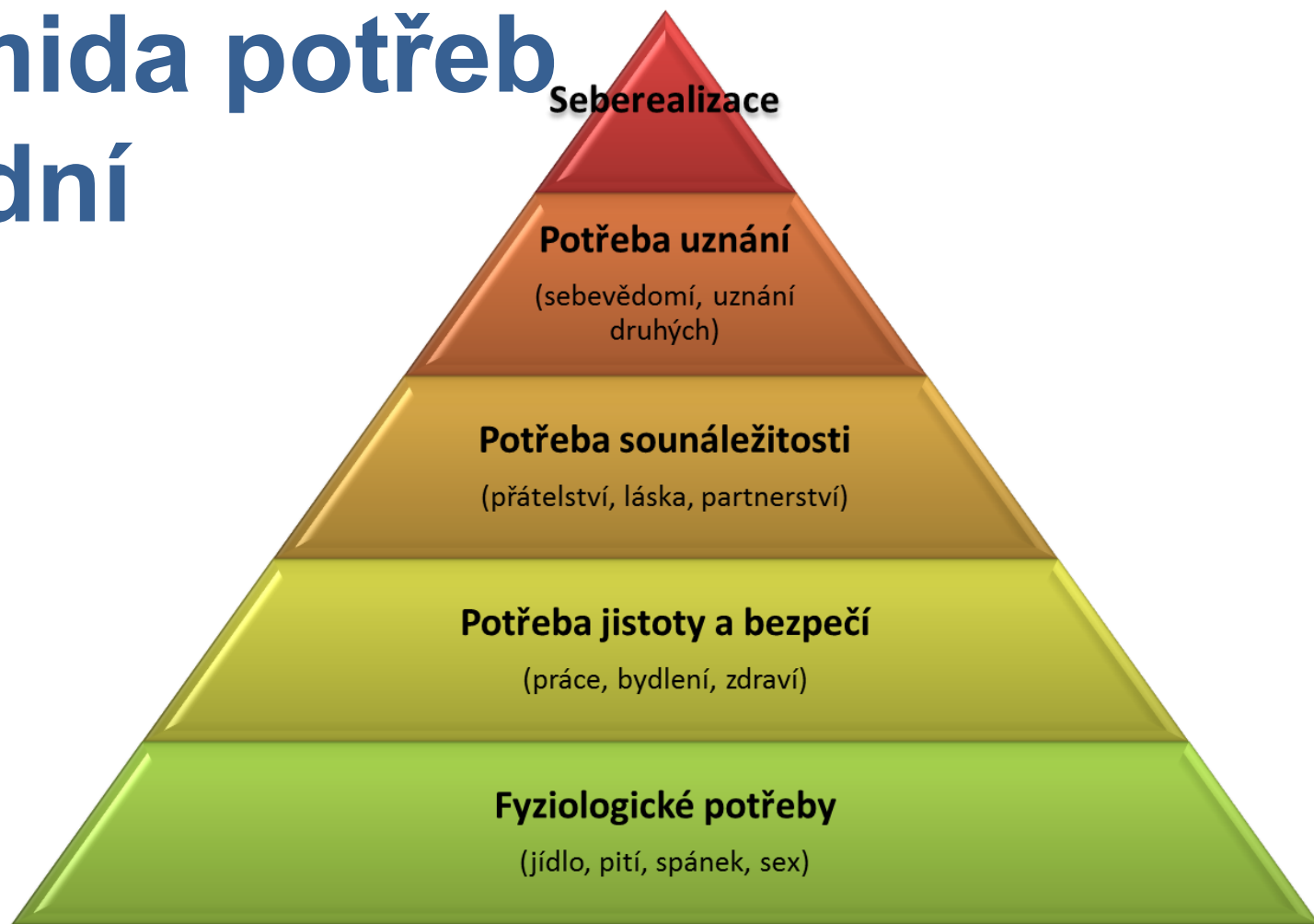
Akční plán

- krok č. 1) nastudování legislativní stránky věci a kontrola interních dokumentů k této problematice
- krok č. 2) v návaznosti na platnou legislativu připravit veškeré podklady pro provedení změny (úprava pracovního řádu, informační zprávy, prezentace stavu, systém vyhodnocování)
- krok č. 3) představení aktuální situace managementu firmy na měsíční poradě (ukázka grafů) včetně návrhu na změnu a prognózy konečného výsledku (úspory) + schválení plánu
- krok č. 4) schůzky s vedoucími pracovníky, vysvětlení návaznosti na povinnosti vedoucího
- krok č. 5) schůzky s vedoucími pracovníky a případné vysvětlování nových pravidel na poradách týmů + úprava vnitrofiremní dokumentace
- krok č. 6) měsíční zkušební provoz s pravidelnou kontrolou všech záznamů na schůzce s vedoucími
- krok č. 7) ostrý provoz a pravidelné reportování na poradě vedení + namátková kontrola některých dokladů
- krok č. 8) stanovení plánu pro jednotlivé vedoucí a jejich provozy pro další období
- krok č. 9) standardizace kontrolního mechanismu

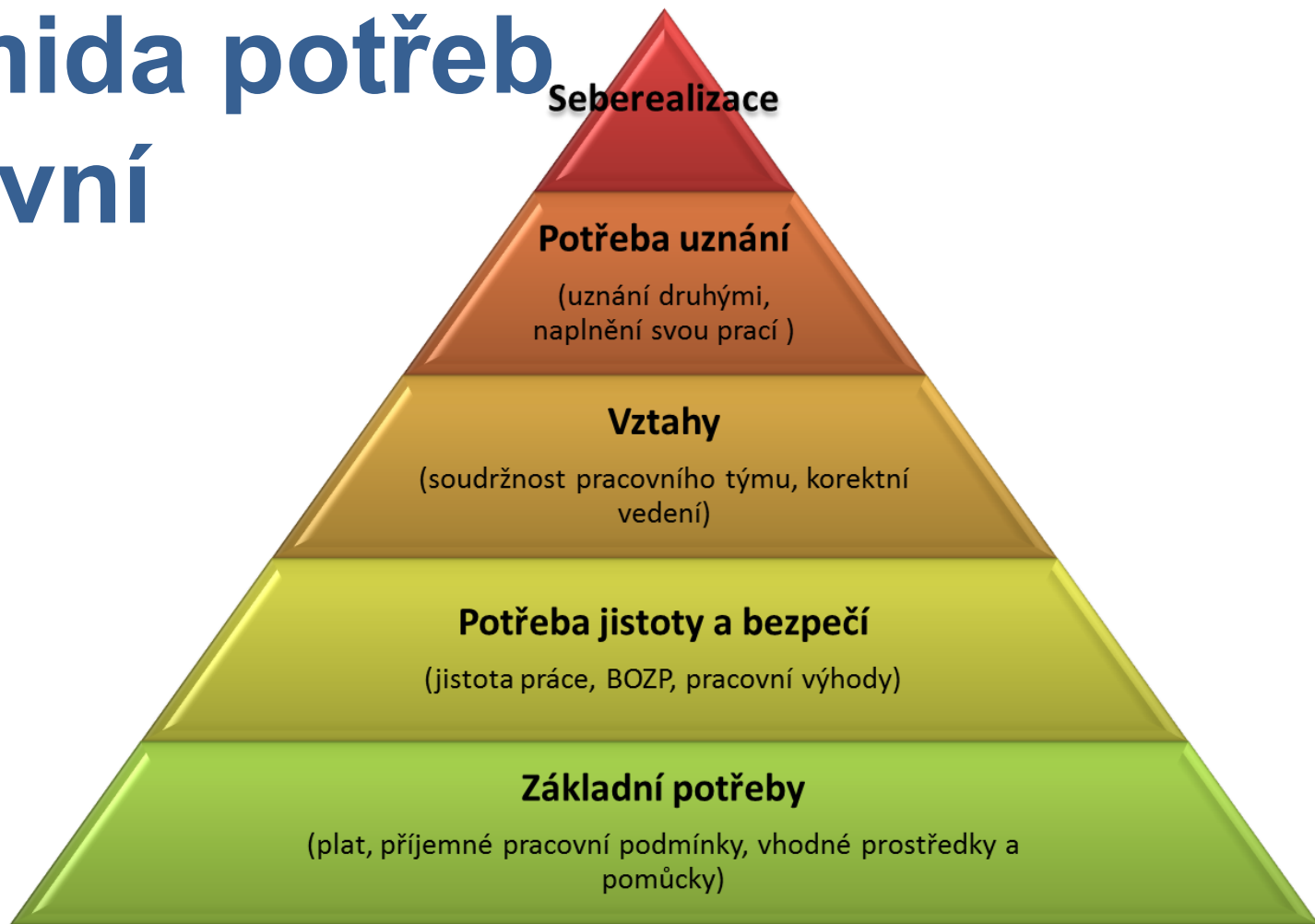
MOTIVACE vs. STIMULACE

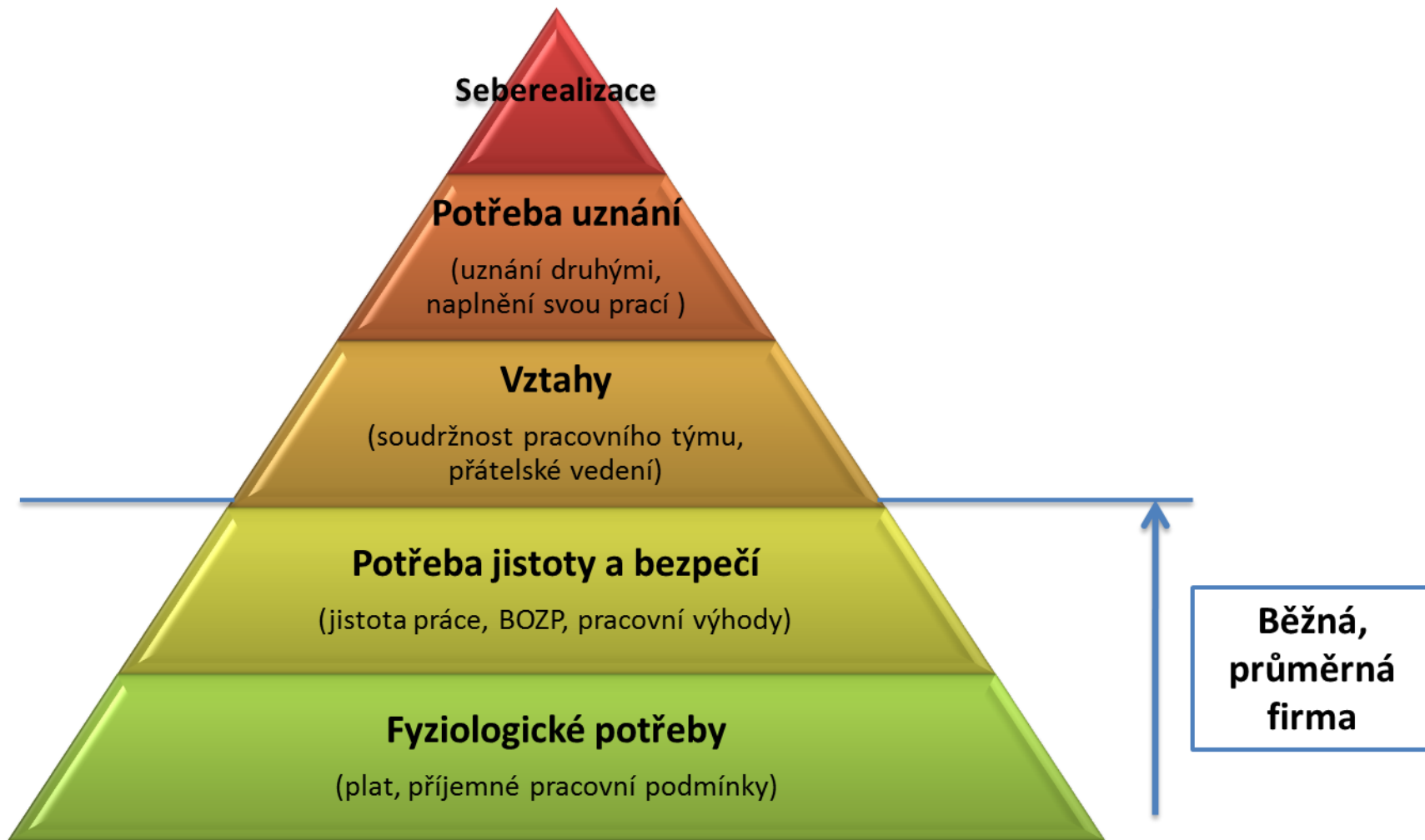


Pyramida potřeb základní



Pyramida potřeb pracovní







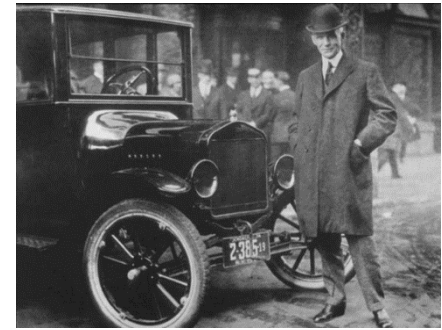
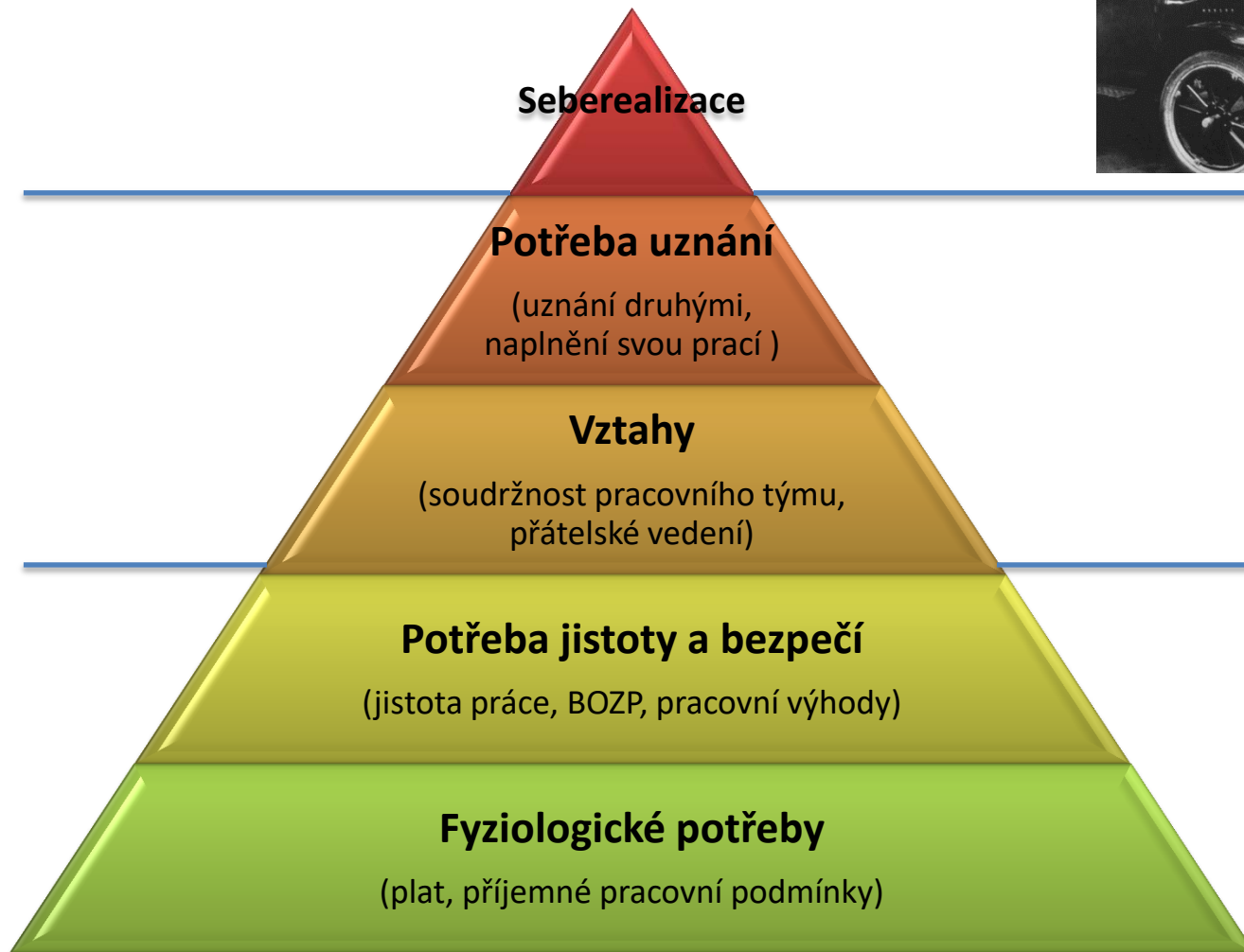
Potřeba jistoty a bezpečí
 (jistota práce, BOZP, pracovní výhody)

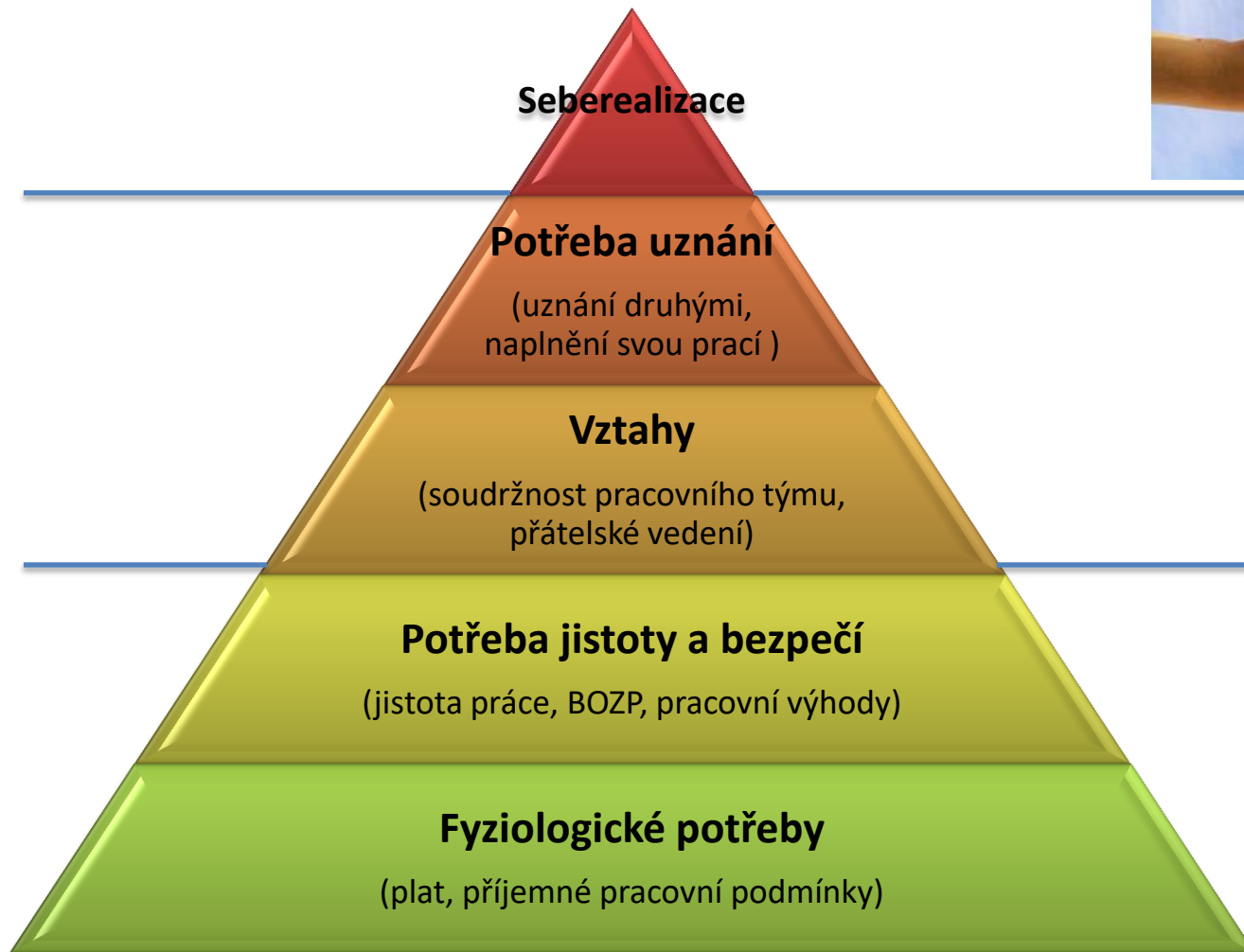
Fyziologické potřeby
 (plat, příjemné pracovní podmínky)

Běžná,
 průměrná
 firma

Kolik procent běžného pracovního dne trávíte děláním věcí, které děláte opravdu rádi?







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.**

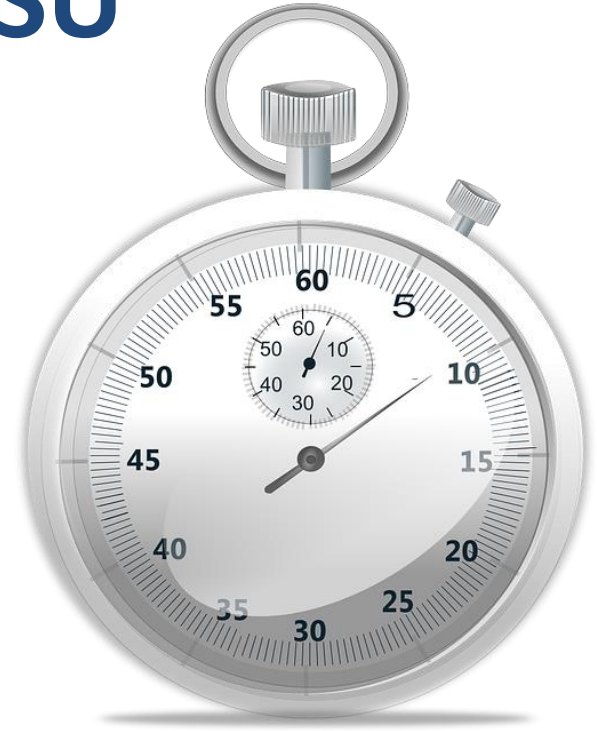
ŘÍZENÍ ČASU

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

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

Cíle semináře

- **Účastníci získali povědomí o principech a nástrojích v práci s lidmi**
- **Účastníci si prakticky vyzkoušeli některé nástroje**
- **Účastníci získali inspiraci pro jejich práci**

Děkuji za pozornost!

© 2019 Martin Hradský

Tento seminář pořádá

Nakladatelství FORUM s.r.o., divize školení a vzdělávání

Střelničná 1861/8a, Praha 8

tel: +420 251 115 576

office@forum-media.cz

www.forum-media.cz