



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Seminář – Manažerské dovednosti

v rámci projektu Zvyšování efektivity hospodaření podniku

Termín:	6. 4. 2012
Místo realizace	Penzion Smetanův Statek
Lektor:	Máša Vítková



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Program:

1. Vlastní analýza
2. Zpětná vazba – hodnocení, pochvala, pokárání
3. Videotrénink zaměřený na pochvalu a pokárání
4. Vyhodnocení videotréninku formou vzájemné zpětné vazby
5. Znalosti a dovednosti manažera
6. Nejzajímavější myšlenky ze semináře a
7. Vytvoření desatera jak vést úspěšně tým



STYLY ŘÍZENÍ

Situační analýza

Na následujících stránkách je popsáno 12 situací. U každé situace jsou uvedeny 4 různé reakce manažera. Vaším úkolem je ohodnotit každou odpověď podle toho do jaké míry představuje Vaši pravděpodobnou reakci. K tomu použijte stupnici 0-9 bodů. Začněte s ohodnocením pro Vás nejpříjemnější reakce, potom hodnotte nejméně pravděpodobnou odpověď a pak zařaďte 2 zbývající reakce mezi dva krajní případy.

Nejméně reprezentativní

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

b d a c

Nejvíce reprezentativní



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

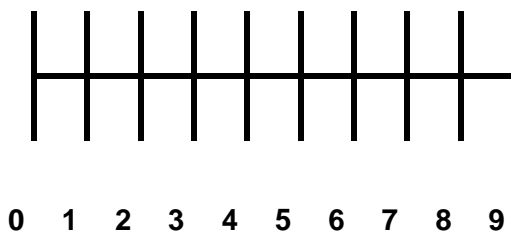
Situace 1

Kolega (podřízený), který byl přijat před rokem, občas ukazuje určitou nejistotu při výkonu své práce, přestože má zkušenosti z obdobné práce u jiné firmy.

Jednání manažera:

- a) Necháte kolegu (podřízeného) a budete předpokládat, že bude schopen se s prací a úkoly vypořádat sám.
- b) Zeptáte se kolegy (podřízeného), zda potřebuje podporu a společně se dohodnete na dalších krocích.
- c) Zeptáte se kolegy (podřízeného) na jeho práci, abyste zjistil(a), zda se cítí nejistý.
- d) Vysvětlíte kolegovi (podřízenému), jak by měly být řešeny určité klíčové aspekty jeho práce.

Nejméně
reprezentativní



Nejvíce
reprezentativní

Situace 2

Kolega (podřízený), který absolvoval velmi dobrou přípravu a je velmi zkušený, se zdá, že má problémy při výkonu určitých aspektů své práce. Víte, že tento prodejce zvládal podobné problémy bez pomoci.

Jednání manažera:

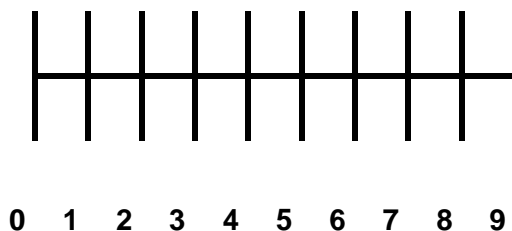
- a) Řeknete kolegovi (podřízenému), jak vyřešit problém.
- b) Zorganizujete setkání s kolegou (podřízeným) a budete věřit, že se k problému při konverzaci dostanete.
- c) Zeptáte se kolegy (podřízeného), jestli chce problém vyřešit společně.



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

d) Počkáte, abyste zjistil(a), zda kolega (podřízený) bude schopen vyřešit problém bez pomoci.

Nejméně
reprezentativní



Nejvíce
reprezentativní

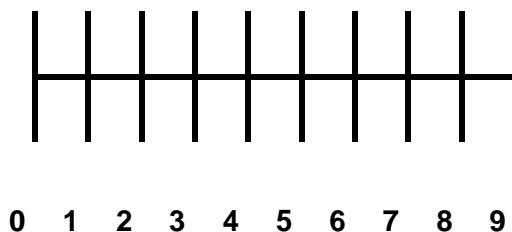
Situace 3

Ve svém týmu máte kolegu (podřízeného), od kterého vyžadujete plnění různých úkolů. Při problémech s některými z těchto úkolů je kolega (podřízený) pravidelně podrážděný a vzteká se. V minulosti jste se pokoušeli při podobné situaci s prodejcem tuto záležitost projednat, ale bez úspěchu.

Jednání manažera:

- a)** Projednáte s kolegou (podřízeným) jeho názor na práci a úkoly, které má a pokusíte se zjistit, proč některé problémy tak prožívá.
- b)** Poradíte kolegovi (podřízenému), jak by měl v uvedené situaci v budoucnu jednat.
- c)** Necháte kolegy (podřízeného), aby si vyřešil své problémy sám.
- d)** Zmíníte se o situaci jako o problému, který můžete projednat a vyřešit společně.

Nejméně
reprezentativní



Nejvíce
reprezentativní



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Situace 4

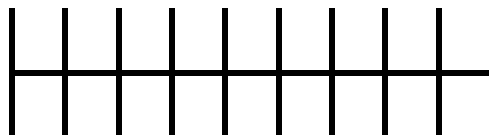
Máte ve svém týmu kolegu (podřízeného), který přes určité zkušenosti není schopen ve své práci volit priority. Již dříve jste celou záležitost s kolegou (podřízeným) projednali, ale bez jakéhokoliv výsledku.

Jednání manažera:

- a) Pokusíte se dalším jednáním ovlivnit kolegu (podřízeného), aby změnil své priority.
- b) Vysvětlíte mu, co by měly být jeho priority.
- c) Pokusíte se dodat kolegovi (podřízenému) odvahu tím, že mu naznačíte, že rozumíte jeho problému a zdůrazníte, že věříte v jeho schopnost problém vyřešit sám.
- d) Necháte kolegu (podřízeného) a budete věřit, že bude schopen včas uvedený problém odstranit.

Nejméně

reprezentativní



Nejvíce

reprezentativní

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Situace 5

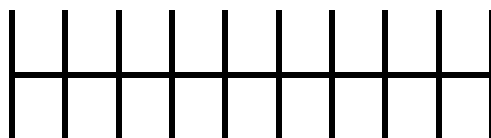
Jeden z Vašich kolegů (podřízených), který s Vámi spolupracuje již 5 let, za Vámi přichází s problémem, který byste v jeho případě neočekával (a) a žádá od Vás pomoc a návrhy na řešení problému.

Jednání manažera:

- a) „Žádné okamžité řešení nemám, myslím, že bys měl najít lepší řešení sám. Rád (a) ho s tebou projednám.“
- b) „Obvykle jsi schopen takový problém vyřešit sám, ale posad' se, podíváme se na to spolu.“
- c) „Dejte mi k tomu všechny související informace a pak uvidíme, jestli najdu nějaké řešení problému.“
- d) „Obvykle jsi schopen takové problémy řešit sám. Řeknu ti můj názor a pak se můžeme společně rozhodnout, zda je to nejlepší řešení.“

Nejméně

reprezentativní



Nejvíce

reprezentativní

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Situace 6

Kolega (podřízený) změnil před několika měsíci místo a zdá se v nové situaci nejistý.

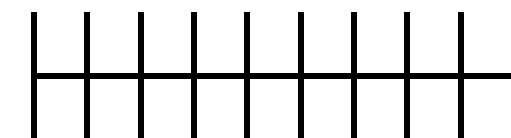


Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Jednání manažera:

- a) Vysvětlíte mu, co se od něj očekává a jak by měla vypadat jeho práce.
- b) Promluvíte s ním a podpoříte ho tím, že zdůrazníte, že věříte, že práci zvládnete.
- c) Necháte ho, protože budete věřit, že situaci brzo sám zvládne.
- d) Projednáte s kolegou (podřízeným) jeho situaci, jak se cítí, a dohodnete se na takové spolupráci, aby byl schopen práci zvládnout.

Nejméně
reprezentativní



0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Nejvíce
reprezentativní

Situace 7

Ve Vašem týmu se povídá o tom, že jeden z členů týmu nepracuje zdaleka tak intenzivně jako ostatní.

Jednání manažera:

- a) Okamžitě se s dotyčným kolegou (podřízeným) setkáte a vysvětlíte mu, co od něj v práci vyžadujete.
- b) Okamžitě se s dotyčným kolegou (podřízeným) setkáte a zeptáte se ho, zda má problémy, které můžete společně vyřešit.
- c) Setkáte se s dotyčným kolegou (podřízeným) a zeptáte se ho, jak celou situaci vidí.
- d) Počkáte určitou dobu a dáte kolegovi (podřízenému) více času, aby zvýšil svou aktivitu.

Nejméně



Nejvíce



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

reprezentativní



reprezentativní

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Situace 8

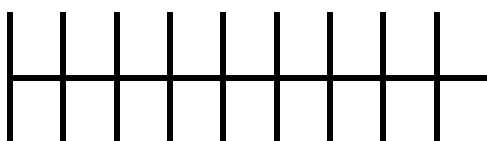
Nově přijatý kolega (podřízený) prokazuje dobrou znalost a pochopení práce a její náplně, ale zdá se, že má problémy se vztahy s určitými klienty.

Jednání manažera:

- a) Pohovoříte s kolegou (podřízeným) o speciálních technikách s cílem zlepšit jeho vztahy s klienty.
- b) Chvilí počkáte, abyste zjistili, zda se kolega (podřízený) o problému zmíní.
- c) Projednáte problém s kolegou (podřízeným) a navrhnete mu, že s ním problém společně vyřešíte.
- d) Pohovoříte s kolegou (podřízeným), abyste zjistili jeho vlastní názor na vztahy s klienty.

Nejméně

reprezentativní



Nejvíce

reprezentativní

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

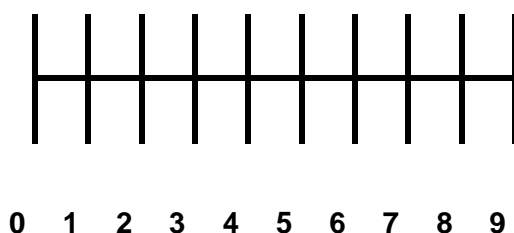
Situace 9

Váš tým bude mít nové úkoly a Vy si nejste jistý(á), zda všichni členové týmu budou schopni je řešit přesto, že většina z nich v minulosti dosahovala dobrých výsledků.

Jednání manažera:

- a) Chvilí počkáte, abyste zjistili, zda tým bude schopen úkoly zvládat.
- b) Svoláte poradů a projednáte společné návrhy a řešení případných problémů, které by mohly v nové situaci vzniknout.
- c) Shromáždíte tým a všem řeknete, že si myslíte, že nové úkoly zvládnou. Zároveň jim oznámíte, že zpočátku se mohou objevit problémy a nabídnete jim podporu, pokud ji budou potřebovat.
- d) Vysvětlíte týmu nové úkoly a seznámíte ho s Vašimi názory, jak by nové úkoly měly být řešeny.

Nejméně
reprezentativní



Nejvíce
reprezentativní

Situace 10

Kolega (podřízený), který začal nově pracovat ve Vašem týmu, naznačuje dobrou schopnost zvládat práci, ale často se dopouští chyb.

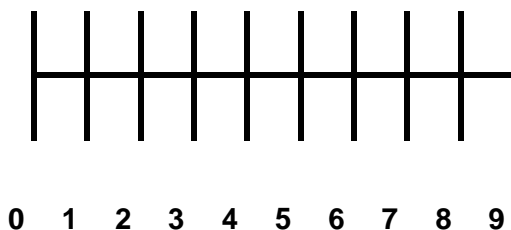
Jednání manažera:



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

- a) Necháte kolegu (podřízeného) a budete ho "jediným okem" sledovat, abyste mohli v případě potřeby zasáhnout.
- b) Z vlastní iniciativy se s ním setkáte a zeptáte se ho, jak vidí svou práci a zda nepotřebuje nějakou pomoc.
- c) Pohovoříte s ním o nové práci a zdůrazníte přitom, že se mohou objevit těžkosti, ale že je můžete překonat společně.
- d) Pohovoříte s kolegou (podřízeným) a řeknete mu o úkolech, které řešil dobře a o tom, jak by některé mohly být řešeny lépe.

Nejméně
reprezentativní



Nejvíce
reprezentativní

Situace 11

Ve Vašem zkušeném týmu, který vedete již delší dobu, vznikly problémy ve spolupráci jeho členů. V minulosti byli členové týmu schopni vyřešit obdobné problémy sami.

Jednání manažera:

- a) Seznámíte tým s možným a doporučeným řešením, aby netrpěla práce týmu.
- b) Svoláte tým a upozorníte ho, že konflikty by měly být řešeny za Vaší účasti.
- c) Oznámíte týmu, jak vidíte situaci a nabídnete každému pomoc, aby se necítil nikdo "opuštěný".
- d) Oznámíte týmu, že podle Vašich zkušeností je schopen vyřešit problémy sám. Potom počkáte až do situace, kdy bude pomoc naprosto nezbytná.

Nejméně



Nejvíce



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

reprezentativní



reprezentativní

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Situace 12

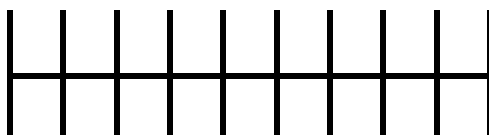
Váš tým je poměrně zkušený. Nedávno se vzhledem k novým pracovním úkolům objevily vnitřní problémy.

Jednání manažera:

- a) Poradíte týmu, jak by problémy podle Vašeho názoru měly být vyřešeny.
- b) Sednete si s týmem a projednáte, jak by problémy mohly být společně vyřešeny.
- c) Projednáte problém s týmem a povzbudíte ho, aby vyřešil problém sám.
- d) Odložíte projednání problému s týmem, ale budete pečlivě sledovat jeho práci.

Nejméně

reprezentativní



Nejvíce

reprezentativní

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

STYLY ŘÍZENÍ

Situační analýza – vyhodnocení Vašich výsledků

	delegující	podporující	koučující	direktivní
1	A	C	B	D
2	D	B	C	A
3	C	A	D	B
4	D	C	B	A
5	A	B	D	C
6	C	B	D	A



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

7	D	C	B	A	
8	B	D	C	A	
9	A	C	B	D	
10	A	B	C	D	
11	D	C	B	A	
12	D	C	A	B	233
Celkem					= Celkový součet
% z celkového součtu					



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

HODNOCENÍ

Hodnocení spolupracovníků jim má pomáhat v jejich vlastním rozvoji.

Většinou tihneme k vytýkání nedostatků. Pokud od nás náš podřízený spolupracovník dostává hodnocení, které neodpovídá poměru jeho úspěchů a neúspěchů (tzv. kognitivní delta), způsobuje to většinou negativní odezvu:

- kritika vedoucího
- vytváření „klik“
- hledání pochvaly jinde
- různé formy úniku

Při hodnocení musíme zdůraznit i úspěchy spolupracovníka. Často můžeme použít techniku:

+ (pochvala) - (kritika) +(pochvala)

Při hodnotícím rozhovoru vytváříme otázkami rovnováhu v rozhovoru a směřujeme ke konkrétnímu výsledku (akčnímu plánu) společně se spolupracovníkem.



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Pamatujme si:

Každý manažer má dlouhodobě takové spolupracovníky jaké si zaslouží.

Jak budete podporovat a rozvíjet své spolupracovníky?

POZITIVNÍ POCHVALA

Pravidla pro pozitivní pochvalu:

- Řekněte předem, že budete podřízeným poskytovat zpětnou vazbu
- Hodnoťte výkon, ne osobu
- Chvalte okamžitě
- Buďte konkrétní



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

- Bud'te struční

Tři součásti pozitivní pochvaly:

1. Připomeňte činnost, která byla správně provedena
2. Zdůrazněte přínos, který to mělo. Která schopnost, dovednost byla využita?
3. Vyjádřete upřímné uznání, poděkování

POKÁRÁNÍ

Pravidla pro pokárání:

- Řekněte předem, že budete podřízeným poskytovat zpětnou vazbu
- Hodnoťte výkon, ne osobu
- Kárejte okamžitě
- Bud'te konkrétní, přesní
- Otevřeně jim řekněte, co cítíte



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Dva způsoby pokárání:

A.

1. Připomeňte činnost, srovnejte cíl a výsledek úkolu
2. Vyžádejte zhodnocení stavu spolupracovníka
3. Vyslechněte návrhy na zlepšení
4. Motivujte

B.

1. Připomeňte činnost, srovnejte cíl a výsledek úkolu
2. Řekněte, co udělali špatně
3. Řekněte, co cítíte, jaké pocity ve vás vyvolala chyba
4. Připomeňte, že si jich ceníte



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

ZNALOSTI A DOVEDNOSTI MANAŽERA

Vlastní analýza

	Znalosti/dovednosti		
	velmi dobré	vyhovující	je třeba zlepšit
Řízení podle cílů			
Řízení změn			
Týmová práce			
Tržní plánování a související znalosti			
Zpracování objemového plánu, kalkulace			
Vytváření a rozvoj systému			
Motivace lidí			
Vedení lidí, koučování			
Vedení příkladem/demonstrování			



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Efektivní komunikace			
Kritika a přijímání kritiky			
Řešení konfliktů			
Prodej myšlenek			
Vyjednávací dovednosti			
Prezentační technika			
Osobní plánování			



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

Co je pro mě důležité - náměty

	PŘEDMĚT	PROČ	TERMÍN
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			