Deloitte.

Manažerské dovednosti a nástroje manažerského rozhodování

Univerzita Jana Evangelisty Purkyně

Human Capitol Advisory Services

Představení

Jiří Pavlík

Jiří Pavlík je manažerem v oblasti Human Capital Advisory Services (HCAS) v divizi Consulting společnosti Deloitte. Před nástupem do Deloitte pracoval 15 let v oblasti vrcholového řízení a marketingu. Vystudoval České vysoké učení technické v Praze a úspěšně absolvoval MBA program na Masarykově institutu vyšších studií. Pracoval v oblastech výpočetní techniky a ekonomického software, spotřebního a rychloobrátkového zboží. Byl rovněž odpovědný za projekt partnerského programu Českého olympijského týmu v rámci účasti na Olympijských hrách v Naganu. Má zkušenosti s aktivitami v oblasti corporate governance, vývojovými projekty v Asii (Číně) a řešením nákupních strategií v segmentu rychloobrátkového zboží. V Deloitte se specializuje na oblast sales force effectiveness.
Kontakt: jipavlik@deloitteCE.com

Ivo Půda

Ivo Půda je konzultant v oblasti Human Capital Advisory Services (HCAS) v divizi Consulting společnosti Deloitte. Vystudoval psychologii na Univerzitě Karlově v Praze, v současnosti dokončuje pětiletý psychoterapeutický výcvik v Gestalt modalitě. Než nastoupil do společnosti Deloitte, pracoval 3,5 roku jako HR konzultant ve společnosti Kelly Services, kde se věnoval oblasti rozvoje, vzdělávání a náboru. V Deloitte se vedle zmíněné specializace věnuje rovněž revizi procesů a organizačních struktur a hodnocení a rozvoji potenciálu zaměstnanců. Podílí se na projektech pro všechna průmyslová odvětví.
Kontakt: ipuda@deloitteCE.com

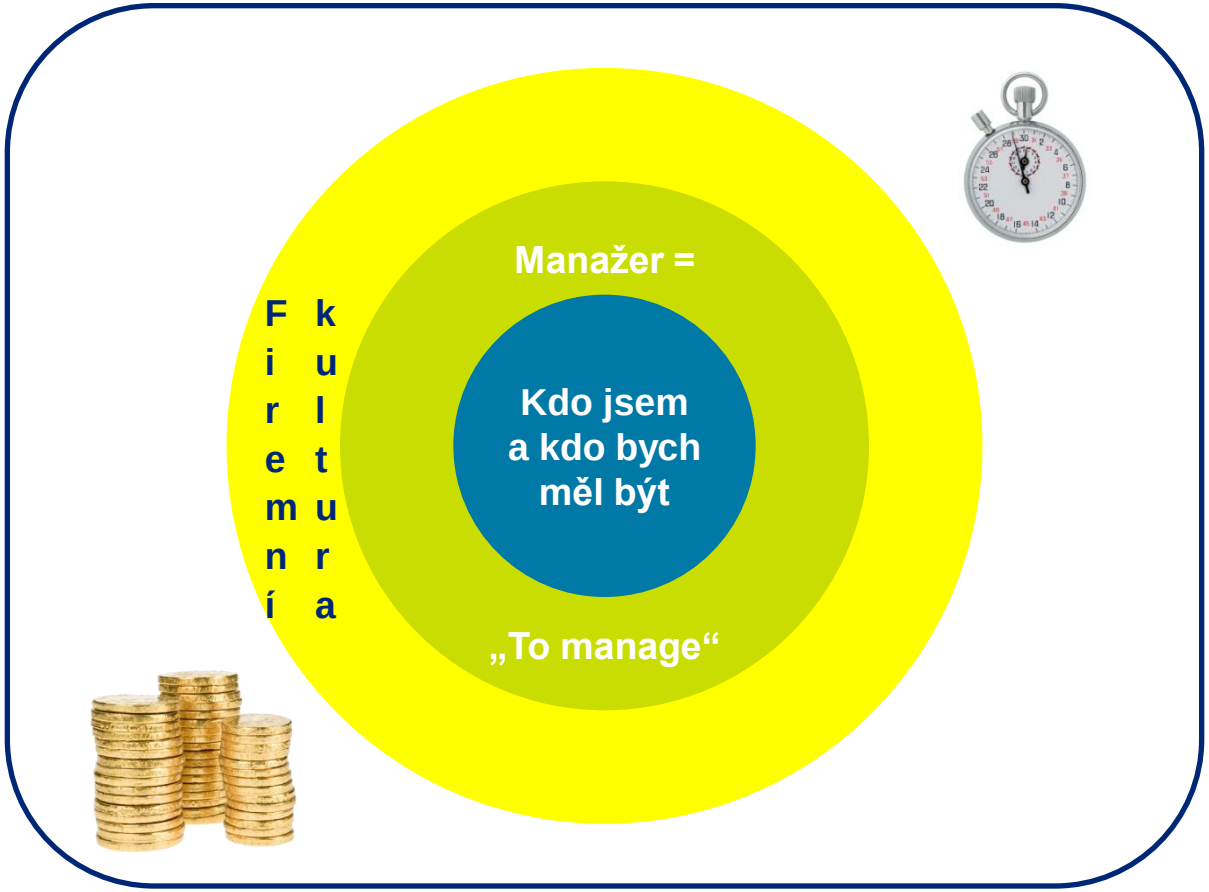
Klára Borovičková

Klára Borovičková pracuje jako analytik v oblasti Human Capital Advisory Services(HCAS) v divizi Management Consulting společnosti Deloitte. V současné době dokončuje studium Psychologie na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Před nástupem do Deloitte pracovala 5 let pro British Council, kde ve své poslední roli vedla různé kulturní a vzdělávací projekty. V Deloitte se specializuje na oblast rozvoje, vzdělávání a výběru zaměstnanců.
Kontakt: kborovickova@deloitteCE.com

© 2010 Deloitte Česká republika

Obsah

- Kdo jsem a kdo bych měl být
- Manažer = „to manage“ aneb práce s týmem
- Manažer a jeho okolí aneb firemní kultura a komunikace
- Time management
- Hard Skills
- Doporučená literatura



© 2010 Deloitte Česká republika

Kdo jsem a kdo bych měl být

© 2010 Deloitte Česká republika

Jaké kvality má dobrý manažer?

© 2010 Deloitte Česká republika

Co musí manažer určitě mít nebo umět?

- Vyberte to nejdůležitější:

• Náročnost	• Čestnost	• Pracovitost	• Ambice	• Porozumění
• Přesvědčivost	• Přizpůsobivost	• Motivace	• Sebedůvěra	• Týmovost
• Práce s informacemi	• Ekonomické myšlení	• Reprezentace vně	• Energičnost	• Jít sám příkladem
• Charisma	• Kooperativnost	• Vyjednávání	• Emoční inteligence	• Odbornost
• Prioritizace	• Zájem	• Lidskost	• Zodpovědnost	• Řídící a org. schop.
• Stanovování cílů	• Konstruktivní myšlení	• Serióznost	• Vytrvalost	• Kontrola
• Tvořivost	• Sebeprezentace	• Worklife balance	• Dominance	• Důslednost
• Inovativnost	• Řešení konfliktů	• Odolnost vůči zátěži	• Svědomitost	• Zpětná vazba
• Kritické myšlení	• Asertivní jednání	• Rozhodnost	• Píle	• Řízení výkonu
• Strategické uvaž.	• Práce s časem	• Systematičnost	• Vyrovnanost	• Orientace na cíl
• Naslouchání	• Řešení probl. situací	• Prosazování se	• Soutěživost	• Autorita
• Rozvoj sebe i ost.	• Vedení podřízených	• Nadšení	• Provokativnost	• Dochvilnost
• Zvídavost	• Předávání znalostí	• Efektivní komunikace	• Navazování vztahů	• Vstřícnost
• Otevřenost novému	• Empatie	• Zadávání úkolů	• Intelekt	• Smysl pro humor

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnosti úspěšných manažerů
podle Armstronga

- Orientace na úspěch/výsledky
- Znalost podniku a podnikání
- Jasná a přesvědčivá komunikace
- Orientace na zákazníka
- Schopnost rozvíjet ostatní
- Flexibilita
- Schopnost vést
- Dobré plánování
- Řešit problémy
- Schopnost týmové práce

- **Je tento seznam pro vás překvapivý?**
- **Chybí vám tam některé aspekty?**
- **Myslíte, že jsou vlastnosti manažerů kulturně podmíněné?**

© 2010 Deloitte Česká republika

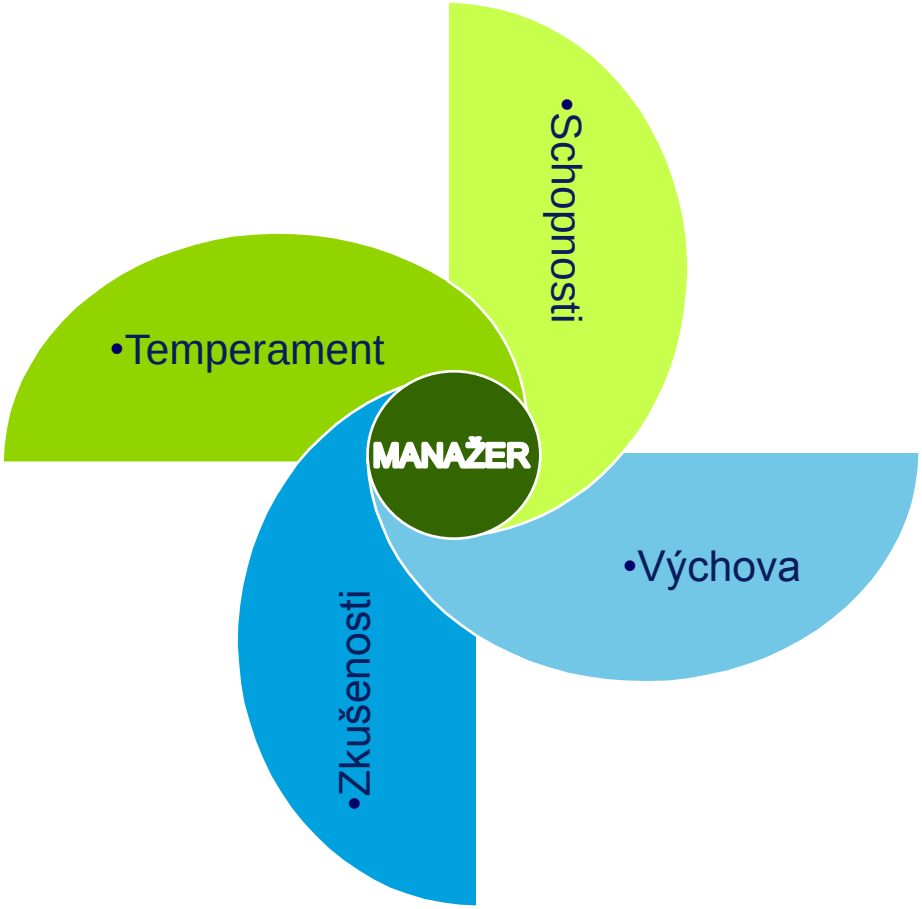
Jaké kompetence by měl mít vedoucí pracovník na UJEP?

© 2010 Deloitte Česká republika

Osobnost manažera

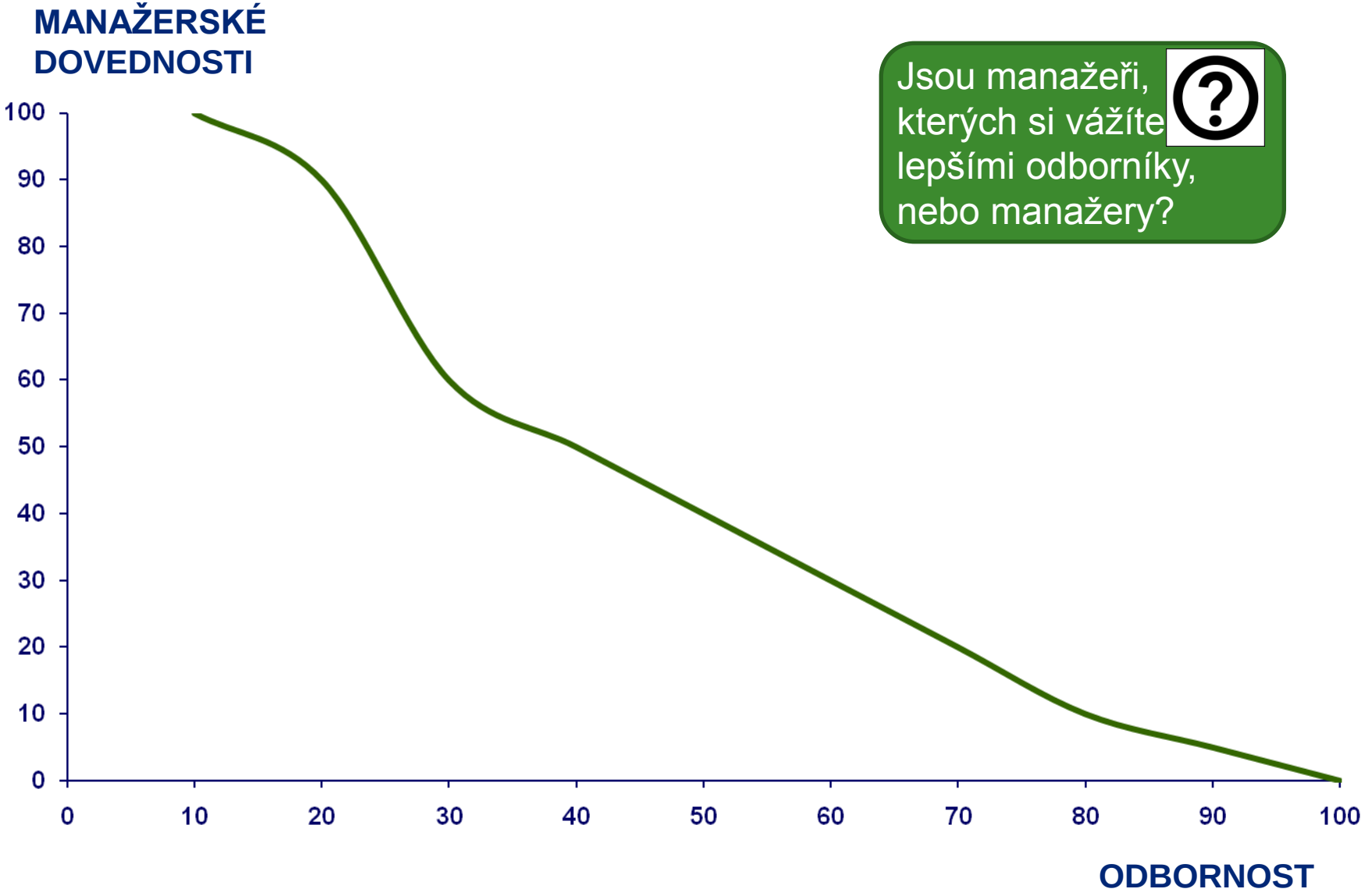
Předpoklady pro manažerskou práci:

- Vrozené
- Získané



© 2010 Deloitte Česká republika

Manažerské dovednosti versus odbornost



Jsou manažeři, kterých si vážíte lepšími odborníky, nebo manažery?

© 2010 Deloitte Česká republika

Role a zodpovědnost manažera

Role manažera:

- Interpersonální
  - Práce s lidmi – dosahování společných cílů
- Informační
  - Práce s informacemi – získávání, třídění, předávání podřízeným i nadřízeným
- Rozhodovací
  - Vyhledávání nových příležitostí, vydávání důležitých rozhodnutí

Zodpovědnost manažera:

- Práce s lidmi (podřízení, nadřízení)
- Vykonaná práce (odpovědnost za práci svoji a podřízených / týmu)
- Prioritizace mezi cíli, časová posloupnost
- Řešení sporů – manažer jako prostředník
- Přesvědčování a hledání kompromisů – manažer jako politik
- Reprezentace společnosti navenek – manažer jako diplomat
- Rozhodování

© 2010 Deloitte Česká republika

Jaké jsou typické činnosti / aktivity manažera?

© 2010 Deloitte Česká republika

PLÁNOVÁNÍ

ORGANIZOVÁNÍ

Jaké jsou typické činnosti / aktivity manažera?

VEDENÍ LIDÍ

KONTROLA

© 2010 Deloitte Česká republika

Kdo je manažer a kdo leader?

© 2010 Deloitte Česká republika

Kdo je manažer a kdo leader?

Leader = manažer²

© 2010 Deloitte Česká republika

Základní pojmy

Je důležité rozlišit jednotlivé pojmy, které se s vedením lidí spojují:

Leader / lídr (dělá správné věci):

- je člověk, jehož moc není daná zvenčí jeho formálním postavením. Leader má **neformální moc a schopnost vést lidi**. Charakterizují ho pojmy jako vize, pozitivní energie, schopnost motivovat atd.

Leadership / vedení:

- je spojované s pojmem leader. Je to **dovednost použít vhodně neformální moc**, která nevyplývá zvenčí, ale vzniká na základě identifikace s leadrem, z jeho charisma nebo expertní moci (výjimečnost v profesi).

Manažer (dělá věci správně):

- je člověk, který **koordinuje činnost** skupiny pracovníků s cílem dosáhnout výsledků, které jedinec individuální prací nedosáhne.

Management / řízení:

- je spojované s pojmem manažer. Je založené na **legitimní moci omezovat a donucovat**, kterou manažerovi dává organizace.

© 2010 Deloitte Česká republika

Požadavky na chování lídra
podle šetření britské organizace Work Foundation

1. Projevuje nadšení.
2. Podporuje ostatní lidi a pomáhá jim.
3. Uznává a oceňuje úsilí jednotlivců.
4. Naslouchá nápadům a problémům lidí.
5. Udává směr.
6. Demonstruje svou osobní čestnost a poctivost.
7. Dělá to, co říká.
8. Povzbuzuje k týmové práci
9. Aktivně povzbuzuje lidi k poskytování zpětné vazby.
10. Rozvíjí ostatní lidi.

© 2010 Deloitte Česká republika

Dobrý vůdce může někdy působit dojmem, že je poněkud přihlouplý chlapík, despotický funkcionář, pouhý komunikační kanál nebo zloděj myšlenek. Do určité míry je to správné. Musí být dost hloupý na to, aby hodně naslouchal druhým, určitě musí být despotický, aby udržel pořádek, občas musí být pouhým komunikačním centrem. Kdyby používal jenom své vlastní myšlenky, byl by spíše něčím na způsob jednočlenného orchestru než dobrým dirigentem, který je nebo by měl být pravou podstatou vůdce.

Chester Barnard, Generální ředitel společnosti General Electric

© 2010 Deloitte Česká republika

Kvality lídra
podle Johna Adaira

- **Nadšení** – pro plnění cílů, které lídři mohou sdělovat jiným lidem a přenášet je na ně;
- **Sebedůvěra** – víra v sebe, kterou může vnímat okolí (nesmí to však být přehnaná sebedůvěra, která vede k aroganci);
- **Houževnatost a vytrvalost** – lídr musí být pružný, nezdolný a vytrvalý a musí vyžadovat vysoké standardy, musí usilovat o respekt, ale nikoliv nutně o popularitu;
- **Čestnost a poctivost** – lídr musí být upřímný sám k sobě, musí být zralý, morální a čestný, neboť to vyvolá důvěru;
- **Laskavost a srdečnost** – v osobních vztazích musí mít zájem a pečovat o lidi a respektovat je;
- **Pokora a skromnost** – ochota naslouchat a uznat svou vinu, nebýt arogantní neomalený a panovačný.

© 2010 Deloitte Česká republika

Pohled z žabí perspektivy
Co podřízení očekávají od vůdců

1. *Vůdce musí být vnímán jako „jeden z nás“.* Měl by mít se členy skupiny určité společné vlastnosti.
2. *Vůdce musí být vnímán jako „největší z nás“.* Musí být velmi těsně spjatý s normami a hodnotami, které skupina považuje za nejdůležitější.
3. *Vůdce musí být vnímán jako „nejlepší z nás“.* Musí prokázat, že je odborníkem na úkoly, které stojí před skupinou, že má ve srovnání s lidmi uvnitř skupiny lepší schopnosti pro zvládnutí těchto úkolů, zejména schopnosti dosáhnout dobré spolupráce uvnitř skupiny.
4. *Vůdce musí splňovat očekávání svých podřízených.* Respekt a ochotu ke spolupráci si získá snadněji, pokud se bude chovat způsobem, jaký je od dobrých vůdců očekáván. Tato očekávání mohou být u různých skupin různá, ale nejčastěji to bude přímost,spravedlivost a spolehlivost, stejně jako ohleduplnost, přátelskost a přístupnost.

© 2010 Deloitte Česká republika

Provokativní zamyšlení
Mají tito 3 lídři něco společného?

© 2010 Deloitte Česká republika

Lídr versus Manažer
Srovnání

Lídr

- Projevuje nadšení
- Má vizi budoucnosti a přenáší ji na svůj tým
- Podporuje ostatní lidi, rozvíjí je a pomáhá jim
- Uznává a oceňuje úsilí jednotlivců
- Naslouchá nápadům a problémům lidí
- Demonstruje svou osobní čestnost a poctivost
- Dělá to, co říká
- Povzbuzuje k týmové práci
- Aktivně povzbuzuje lidi k poskytování zpětné vazby

Manažer

- Orientace na úspěch/výsledky
- Znalost podniku a podnikání
- Jasná a přesvědčivá komunikace
- Orientace na zákazníka
- Schopnost rozvíjet ostatní
- Flexibilita
- Schopnost vést
- Dobré plánování
- Řešit problémy
- Schopnost týmové práce

© 2010 Deloitte Česká republika

Vize jako obraz budoucnosti

- Manažer by měl mít svou vizi a být schopen ji přenášet na svůj tým, získat pro ni podporu
- Zaměstnanci by měli být součástí vize, ne jen těmi, kterým je vize předložena
- Vize by měla být v jazyce, kterému budou zaměstnanci rozumět
- Sdílení vize vytváří základnu pro udávání směru

Příklady vizí:

Manager is not a person who can do the work better than his men; he is a person who can get his men to do the work better than he can.

Frederick W. Smith (Feddex)

Pomáháme lidem na celém světě žít a jíst lépe.

Kraft Foods

Chceme inspirovat každého atleta na světě.

Pokud máte tělo, jste atlet. Nike

© 2010 Deloitte Česká republika

Jaká je vaše manažerská vize?

© 2010 Deloitte Česká republika

Co je to charisma a co ho tvoří?

© 2010 Deloitte Česká republika

Image
Řeč oblečení

- Náš zevnějšek ovlivňuje soudy, které si o nás dělá naše okolí (od odhadu jaké místo zastáváme až po názory na to, jací jsme);
- Určité typy oblečení jsou považovány za odpovídající pro různé okolnosti a situaci. Pokud očekávání není naplněno, bude si okolí klást otázku, co nás vedlo k tak zvláštnímu výběru, případně se nebude cítit dobře, bude zneklidněno, nebo případně znechuceno;
- Máme sklony porovnávat zevnějšek lidí s jejich schopnostmi a máme tendenci důvěřovat více těm lidem, jejichž oblečení vyjadřuje náležitou profesionalitu;
- Dny neformálního oblečení
- Řeč předmětů – osobní doplňky spoluvytváří dojem, který vyvoláváme (taška či kufřík, mobilní telefon, tón zvonění, diář a pero). Názor druhých na nás ovlivňují také osobní předměty, které jsou v naší kanceláři (fotografie, obrazy, hrníčky, fotbalová šála…).

Existuje na vašem pracovišti kodex oblékání?
Co by vám přinesl a v čem by vás omezil?

© 2010 Deloitte Česká republika

Úspěšnější jsou ti manažeři, jejichž autorita je podložena vysokým postavením, významnou funkcí. Manažeři, kteří se snaží získat respekt na základě svých schopností a odbornosti jsou slaboši, kteří autoritu nikdy mít nebudou.

© 2010 Deloitte Česká republika

Autorita

Co všechno může znamenat autorita?

- Schopnost motivovat, podpořit ostatní a přesvědčit je

Abyste měli autoritu, musíte:

1. Být dobří, v tom, co děláte jako lídři, manažeři, odborníci, nebo ve všech těchto rolích.
2. Být schopni jasně, stručně a přesvědčivě definovat to, co od lidí očekáváte.
3. Demonstrovat, že víte, kam jdete, co děláte a proč to děláte.
4. V případě nutnosti vysvětlovat smysl a směřování akce, kterou podnikáte.
5. Vést lidi vlastním příkladem.
6. Akceptovat, že vaše autorita není absolutní, že existuje pouze tehdy, uznávají-li ji ostatní.
7. Být rozhodní, ale vyhýbat se rozhodování bez důkladného rozmyšlení.
8. Dosáhnout toho, aby lidé akceptovali, že to, co řeknete, bude platit – vy zodpovídáte za práci a konečné rozhodnutí je vždy na vás.
9. Mít sebedůvěru a demonstrovat to všem, jichž se to týká.
10. Být dobří v komunikování a zajišťovat, aby lidé přesně věděli, co se od nich očekává.

© 2010 Deloitte Česká republika

Jaký vnímáte rozdíl mezi autoritou a mocí?

© 2010 Deloitte Česká republika

Moc

- Schopnost přinutit druhé lidi, aby dělali, co vy chcete

- Existuje 5 způsobů, jak můžete uplatňovat moc:

- Pomocí uplatňování schopnosti vést (leadershipu);
- Demonstrováním toho, že jste odborníci – „moc má ten, kdo zná“;
- Využíváním postavení a pravomocí manažera;
- Nabízením odměn za projevenou ochotu, za vyhovění;
- Naznačováním, že neochota či nevyhovění bude znamenat trest.

Která metoda je efektivnější: Nabízení odměn, nebo hrozba trestem?

Dokážete si představit situaci, kdy by uplatňování moci prostřednictvím hrozby trestem bylo přijatelné?

Jak mocný by měl mít dobrý manažer?

© 2010 Deloitte Česká republika

Moc – Jací jsou manažeři, kteří mají možnost uplatňovat moc a jsou hodnoceni jako úspěšní?

1. Používají moc otevřeně a rozumně. Jsou považováni za opravdové odborníky ve svém oboru. A soustavně dodržují a udržují svou pověst lídra, kterou si vybudovali.

2. Citlivě vnímají, jaké typy moci jsou u různých druhů lídrů nejefektivnější. Například odborníci respektují odbornost.

3. Vytvářejí a využívají všechny zdroje moci a nespoléhají na žádnou jednotlivou metodu.

4. Vyhledávají práce a úkoly, které jim poskytují příležitost získat a používat moc. Soustavně hledají způsoby, jak investovat moc, kterou již mají k zabezpečení stále vyššího pozitivního užitku.

5. Používají svou moc zralým způsobem a s patřičnou dávkou sebeovládání. Velmi zřídka – pokud vůbec – používají moc impulzivně nebo ke svému vlastnímu prospěchu.

6. Nacházejí uspokojování v ovlivňování druhých lidí.

© 2010 Deloitte Česká republika

Je lepší být z důvodu opatrnosti někdy trochu nerozhodný než být sice rozhodný, ale někdy činit špatná rozhodnutí.

© 2010 Deloitte Česká republika

Rozhodnost
10 přístupů, jak být rozhodný

1. **Dělat rychlejší rozhodnutí** – „Kdo příliš dlouho váhá, tomu mezitím konkurenti začnou šlapat na paty.“

2. **Neokolkovat, neváhat, neodkládat** – Vyhněte se pokušení trávit svůj čas triviálními úkoly, tak abyste co nejvíce oddálili okamžiky, kdy se budete muset věnovat nepříjemné záležitosti.

3. **Očekávat neočekávané**

4. **Nejdříve myslet a potom konat**

5. **Vyvarovat se domněnek a předsudků**

6. **Učit se z minulosti**

7. **Být systematický** – při řešení problému uplatňujte pečlivý, přísný a přesný postup

8. **Důkladně prodiskutovat s ďáblovým advokátem** – než učiníte nějaké významné rozhodnutí, prodiskutujte ho s někým, kdo s ním pravděpodobně nebude souhlasit (umožní vám to vzít v úvahu všechny možné námitky)

9. **Vyhraďte si čas na opětovná promyšlení** – rychlé rozhodování je vysoce žádoucí, impulzivita však nikoliv! Několikaminutová přestávka vám umožní se na vaše rozhodnutí podívat s odstupem.

10. **Zvážit potenciální důsledky** – Každé rozhodnutí má nějaký důsledek a vy byste měli pečlivě zvážit, jaký by mohl být a jak jej zvládnete

© 2010 Deloitte Česká republika

Intuice

- Důležitá role při rozhodování;
- Zakládá se na získané zkušenosti a vychází z poznaných situací a vzorců chování;
- Oddělovat od sebe racionální a neracionální rozhodování není správné, protože intuice je založena na jednoduchých analýzách dřívějších situací, které jsou v nás uchování a mohou být kdykoliv použity pro rychlé rozhodování;
- V reálných situacích se to, co si manažeři myslí, že je třeba udělat a to, co skutečně udělají někdy výrazně liší;

© 2010 Deloitte Česká republika

Jaký je člověk, o kterém byste prohlásili, že má vysokou emoční inteligenci?

© 2010 Deloitte Česká republika

„Emoční inteligencí se rozumí schopnost vyznat se sám v sobě i v ostatních, vnitřní motivace a zvládání vlastních emocí i emocí cizích.“ GOLEMAN

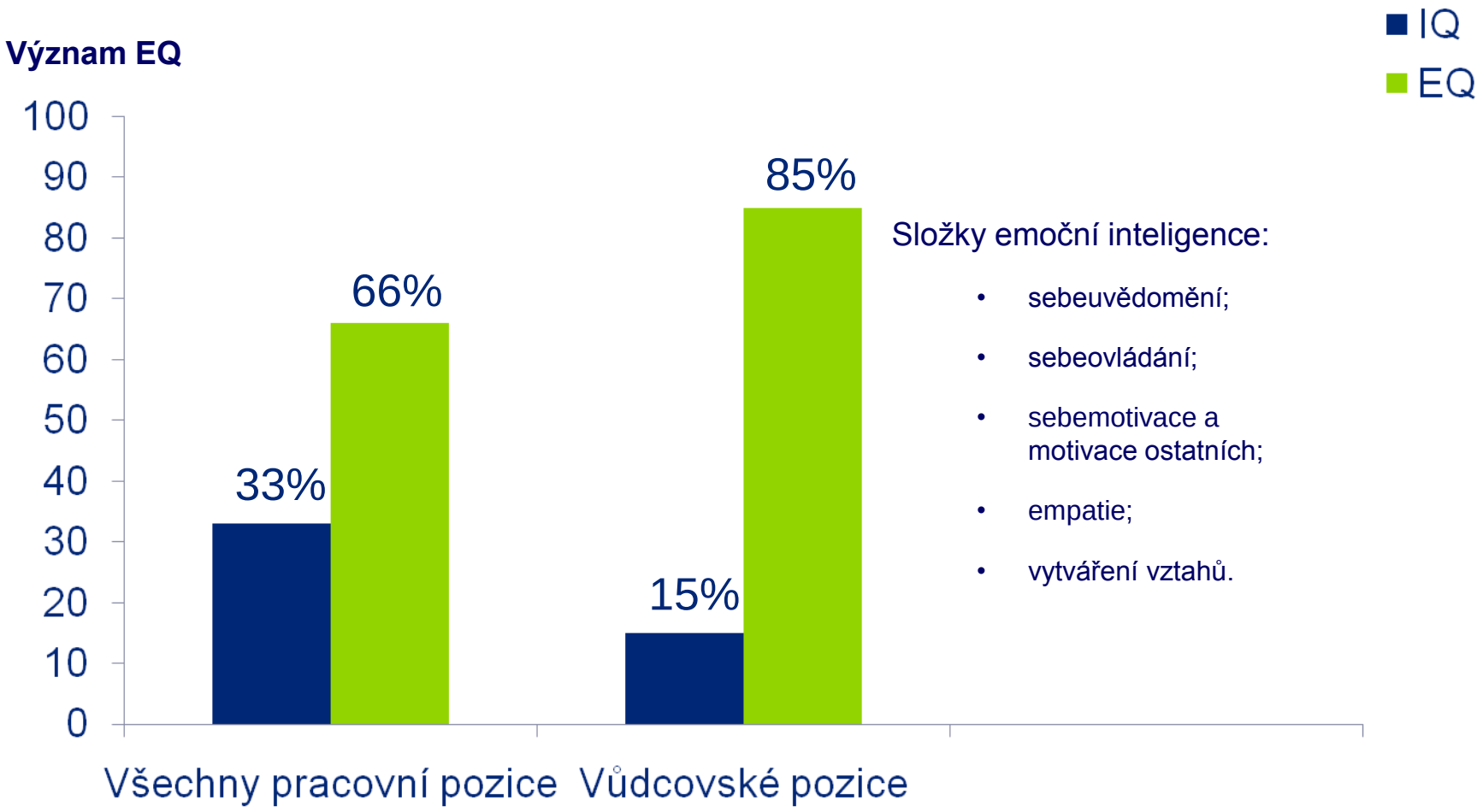
© 2010 Deloitte Česká republika

Emoční inteligence

- **Sebeuvědomění, znalost sebe sama** = schopnost rozpoznávat a chápat své nálady, emoce a pohnutky i jejich dopad na jiné lidi. Je to spojeno se třemi schopnostmi: sebedůvěrou, realistickým sebehodnocením a humorným nadhledem k postoji k vlastní osobě.
- **Sebeovládání** = schopnost mít pod kontrolou rozkladné impulzy a nálady a usměrňovat své chování s ohledem na potřebu energického a vytrvalého sledování cílů. Tři schopnosti související s touto složkou jsou důvěryhodnost a poctivost, schopnost cítit se dobře i v nejasných situacích a otevřenost vůči změně.
- **Motivace** = zanícení pro práci z důvodů, které nesouvisejí s penězi a postavením a sklon energicky a vytrvale sledovat cíle. Tři schopnosti, které souvisí s touto složkou, jsou výrazná orientace na úspěch, optimismus dokonce i tváří v tvář neúspěchu a oddanost organizaci.
- **Empatie** = schopnost chápat emoční ustrojení ostatních lidí a vcítit se do jejich emocí, a dovednost jednat s lidmi podle jejich emočních reakcí. Souvisí to se třemi schopnostmi: schopností formovat a udržet si talenty, citlivostí vůči kulturním rozdílům a klientskou či zákaznickou orientací.
- **Společenská obratnost** = zběhlost v řízení vztahů a budování sítí za účelem dosažení žádoucích výsledků od jiných lidí a v zájmu dosažení osobních cílů, schopnost najít společnou řeč a budovat vztahy. Tři schopnosti související s touto složkou jsou: efektivnost při vedení změny, přesvědčivost a odbornost v budování a vedení týmů.

© 2010 Deloitte Česká republika

Emoční inteligence



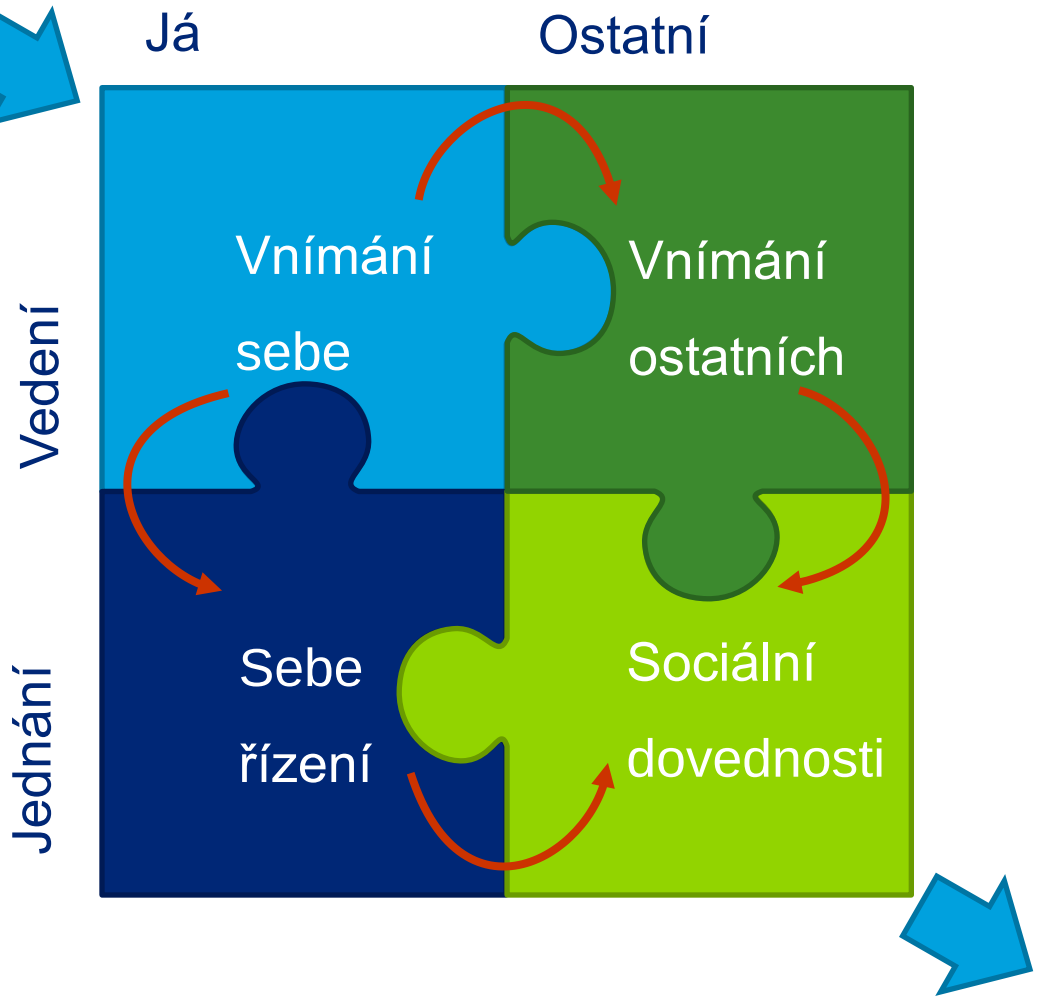
Složky emoční inteligence:

- sebeuvědomění;
- sebeovládání;
- sebemotivace a motivace ostatních;
- empatie;
- vytváření vztahů.

© 2010 Deloitte Česká republika

Emoční inteligence
Kvadranty EQ

Veškerá změna začíná zde



Pozitivní dopad na ostatní

© 2010 Deloitte Česká republika

Manažer = to manage

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Vybrané teorie vedení lidí

- Teorie manažerské mřížky
  - Dvoudimenzionální matice členící leadry dle toho, zda se více zaměřují na lidi nebo na úkol
- Situační styl vedení
  - Volba mezi různými manažerskými nástroji v závislosti na konkrétní situaci – zralost projektového týmu, vztah s projektovým týmem, míra potřebné kontroly

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Manažerská mřížka

Managerial Grid
Blake, Mouton

© 2010 Deloitte Česká republika

Vůdci ve vzduchu
Příklad z praxe

Dvě hlavní dimenze vedení

Iniciace struktury (zaměření na úkoly)

- organizuje a definuje úkol a vztahy mezi kapitánem a posádkou

Ohleduplnost (zaměření na lidi)

- chování svědčící o přátelství, důvěře, respektu a vřelosti ve vztazích mezi kapitánem a posádkou

Typické činnosti kapitána zaměřeného na úkoly:

- Své postoje jasně sděluje posádce
- Vládne železnou rukou
- Zajišťuje, aby posádka správně chápala jeho roli
- Udržuje určité standardy výkonnosti

Typické činnosti kapitána zaměřeného na lidi:

- Najde si čas naslouchat členům posádky
- Stará se o jednotlivé členy posádky
- Jedná se členy posádky jako se sobě rovnými
- Je přátelský a vstřícný

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Situační styl vedení

Při volbě stylu vedení hraje roli **zralost zaměstnance**

Zralost zaměstnance:

- pracovní (vědomosti, schopnosti, dovednosti)
- psychická (připravenost přijmout zodpovědnost)

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Styly vedení lidí – příklady z literatury

Direktivní styl

„Já se rozhoduji na základě svých nápadů.“

Konzultativní styl

„Já se rozhoduji na základě vašich nápadů.“

Delegativní styl

„Vy se rozhodujete na základě vašich nápadů.“

Konsensuální styl

„My se rozhodujeme na základě našich nápadů.“

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Styly vedení lidí – příklady z literatury

Direktivní styl

Kdy použít?

Máme nový tým, ocitli jsme se v neznámé situaci, řešíme akutní problém, krizi

Konzultativní styl

Kdy použít?

Pracujeme s rozvíjejícím se týmem, který má potřebné znalosti, ale nemá dost zkušeností, informací, aby rozhodl sám

Delegativní styl

Kdy použít?

Chceme náš tým motivovat, zvýšit morálku v kompetentním týmu, u lidí s větší expertízou, než má vedoucí

Konsensuální styl

Kdy použít?

Členové týmu mají stejné znalosti jako vedoucí, je potřeba, aby se tým s úkolem ztotožnil, u zkušeného nebo různorodého týmu

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Styly vedení lidí – příklady z literatury

Direktivní

- Přísné, někdy až donucovací jednání
- Užitečný v dobách krize nebo u jedinců s chabou výkonností, ale v nadměrné míře potlačuje iniciativu, tvořivost a inovativnost

Vizionářský

- Soustřeďuje se na vyjasnění smyslu a komunikaci

Orientovaný na lidi

- Zdůraznění mezilidské harmonie a vztahů
- Vhodný ve vysoce stresujících situacích, nebo u zaměstnanců zasažených osobní krizí

Participativní

- Orientace na spolupráci a spolurozhodování
- Postaveno na přínosu ostatních lidí (čím více lidí se podílí na rozhodnutí, tím je lepší)

Udávání tempa

- Důraz na maximální výkonnost
- Přináší krátkodobě dobré výsledky, ale dlouhodobě demoralizuje a vyčerpává zaměstnance

Koučování

- Orientace na dlouhodobý osobnostní růst

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Příklady protichůdných stylů řízení

Charismatický / Necharismatický

- Charismatičtí lídři spoléhají na svou osobnost. Jsou to na úspěch orientovaní vizionáři , kteří na sebe někdy berou vykalkulované riziko a jsou dobří komunikátoři.
- Necharismatičtí lídři spoléhají hlavně na své know- how (autoritu má osoba, která zná), svou tichou, nenápadnou kontrolu a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy

Autokratický / Demokratický

- Autokratičtí lídři vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení, aby přinutili lidi dělat, co se jim řekne.
- Demokratičtí lídři povzbuzují lidi k tomu, ab y se podíleli na rozhodování a angažovali se v něm.

Umožňovatel / Kontrolor

- Umožňovatelé či usnadňovatelé inspirují lidi svou vizí budoucnosti a podporují je při plnění týmových cílů.
- Kontroloři manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět.

Transakční / Transformační

- Transakční lídři nabízejí za ochotu vyhovět peníze, práci a jistotu.
- Transformační lídři motivují lidi k tomu, aby usilovali o náročnější cíle.

Schopnost vést tým
Tipy a triky vedení

- Nebuďte manipulativní
- Buďte připraveni zaplatit odpovídající cenu (nepopularita)
- Nemlčte - vykazujte aktivitu
- Chvalte druhé
- Pozdvihujte status druhých členů skupiny
    - mluvte ke skupině jako celku
    - budujte skupinovou tradici
    - zdůrazňujte týmovou práci
    - uznávejte dobrou práci
    - stanovte skupině realistické cíle
    - odměňujte skupinu
    - neuzavírejte se před skupinou
    - jednejte s jejími členy jako s lidmi

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Osobní akční plán

- Váš ideální manažer:
  - Koho ve vašem profesionálním životě oceňujete jako manažera?
  - Proč jste si vybrali právě tuto osobu? Čeho si na této osobě ceníte?
- Jaké vlastnosti bych měl mít jako ideální manažer?
  - Co z toho mám?
  - Co mi nejvíce chybí?
  - Jak to můžu změnit? Co by mi pomohlo?
    - Co v tomto směru můžu udělat sám
    - V čem mi může pomoci zaměstnavatel
- Co je pro váš typický styl vedení charakteristické?
    - Co vám chybí? Co byste chtěli umět?
    - V kterých situacích se svým obvyklým stylem vedení narážíte na své hranice?

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Synergický efekt

- Interakce dvou anebo více prvků či sil takovým způsobem, že jejich zkombinované úsilí a výsledky jsou větší, než je suma jejich jednotlivých částí
- V organizacích je možné synergii charakterizovat jako kooperaci mezi skupinami nebo jejich částmi, která vytváří zesílený efekt
- Synergii podporuje:
  - aktivní naslouchání;
  - poskytování podpory;
  - schopnost rozlišovat a konfrontovat;
  - osobní angažovanost ve snaze o kvalitu;
  - akceptace různorodosti;
  - zpětná vazba.

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Motivace

Nemůžete donutit semínko, aby rostlo, ale můžete mu zajistit správné podmínky k tomu, aby realizovalo potenciál, který je v něm ukrytý.“

Základními termíny ve vztahu k motivaci jsou motiv a stimul

- Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud nebo pohnutku. Je to vnitřní příčina či důvod určitého chování a jednání. Je to vnitřní síla, která dává činnosti člověka smysl.
- Stimul představuje pobídku z vnějšku. Je to vnější příčina či pobídka pro určité chování, jednání.

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Odměňovat nebo trestat?

- Motivace a rozvoj mohou být realizovány dvěma odlišnými cestami
- Ukazuje se, že z dlouhodobého hlediska zdůrazňování očekávaného chování je mnohem úspěšnější strategií než trestání nežádoucího chování
  - Trest omezuje nepřijatelné chování jen dočasně
  - Trest vyžaduje neustálou přítomnost trestajícího
  - Trest zaměstnance neučí nic nového – nenaučí přijatelné chování
  - Následkem trestu je strach, což snižuje efektivitu práce
  - Trest s sebou nese vedlejší emocionální dopady (např. potrestaný vnímá negativně i osoby, které považuje za spojence trestajícího)
  - Trest může vést k agresivitě zaměřené na odvetu
  - Trest je předávaný dále po hierarchické úrovni (na podřízeného trestatného podřízeného)

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Motivace X a Y

- McGregor rozlišuje dvojí manažerský přístup:
  - **Manažer typu X** – má názor, že člověk je tvor převážně líný, má vrozenou nechuť k práci a proto je nevyhnutelné ho k práci nutit (vidina trestu), naopak dobrou práci je nutné finančně odměňovat. Navíc je člověk převážně nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu a dohled. Je nutné mu říkat, co má dělat, kdy a jak. Tento typ manažera nedovoluje zaměstnancům, aby se podíleli na rozhodování, odměňuje jen ve formě peněz a neočekává žádnou zpětnou vazbu a komentáře.
  - **Manažer typu Y** – má názor, že výdej fyzické a duševní energie v práci je pro člověka čímsi přirozeným jako hra nebo odpočinek a že smysl pro zodpovědnost a povinnost je člověku také úplně přirozený. Tento typ manažera předpokládá, že důležitější než např. finanční odměna je pro člověka užitečnost jeho práce, možnost pracovat tvořivě apod.

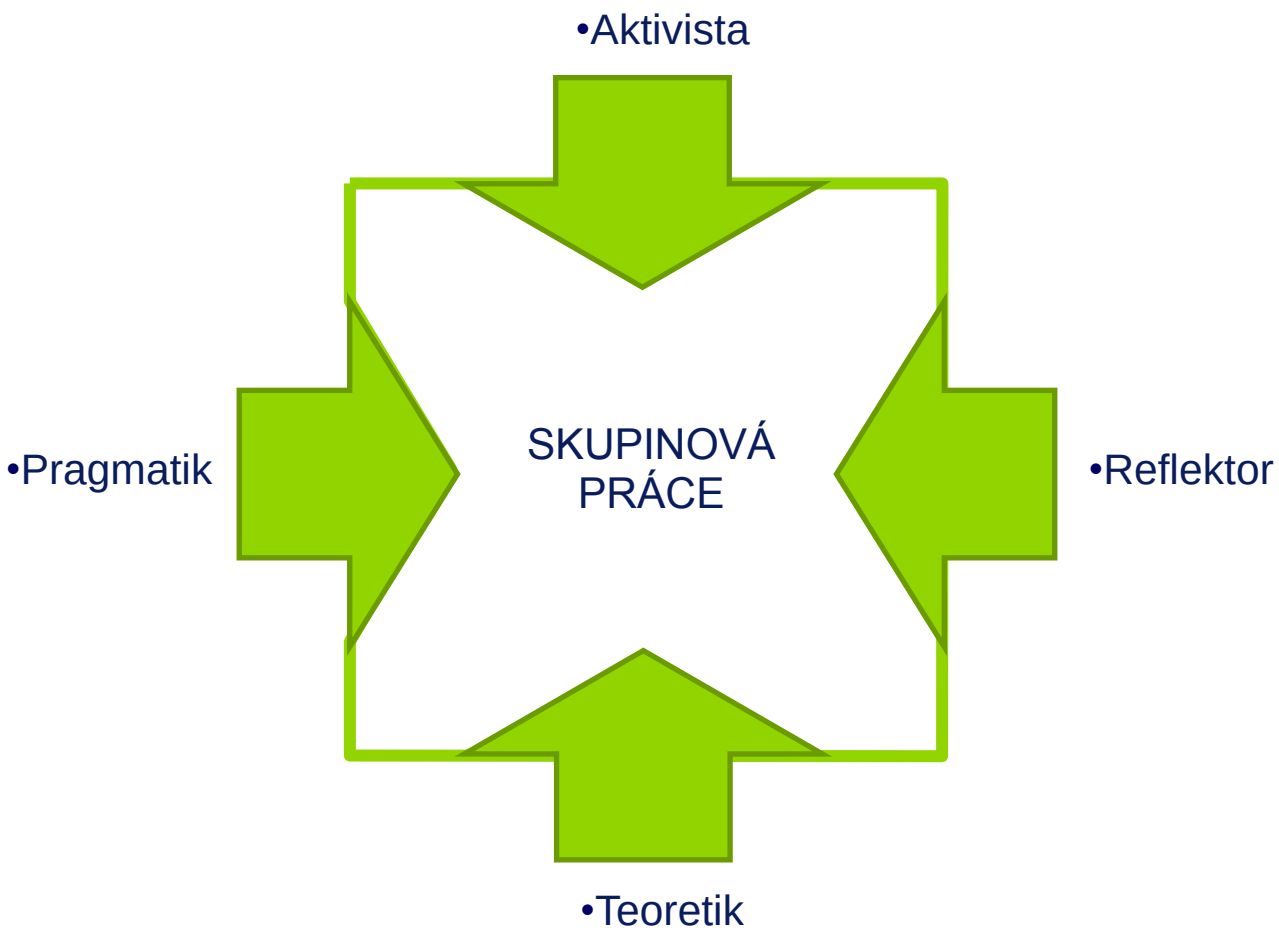
© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Možnosti nefinanční odměny

- Úsměv
- Poděkování
- Volno
- Společná večeře
- Cena
- Kniha
- Čokoláda
- Kompliment
- Pozitivní zpětná vazby týkající se výkonu
- Žádost o radu
- Ocenění ve firemním časopise
- Prodloužení pauzy
- Možnost využít nějakého vybavení, přístroje
- Účast na konferenci, semináři

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Role v týmu – styl poznávání



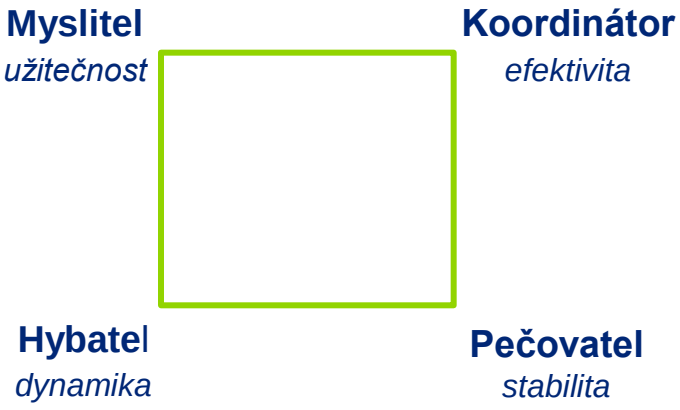
© 2010 Deloitte Česká republika

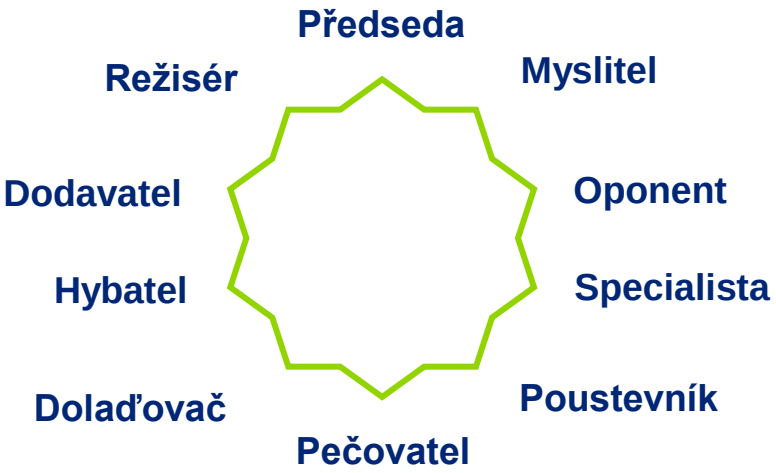
Role v projektovém týmu

Souhrn očekávání společnosti, jak se má člověk v určité pozici chovat, co se vyžaduje a co naopak nelze.

Pokud jedinci nemají jasno v tom, jaké je jejich role v projektovém týmu, co se od nich očekává nebo jak si vedou, může se u nich projevit nejistota či ztráta sebedůvěry.

Celá řada týmových typologií:





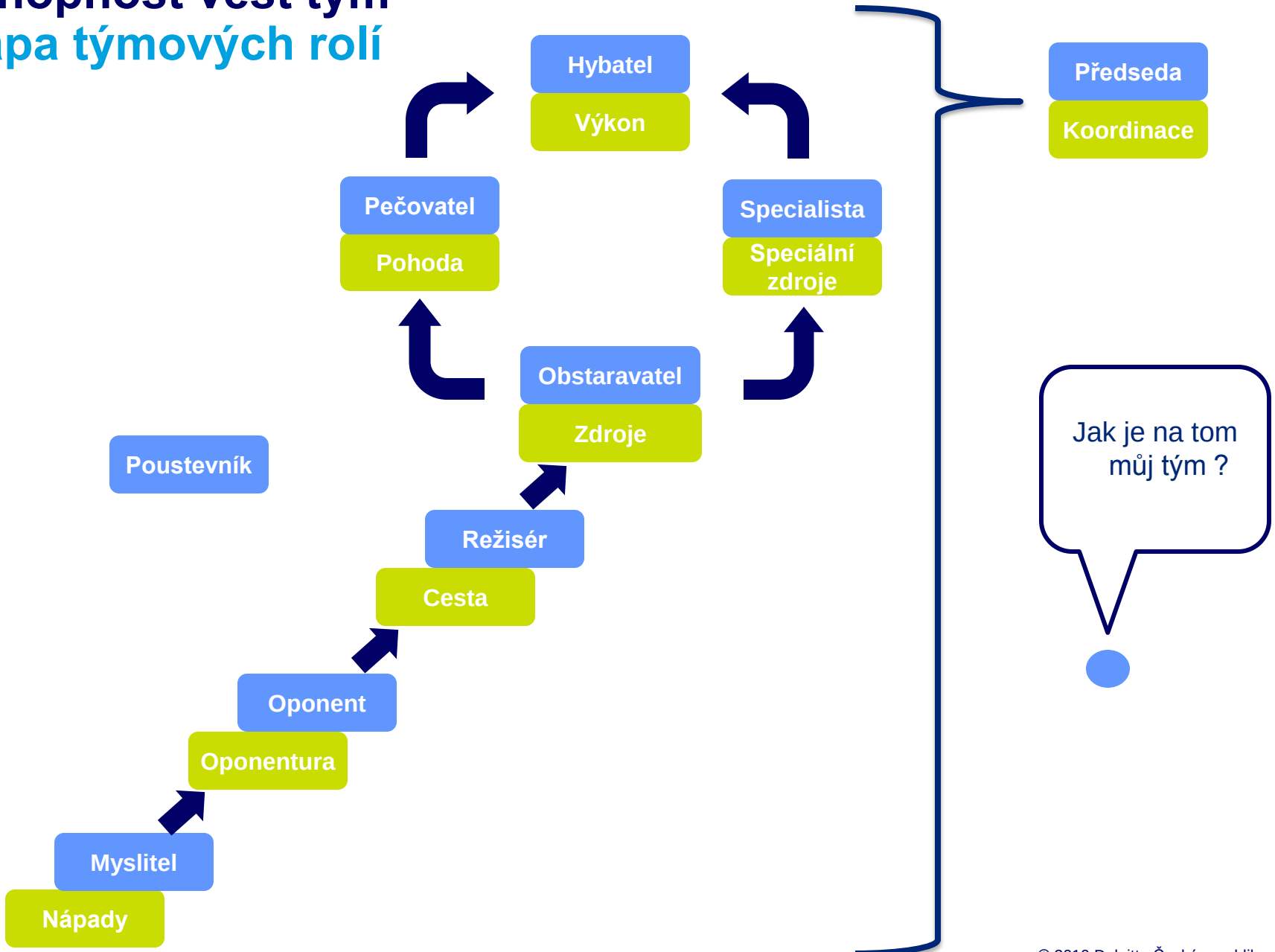
Typologie koresponduje s vitálními znaky týmu/organizací.

Užitečnost	Efektivita	Stabilita	Dynamika
Produkovat věci, které někdo potřebuje	Produkovat tak, aby obstáli v konkurenci	Ustát ohrožení, být zaměřený na vztahy	Mít schopnost měnit sebe sama, vyvíjet se

Evoluční vysvětlení specializace: lidské skupiny v minulosti lépe přežívaly, když zahrnovaly jednotlivce citlivé na různé podněty.

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost vést tým
Mapa týmových rolí



© 2010 Deloitte Česká republika

Belbinova typologie rolí v týmu

Týmová role	Osobnostní rysy	Přednosti	Přípustné slabosti
Myslitel / inovátor	• Individualista, vážný, nekonvenční	• Tvořivé myšlení, intelekt, imaginace, znalosti	• Hlava „v oblacích“, tendence podceňovat praktické detaily a konvence
Hledač zdrojů a příležitostí	• Extrovert, aktivní a zvědavý, komunikativní	• Schopnost seznamovat se s lidmi a orientovat se v nových situacích, schopnost nacházet nové příležitosti a možnosti	• Tendence k povrchnosti a rychlé ztrátě počátečního zájmu a zaujetí pro věc
Kontrolór / pozorovatel / vyhodnocovač	• Střízlivý, věcný, neemocionální, opatrný	• Bystrý úsudek, rezervovanost, důslednost	• Chybí mu inspirace a schopnost motivovat lidi
Realizátor	• Konzervativní, smysl pro povinnost, loajální, čitelný, spolehlivý	• Organizační schopnosti, praktický úsudek, smysl pro disciplínu, pracovitost	• Nepružný, tendence odmítat nové myšlenky a věci
Dotahovač	• Metodický, svědomitý, pracovitý, úzkostný	• Perfekcionista, schopnost dotahovat věci do konce	• Tendence zveličovat malé problémy, nerad deleguje

© 2010 Deloitte Česká republika

Belbinova typologie rolí v týmu

Týmová role	Osobnostní rysy	Přednosti	Přípustné slabosti
Stmelovač	• Sociálně orientovaný, mírný, citlivý, vnímavý, diplomatický	• Schopnost reagovat na lidi a jejich potřeby, umění vytvářet týmového ducha	• Nerozhodnost v kritických situacích
Formovač	• Napjatý, dynamický, vynalézavý	• Průbojnost a schopnost mobilizovat tým k akci	• Náchylný k projevům podráždění a projevům netrpělivosti, sklon provokovat a urážet ostatní
Koordinátor	• Klidný, sebejistý, umí se ovládat	• Silný smysl pro plnění a dosahování cílů, umí rozeznat schopnosti jedinců a využít je pro zájmy celého týmu	• Spíše průměrné schopnosti v oblasti vlastního výkonu
Specialista	• Iniciativní, profesionální, zaujatý pro věc	• Odborné znalosti nebo technické dovednosti	• Příliš úzké zaměření, často se nepovažuje za součást týmu

© 2010 Deloitte Česká republika

Role v týmu – poznávací styl

Týmová role	Charakteristika	Přednosti	Přípustné slabosti
Aktivista	• Schopnost aktivního a okamžitého zapojení do řešení problému, zkoušení nových postupů	• Flexibilní, vynalézavý, otevřený, společenský	• Výdrž při zavádění řešení do praxe a dlouhodobé konsolidaci
Reflektor	• Dívá se na problémy z různých úhlů pohledu, všechno nejprve promyslí, až potom jedná („dvakrát měř, jednou řež“)	• Pedantnost a důslednost	• Menší aktivita, neosobnost
Teoretik	• Integrování vědomostí a zkušeností do logicky správných řešení (co a jak s čím souvisí?)	• Analytický, racionální, schopný najít logiku v problému	• Malá emocionalita, nižší flexibilita
Pragmatik	• Ověřování teorie v praxi, okamžité využívání poznatků v realitě („když to funguje, tak je to dobré“)	• Schopnost rychlého a praktického řešení	• Netrpělivost v případě diskuzí

© 2010 Deloitte Česká republika

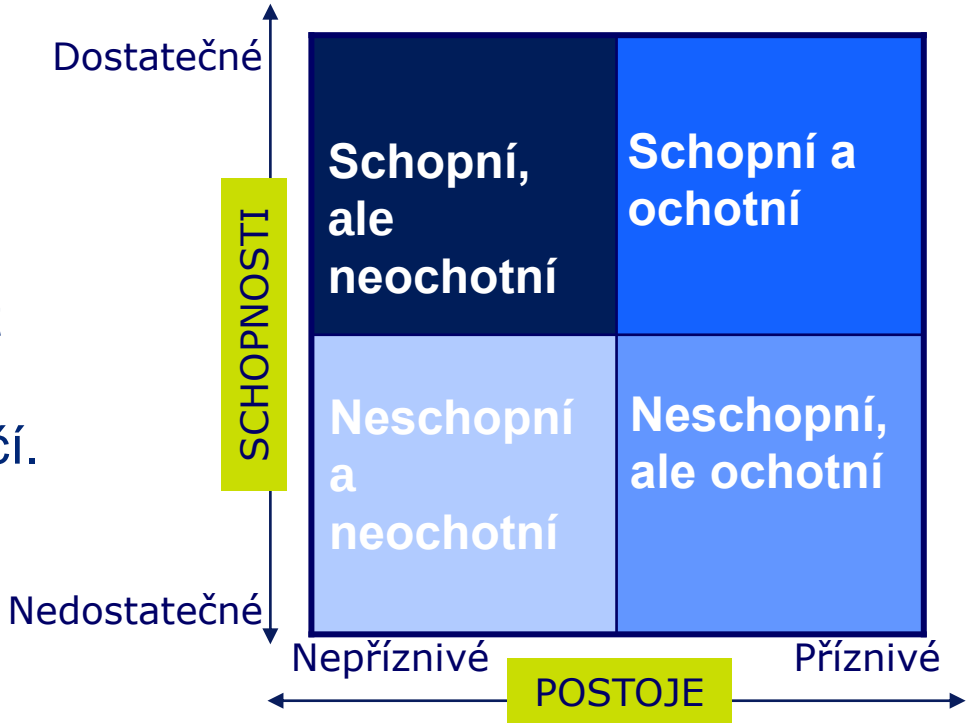
Efektivní tým
podle Douglase McGregora

1. Atmosféra je spíše neformální, příjemná, uvolněná.
2. Hodně se diskutuje (o pracovních úkolech skupiny) a každý se diskuse účastní.
3. Členové dobře rozumí úkolu skupiny a přijímají ho za svůj. O úkolu se nejprve volně diskutuje, dokud není formulován takovým způsobem, že se členové skupiny k němu zavážou.
4. Členové si vzájemně naslouchají. Nikdo se nebojí, že bude vypadat divně, když přijde s nějakým tvůrčím nápadem.
5. Rozpory zde existují. Nepotlačují se však, ani neodsunují stranou. Skupina se nesnaží zvládnout opozičníka silou, ale hledá řešení.
6. K většině rozhodnutí se dospívá nějakým druhem konsensu. Z toho je jasné, že dohodu potvrdili všichni a jsou ochotni spolupracovat.
7. Kritika je zde častým jevem, je upřímná a relativně klidná. Objevuje se málo známek osobních útoků, ať už otevřených, nebo skrytých.
8. Lidé mohou volně vyjadřovat své pocity a myšlenky týkající se a problémů a práce skupiny.
9. Na začátku každé činnosti jsou přiděleny a přijaty jasné úkoly.
10. Vedoucí neovládá skupinu mocí, skupina se mu nijak přehnaně nepodrobuje.

© 2010 Deloitte Česká republika

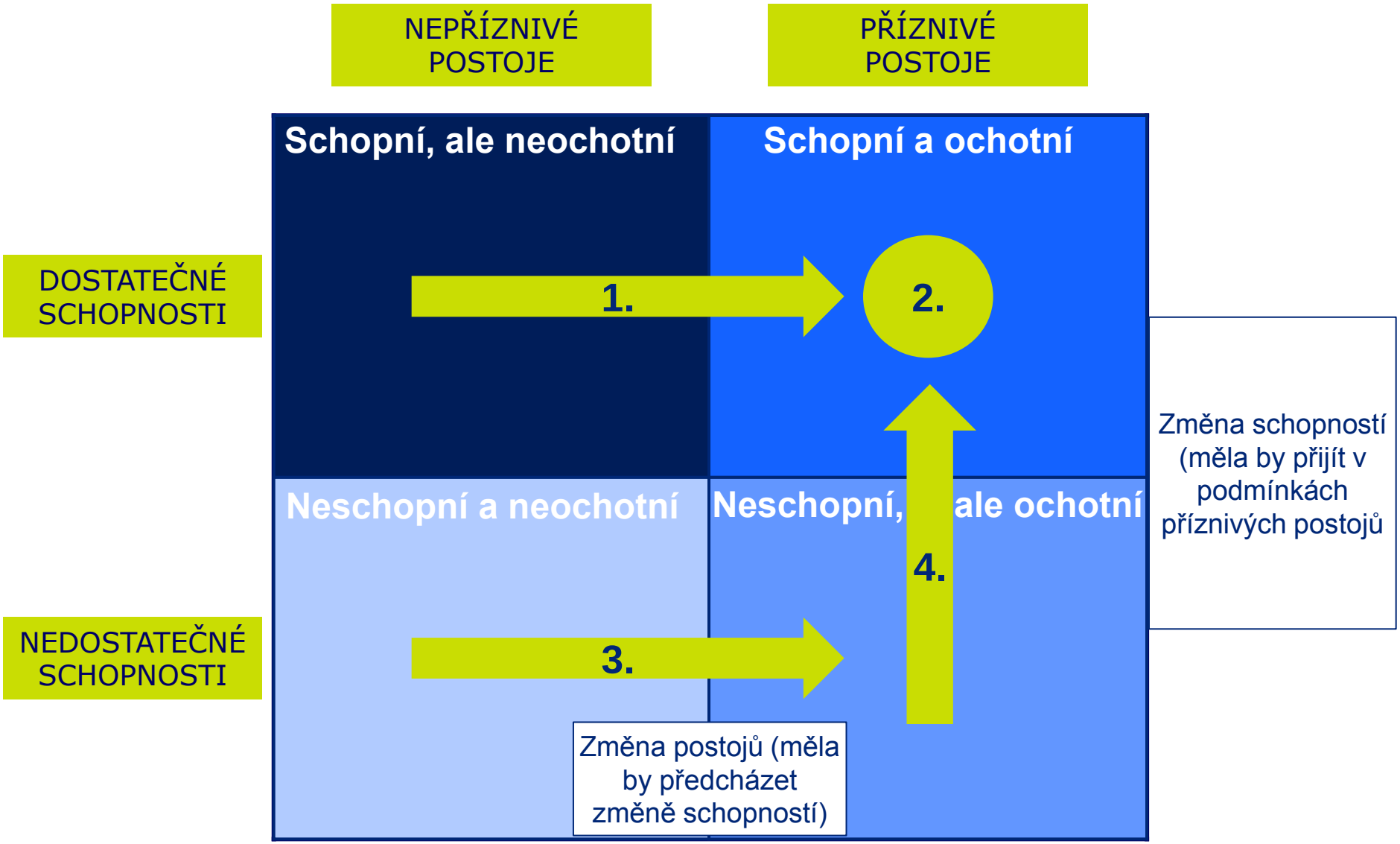
Diagnóza jednotlivců

- **Umí, ale nechce** – schopní a neochotní zaměstnanci představují nejnaléhavější problém. Ostatní je pro jejich schopnosti často uznávají a mohou se stát vzory chování pro své okolí.
- **Chce a umí** – Ideální kategorie. Mívají přirozenou autoritu a mohou se stát vzorem chování pro své okolí.
- **Chce, ale neumí** - Snaživí, ale nedostatečně schopní zaměstnanci. Hrozí, že jejich iniciativa nebude pro firmu vždy prospěšná
- **Nechce a neumí** – Prospěšnost pro firmu je problematická, ale nehrozí od nich akutní nebezpečí.



© 2010 Deloitte Česká republika

Cesta k ideálu



© 2010 Deloitte Česká republika

Manažer a jeho okolí

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost optimálně komunikovat
Komunikační styly a dovednosti

- Verbální X Neverbální

- Agresivní
- Manipulativní
- Pasivně agresivní
- Optimální

Komunikační dovednosti vedoucího:

- Naslouchání
- Kladení otázek
- Prezentování a přesvědčování
- Neverbální komunikace
- Asertivní komunikace
- Posuzování

© 2010 Deloitte Česká republika

Hodnotící pohovor

Zásady

- Vytvořit časový prostor, zvolit vhodné místo**, vyloučit rušení telefony či návštěvami;**
- Rozhovor má být **dialogem**, nikoliv monologem vedoucího;
- Nehodnotíme člověka („Jsi nezodpovědný.“), ale **konkrétní pracovní výsledky** („V únoru jsi nesplnil termín dvou dodávek.“);
- Nejednáme s pracovníkem jako rodič s dítětem, ani jako učitel s žáčkem, ale jako **dospělý s dospělým**;
- Hodnotící pohovor by měl proběhnout **v klidu;**
- Hodnotící pohovor má **motivovat**, nikoliv zesměšňovat, nebo ponižovat hodnoceného pracovníka;
- Výsledky práce pracovníka **nesrovnáváme s ostatními** a nedovolíme to ani hodnocenému pracovníkovi;
- Mzda odráží pracovní výsledky, kompetence a délku působení ve firmě, jinak ztrácí motivační účinek. **Mzda není sociální institucí.**
- Hodnotíme **celé sledované období**, nikoliv jen posledních pár dnů;

© 2010 Deloitte Česká republika

Hodnotící pohovor
Průběh pohovoru

1. **Objasnění významu pohovoru**

2. **Pozitivní úvod** – pomůže nám zbavit hodnoceného nervozity;

3. **Dotaz na pracovníka** – na jeho práci a případné problémy, množství času, které věnuje jednotlivým činnostem;

4. **Pozitivní hodnocení** – uznání pozitivních výsledků práce. Pozitivní hodnocení by mělo převažovat nad hodnocením negativním. Opomenutí úspěchů snižuje pracovní úsilí;

5. **Kritika** – měla by být konkrétní a založena na doložených faktech

6. **Hodnocení ukazatelů a cílů (úkolů)** – postupné plnění jednotlivých úkolů. Pokud se nedaří, pátráme společně s hodnoceným po příčinách.

7. **Hodnocení kompetencí (osobních kvalit)** – je dobré odvodit hodnocení kompetencí ze splněných či nesplněných cílů

8. **Závěr** – hodnocení zakončíme konkrétními úkoly ke zlepšení výkonu pracovníka a také rozvojovými opatřeními

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost optimálně komunikovat
Tipy a triky při hodnocení

Popisujte konkrétní chování a ne jedince jako takového - poskytujte informace o svém prožívání situace, nehodnoťte.

- „Nelíbí se mi, když na mě křičíš před druhými.“ – zpětná vazba
- „Jsi agresivní a bezcitný člověk.“ – hodnocení osoby

Podávejte specifické a ne zevšeobecňující informace.

- „Ty vždycky…“

Vyjadřujte se krátce a srozumitelně, aby partnerovi bylo jasné, o co jde.

Mluvte za sebe (v první osobě jednotného čísla) – zdůrazněním vlastní osoby vyjadřujete vlastní odpovědnost za tvrzení, se kterým přicházíte.

Oční kontakt – dívejte se druhému do očí (přímý pohled vyjadřuje, že za naším tvrzením není třeba hledat postranní úmysly).

Ponechte dostatek času druhé straně na zpracování a integraci vaší zpětné vazby, nebojte se chvíli mlčet.

© 2010 Deloitte Česká republika

Pohovor s podřízenými
Naslouchání

1. **Omezte mluvení** – dobrý pohovor má být dialogem;
2. **Snažte se pochopit pocity a hledisko partnera** – klíč k vzájemnému porozumění;
3. **Ukažte, že partnera chápete** – pocit, druhého, že nejste schopni se vcítit do jeho problémů je značnou komunikační bariérou;
4. **Nepřerušujte druhého, není-li to nutné** – snažte se umožnit partnerovi volný tok myšlenek;
5. **Přerušujte partnera, je-li to nutné** – v případě, že partner odbočuje od věci, nebo hovoří rozvlekle o nepodstatných detailech;
6. **Snažte se udržet pozornost po celou dobu rozhovoru** – je normální, že naše pozornost kolísá. Řešením může být zapisování hlavních bodů rzhovoru;
7. **Dávejte najevo svůj zájem** – v průběhu rozhovor druhého člověka povzbuzujte verbálně i nonverbálně.

JAK?

© 2010 Deloitte Česká republika

Pohovor s podřízenými
Asertivní komunikace

- způsob, jak jednat s lidmi, aniž bychom s nimi manipulovali a aniž by oni manipulovali s námi
- při vedení rozhovorů je často nutné použít tuto dovednost

Asertivní techniky:

1. **Pokažená gramofonová deska** – opakování jednou prezentovaného názoru, dokud partner neustoupí;
2. **Chladná nepřístupnost** – nepřijmeme lichotky ani nabídky různých úsluh, kterými se nás druhá osoba snaží zavázat
3. **Chrabrý vzdor** – výhružky, poukazování na vyšší styky, odchod do jiného zaměstnání
4. **Informační blokáda** – snaha o vytahování utajených informací týkajících se dalších osob
5. **Selektivní ignorování** – náš přístup by měl zůstat chladný a nezúčastněný navzdory možným osobním útokům od druhé osoby
6. **Kompromis** – pokud nelze prosadit vlastní názor a jsou-li argumenty druhé strany příliš silné

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost optimálně komunikovat
Zásady pro poskytování zpětné vazby

1. **Zabudovat zpětnou vazbu do práce** – poskytovat zpětnou vazbu co nejdříve po dané události / odvedení práce;

2. **Poskytovat zpětnou vazbu na základě skutečných událostí** – zpětná vazba by měla být poskytována na základě skutečného výkonu, ne na základě subjektivního názoru;

3. **Popisovat, nikoliv soudit** – mělo by se jednat o popis toho, co se stalo;

4. **Odvolávat se na konkrétní chování** – měla by obsahovat konkrétní příklady;

5. **Pokládat otázky** – spíše pokládat otázky než předkládat tvrzení („Proč podle vás k této situaci došlo?“);

6. **Umožnit ostatním, aby sami přemýšleli o tom, co dělat** – povzbudit je k vymyšlení vlastního řešení nastalé situace;

7. **Vybrat hlavní problémy** – a při poskytování zpětné vazby se na ně soustředit. Existuje hranice, kolik míry kritiky člověk snese!;

8. **Jasně se zaměřit** – zaměřit se na ty stránky výkonu, ve kterých se může pracovník zlepšit;

9. **Ukázat pochopení** – zjistěte, jaký vliv měly na práci okolnosti, které nemůže mít pracovník pod kontrolou a ukažte pochopení.

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost optimálně komunikovat
Pravidla pro přijímání zpětné vazby

- Pozorně naslouchat
- Nereagovat hned, přemýšlet, co jste slyšel/a a potom se rozhodnout, zda přijmete anebo nepřijmete celou nebo část informace
- Pokud jde o negativní zpětnou vazbu, která je:
    - oprávněná:
        - Plně uznejte svou chybu
        - Neobhajujte se, nevysvětlujte příčiny omylu
        - Navrhněte způsob nápravy a termín
    - neoprávněná:
        - Pokud je to možné, odmítněte klidným hlasem neopodstatněné tvrzení („Není to pravda, za tuhle chybu nenesu odpovědnost...“)
        - Nesměřujte odmítnutí na kritizujícího („Ne já, ale to ty jsi na vině, že...“) ani na svou osobu
        - Pokud je to třeba, odmítnutí zpětné vazby klidně zopakujte

© 2010 Deloitte Česká republika

Bariéry komunikace

- **Slyšíme, co slyšet chceme** – místo toho, abychom slyšeli, co nám lidé řekli, slyšíme, co nám naše paměť a rozum říká, že řekli
- **Ignorování informací**, které se nám nelíbí – odmítáme sdělení, která jsou v rozporu s našimi vlastními přesvědčeními
- **Vnímání osoby přicházející se sdělením** – jestliže nějaké lidi máme rádi, jsme náchylnější akceptovat to, co říkají (ať už je to správně, nebo špatně)
- **Vliv skupiny** – nasloucháme spíše našim kolegům, které mají stejné zkušenosti jako my, než lidem přicházejícím zvenčí
- **Pro různé lidi znamenají slova různé věci** – není dobře předpokládat, že má-li něco pro nás nějaký význam, bude to mít stejný význam i pro někoho jiného
- **Neverbální komunikace**
- **Emoce** – významně ovlivňují naši schopnost předávat i přijímat informace
- **Šum a hluk** – ať už „opravdový“ nebo v podobě popletené informace
- **Velikost** – čím větší a složitější organizace, tím větší je problém komunikace. Čím více je úrovní řízení a kontroly, tím větší je prostor pro zkreslení.

© 2010 Deloitte Česká republika

Jak překonávat komunikační bariéry

- **Přizpůsobte se adresátovi** – sdělení formulujte v souladu s jeho slovníkem, zájmy a uznávanými hodnotami;
- **Využívejte zpětné vazby** – zajistěte, aby se informace dostala od adresáta zase zpět k vám. To vám umožní zjistit, jak dalece byla pochopena;
- **Používejte osobní komunikaci** – vždy když je to možné s lidmi mluvte, namísto toho, abyste jim psali. Tím okamžitě získáte i zpětnou vazbu, můžete přizpůsobit své sdělení, podle projevované reakce;
- **Posilujte svá sdělení vhodnými způsoby** – opakovaně zdůrazněte důležité body;
- **Vyjadřujte se přímo a jednoduše** – mnozí lidé přeplňují svá sdělení žargonem, zbytečně dlouhými slovy a komplikovanými souvětími;
- **Jednejte v souladu se svými slovy** – pokud má být komunikace účinná, musí být věrohodná;
- **Používejte různé informační kanály** – některé sdělované informace vyžadují písemnou formu, aby zapůsobily ihned a bez jakýchkoliv možných odchylek. Kdykoliv je to však možné, doplňte písemné sdělení mluveným slovem;
- Snižujte objem komunikace – snažte se sloučit činnosti k usnadnění výměny informací.

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost optimálně komunikovat
Jak rozeznat manipulaci

Podsouvání
- „Určitě to rád/a uděláš.“

Podmiňování
- „Pokud mě máš rád...“

Zevšeobecňování
- „Všechna oddělení to tak dělají.“

Zavádějící informace

Únik ze situace
- „Tak si to udělej sám.“

Vydírání
- „Pokud to nespravíš, doplatíš na to.“

Tělesná argumentace
- „Bolí mě z tebe hlava.“

Argumentace potřebou někoho jiného
- „Ne kvůli mně, ale kvůli XY bys to měl udělat.“

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost optimálně komunikovat
Styl manipulace

Při manipulaci se oběť cítí odpovědnou za vývoj a řešení situace.

Styl manipulace závisí na typu osobnosti:

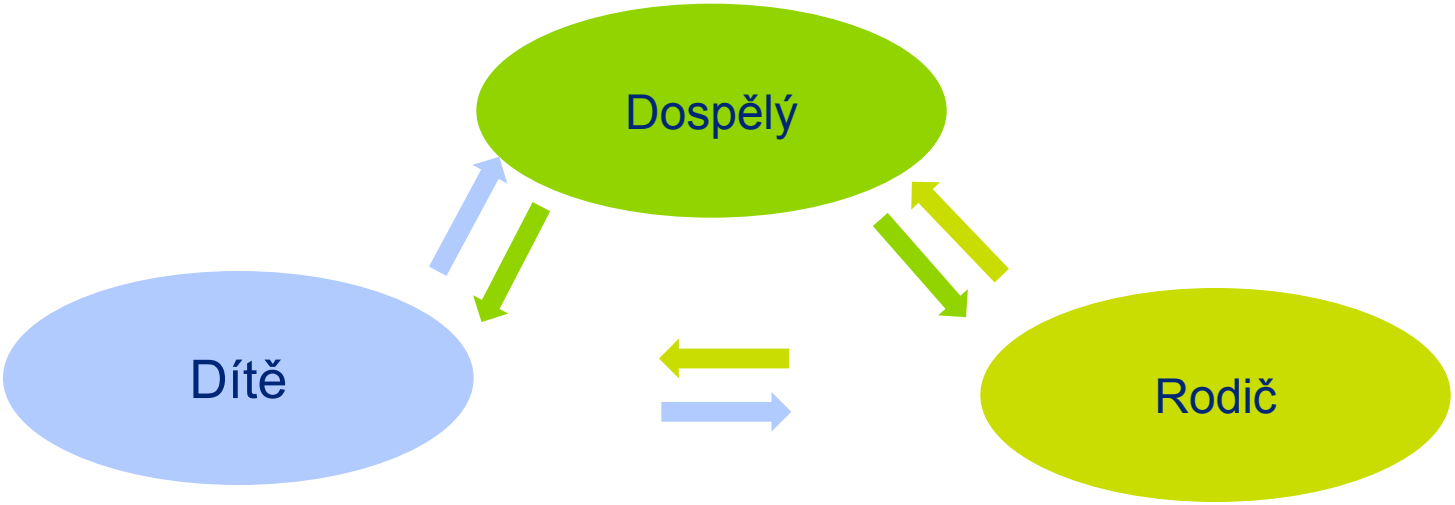
- **Diktátor** – často používá „říkal jsem“, odvolává se na autority, tradice – autoritativní vedoucí
- **Chuděra** – rád by něco udělal, ale nemá na to dost sil, zdůrazňuje své handicapy, nepříjemné úkoly neslyší, zapomene
- **Vypočítavec** – rychle, lehce a úspěšně si spočítá, co je pro něj v daném momentě nejvýhodnější, volí taktiku „cukru a biče“ nebo raději vše zapomene
- **Rodič** – koho si vyvolí, toho chrání před nebezpečími života, sám nejlépe ví, co je pro druhé nejlepší, svou chybu nepřipouští
- **Mafián** – jeho krédem je „Ochráním tě, hodně pro tebe udělám, ale musíš dělat jen to, s čím souhlasím. Kdo nejde se mnou, jde proti mně, pokud se mi postavíš na odpor, zničím tě.“
- **Břečťan** – předstírá závislost na druhých, chce aby se o něho ostatní více starali, má blízko k hypochondrii
- **Drsňák** – své okolí jednoduše ukřičí, manipuluje hrubostí a nehoráznou jistotou, má patent na rozum
- **Obětavec** – nejlepší a nejlaskavější – navenek proklamuje, že nic nechce, alespoň nic pro sebe, všechno dělá jen pro druhé, nic za to nechce, jen maličkost…, velmi nebezpečná manipulace ze strany nejbližších (rodiče, děti)
- **Poslední spravedlivý** – neustále kontroluje, kritizuje, vyvolává pocity nedostačivosti

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost optimálně komunikovat
Transakční analýza E. Berneho pro komunikaci

Dospělý zvládá rodiče i dítě

Jednáme jako zralá rozumná bytost; komunikujeme přirozeně a nedovolujeme, aby negativní emoce vyvolávaly hádky nebo zášť; jsme připraveni přebírat odpovědnost za své jednání.



Jsme závislí; emocionální; vyhledáváme souhlas; nevyvíjíme iniciativu; když se něco pokazí, obviňujeme ostatní; očekáváme, že výše postavení se o nás postarají, pokud ne, cítíme se ukřivděni.

Jsme příliš pod vlivem vlastní odpovědnosti; přikazujeme; trváme na tom, aby ostatní respektovali naši autoritu a postavení, nebereme v úvahu názory ostatních.

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost optimálně komunikovat
Hodnocení podřízených a zpětná vazba

- Cílem hodnocení je motivovat zaměstnance k individuálnímu rozvoji.
- Hodnocený dostává zpětnou vazbu, tedy informace k dalšímu profesnímu rozvoji a zlepšování výkonu. Hodnocení také slouží k posílení multifunkčnosti a flexibility zaměstnanců (nastavení rozvojových plánů).

- Formy hodnocení zaměstnanců
  - Formální
    - Poskytnutí detailní zpětné vazby
    - Hodnocení minulého období
    - Prodiskutování období budoucího
  - Neformální
    - Stále, automaticky (vždy, když je to potřebné)
    - Konstruktivní zpětná vazba Jaké má charakteristiky?
    - Pochvala za dobrý výkon

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost optimálně komunikovat
Vyjednávání

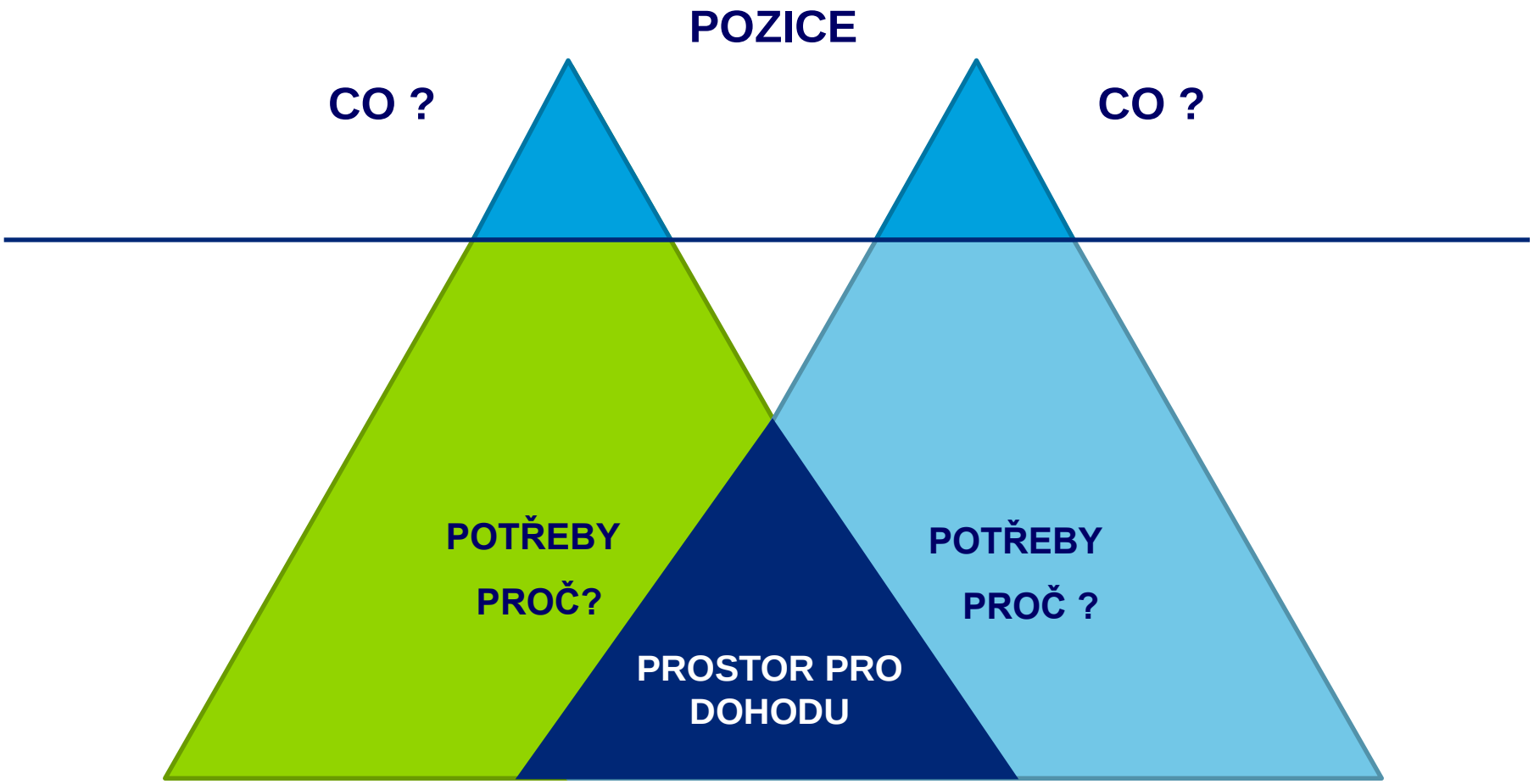
Při vyjednávání jde o záměrný, racionální proces, v jehož průběhu se uplatňuje také složka emocionální. Cílem jednání je snížit napětí, odstranit averzi a změnit soupeřivý postoj na obou stranách.

- Co rozumíte pod pojmem „Vyjednávání“?
- V jakých vyjednáváních jste byli v poslední době zaangažovaní?
- Proč v těchto situacích vyjednáváme?

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost optimálně komunikovat
Pozice a zájmy partnerů ve vyjednávání

Nejprve potřeby zúčastněných stran, potom řešení



© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost optimálně komunikovat
Principy vyjednávání

Oddělte lidi od problémů – být „měkký“ na lidi, „tvrdý“ na problém

- Dejte najevo porozumění partnerovým problémům a argumentům
- Řešte problém jako věcnou záležitost, která je vaším společným problémem

Pojmenujte zájmy, které jsou skryté za stanovisky

- Rozdělte zájmy na společné, protichůdné a odlišné

Navrhněte řešení, která vedou k uspokojení obou stran

- Navrhněte různé možnosti
- Z navrhnutých možností vyberte ty části, které uspokojují společné zájmy
- Sledujte win – win strategii

Využívejte nezávislá kritéria

© 2010 Deloitte Česká republika

Vyjednávání
Příprava

- Definujte své cíle:
  - Ideální – to nejlepší, čeho můžete dosáhnout
  - Minimální – to nejmenší, s čím se hodláte spokojit
  - Reálný cíl – cíl, o který budete usilovat a kterém se dá předpokládat, že je dosažitelný
- Zvažte, jak by vypadal balík, který by umožňoval oběma stranám vzájemné ústupky
- Odhadněte, co druhá strana chce, nebo co je připravena nabídnout.
- Rozhodněte se, jakou použijete taktiku a strategii (výše úvodní nabídky, ústupky, které jste připraveni nabídnout)
- Shromážděte fakta potřebná k podpoře vašich návrhů
- Připravte si všechny potřebné dokumenty

© 2010 Deloitte Česká republika

Vyjednávání
Zahájení

- Zahajujte realisticky postupujte umírněně;
- Zkoumejte postoje, ptejte se, pozorujte chování a především naslouchejte. Hodnoťte silné a slabé stránky oponenta, jeho taktiku a odhadujte, do jaké míry může blufovat.
- V této fázi nedělejte ústupky žádného druhu
- K návrhům a vysvětlením se chovejte neutrálně (nemluvte příliš mnoho);

© 2010 Deloitte Česká republika

Taktika vyjednávání
Vlastní vyjednávání

- Předkládejte podmiňovací návrhy: „Jestliže budete ochotni udělat…, uvážím možnost udělat…“;
- Nikdy nedělat ústupky jednostranně, ale pouze výměnou za ústupky druhé strany: „Jestliže připustím *x*, pak očekávám, že připustíte *y*“;
- Vyjednávejte o celém balíku. Nikdy nedovolte oponentovi probírat položku za položkou;
- Čtěte signály

Co říkají	Co tím myslí
To je má nejzazší možnost.	Možná bych přesvědčil svého šéfa, aby šel ještě dále
Obvykle nedáváme víc než pět procent slevy.	Jsme ochotni dát více, pokud dáte něco na oplátku.
Promyslíme si tento návrh.	Jsem připraven vyjednávat.
O této otázce potřebuji být informován.	Není to snadné, ale nikoliv nemožné. Zkuste to znovu.
Bude pro nás velmi těžké splnit tento požadavek.	Není to nemožné, ale chceme něco výměnou.
Samozřejmě zvážím vaši nabídku.	Přijmu ji, ale nechci vypadat, že se dám lehce ovlivnit.
Toto je naše standardní smlouva.	Jsme připraveni jednat o podmínkách.
Jsme připraveni vám nabídnout	O odměně lze vyjednávat.
To je moje poslední nabídka.	Můj šéf by mohl jít dále, když bude muset (nebo když mu to bude stát za to.
Nemohli jsme splnit vaše požadavky na dodávku za tuto cenu	Chci vyjednávat o dodávce nebo o ceně

© 2010 Deloitte Česká republika

Vyjednávání
Taktika

- **Vyslovení hrozby** – „Pokud mi nezvýšíte plat, dám výpověď!“ Na takové hrozby nereagujte a sami prázdné hrozby nevyslovujte.
- **Ultimátum** – „Odmítáme diskutovat o vašich požadavcích, dokud nezrušíte svůj zákaz přesčasů.“ Vynikající přístup, pokud vám projde. Pokud vám ale neprojde, vyjednávání skončí dříve než začalo.
- **Vydírání** – „Opravdu chcete získat pověst bezcitného zaměstnavatele.“ Emocionální výhružky by se neměly brát v úvahu.
- **Bluf** – „Mám dvě nebo tři nižší nabídky, než je ta vaše.
- **Sugestivní otázky** – „Myslíte si, že je správné…?“ A proč tedy…?“
- **Salámová technika** – Váš oponent se snaží odkrajovat jeden bod po druhém. Nedovolte, aby vás někdo manipuloval k rozkouskovanému postupu.
- **Způsob „ano, ale“** – Chcete-li se vyhnout této pasti, vždy nabízejte jednu část balíku pouze s podmínkou přijetí další části.

© 2010 Deloitte Česká republika

Vyjednávání
Závěr

Jednání může být ukončeno několika způsoby:

- **Ústupkem**
  Pokud možno menším, který vyměníte za ochotu dohodnout se;

- **Dohodou**
  Mohli byste přistoupit na kompromis v ceně, nebo přijít s něčím novým;

- **Shrnutím**
  Čeho se podařilo dosáhnout a zdůrazněním ústupků, které jste udělali a prohlášením, že jste dosáhli své konečné pozice;

- **Vyvíjením nátlaku**
  Za pomoci hrozby následky, které vyvolá odmítnutí vaší nabídky;

- **Alternativy**
  Dát oponentovi na vybranou ze dvou možných postupů.

© 2010 Deloitte Česká republika

Podniková kultura

- Soubor norem a hodnot, který se v organizaci vyvinul

- Nepsaná pravidla, která zaměstnancům říkají, jaké chování se od nich očekává. Mohou se týkat oblastí jako:

- Styl řízení, formálnosti či neformálnosti vztahů v organizaci, očekávaného pracovního nasazení

Jaký z typů firemní kultury se nejvíce blíží situaci na vaší škole?

Čtyři typy podnikové kultury podle Ch.Handyho:

- Kultura moci – moc pramení z centra, které řídí a kontroluje, atmosféra je soutěživá, orientovaná na moc a plná politikaření.

- Kultura role – práce se řídí procedurami a pravidly. Popis pracovního místa je důležitější než osoba, která v této roli působí. Moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi.

- Kultura úkolu – cílem je dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. Vliv je založen více na odborné moci než na funkci nebo osobní moci.Tato kultura je přizpůsobivá, důležitá je týmová práce.

- Kultura osoby – středem zájmu je jedinec. Organizace existuje pouze proto, aby sloužila a pomáhala jedincům v ní.

© 2010 Deloitte Česká republika

Hard skills

© 2010 Deloitte Česká republika

Co je cílem podnikání?

znalost značky

zisk

disponibilní cash-flow

hodnota akcie

image

podíl na trhu

majetek

© 2010 Deloitte Česká republika

účetnictví je informační systém sloužící podnikateli, nikoliv naopak

analytické členění účetnictví definuje uživatel informací, nikoliv účetní

Jiří Pavlík, jipavlik@volny.cz
© 2010 Deloitte Česká republika

Účetnictví

finanční

daňové

manažerské

Jiří Pavlík, jipavlik@volny.cz
© 2010 Deloitte Česká republika

Účetnictví

- finanční
  - jeho cílem je zobrazit podnikatelský proces pro potřeby externích uživatelů (vlastníků, bank, obchodních partnerů, burz a ostatních účastníků finančního a kapitálového trhu). Tito uživatelé stojí mimo podnik, ale jsou spjati s jeho budoucím prospěchem (výnosnost kapitálu, schopnost produkovat finanční prostředky, rizika, schopnost hradit závazky)

Jiří Pavlík, jipavlik@volny.cz
© 2010 Deloitte Česká republika

Účetnictví

- daňové
  - zobrazuje stejný proces jako finanční, ale primárně s ohledem na správné vyjádření základu daně z příjmu a ostatních daňových závazků a pohledávek podniku

- manažerské
  - zobrazení účetních informací, které používají pro řízení podnikatelských procesů pracovníci na různých stupních podnikového vedení

Jiří Pavlík, jipavlik@volny.cz
© 2010 Deloitte Česká republika

Finanční versus manažerské účetnictví

- jiné vymezení aktiv a pasiv
  - sledování obalů, stav a změny materiálu přijatého ke zpracování, dlouhodobé pohledávky a závazky leasingových splátek, majetek pořizovaný formou finančního leasingu …
- oceňovací principy
  - finanční účetnictví vychází z principu historického oceňování, manažerské ze zásady „informace o minulosti mohou být špatným rádcem do budoucna“ (ocenění reálnou tržní cenou, oportunitní náklady nebo výnosy = ušlý prospěch nebo uspořené náklady atd.)

Jiří Pavlík, jipavlik@volny.cz
© 2010 Deloitte Česká republika

Finanční versus manažerské účetnictví

- pohled v čase
  - finanční účetnictví popisuje nevratnou minulost, manažerské dává podklady pro porovnání skutečnosti se žádoucím stavem
- zobrazení dění uvnitř podniku
  - finanční účetnictví zobrazuje podnik jako celek vůči svému okolí, manažerské rozkrývá vztahy a dění uvnitř podniku. Finanční účetnictví se může dostat i k naší konkurenci (sbírka listin apod.), proto některé informace cíleně skrývá (např. faktory ovlivňující výsledky prodeje apod.).
- zobrazení odpovědnosti

Jiří Pavlík, jipavlik@volny.cz
© 2010 Deloitte Česká republika

Rozvaha

informace o majetku, jeho formě, zdrojích financování

Výkaz zisků a ztrát (výsledovka)

informace o výsledcích dosažených používáním (zhodnocením) majetku za určité období

Jiří Pavlík, jipavlik@volny.cz
© 2010 Deloitte Česká republika

O čem hovoří účetní výkaz?

Pouze o tom, co se stalo!!!

Finanční výkaz je určitým snímkem stavu v daném okamžiku.

Výkaz zpracovaný o tři dny později již může vypovídat o něčem úplně jiném.

výnos = účetní položka
znamená platit daně, poplatky, DPH,
na které ale nemusím mít peníze

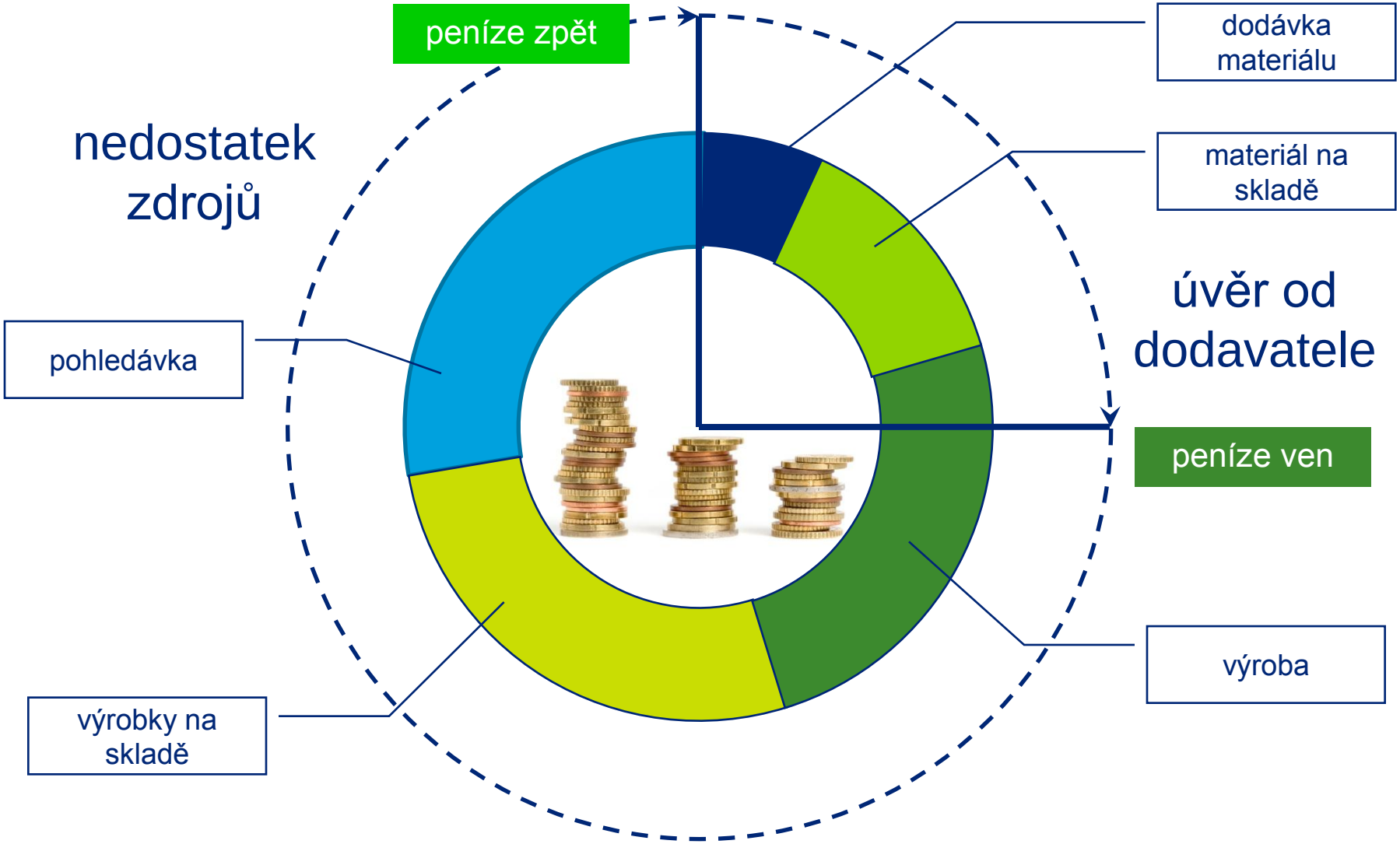
výnos ≠ příjem

náklad ≠ výdaj

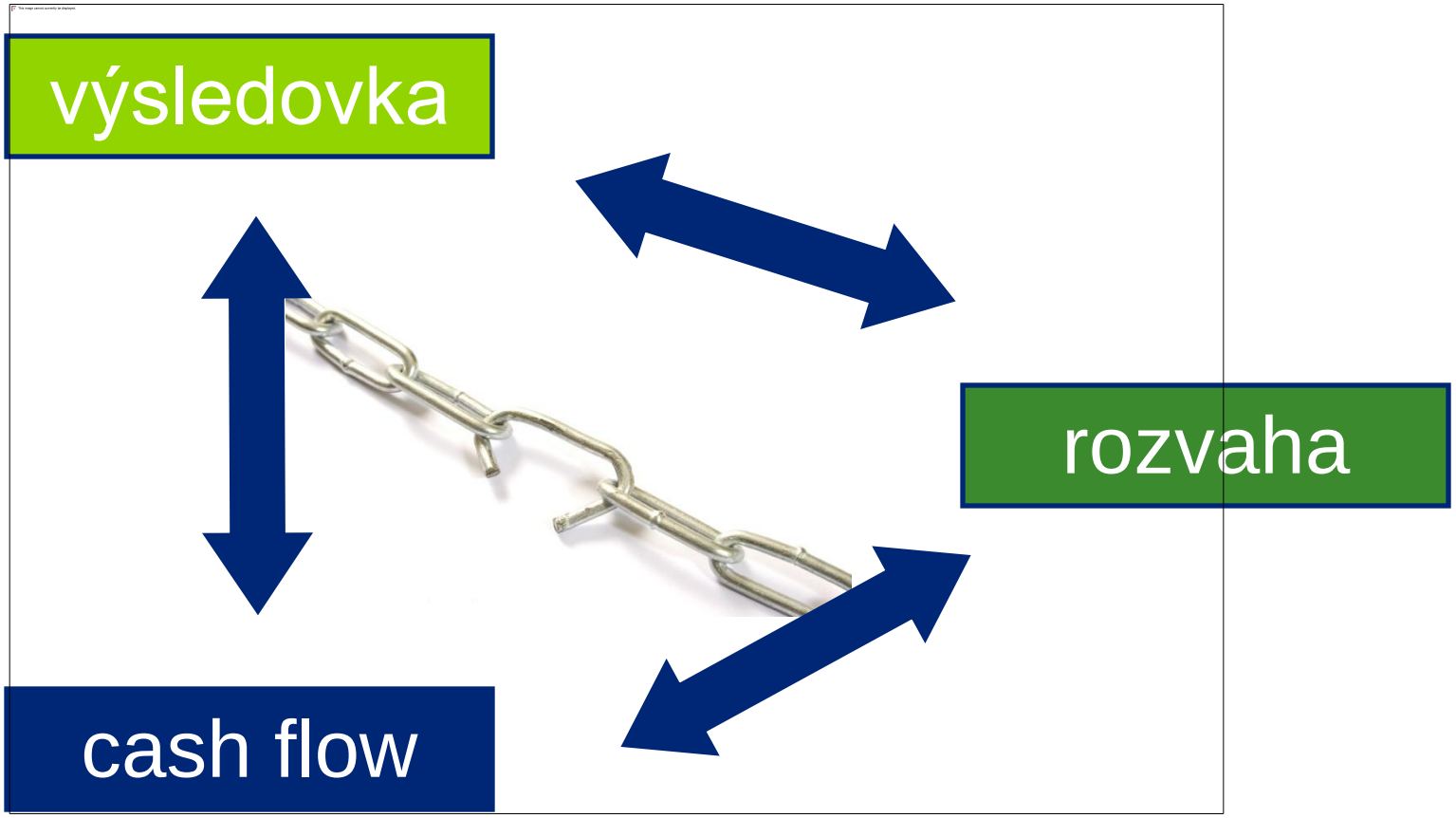
cash - flow

Jiří Pavlík, jipavlik@volny.cz
© 2010 Deloitte Česká republika

Provozní tok hotovosti



Jiří Pavlík, jipavlik@volny.cz
© 2010 Deloitte Česká republika



Jiří Pavlík, jipavlik@volny.cz
© 2010 Deloitte Česká republika

Výsledovka je pro konkurenty, rozvaha pro ekonomy.

Jiří Pavlík, jipavlik@volny.cz
© 2010 Deloitte Česká republika

HRÁTKY S ČASEM

Časové rozlišení

Zobrazuje skutečně skutečnost?

Jiří Pavlík, jipavlik@volny.cz

LIKVIDITA, SOLVENTNOST

Schopnost splácet své závazky.

VÝROBA NA SKLAD

Spotřeba zdrojů, dopad do cash-flow a hospodářského výsledku

Jiří Pavlík, jipavlik@volny.cz

Pronájem budov a jiného dlouhodobého majetku

Oblíbená výpomoc k zakrytí provozní neefektivity podniku.

MIMOBILANČNÍ POLOŽKY

Bez doplňujících komentářů obtížně nalezitelné zkreslení hospodaření podniku.

Skrytá rizika = mimobilanční položky

- leasing, zpětný leasing
- soudní spory
- směnky a jiné podobné „nepřiznané“ závazky
- …

Jiří Pavlík, jipavlik@volny.cz
© 2010 Deloitte Česká republika

Controlling

Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.

P. Horváth

- subsystém plánování a kontroly
- subsystém zajištění informační základny

© 2010 Deloitte Česká republika

Controlling

Nákladový controlling

- zaměřuje se na řízení faktorů, jež ovlivňují **výši zisku** (tzn. zejména na náklady a výnosy)

Finanční controlling

- zaměřuje se na řízení finanční a kapitálové struktury firmy a na řízení peněžních toků

© 2010 Deloitte Česká republika

Pomůže nám finanční analýza předkládaná finančním oddělením či útvarem controllingu?

© 2010 Deloitte Česká republika

Omezení platnosti finanční analýzy

- srovnávací a srovnatelný benchmarking v oboru
- interpretace čísel
- znalost obchodního a strategického pozadí
- …

© 2010 Deloitte Česká republika

Řízení cash-flow

- závazky
- pohledávky
- zásoby
- hospodářský výsledek

© 2010 Deloitte Česká republika

Pohledávky, závazky

- struktura
- stáří
- vymahatelnost
- účetní hodnota vs. skutečná hodnota
- odprodej
- skrytá rizika

© 2010 Deloitte Česká republika

Další položky ovlivňující cash-flow

DPH

© 2010 Deloitte Česká republika

Zásoby

- struktura
- stáří
- účetní hodnota zásob vs. skutečná hodnota
- skrytá rizika

© 2010 Deloitte Česká republika

Finanční řízení z pohledu manažera

reporting

trendy závazků a pohledávek

provozní hospodářský výsledek

plnění plánu

© 2010 Deloitte Česká republika

Time management

© 2010 Deloitte Česká republika

Porady

- Kořeny již ve 14. století, šlo o událost, kdy se lidé sešli k honu na lišku
- Porada je druhem komunikační techniky, dochází ke vzájemnému sdělování
- Předmětem porady je řešení problémů, sdělování informací nebo rozhodnutí

© 2010 Deloitte Česká republika

Porady jsou příležitostí k:

- Odhalení problémů
- Řešení problémů a učinění rozhodnutí
- Zlepšení komunikace
- Rozvoj vedení
- Zvýšení vlastního vztahu a oddanosti k rozhodnutí
- Vyřešení konfliktů
- Sestavení plánů a stanovení cílů
- Výměnu informací a vzdělávání sk
- Zvýšení produktivity a efektivnost

© 2010 Deloitte Česká republika

Svolat poradu nebo nesvolat?

Účel sekání skupiny lidí	Vhodnost tématu pro poradu	Vhodné?	Odpovídající typ porady	Jiné metodické řešení
Rozdělení úkolů	Vhodné jen výjimečně	NE	-	Vedení lidí, prezentace
Hodnocení a motivace lidí	Nevhodné	NE	-	Vedení lidí, motivace, hodnocení
Podpora mezilidských vztahů	Nevhodné	NE	-	Vedení skupin, teambuilding
Předání informací	Nevhodné	NE	-	prezentace
Sdílení informací	Záleží na potřebě diskutovat	ANO	Informativní porada	Pošta, e-mail, konference, dialog
Řešení problému	Záleží na povaze problému	ANO	Řešitelská porada	Delegace
Řešení sporu	Nevhodné	NE	-	Vyjednávání, mediace
Rozhodování	Podle povahy okolností	ANO	Rozhodovací porada	Direktivní rozhodování, delegace, konzulace

© 2010 Deloitte Česká republika

Typy porad

- Informativní porada

  Vhodná například tehdy, když chceme zjistit názory na určitou firemní kauzu. Na poradě ale obvykle nestačí informace sbírat, velmi často potřebujeme, aby tam vzniklo něco zcela nového

  Každý by si měl ujasnit, jaké informace bude muset předat druhým a jaké otázky bude chtít druhým položit, co bude chtít zjistit.

© 2010 Deloitte Česká republika

Typy porad

- Řešitelská porada

Účastníci by si měli uvědomit, jaké zastávají stanovisko k problému, o kterém má padnout rozhodnutí.

Existují dva podtypy s ohledem na povahu řešeného problému.

Konvergentní úlohy
Mají předem definovaný postup řešení a tím také jednoznačně definovaný výsledek. Konvergentní úlohou je například matematická rovnice.
Divergentní úlohy
Předem definovaný postup řešení nemají. Postup je potřeba vytvořit, vyvodit jej speciálně pro daný případ. Typickými divergentními úlohami jsou hlavolamy.

Důležité zvážit zejména s ohledem na subjekt, který bude úlohu řešit

.

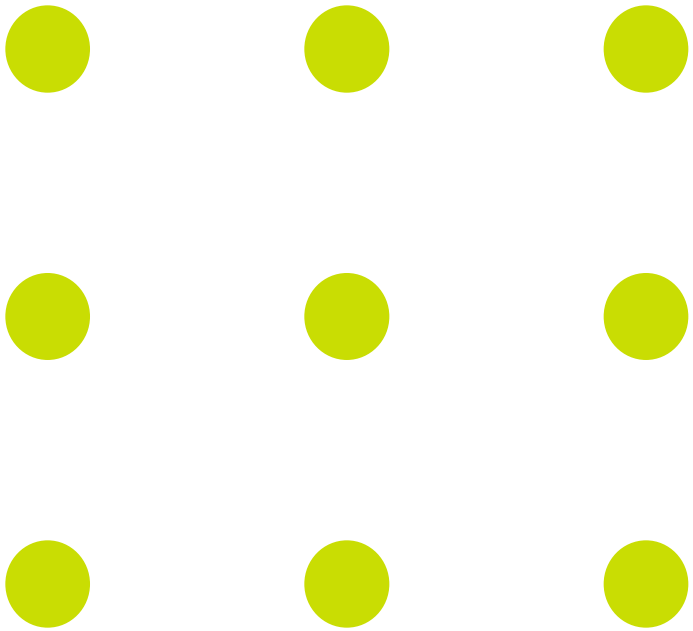
Řešení konvergentních úloh ⟷ Řešení divergentních úloh

Vhodné pro kompetentní jednotlivce ⟷ Vhodné pro facilitované skupiny

© 2010 Deloitte Česká republika

Divergentní úloha

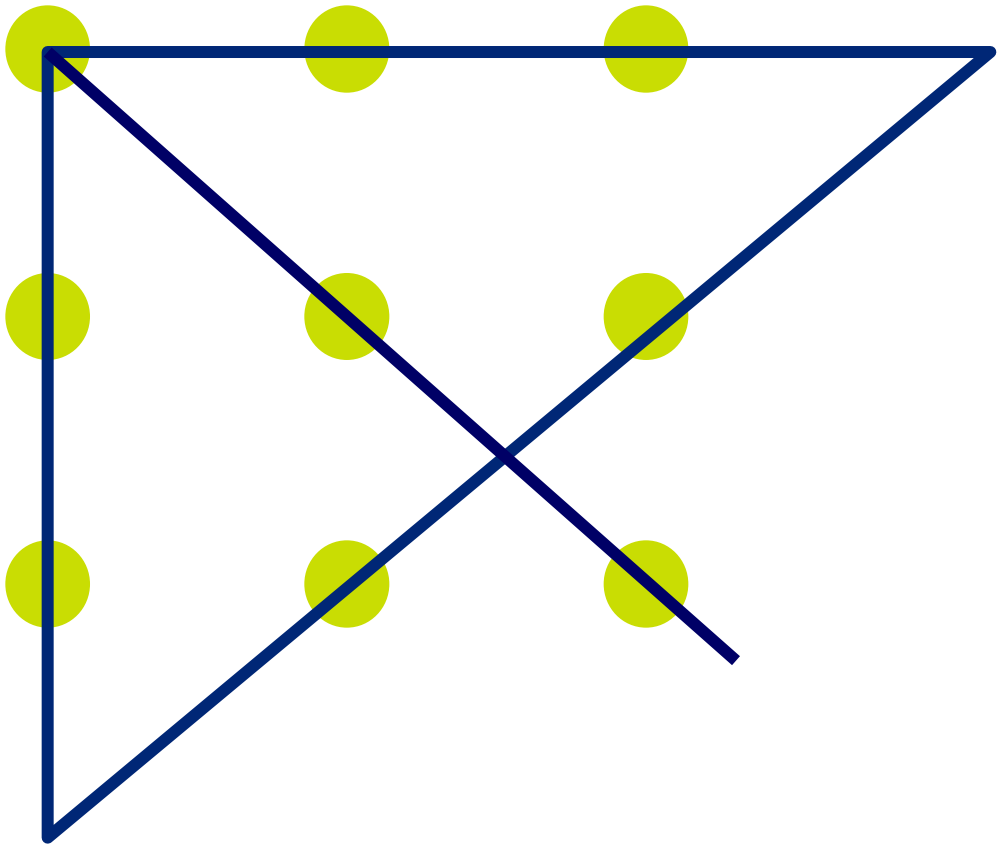
- Spojte těchto 9 bodů 4 tahy.



© 2010 Deloitte Česká republika

Divergentní úloha - řešení

- Spojte těchto 9 bodů 4 tahy.



© 2010 Deloitte Česká republika

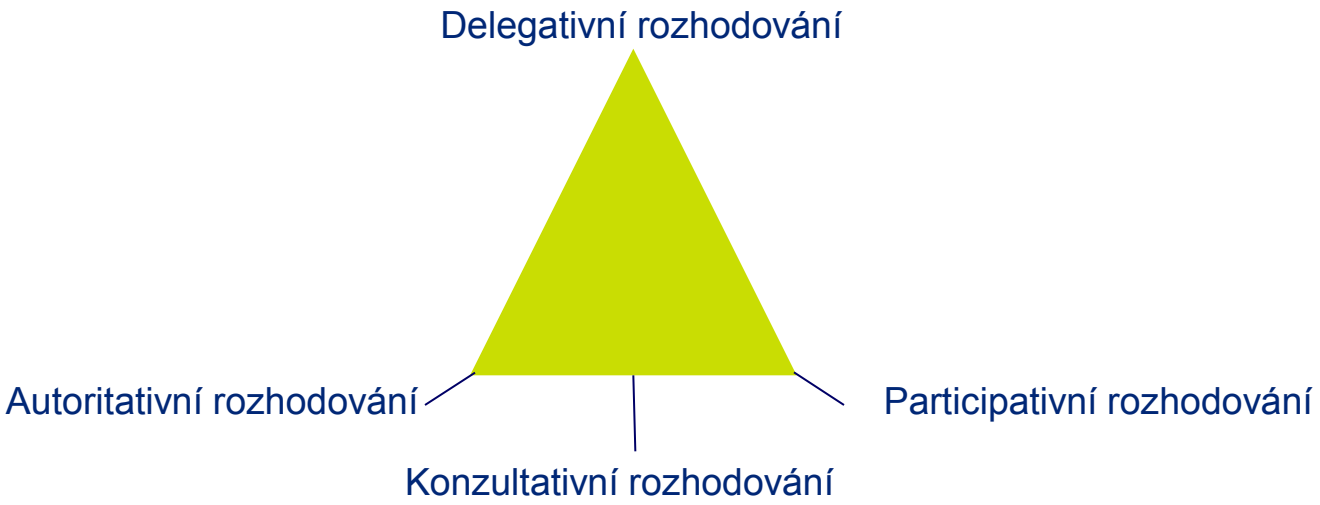
Typy porad

- Rozhodovací porada

  Existují témata o kterých by se nemělo skupinově rozhodovat.

  3 základní styly rozhodování

  - **Autoritativní** – samostatné rozhodnutí odpovědného člověka
  - **Delegativní** – přesun práva rozhodnout např. na experta nebo podřízeného
  - **Participativní** – společné, skupinové rozhodnutí (třeba na poradě)
  - **Konzultativní** – skupina je žádána i vyjádření, ale je jasné, že rozhodovat bude vedoucí (s přihlédnutím k názorům skupiny)



© 2010 Deloitte Česká republika

Případová studie

V: ,,Dobré odpoledne, dnes máme příjemné téma - náš každoroční teambuilding. Měli bychom se dohodnout, co podnikneme. Zatím máme ještě docela dost času na přípravu, ale přeci jen - co navrhujete?"

A: ,,Jela bych na Londýnský fashion week, tam jsme ještě nebyli."

B: ,,Já bych byl pro něco sportovního, co si takhle projet cyklostezku podél Dunaje mezi Pasovem a Lincem?"

C: „Já bych ten sport bral, ale trochu z jiného konce – na jižní Moravě bude sezona burčáku."

V: Vedoucí porady
A, B, C: Účastníci

© 2010 Deloitte Česká republika

Nejčastější chyby

- Pozor na spory

Stává se, že vedoucí porady špatně odhadne téma a do programu porady zařadí typický spor, nebo téma, které při řešení může ve spor velmi lehce přerůst. Pozor na kauzy, které již ze své podstaty staví lidi proti sobě.

Příklad I:
Každý ze 6 zaměstnanců malé firmy potřeboval ke své práci moderní počítač. Stávající vybavení rychle zastarávalo, a tak vedoucí koupil nový počítač, svolal schůzku a nechal své zaměstnance, aby se dohodli, kdo z nich jej dostane. Z jindy pokojné porady se stalo bojiště a celé oddělení se z tohoto zážitku vzpamatovávalo ještě řadu týdnů

Příklad II:
Co se stane, když vedoucí nechá své podřízené, aby si mezi sebou rozdělili peníze na odměny?

JAK ŘEŠIT?

- Zvažujte atraktivitu tématu

Často se stává, že zvolené téma se týká jen některých účastníků porady, zatímco ostatním je lhostejné i na úrovni získání nových informací. Časté je to na poradách kde je probíráno více bodů programu a kde se některé nebo všechny body týkají jen části účastníků.

- Kalkulujte náklady

Máte-li pochybnosti, zda někoho pozvat či nepozvat na určitou poradu. Zamyslete se nad pravděpodobným přínosem dané osoby k tématu porady, přínosem účasti na poradě pro daného jedince a na druhé straně nákladům na mzdu daného člověka za čas, který byl na poradě.

© 2010 Deloitte Česká republika

Případová studie – znovu a lépe

V: ,,Dobré odpoledne, dnes máme příjemné téma - náš každoroční teambuilding. Měli bychom se dohodnout, co podnikneme. Zatím máme ještě docela dost času na přípravu, ale přeci jen - co navrhujete?”

A: ,,Jela bych na Londýnský fashion week, tam jsme ještě nebyli.”

B: ,,Já bych byl pro něco sportovního, co si takhle projet cyklostezku podél Dunaje mezi Pasovem a Lincem?“

C: „Já bych ten sport bral, ale trochu z jiného konce – na jižní Moravě bude sezona burčáku.”

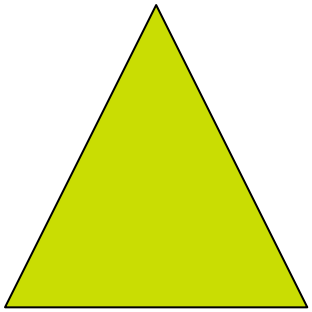
V: Vedoucí porady
A, B, C: Účastníci

© 2010 Deloitte Česká republika

Účastníci porad – KOLIK?

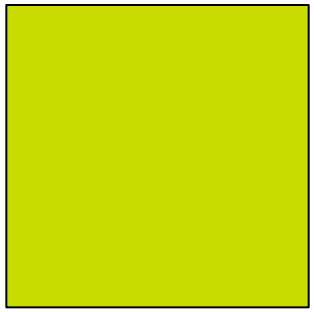
- Optimální počet závisí na typu porady, projednávanému tématu a účastnících porady. Komplikovanost systému však roste geometricky s růstem počtu účastníků.

Trojúhelník



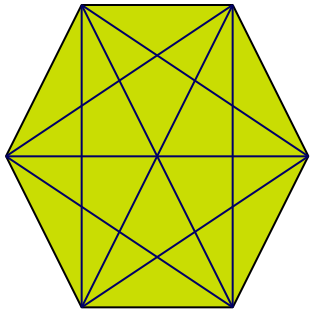
(3 vztahy)

Čtyřúhelník



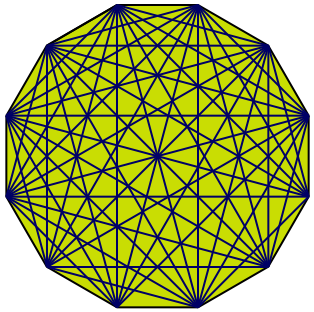
(6 vztahů)

Šestiúhelník



(15 vztahů)

Dvanáctiúhelník



(66 vztahů)

- Názor na optimální počet se u různých odborníků liší, zkušenost však ukazuje, že nejlepších výsledků se dosahuje při účasti 5 dobře vybranými účastníky. Maximální počet účastníků pro efektivní poradu je 10.
- S vyšším počtem účastníků jednotliví členové více času mlčí a během porady můžeme ztrácet jejich pozornost.

© 2010 Deloitte Česká republika

Možné role

- **Model V-Ú:**

  Nejjednodušší a nejstarší model.

  Účastník: expert na probírané téma, jeho úkolem je přispívat do diskuze.

  Vedoucí:připravuje podklady, větrá místnost, zajišťuje techniku, řídí komunikaci, odebírá a uděluje slovo, shrnuje a zapisuje výsledky, tlumí hádky, kontroluje atmosféru, hlídá čas a možná i vaří kávu.

- **Model V-Z-Ú:**

  Vzniká role zapisovatele, který se stará o technické zajištění porady a dělá zápis.

© 2010 Deloitte Česká republika

Možné role - Čtyřrolový model vedení porady

- Vedoucí – odpovědný za výsledek porady
- Facilitátor - monitoruje pocity a atmosféru ve skupině, stará se o komunikaci, což umožní vedoucímu naslouchat
- Zapisovatel - technické zajištění porady (nosí židle, zajišťuje místnost, vaří kávu, hlídá čas) a dělá zápis. Je výhodné, pokud je zápis vytvářen průběžně a tak, aby byl pro ostatní viditelný a ti mohli kontrolovat, že v zápisu nedošlo ke zkreslení.
- Účastníci - experti na probírané téma, jejich úkolem je přispívat do diskuze

© 2010 Deloitte Česká republika

Nastavení vztahu skrze komunikaci

- **Symetrický, partnerský**

  Dáváme ostatním více prostoru

  Používáme „my“ spíše než já, vy

  Klademe otevřené otázky

  Svůj názor říkáme jako poslední

„Dobrý den. Sešli jsme se tu společně proto, abychom se pokusili vyřešit problémy, které se objevily v minulých týdnech.“

- **Asymetrický**

„Dobrý den. Milí kolegové, termín hoří, a proto je třeba, abyste se přestali rozmýšlet a začali okamžitě jednat.“

Spíše direktivní

Druhé straně nedáváme moc prostoru

Používají se oznamovací či rozkazovací věty

Časté užívání druhé osoby jednotného či množného čísla

© 2010 Deloitte Česká republika

Řízený průběh porady

D → **Definice tématu/témat porady**

R → **Role – stanovení rolí (práv a povinností jednotlivých účastníků)**

P → **Proces – dohoda o procesu, kterým bude porada postupovat (včetně stanovení pravidel)**

V → **Věc – vrhnout se na vlastní věc, která má být vyřešena, prodskutována…**

© 2010 Deloitte Česká republika

Jak správně postupovat bodem V?

DAGTHR

Definice

Je definován problém a zadání pro poradu (cíl kterého má být dosaženo).

Analytická fáze

Dochází ke shromažďování relevantních dat o problému. Stanovují se kritéria, podle kterých budou posuzována nalezená řešení.

Generování možností

Dochází ke shromažďování relevantních dat o problému. Stanovují se kritéria, podle kterých budou posuzována nalezená řešení.

Přestávka

Třídění

Pokud je řešení hodně, některá z nich jsou příbuzná či podobá, nebo jsou některá z nich nesmyslná, přichází potřeba řešení třídit. Může se jednak jak o vytřídění řešení, tak i o jejich utřídění.

Hodnocení

Aplikování stanovených kritérií na možnosti které prošly do fáze hodnocení. Je sledován, které možnosti vyhovují a které ne. Seznam vyhovujících řešení je výstupem porady.

Rozhodovací fáze

Pokud vyhovělo kritériím několik řešení, je potřeba vybrat jedno z nich. Součástí této fáze bývá i realizační plán, tedy KDO KDY CO udělá.

Deloitte Česká republika

Nebo jednodušeji
KrMHo

- **Tento postup omezuje prostor pro soutěžení a vznik sporů**
- **Účastníci sice budou navrhovat kritéria která jimi favorizovaná řešení splňují, ale kritéria samotná nejsou na rozdíl od řešení spjata s emocemi.**

© 2010 Deloitte Česká republika

Příprava na poradu 1/2

Vybrat téma

Určit cíl porady

Je vhodné, aby byl cíl formulován podle kritérií SMART, které umožní určit, jestli byl na konci porady cíl naplněn či nikoliv.
Cíl by všichni účastníci měli znát předem

Vybrat účastníky

Místo

Místo musí být zajištěno a vybráno. Především ve velkých organizacích se nedoporučuje nechávat hledání vhodné místnosti na poslední chvíli.

Čas

Pro účastníky porady je vhodné znát den a hodinu začátku porady, ale také čas jejího plánovaného konce.

Technika

© 2010 Deloitte Česká republika

Příprava na poradu 2/2

Role	Jaká role bude zastávána jakým účastníkem. Pokud mám roli, kterou se mi nedaří obsadit, můžu zvait rozšíření okruhu pozvaných (např. o facilitátora).
Program	Určit program porady znamená stanovit posloupnost projednávaných témat, pokud možno i připojit časový harmonogram porady
Podklady	Pro některá témata může být užitečné dopředu rozeslat informace nezbytné pro efektivní účast při diskusi, řešení nebo rozhodování. Podklady je vhodné přiložit k pozvánce na poradu.
Pozvánka	Je vhodné shrnout veškeré informace, které účastnící potřebují vědět do pozvánky. Vhodnější než ústní pozvání je písemná pozvánka, ke které se účastnící mohou vracet.
Technika	

© 2010 Deloitte Česká republika

Pozvánka

- Cíl a smysl porady - jednou větou
- Kdo poradu svolává (kdo ji garantuje a na koho je možné obracet se s dotazy, s kým projednat neúčast),
- Datum porady
- Čas porady (od kdy a také do kdy)
- Místo konání porady („poradní“ místnost)
- Body programu
- Co si kdo má připravit předem

© 2010 Deloitte Česká republika

Pozvánka-příklady z praxe

Co je hodné následování?

Co by se dalo udělat lépe?

Pozvánka na poradu předsedů TJ, SK a VOS OS ČSTV Bruntál
Vydáno dne 27. 10. 2007

Předsedům TJ,SK a výborů okresních svazů OS ČSTV Bruntál

v pondělí 26. listopadu 2007 v 15,30 hodin v kavárně „Růže“ na náměstí v Městě Albrechticích pro předsedy z krnovské oblasti

v úterý 27. listopadu 2007 v 15,30 hodin v „Pizzerii Aqua“ v budově sekretariátu OVV ČSTV Bruntál, Zahradní 1 (vchod zezadu) pro předsedy z bruntálské oblasti

Program:
- Hodnocení roku 2007 (předání tiskopisů)
- Informace z činnosti ČSTV
- Příprava činnosti TJ, SK, VOS v roce 2008

Cestovné:
Na náklady vysílající složky

Upozornění:
Účast předsedů či jejich zástupců je nutná a žádoucí !
V případě nevyhovujícího termínu je možné zúčastnit se porady v druhé oblasti či si vyzvednout materiály i tajemníka OVV.

© 2010 Deloitte Česká republika

Pozvánka-příklady z praxe

Ostrava, dne 14. 9. 2009
Vyřizuje: Ing. Daniela Ježková

Co by se dalo udělat lépe?

Co je hodné následování?

P O Z V Á N K A

Krajský úřad Moravskoslezského kraje, odbor regionálního rozvoje, oddělení územního plánování, si Vás, v rámci své metodické činnosti, **dovoluje pozvat na pracovní poradu úřadů územního plánování.** Tato porada se koná ve **čtvrtek 15. října 2009 od 9:00 hod.**
v kruhovém sálu Zastupitelstva Moravskoslezského kraje č. dveří 2.010, v hlavní budově Krajského úřadu, U Lesa 1952/2 v Ostravě.

Předpokládaný program:

1. informace o schválené Politice územního rozvoje ČR 2008,
2. stav pořízení územních studií,
3. témata probíraná na konferenci AUUP v Ostravě,
4. metodické pokyny č. 1, č. 2., a č. 3 krajského úřadu vůči úřadům územního plánování,
5. diskuse.

KRAJSKÝ ÚŘAD – MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ
odbor regionálního rozvoje, oddělení územního plánování
U Lesa 1952/2, 570 76 Ostrava, tel.:556 770 210, fax: 556 351 900
e-mail: jezkova@kraj-moravskoslezsky.cz, www.kraj-moravskoslezsky.cz

Zároveň Vás tímto žádáme, abyste nás informovali, pokud máte zájem o zařazení dalšího tématu do programu a rovněž Vám v případě Vašeho zájmu nabízíme možnost vystoupení a prezentace problematiky vztahující se k územnímu plánování.

Upozornění:
Na základě Vašich požadavků na zařazení dalšího tématu nebo vystoupení, bude avizovaný program doplněn.

Luděk Zimola, vedoucí odboru regionálního rozvoje

© 2010 Deloitte Česká republika

Pozvánka-příklady z praxe

Co je hodné následování?

Co by se dalo udělat lépe?

KRAJSKÁ KNIHOVNA ALOISE JIRÁSKA

POZVÁNKA
na poradu profesionálních knihoven okresu Vysočina, která se koná ve středu **9. prosince 2009.**
Porada se uskuteční na pracovišti **oddělení metodiky, ulice Zarámí.**
Zahájení porady v **9,00 hod – 12,00 hod. Od 13.00 do 15.00 hodin v učebně vzdělávacího** centra KKFB praktická konzultace k minimálnímu záznamu dokumentu v systému MARC 21.

PROGRAM
· Zahájení.
· Cíle regionálních funkcí ve Zlínském kraji v roce 2010, PhDr. Z. Fridrichová, Ing. J. Tomová.
· Statistika knihovnických činností za rok 2009, I. Nováková.
· Revize knihovních fondu obecních knihoven a plán revizí pro další období, I. Nováková
· Dotační programy pro knihovny MK ČR, Ing. Tomová
· Diskuze, různé.

PhDr. Zdeňka Fridrichová
ředitelka
Krajské knihovny Aloise Jiráska,
příspěvkové organizace
Vyřizuje: Ivana Nováková
Tel: 555 442 201

© 2010 Deloitte Česká republika

Na začátku porady

Musí to být vždycky vedoucí daného týmu?

Připomenout, nebo určit, kdo poradu povede

Připomenout cíl a smysl porady (nebo stanovit, pokud se tak ještě nestalo)

Připomenout časy začátku a konce porady a body programu

Dohodnout se o metodách a formách práce

Určení dalších rolí

Stanovení pravidel

© 2010 Deloitte Česká republika

Na konci porady

Úklid - místo porady by mělo být vráceno do původního stavu

Záznam porady (zápis) - po poradě je nutné zkontrolovat, nebo dotvořit záznam o průběhu a výsledcích porady

Plán realizace - pokud nevznikl realizační plán přímo na poradě, je vhodné jej vytvořit

Rozeslání informací - je potřeba zápis z porady a případně i plán realizace rozeslat všem účastníkům, případně i dalším osobám, které mohou z těchto informací vytěžit

Realizace výsledků - testování, zda dohodnutý postup funguje a zda je dodržen realizační plán

© 2010 Deloitte Česká republika

Pravda nebo lež?

- Ideální je, když vedoucí sedí v čele stolu a vidí na všechny účastníky
- Je vhodné uspořádat porady brzy z rána, nebo po obědě, protože když účastníkům kručí v břiše, tak to průběh porady ruší.
- Optimální délka porady je 60-90 minut. Porada by neměla přesáhnout 2 hodiny!
- Není vhodné účastníkům porady dopředu říkat program porady. Mohli by se připravit a vytvářet koalice a negativní postoje ještě před tím, než budou znát celou situaci.
- Motivace pro účast na poradě musí vzniknout předem.
- Porady, které nemají svůj program stanovený předem jsou neefektivní a špatné.

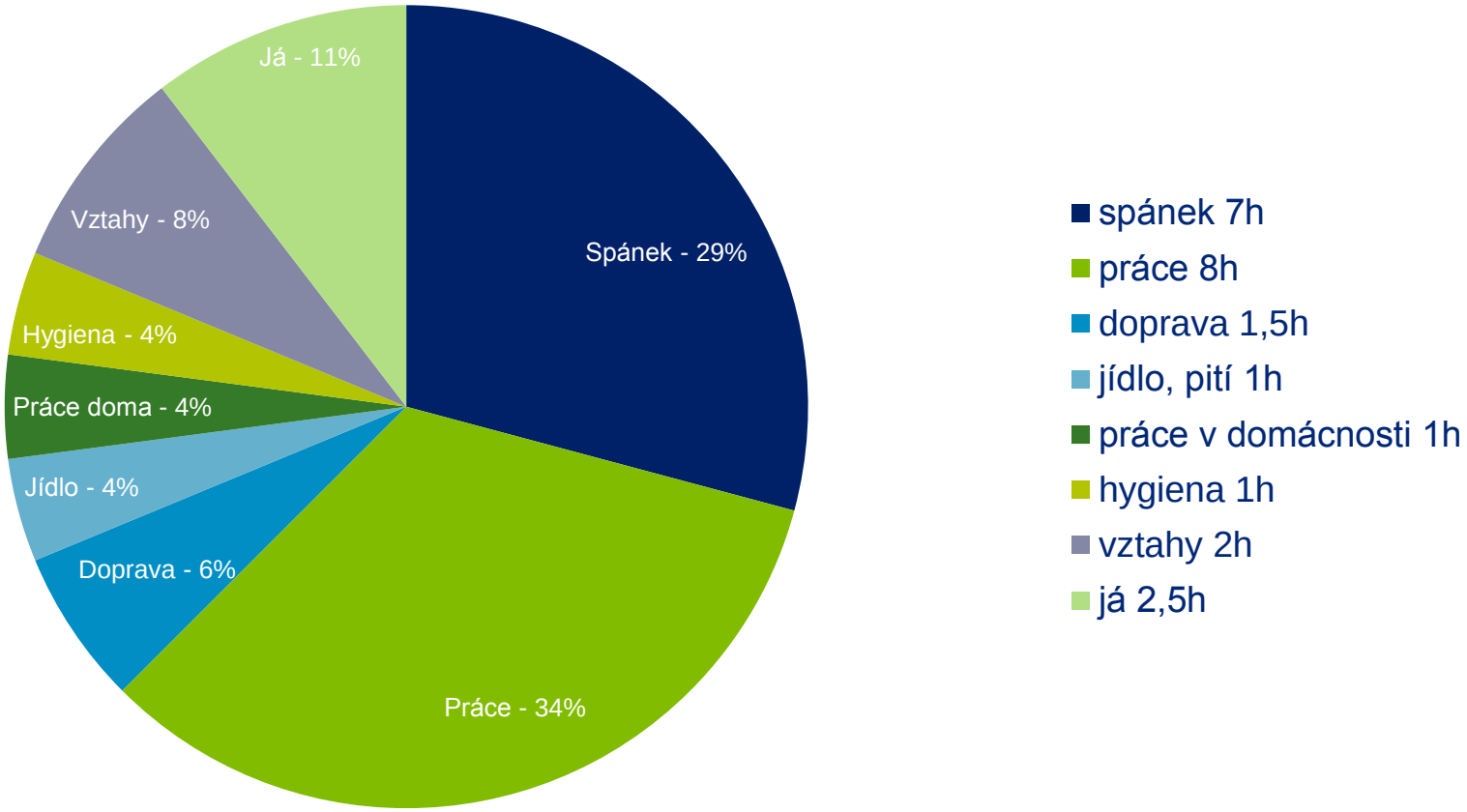
Přehled generací time managementu

	Popis	Nástroje
Pravěk time managementu	Znamení : „Musím něco udělat“	Uzly na kapesníku
První generace	Přehled úkolů a jejich propojení se zdroji	Jednoduché poznámky
Druhá generace	Plánování a příprava, propojení úkolů s časovou osou	Diáře, kalendáře, knihy schůzek
Třetí generace	Plánování, určování priorit, delegování, týmová práce, řízení	Plánovací záznamníky, spojování hodnot s cíli
Čtvrtá generace	Řízení sama sebe k vlastní spokojenosti	Dosahování výsledků při zachování a zlepšování vztahů, work-life balance

© 2010 Deloitte Česká republika

Lifemanagement
Sebereflexe

Disponibilní čas



© 2010 Deloitte Česká republika

Kdo náležitě identifikuje a využije správný princip, vyhne se stresu či jej alespoň udrží pod kontrolou.

Typologie

Z hlediska toho, jak přistupujeme k plánování času lze rozdělit lidi na dva typy:

- Typ A je rychlý a aktivní, nejdříve jedná, poté teprve přemýšlí. Má problém s plánováním dlouhodobějších cílů.
- Typ B je přemýšlivý a věci dotahuje do detailů. Má ale problém s určováním priorit v práci – vše je stejně důležité.

	TYP A	TYP B
• Plánování	• Dobré vize, chybí detailnější plánování	• Často nemá jasné cíle. Plánuje do detailů, ale váhá začít
• Priority	• Vše je prioritou, udělá hodně úkolů, ale nedokončí	• Mívá problém upřednostnit urgentní práci
• Pečlivost	• Není příliš důkladný	• Až přehnaně důkladný

Dochvilnost, strukturovanost, kontinuita, přesné zacházení s časem, respekt k časovým možnostem ostatních, špatné zvládání nedochvilnosti druhé strany, spolehlivé fungování podle struktury, důraz na efektivitu.

Soustavné lpění na dodržování objektivního času je velmi náročné – metafora napnutého svalu.

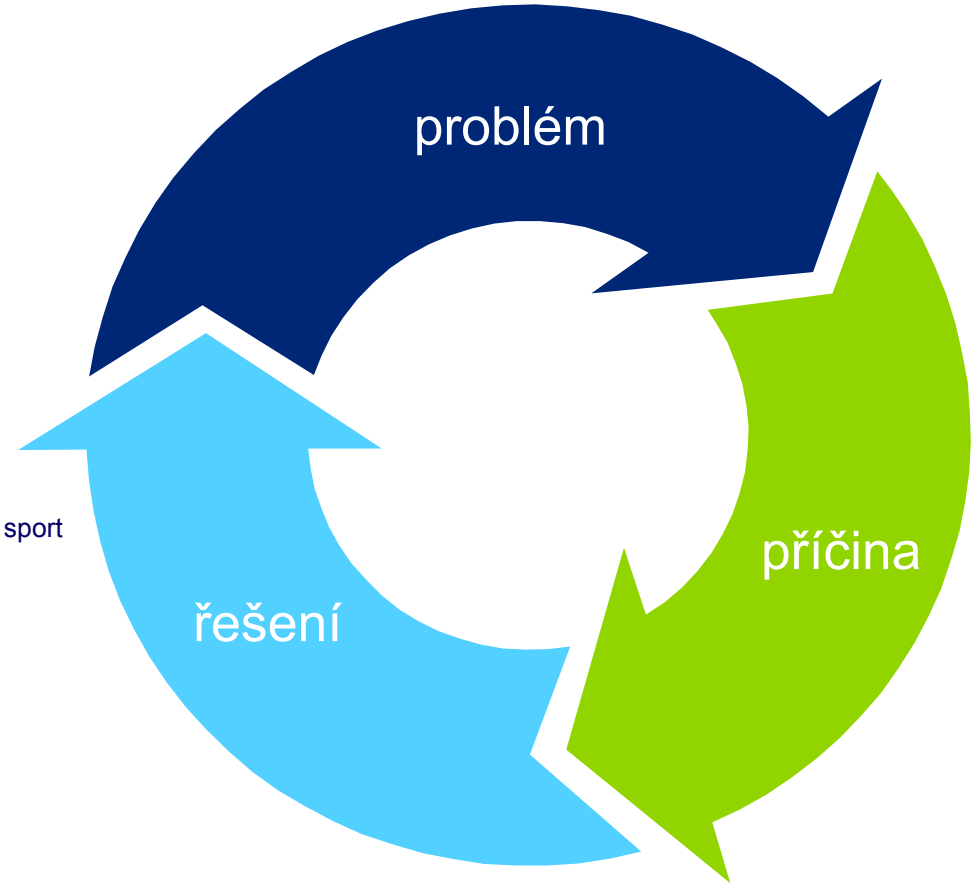
Spontánnost, umění zapomenout na čas zůstat v klidu i při nečekaném zpoždění, notorické opožďování, špatný odhad reálnosti časového průběhu, uvolněnost , která může iritovat druhou stranu.

Bez hranic se špatně dosahují cíle - metafora plavce bez pohybu.

© 2010 Deloitte Česká republika

Efektivní hospodaření s časem
Symptomy špatného řízení času

- Neustále přetížený program, více než 55 hodin pracovního týdne, častá práce po večerech a víkendech, málo dovolené
- Stálé zpoždění s termíny, neplnění časových harmonogramů
- Nedostatečné řešení problémů do hloubky
- Strach delegovat nebo akceptovat iniciativu druhých
- Hašení denních krizí
- Neschopnost odmítnout na co už nemám
- Dlouhý seznam lidí, kteří čekají na schůzku
- Pocit, že nemáte situaci pod kontrolou
- Perfekcionismus
- Stres
- Málo nebo žádný čas na rodinu, společenské události, zábavu a sport
- Chybí stanovené jasné priority v práci
- Odkládání úkolů, zvláště nepříjemných
- Pracovní jednání jsou dlouhá a nesměřují k výsledku
- Chybí systém a pořádek ve věcech
- Neplánování pracovního dne , neustálá v časová tíseň



© 2010 Deloitte Česká republika

Efektivní hospodaření s časem
Jak nejlépe mařit svůj čas?

- Práci si udělám „napínavější“ tím, že se do ní budu vrhat bezhlavě
- Nepříjemné úkoly budu posunovat po „dlouhé lavici“ zbožných přání, to posílí pocit, že je toho na mě moc
- Nikdo mě nedonutí, abych si stanovil/a cíle - byl by tak měřitelný můj výkon
- Nebudu si dělat denní plán, aby nebylo vidět, co dělám
- Den hezky naplním úkoly a ještě si klidně 20 % přidám
- Když nebudu dělat přestávky, ušetřím přece aspoň 40 - 50 minut
- Když budu dělat více věcí najednou, tak možná některou z nich dokončím

© 2010 Deloitte Česká republika

Efektivní hospodaření s časem I.
Základní pravidla vedení času

Omezení časových ztrát

- Spojování činností
- Vytváření modelů (zapojení autopilota)
- Využívání malých časových úseků
- Udělejte malý první krok, překonáte odpor
- Využijte pevné pravidelné termíny pro neoblíbenou činnost
- Činnosti, které odkládáte, poutají Vaši pozornost, vytvářejí pocit viny a nabourávají Vaše hospodaření s časem a energií
- Zapomeňte na cíl: jaké první tři kroky je třeba udělat? Začněte jimi, další kroky vyplynou automaticky
- Vyvarujte se příliš mnoha různých rolí: role ve vašem životě žádají účast, příliš mnoho rolí rozptyluje Váš potenciál
- Nepřekračujte své meze: máte správný odhad, kde se nachází hranice mezi využíváním kapacit a přetěžováním?
- Naučte se říkat ne: vysvětlete své důvody druhé straně jasně a srozumitelně, vyjádřete emoce. Uvědomte si, že sami rozhodujete jak svůj čas naplníte.

© 2010 Deloitte Česká republika

Efektivní hospodaření s časem II.
Základní pravidla vedení času

Plánování

- Reálné plánování - přesné stanovení času, naučte se pravidelně odhadovat nutnou spotřebu času
- Alternativy
- Rozplánujte každý den jenom 60 % času, 40 % ponechte volných pro nepředvídané události
- Pravidelně a cíleně zařazujte přestávky - střídání činností po 60 či 90 minutách
- Pravidelně dělejte denní bilanci - pozitivně zapůsobí, když něco můžete „odškrtnout“, nedávejte si více než 10 úkolů na den
- Počítejte s časovými rezervami - plánování časových ztrát
- Na konci pracovního dne si udělejte strukturu programu pro příští den
- Nepříjemné věci vyřizujte okamžitě
- Princip hodiny nerušené práce
- Využijte efektivně vzestupné výkonové fáze v denním cyklu

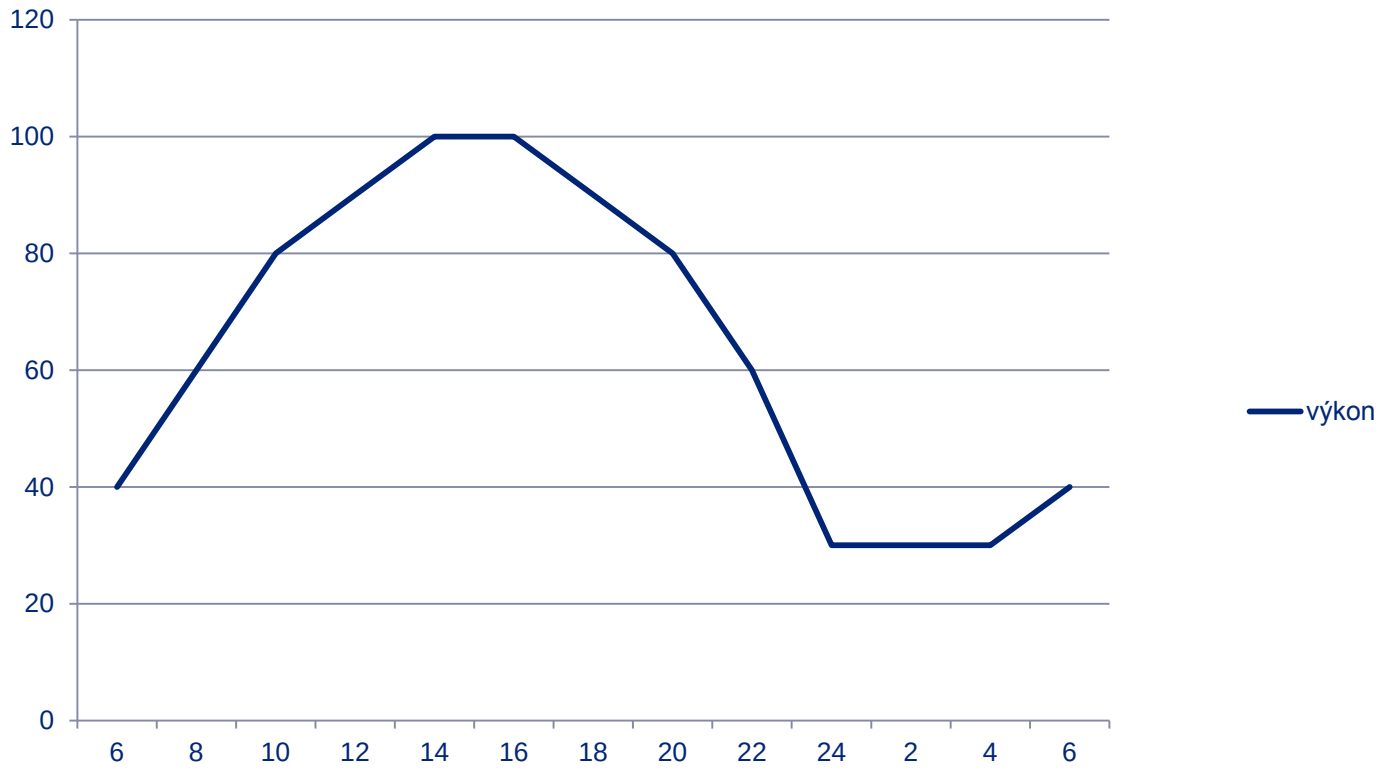
© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost plánovat – Time management
Tipy a triky jak nejlépe zefektivnit časový program

- Stanovte si ve své práci vždy priority
- Nepříjemné věci vyřizujte okamžitě
- Využijte efektivně vzestupné výkonové fáze v denním cyklu
- Naučte se pravidelně odhadovat nutnou spotřebu času
- Na konci pracovního dne si udělejte strukturu programu pro příští den
- Rozplánujte každý den jenom 60 % času, 40 % ponechte volných pro nepředvídané události
- Pravidelně dělejte denní bilanci - pozitivně zapůsobí, když něco můžete „odškrtnout“
- Popište zaměstnancům při delegování žádoucí výsledky a ponechte na jejich úvaze, jak jich dosáhnout
- Nedelegujte to, čehož vysvětlování vám zabere více času, než udělat úkol samotný

© 2010 Deloitte Česká republika

Efektivní hospodaření s časem
Základní pravidla vedení času – výkonnostní křivka



© 2010 Deloitte Česká republika

Efektivní hospodaření s časem
Základní pravidla vedení času - stanovení priorit

Eisenhowerův princip - technika určování priorit v rámci (sebe) organizování:

Úkoly se dělí podle dvou dimenzí:

- **důležitost úkolu** – jak je daný úkol v rámci organizace nebo v rámci rozhodovací pravomoci manažera důležitý;
- **naléhavost úkolu** – jak je daný úkol časově naléhavý.

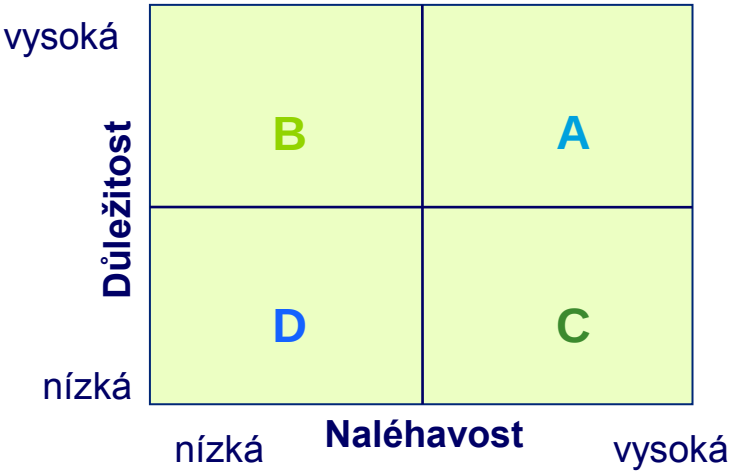
Výsledkem jsou následující kombinace úkolů (rozhodnutí):

A - důležité a naléhavé – nejvyšší priorita, jeho předjednání a rozhodnutí by měla být věnována nejvyšší pozornost a největší množství času, manažer řeší tyto úkoly sám a neprodleně;

B - důležité a nenaléhavé – tento bod by se měl přinejmenším prodiskutovat (rozpracovat) a připravit na rozhodnutí pro případ, že se dostane do kategorie A, manažer tyto úkoly odloží, nebo je deleguje na nižší stupně řízení;

C - nedůležité, ale naléhavé – tyto úkoly je možné delegovat na nižší stupně řízení; je třeba vytvořit taková pravidla rozhodování, aby se tento typ úkolů vůbec na danou rozhodovací úroveň vůbec nedostával. Tyto body musíme vyřešit, ale je třeba dbát na to, aby jim nebylo věnováno příliš mnoho času. Je možné je také delegovat.

D- nedůležité a nenaléhavé - manažeři by jim sami měli věnovat úplně minimální nebo žádný čas



© 2010 Deloitte Česká republika

Příklady úkolů, cílů a činností typu A a C

TYP A (80% času)

- Příprava na důležité jednání, poradu, nebo prezentaci
- Vyjasňování si hodnot, cílů a priorit
- Plánování a organizace času
- Strategické uvažování o důležitém jednání, poradě či projektu
- Skutečný odpočinek a pravidelný čas na jídlo
- Komunikace s nadřízeným
- Budování vztahů s týmem
- Jednání se zákazníkem
- Vytvoření koncepce, formy a obsahu prezentace, projektu nebo nabídky
- Řešení problémů a krizí
- Prevence konfliktů nebo reklamací
- Školení v zájmovém oboru
- Čas pro nápady, kreativní myšlení a hledání nových řešení
- Hledání nových příležitostí
- Analýza osobního systému plánování nebo práce
- Sebemotivace a práce na sobě
- Sebekontrola a prevence stresu
- Zpětná vazba a návrhy změň

TYP C (20% času)

- Úklid stolu a pracoviště
- Nedůležité jednání, telefonický rozhovor nebo písemná komunikace
- Vyřizování a četba nedůležité pošty
- Sledování a četba nedůležitých emailů a jiných souborů v PC
- Zápis do databáze, diáře nebo formuláře
- Evidence jednání, rozhovoru nebo pošty
- Psaní nedůležitého dopisu nebo nabídky
- Nadstandardní grafická a textová úprava nabídky nebo dopisu
- Záznam do knihy jízd nebo jiných účetních dokladů
- Nedůležitá komunikace s týmem
- Hledání různých podkladů nebo „žlutých papírků“
- Vyrušování ostatními v týmu
- Nedůležité porady
- Opisování a kopírování
- Většina administrativních, rutinních a organizačních záležitostí
- Posílání nedůležitých sms zpráv
- Písemná nebo telefonická reakce na nedůležité dotazy

publika

Delegování
Co delegovat a co nedelegovat

Delegování

- Delegování je odevzdání autority, zodpovědnosti a důvěry při řešení úloh svému podřízenému. Delegování neznamená vnutit úlohu někomu jinému, aby ji splnil – jde o přirozené využívání pracovního kapitálu, iniciativy a tvořivosti zaměstnanců.
- Delegování znamená přidělit úkol, předat odpovědnost a zajistit podmínky, zdroje, pravomoci nezbytných pro dokončení práce.
- Dělá-li manažer vše sám, brání podřízeným naučit se přebírat iniciativu i odpovědnost za úspěšné dokončení úkolu.
- Dlouhodobým úkolem manažera je zapojit na základě delegování do procesu rozhodování a samostatného řešení úkolu co největší počet osob.

Co delegovat

- Rutinní práce
- Práce, které jiní dokážou udělat lépe
- Rozhodnutí, která děláte nejčastěji
- Práce, které umožní podřízeným získat užitečné zkušenosti
- Činnosti, které oživí rutinní práci pracovníků
- Činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější

Co nedelegovat

- Nic co obsahuje důvěrné informace
- Úkoly, které jsou absolutně důležité
- Nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni
- Úkoly, které jsou Vaší povinností, ale jsou Vám nepříjemné
- Odpovědnost, které se nemůžeme vyhnout
- Nejasné a špatně definované úkoly

© 2010 Deloitte Česká republika

Delegování
Důvody nedelegovaní, nevýhody a přínosy delegování

Bariéry delegování

- Pocit nenahraditelnosti - někteří manažeři si myslí, že udělají úkoly nejlépe sami
- Nechuť opustit něco, co dobře umíme
- Nedůvěra v schopnosti pracovníků
- Obava z neoblíbenosti

Nevýhody delegování

- Ztráta času vysvětlováním úkolu
- Nedosažení kvality
- Obtížnější kontrola vedoucího
- Příliš velká pravomoc pracovníků

Přínosy delegování

- Více času na důležité věci
- Více práce za kratší čas: využitím energie svých podřízených, umožňuje manažerům dosahovat výsledků, které by sami nebyli schopni zvládnout
- Nové nápady a přístupy: mnoho manažerů je zvyklých některé úkoly dělat, řešit situace stále stejným způsobem. Při delegování na jiného pracovníka může dojít k řešení s novým přístupem
- Rozvoj kompetencí pracovníků: delegování umožňuje podřízeným získat zkušenosti, které se nedají získat vzděláním
- Motivování pracovníků: delegování pro pracovníky novým a náročnějším úkolem, představuje získání důvěry v jejich schopnosti
- Snazší hodnocení pracovníků: delegování umožní lépe poznat, kteří pracovníci si zaslouží povýšení a vyšší ohodnocení
- Vyhnutí se stagnaci: delegování podřízeným umožňuje získat nové poznatky a zkušenosti

© 2010 Deloitte Česká republika

Schopnost plánovat – Time management
Zadávání úkolu a delegování

Definice úlohy → Zadání úkolu → Výkon → Hodnocení → Odměna

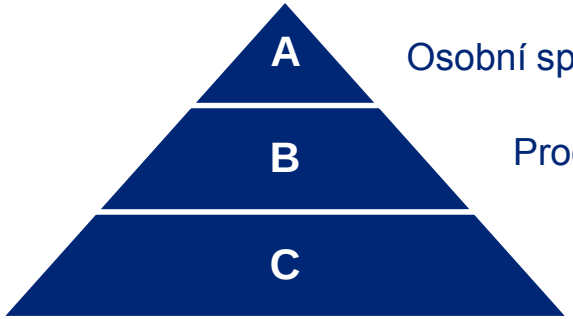
pochopit, akceptovat, vykonat

1) Kontext zadání
2) Znění úkolu
3) Svěřené zdroje
4) Způsob hodnocení
5) Diskuze
6) Povzbuzení

Vlastnosti motivujících úkolů

- **Srozumitelné**
- **Splnitelné**
- **Individuálně zadané**
- **Přiměřeně obtížné**

Způsob zadaní úkolu vstupuje do celkové spokojenosti



Osobní spokojenost – **Bylo to důstojné?**

Procesní spokojenost – **Bylo to spravedlivé?**

Věcná spokojenost – **Je výsledek příznivý?**

© 2010 Deloitte Česká republika

Delegování
Proces delegování

Plánování delegování

- Cíl úkolu
- Termíny úkolu
- Úroveň
- Potřebná rozhodnutí
- Rozsah delegované pravomoci
- Oprávnění k instrukcím a příkazům
- Případný rozpočet
- Spolupráci s jinými pracovníky
- Potřebné informace
- Zapojení vedoucího
- Termíny kontroly
- Informování dalších pracovníků

Výběr vhodného pracovníka

- Přísluší delegovaná práce určité pozici?
- Kdo má zájem a/nebo schopnosti?
- Pro koho bude delegovaná práce novou vzpruhou?
- Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?
- Koho jste přehlédli při delegování v minulosti?
- Kdo má čas?
- Kdo je připraven pro povýšení?

Jak delegovat

- Vysvětlit pracovníkovi, co se od něj očekává
- Dále: smysl a důvody, proč má být úkol splněn
- Prodiskutovat očekávanou úroveň
- Souhlasí pracovník s reálností termínů?
- Poskytnout pracovníkovi potřebné informace
- Určení nezbytného stupně pravomoci
- Je dobré delegovat celou práci
- Stanovit termín pro informování
- Informovat ostatní, kdo je úkolem pověřen

Podpora delegování

- Ukázat, že delegovaný úkol je důležitý
- Je dobré v počátku uvolnit pracovníka od některých jeho obvyklých povinností
- Poskytovat pracovníkovi dostatečně často zpětnou vazbu
- Zajímat se o výsledky delegovaného úkolu
- Odměňovat za dobrou práci

© 2010 Deloitte Česká republika

Delegování
Co musí vědět osoby, na než delegujete

- Proč je třeba tu práci udělat;
- Co se od nich očekává;
- V jakém termínu by to měli udělat
- Jaké mají pravomoci, aby mohli činit rozhodnutí
- Které problémy musí hlásit;
- Jaké informace o pokroku nebo dokončení úkol musí předkládat;
- Jaké vedení a sledování jim navrhujete;
- Jaké budou mít zdroje pro vykonání práce a jaké pomoci se jim dostane.

© 2010 Deloitte Česká republika

Jak se můžeme rozhodovat?

Musí být tato úloha splněná? —NE→ Eliminovat

↓

Musím tu úlohu dělat já? —NE→ Delegovat

↓

Musím jí dělat právě teď? —NE→ Termínovat

↓

Musím zachovat daný postup? —NE→ Racionalizovat

↓

SPLNIT ÚLOHU

© 2010 Deloitte Česká republika

4 základní otázky pro zbavení se části agendy

- **Proč v této formě?**

Musím na tento dopis odpovídat stejně obsáhlým dopisem? Mohu při řešení tohto úkolu použít jiný pracovní postup nebo protsředek? (Místo telefonu fax). Jak by se mohl tento postup ještě zjednodušit, zefektivnit?

- **Co se stane, když „NE“?**

Je skutečně nutné, abych jel/a na tuto služební cestu, četl tuto zprávu, psal toto interní sdělení? Co se stane, když to neudělám?

- **Proč právě já?**

Odpovídá tato záležitost cílům a úkolům mé funkce? Nepokouší se někdo o zpětné delegování? Nemohl by úkol převzít někdo jiný?

- **Proč zrovna nyní?**

Co hovoří pro okamžité vyřízení tohto úkolu? Není rozumější přesunout tuto činnost na jindy? Opravdu je teď ta pravá chvíle?

© 2010 Deloitte Česká republika

Paretovo pravidlo

Paretova analýza je založena na vztahu mezi příčinami a jejich následky. Analýze se také říká pravidlo 80/20. Paretovu analýzu definoval italský ekonom Vilfredo Pareto. V roce 1897 přišel na to, že 80% bohatství země je v rukou 20% lidí. Byl tvůrcem sociologického systému a tvrdil, že vůdčí postavení mají elity. Elity, které existují ve všech oblastech společenského života. Pravidlo vychází z principu, že v lidském jednání neexistuje rovnovážný poměr mezi úsilím a odměnou za toto úsilí.

Toto pravidlo se dá volně aplikovat na spoustu situací v životě.

- 20 % času, který investujeme nám přinese 80 % všech výsledků kterých dosáhneme.

  Zbývajících 80 % investovaného času nám přinese pouhých 20 % výsledků.

- Ze všech věcí, které se dějí, si povšimněte těch několik skutečně důležitých a ignorujte či minimalizujte ty nedůležité.

- Namísto snahy vše zvládnout si vybírejte.

© 2010 Deloitte Česká republika

GTD - Getting Things Done
aneb mít vše hotovo

Metoda organizace práce, času a života, kterou vymyslel a ve stejnojmenné knize popsal David Allen.

Základní myšlenky

- Mozek není paměťové médium, mozek je od toho, aby přemýšlel. K zapamatování zápisníky, aplikace pro PC, smart phones. Jakákoliv myšlenka, nápad, úkol (pracovní či jiný) **ZAPSAT** A **ZAPOMENOUT**.

- Systém návyků – vždy je ale dobré měnit pouze jeden návyk.

Návyky

1. Dostat nápady a úkoly z hlavy ven (ze všech oblastí)

2. Projít tyto nápady a úkoly a říct si, proč je vlastně dělám, jaký je jejich smysl a cíl (možná se stane, že zjistíte, že některé z nich jsou naprosto zbytečné a budete je moci rovnou vyškrtnout)

3. Rozlišovat mezi projekty a úkoly

Zavolat babičce

Koupit Vánoční dárky

Připravit prezentaci

Pozvat tým na schůzku

- o projektech přemýšlet v jednotlivých krocích (zabrání prokrastinaci)
- rozdělit si projekt na úkoly → vím, kolik to zabere času, jaké všechny úkoly (úskalí) mě čekají, jaká bude posloupnost úkolů
- hned zjistím, jaké úkoly můžu DELEGOVAT (čímž dám těm, kterým deleguji dost času na zpracování)

© 2010 Deloitte Česká republika

GTD - Getting Things Done
aneb mít vše hotovo

4. Přiřadit úkolům kontext
   Kancelář, Doma, Počítač, Telefon, Honza, Možná někdy, Čekám na
   (software umí vytřídit všechny úkoly, které se týkají jednoho kontextu a zobrazí je)
   - když sedím u počítače, řeším pouze kontext počítač a dělám pouze úkoly související s počítačem →antistresový účinek
   - kontext **čekám na**: vždy když někomu pošlu úkol, zadám práci, tak si zapíšu
     - je dobré mít 1 seznam s veškerou delegovanou prací, 1xdenně se podívat, zda mi neměl někdo něco odevzdat a pokud ano a ještě to není, tak zjišťovat, kde je problém
   - **Někdy možná**, velmi důležitý kontext (cokoliv co nebudu dělat dříve než za 3 týdny)

5. Jednou týdně revize týdenního plánu, nápadu a myšlenek a plán na další týden (1-2 hodiny)

PRAVIDLA

- ✓ Pokud některý úkol vyžaduje méně než dvě minuty, udělejte jej hned.
- ✓ Pokud některý úkol může udělat někdo jiný, delegujte jej.
- ✓ Do kalendáře (diáře) patří pouze úkoly, které MUSÍTE ten den udělat (ne které chcete udělat – jinak bude docházet pouze k přesunu nestihnutých úkolů na další dny)
- ✓ Pokud úkol nevyžaduje práci, přesuňte jej do složky **Archiv**.
- ✓ Dělejte jen to, co jste si naplánovali, potom haste aktuální požáry, nebo plánujte práci do budoucna

© 2010 Deloitte Česká republika

GTD - Getting Things Done
aneb mít vše hotovo

TIPY

- **Naplánovat si třeba jen jeden klíčový úkol na den**. Když jej splním, budu mít dobrý pocit a můžu začít pracovat na dalších úkolech (budu pracovat „nad plán“).
  Optimální počet úkolů na den je 5. Ty splňte a potom přidávejte další. Každý den máme totiž již ze 40 % zabraný (požáry, telefonáty, emaily), je potřeba plánovat pouze na zbývajících 60 %.

- **V čase, kdy se soustředím nebrat telefony**.
  (může trvat až 15 minut. Než se budete po telefonátu vrátit zpět do stavu soustředěnosti. Pokud budete mít 3 telefonáty za hodinu, zbude vám na práci z 1 hodiny pouze 15 minut)

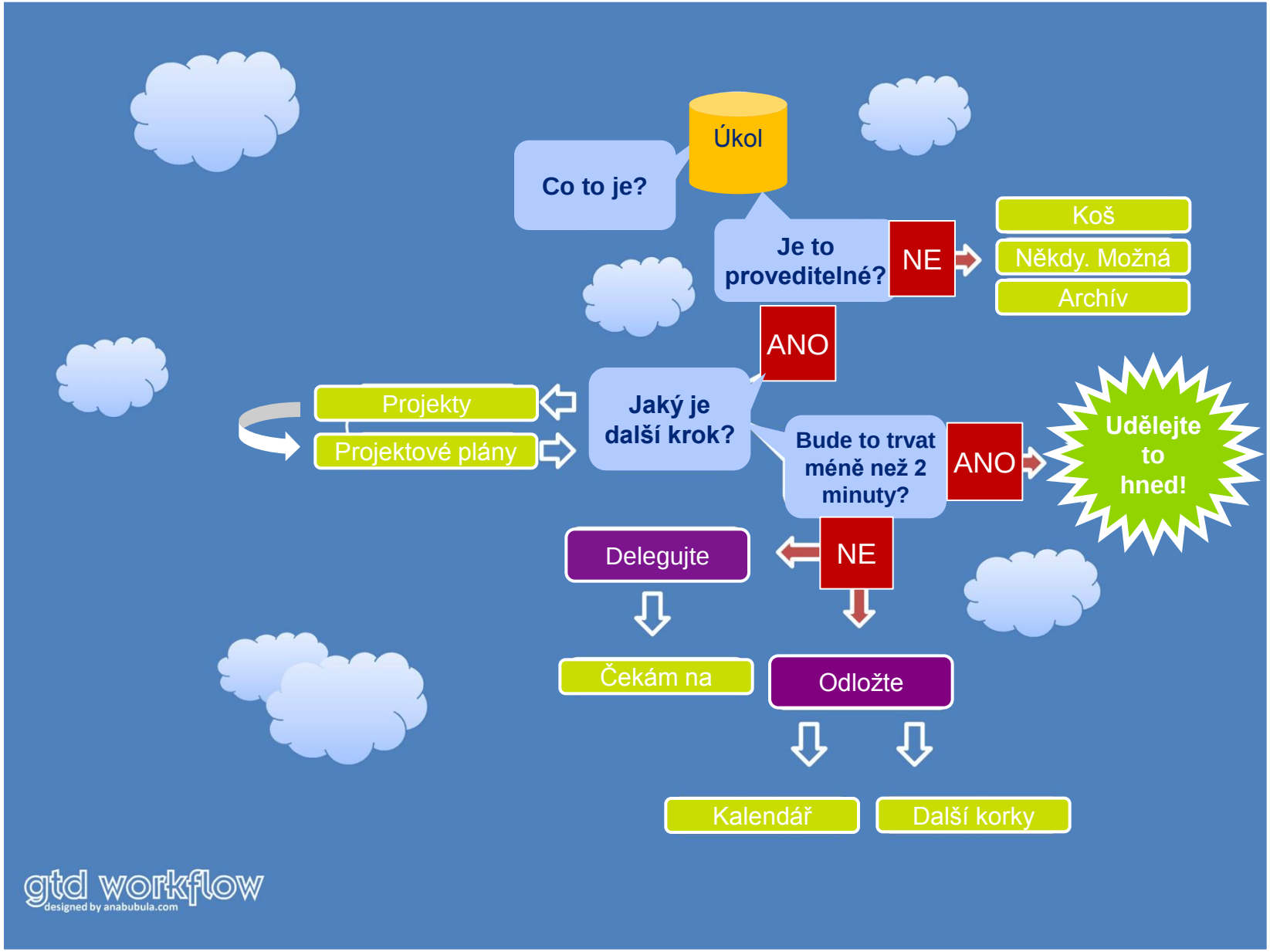
- **Emaily stahovat pouze 3 x denně**
  Vypnout veškerá upozornění na emaily – poutají pozornost.

- **Nepřepínat mezi kanály**

- **Rozhodujte se na základě kontextu (práce, počítač, doma), volného času, dostupné energie a priorit**

© 2010 Deloitte Česká republika

GTD diagram



Upraveno podle: Anabula.com [online]. 2006 [cit. 2010-08-30]. GTD wallpapers. Dostupné z WWW: <http://anabubula.com/files/GTDclouds_2048.jpg>.

© 2010 Deloitte Česká republika

GTD – letová dráha

Nad 50 000 stop	Proč žijete?
40 000 stop	Vize na 3-5 let
30 000 stop	Cíle na 1-2 roky
20 000 stop	Klíčové oblasti odpovědnosti – rodič, partner, pracovník...
10 000 stop	Aktuální projekty
Vzletová dráha	Aktuální aktivity

© 2010 Deloitte Česká republika

Proč GTD?

- Umožní vám se rozhodnout, co chcete a nechcete stihnout
- Budete mít přehled o svých úkolech
- Umožní vám propojit plánování osobních a pracovních priorit
- Nabídne vám širší úhel pohledu na váš život

© 2010 Deloitte Česká republika

Stanovení úkolů- metoda SMART

S → **SPECIFIC - SPECIFICKÉ**

M → **MEASURABLE - MĚŘITELNÉ**

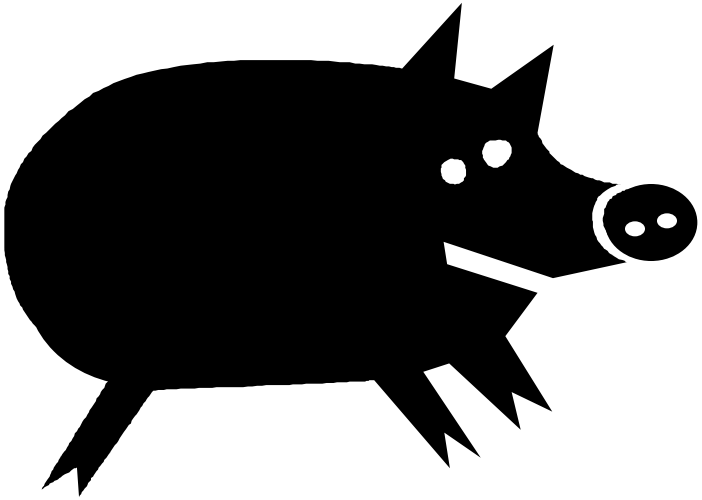
A → **ACHIEVABLE - DOSÁHNUTELNÉ**

R → **RELEVANT - RELEVANTNÍ**

T → **TIMED – ČASOVĚ OHRANIČENÉ**

© 2010 Deloitte Česká republika

Nedokončené tvary



© 2010 Deloitte Česká republika

Prokrastinace

- Prokrastinace označuje tendenci odkládat naléhavou práci a to nikoliv z důvodu nedostatku času.
- Výraz prokrastinovat znamená odkládat na zítřek (v angličtině se toto slovo objevilo poprvé již v 16. století)
- 75-95 % všech studentů v průzkumech udává, že přinejmenším tu a tam prokrastinují, téměř 50 % z nich své úkoly odkládá pravidelně. Prokrastinační činnosti zabírají u studentů zhruba 30 % bdělého času.
- Na příčiny prokrastinace nemají vědci dosud jednotný názor.
- Specifický případ spojení prokrastinace a nedokončeného tvaru – syndrom víkendové aktovky

© 2010 Deloitte Česká republika

Co s úkoly, s kterými se nám nedaří hnout – METODA 4/5D

D → **DIVIDE – ROZDĚLTE NA MENŠÍ ČÁSTI**

D → **DELAY - ODLOŽTE**

D → **DELEGATE - DELEGUJTE**

D → **DELETE - ZRUŠTE**

D → **GIVE IT A DAY- VĚNUJTE ÚKOLU JEDEN CELÝ DEN a pak uvidíte**

© 2010 Deloitte Česká republika

Pořádek
„Kdo má chaos kolem sebe, má ho i v sobě.“

:- V práci strávíme více než čtvrtinu svého života, proto by tento prostor měl být pro nás příjemný a funkční;

- Nepořádek „nepoškozuje“ pouze naši image v očích okolí, ale zároveň evokuje nedokončené úkoly a z toho důvodu poutá pozornost, kterou chceme soustředit na jiný úkol;

Odborníci na pořádek tedy radí:

- Dbejte, aby na pracovním stole byly jen věci týkající se projektu, na němž právě pracujete, abyste se mohli soustředit pouze na aktivity s ním související;
- Nejpotřebnější věci mějte kolem sebe uspořádány tak, abyste nemuseli vstát, až je budete potřebovat;
- Odcházíte-li z kanceláře domů, ukliďte svůj stůl. Skutečným zaklapnutím šuplíku podporujete psychický konec pracovní doby a neodnášíte si domů roztěkanou mysl. I váš první dojem po příchodu do práce bude příznivý.

© 2010 Deloitte Česká republika

Co ve vás vyvolá pocit pohody?

© 2010 Deloitte Česká republika

Pohoda

„Úspěch je důležitý jen tak dalece, jak vytvoří v člověku situaci, v níž může více dělat věci, jež dělá rád.“ Sara Caldwell

- Péče o pohodu člověka je jedním z principů time managementu čtvrté generace;

- Pohoda je svou povahou chemická záležitost (vyvolaná zvýšenou koncentrací endorfinů). Jejich zvýšená koncentrace je vyvolaná pouze tehdy, když dojde k **pozitivně vnímané změně oproti stávajícímu stavu**;

- Mylná je představa, že život bez problémů a konfliktů bude šťastný. Nejsou-li určitá dna, nemůže dojít k pozitivní změně. Trvale dobrý stav radost nepřináší;
- Mylná je i domněnka, že stále lepší vnější podmínky přinesou lepší pocity;

- Naší mysli však stačí malé změny, aktivity, drobnosti. Velké změny nevnímáme většinou dobře, protože narušují stereotypy;

© 2010 Deloitte Česká republika

Spouštěče pohody

- Aktivity, k jejichž vykonávání jsme naprogramovaní (jídlo, pohyb, sex)
- Jsme v takovém prostředí, či vykonáváme činnosti, které v nás zakódovaly předchozí generace. Tedy příroda (les, voda, vzduch, dálky…) a činnosti v ní (zahradničení, štípání dřeva…) ve většině z nás nabudí dobré pocity;
- Prožíváme situace, které rozezní naše hodnoty, víru, krásno (umění, hudba, děti…)

Napadá vás nějaký způsob, jak některé z těchto spouštěčů využít v zaměstnání?

© 2010 Deloitte Česká republika

Literatura

Allen, David : Mít vše hotovo, Jan Melvil Publishing, 2009

Armstrong, Michael: Jak být ještě lepším manažerem, Victoria Publishing, 1995

Armstrong, Michael: Management a Leadership, Grada, 2008

Bělohlávek, František : Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky, Grada, 2009

Caunt, John: Time management; Jak hospodařit s časem, Computer press, 2008

Cejthamr, Václav - Dědina, Jiří : Management a organizační chování, Grada, 2010

Croft, Chris: Time management, Intl Thomson Business, 1996

Faerber, Yvonne - Stowe, Christian: Vedení lidí v praxi, Grada, 2009

Gruber ,David : Time management; Efektivní hospodaření časem, Management Press, 2009

Gruber, David : Time management; Rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem, Management Press, 2002

Hagemannová, Gisela : Motivace, Victoria publishing, 1995

Hartley, Mary : Řeč těla v praxi,teorie cvičení a modelové situace, Portál, 2004

Knoblauch, Jörg , Pomikálková Magdaléna : Time management; Jak lépe plánovat a řídit svůj čas, Grada, 2006

Kolajová, Lenka: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků, Grada, 2006

Morgenstern, Julie: Time Management; Organizing from the Inside Out, Henry Holt and Company, 2004

Niermyer, Rainer - Seyffert, Manuel: Jak motivovat sebe a své spolupracovníky, Grada, 2005

Pacovský, Petr: Člověk a čas; Time management IV. Generace. Grada, 2006

Plamínek, Jiří: Tajemství motivace, Grada, 2007

Plamínek, Jiří: Týmová spolupráce a hodnocení lidí, Grada, 2009

Plamínek, Jiří: Vedení lidí, týmů a firem, praktický atlas managementu, Grada, 2002

Plamínek, Jiří: Vedení porad, Grada, 2007

Plamínek, Jiří: Vedení porad; Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie, Grada, 2007

Scharlau, Christine : Techniky vedení rozhovoru, Grada, 2008

Uhlig, Beatris:Time management; Staňte se pánem svého času, Grada, 2008

Vybíral, Zbyněk: Psychologie komunikace, Portál, 2005

Zandl, Dita : Life management; Jak získat více času, energie a pořádku v životě, Grada, 2006

Zielke, Christian: Nejčastější chyby manažerů, Grada, 2006

© 2010 Deloitte Česká republika

Deloitte.

Deloitte označuje jednu nebo více společností švýcarského sdružení („Verein“) Deloitte Touche Tohmatsu a jeho členských firem. Každá z těchto firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Podrobný popis právní struktury sdružení Deloitte Touche Tohmatsu a jeho členských firem je uveden na adrese www.deloitte.com/cz/onas.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

© 2010 Deloitte Česká republika

© 2010 Deloitte Česká republika