



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Leadership – vedení spolupracovníků

Učební texty k semináři

Autoři:

Ing. Miloš PALEČEK (Brno)

Datum:

9. prosince 2011

Centrum pro rozvoj výzkumu pokročilých řídicích a senzorických technologií CZ.1.07/2.3.00/09.0031

TENTO STUDIJNÍ MATERIÁL JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM
FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY

OBSAH

Obsah	1
1. LEADERSHIP – vedení spolupracovníků	3
2. MOTIVACE	4
2.1. Humanistické teorie pracovní motivace	4
2.1.1. Maslowova pyramida potřeb	4
2.1.2. Herzberg:	4
2.1.3. Mc Gregor:	4
<i>Čím Vás motivuje Vaše okolí?</i>	4
3. MOTIVAČNÍ TYPOLOGIE	5
4. OSOBNOSTNÍ TYPY	6
4.1. PAN PŘÍVĚTIVÝ	6
4.2. EXPRES	6
4.3. ANALYTIK	7
4.4. VŮDCE	7
5. PLÁNOVÁNÍ A VÝBĚR LIDÍ	8
- <i>Jakou pozornost věnujete výběru svých spolupracovníků?</i>	8
6. Delegování úkolů	9
7. Delegování	11
8. Týmová spolupráce	12
- Efektivní rozhodování	12
9. STYLY VEDENÍ	13
9.1. Dirigování	13
9.2. Trénování	13
9.3. Sekundování	13
9.4. Delegování	13
10. Koučování	14

-	Základní metodou koučování jsou otázky.....	14
10.1.	GOAL, cíl	14
10.2.	REALITY, skutečnost.....	14
10.3.	3. OPPORTUNITY, příležitost, možnosti.....	14
10.4.	4.WILL, vůle, motivace	14
11.	Principy koučovacího rozhovoru	16
12.	HODNOCENÍ.....	18
-	<i>Jak budete podporovat a rozvíjet své spolupracovníky?</i>	18
	Přílohy.....	19

1. LEADERSHIP – VEDENÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ

Motto:

Když mi to řekneš, zapomenu to.

Když na to přijdu sám, znám to navždy.

Jaké jsou možné role - úlohy vedoucího (manažera)?

Kolik procent času věnuje manažer vedení podřízených?

Čím může manažer motivovat svoje podřízené?

Jaké komunikační dovednosti potřebuje manažer?

2. MOTIVACE

Motivace vychází z potřeb člověka.

Motivovat někoho znamená působit na něho s cílem změnit jeho jednání.

Ovlivňovat motivaci člověka v práci znamená ovlivňovat jeho ochotu.

Úspěšný a efektivní manažer dokáže správně motivovat své spolupracovníky k plnění pracovních úkolů.

2.1. Humanistické teorie pracovní motivace

2.1.1. *Maslowova pyramida potřeb*

5. seberealizace
4. potřeba uznání, prestiže
3. sociální potřeby, vztahy, kontakt, přátelé
2. potřeba bezpečí, pohodlí, jistoty, záruky, ochrany, lásky
1. základní biologické potřeby: vzduch, pití, jídlo, spánek, zdraví, sex,

2.1.2. *Herzberg:*

- hygienické činitele
- motivační činitele

2.1.3. *Mc Gregor:*

- teorie X a Y

Čím Vás motivuje Vaše okolí?

Jak Vy motivujete svoje okolí?

3. MOTIVAČNÍ TYPOLOGIE

MÉNĚ VZRUŠIVÝ – racionální, disciplinovaný, orientovaný na úkol, formální, nezávislý

LEHCE VZRUŠIVÝ – přátelský, neformální, otevřený, emotivní, orientovaný na vztahy,
nedisciplinovaný

MÁLO SE PROSAZUJE – kooperativní, pomalu jednající, vyhýbá se riziku, nedirektivní,
často „jde s větrem“

DOBŘE SE PROSAZUJE – soutěživý, rychle jednající, akceptuje určitou míru risku, direktivní

Se kterým typem osobnosti nejraději jednám a proč?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

4. OSOBNOSTNÍ TYPY

4.1. PAN PŘÍVĚTIVÝ

Jak jednat s typem Přívětivý:

- nemá rád konflikty
- není otevřený a upřímný
- nejdříve musí navázat osobní kontakt
- zajímá se především o lidi
- nemá rád nátlak
- nerad přijímá risk

4.2. EXPRES

Jak jednat s typem Expres:

- má rád neformální přístup
- často přechází k tykání
- zajímá se o osobní stránky věci
- preferuje dramatické, zajímavé a netradiční formy prezentací
- sám často vystupuje jako „showman“

4.3. ANALYTIK

Jak jednat s typem Analytik:

- technik, velmi odolný
 - systematický
 - je řešitelem problému
 - sbírá fakta, detaily
 - oproštuje se od osobních vztahů
 - upřednostňuje písemnou dokumentaci
 - vyžaduje čas na zvážení
-
-
-
-

4.4. VŮDCE

Jak jednat s typem Vůdce:

- vyžaduje zorganizovanost a přístup „k věci“
 - snaží se o dominanci, někdy i agresivně
 - očekává rychlost a pohotovost
 - je netrpělivý
 - preferuje přímý, otevřený, tzv. „obchodní“ přístup
 - zajímá se o výhody, návratnost, ziskovost atd.
 - dává najevo moc a převahu
-
-
-
-

5. PLÁNOVÁNÍ A VÝBĚR LIDÍ

Spolupracovníky plánujeme a vybíráme tehdy, když současný stav spolupracovníků nestačí kvantitativně nebo kvalitativně na pokrytí našich činností.

Plánování má odpovědět na otázku, kdo, kdy a kde bude jako spolupracovník nezbytný.

Plán potřebných spolupracovníků se stává součástí personálního plánu.

Po plánování musíme zabezpečit nábor a výběr spolupracovníků.

Rozhodující slovo při výběru má budoucí přímý nadřízený spolupracovníka.

Interní výběr: vychází z hodnocení spolupracovníků ve vlastní firmě

Externí výběr: spolupracovníci se hledají mimo firmu

Nejčastěji používanou metodou výběru je osobní přijímací pohovor.

Plánování a výběr spolupracovníků je jedním z hlavních úkolů každého manažera!

- *Jakou pozornost věnujete výběru svých spolupracovníků?*

6. DELEGOVÁNÍ ÚKOLŮ

Jaké zásady pro delegování znáte?

Které úkoly nelze delegovat?

Jak budete delegovat vzhledem k :

- vlastnostem podřízeného
- povaze a důležitosti úkolu

Lze delegovat úkoly podle důležitosti a spěšnosti?

Jaké styly delegování znáte?

Jaké mohou být subjektivní blokády při delegování?

Jaké jsou zásady kontroly?

7. DELEGOVÁNÍ

Delegování:

- rozvíjí a motivuje podřízené
- zlepšuje efektivitu vedoucího

Pozor:

Nelze delegovat vše.

Delegování vyžaduje určité vlastnosti u podřízeného.

Eisenhowerovo okno:

Úkoly:

Důležité

Nedůležité

Spěšné

Dlouhodobé

Které úkoly jsou nejvhodnější k delegování?

Parametry úkolu:

Správně delegovaný úkol má tyto parametry:

- S specifický
- M měřitelný
- A akceptovaný
- R reálný
- T termínovaný

Formulujte úkol dle vzorce SMART:

8. TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

Kdy má týmová spolupráce význam?

*Kdy **nemá** týmová spolupráce význam?*

Jaké jsou výhody a nevýhody týmové práce?

Jaká je úroveň týmové práce u nás?

Co je cílem (posláním) našeho týmu?

Kdo je naším interním a externím zákazníkem?

Kdo je naším interním a externím dodavatelem?

- Efektivní rozhodování

Při rozhodování o problému, který se týká lidí, je efektivní rozhodování dáno kombinací faktů vztahujících se k problému a cítění lidí, kteří budou řešením problému ovlivněni.

Tedy:

Efektivní rozhodnutí = Kvalita x Akceptovatelnost

Při vysoké kvalitě s nízkou akceptovatelností, nebo při nízké kvalitě s vysokou akceptovatelností nedostaneme efektivní rozhodnutí.

Metody rozhodování v týmu:

- autoritativní
- většinové
- konsensuální

9. STYLÝ VELENÍ

9.1. Dirigování

Vedoucí dává přesné pokyny (Teller) a kontroluje jejich provádění. Spolupracovník je veden k vykonávání pokynů, jejichž smysl mnohdy nezná.

9.2. Trénování

Vedoucí se zajímá o názory spolupracovníka, snaží se jim „prodat“ svoje myšlenky (Seller)

9.3. Sekundování

Vedoucí podporuje spolupracovníka tam kde není dostatečně silný.

9.4. Delegování

Vedoucí přenáší na spolupracovníky vysokou míru zodpovědnosti za rozhodování a provádění činnosti. Delegování rozvíjí a motivuje spolupracovníky a zlepšuje efektivní využití času manažera. Pozor: nelze delegovat vše (viz Eisenhower Window).

Neexistuje univerzální styl vedení. Volba stylu vedení závisí na:

1/ konkrétní situaci, zejména typu úkolu

2/ zralosti spolupracovníka

Který styl vedení nejčastěji používáte? Můžete použít jiný styl?

Co Vám objektivně brání v delegování?

10. KOUČOVÁNÍ

- Základní metodou koučování jsou otázky.
Doporučený postup při koučování **GROW**.

10.1. GOAL, cíl

Cíl, jeho širší souvislosti?
První krok?
Kdy?
Vliv na cíl?
Je cíl SMART?
Jak poznáme splnění cíle?

10.2. REALITY, skutečnost

Co se děje teď?
Kdo ovlivňuje situaci přímo a nepřímo?
Co bylo dosud uděláno?
Hlavní potíže?

10.3. 3. OPPORTUNITY, příležitost, možnosti

Jaké možnosti řešení máme?
Co bychom ještě mohli udělat?
Pomůže nám více času, prostředků, informací, vlivu...?
Co by udělal někdo jiný (ideální) v této situaci?
Co by udělal osobní konkurent?
Jaké jsou výhody a nevýhody jednotlivých možností?

10.4. 4.WILL, vůle, motivace

Co skutečně uděláme?
Bude to naplňovat náš cíl?
Kdy to uděláme?
Co by mohlo ohrozit tuto akci? Jak to překonáme?
Kdo o tom potřebuje vědět?

Jakou podporu potřebujeme?
Jaká je opravdu naše vůle? (1 až 10)

11. PRINCIPY KOUČOVACÍHO ROZHOVORU

- pevně daný a předem známý termín
- čas na přípravu pro obě strany
- příjemná atmosféra
- struktura (např. GROW)
- vyhýbat se konfliktům
- dodržovat zásady zpětné vazby
- dát prostor k vyjádření
- rovnocennost partnerů
- cíle SMART stanoveny společně
- pozitivní zakončení

Dotazník pro účastníky koučovacího rozhovoru:

- pocity před, v průběhu, po?
- pozitivní momenty?
- negativní momenty?
- strategie Vaše?
- strategie Vašeho partnera?
- došlo ke konfliktu, pokud ano, proč?
- výsledek?

Efektivní dotazování:

- otevřené otázky
- začínáme zeširoka a zužujeme
- sledujeme zájem koučovaného
- shrnujeme a používáme jeho slova
- rozvíjíme „odmlky“
- tlumíme v sobě rádce
- jsme ohleduplní
- postup: otázka- naslouchání – pozorování – otázka

(trénink otevřených otázek: pro určitý předmět položte co nejvíce otevřených otázek souvisejících s vlastnostmi a užitkem tohoto předmětu)

Efektivní naslouchání:

- nepřerušujte, „přestaňte mluvit“
- signalizujte zájem, pozornost, porozumění
- dbejte na pocity skryté za informacemi
- oslovujte partnera jménem
- dejte zpětnou vazbu, shrnujte, co bylo řečeno

(trénink naslouchání: snažte se opakovat delší věty partnera)

Pro koučování jsou nejvíce vhodné úkoly dlouhodobé (tedy s delším termínem řešení) a důležité. Proč?

Méně vhodné jsou úkoly nedůležité a spěšné důležité. Proč?

12. HODNOCENÍ

Hodnocení spolupracovníků jim má pomáhat v jejich vlastním rozvoji.

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

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

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

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

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

Pamatujme si:

Každý manažer má dlouhodobě takové spolupracovníky, jaké si zaslouží.

-
- *Jak budete podporovat a rozvíjet své spolupracovníky?*

[illegible]

[illegible]

Centrum pro rozvoj výzkumu pokročilých řídicích a senzorických technologií

CZ.1.07/2.3.00/09.0031

Ústav automatizace a měřicí techniky
VUT v Brně
Kolejní 2906/4
612 00 Brno
Česká Republika

<http://www.crr.vutbr.cz>

info@crr.vutbr.cz