



MANAŽERSKÉ NÁSTROJE





Řízení změny

Porada

Vyjednávání

Delegování

Zpětná vazba



Změna

Charakter změny

Emoce, které vyvolává

Výsledky

Zdroje

Nečastější chyby

Přílišné uspokojení a arogance

Neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici osobností

Podcenění síly vize

Nedostatečná komunikace vize - podcenění důležitosti komunikace

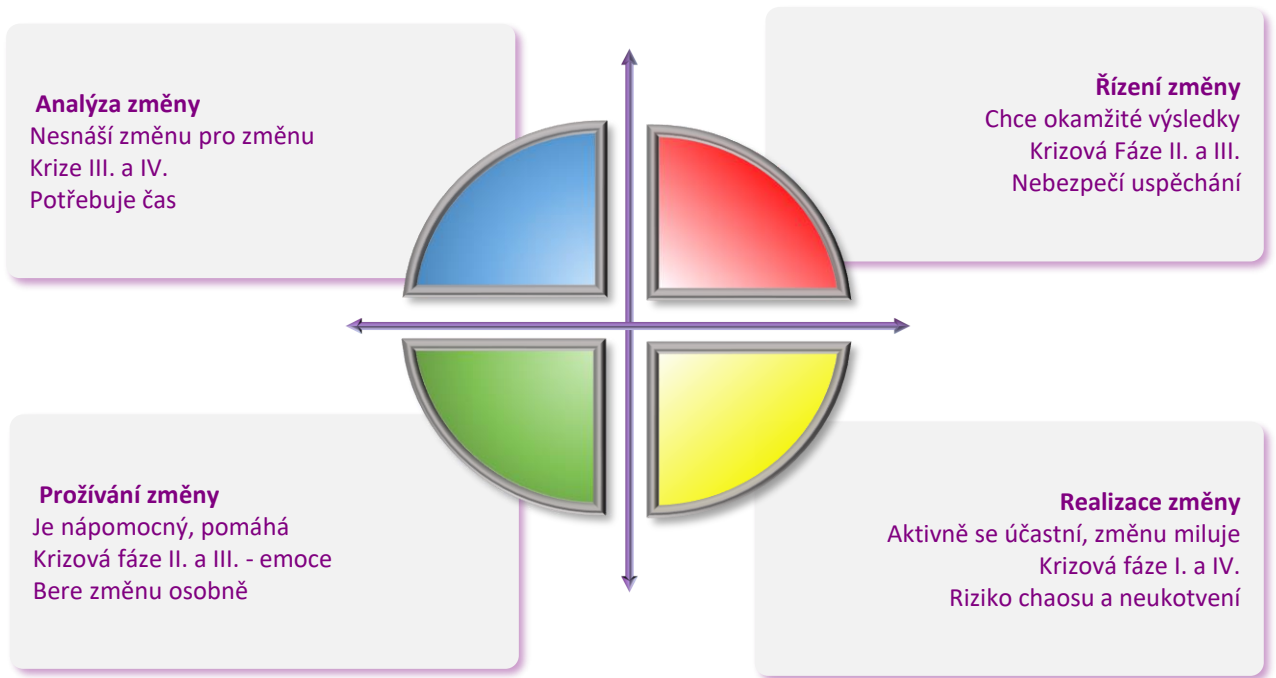
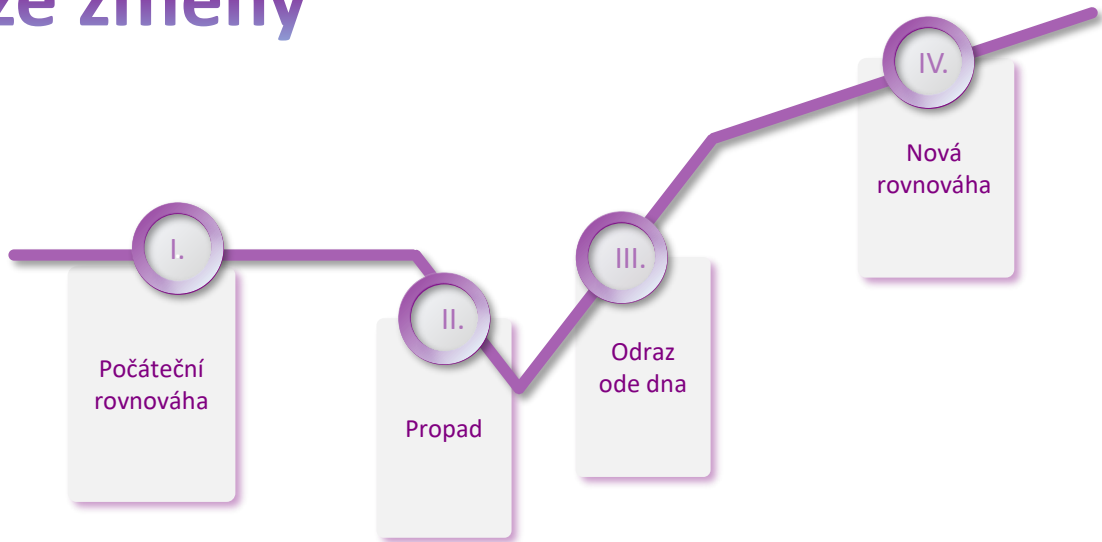
Překážky zablokují novou vizi

Neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství

Zanedbání potřeby pevného zakotvení změn ve firemní kultuře



Fáze změny



Přínosy porady



Účastníkovi

- Získání informací
- Odstranění překážek
- Zjištění očekávání šéfa
- Podíl na rozhodnutí
- Získání zpětné vazby
- Příležitost „ukázat se“
- Výměna zkušeností



Manažerovi

- Motivace
- Předání týmového ducha
- Předání informací
- Získání námětů a nápadů
- Nástroj přesvědčování
- Posílení autority
- Poznání možností druhých



Firmě

- Zaměření na podstatné
- Získání informací o náladě
- Analyzování problémů
- Odstranění překážek
- Lepší koordinace
- Odstranění funkční fixace
- Pocit sounáležitosti

W

WHO - Kdo

Kdo poradu povede, koho pozveme, kdo bude vést zápis

W

WHAT - Co

Co budeme probírat, co bylo v zápise, co musíme připravit

W

WHEN - Kdy

Kdy se sejdeme, jak dlouho to bude trvat, pauzy

W

WHERE - Kde

Kde se sejdeme, externí – interní, klimatizace, topení...

W

WHY - Proč

Proč se scházíme? Co je cílem porady?

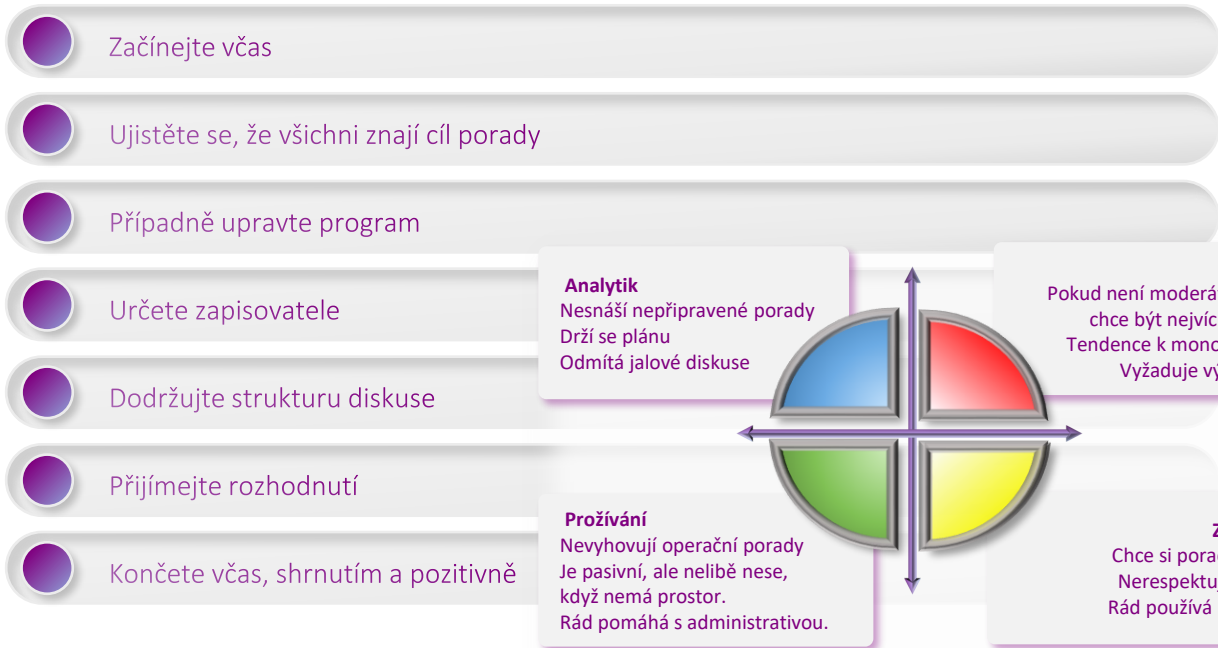
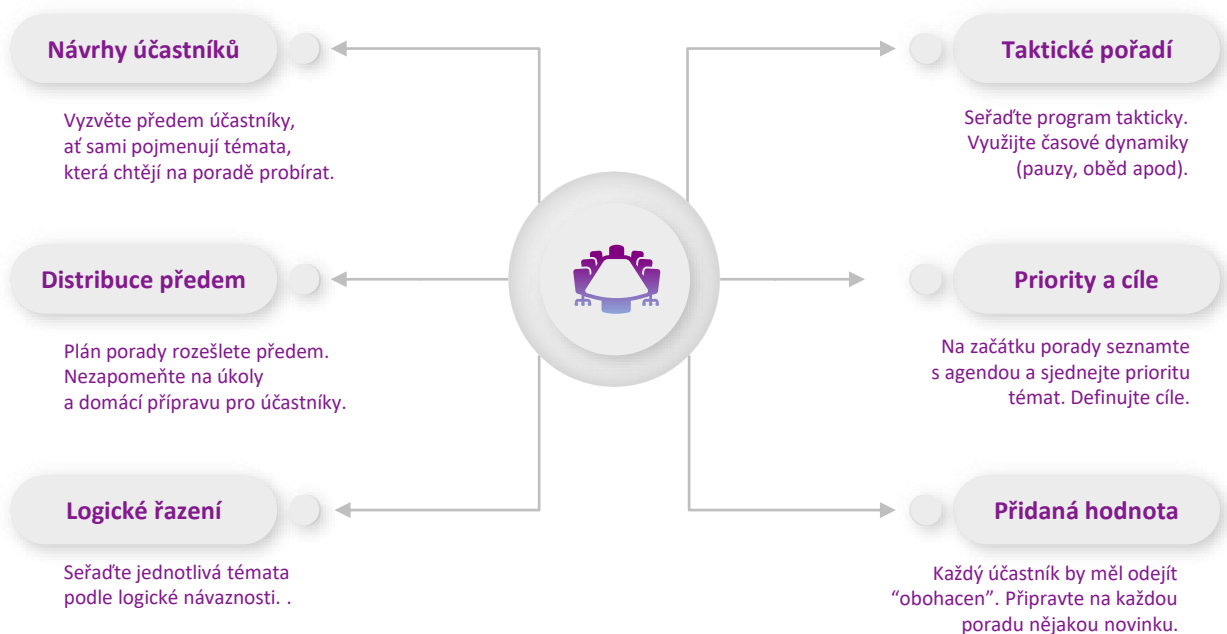
W

HOW - Jak

Jak to povedeme? Jaký bude program?



Sestavení plánu porady



Argumenty



Hodnověrné

- tradice
- zkušenost
- většina
- trendy



Prestižní

- skutečnost
- výsledek
- pokrok
- nestrannost



Morální

- spravedlnost
- odpovědnost
- čest
- morální právo

10 kroků argumentace

1

Příprava

2

Otevření druhého

3

Argument jako příběh

4

Mluvte pravdu

5

Říkejte, o co vám jde

6

Vyhýbejte se jízlivosti

7

Logika je moc

8

Čin je bratrem vítězství

9

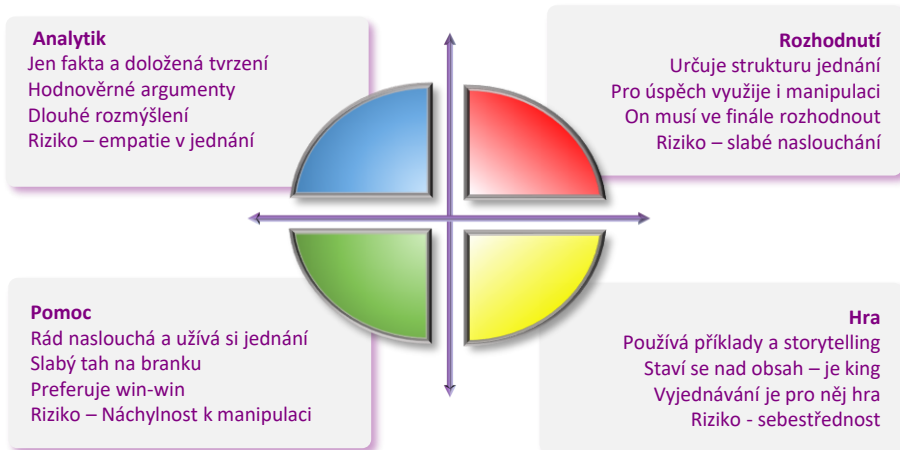
Slabé stránky na začátku

10

Vítěz bere vše



Příprava vyjednávání



Struktura



Delegování



Zplnomocnění



Předání zodpovědnosti



Výzva k samostatnosti



Nástroj motivace



Nástroj rozvoje



Více práce za kratší čas



Více času na důležitější práci



Nové nápady, rozvoje a postupy



Motivování



Rozvoj kompetencí pracovníků



Snazší hodnocení



Jednodušší kontrola



- Rutinní práce
- Práce, které jiní dokáží udělat lépe
- Rozhodnutí, která děláte nejčastěji
- Práce, které umožní druhým získat nové zkušenosti
- Činnosti, které ožíví rutinní práci
- Činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější



- Nic, co obsahuje důvěrné informace
- Úkoly, které jsou absolutně důležité
- Nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni
- Úkoly, které jsou vaší povinností, ale jsou nepříjemné
- Špatně definované úkoly



7 kroků delegování

Vysvětlete, co od pracovníka očekáváte

Důkladně vysvětlete, proč má být úkol splněn

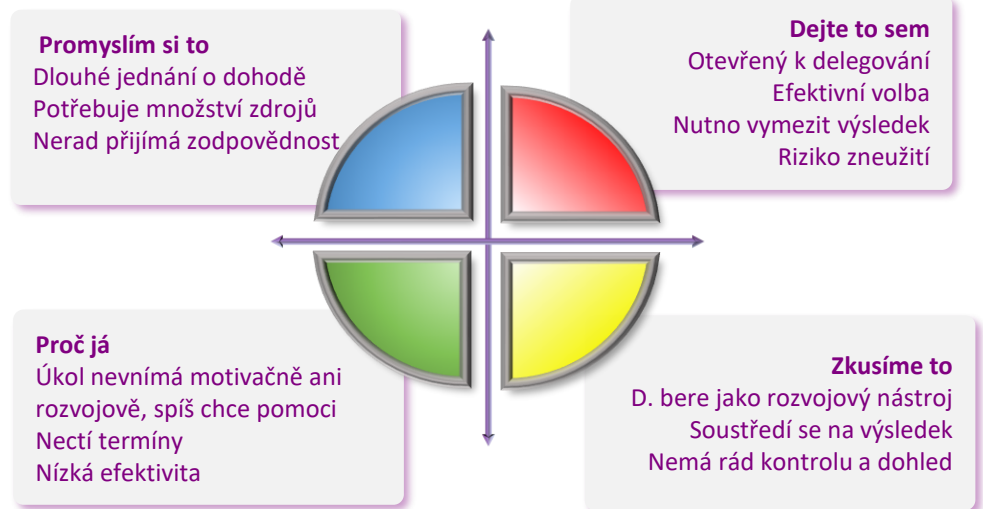
Prodiskutujte očekávanou úroveň výsledku

Ujistěte se, že je shoda na reálnosti termínů

Poskytněte všechny potřebné podklady a zdroje

Poskytněte nezbytný stupeň pravomocí

Nabídněte podporu a dohodněte se na kontrole



Hodnocení - principy



Kritéria hodnocení a měřítka musejí být všem známa



Hodnocení musejí být použitelná pro všechny



Je třeba oddělit obsah od subjektivního hodnocení



Zdůvodnění jsou výrazem vlastního hodnocení, a jsou tudíž vždy subjektivní



Hodnocení výkonu nevyovídá nic o kvalitě osoby



Hodnocení není soud, ale pobídka



Výsledky

- prodej výrobků nebo služeb (realizované výsledky práce)
- množství vyrobených výrobků (množství práce)
- kvalita výrobků (kvalita práce)
- odpadovost / zmetkovitost
- množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků
- množství reklamací – kvalita práce
- včasnost plnění



Chování

- ochota, úsilí
- dodržování instrukcí
- ohlašování problémů
- hospodárnost
- dodržování pravidel
- docházka
- podávání návrhů
- ochota ke spolupráci
- vztahy ke spolupracovníkům
- vztah ke klientům
- chování k nadřízeným
- chování k podřízeným
- styl vedení lidí



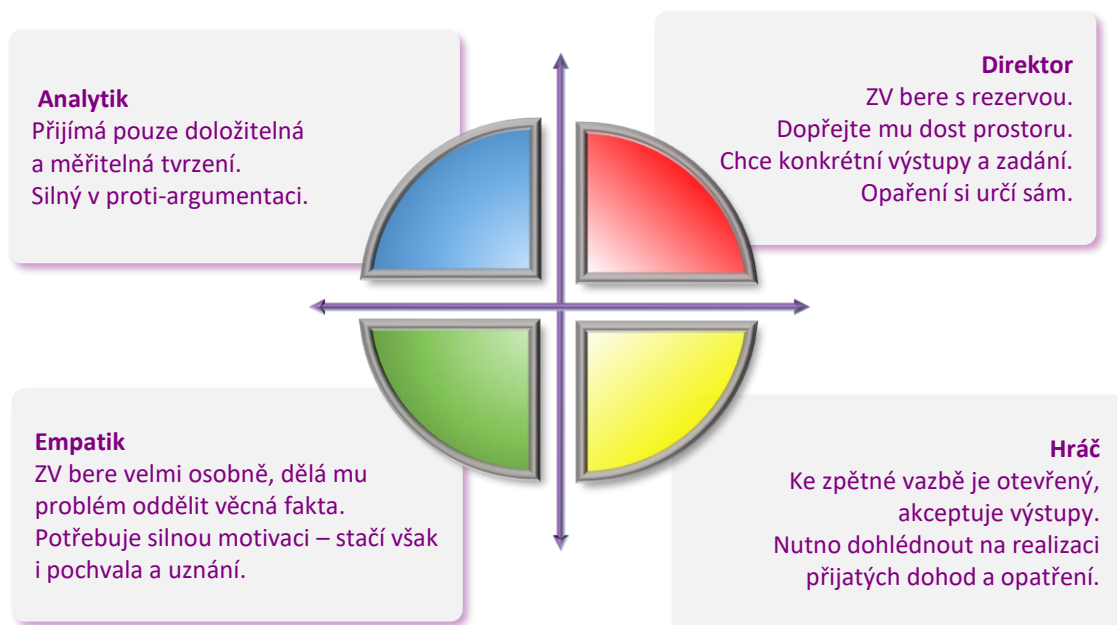
Kompetence

- znalost práce
- dovednosti
- fyzická síla
- podnikavost, ctižádostivost
- samostatnost
- vytrvalost
- organizační schopnosti
- čestnost
- smysl pro odpovědnost
- schopnost koordinace činnosti
- speciální znalosti
- cílevědomost
- sociální potřeby
- spolehlivost, přizpůsobivost



Tipy pro efektivní zpětnou vazbu

- Hodnoť na základě dostatečných a relevantních informací
- Buď při hodnocení spravedlivý
- Prezentuj hodnocení jako názor
- Neakceptuj hodnocení poskytnuté někým jiným
- Dodržuj zásady hodnocení, které sis stanovil
- Neposkytuj informace z hodnocení třetí straně
- Umožni pracovníkovi podílet se na hodnocení





MANAŽERSKÁ AKADEMIE

David
Burger

BAREVNÁ TYPOLOGIE

- Úvod do barevné typologie
- Typologie manažera
- Typologie spolupracovníka

1



2

LIVE-TIME MANAGEMENT

- Osobní cíl a vize
- Techniky plánování času
- Návčik práce se stresem

MANAŽERSKÉ NÁSTROJE

- Práce se změnou
- Argumentace a vyjednávání
- Vedení porady

3



4

MOTIVOVANÉ DOHODY

- Systém motivovaných dohod
- Příprava dohod - VAK
- Zpětná vazba
- Rozhovor o dohodách

NALODĚNÍ NOVÁČKA

- ADAPTACE

- Systém adaptace
- Práce se strachy
- Využití dohod

5



6

MŮJ MANAŽERSKÝ SYSTÉM

- Tvorba vlastního systému
- Vedení x řízení
- Obhajoba mng. systému

