



*Ilustrace © Marie Plotěná*

Pracovní sešit pro účastníky výcvikového kurzu

## **Týmová spolupráce a efektivní vedení porad**

## OBSAH

<b>Vedoucí pracovníci v procesu řízení</b> .....	<b>3</b>
Manažerské kompetence .....	3
Nejdůležitější schopnosti manažera .....	3
<b>Komunikace</b> .....	<b>4</b>
Osobní vystupování.....	7
<b>Autorita, vedení a řízení lidí</b> .....	<b>8</b>
Styly vedení lidí .....	8
Styl příkaz.....	9
Styl příkaz s vysvětlením .....	10
Styl testování návrhu .....	10
Styl společné řešení .....	10
Styl zplnomocnění .....	11
<b>Stanovení cíle a zadání úkolu</b> .....	<b>12</b>
<b>Pracovní porady a týmová práce</b> .....	<b>13</b>
Situace ke svolávání porad .....	13
Praktické důvody ke svolávání porad z hlediska procesu.....	14
Účel porad .....	14
Zápis.....	15
<b>Příprava pracovní porady</b> .....	<b>16</b>
<b>Usnadňování vedení diskuse na pracovní poradě</b> .....	<b>17</b>
Potřeby účastníků diskuse.....	17
Role facilitátora.....	17
Cyklus řešení problémů umožňuje zásadní věci .....	18
Aktivity pro jednotlivé kroky řešení problémů .....	18
Jak používat cyklus řešení problémů.....	19
<b>Literatura</b> .....	<b>21</b>
<b>Představení lektorů</b> .....	<b>22</b>

## Seznam obrázků a tabulek

<i>obr. 1 Schéma procesu komunikace</i> .....	5
<i>obr. 2 Styly vedení lidí</i> .....	8
<i>obr. 3 Cyklus řešení problémů a klíčové pojmenování pro jednotlivé kroky</i> .....	18
<i>tab. 1 Požadavky na manažera při řízení úkolu</i> .....	4
<i>tab. 2 Proces (postup) řízení úkolu</i> .....	4
<i>tab. 3 Verbální a neverbální komunikace při komunikaci tváří v tvář</i> .....	7
<i>tab. 4 Styly vedení lidí</i> .....	8
<i>tab. 5 Východiska „Teorie X“ a „Teorie Y“ podle D. Mc Gregora</i> .....	9
<i>tab. 6 Stanovení cíle podle pravidla SMART</i> .....	12
<i>tab. 7 Kontrolní seznam k přípravě porady</i> .....	16

## VEDOUCÍ PRACOVNÍCI V PROCESU ŘÍZENÍ

K účinné aplikaci procesu řízení musí být manažeři schopni:

- **komunikovat** se svými podřízenými, se spolupracovníky, s nadřízenými atd.
- **řešit problémy**
- **motivovat** své lidi
- **vést** je

Žádný z těchto faktorů není důležitější než ostatní - všechny tyto dovednosti jsou pro efektivní řízení nezbytné.

## MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

Manažerské kompetence se v personální práci definují jako obecné požadavky na znalosti a dovednosti manažera.

Manažerské kompetence jsou znalosti, dovednosti a postoje nutné k účinnému výkonu pracovní činnosti.

Základem úspěchu stát se dobrým manažerem je v první řadě pozitivní hodnocení sebe sama. Manažer musí mít o sobě vytvořen dobrý sebeobraz, aby mohl být úspěšným profesionálem. K tomu patří:

1. **Jak se dívá na svůj talent a schopnosti** - úspěch v různých pracovních situacích.
2. **Jaké má motivy a potřeby** – zakládají se na příležitostech pro sebepoznání v reálných situacích a na zpětné vazbě od ostatních.
3. **Jaké má postoje a hodnoty k sobě a organizaci**

## NEJDŮLEŽITĚJŠÍ SCHOPNOSTI MANAŽERA

Podmínkou pracovní úspěšnosti manažerů je kombinace analytických, interpersonálních a emocionálních schopností. Žádná z těchto stránek nesmí chybět.

### Analytické schopnosti

Schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy v podmínkách neurčitosti a neúplných informací. Takový člověk je schopen přijímat velké množství informací a vybírat z nich jen to, co je podstatné, dostat se rychle k jádru problému a pohotově najít řešení.

### Interpersonální schopnosti

Schopnost ovlivňovat, řídit a vést lidi a usměrňovat zaměstnance na všech úrovních organizace k dosahování organizačních cílů. Umět vysvětlit analýzu situace ostatním a zapojit je do řešení, sledovat, jak na řešení pracují.

### Emocionální schopnosti

Zatímco u druhých vzbuzují krize spíše bezradnost a apatii, emocionálně kompetentní lidé dokáží nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitů viny. Lidé se podivují, že dokáží lidsky zvládnout nepříjemnou mezilidskou situaci, jakou je například uvolnění pracovníka a pocítit uspokojení nad tím, že situaci vyřešili a že mají nepříjemný kus práce za sebou.