

Modelový program výcviku manažerů

(se specifickým zaměřením na prvoliniový management)

CÍL VÝCVIKU	2
METODY VÝCVIKU.....	2
NÁPLŇ VÝCVIKU	2
1. ROLE A OSOBNOST SUPERVIZORA (= PRVOLINIOVÉHO MANAŽERA)	2
2. PROAKTIVITA, PROAKTIVNÍ POSTOJ	3
3. ORGANIZACE PRÁCE PODŘÍZENÝCH	3
4. MOTIVACE PODŘÍZENÝCH, ZPĚTNÁ VAZBA	3
5. ROZVOJ KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ ZAMĚŘENÝ NA ZVÝŠENÍ PŘESVĚDČIVOSTI VE VYSTUPOVÁNÍ PŘED PODŘÍZENÝMI A VEDENÍ NEPŘÍJEMNÉHO ROZHOVORU	3
6. TÝMOVÁ PRÁCE A SPOLUPRÁCE	4
7. ŘEŠENÍ KONFLIKTU	4
ORGANIZACE VÝCVIKU	4
ZÁVĚR VÝCVIKU, VÝSTUPY Z VÝCVIKU.....	4

Cíl výcviku

1. Změna postojů - od „reaktivního“ (= „...s tímhle problémem já nemůžu nic dělat...“) k „proaktivnímu“ (= „...co bych já mohl udělat s tímhle problémem...“) - zvýšení iniciativy a ochoty vzít na sebe zodpovědnost.
2. Změna postojů - od postoje „specialisty“ nebo „dalšího dělníka“ k postoji „prvoliniového manažera“, „spojovacího a komunikačního článku mezi vedením a dělníky“.
3. Návuk a upevnění konkrétních manažerských dovedností (např. zlepšení komunikace s ostatními provozy, dovednost využít i problémovější jedince v týmu a pro tým, psychologické jednání s lidmi aj.).

Metody výcviku

Základní výcvikovou metodou bude samostatná práce účastníků, především v menších (cca 3 - 4členných) týmech. Účastníci výcviku zpracují a prezentují v těchto menších týmech své názory na zadané téma (např.: „Definujte roli mistra (směnového předáka) a vymezte, jaké povinnosti plní (a jaké by měl plnit),“ nebo: „Co by měl znát, umět, jaké by měl mít vlastnosti a schopnosti ideální manažer na základním řídicím stupni?“).

Výklad bude omezen na minimum (pouze na stručné vysvětlení a sjednocení některých pojmů a na zobecnění výsledků práce malých týmů a společné diskuse).

Jednotlivými výcvikovými metodami budou:

- společná řízená diskuse
- samostatná práce v menších týmech spojená s prezentací výsledků práce těchto týmů a oponenturou od ostatních týmů a od lektorů
- řešení případových studií zaměřených na obdobné problémy, které musí mistři řešit v každodenní praxi
- modelové situace a hraní rolí
- analýza videozáznamů z těchto situací

Náplň výcviku

1. Role a osobnost supervizora (= prvoliniového manažera)
 - požadavky na osobnost manažera
 - základní manažerské funkce a činnosti a jejich projev a podíl v práci supervizora
 - nejčastější chyby v chování manažerů
 - klasifikace řídicích stylů, situační řízení
 - identifikace vlastního řídicího stylu
 - definice vlastních rozvojových cílů (vyplývajících z porovnání vlastního potenciálu s ideálním profilem)

2. Proaktivita, proaktivní postoj

- reaktivní a proaktivní přístup
- okruh zájmů a okruh působnosti
- jak hledat způsoby místo hledání důvodů
- místo kontroly (vnitřní vers. vnější místo kontroly, identifikace vlastního místa kontroly)

3. Organizace práce podřízených

- cíle a jejich význam pro organizaci
- atributy spojené s cílem, správná definice cíle
- cíle a úkoly, jejich využití pro řízení
- postup při řešení problémů vedoucích k dosažení cíle (stávající stav, kam se chci dostat, co mám k dispozici, co budu potřebovat, rizika, kritéria úspěšnosti, postupné kroky atd.)

4. Motivace podřízených, zpětná vazba

- vymezení motivace a její prvky
- vztah motivace - stimulace
- zvyšování pracovního výkonu prostřednictvím motivace
- stimulace - vymezení, druhy, možnosti jednotlivých nástrojů stimulace
- motivace pracovního týmu
- zpětná vazba, monitorování výkonu
- poskytnutí negativní a pozitivní zpětné vazby
- sebemotivace

5. Rozvoj komunikačních dovedností zaměřený na zvýšení přesvědčivosti ve vystupování před podřízenými a vedení nepříjemného rozhovoru

- komunikace s nadřízenými, podřízenými a se skupinou
- jak zvýšit vlastní přesvědčivost
- způsoby sdělování nepříjemných skutečností a informací
- komunikace v obtížných situacích
- téma a její úspěšné zvládnutí
- umění odpovídat na otázky
- jak se vyrovnat s negativními reakcemi

6. Týmová práce a spolupráce

- vymezení úspěšného týmu (kritéria úspěšnosti)
- analýza členů týmu a využití každého z nich
- komunikace v týmu
- problémy ve skupině a jejich řešení
- týmové řešení problémů

7. Řešení konfliktu

- podstata konfliktu – zdroje, příčina, důvod, pravidla průběhu, reakce účastníků
- jak konflikt co nejdříve rozpoznat
- způsob jednání s „obtížnými typy“ zaměstnanců
- možnosti řešení konfliktů (mediace, facilitace, zapojení skupiny)
- jak konfliktům předcházet
- konfliktní jedinec ve skupině, konflikt mezi skupinami a jeho řešení

Organizace výcviku

Všichni mistři a jim funkčně na roveň postavení předáci (případně kandidáti na tuto pozici) dostanou před zahájením výcviku dostat informaci, že se postupně zvyšují a budou zvyšovat nároky na ně kladené. Tento rozvojový program je jim nabízen jako jeden z nástrojů, který jim pomůže se na žádoucí úroveň dostat.

Počet účastníků ve skupině: 10 - 12

Plánovaný rozsah: 5 x 2 výcvikové dny pro jednu skupinu (tj. výcvik v dvoudenních blocích, přítomni budou trvale dva lektori).

Závěr výcviku, výstupy z výcviku

Zakončení výcviku proběhne dle následujícího scénáře:

1. Závěrečné zkoušky za účasti lektorů a příslušného ředitele (případně vedoucího střediska). Tyto zkoušky by byly především prakticky zaměřeny, otázky budou směřovány na řešení modelových (z praxe vycházejících) situací - např.: „Ve svém týmu máte pracovníka, kterého ostatní ignorují. Pracovně je celkem schopný, ale nedokáže s druhými adekvátně komunikovat. Co uděláte?“
2. Zpracování a prezentace závěrečné práce. Ta bude vycházet buď ze zadání některé případové studie (opět zaměřené na reálné problémy, ale odehrávající se ve fiktivní firmě), případně bude prezentován návrh postupu při řešení některého skutečného problému (okruh problémů k řešení vymezí příslušní ředitelé).

Výstupem z výcviku bude:

- sebehodnocení účastníků („zrcadlo“ - jak se posunuli ve svých rozvojových cílech definovaných na počátku výcviku)
- ústní hodnocení lektorů - bude projednáno s příslušnými řediteli. Toto hodnocení bude obsahovat především hodnocení přístupu k výcviku, zvládnutí jednotlivých situací, posouzení silných stránek, rozvojových potřeb a celkového potenciálu každého účastníka.
- dotazník pro účastníky, zaměřený na efektivitu vzdělávací akce, konkrétní přínos pro jejich praxi („Co si z výcviku odnášíte“, „Co konkrétně využijete“). Dotazník bude obsahovat i otázku na to, které téma z výcviku doporučují pro své přímé nadřízené.
- výsledek závěrečné zkoušky
- výstup ze závěrečné prezentace
- hodnocení výcviku lektory - písemná zpráva celkově o všech účastnících

Na závěr bude účastníkům slavnostně předán certifikát o absolvovaném výcviku, jeho náplni a závěrečných zkouškách (prezentaci závěrečné práce).