MANAGEMENT I

T-29 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY

IVANA NEKVAPILOVÁ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: ***Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu***

(reg. č.: CZ.1.01/2.2.00/15.0070)

evropský sociální fond v ČR

EVROPSKÁ UNIE

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost

UNIVERZITA OBRANY

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah

1. **Rozhovory s podřízenými**
2. **Porady**

1. Rozhovor

- přímá komunikace mezi nadřízeným a jeho přímým podřízeným obvykle mezi čtyřma očima
- existují pro ni příčiny a témata
- má věcný obsah a předem vytčený cíl

K čemu slouží?

- odbourávají se nedorozumění a předsudky
- k lepšímu vzájemnému poznání
- společnému řešení vzniklých problémů
- spolupracovník má možnost vyjádřit své vlastní myšlenky
- zamezit fámám a dezinformacím
- posílení sebevědomí podřízeného a jeho připravenosti převzít odpovědnost

Chyby při vedení rozhovorů

- termín není stanoven včas
- není znám důvod rozhovoru
- na zvoleném místě není klid
- podřízení nedůvěřují prostředí rozhovoru
- podřízení jsou nadřízeným neustále přerušování

Chyby při vedení rozhovorů

- nadřízený se rozhodne, i když nebyly projednány všechny důležité podrobnosti
- podstatná rozhodnutí jsou přijata již před rozhovorem
- hovoří se o různých detailech, nedojde se k žádnému konkrétnímu výsledku
- nadřízený zneužívá svoji zkušenost s rozhovory a svoji pozici v hierarchii

Druhy rozhovorů

- **pravidelné rozhovory**
  - vytčení cílů
  - hodnotící rozhovor
  - podpůrný rozhovor
- **příležitostné rozhovory**
  - představovací rozhovor
  - vstupní rozhovor
  - rozhovory k poskytnutí zpětné vazby
  - výstupní rozhovor

Jak připravit rozhovor?

- stanovit si cíl
- domluvit čas a zvolit vhodné místo
- vytvořit vhodné prostředí
- zabezpečit potřebná technická zařízení
- rozhodnutí o případné účasti jiných osob
- vytvořit si strategii rozhovoru
- shromáždit a vyhodnotit potřebné informace či zvolit argumenty.
- vhodně používat komunikační techniky

Komunikační techniky

- otázky - otevřené x uzavřené
  - kontrolní
  - alternativní, komplexní
  - sugestivní
- námitky
- aktivní naslouchání

2. Co je pracovní porada?

- případ komunikace vedoucího se skupinou podřízených

- vedoucí je ten, kdo poradu řídí, stanovuje její cíle a odpovídá za její účelnost

- kombinace jednosměrné i obousměrné komunikace

Rozdělení rolí na poradě.

předsedající

referující

účastník

reprezentant

Jaká jsou vhodná témata pro poradu?

vhodná témata

- řešení problémů
- sdílení informací
- rozhodování
- rozdělení úkolů

nevhodná témata

- řešení lidských sporů
- hodnocení a motivace lidí
- podpora mezilidských vztahů
- rozdělení úkolů

Jaké jsou typy porad?

Z hlediska účelu setkání:

informativní porada

řešitelská porada

rozhodovací porada

Z hlediska počtu osob:

velká, malá

Z hlediska zúčastněných osob:

porada vedení

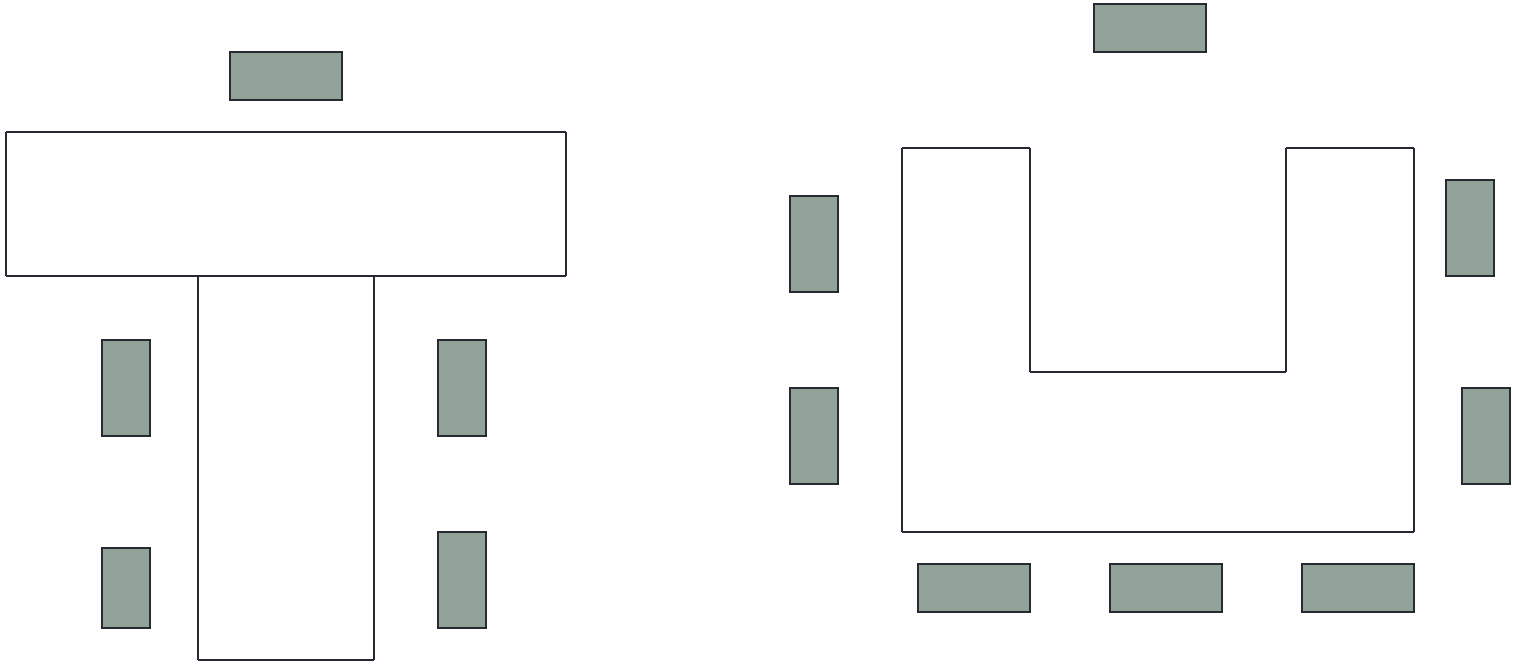
porady s řadovými zaměstnanci

Jak se na poradu připravit?

- vybrat vhodné téma
- naformulovat cíl
- vybrat vhodnou skupinu účastníků
- zajistit vhodné místo porady
- stanovit časové parametry (začátek, konec)
- zabezpečit techniku
- rozdělit role (vedoucí, zapisovatel, facilitátor)
- stanovit program
- připravit podklady
- připravit pozvánky
- pořádek v zasedací místnosti, prostorové uspořádání
- vývěsky v místnosti
- zabezpečit pohodlí účastníků

Uspořádání prostoru

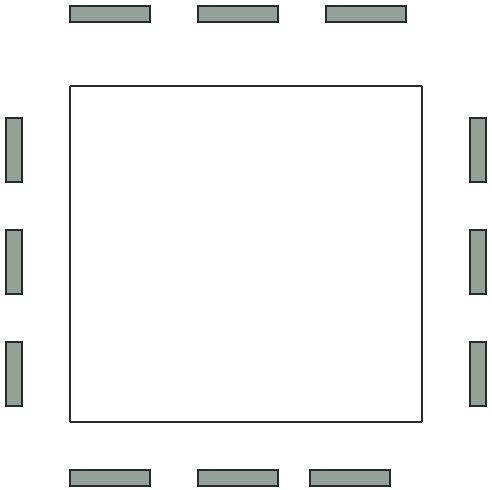
Nerovné uspořádání prostoru porady

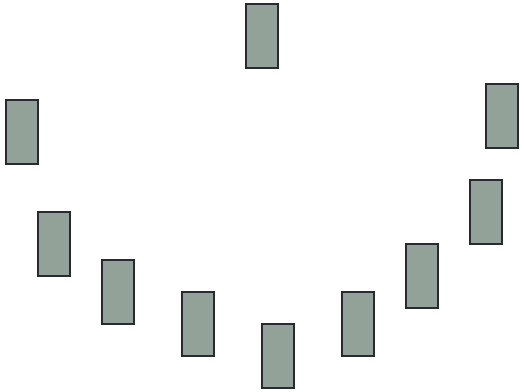


evropský sociální fond v ČR
EVROPSKÁ UNIE
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
UNIVERZITA OBRANY
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Uspořádání prostoru

Posilující pocity rovnosti mezi účastníky porady





Jak poradu vést?

Úvod

včasný začátek
vlastní představení
představení účastníků
kontext porady
očekávání účastníků
dohoda o cílech
dohoda o pravidlech
dohoda o programu
dílčí shrnutí

Jak poradu vést?

Průběh porady

dodržování dohod
pružné přizpůsobování
usnadňování komunikace
zajišťování spokojenosti
řešení obtíží

Závěr

včasný závěr
připomenutí kontextu porady
shrnutí výsledků a úkolů
hodnocení porady
pozitivní ukončení

Nejčastější problémy při poradách

- řečníci odbíhají od tématu: Jak je umlčet?
- příliš obšírná sdělení
- málo věcná sdělení
- pasivní účastníci: Jak je vybídnout?
- odmítnutí podávaného sdělení
- vhodné vyjadřování nesouhlasu
- málo dotazů od účastníků
- nerozlišování osobních stanovisek od skupinových

Použitá literatura

NEKVAPILOVÁ, I. *Podstata sociální komunikace*. Vyškov: VVŠ PV, 2003

O´BRIENOVÁ, P. *Pozitivní řízení.* Praha: Management Press, 1996

PLAMÍNEK, J. *Vedení porad.* Praha: Grada Publishing, 2007.

Děkuji za pozornost.

PhDr. Ivana Nekvapilová, Ph.D.

odborná asistentka
Katedra řízení lidských zdrojů
Fakulta ekonomiky a managementu
Univerzita obrany
Brno

ivana.nekvapilova@unob.cz

evropský sociální fond v ČR
EVROPSKÁ UNIE
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
UNIVERZITA OBRANY
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ