



*„Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti“*

# „Vzdělávací akademie“

rozvoj a inovace systému dalšího profesního vzdělávání  
ve VFN v Praze

## „ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ“

Příjmení, jméno, titul školitele

Datum..2009/03.T08

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem.

# Kam směřujeme

## Udržet se na špici – znamená:

- Neustále jít dopředu a neustále se zlepšovat.
- Odstraňovat chyby a slabá místa – hledat nové metody, postupy, řešení – jít dopředu.

Smyslem dnešního setkání je zamyslet se nad tím, kde jsou naše slabá místa a hledat řešení k jejich odstranění.

# Základní pojmy

## **Neshoda**

*„neplnění požadavků - chyba“*

*(mohou být v legislativní oblasti, požadavcích zákazníka, či stanovené specifikaci)*

## **Náprava – opatření k nápravě**

*„Opatření pro odstranění zjištěné neshody“*

## **Preventivní opatření**

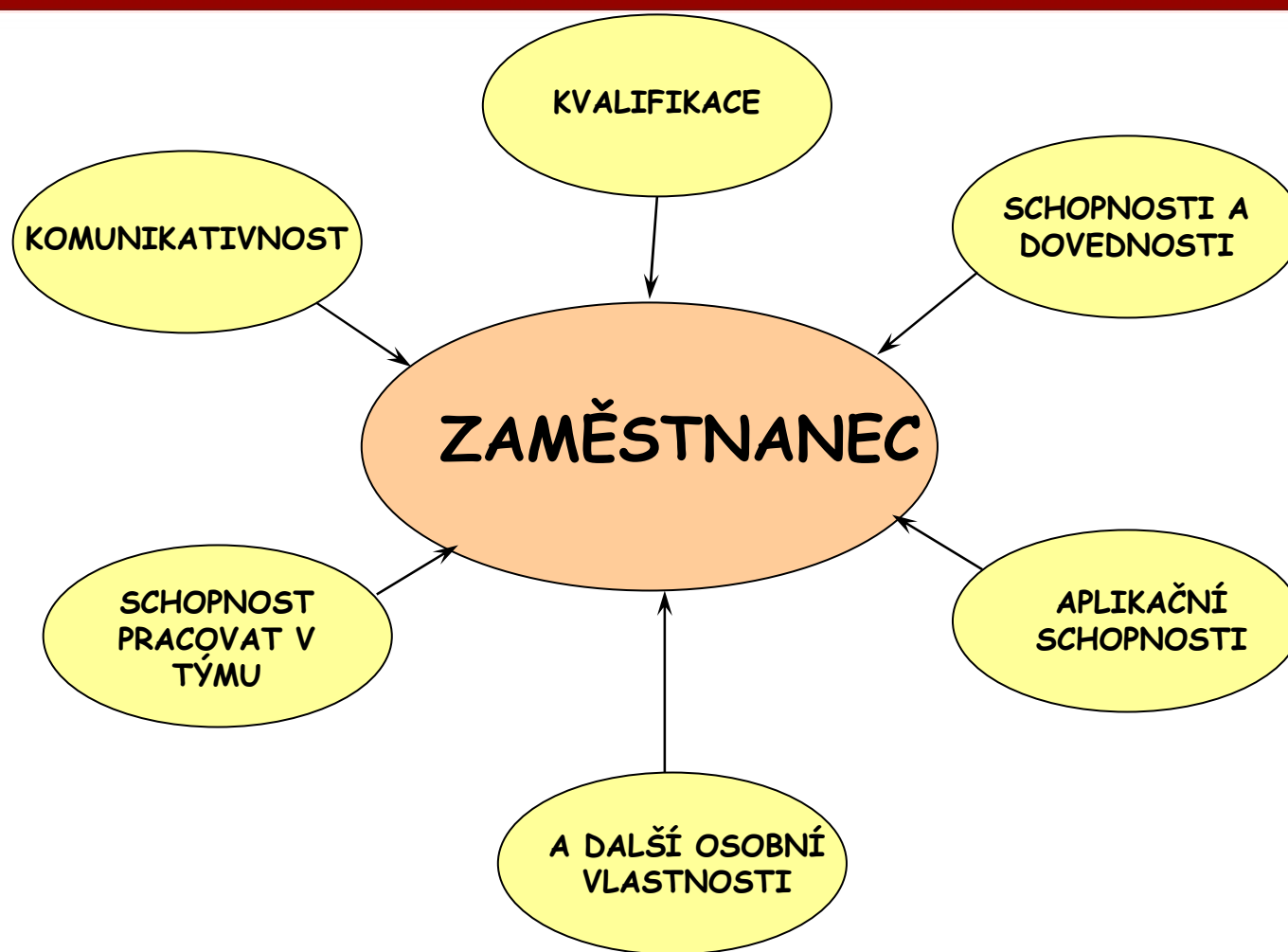
*„Opatření pro odstranění příčiny potenciální neshody nebo jiné “*

# Příčiny nedostatků

Nejdůležitější je analyzovat příčinu chyb a nedostatků:

- zaměstnanec
- služba
- proces
- organizace

# V čem tkví profesionalita - zaměstnanec:



# Analýza oblastí nápravy u zaměstnance: Prevence – analýza příznaků chyb I

## I. PŘÍZNAKY V CHOVÁNÍ

- nesdílnost
- nesoustředěnost
- špatná organizace
- agresivní chování
- zapomnětlivost
- pomalé reakce
- roztržitost, hádky
- nedochvilnost, absentér
- tajnůstkářství, lhaní
- obviňování i sebeobviňování

## II. PŘÍZNAKY V POSTOJÍCH A NÁLADÁCH



- smutek, frustrace
- podrážděnost, nedůtklivost
- nepřátelství
- beznaděj, zoufalství
- pesimismus, bezradnost
- otupělost, lhostejnost
- nepřizpůsobivost
- odmítavé postoje
- pocit viny

# **Analýza oblastí nápravy u zaměstnance: Prevence – analýza příznaků chyb II**

## **III.FYZICKÉ PŘÍZNAKY**

- bolesti hlavy
- nevolnosti
- nemotornost
- závratě
- únava

## **IV. MOŽNÉ PŘÍČINY**

### **PROBLÉMŮ**

- stavy úzkosti
- deprese
- závislost
- jiné
- závažné tělesné onemocnění
- závažné duševní onemocnění
- závažná změna v osobním životě

# **Analýza oblastí nápravy u zaměstnance: Prevence – analýza příznaků chyb III**

Při analýze oblasti nápravy u pracovníka  
vždy rozlišujte:

- nevýznamnou či dočasnou změnu
- změnu závažnou, která pro zaměstnance představuje reálné ohrožení

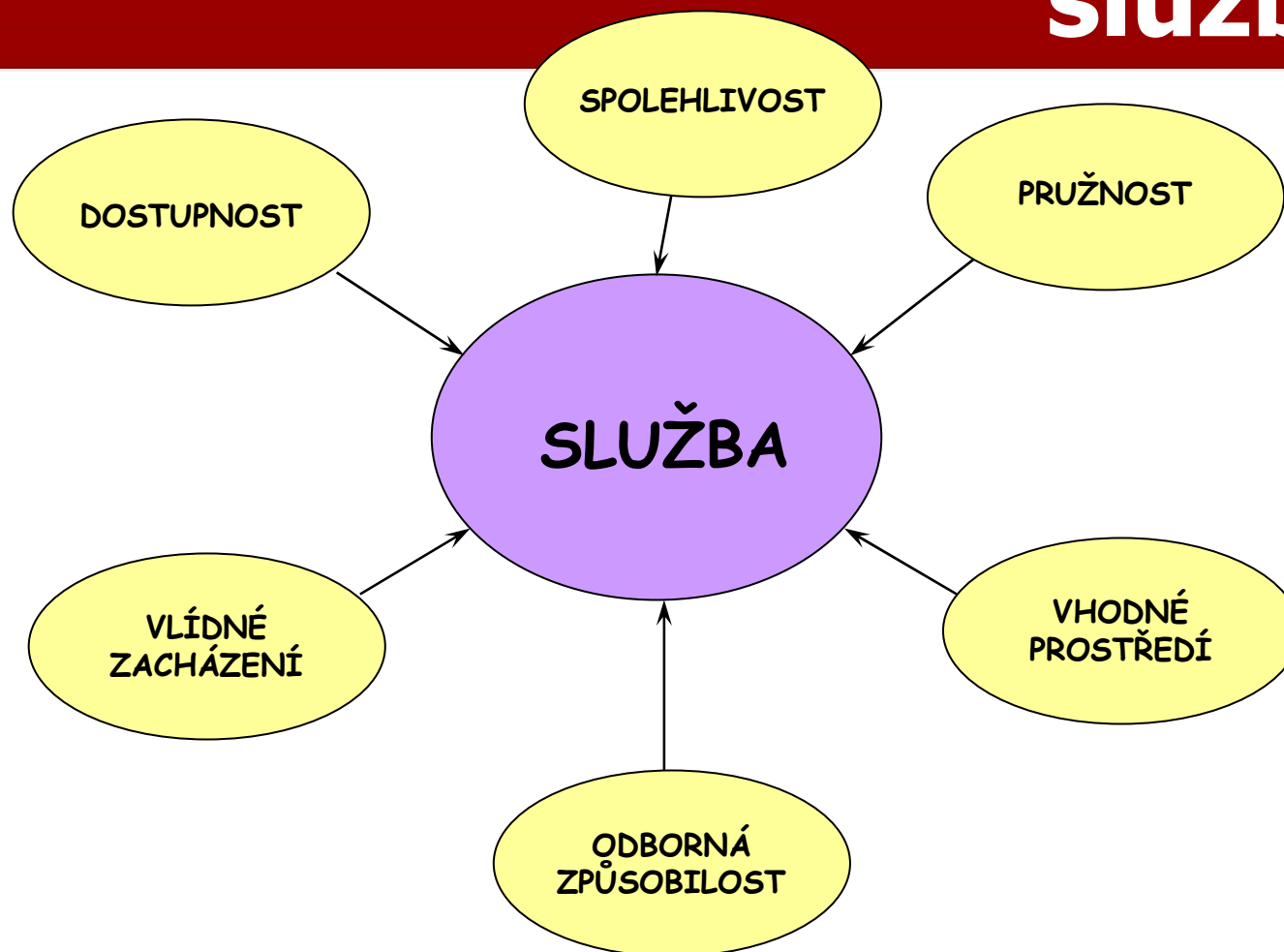


# Cvičení č.1: V týmech

Napište, jaké chyby jsou na Vašem pracovišti nejčastější z hlediska zaměstnance:

- Jak je možné je odstranit?
- Jak je možné jim předcházet?

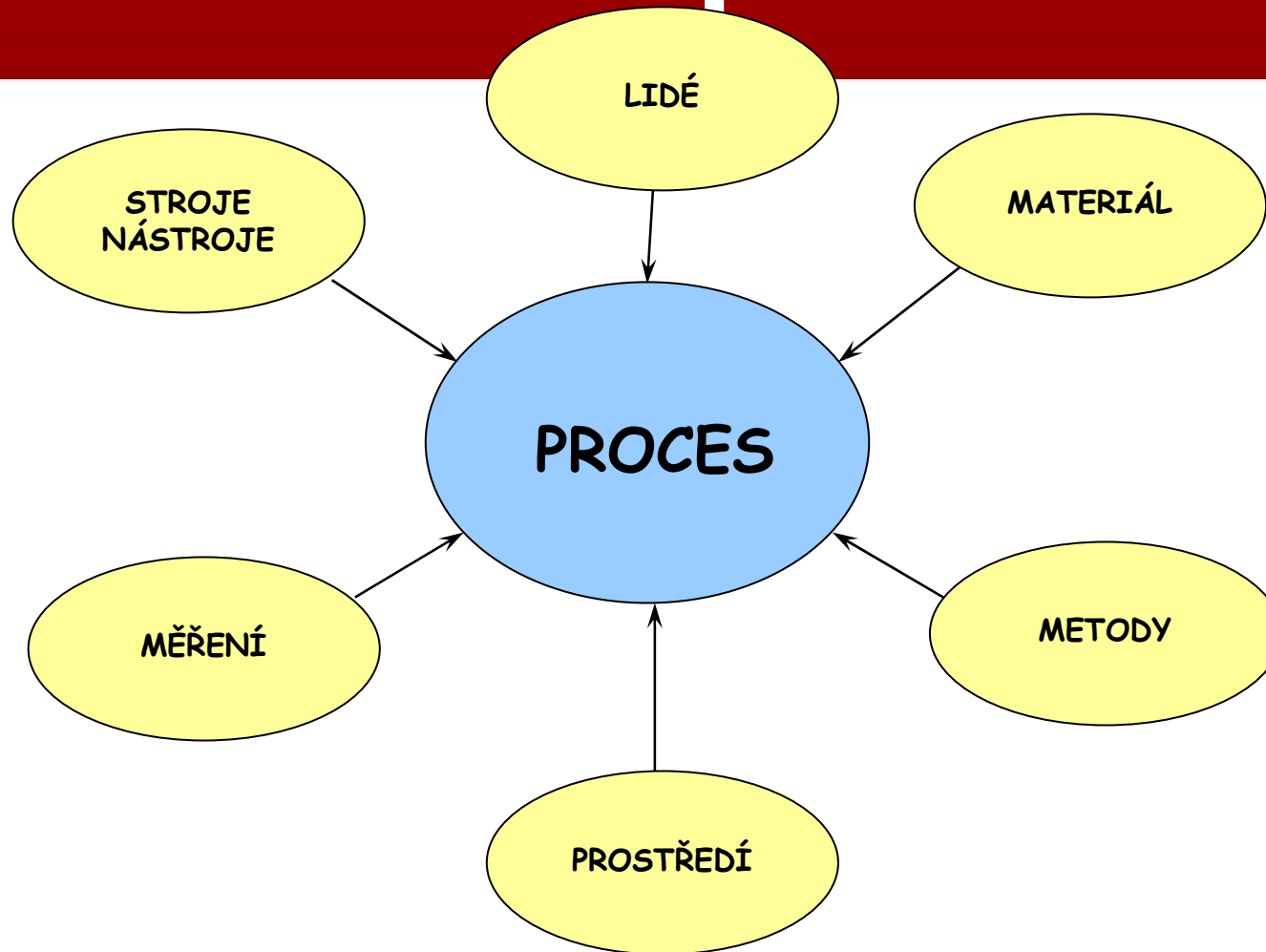
# Co ovlivňuje profesionalitu služby



# Cvičení č.2: V týmech

- Jaké chyby se na pracovišti objevují nejčastěji z hlediska poskytované služby.
- Jak je můžeme odstranit.

# Co tvoří proces



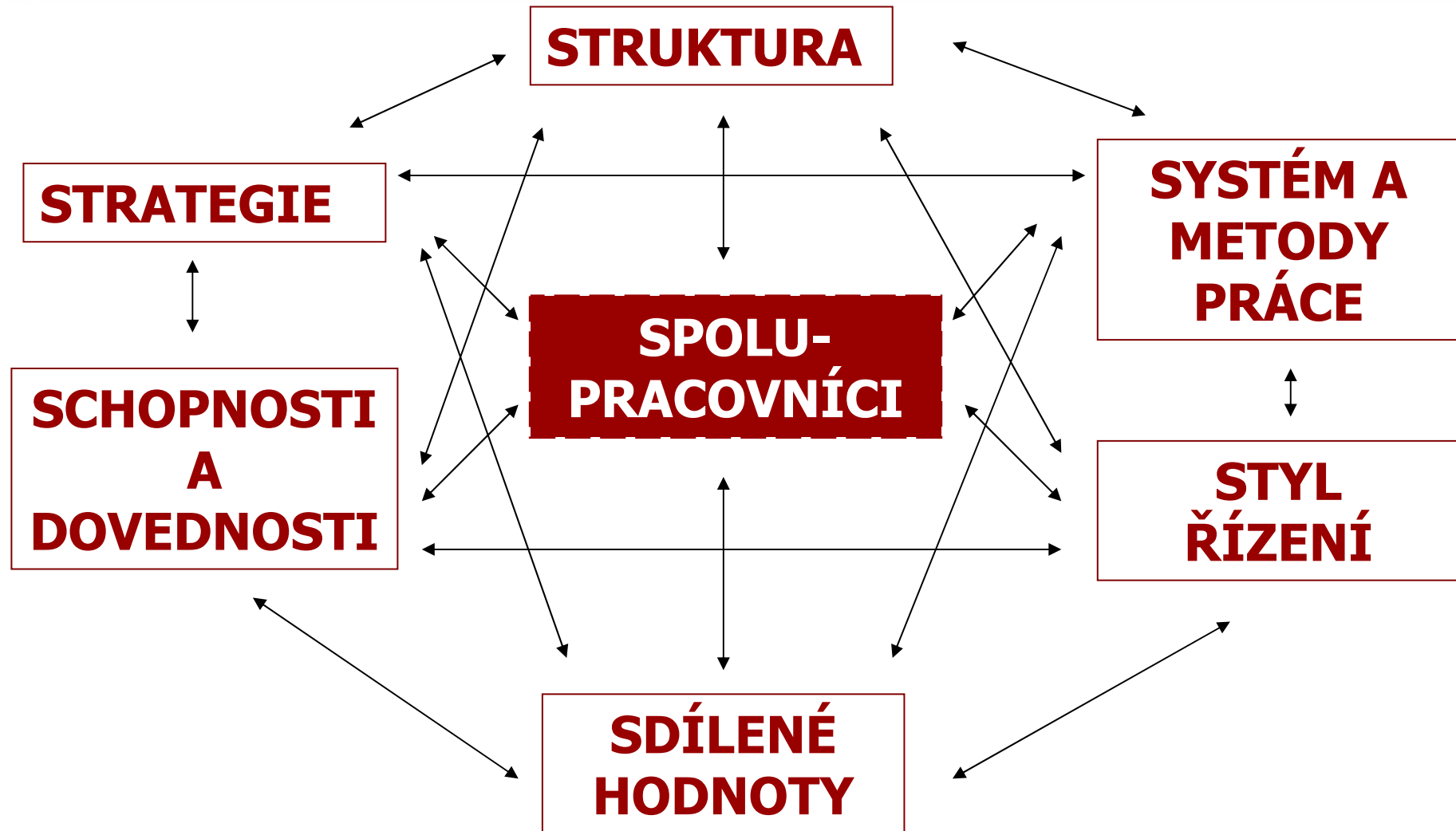
# Cvičení č.3: V týmech

- Z hlediska Vašeho pracoviště popište, které procesy „drhnou“ nejvíce.
- Kde jsou slabá místa?
- Co s tím můžeme udělat ? – Návrhy.

# Co rozhoduje o úrovni organizace



# Levitův diamant



# Cvičení č.4:

- K analýze slabých míst použijeme metodu metaplánu. Nalepte puntík na dvě místa, která považujete za nejslabší.
- Vyberte nejslabší článek a proved'te SWOT analýzu.



# Co je náprava?

## **Náprava**

je opatření přijaté s cílem  
**odstranit zjištěnou  
neshodu - chybu.**

# Náprava chyb: role vedoucího při nápravě chyb

- **Cíl:**
  - Zlepšit kvalitu vztahů v organizaci
- **Metoda:**
  - Proces systematické nápravy
- **Rozpoznat potřebu nápravy** pomocí Analýzy oblasti nápravy.
- **Vysvětlit „diagnózu“ dotyčnému pracovníkovi.**
- **Objasnit spolu s pracovníkem podstatu problému.**
  - Ptát se:
    - Co způsobuje tento problém?
    - Jak ovlivňuje tento problém pracovní výkon, zejména z pohledu služby zákazníkům anebo těm pracovníkům, kteří služby bezprostředně poskytují?
- **Najít efektivní řešení** za pomoci Postupu při nápravě.
- **Podniknout příslušné kroky rychle a rozhodně.**

# Pamatujte!

- Čím dříve zasáhnu, tím menší je riziko jak pro pracovníka, tak pro tým jako celek.
- Především hodnocený pracovník si musí uvědomit, že má problém a kde je jeho podstata. Rozpoznat problém.

# 10 kroků vedení kárávých rozhovorů I

## za účelem nápravy chyb

1. Úvodem vytvořit klidným přístupem uvolněnou atmosféru: „*Nejde o Vás, pane..., ale o Váš pracovní problém.*”
2. Neváhejte se zakousnout do kyselého jablka. Postavit se rychle čelem k věci.
3. Popsat pozorované chyby věcně a jasně. Neobviňovat, neponižovat.
4. Zdůraznit výsledky chybného jednání pro všechny.
5. Jasně říci, že chyby už nebudou tolerovány. Jde o to, jak rychle a do jaké míry změní zaměstnanec svoje chování (ne jestli se chce změnit).

# 10 kroků vedení kárávých rozhovorů II

## za účelem nápravy chyb

6. Pozorně naslouchejte důvodům chybného jednání zaměstnance a požádejte ho, aby je konkretizoval.
7. Vlastním postojem vzbudíte ochotu zaměstnance ke spolupráci ve prospěch firemních zájmů a nabídněte mu k tomu svoji pomoc.
8. Vyslovit uznání za jeho navrhované řešení.
9. Dohodnout konkrétní a dosažitelné cíle a určit společný postup. Stanovit termín kontroly.
10. Na závěr osobní uvolnění: „*jdeme na pivo*“.

# Cvičení č.5

Novák chodí pozdě.

# **Záludnosti nápravných a preventivních opatření:**

- Snažte se problémy předvídat a odhalovat dříve, než k nim dojde.
- Používejte preventivní opatření.
- Nikomu předem nebyla přidělena odpovědnost, existuje pouze na papíře 😊 .
- Větší důraz se klade na nápravná opatření, nežli na prevenci a zlepšování!

# Konec

- Děkuji za pozornost.