

Kapitola 3.08

Selfmanagement. Rozhovor

Obsah:

- ⇒ Řízení sebe sama
- ⇒ Management času
- ⇒ Rozhovor

Řízení sebe sama

Řídící činnost manažera je mimořádně náročná. Požadavky na úspěšnost jeho působení její náročnost dále zvyšují. Řídící pracovníci se tak dostávají do situace zvýšené zátěže, jejímiž důsledky bývají nejrozličnější zdravotní a psychické potíže.

Nezbytností je tak dbát duševní hygieny, alespoň základním otázkám:

- Životospráva
- Režim práce a odpočinku
- Skladba pracovních a zájmových (zejména pohybových) aktivit
- Partnerské, manželské a rodinné vztahy
- Přátelské vztahy
- Celková koncepce života a práce

Významná je otázka prevence, která snižuje riziko fyzických onemocnění i případných psychických poruch.

Zahrnuje oblast životosprávy a vhodného režimu přiměřeně zastoupených pracovních a odpočinkových aktivit, respektování základních principů hospodaření s časem (time management) a profilaxe (využití konkrétních specifických způsobů, které umožňují organizmu i psychice navodit odpočinek a relaxaci.

Správná životospráva je velmi individuální. Za základní je považován rytmus

- Spánku a bdění
- Metabolismu
- U manažera práce a odpočinku

Jde o plynule a pravidelně v určitých intervalech se opakující stavy organismu, obvykle střídané stavy protikladnými.

Jedním z nejtypičtějších projevů narušení rytmu **je workoholismus**, kdy se manažer zaměřuje jen na práci a zcela jí propadá (pracuje 25 hodin denně a nezná nic jiného než práci), je unavenější a podrážděnější, ztrácí chuť k životu, chuť k jídlu, k lásce, erotice, sexu, angažovat se v rodinném životě, být aktivní v zájmové oblasti,...

Jiným případem narušení rytmu je to, že **nezvládá požadavky své pracovní pozice a role**, někdy jiných rolí (partner, rodič,...). Pak bývá ve stálém stresu, nic nestíhá, čímž škodí svému organismu.

Narušení rytmu může rovněž vycházet z neschopnosti organizovat si vlastní život a dodržovat životosprávu (stravování, dostatečný spánek, režim práce a odpočinku, celkové hospodaření s časem). Člověk si tuto skutečnost zpravidla neuvědomuje a může se dostavit fyzické nebo psychické vyčerpání, situační zhroucení, nebo závažnější onemocnění.

Timemanagement

Mnozí manažeři jsou vystavováni stresové zátěži – nucení vyřizovat mnoho věcí souběžně, vysoká odpovědnost, velká pracovní zátěž, krátké termíny, požadavek na výkonnost → časová tíseň → pocit, že během pracovního dne nic neudělali

Management času náleží k základním know-how → osvojit si racionální návyky v této oblasti

- ☒ Ujasnit si cíle, kterých chceme dosáhnout v oblasti práce i v osobním životě
 - Nevynakládat čas na záležitostech, které nejsou důležité pro naše cíle nebo nás od nich odvádějí
 - Dělat správné věci dobře a na prvním místě
 - Druhořadé věci delegovat
 - Analýza času
 - Zaznamenávání času (časový snímek)
 - Řízení času – na základě analýzy vytvořit efektivnější plán
 - Sjednocování času – korigování řízení času
 - Mít k dispozici poměrně velké časové úseky pro práci (chyba: rozdělení řešení problému do několika malých úseků)
 - Studie: Čím větší organizace, čím více řízených pracovníků, tím méně času má vedoucí pracovník
- ☒ Diagnóza času
 - Vyloučit věci, které není třeba dělat vůbec (Co se stane, když tu činnost nebudu dělat? Nic? → vyloučit)
 - Kterou z činností by stihl udělat někdo jiný stejně dobře nebo lépe? → delegovat
 - Kontrola mrhání času jiných, které provádím sám – zeptat se těch druhých
- ☒ Základní principy při řízení času (nejen svého)
 - Paterův princip
 - 20% našich činností přináší 80% efektu, zatímco 80% toho, co konáme, přináší 20% efektu
 - práce nad vlastními cíli patří do 20%, které přinášejí oněch 80% efektu
 - Eisenhowerův princip
 - Záležitost, které se věnuji, má dva důležité parametry
 - Významnosti
 - Naléhavosti
 - Práce významná a naléhavá → věnovat se jí
 - Věci významné, ale nenaléhavé (brzy se stanou naléhavými, jsou-li opravdu významné) → věnovat se jí
 - Záležitosti nenaléhavé a nevýznamné nebo nevýznamné a naléhavé → nevěnovat se jim
- ➔ K zamyšlení
 - Ti, co závodí s časem, bývají zřídka úspěšní (přemýšlení je velmi pozitivní využití času)
 - Mnozí se cítí vinní, když se honí z místa na místo a dělají věci urgentní – věci mely být udělány dříve
 - ŘŠ se často zabývá věcmi, které mohly nebo měly být delegovány

Rozhovor

 *Jde o formu interpersonální komunikace, ve které se setkají dva lidé a prostřednictvím otázek a odpovědí dosahují svých cílů.*

Rozhovory se obvykle konají v rámci dvou osob, některé však mohou mít i více účastníků. Rozhovory se většinou uskutečňují osobně, ale i jinými formami (telefon, počítač – e-mail, chat, skype,...)

Rozhovor se liší od ostatních forem komunikace tím, že obsahuje otázky i odpovědi. Nejčastěji však jedna osoba bude tazatelem a jiná dotazovaným.

- ☒ Neformální rozhovor
 - Připomíná konverzaci
 - Obecné téma se volí dopředu, ale konkrétní otázky vznikají až v průběhu hovoru
 - Je užitečný zejména pro neformální získávání informací
- ☒ Řízený rozhovor
 - Témata jsou volena dopředu
 - Konkrétní dotazy a formulace jsou řízeny právě probíhající interakcí
 - Užitečné pro zajištění maximální pružnosti a kladné reakce podle situace
 - Př. talk-show
- ☒ Standardní otevřený rozhovor
 - Založen na nejednoznačných otázkách, které jsou kladeny v předem stanoveném pořadí
 - Užitečné např. v pohovorech s uchazeči o zaměstnání
- ☒ Kvantitativní rozhovor
 - Otázky odpovídají předem stanoveným kategoriím, obsahují otázky s výběrem odpovědí
 - Užitečné při shromažďování velkého množství informací

Podle cíle:

- ☒ Přesvědčovací
 - Cílem je výměna osobních postojů, víry nebo chování
 - Nutné klást otázky, které vedou k požadovanému konci
 - Např.: Prodejce automobilů („Je důležitá bezpečnost?“, „Chcete ušetřit peníze?“,...)
 - Možné je rovněž stát se dotazovaným a vysvětlovat přednosti v odpovědích na otázky
- ☒ Hodnotící
 - Nadřizený hodnotí podřízeného, kolegové dotazovaného,...
 - Cílem je sdělit, co dělá dotazovaný dobře, nabízí ocenění a povzbuzení
 - Používá se i u toho, co se má zlepšit
 - Pomáhá všem členům organizace vidět, do jaké míry splňuje jejich výkon očekávání
- ☒ Propouštěcí
 - Je metodou, jak učinit odchod co nejpříjemnější a nejúčinnější pro zaměstnance i zaměstnavatele
 - Při dobrovolném odchodu zaměstnance – zjištění důvodů, proč odchází (aby se neopakovalo příště)
- ☒ Poradenský
 - Poskytuje rady
 - Cílem je pomoci osobě vyrovnat se se svými problémy
 - Pro větší efektivitu je důležité, aby tazatel zjistil co nejvíce informací o způsobech chování, zvycích, problémech, cílech,... na základě toho poradce pak vlastně přesvědčuje ke změnám chování jedince

☒ Informativní

- Tazatel zjišťuje informace o dotazovaném
- Je kladena řada otázek, na jejichž základě získá tazatel informace
- Příklad: soudce, televizní reportér
- S někým, o němž se předpokládá, že ví, co jiní nevědí
- Postup:
 - Zajištění schůzky
 - Příprava otázek
 - Navázání vztahu s dotazovaným (poděkovat, že si udělal čas, projevit zájem o obor,...)
 - Požádat o povolení zaznamenat si rozhovor
 - Uzavření a potvrzení rozhovoru (poděkovat, uzavřít pozitivním sdělením)

☒ Přijímací

- Dochází k výměně velkého množství informací a důležitá je velká schopnost přesvědčovat
- Tazatel zjišťuje informace o dotazovaném, o jeho schopnostech, výsledcích ze školy, talentu, zájmech, ale i slabých místech a zodpovědnosti
- Postup
 - Připravit se
 - Příprava otázek a odpovědí
 - Efektivně se představit
 - Dodržovat kulturní pravidla a zvyklosti
 - Provést efektivní interpersonální komunikaci
 - Opětovně potvrdit