



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Osobní efektivita

Učební texty k semináři

Autoři:

Ing. Miloš Paleček (Brno)

Datum:

22. listopadu 2012

Centrum pro rozvoj výzkumu pokročilých řídicích a senzorických technologií CZ.1.07/2.3.00/09.0031

TENTO STUDIJNÍ MATERIÁL JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM
FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY

OBSAH

Obsah	1
1. Úvod	2
2. Biorytmus a výkon	3
2.1. Paretův princip	3
2.2. Polykači času	3
3. STRATEGIE	4
4. Efektivní rozhodování	5
5. Stres	6
5.1. Míru prožívání stresu ovlivňují čtyři faktory:	6
5.2. Jak zvládat stres?	6
6. Zadávání úkolů	8
7. Delegování	9
8. Bariéry delegování	10
Přílohy	11

1. ÚVOD

Osobní efektivita se dá definovat jako „účelná účinnost“.

Pro osobní efektivitu platí:

- nedělejte to, co není podmíněno Vašimi hlavními strategickými cíli
- delegujte
- naučte se říkat ne
- snažte se, aby se rozvrh času a aktivit pro Vás stal návykem

2. BIORYTMUS A VÝKON

Pracovní zatížení se mění v průběhu dne, týdne, měsíce, roku. Částečně tyto změny probíhají nezávisle na naší vůli – termínované úkoly. Do značné míry však můžeme rozložení pracovního zatížení organizovat. Je proto důležité vědět, jak se mění během dne naše vlastní pracovní výkonnosti.

2.1. Paretův princip

Ve 20% svého času splníme úkoly zajišťující kolem 80% nejdůležitějších výsledků, zatímco 80% času plníme úkoly přinášející jenom 20% výsledků.

2.2. Polykači času

Externí: návštěva, telefon, papírování, porady, špatná komunikace, cestování

Interní: předsudky, nedostatek disciplíny a plánování, nevhodná práce v nevhodnou dobu, nepořádnost, upovídánost, tříštění dne do malých celků.

Máme přirozený sklon vidět příčiny kolem sebe, nikoliv v sobě. Jsou to ale často naše návyky, postoje k sobě i k druhým lidem a naše nedokonalé dovednosti, které nám zbytečně berou čas.

Co udělat bezprostředně po semináři, abyste ve využívání času změnili své návyky?

3. STRATEGIE

Pro to, aby naše konání nebylo orientováno pouze na nejbližší budoucnost, snažíme se určit si dlouhodobější cíle, které mají většinou podobu konečných cílů (zhubnout o 10 kg, dosáhnout světového rekordu, vydělat milion korun atd.)

Svým konečným cílům pak přizpůsobujeme naše chování – znamená to, že každodenní činnosti nemají smysl pouze samy o sobě, ale jsou jakoby stupínky k dosažení konečných cílů. Strategie je pak takový program, ve kterém jsou zahrnuty jednotlivé fáze dosahování dlouhodobého cíle.

Je-li konečný cíl dostatečně velký a dostatečně časově vzdálený, je nezbytně nutné vytýčit si řadu postupných cílů, které budou podřízeny dosažení konečného cíle – jde o tzv. dílčí cíle.

Mnohé naše činnosti vyplývají nikoliv z konečného cíle, resp. Ze strategie jeho dosažení, nýbrž z jiných vlivů. V takovém případě je důležité, abychom dokázali mezi jednotlivými cíli rozlišovat. Cíle prioritní jsou pak takové cíle, které jsou důležitější než ostatní a vedou nás ke konečnému cíli.

Priority lze stanovovat porovnáváním denních úkolů a jejich vztahováním ke konečnému cíli. TO, co nesměruje k dosažení našeho konečného cíle, by nemělo dostávat prioritu. Této činnosti bychom se měli věnovat vždy, když promýšlíme svoji činnost na určité období. Lze použít i různé pomůcky (např. speciální plánovací kalendáře atp.)

Konečný cíl

Dílčí cíle

Denní činnost

Jakému pracovnímu cíli v současné době udělujete prioritu a proč?

4. EFEKTIVNÍ ROZHODOVÁNÍ

Efektivní rozhodování

Probíhá na úrovni jednotlivce (osobního rozhodování) nebo na úrovni větší či menší skupiny lidí (kolektivní rozhodování).

Zásady pro osobní rozhodování

- snažte se být o krok vpředu před realitou
- přejímejte odpovědnost za své rozhodnutí
- stanovte si osobní cíle jako kritéria pro osobní rozhodování
- nenechte naléhavé, aby vytlačovalo důležité

Při problému, který se týká lidí, je efektivní rozhodnutí kombinací faktů vztahujících se k problému a citění lidí, kteří budou řešením problému ovlivněni.

Efektivní rozhodnutí = Kvalita X Akceptovatelnost

Při vysoké kvalitě s nízkou akceptovatelností, nebo při nízké kvalitě s vysokou akceptovatelností nedostaneme efektivní rozhodnutí. Jenom vzácně nalezneme perfektní řešení bez rizika.

Metody rozhodování ve skupině:

- autoritativní rozhodnutí
- většinové rozhodnutí
- jednomyslné, konsensuální rozhodnutí

Jaké jsou výhody a nevýhody individuálního a skupinového rozhodování? Co preferujete ve své praxi?

5. STRES

Za stres je označováno to, co vykonává na člověka tlak, nátlak, co ho atakuje, co mu způsobuje zpravidla nadměrnou zátěž.

Sám stres nemá negativní význam – bez působení vnějšího světa bychom nemohli ani žít. Tlak vnějšího světa nutil člověka mobilizovat síly např. v situaci ohrožení. Negativně vnímáme příliš vysoké a zpravidla i dlouhodobé nebo hojně se opakující vystavení takové zátěži.

Skutečný tlak na nás vykonávají vnější okolnosti zpravidla tehdy, když se naše cíle a potřeby nekryjí s okolnostmi, ve kterých žijeme. Stres je tedy záležitost individuální a závisí na situaci, ve které se nacházíme.

Základním pravidlem zvládání stresu je jeho rozpoznání a poznání jeho příčin.

Stres nevyvolávají události samy o sobě, ale význam jaký jim přisuzují.

Viktor Frankl

5.1. Míru prožívání stresu ovlivňují čtyři faktory:

- osobní hodnocení stresové situace
- posouzení vlastních možností, alternativ
- množství podpory od ostatních
- prostředí, v němž je stres prožíván.

5.2. Jak zvládat stres?

- uspořádat si vlastní život, vyhnout se nevyřízeným povinnostem, vytvořit si dobré podmínky pro soustředění na sebe a na práci
- na úkolech pracovat systematicky – mít „harmonogram“, nepracovat na více věcech najednou
- být optimisticky naladěn

- nalézt se čas na odpočinek a relaxaci (koníčky, pohyb, spánek)
- nebrat vše jen a pouze vážně nebo dokonce tragicky
- umět odmítnout to, co v žádném případě nechceme udělat.

Co Vás na pracovišti nejvíce stresuje a proč? Jak se tomu můžete bránit?

6. ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ

Při zadávání úkolů je třeba dodržovat určité podmínky, aby obě strany přesně věděly, co je očekáváno. Zadávaný úkol = cíl být „**SMART**“ má mít tyto **parametry**:

S = specifický (specific) - v množství, kvalitě a čase

M = měřitelný (measurable) - má jednotku měření

A = akceptovaný (agreed) - podřízení s ním musí souhlasit

R = reálný (realistic) - dosažitelný

T = termínovaný (trackable) - je možno sledovat jeho plnění v čase

Co poskytujeme?

- přesné zadání (definici) úkolu
- očekávanou úroveň výsledku
- všechny dostupné informace (o věci i o lidech)
- důvod delegování
- nabídku podpory

Nezapomeňte!

- ↪ Stanovíme termín, kdy a jak chceme být informováni (o průběhu, po dokončení ap.)
- ↪ Informujeme ostatní, kdo je úkolem pověřen!

7. DELEGOVÁNÍ

- rozvíjí spolupracovníky
- motivuje spolupracovníky
- zlepšuje efektivní využití času manažera

POZOR!

nelze delegovat vše

delegování vyžaduje zralého spolupracovníka

Eisenhowerovo okno:

	důležité	nedůležité
spěšné	dělám sám	deleguji
dlouhodobé	deleguji s termínem	deleguji, nebo nedělám vůbec

Důležitost je více než spěšnost!

Co Vám objektivně brání v delegování?

8. BARIÉRY DELEGOVÁNÍ

Důvodů, proč nedelegujeme, je nespočet.

Jako hlavní **příčiny** jsou však nejčastěji uváděny dva typy:

➤ vnitřní (osobní)

- pocit nenahraditelnosti
- ztráta času vysvětlováním (= definováním úkolu)
- nechuť vzdávat se něčeho, co dobře umíme
- obava z neoblíbenosti
- ztráta pocitu důležitosti
- nedůvěra ve schopnosti pracovníků

➤ vnější

- nepochopení ze strany vyššího nadřízeného

nezralí spolupracovníci

PŘÍLOHY

Centrum pro rozvoj výzkumu pokročilých řídicích a senzorických technologií
CZ.1.07/2.3.00/09.0031

Ústav automatizace a měřicí techniky
VUT v Brně
Kolejní 2906/4
612 00 Brno
Česká Republika

<http://www.crr.vutbr.cz>

info@crr.vutbr.cz