

Študijný materiál

NÁROČNÉ MANAŽÉRSKE ROZHOVORY

Martina Georgievová

NÁROČNÉ ROZHOVORY Z POHLÁDU MANAŽÉRA A TEAMLEADERA

Martina Georgievová

martina.georgievova@develor.com

NÁROČNÉ ROZHOVORY

1. POMENUJTE PROBLÉMOVÚ OBLASŤ

Poskytnite dôvody stretnutia, nech je jasné, prečo ste ho iniciovali a čo je cieľom.

2. OVERTE MIERU SEBAPOZNANIA

Dobre počúvajte a ak máte problém so skákaním do reči, radšej si robte poznámky – tak si zachytíte všetky dôležité myšlienky.

3. REAGUJTE NA TO, ČO STE POČULI

Nehodnoťte! Skôr poskytnite svoje vhlady, ako ste vy danú vec prežívali. Nikdy nekritizujte povahu človeka – vždy len správanie.

4. ARGUMENTUJTE Z VAŠEJ PERSPEKTÍVY

V prípade, že druhá strana na vec pozerá odlišne ako vy, argumentujte zo svojej perspektívy, ako to vnímate. Ako rozmýšľate vy sami. Nehádajte sa! Každý má právo na svoj názor.

5. OVERTE POCHOPENIE

V tejto fáze dávajte aktívne otázky na overenie pochopenia: „Rozumieš tomu, ako to myslím?“ „Chápeš, prečo je to dôležité?“ „Rozumieš, prečo sa tým zaoberám?“ a ostaňte ticho!

6. DOHODNITE SA, ČO SA MUSÍ ZMENIŤ

MOTIVAČNÝ ROZHOVOR

1. ZHROMAŽDITE INFORMÁCIE O SPRÁVANÍ A VÝKONE DANÉHO PRACOVNÍKA.

Snažte sa veci držať v správnej perspektíve. Zvažujte, čo mohlo prispieť k strate motivácie.

2. ZAZNAMENAJTE SI VŠETKO, ČO STE U DANÉHO PRACOVNÍKA V POSLEDNEJ DOBE ZAREGISTROVALI.

Sústredte sa na fakty, informácie a na detaily.

3. NEMAJTE PRÍLIŠ FIXNÉ NÁZORY. NEMUSÍTE VEDIEŤ VŠETKO.

Stanovte si len hypotézy, premýšľajte nad možnými dôvodmi z viacerých strán. A nezabudnite, že hypotézy sú len Vaše domnienky, ktoré si potrebujete overiť.

MOTIVAČNÝ ROZHOVOR

CIELE MOTIVAČNÉHO ROZHOVORU

- | Zistiť, čo sa deje.
- | Poskytnúť emočnú podporu.
- | Podporiť druhú stranu hľadať riešenie.
- | Váš cieľ je zaistiť zlepšenie, nie sa rýpať v súkromí pracovníka.

KRITÉRIA ÚSPECHU MOTIVAČNÉHO ROZHOVORU

- | Zistili ste skutočné príčiny poklesu motivácie?
- | Sprostredkovali ste pracovníkovi Vaše obavy a Váš záujem pracovníka podporiť?
- | Uvedomil si pracovník, že je to problém? Vyjadril záujem ho riešiť?
- | Máte pocit, že rozhovorom sa Váš pracovný vzťah posilnil?

VYTÝKACÍ ROZHOVOR

ZNAKY NEDOSTATOČNÉHO VÝKONU

- | Nedostatočný výkon z pohľadu kvality, kvantity, nákladov, termínov.
- | Vyhýba sa zodpovednosti.
- | Demoralizuje tím.
- | Spolupráca s ním je ťažká.
- | Bez dozoru a pripomienkovania poľaví.

PRÍPRAVA NA VYTÝKACÍ ROZHOVOR

- | Zozbierajte viaceré dôkazy a majte prichystanú aj preukaznú dokumentáciu.
- | Zabezpečte si priestor, kde vás nikto nebude vyrušovať.
- | Majte jasne formulované myšlienky, čo chcete pracovníkovi komunikovať.
- | Premyslite si, čo môže nastať, ak k zmene nedôjde.
- | Naladte sa však pozitívne a verte, že to pôjde hladko.

VYTÝKACÍ ROZHOVOR

TIPY A ODPORÚČANIA

- | V úvode jasne vymedzte tému rozhovoru.
- | Dajte možnosť vyjadriť sa pracovníkovi.
- | Premýšľajte nad koreňovou príčinou nedostatočného výkonu.
- | Mikromanažment je na mieste, ale je to dočasné riešenie.
- | Komunikujete, že z vašej strany je to nadštandardná podpora.
- | Ak sa výkon pracovníka nezlepší – konzultujte s HR právne postupy

PREPŮŠTACÍ ROZHOVOR

PRÍPRAVA NA ROZHOVOR

- | Stretnutie by malo prebiehať v prítomnosti HR.
- | Budte sústredený.
- | Budte jasný, stručný a slušný.
- | Budte pozorný.
- | Umožnite zamestnancovi reagovať.
- | Majte pripravené dokumenty týkajúce sa výpovede.
- | Vysvetlite súčasný proces a požiadajte o vrátenie zvereného majetku.

TIPY A ODPORÚČANIA

- | Nezačnite príliš neformálne a nezamotajte sa v úvode.
- | Nesnažte sa odpovedať na otázku: „Prečo práve ja?“.
- | Nehovorte im, že viete ako sa cítia.
- | Nehovorte, že nesúhlasíte s rozhodnutím.
- | Nepustite sa do hodnotenia pracovného výkonu.
- | Určite neminimalizujte dôležitosť ich práce.
- | Nesnažte sa to strhnúť na seba a svoje pocity.
- | Nesnažte sa chlácholiť, či inak utešovať.

SHRNUTIE

P.O.K.O.J.

P – PRÍPRAVA

Bez dobrej prípravy to nedáte. Potrebujete si zhromaždiť fakty a emočne sa zneutralizovať – inak môžete byť predpojatí až zaujatý.

O – OBJEKTÍVNOSŤ

Overte si fakty z viacerých zdrojov a hlavne si overte vlastné domnienky. Aj to, ako ste pracovníkovi odkomunikovali očakávania – či náhodou nevznikla náročná situácia aj vašim pričinením. Tým, že ste boli málo aktívny pri definovaní nejakých pravidiel a predpokladali ste, že ľudia vedia, čo majú robiť a ako to majú robiť.

K – KONKRÉTNOSŤ

Pri argumentácii potrebujete byť konkrétny. Tým, že sa vyhnete zovšeobecneniu, pomôžete pracovníkovi pochopiť v čom je problém a čo konkrétne potrebuje zmeniť.

O – ODVAHA

Na všetky náročné rozhovory potrebujete odvahu. Chce to guráž konfrontovať ľudí a riskovať ich hnev, smútok, či iné negatívne pocity, ktoré sú s tým často spojené.

J – JASNOŠŤ

Potrebujete vniesť jasnosť do Vašich očakávaní. Aj z pohľadu toho aké pravidlá existujú, aj z pohľadu toho ako vnímate požadovaný stav. Vizualizujte to ľuďom, aby lepšie pochopili váš zámer a pohnútky, ktoré v tom máte. Popisujte ideálny stav, ktorý chcete aby sa stal skutočnosťou. Vytvorte víziu, ktorá je atraktívna pre obe strany – získate si ich tak pre zmenu.

| KONTAKT

tel: +420 224 810 055

e-mail: pomuzeme@seduo.cz

web: www.seduo.cz