

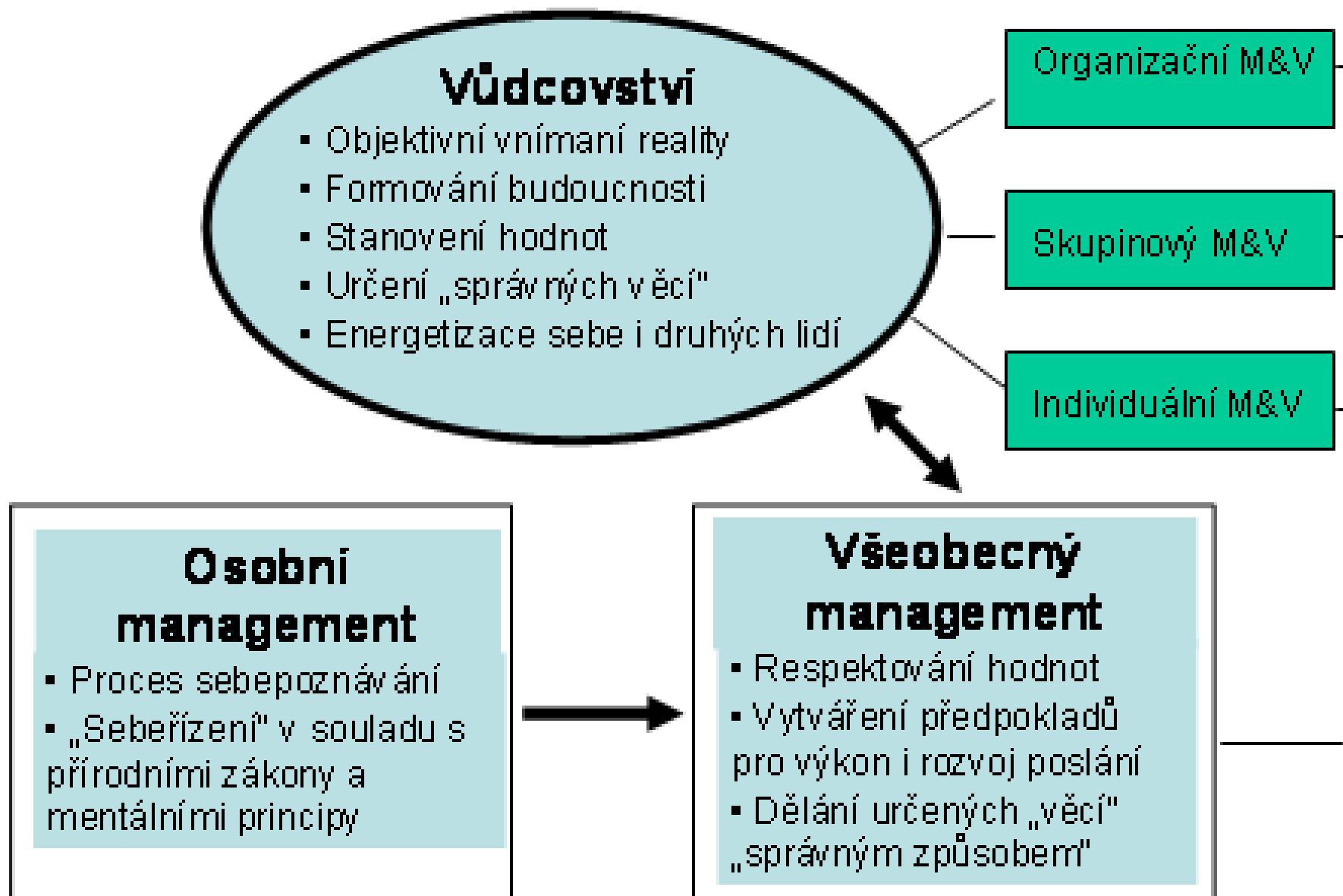
## **Název přednášky**

**System managementu s důrazem na osobní management, individuální management a individuální vůdcovství**

## **Osnova přednášky**

- 1. Charakteristika systému managementu (SM) jako nezbytného „nástroje“ pro jednotlivce**
- 2. Žádoucí posun paradigmatu v managementu**
- 3. Osobní management (OM)**
- 4. Pojetí obsahu individuálního managementu**
- 5. Individuální vůdcovství**

# 1. Model systému managementu



## 2. Žádoucí posun paradigmatu v managementu (1)

**Nejmodernější vědecký přístup - vědecký aparát založený na tzv. paradigmatu a jeho posunu**

Autor: **Thomas Khun**

**Paradigma** - nosná myšlenka vědecké discipliny, určité schéma myšlení a konání, logika uvažování. Je dobově podmíněné, platné jenom určitou dobu. Je založeno na soustavě axiomů, resp. principů a premis.

**Posun paradigmatu** - změna platnosti starých axiomů, resp. principů a premis a vytvoření axiomů, resp. principů a premis nových

**Principy** - tvrzení v rámci společenských věd

**Premisy (předpoklady)** - *týkají se vnímání reality, určují, na co se vědní obor soustředí, determinují co jsou v oboru fakta a dokonce, co je jeho předmětem a co se naopak nepovažuje za důležité!*

## 2. Žádoucí posun paradigmatu v managementu (2)

- *Od industriálnímu k postindustriálnímu managementu*
- *Změny premis managementu*
- *Od operačnímu k procesnímu managementu*
- *Od managementu lidského potenciálu k principiálnímu vedení sebe sama*

## 2. Žádoucí posun paradigmatu v managementu (3)

### Posun paradigmatu managementu k principiálnímu vedení (1)

**Pro staré paradigma příslovečné:** *mnoho frází a krásných slov, málo skutečných činů - v důsledku nedůvěra, přemíra cynismu*

**Model principiálního vedení** navazuje na management lidského potenciálu a navíc ***nám pomáhá najít smysl a naplnění naší existence - na základě pochopení faktu, že v konečném důsledku bude rozhodující působení přírodních zákonů, potažmo mentálních principů***

Rostoucí význam „**sociální zralosti**“ !!

## 2. Žádoucí posun paradigmatu v managementu (4)

### Posun paradigmatu managementu k principiálnímu vedení (2)

**Sociální zralost jedince** - vědomé či nevědomé **zachovávání základních principů chování a jednání** (jež vychází z integrity vnímání, poznávání a hodnocení), díky nimž se uchovává celistvost jeho osobnosti

Tyto **principy jsou založené na rozlišování mezi dobrem a zlem, správným a nesprávným, přičemž se jedinec neorientuje jen na samotný cíl, který by měl být dosažen v souladu s tímto myšlením, ale rovněž na použité prostředky a nástroje k dosažení tohoto cíle**

#### 1. Profesně-výkonové pojetí

- Specifické zaměření
- Základní úkol teorie a praxe na počátku 21. století
- Faktory výkonnosti znalostních pracovníků (ZP)
- Obsah OM

#### 2. OM v pojetí posunu paradigmatu managementu k principiálnímu vedení

- Univerzální zaměření
- Člověk je součástí vyšších systémů
- Požadavek respektování přírodních zákonů a mentálních principů
- „Etika osobnosti“ a „etika charakteru“
- „Kontinuum zralosti“, „soukromé“ a „veřejné“ vítězství
- Důraz na osvojení sedmi návyků

## Profesně výkonové pojetí OM

- Jednoznačnost vnímání působnosti ZP
- **Schopnost ZP řídít sebe sama (OM)**
- Ochota ZP inovovat svou působnost
- Ochota ZP vzdělávat sebe i své spolupracovníky
- Přijetí faktu, že výkonnost ZP není primárně spojena s kvantitou vykonané práce, ale s její kvalitou



### 3. Osobní management (OM) (3)

1. Proces sebezpoznávání!!
2. Identifikování a nalezení pracovní pozice se šancí dosahovat největších přínosů
3. Naučení se sebe sama rozvíjet
4. Naučení se, jak a kdy měnit svou působnost
5. Příprava na to zůstat biologicky mladý a duševně aktivní po celou dobu profesní kariéry

#### Otázka : „Kdo jsem?“

**Odpověď není jednoduchá - proč?!**

#### Důsledky neznalosti odpovědi:

- Chybně směřované studium
- ZP vykonávají pro ně a zaměstnavatele nevhodné pracovní funkce

**Základem pro poznání “kdo jsem?”: přijetí faktu, že mnohé z toho “kdo jsme” je determinováno geneticky a výchovou zejména v raném věku**

**Profesionální přístup: AOP versus APP**

### Metoda profilových analýz (1)

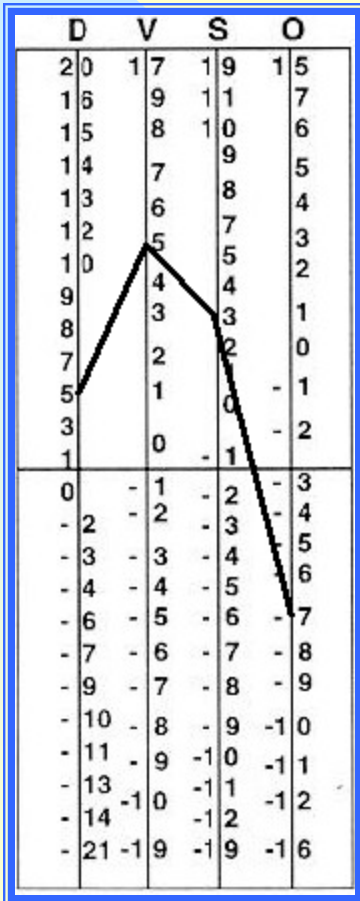
#### Zkoumané klíčové faktory:

- ☞ Dominance
- ☞ Vliv na lidi
- ☞ Potřeba stability
- ☞ Ochota se přizpůsobit

#### Komparace osobního a pracovního profilu

Vyšší kompatibilita obou profilů – předpoklad pro úspěšný výkon funkce

## Metoda profilových analýz (2)



### Osobní profil kandidáta B.H.

#### Motivy:

- Volnost v projevu
- Kontakt s lidmi
- Oproštění od kontroly a detailů
- Hmatatelná odměna

## Metoda profilových analýz (3)

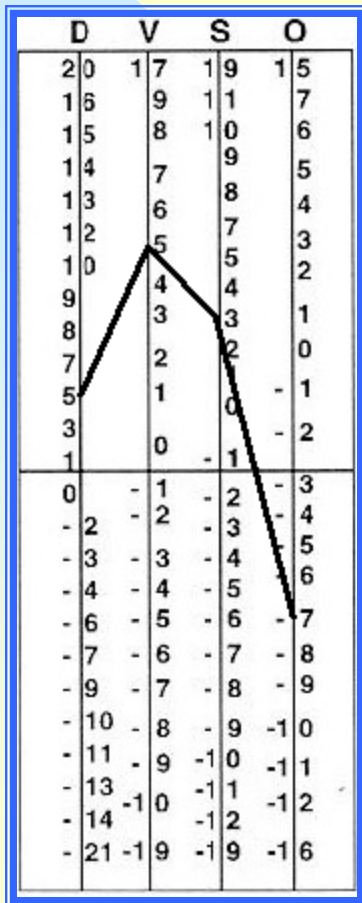
### Osobní profil kandidáta J.S.

#### Motivy:

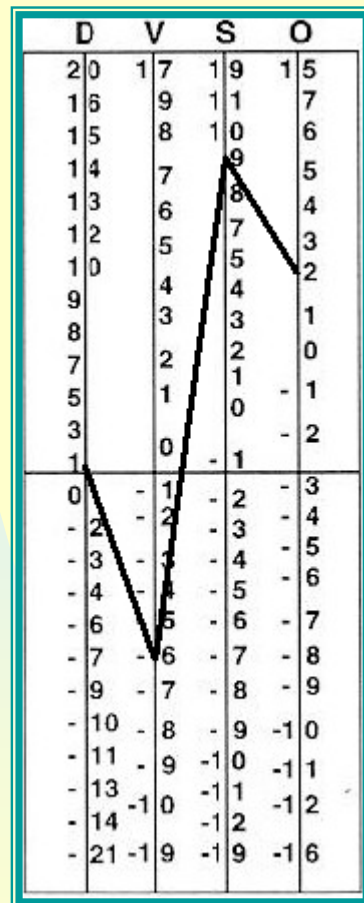
- Využití odborných znalostí
- Práce v soukromí
- Precizní určení práce

	D	V	S	O
20	17	19	15	
16	9	11	7	
15	8	10	6	
14	7	9	5	
13	6	8	4	
12	5	7	3	
10	4	5	2	
9	4	4	1	
8	3	3	0	
7	2	2	0	
5	1	1	-1	
3	0	0	-2	
1	0	-1	-3	
0	-1	-2	-4	
-2	-2	-3	-5	
-3	-3	-4	-6	
-4	-4	-5	-7	
-6	-5	-6	-8	
-7	-6	-7	-9	
-9	-7	-8	-10	
-10	-8	-9	-11	
-11	-9	-10	-12	
-13	-10	-11	-13	
-14	-11	-12	-14	
-21	-19	-19	-16	

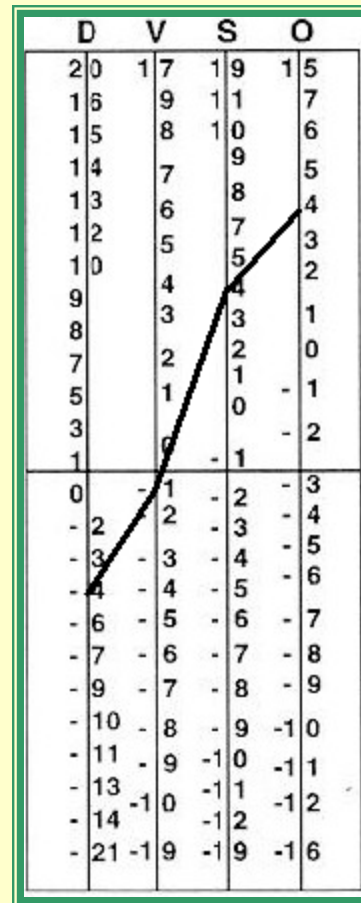
## Metoda profilových analýz (4) - Porovnání AOP s APP



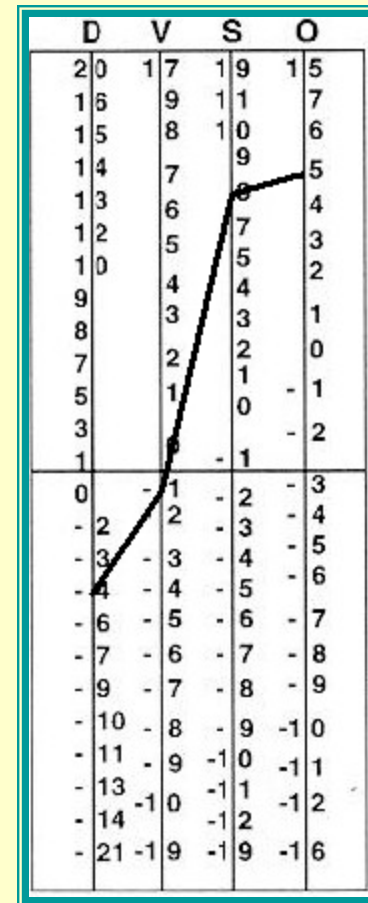
Profil B.H.



Profil soudce



Profil J.S.



Profil notáře

#### Otázka: V čem jsou mé přednosti?

##### Existující mýty:

- Lidé znají své přednosti a slabiny
- **Výkonnost lze zvýšit jedině odstraněním slabin**

##### Metoda analýzy zpětné vazby:

- Prozradí, v čem spočívají naše přednosti,
- Ukáže činnosti, které nás připravují o plné využití našich schopností
- Ukáže, kde žádné přednosti nemáme

##### Závěry, jimiž bychom se měli řídit:

- Soustředit se na **své přednosti** a nalézt si **odpovídající povolání**
- Pracovat výhradně na zdokonalování svých **předností**
- **Identifikovat** oblasti “intelektuální arogance”

#### Otázka: Jakým způsobem pracuji?

Nejasnosti kolem způsobu práce

Vhodný způsob práce je individuální - závisí na osobnosti a lze ho modifikovat nikoliv změnit!

ZP dosahují dobrých výsledků, když pracují v souladu s jejich osobnostním vybavením!

K zjištění “jak pracuji” – hledat odpovědi na otázky:

- Jsem čtenář nebo posluchač?
- Jakým způsobem se učím?
- Jaké hodnoty vyznávám?



#### Otázka: Kam patřím?

#### Podle P. Druckera:

- Většina lidí neví kam patří cca do svých cca **25 let!**
- Později by měli být ZP schopni dospět k poznání kam patří, resp. naopak nepatří - jak svou pracovní kariéru směřovat, čemu se v ní vyhnout
- Finální rozhodnutí nepřijímat na samém začátku profesní kariéry
- Úspěšné kariéry nejsou plánované - ideální být připraven na **příležitosti**

#### Závěr:

**Vědět kam patřím, pomáhá průměrně způsobilým lidem (je jich většina v souladu s normálním rozdělením) dosahovat vynikající výkonnost!!!**

#### Otázka: Co je, resp. může být mým přínosem?

Odpověď na tuto otázku vede od vědomosti k aktivnímu jednání

Správná otázka: "čím bych měl přispívat?"

V návaznosti odpovědět na dílčí otázky:

- Odpovídá to mým **přednostem**?
- **Shoduje** se to s tím, **co chci sám dělat**?
- **Nacházím** v tom **motivaci**?
- **Kde a jak** dosáhnu nějakých **významných výsledků**?

Potřeba rovnováhy reakcí na 3 prvky:

- **Co vyžaduje** daná **situace**?
- **Jak mohu** k tomu, co je potřebné udělat **max. přispět**?
- **Jak postupovat**, **abych něco skutečně změnil**?

#### **Otázka: Jsem schopen brát na sebe vztahovou odpovědnost?**

**Většina lidí spolupracuje s jinými lidmi - nutnost ZP vzít na sebe vztahovou odpovědnost!**

#### **Přijmout vztahovou odpovědnost znamená:**

- **Porozumět lidem, naučit se využívat jejich předností, jejich pracovní metody a jejich hodnotovou orientaci!**
- **Identifikovat “kdo co potřebuje vědět?”, “kdo je na mně závislý?”, “na kom jsem závislý?”!**
- **Převzít odpovědnost za komunikaci - komunikovat se spolupracovníky vhodným způsobem, tj. s ohledem na jejich osobnost a způsobilost!**

## OM v pojetí posunu paradigmatu managementu k principiálnímu vedení

### Vybrané přírodní zákony

- **Zákon bezpodmínečné lásky**
- **Zákon neustálého zdokonalování**
- **Zákon tendence k rovnováze**
- **Zákon předurčeného poslání**

### 3. Osobní management (OM) (15)

#### Mentální principy

- Princip integrity
- Princip čestnosti
- Princip tolerance
- Princip trpělivosti
- Princip poctivosti
- Princip odvahy a statečnosti
- Princip zevnitř ven

#### „Etika osobnosti“ a „etika charakteru“

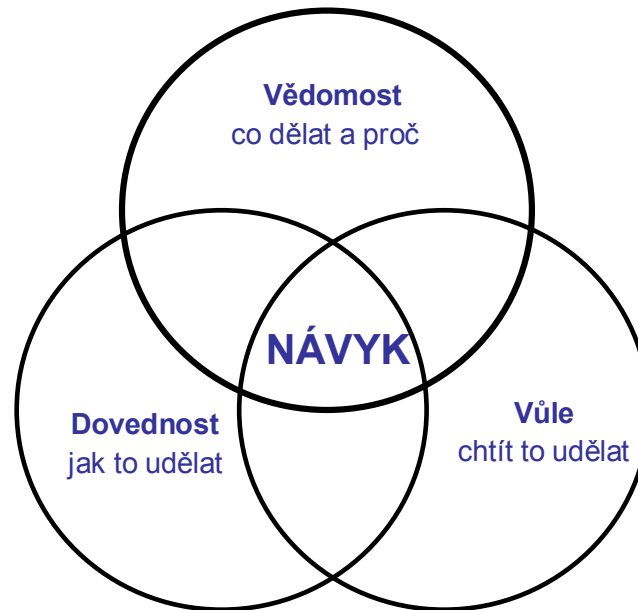
„**Etika osobnosti**“ - dosažení životních úspěchů pomocí vnějšího dojmu, postojů a chování člověka s využitím obratnosti a dovednosti aplikace vhodných technik

„**Etika charakteru**“ - dosažení životních úspěchů pomocí dobrého charakteru - vychází z existence a nadčasového působení přírodních zákonů a potažmo mentálních principů

**Charakter** - *morálně psychologická kvalita člověka (způsob myšlení, verbální i neverbální komunikace, emoce a činy) a míry souladu (integrity)*

### 3. Osobní management (OM) (17)

**Schéma formování návyku na základě průniku tří složek:  
vědomosti, dovednosti a vůle**



### 3. Osobní management (OM) (18)

#### Kontinuum zralosti



1. Buďte proaktivní
2. Začínajte s myšlenkou na budoucnost
3. Tomu nejdůležitějšímu dáváte prioritu
4. Myslete způsobem „Výhra-Výhra“
5. Nejdříve se snažte pochopit a potom být pochopeni
6. Vytvářejte synergii
7. Obnovujte svůj potenciál



## 7 návyků efektivních lidí

- **Bud'te proaktivní**
  - **Začínajte s myšlenkou na budoucnost**
  - **Tomu nejdůležitějšímu dávejte prioritu**
- 
- **Myslete způsobem „Výhra–Výhra“**
  - **Nejdříve se snažte pochopit a potom být pochopeni**
  - **Vytvářejte synergii**
- 
- **Obnovujte svůj potenciál**

## Prvky osobní důvěryhodnosti

---

- **Integrita** (soulad, pokora-skromnost, odvaha)
- **Úmysly**
- **Způsobilost**
- **Výsledky**

## Žádoucí způsoby osobního chování vedoucí k vytváření osobní důvěryhodnosti

1. **Mluv zpříma**
2. **Projevuj respekt**
3. **Jednej transparentně**
4. **Naprav nevhodné chování**
5. **Dej najevo loajalitu**
6. **Měj výsledky**
7. **Zdokonaluj se**
8. **Postav se realitě čelem**
9. **Vyjasni svá očekávání**
10. **Jednej odpovědně**
11. **Dodržuj závazky**
12. **Poskytuj důvěru**

## 4. Pojetí obsahu individuálního managementu

**1/ Manažerské funkce: sekvenční:** *plánování, organizování, přikazování, koordinování, kontrolování- průběžné:* *příprava rozhodnutí, rozhodnutí, realizace rozhodnutí*

**2/ Manažerské komponenty a jejich vazby**

# OKOLNÍ PROSTŘEDÍ



## 5. Individuální vůdcovství (1)

<b>Tradiční pojetí</b>	<b>Moderní pojetí</b>
Rozpor myšlení, slov a činů	Integrita myšlení, slov a činů
Vedení sebe s obavou před manipulací okolím	Vedení sebe prostřednictvím zdravé sebedůvěry
Priorita sobectví	Priorita principu výhra-výhra nebo žádná dohoda
Nejvyšší hodnoty: moc, majetek, peníze	Nejvyšší hodnoty: spravedlnost, statečnost, střídmost, rozvaha a moudrost
Vytyčování cílů v rozporu se SMART	Vytyčování cílů v souladu se SMART
Základní motivy – mít výhody oproti druhým	Základní motivy – respekt k přírodním zákonům a mentálním principům
Potlačování emocí	Důraz na emoční inteligenci a sociální zralost

### Klíčové požadavky na moderní individuální vůdcovství

- Respekt k přírodním zákonům a dodržování mentálních principů
- Znalost principů strategického myšlení
- Znalost využití rozvojových tendencí (megatrendů) a jejich respektování v konkrétních podmínkách
- Způsobilost využívat „zdravý rozum“
- Energetizace vlastního potenciálu

### Charakteristické rysy moderního individuálního vůdce

- Vyšší způsobilost **OM**
- Schopnost ovládat své **ego**
- Schopnost vážit si a ocenit **jinakost ve svém okolí**
- Způsobilost stanovovat **vize, strategické cíle a strategie**
- Způsobilost **energetizace** sebe



# Ilustrace postupu „cesty“ k modernímu individuálnímu vůdcovství

(modifikované pojetí P. U. Bendera)

1. **Poznej sám sebe** – *urči své hodnoty, motivy a osobnostní typ*
2. **Formuluj vizi a buď zaujatý** – *dívej se do budoucnosti, najdi, co máš rád a měj rád, co děláš*
3. **Riskuj** – *buď neustále odvážný*
4. **Komunikuj** – *tj. přenášej svou vizi do okolí s důvěrou*
5. **Kontroluj pokrok a výsledky** – *zjišťuj, kde jsi a stále usiluj o to, dostat se tam, kam se dostat chceš*