

## **Název přednášky**

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

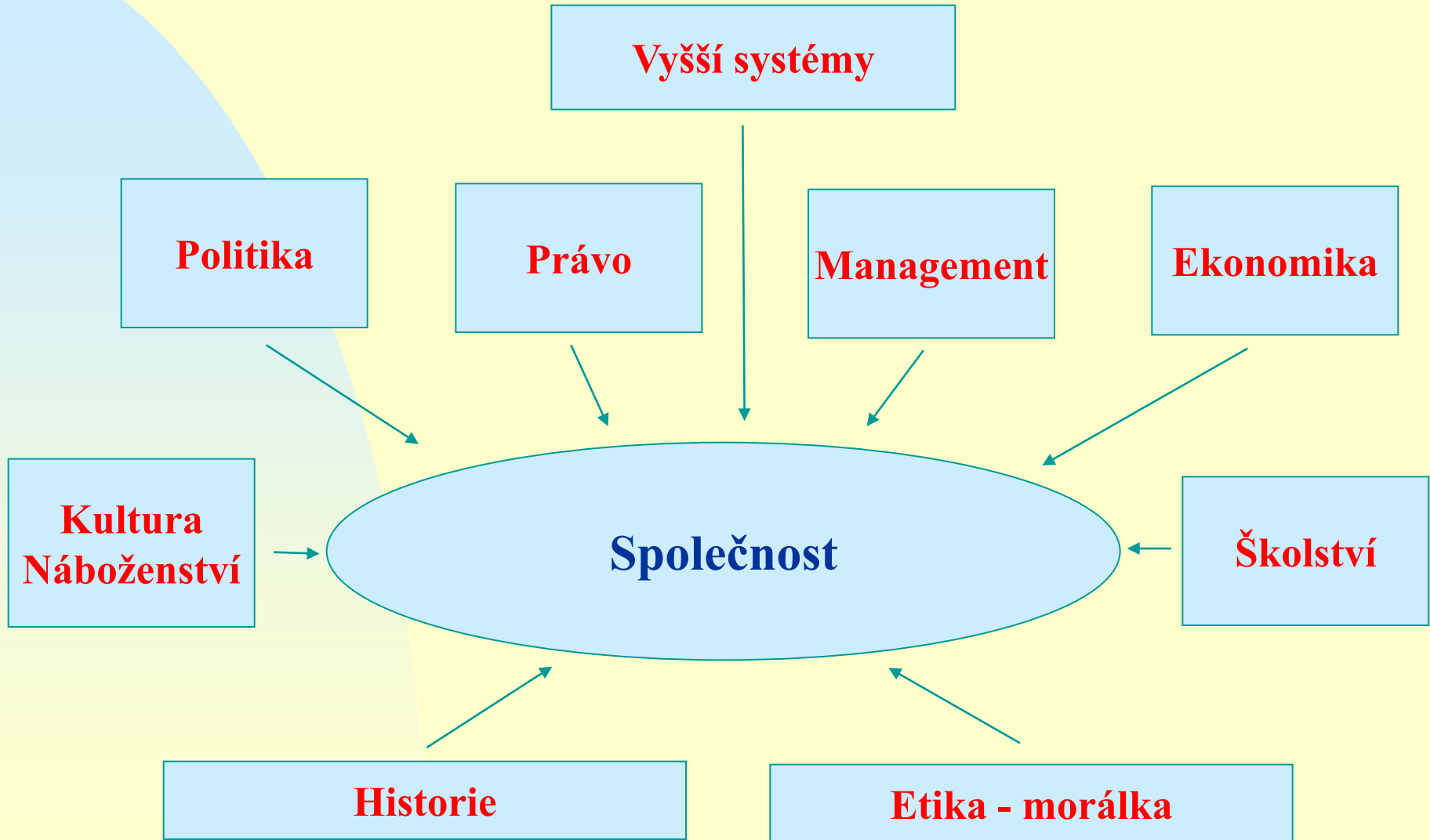
## **Osnova přednášky**

1. Úvodní zamyšlení jako východisko k tématu
2. Charakteristika systému managementu (SM) jako nezbytného „nástroje“ pro jednotlivce
3. Žádoucí posun paradigmatu v managementu
4. Základy osobního managementu (OM)
5. Pojetí obsahu individuálního managementu
6. Základy individuálního a současně moderního vůdcovství

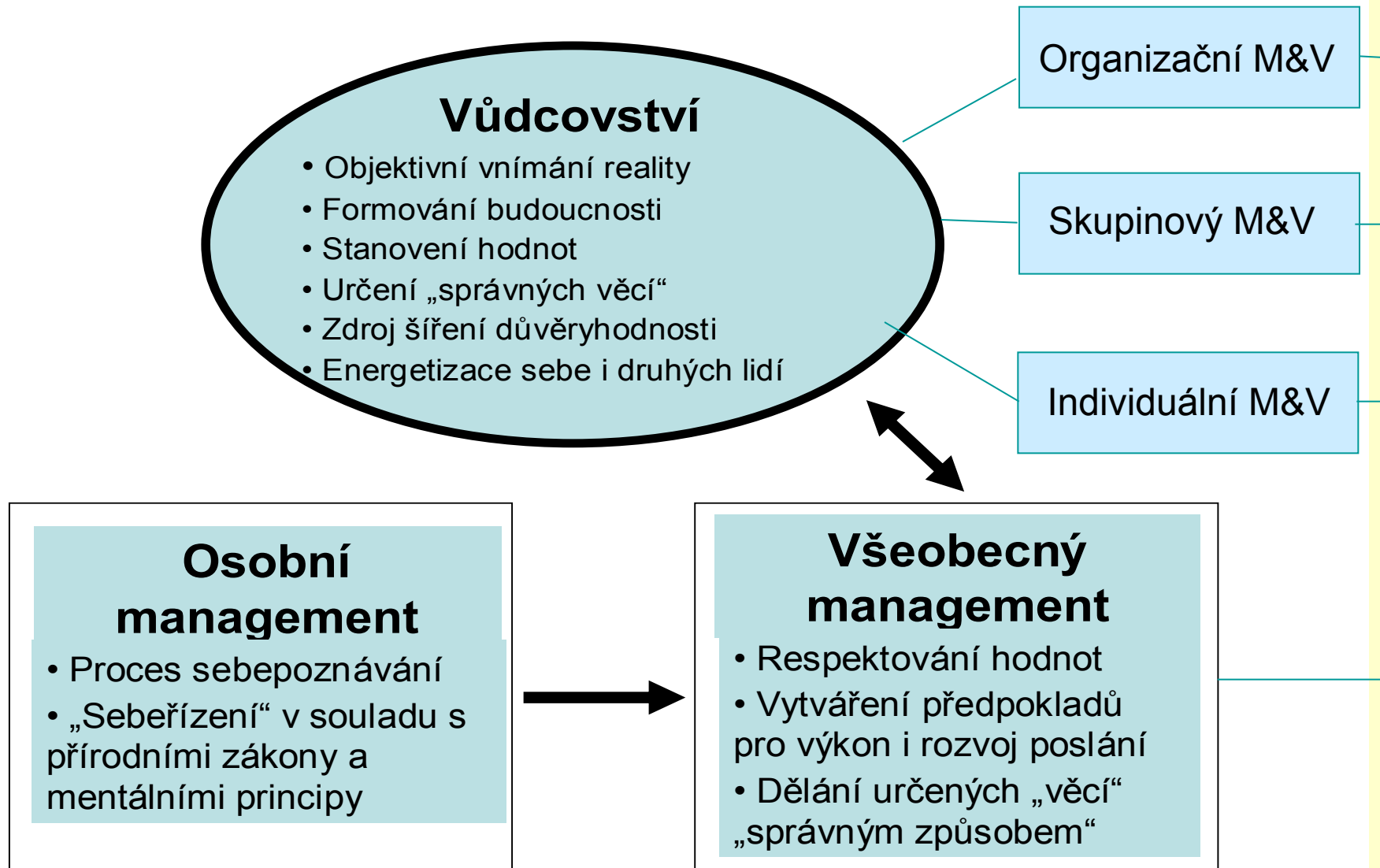
## 1. Úvodní zamyšlení jako východisko k tématu (1)

- Překonat krizi myšlení
- Překonat krizi důvěry
- Překonat krizi hodnot
- Podstatně zvýšit výkonnost ZP
- Podpořit posun paradigmatu v managementu k principiálnímu vedení

# 1. Úvodní zamyšlení jako východisko k tématu (2)



## Model formování a funkce systému managementu



### 3. 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!

### 3. 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

## 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**“ !!

## 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 principiálního 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 řídit 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

1. **Proces sebepoznávání!!**
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)

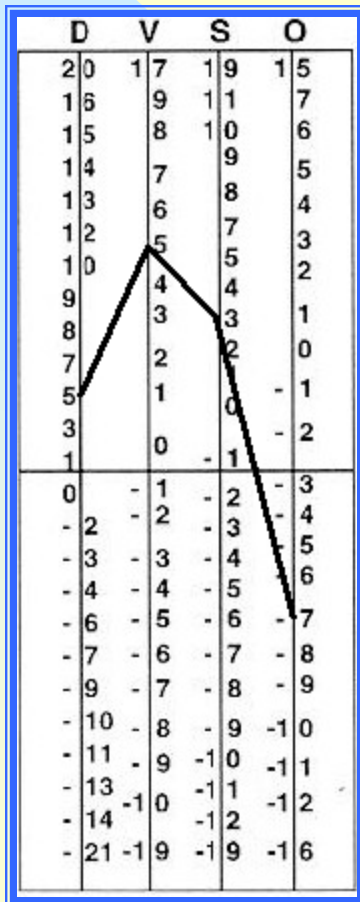
### Zkoumané klíčové faktory:

- ☞ 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)

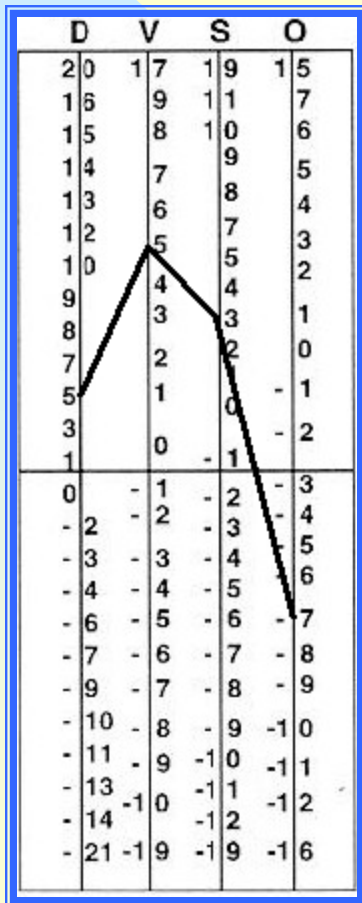
D	V	S	O
20	17	19	15
16	9	11	7
15	8	10	6
14	7	9	5
13	6	8	4
12	5	7	3
10	4	5	2
9	3	4	1
8	2	3	0
7	1	2	-1
5	0	1	-2
3	-1	0	-3
1	-2	-1	-4
0	-3	-2	-5
-2	-4	-3	-6
-3	-5	-4	-7
-4	-6	-5	-8
-6	-7	-6	-9
-7	-8	-7	-10
-9	-9	-8	-11
-10	-10	-9	-12
-11	-11	-10	-13
-13	-12	-11	-14
-14	-13	-12	-15
-21	-14	-13	-16

### Osobní profil kandidáta J.S.

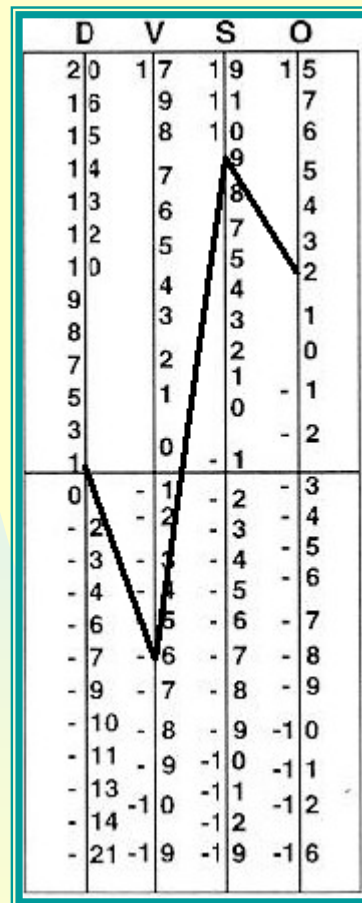
#### Motivy:

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

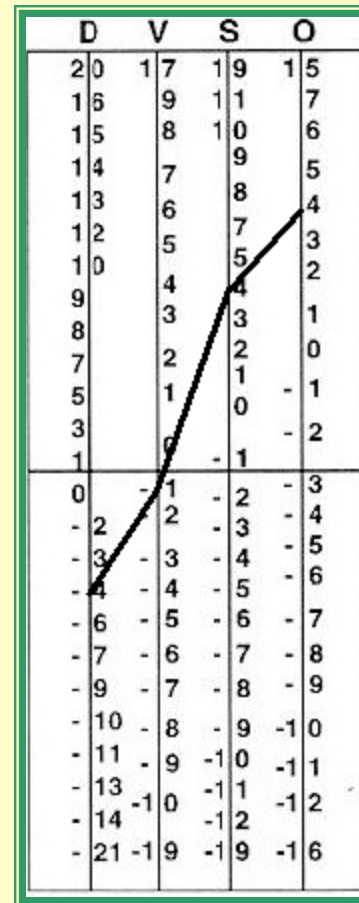
## Metoda profilových analýz (4) - Porovnání AOP s APP



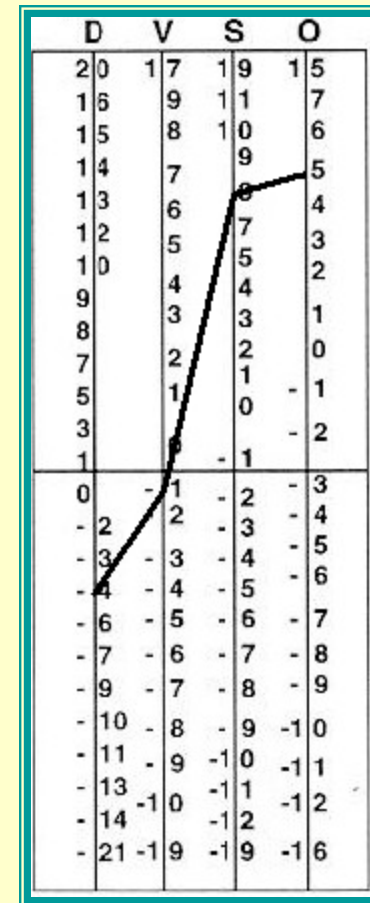
Profil B.H.



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 principiálního vedení**

### **Mentální principy**

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

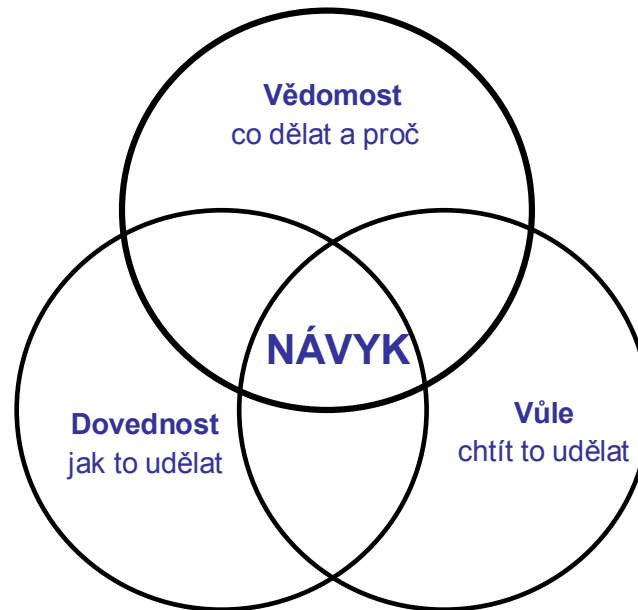
## „Etika osobnosti“ a „etika charakteru“

„**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)

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





## 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

## 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**

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

**2/ Manažerské komponenty a jejich vazby**

# OKOLNÍ PROSTŘEDÍ



## 6. Základy individuálního a současně moderního 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