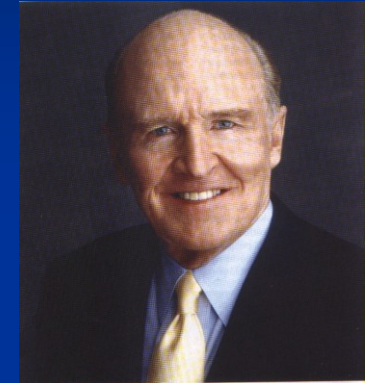
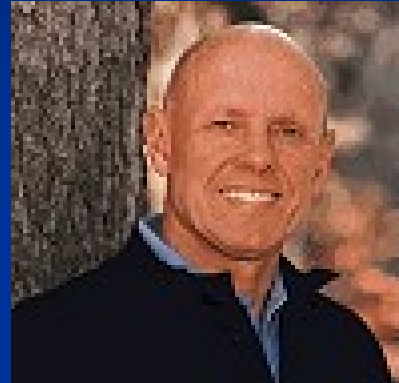


Princip vůdcovství a řízení lidských zdrojů.



Nejrespektovanější manažerské osobnosti

pořadí		jméno	společnost
2003	2004		
1	1	Bill Gates	Microsoft
3	2	Jack Welch	General Electric
4	3	Carlos Ghosn	Nissan
2	4	Warren Buffett	Berkshire Hathaway
6	5	Michael Dell	Dell
5	6	Hiroši Okuda	Toyota
10	7	Jeffrey Immelt	General Electric
9	8	Carly Fiorina	Hewlett-Packard
13	9	Steve Jobs	Apple
0	10	Fudžio Mitarai	Canon

ZDROJ: PWC, FT

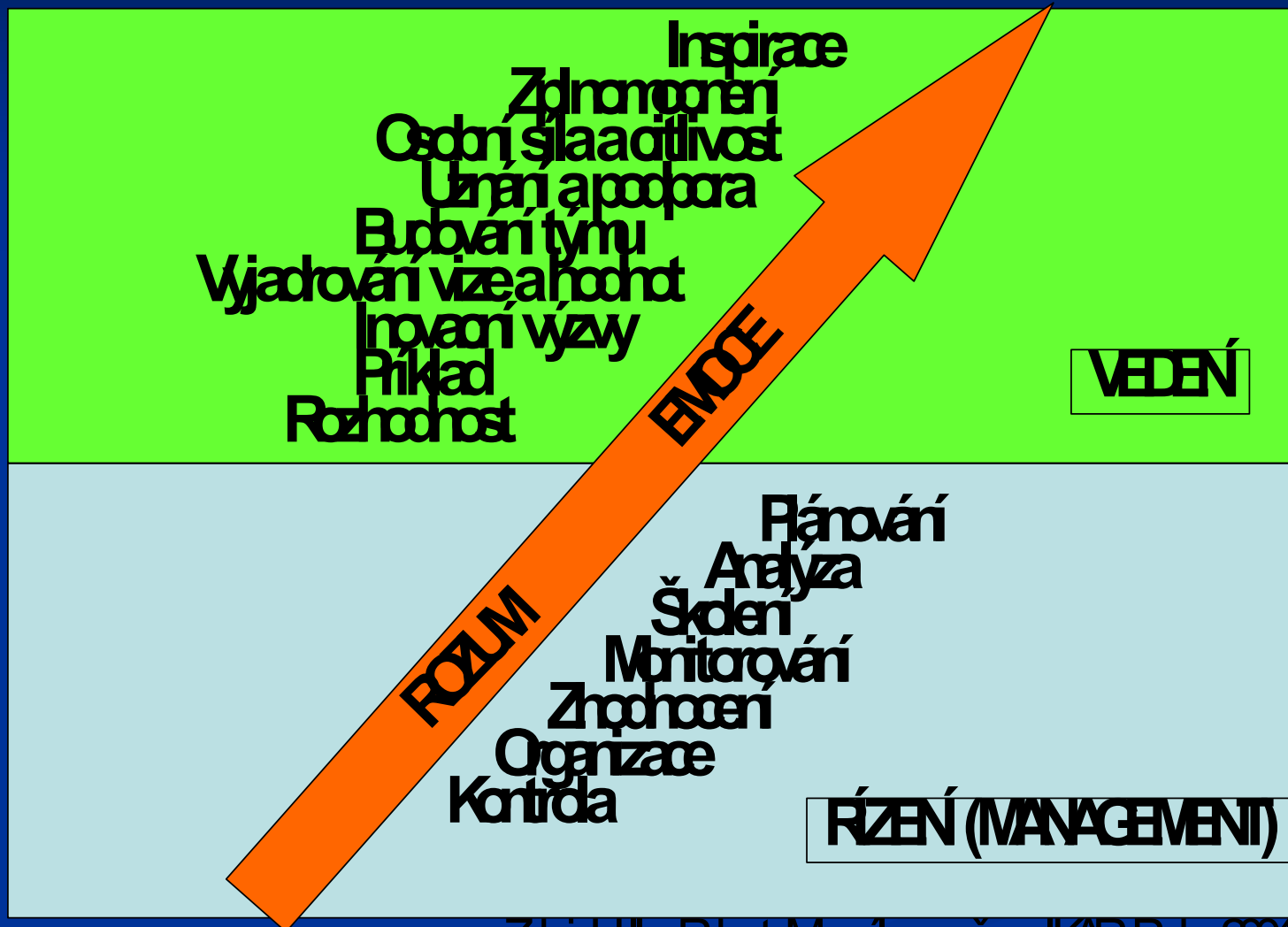
Řízení a vedení

- Každá organizace má své manažery, ne každý manažer je však vůdcem.
- Totéž platí i naopak - vůdce nemusí být nutně manažerem.
- Řízení a vedení má své společné, ale také rozdílné prvky.

Řízení a vedení

- Od manažerů se v organizaci očekávají rychlé výsledky.
- Úspěšní manažeři jsou proto odborníky na to, jak optimalizovat fungování stávající organizace a dosáhnout jejích cílů.
- Vedení je naproti tomu spojeno s tvorbou a dosahováním něčeho nového.
- Ve většině organizací je tato schopnost tou nejvzácnější.

Řízení a vedení



Kdo je vůdce/leader?

Nejjednodušeji vyjádřeno:

Vůdce je ten. Kdo dokáže přimět jiné, aby ho následovali.

Taková osobnost může být samozřejmě dobrá nebo špatná.

Kdo je vůdce/leader?

- Vůdcem je ten, kdo formuje své lidi do týmu.
- Svým příkladem zahajuje přeměnu skupiny jedinců v tým.
- Je schopen inspirovat své lidi k přijetí a sdílení společné vize – k pohybu celku.
- Vůdce si stanovuje pro sebe normy, které jsou nad schopnosti běžného člověka.
- Je vzorem pro normy, které si stanovují lidé kolem něj.
- Úkolem vůdce je získat od svých lidí to nejlepší, aby mohl získat to nejlepší pro ně.

Co je úkolem personalistů v souvislosti s vůdcovstvím?

Úkolem oblasti řízení lidských zdrojů, v souvislosti s vůdcovstvím, je hledat a nalézat vůdce a poskytovat vůdcům servis v následujících oblastech:

- Naplňování vize v oblasti personálního zajištění,
- Hledání výkonných odborníků a nových vůdců a nástupců,
- Budování organizace,
- Budování efektivních pracovních týmů,
- Motivování a stimulování lidí,
- Zajišťování školení a tréninků,
- Podpora osobního růstu samotného vůdce stojícího v čele organizace.
- Řízení lidských zdrojů musí přijímat vůdcovský styl a převádět ho různými opatřeními do organizační kultury.

Užitek vyplývající z vedení lidí

Charakteristiky:	Výsledky:
Vzbuzuje nadšení.	Lidé jsou cílevědomě činní a všichni mají základnu pro stanovení priorit.
Žije podle svých hodnot, tvořících jeho integritu.	Smysl pro vzrušení. Lidé jsou ochotni přijímat riziko. Jsou ochotni převzít větší pracovní zátěž. Pocit dosažení cíle.
Vede příkladem.	Konzistentnost-stálost. Členové znají hodnoty vedoucího.
Z členů vytváří dobré vedoucí.	Členové mu věří.
Je si vědom vlastního chování a prostředí.	Lidé se snaží jít za příkladem vedoucího.
Intelektuálně stačí na potřeby svého pracovního zařazení.	
Je si vědom potřeb skupiny, kterou vede a potřeb jednotlivců.	Vedení lidé začínají vést. Vedoucí je postradatelnější.
Dává členům najevo důvěru.	Deleguje pravomoc, radí, podporuje.
Je schopen zastupovat organizaci vůči členům a členy vůči organizaci.	Členové jsou si vědomi, že nějak přispívají k cílům, a cítí se těmito cíli zavázáni.

Úrovně vůdcovství

John Maxwell definoval čtyři úrovně vůdcovství, které doplňují předcházející pohled Coveyho:

1. úroveň – **cílevědomost** - vůdcové vědí kam jdou, vědí, co chtějí.
2. úroveň – **důvěryhodnost** – cíle sami dosáhli, mají schopnost k cíli dovést druhé lidi.
3. úroveň - **přijetí** - mají následovníky, příznivce (a to bývá obvykle konečný cíl vůdců),
4. úroveň – **vychovávají další vůdce**. Následují je další potenciální vůdci, ovšem též i následovníci. Na této úrovni jsou mimořádně silné emocionální vazby.

Znaky vůdců 4. úrovně jsou:

- vytváří příznivé klima,
- koučují,
- učí se rychleji a povzbuzují k učení i druhé,
- zabývají se tím, kdo je nahradí.

Vůdcové 4. úrovně

- Především u vůdců čtvrté úrovně jde zpravidla i o řízení lidských zdrojů, kde klíčovými činnostmi jsou výběr a výchova nových vedoucích pracovníků.
- Vůdci by se měli obklopovat lidmi, kteří se jim svými schopnostmi dokáží vyrovnat nebo je případně předčí.
- Pouze tak je zaručen rozvoj organizace.
- V případech, kdy se vedoucí obklopují méně schopnými lidmi, dochází ke zpomalování rozvoje nebo dokonce ve střednědobém pohledu k poklesu výkonu.
- Skuteční vůdcové uvažují za horizont svého působení v organizaci a připravují organizaci preventivně na krizové situace i na to, aby zůstala funkční po jejich odchodu.

Role vůdce v organizaci

- Prvním nezbytným prvkem spojeným s vůdcovstvím je vize, kterou vůdce propaguje.
- Často nebývají tito lidé ani autory těchto vizí, ale jsou s ní spojováni, zosobňují ji svým postavením a autoritou a neustálou komunikací v rámci organizace i směrem k veřejnosti.
- Důležité je, aby takovouto vizí byli osloveni ti, kteří ji mají naplňovat – spolupracovníci všech stupňů.
- S tím pak souvisí druhý důležitý moment – získat pro naplňování vize lidi.

Role vůdce v organizaci

- Vůdcovství je proces, je to něco, co se neustále vyvíjí.
- Každý vůdce nebo vedoucí na nižším stupni musí jít po vlastní cestě, pozorovat, naslouchat, sledovat, co dělají jiní, a nakonec si vytvořit vlastní názor a způsob vedení.
- Být vůdcem to je činnost a ne funkce nebo titul.

Příprava následovníků:

- Ode dne, kdy přijme svoji roli, začne opravdový vůdce s přípravou svých lidí na pokračování bez jeho vedení.
- Chápe, že se musí stát nahraditelným.
- Vytváří synergii.
- „Nedává lidem ryby, ale učí je ryby chytat.“
- Vůdce svým vedením a příkladem a usměrňováním zajišťuje, že po jeho odchodu bude jeho organizace dále fungovat.

Pokud je v organizaci něco shnilého a nejde to ošetřit:

- Musí být vůdce schopen a ochoten přijmout bolestná rozhodnutí a odstranit zdroje nákazy.
- Musí být rozhodný, aby se „nemoc nešířila“.

Velcí vůdci nikdy:

- Nebrzdí osobní vývoj svých spolupracovníků, a
- nevztahují na sebe chválu, která patří týmu nebo jeho některému členu.

Manažeři-vůdcové by měli

- Vést příkladem;
- Vyhýbat se autokratickým přístupům;
- Učit a posilovat lidi pod sebou, pečovat o to, aby je jejich práce bavila!

Mezi důležité kvality vůdce patří:

- Vize,
- Disciplína, odhodlání, vytrvalost,
- Pochopení pro lidi,
- Péče, respekt a opravdová starostlivost o dobro a prosperitu svého týmu,

- Touha po jednotě,
- Loajálnost a sebeobětavost,
- Trpělivost a neústupnost,
- Vzdělává se a rozšiřuje své schopnosti,
- Odvaha.

Pět konstant generála Sun Cu

1. Morální zákon – společný duch.
2. Nebe – faktory vnějšího prostředí.
3. Vzduch – terén na němž bojujeme.
4. Vůdce – je strategickou špicí každé organizace.
5. Metodika a disciplína.

Šest klíčových zodpovědností

1. Výběr lidí
2. Uvedení
3. Vybavení
4. Vzdělávání a školení
5. Povzbuzování
6. Motivování

7 návyků vysoce efektivních lidí

1. Návyk: Buďte proaktivní
2. Návyk: Začínajte s myšlenkou na konec
3. Návyk: Dejte přednost důležitým věcem
4. Návyk: Myslete způsobem výhra/výhra
5. Návyk: Nejdříve se snažte pochopit potom být pochopeni
6. Návyk: Vytvářejte synergii
7. Návyk: Ostření pily

ETIKA CHARAKTERU A ETIKA OSOBNOSTI

ETIKA CHARAKTERU

- Bezúhonnost
- Pokora
- Věrnost
- Umírněnost
- Odvaha
- Spravedlnost
- Trpělivost
- Píle
- Skromnost

ETIKA OSOBNOSTI

1. Techniky mezilidských vztahů
2. Pozitivní mentální postoj

Kromě platných pravidel obsahuje i falešná pravidla – metody předstírání zájmu nebo zstrašování a podobně.

PRIMÁRNÍ A SEKUNDÁRNÍ VELIKOST

Pozitivní prvky etiky
osobnosti:

- ◆ Růst osobnosti
- ◆ Výcvik komunikativních dovedností
- ◆ Pozitivní myšlení ...

Jsou to však
sekundární rysy

To jací jsme o nás
vypovídá mnohem
výmluvněji, než to, co
říkáme nebo děláme.

Některým lidem absolutně
věříme protože známe
jejich charakter.

Sekundární techniky nemají trvalou hodnotu v
dlouhodobých vztazích.

Vůdcovství založené na principech

Stephen Covey definoval klíčové principy fungování organizace na jednotlivých úrovních - od osobní až po celofiremní:

- ♦ **Osobní úroveň** - důvěryhodnost: základem dlouhodobého úspěchu fungování je budování autentické osobní důvěryhodnosti
- ♦ **Mezilidská úroveň** - důvěra: na základě osobní důvěryhodnosti lze začít budovat interpersonální vztahy založené na důvěře

Vůdčovství založené na principech

- ◆ **Manažerská úroveň** - zmocňování: na základě vztahů založených na důvěře lze začít používat princip zmocňování (empowerment)
- ◆ **Organizační úroveň** - soulad: základním principem na této úrovni je jednotné směřování celé organizace za společným cílem

CHARAKTERISTIKY LÍDRŮ ZAMĚŘENÝCH NA PRINCIPY

- ♦ NEUSTÁLE SE UČÍ
- ♦ JSOU ORIENTO VANÍ NA SLUŽBU
- ♦ ŠÍŘÍ POZITIVNÍ ENERGII
- ♦ VĚŘÍ V DRUHÉ
- ♦ ŽIJÍ SVÉ ŽIVOTY USMĚRNĚNĚ
- ♦ BEROU ŽIVOT JAKO DOBRODRUŽSTVÍ
- ♦ JSOU SYNERGISTY
- ♦ PRACUJÍ NA SOBĚ