

**Vindex JIH, s.r.o.**

Platněřská 191

110 00 Praha

IČO: 25173278

Název projektu:

# **Školení v rámci zemědělské a lesnické činnosti 2014**

Číslo projektu: 13/0181310b/131/000199

Financováno z Programu Rozvoje Venkova



Realizátor projektu: Vindex-JIH, s.r.o.



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA

"Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí"



# Obsah

Reflexe .....	5
Odvaha vítězit.....	6
Jak se poučit z chyb.....	7
Rozhovory s podřízenými I .....	8
Rozhovory s podřízenými II .....	9
Lov na kachny .....	10
4 překážky úspěšné komunikace.....	11
4 podmínky vedoucí ke zlepšení.....	12
Pozitivní přístup.....	13
Průvodce osobním zlepšením.....	14
Žádost o pomoc - rozhovor .....	15
Kde je opice? .....	16
Řekněte „NE“, i když to bolí.....	17
Omyl.....	18
„Mýlil jsem se“.....	19
Zemědělský průmysl .....	20
Dynamicus® pokárání .....	21
Lesnický průmysl .....	22
Lidé potřebují ocenění .....	23
Lesnická společnost .....	24
Dynamicus® hodnocení .....	25
Jak dobře znáte svého nejbližšího podřízeného?.....	26
Pět principů motivace .....	27
Motivace - A co dál?.....	28
Principy úspěchu .....	29
Třicet nejčastějších příčin neúspěchu.....	34
Firemní kultura .....	36
Základní prvky firemní kultury .....	37
Hodnoty a konkurenční výhody FK .....	37
Poznámky .....	39



# Reflexe

Role manažera v zemědělském a lesnickém podniku

- 1) *Co se především očekává od vedoucího pracovníka?*
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 2) *Jaké dvě nejdůležitější vlastnosti by měl mít vedoucí pracovník?*
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 3) *Jak reagujeme na úspěch a jak v případě neúspěchu?*

## Odvaha vítězit

Vyžaduje to odvahu stát se skutečným vítězem. Tedy ne vítězem nad všemi ostatními, ale vítězem nad sebou samým. Chce to kuráž, abychom dokázali žít svobodně a samostatně, chce to odvahu, abychom dokázali jednat s druhými otevřeně a přitom respektovali jejich soukromí, chce to odvahu zastávat nepopulární stanovisko, dát přednost pravdě před líbivostí a znovu a znovu ji obhajovat, chce to odvahu přijmout odpovědnost za své vlastní rozhodnutí, a hlavně odvahu být tou jedinečnou individualitou, kterou už od narození všichni jsme. Nové cesty bývají často nejisté a k jejich zdolání je zapotřebí skutečné odvahy, jak to vyjádřil Robert Frost: „Odvaha je lidská ctnost, která má největší hodnotu. Odvaha a schopnost jednat za nejistoty, kdy je naše poznání omezené a důkazy nedostatečné, je tou nejcennější vlastností, kterou máme.“



Cesta k vítězství není vždy jednoduchá. Člověk musí nejdříve poznat sám sebe, uvědomit si své slabosti a rozhodnout se s nimi bojovat. Pokud však vytrvá, brzy zjistí, že kromě slabostí má také vlastnosti, které jej dovedou k vítězství.

„Zrozen k vítězství“  
*James Jongeward*

## Jak se poučit z chyb

Když vyhrajete nějaký spor nebo obhájíte svoji pravdu, získáváte pocit uspokojení, ale nic víc. Dosažený úspěch vás většinou příliš neobohatí, ničemu novému vás neučí, je jen potvrzením toho, co jste doposud znali. V našem životě jsou však chvíle, kdy má pro nás porážka větší cenu než vítězství.

Olympijský vítěz desetiboje, Rafer Johnson, rozvíjí tuto myšlenku ještě dále: „Největší potěšení, které jsem v životě prožil, nepocházelo vždy z vítězství – i když hrozně nerad prohrávám. Daleko větší radostí i poučením pro mne bylo sledovat, jak jsem reagoval na svoji prohru: co jsem si v té chvíli myslel a jak jsem se z porážky vzpamatovával. Pro mě jsou největší šampioni ti, kdo dokáží reagovat na porážku pozitivním způsobem. Nežli pocity vítěze, raději bych znal myšlenky poraženého, abych zjistil, jakým způsobem se dokázal znovu vzchopit a vrátit se jako vítěz. V životě se daleko více můžete naučit z porážek. Když někdo stále vítězí, ještě to neznamena, že je úspěšný.“

„Taktika umění a věda úspěchu“  
Edward de Bono

## Rozhovory s podřízenými I



Jste vedoucím pracovníkem/manažerem a vedete tým několika pracovníků.

- 1) *Vzhledem k novým daňovým předpisům a nové situaci a trhu se majitelé rozhodli přijmout toto důležité opatření:*

Od června 2014 začnete jako vedoucí pracovník plánovat činnosti a finance za Vaší oblast zodpovědnosti více samostatně a musíte představit plán úspor a nových opatření pro zefektivnění činností.

- 2) *Po skončení porady s majiteli jste se vrátil do své kanceláře, kde si nyní musíte naplánovat setkání s podřízenými. Rozhodl jste se, že obě opatření projednáte na dvou samostatných schůzkách.*
- 3) *Připravte se, prosím na rozhovor.*



## Rozhovory s podřízenými II

1) *Jste vedoucím pracovníkem/manažerem a vedete tým několika pracovníků.*

2) *Vzhledem k novým daňovým předpisům a nové situaci a trhu se majitelé rozhodli přijmout toto důležité opatření:*

*Okamžité omezení placení přesčasů v rozsahu 30 hodin měsíčně. Přesčasy nad rámec 30 hodin za měsíc se budou proplácet obvyklým způsobem.*

3) *Po skončení porady s majiteli jste se vrátil do své kanceláře, kde si nyní musíte naplánovat setkání s podřízenými. Rozhodl jste se, že obě opatření projednáte na dvou samostatných schůzkách.*

4) *Připravte se, prosím na rozhovor.*

## Lov na kachny

Navzdory tomu, co říkají učebnice, bývají nejdůležitější podnikatelská rozhodnutí učiněna jednotlivci, a ne nějakými poradními výbory. Moje politika vždy spočívala v tom, že jsem se snažil být demokratický až do chvíle, kdy mělo být učiněno rozhodnutí. Pak se ze mne stal „bezohledný velitel“. Řekl jsem: „Tak dobře, všichni jste dostali slovo, všechny jsem vyslechl, a teď vám oznamuji, co budeme dělat.“

Lidé budou vždy potřebovat nějaké výbory či komise, protože právě zde mohou vyjadřovat své názory a vyměňovat si zkušenosti. Když však výbory nebo komise začnou nahrazovat jednotlivce, stávají se brzdou a snižují celkovou produktivitu práce.

Obecně řečeno – nic na tomto světě není stálé. Rád chodím lovit kachny, kde neustálý pohyb a změna jsou přirozenou součástí života. Můžete mířit na kachnu, mít ji na mušce, ale kachna se bude neustále pohybovat. Chcete-li kachnu trefit, musíte pohybovat svou puškou.

Představte si poradní výbor, který má učinit důležité rozhodnutí, neumí se však pohybovat tak rychle jako události, na které se snaží reagovat. Ve chvíli, kdy je připraven vystřelit, je už kachna tatam.

„Autobiografie“  
*Lee Iacocca*

## 4 překážky úspěšné komunikace



Henry Ford (1863 – 1947, americký vynálezce a průmyslník):

**„Překážky jsou obávané věci, které spatříme, když odvrátíme pohled od našeho cíle.“**

NEOCHOTA KE ZMĚNÁM

LaO – C´ (6 - 5.stol.př.n.l., staročínský filozof):

**„Svět sám je v neustálé přestavbě, tím spíše člověk.“**

SEBEOBHAJOVÁNÍ

Abraham Lincoln (1809 - 1865, 16. prezident USA a první z řad republikánů):

**„Kdo se obhajuje, ten se odsuzuje.“**

DESTRUKTIVNÍ KRITIKA

Matoušovo evangelium: **„Nesud'te, abyste nebyli souzeni. Jakým soudem soudíte, takovým budete souzeni.“**

NEGATIVNÍ ŘEČ

John C. Maxwell (1947, americký pastor, spisovatel a řečník):

**„Vyhněte se slovům vždycky a nikdy. Většinou nejsou na místě a nutí lidi, aby se začali bránit.“**

## 4 podmínky vedoucí ke zlepšení

Aldous Huxley (1894 – 1963, britský spisovatel, román *Konec civilizace*):

**„Existuje jediný kousek vesmíru, který můžeš s jistotou zlepšit – a to jsi ty sám.“**

### VĚDĚT

1 cm

Napoleon Hill (1883 – 1970, americký spisovatel, top kniha Myšlením k bohatství)

**„Víte-li co chcete, určitě toho dosáhnete. Úspěchu dosáhne jen ten, kdo v úspěch věří.“**

### CHTÍT

1 m

Elbert Green Hubbard (1856 - 1915) byl americký spisovatel, filozof a editor):  
**„Jedinou chybu, kterou můžete udělat, je přestat se snažit.“**

### UDĚLAT

1 km

Andrew Carnegie (1919, továrník hutě): **„Představ si, že stojíš na prahu nevídaného úspěchu, jasný a krásný život ti leží u nohou. Tak vstaň a číň se!“**

### ZPĚTNÁ VAZBA

10 km

Zig Ziglar (1926, americký spisovatel, obchodník a motivační řečník):

**„Zpětná vazba, stejně jako sprchování není pochopitelně trvalé. Je to něco, čemu byste se měli věnovat pravidelně.“**

## Pozitivní přístup

„Když člověk upadne, je pro něj nejdůležitější vědět, jak se znovu zvednout.“

Sir W.Churchil



Akce                      Analýza                      **POZITIVNÍ PŘÍSTUP**

Kritika    Návrhy

Kdyby    Jak

Minulost    Budoucnost

Nemožné    Možné

Problém    Řešení

Výzva                      **Změna**                      Hrozba

„Všichni tvrdili, že je to nemožné. Pak přišel hlupák, který to netušil, a uskutečnil to.“

Čínské přísloví

Přijetí    Odpor

Úspěch    Neúspěch

## **Průvodce osobním zlepšením**

Datum:

Uveďte, prosím, co uplatníte v praxi pro vaše další zlepšení:

## Žádost o pomoc - rozhovor

- 1) Vaše společnost se věnuje mnoha farmářským činnostem a projektům.
- 2) Jste vedoucím jedné z výroby a máte pod sebou čtyři podřízené pracovníky.
- 3) Pan Opatrný je jedním z nich.
- 4) Pan Opatrný je velmi schopný pracovník. Perfektně ovládá svoji práci a zná dokonale vaši společnost. Mnoho kolegů si jej velmi váží. Hodnotíte jej velmi vysoko.
- 5) Pan Opatrný vás požádal o schůzku kvůli problematice nedostatečného personálního zabezpečení výroby.
- 6) Domníváte se, že jedním z možných způsobů řešení by bylo najmutí brigádníka na přechodnou dobu.
- 7) Připravte se na přijetí pana Opatrného.



## Kde je opice?

Představte si, že manažer po ránu prochází halou a zpozoruje jednoho ze svých podřízených, pana Lišáka, jak mu jde naproti. Když se k sobě přiblíží, pan Lišák pozdraví manažera slovy: „Dobré ráno. Mimochodem, máme tady takový problém. Víte, ....“ A jak podřízený pokračuje, manažer vypožoruje nápadnou podobnost s ostatními problémovými situacemi, které mu pan Lišák v poslední době neustále podstrkuje. Manažer se totiž dozví dost na to, aby jej problém zaujal a zároveň málo na to, aby mohl na místě udělat profesionální rozhodnutí, které se od něj očekává. Nakonec manažer řekne: „Jsem rád, že jste s tím za mnou přišel. Nemám teď však moc času. Během dne to promyslím a dám vám vědět.“ Pak se ti dva – spokojený pan Lišák a přetížený manažer – rozejdou. Podívejme se, co se ve skutečnosti přihodilo. Kdo nesl na zádech pomyslnou opici (povinnost řešit problém) před tím, než se ti dva setkali? Samozřejmě podřízený. A na čích zádech opice seděla, když se rozešli? Na manažerových. Vynucená podřízenost manažera začala momentem, kdy opice úspěšně přeskočila ze zad podřízeného na záda jeho nadřízeného, a neskončí dřív, dokud se opice nevrátí ke svému původnímu majiteli, aby se o ni postaral a nakrmil ji. Přijetím opice manažer dovolil panu Lišákovi, aby z něj udělal podřízeného. Dobrovolně se totiž zavázal ke dvěma činnostem, u nichž se předpokládá, že je podřízený dělá pro svého nadřízeného. Manažer totiž převzal od svého podřízeného odpovědnost za úkol, a dále mu slíbil, že mu podá zprávu o plnění tohoto úkolu. Aby se podřízený ujistil, že mu manažer z této pozice neunikne, strčí později hlavu do dveří manažerovy kanceláře a srdečně se zeptá: „Tak jak to jde?“ (a tomu se říká dozor).

„Time management“

*William Oncken Jr. a Donald L. Wass*



## Řekněte „NE“, i když to bolí



Nejlepší způsob, jak ušetřit čas, je umět říci „NE“. Odmítnout je však pro většinu z nás velmi obtížné, dokonce i tehdy, kdy je naše záporná odpověď zcela namístě. Lidé neradi říkají „NE“, protože se obávají, že by se mohli druhého dotknout či ztratit jeho přízeň, nebo jednoduše nechtějí v danou chvíli učinit žádné rozhodnutí.

Největším nebezpečím, které na nás v podobných situacích číhá, je naše mylné přesvědčení, že odkládáním rozhodnutí či odmítnutí vlastně ušetříme čas. Opak je pravdou. Když se cítíte přetížení nebo vyčerpání, je mnohem jednodušší říci „Nechte mě to ještě promyslet“ nebo „Možná ano, já vám řeknu později“, než celou věc okamžitě promyslet a „smést ji ze stolu“. Odkládání je zvláště lákavé, když již předem víte, že vaše odpověď bude záporná.

Situace, před kterou dnes stojíte, se v budoucnu sama od sebe nevyřeší, a protože jste jí dnes nevěnovali pět minut, strávíte s ní zítra mnohem více času.

U podobných odkládaných rozhodnutí jsem již tolikrát nakonec slyšel „NE“, že skutečně preferuji okamžitou zamítavou odpověď před zbytečně prodlužovaným „MOŽNÁ“, kterým obvykle jen ztrácíme čas.

Okamžité „NE“ bývá totiž lepší pro všechny zúčastněné. Oběma stranám šetří čas a poskytuje jisté uspokojení. Představa, že se danou věcí již nebudete muset znovu zabývat, ve vás vyvolá podobný pocit, jako kdybyste něčeho skutečně dosáhli.

„Co vás na Harvardu nenaučí“  
Mark H. McCormack

## Omyl

- 1) *Vaše společnost se věnuje mnoha farmářským činnostem a projektům.*
- 2) *Jste vedoucím jedné z výrobních činností.*
- 3) *Před měsícem jste požádal svého podřízeného, aby se připravil na výjezd na vzdálené pracoviště A včetně detailní naplánování činností. Po měsíci intenzivní práce dokončil podřízený přípravu.*
- 4) *Teprve dnes jste si podrobně prostudoval zápis z vedení společnosti, které se konalo již před třemi měsíci, a zjistil jste, vzdálené pracoviště A nebude do budoucna využíváno, a je předmětem prodeje. Vy jste se tohoto jednání nezúčastnil kvůli nemoci a zápis jste si po návratu přečetl jen velmi zběžně.*  
*Žádost o přípravu na výjezd byl váš **omyl**.*
- 5) *Zároveň bylo rozhodnuto, že se aktivity přesměrovávají na zcela odlišné pracoviště B. Do týdne tam musí být zahájeny práce.*
- 6) *Váš podřízený má ze své práce velkou radost a dnes má přijít, aby vám předložil svou přípravu a plány na pracoviště A. Ta je teď však zbytečná.*
- 7) *V současné době naléhavě potřebujete přípravu a plány pro pracoviště B., kde se musí do týdne zahájit činnosti.*
- 8) *Připravte si svůj rozhovor s podřízeným.*



## „Mýlil jsem se“

Existuje jedna podnikatelská filosofie, pod kterou se mohu směle podepsat. Tato filosofie říká, že kdo nedělá chyby, ten se dost nesnaží. Věřím tomu, že chcete-li jít v podnikání kupředu, musíte neustále „testovat své hranice“. To však neznamená, že se budete neustále mýlit. Dobrý manažer má ve většině případů pravdu, ale rozpozná také, kdy se mýlil, a nebojí se to přiznat.

Lidé, kteří jsou si málo jisti svými schopnostmi, prožívají krušné chvíle, mají-li přiznat chybu. Tito lidé si však neuvědomují, že udělat chybu a přiznat chybu jsou dvě zcela odlišné věci. Zatímco chyby dělá každý, umět je přiznat dokáže jen málokdo. Naše okolí nás však nehodnotí podle toho, zda chybujeme, ale podle toho, **jak na své chyby převážně reagujeme.**

Znám mnoho lidí, kteří by jak pro sebe, tak pro své okolí udělali daleko lépe, kdyby své chyby dokázali upřímně přiznat a vyrovnat se s nimi. Místo toho jen zbytečně plýtvají časem usilovnou snahou své chyby zakrýt, zdůvodnit či nalézt jiného viníka.

A naopak jsem poznal několik velmi schopných manažerů, kteří své chyby uměli pozitivně přijmout. Viděli v nich totiž příležitost se poučit a příště být mnohem úspěšnější.

Umět přiznat omyl je pro náš úspěch nezbytné. Věta „MÝLIL JSEM SE“ je totiž očišťující. Umožňuje nám „žít v míru“ s našimi omyly, pomáhá nám vyrovnat se s nimi a plně se věnovat dalším věcem, které pak můžeme dovést k vítěznému konci.

„Co vás na Harwardu nenaučí“  
*Mark H. McCormack*

## Zemědělský průmysl

- 1) *Váš podnik vyrábí a prodává zemědělské stroje. Na trhu má jedno z vedoucích postavení a obchody mu jdou velmi dobře.*
- 2) *Jste manažerem výrobního závodu, ve kterém pracuje 200 lidí. Máte pod sebou 5 mistrů. Produktivita práce stoupá, lidé jsou spokojení a celková pracovní atmosféra ve všech odděleních je velmi dobrá.*
- 3) *Mistrem v dílně B je pan Mareš, který své práci dobře rozumí. V týmu je oblíben a v jeho dílně je nejnižší absence a velmi malá fluktuace.*
- 4) *Když jste studoval nejnovější statistické údaje o počtu pracovních úrazů ve vašem podniku, všiml jste si, že oddělení pana Mareše vykazuje stálý růst lehkých zranění. Navštívil jste toto oddělení osobně a zjistil jste tyto závažné skutečnosti:*
  - a) *3 dělníci pracovali u strojů bez ochranných rukavic.*
  - b) *Řidič vysokozdvížného vozíku pracoval bez ochranné helmy.*
  - c) *Sám pan Mareš nerespektoval bezpečnostní předpisy a prováděl seřizování stroje za chodu.*
- 5) *Po návratu do své kanceláře jste zavolal panu Marešovi a sdělil mu, že s ním chcete mluvit.*
- 6) *Připravte se na setkání s panem Marešem.*



## Dynamicus® pokárání

DYNAMICUS® POKÁRÁNÍ	IMPULZÍVNÍ POKÁRÁNÍ
pozitivní	negativní
orientace do budoucna	orientace na minulost
nastane do 24 hodin	nastane buď příliš brzy, nebo příliš pozdě
konkrétní	všeobecné
ověřená fakta	neověřená fakta
popisuje	odsuzuje
rozlišuje chování a osobnost	slučuje chování s osobností
chce pomoci	chce potrestat
končí otázkou: „Co navrhujete?“	končí „vybitím“ vlastního hněvu

## Lesnický průmysl

- 1) Před měsícem jste se sešel s panem Marešem – mistrem oddělení B. Hlavním cílem vašeho rozhovoru bylo pokárání za nedodržování norem bezpečnosti práce.
- 2) Během rozhovoru vám pan Mareš prezentoval konkrétní návrhy, které povedou k napravení zjištěných nedostatků. Pan Mareš:
  - a) zorganizuje informační školení o dodržování norem bezpečnosti práce,
  - b) zajistí vydávání ochranných pomůcek ve svém oddělení tak, aby všichni pracovníci měli vždy možnost tyto pomůcky používat,
  - c) v individuálních rozhovorech poučí všechny pracovníky o významu dodržování bezpečnostních norem.
- 3) Dnes jste obdržel informaci o počtu pracovních úrazů za minulý měsíc. V oddělení pana Mareše se nevyskytl ani jeden případ. Oddělení jste osobně navštívil a zjistil jste velmi uspokojivý stav: všichni pracovníci používali předepsané ochranné pomůcky a dodržovali všechny normy bezpečnosti práce. Pan Mareš rovněž provedl všechna slíbená opatření ke zvýšení bezpečnosti práce v oddělení.
- 4) Po návratu do své kanceláře jste zavolal panu Marešovi, abyste jej požádal o rozhovor.
- 5) Připravte se prosím na setkání s panem Marešem.

## Lidé potřebují ocenění

Ocenění je důležitým motivačním nástrojem. Nejčastější formou ocenění je odměna. Pod pojmem odměna si většinou představíme peníze nebo dary, s jejichž pomocí působíme na ostatní, abychom dosáhli určitého cíle. Odměny jsou mocným nástrojem prosazování změn, i když mají svá omezení. Ze zkušenosti například víme, že po určité době dochází ke slábnoucímu efektu odměny. Jinými



slovy to znamená, že chceme-li příště dosáhnout stejného cíle, musíme odměnu zvýšit. Dalším nebezpečím je přesycení příjemce. Pro bohatého člověka začnou být peníze stejně bezvýznamné, jako jsou sladkosti pro dítě, kterému se z pamlsků udělalo špatně. Z řečeného vyplývá, že odměny jsou účinné, nejsou-li pravidelné.

Mnohem důležitějším psychologickým poznatkem však je, že právě tak jako materiální odměnu potřebují lidé také nehmotné ocenění v podobě příznivého hodnocení, obecného uznání a upřímné pochvaly. A i když se v jedné reklamě říká: „Kdy jste jí naposledy koupil květiny?“, v manželské poradně se vás určitě zeptají: „Kdy jste jí naposledy řekl, jak moc si vážíte jejího životního elánu a optimismu?“

„Taktika umění a věda úspěchu“  
Edward de Bono

## Lesnická společnost

- 1) *Jste technickým ředitelem velké lesnické společnosti, která je lídrem na trhu. Vaše společnost zaměstnává celkem 700 zaměstnanců.*
- 2) *Jeden z vašich zaměstnanců, pan Šimák, vede oddělení technických služeb.*

Panu Šimákovi je 38 let, ve vaší společnosti pracuje 15 let a svoji nynější pozici zastává 6 let. Jeho oddělení má 8 pracovníků.

- 3) *Pracovní náplň pana Šimáka:*

Pan Šimák je zodpovědný za celkovou technickou údržbu, tzn. za kancelářská zařízení, kopírovací stroje, sdělovací techniku, podnikový oběžník, vozový park a bezpečnostní systémy.

Úkoly loňského roku	Výsledky loňského roku
I. 20% snížení nákladů na vozový park (70 vozů)	zavedení nového systému, snížení celkových nákladů o 16%
II. reorganizace parkování	s novým systémem není nikdo spokojen, je řada stížností
III. přestěhování ústředí	provedeno podle plánu k všeobecné spokojenosti
IV. monitorování pracovišť pomocí průmyslové televize	systém byl zaveden před 4 měsíci a funguje bez sebemenších problémů

- 4) *Připravte se na rozhovor, jehož cílem je hodnocení výsledků pana Šimáka.*



## Dynamicus® hodnocení

- 1) Je prováděno především jako sebehodnocení.
- 2) Neodsuzuje, ale objektivně popisuje situaci.
- 3) Obě strany (hodnocený i hodnotitel) se musí na tento rozhovor předem **dobře připravit.**
- 4) Dynamicus® hodnocení nenahrazuje každodenní zpětnou vazbu od nadřízeného směrem k podřízenému.
- 5) Hodnocení musí vést ke zlepšení.
- 6) Výstupem hodnotícího rozhovoru musí být konkrétní a kontrolovatelný plán následných akcí.
- 7) Hodnocení musí probíhat ve vhodném prostředí a v přátelské atmosféře.
- 8) Hodnotitel by neměl hodnotit více než 3 podřízené v průběhu jednoho dne.
- 9) Hodnocení by mělo probíhat ve vhodnou denní dobu.
- 10) Hodnocení musí posílit motivaci podřízeného.



## **Jak dobře znáte svého nejbližšího podřízeného?**

ANO NE

Znáte jeho datum narození?

Znáte jméno jeho životního partnera?

Znáte jména jeho dětí a jejich přibližný věk?

Víte, co považuje za největší úspěch ve svém životě?

Jaké má záliby a koníčky?

Jak tráví víkendy?

Znáte jeho nejlepšího přítele?

Jakým autem jezdí?

Čím se živí jeho životní partner?

Víte, kde byl vloni na dovolené?



## Pět principů motivace



1) Člověk je motivován, když může realizovat svoje vlastní představy.

2) Člověka stimuluje, když je jeho jednání oceněno spravedlivým hodnocením (kladným nebo záporným).

3) Aby měl člověk trvalou motivaci, musí být často stimulován.

4) Člověk ztrácí motivaci jakýmkoliv záporným souzením své osobnosti nebo svého chování, které nemůže (nebo neví jak) změnit.

5) Není většího zdroje motivace, než když se člověk po dosažení obtížného cíle stane oslavovaným členem vítězného týmu.

6) Napište, prosím zkušenosti z Vaší společnosti.

---

## Motivace - A co dál?

- 1) Vezměte si, prosím tužku a papír.
- 2) Buďte připraveni na nové myšlenkové pochody.
- 3) Skutečnou hodnotou není to, co probíráme, ale jak na podněty ze školení budete reagovat.
- 4) Stejně jako zárodek dubu dřímá v žaludu, rodí se úspěch nejprve ve formě intenzivní touhy – spalující touhy.

**Ze silné touhy roste vnitřní motivační síla, díky níž ambiciózní lidé uchovávají v srdci naději, vytváří plány, rozvíjejí odvahu a podněcují svou mysl k vysoce intenzivní činnosti, když usilují o nějaký konkrétní plán či cíl.**

# Principy úspěchu



## 1) Spojení myslí

Harmonickým spojením 2 a více myslí vzniká další mysl navíc. Je to podobné jako 2 děti v jednom pokojíčku. V tom případě lze říci, že máme víc než 2 děti.

### Motivační síly:

- Pud sebezáchovy
- Touha po pohlavním styku
- Touha po finančním zisku
- Touha po posmrtném životě
- Touha po slávě, po moci
- Touha po lásce
- Touha po odplatě
- Touha oddat se egoismu

## 2) Důležitost konkrétního cíle

Bez cíle, nevíme, kam jdeme. Je to jako loď bez kapitána nebo ryba bez vody.

## 3) Sebedůvěra

Chceme-li uspět, je nutné si důvěřovat či věřit ve své schopnosti dosáhnout cíle.

### **Strach je největším nepřítelem sebedůvěry:**

- Strach z kritiky
- Strach z nemoci
- Strach z chudoby
- Strach ze stáří
- Strach ze ztráty něčí lásky
- Strach ze smrti

### **4) Iniciativa a vůdcovství**

Lidé se rozdělují na VŮDCE a STOUPENCE. Potřebujeme najít iniciativu a dělat mimořádné výkony.

### **5) Představivost**

Jde o schopnost si vytvořit představu ve své mysli a třeba za pomoci tužky a papíru rozpracovávat a uchovávat k dalšímu zpracování. Zaznamenávejte si všechny zajímavé myšlenky a skutečnosti, které uvidíte kolem sebe během každého dne. Potom nápady realizujte!

### **6) Nadšení**

Entuziasmus = plný inspirace (z řečtiny). Nadšení je hnací silou, která poskytuje ohromné množství energie pro nás a také je nakažlivá pro ostatní.

### **7) Příjemná osobnost**

Příjemný člověk – úspěšný člověk – nevytváří si nepřátele. Člověk může dosáhnout lepšího výsledku (úspěchu) s příjemnou osobností než s vysokoškolským diplomem.

### **Faktory vytvářející příjemného člověka:**

Způsob podávání ruky

Oblékání se a držení těla

Hlas – jeho tón, síla a kvalita

Taktnost

Upřímnost záměru

Volba slov a jejich vhodnost

Nesobeckost

Vyrovnanost

Výraz ve tváři

Převládající myšlenky (ty jsou zaznamenávány v mysli ostatních lidí)

Nadšení

Poctivost

Magnetismus (vysoká frekvence vibrací díky jasně definované a zdravé sexualitě)

### **8) Sebeovládání**

Důležité pro vůdce i ostatní, kteří potřebují jít příkladem, lidé s omezeným sebeovládáním jsou snadno manipulovatelní. Sebeovládání podporuje koncentraci pro plnění cílů.

### **9) Zvyk dělat víc, než za kolik nás platí**

Toto pravidlo má dva pozitivní efekty:

Dáváme-li práci více, stáváme se stále většími profesionály díky tréninku. Lidé ocení, pokud od nás dostávají více.

### **10) Soustředění**

Soustředění se či koncentrace na důležitý cíle či cíle je jako lupa, která koncentruje sluneční paprsky do jednoho světelného proudu, který propálí díru do dřeva...

### **11) Spolupráce**

Chceme-li být úspěšní, musí s námi ostatní lidé přátelsky spolupracovat. S tím třeba souvisí spojení myslí více lidí.

### **12) Užitek z neúspěchu**

Neúspěch je vždy zamaskovaným požehnáním, pokud nám dá užitečnou zkušenost, jak dělat činnosti lépe. Neúspěch je pro člověka stejně důležitý jako pro hrnčíře pec.

### **13) Tolerantnost**

Všechny války vznikly v důsledku netolerance (náboženské, rasové a podobně). Netolerantnost uzavírá dveře příležitostí na tisíce západů a zhasíná světlo inteligence.

### **14) Péče o zdraví**

Nikdo nedokáže být po dlouhou dobu aktivní, pokud se netěší dobrému zdraví. Náš duch nebude dobře fungovat, nenachází-li se ve zdravém těle.

Dobré zdraví závisí na:

- Vhodné stravě a čerstvém vzduchu
- Pravidelném vyměšování
- Vhodném cvičení
- Správném myšlení



**Jestli si myslíš, že můžeš, potom MŮŽEŠ!**  
**Jestli si myslíš, že nemůžeš, potom NEMŮŽEŠ!**  
**Vždy máš pravdu!**

*Jack London*

**Víte, co od života chcete? Vytyčili jste si cíl?**

**3% napsaných cílů**

**13% cíle v hlavě**

**84% nemá jasně definované cíle**

*Universita Yale  
(výzkum 1953-73)*

**3% lidí s napsanými cíli vydělalo přes 97% ze všech  
dohromady!**

*Harvard  
(výzkum 1979-89)*

## Třicet nejčastějších příčin neúspěchu



- 1) Nepříznivé dědičné předpoklady
- 2) Nepříznivé vlivy okolí v dětství (špatné duševní a tělesné návyky)
- 3) Chybějící jasně definovaný záměr či konkrétní cíl
- 4) Nedostatek ambicí dostat se nad průměr
- 5) Nedostatek vzdělání
- 6) Nedostatek sebeovládání a taktu
- 7) Podlomené zdraví
- 8) Otálení
- 9) Nedostatečná výdrž a strach přijmout odpovědnost za vlastní neúspěch
- 10) Negativní přístup
- 11) Neřízené sexuální pudy
- 12) Nekontrolovaná touha získat „něco za nic“
- 13) Nedostatek jasného rozhodování
- 14) Jeden ze šesti strachů
- 15) Špatný výběr životního partnera

- 16) Přílišná opatrnost, která ničí iniciativu a sebejistotu
- 17) Nevhodný výběr partnerů v podnikání eventuálně podřízených
- 18) Pověry a předsudky
- 19) Špatný výběr povolání
- 20) Nedostatečně soustředěné úsilí k dosažení cíle (potom všeměhl)
- 21) Marnotratnost
- 22) Nedostatek nadšení
- 23) Netolerantnost
- 24) Neukázněnost v jídle, pití a sexu
- 25) Neschopnost harmonicky spolupracovat s ostatními
- 26) Moc, kterou jsme získali přičiněním jiných nikoli sebou samými
- 27) Úmyslná nepoctivost
- 28) Egoismus a ješitnost
- 29) Pouhé odhady místo myšlení
- 30) Nedostatek kapitálu

## Firemní kultura



Každá firma má svou vlastní kulturu. Pokud je firemní kultura vhodně nastavena, má pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale také na zákazníky.

Firemní kultura je unikátní pro každou firmu a měla by také podporovat dosažení firemních cílů.

Kulturu firmy je možné charakterizovat jako způsob vykonávání práce a zacházení s lidmi.

Co to tedy znamená Firemní kultura?

- Jak firma a její pracovníci působí navenek.
- Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci.
- Jaká panuje ve firmě pracovní atmosféra.
- Co se považuje za klady a co za zápory.
- Jaké hodnoty sdílí většina pracovníků.

## *Základní prvky firemní kultury*

### **1) Symboly**

Mezi symboly firmy se zahrnují různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace.

### **2) Hrdinové**

Hrdiny jsou skuteční popř. imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice. Slouží jako vzor ideálního zaměstnance či manažera (často jsou jimi zakladatelé společnosti.)

### **3) Rituály**

K rituálům patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.

### **4) Hodnoty**

Hodnoty představují nejhlubší úroveň firemní kultury. Je obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co ne. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měli by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň zaměstnanci, kteří jsou ve vedoucí pozici.

### *Hodnoty a konkurenční výhody FK*

- 1) Zvláště ceněnou hodnotou je osobní svoboda. Ta umožňuje, aby byl člověk iniciativní, přicházel s nápady na zlepšení, otevřeně poskytoval vyváženou zpětnou vazbu a měl chuť se seberealizovat.
- 2) Styl práce a dodržování dle jeho mínění banálních a nesmyslných psaných i nepsaných pravidel, dokáže otrávit natolik, že místo lidé opouští ještě ve zkušební době.
- 3) Zacházení s firemní kulturou se může stát velmi mocným nástrojem pracovní motivace, který může mít vliv i na úspěch či neúspěch firmy. Správným uplatňováním firemní kultury lze snížit fluktuaci a zvýšit efektivitu.

- 4) Pokud firma vědomě a cíleně formuje svou firemní kulturu i marketing, může dosáhnout značné konkurenční výhody. Výzkumy prokázaly, že výkonné organizace se vyznačují dynamickou kulturou firmy s charakterem učící se firmy, s orientací zaměřenou na zákazníky, zaměstnance a další externí zainteresované skupiny.
  
- 5) Silná organizační struktura může být ale i brzdou v rozvoji firmy. Pokud se firemní kultura orientuje POUZE na minulost, tedy na zavedené a fungující normy, zvyky a rituály, je velmi těžké pokusit se o změnu.

# Poznámky







