



# Pracovní skripta

## LEADERSHIP

kurz zaměřený na vedení týmu



Realizováno v rámci projektu Akademie přeshraničního vzdělávání zaměstnanců samosprávy.



## OBSAH

LEADERSHIP – ÚVOD	2
1. VEDENÍ A ŘÍZENÍ TÝMU	3
1.1 Některé teoretické modely a přístupy k řízení	3
1.2 GRID stylů vedení	4
1.3 Situační vedení	5
1.4 Transakční a transformační vedení	6
2. OSOBNOST MANAŽERA / VEDOUCÍHO	7
3. DELEGOVÁNÍ	9
4. STANOVOVÁNÍ CÍLŮ	11
5. JAK MOTIVOVAT SÁM SEBE - SEBEŘÍZENÍ	12
5.1 Silné stránky manažera	12
5.2 Práce s motivy – s osobními cíli	13
5.3 Formulování cílů	14
5.4 Testování motivační síly osobních cílů	15
5.5 Individuální systém hodnot a priorit	17
5.6 Model neurologických úrovní	19
5.7 Má osobní vize	21
6. PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZACE ČASU	22
6.1 Vývoj time managementu v čase	22
6.2 Postup při týdenním plánování	25
7. LEADERSHIP JAKO POZNÁNÍ MÝCH PODŘÍZENÝCH	28
7.1 RPMP aneb rychlý profil mých podřízených	28
7.2 Zpětná vazba	31
8. EFEKTIVNÍ VEDENÍ PORAD	32
8.1 4P Vedení porad	32
8.2 Základní typy porad a jejich využití	33
8.3 Chyby a nedostatky porad	34
8.4 Dobré zásady vedení porad	35
9. ZÁVĚR	36
Akční plány	37
Seznam použité literatury	47

## **LEADERSHIP - ÚVOD**

Vážení účastníci semináře, jsme rádi, že jste projevili zájem o sebevzdělávání.

Pro úspěšnou spolupráci přijměte, prosím, následující pravidla:

1. Je to Váš seminář.
2. Úspěch semináře závisí z 50% na Vás.
3. Účastněte se diskuzí.
4. Vyslovte svůj názor, zkušenost – obohatíte zejména sebe.
5. Vypněte si, prosím, svůj mobilní telefon.
6. Účast v tréninku chápejte jako možnost vyzkoušet si reálné situace nanečisto

### **Použité metody:**

Výrazně interaktivní:

- aktivní zapojení všech účastníků
- dobrovolné sdílení vlastních názorů a situací
- „trocha mluvy“ k předání teorie
- diskuse k praktickému využití
- nácvik simulačních situací

### **Očekávání:**

1. Co od semináře očekáváte?
2. Co očekáváte od jednotlivých témat (viz. program) a kterému chcete věnovat největší prostor?
3. Které téma může být pro Vás užitečné?

# 1. VEDENÍ A ŘÍZENÍ TÝMU

## Co je vedení?

## Co je řízení?

### 1.1 Některé teoretické modely a přístupy k řízení:

#### Vědecké řízení

1. Sleduj pracovní postup nejlepších pracovníků a podle toho urči nejlepší způsob vykonávání práce.
2. Vyber vhodné pracovníky podle jejich pracovní kapacity, fyzické zdatnosti a odolnosti vůči únavě.
3. Vybrané pracovníky vycvič v nejlepším pracovním postupu pro danou práci.
4. Dohlížej, zda pracovníci dodržují určený pracovní postup a zda dosahují očekávaných výsledků.
5. Motivuj pracovníky k vyššímu výkonu úkolovou mzdou.
6. Přesuň odpovědnost za práci dělníků na manažery. (Neočekává se od vás, že budete myslet, na myšlení jsou tady jiní).

#### Teorie X a teorie Y

Dosavadní tradiční pohled na řízení lidí je zde charakterizován jako Teorie X.

##### Teorie X

1. Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
2. Protože lidé neradi pracují, musí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a musí být při práci kontrolováni.
3. Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
4. Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti této tradiční představě je postavena humanistická teorie Y, vycházející z důvěry v člověka a jeho pozitivní vztah k práci.

##### Teorie Y

1. Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako odpočinek nebo zábava
2. Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
3. Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena.
4. Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců a snaží se je kontrolovat a řídit.

##### Teorie Z

###### Individuální odpovědnost, společné rozhodování

Prolínáním amerického a západního (Teorie A) a japonského přístupu (Teorie J) k vedení lidí vzniká teorie Z adaptující některé prvky japonského přístupu na podmínky západních organizací.

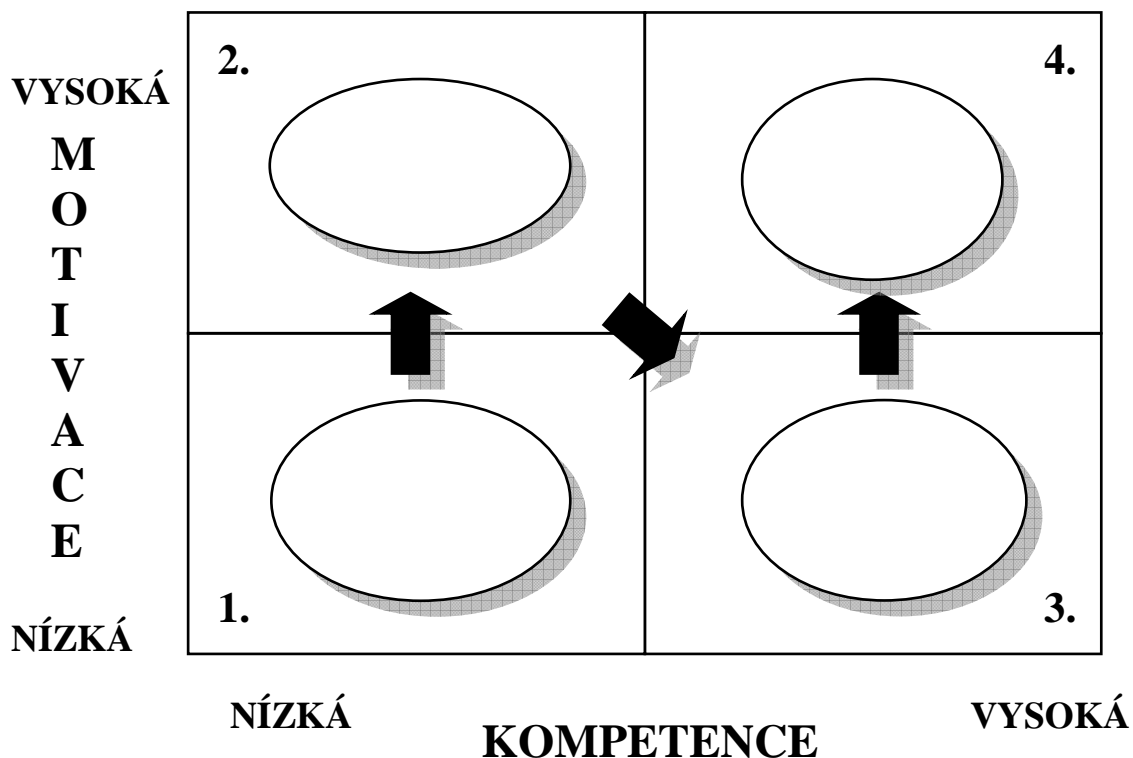
	Teorie A	Teorie J	Teorie Z
Zaměstnání	Krátkodobé	Celoživotní	Dlouhodobé
Rozhodování	Individuální	Konsensuální	Konsensuální
Odpovědnost	Individuální	Kolektivní	Individuální
Povyšování	Rychlé	Pomalé	Pomalé
Kontrola	Vnější, formální	Vnitřní	Vnitřní neformální kombinovaná s větším formálním
Kariéra	Specializovaná	Nespecializovaná	Částečně specializovaná
Pracovník	Jako zaměstnanec	Jako člověk	Jako člověk

## 1.2 GRID stylů vedení ( Moutonová, Blake)

Základním kritériem pro rozlišení stylů řízení je:

1. Orientace na lidi, snaha o uspokojení všech potřeb členů týmu, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti.
2. Orientace na cíl a úkol, úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.

### 1.3 Situační vedení



#### 1. Příkazování

Lidem nezralým, zapracovávajícím se do úkolu, lidem, kteří si nevědí rady je potřeba příkazovat, vést je krok za krokem, určovat co a jak se bude dělat a dohlížet na jejich práci.

#### 2. Přesvědčování

Lidé disponující potřebnými znalostmi a dovednostmi ke splnění úkolu již nechtějí bez rozmyslu přijímat pokyny vedoucího. Vedoucí se zaměří na vztahovou stránku úkolu. Bude pracovníkům vysvětlovat svá rozhodnutí a získávat je pro aktivní plnění úkolu.

#### 3. Participování

Lidé se naučili řešit problémy sami, vedoucí ponechává na nich, jaký přístup k problémům zvolí a mnohé rozhoduje spolu s nimi.

#### 4. Delegování

Pracovník vyspělý odborně i psychologicky zvládá pracovní úkoly samostatně, bez vedoucího. Vedoucí spíše pomáhá při překonávání mimořádných událostí a věnuje se strategickým záležitostem.

## 1.4 Transakční a transformační vedení

### Transakční vedení

Transakční vedení spočívá ve využití tradičních motivačních prostředků odměňování a postihování pracovníků, ve vzájemné směně, „obchodu“ mezi vedoucím a pracovníkem.

#### **1. Řízení výjimkou**

Vedoucí řídí podle výjimek a reaguje na nežádoucí stav, odchylku na normy příslušným opatřením.

#### **2. Podmíněné odměny**

Pracovníci jsou motivováni příslibem výhod, budou-li dosahovat žádaných výsledků. Podmíněná odměna působí tím silněji, čím je zřetelnější vztah mezi pracovním výsledkem a výhodou.

### Transformační vedení

Opírá se o jasnou a sdílenou vizi, představu budoucího stavu. Dokáže o ni přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování. Transformační vedoucí vede lidi pomocí charismatu, osobní úcty, stimulací myšlení.

## 2. OSOBNOST MANAŽERA / VEDOUcíHO

**Cv.:** Jak se pozná dobrý manažer / vedoucí?

Úspěšný manažer se vyznačuje určitými rysy osobnosti:



### **Hard skills („tvrdé“ dovednosti)**

Zahrnují znalosti a technické dovednosti plánování, rozvrhování a kontroly.

1. Definování projektu
2. Stanovení cílů
3. Stanovení strategie
4. Stanovení plánu
5. Definování rozpočtu
6. Definování harmonogramu
7. Znalost procesu plánování
8. Znalost procesu kontroly
9. Stanovení metrik

### **Soft skills („měkké“ dovednosti)**

Zahrnují chování, přístupy, hodnoty, komunikační styly projektového manažera.

1. Schopnost vytvářet, sdílet a prosazovat vizi
2. Obchodní schopnosti „prodat projekt“
3. Spolehlivost
4. Důvěryhodnost
5. Flexibilita
6. Zvládání komunikačních stylů
7. Schopnost jednat jako kouč a mentor
8. Umění navodit a řídit očekávání
9. Umění naslouchat
10. Konstruktivní vyjednávání
11. Řešení konfliktů
12. Dovednost organizovat a vést

### **3. DELEGOVÁNÍ**

**Výhody pro manažera:**

**Výhody pro zaměstnance:**

**Výhody pro organizaci:**

**Cv.:** Jak správně delegovat



## 4. STANOVOVÁNÍ CÍLŮ

Dosahování cílů je řízeno vytvořením strategie a jejím rozpracováním do úkolů. Při vytváření a ukládání úkolů je potřeba dbát zásad vyjádřených zkratkou „**SMART**“

**S** — **Specifický**, stanovený konkrétně, jednoznačně. Konkrétní cíle vyvolávají vyšší výkonnost než cíle obecné.

**M** — **Měřitelný**, je stanovena cílová hodnota, které má být úkolem dosaženo a způsob jejího zjištění.

**A** — **Akceptovaný**, vzájemně odsouhlasený mezi podřízeným a nadřízeným, podřízený je s úkolem vnitřně ztotožněn. Motivační působení je pak velmi silné.

**R** — **Reálný**, stanoven tak, aby byl splnitelný, Nesplnitelný úkol je nemotivující.

**T** — **Termínovaný**, je časově ohraničen, úkol bez termínu připouští splnění v jakémkoliv termínu, nežádoucí jsou rovněž úkoly příliš vzdálené. U dlouhodobějších úkolů je vhodné úkol trasovat, to znamená stanovit několik dílčích termínů pro jednotlivé etapy plnění úkolu.

## 5. JAK MOTIVOVAT SÁM SEBE – SEBEŘÍZENÍ

### 5.1 Silné stránky manažera

Osobnostní sebereflexe – znalost svých silných stránek je pro sebeřízení a vlastní motivaci důležitá.

**Cv:** Zamyslete se nad svými silnými stránkami a uveďte je níže:



## 5.2 Práce s motivy – s osobními cíli

### Varianta „SMART“

**S** — **Specifický**, stanovený konkrétně, jednoznačně. Konkrétní cíle vyvolávají vyšší výkonnost než cíle obecné.

**M** — **Měřitelný**, je stanovena cílová hodnota, které má být úkolem dosaženo a způsob jejího zjištění.

**A** — **Akceptovaný**, vzájemně odsouhlasený mezi podřízeným a nadřízeným, podřízený je s úkolem vnitřně ztotožněn. Motivační působení je pak velmi silné.

**R** — **Reálný**, stanoven tak, aby byl splnitelný, Nesplnitelný úkol je nemotivující.

**T** — **Termínovaný**, je časově ohraničen, úkol bez termínu připouští splnění v jakémkoliv termínu, nežádoucí jsou rovněž úkoly příliš vzdálené. U dlouhodobějších úkolů je vhodné úkol trasovat, to znamená stanovit několik dílčích termínů pro jednotlivé etapy plnění úkolu.

### Varianta „FORMA“

#### Vliv zaměření

Mluvíme o tom, co chceme nebo co nechceme?

#### Obviňování

Problém

Proč?

Omezení

Selhání

#### Cíl

Výsledek

Jak?

Možnost

Zpětná vazba

Otázky zaměřené na obviňování:

- V čem spočívá váš problém nebo rozpor?
- Jak dlouho ho už máte?
- Proč tento problém vznikl?
- Proč jste ho ještě nevyřešili?
- Kdo to zavinil?

Otázky zaměřené na cíl:

- Co chcete mít místo daného problému nebo rozporu?
- Jak budete vědět, kdy jste dosáhli toho, co chcete?
- Jak by se dal vyřešit?
- Kdo vám může pomoci co nejrychleji dosáhnout vašeho cíle?
- Jaké zdroje vám pomohou?
- V čem se lze z této záležitosti poučit?

#### Formulujte své cíle pozitivně!

***Aby se obecné, možná zatím jenom nejasné a tiché přání stalo cílem, je třeba ho konkretizovat. Dát mu patřičnou FORMU.***

## 5.3 Formulování cílů

### Formulace – pozitivní

Začni tím, že vyjádříš své přání nebo to, co chceš **v pozitivní formě**.

### Ovlivnitelnost (sebou)

Převzmi zodpovědnost za svoje cíle.

Dosahování cílů znamená dosahování **vlastních cílů – osobních**, ne cílů někoho jiného.

Cíle můžeš sdílet i s ostatními lidmi.

Rozvíjej míru svého vlivu, svoje vnitřní kompetence a zdroje

### Realizace – konkrétní plán

Cíl musí být **reálný, konkrétní a měřitelný**.

Nadefinuj životní kontext pro splnění cíle.

Co? Kdy? Kde? Kdo? Kolik?

Uvědom si svou vnitřní senzoryckou reprezentaci cíle.

### Motivace

Zaměř svoji pozornost na **užitek** ze svých cílů.

Cíl musí mít pro tebe **hodnotu**.

Důležitý je soulad osobnosti a hierarchie priorit, pak tě celý tvůj systém přirozeně motivuje ke splnění cílů a k řešení překážek.

### Adekvátnost (správná velikost)

Pokud je cíl příliš **velký**, rozděl ho na menší části.

Příliš **malý**, nemotivující cíl je třeba propojit s větším celkem.

## 5.4 Testování motivační síly osobních cílů

Uvědom si důsledky dosažení cíle.

Zohledni vliv na sebe i tvé okolí.

**Cv.: Pracovní listy:**



**Formulace – pozitivní**

**Inspirativní otázky:**

- ⇒ Co chci?
- ⇒ Co si přeji, aby se stalo?
- ⇒ Co chci změnit? Co chci místo toho?
- ⇒ Jaký je můj cíl?
- ⇒ Čeho chci dosáhnout?
- ⇒ Co chci dělat jinak? Jak?
- ⇒ Jaké výsledky očekávám?

Můj cíl je... Chci, aby...:

**Ovlivnitelnost (sebou)**

**Inspirativní otázky:**

Je můj cíl dosažitelný mnou? Do jaké míry?

- ⇒ Mám kontrolu nad dosahováním cíle? Nakolik?
- ⇒ Jak můžu cíl ovlivnit?
- ⇒ Potřebuji pomoc nebo spolupráci někoho jiného? Koho?
- ⇒ Jak můžu ovlivnit výsledky?
- ⇒ Můžu dosáhnout cíl samostatně?
- ⇒ Závisí realizace na mně?
- ⇒ Co můžu udělat pro rozšíření míry mého vlivu?

**Realizace – konkrétní plán**

**Inspirativní otázky týkající se konkretizace:**

- ⇒ Jaký je můj plán?
- ⇒ Jaké jsou konkrétní dílčí kroky k dosažení cíle?
- ⇒ Jaké postupy a strategie můžu využít?
- ⇒ Co přesně se má stát? Kdy? Kde? S kým budu spolupracovat?
- ⇒ Kolik a jaké zdroje budu potřebovat?
- ⇒ Které zdroje už mám? Které potřebuji získat?
- ⇒ Jaké oblasti se můj cíl týká? S čím se ještě spojuje?
- ⇒ Jaký je můj časový plán? Kolik času potřebuji na realizaci cíle?

## **Motivace**

### **Inspirativní otázky:**

- ⇒ Na kolik je můj cíl lákavý a motivující?
- ⇒ Co je pro mě na dosažení tohoto cíle důležité?
- ⇒ Jaký bude profit, užitek s dosažení cíle? Co z toho budu mít?
- ⇒ Jsou tyto výsledky ve shodě s mým systémem hodnot a priorit?
- ⇒ Přitahuje mně můj cíl? Co je přitažlivé?
- ⇒ Je to skutečně můj cíl nebo někoho jiného? Koho se týká?
- ⇒ Jsem přesvědčen/a, že cíle chci dosáhnout?
- ⇒ Jaké budou důsledky? Jak se změní můj život? Ovlivní můj život?

Prostor pro poznámky:

## **Adekvátnost (správná velikost)**

### **Inspirativní otázky:**

- ⇒ Má můj cíl správnou velikost?
- ⇒ Je velký nebo malý?

### **Otázky k příliš velkému cíli:**

- ⇒ Co mi brání k dosažení cíle? Jaké jsou překážky?
- ⇒ Jak můžu přeformulovat překážku na dílčí cíl? Co chci místo toho?

### **Otázky k příliš malému cíli:**

- ⇒ Kdybych cíle dosáhnul, jak by mi to prospělo?
- ⇒ K čemu dalšímu by mě to přiblížilo?
- ⇒ Jaký je vyšší cíl

## **Testování**

pro otestování přitažlivosti cíle si vytvořte přesnou představu, ve které jsi už svého cíle dosáhl.

### **Inspirativní otázky:**

- ⇒ Jaké to je, když už svůj cíl mám?
- ⇒ Jaký vliv bude mít dosažení cíle na moje nejbližší okolí? (rodina, přátelé atd.)
- ⇒ Jaký bude dlouhodobý efekt?
- ⇒ Je dosažení cíle v souladu s mojí osobností?
- ⇒ Je v souladu s mým systémem víry a přesvědčení?
- ⇒ Je v souladu s hodnotami které uznávám?

## 5.5 Individuální systém hodnot a priorit

### Co jsou hodnoty?

Zjednodušeně řečeno, jsou to soukromé a individuální představy o tom, co je nejdůležitější. Jsou to myšlenkové systémy, týkající se správného a nesprávného, dobrého a zlého. Hodnoty ovlivňují naši reakci na jakoukoli životní zkušenost. Jsou jako operační systém počítače. Můžeme do něj vložit jakýkoli program, ale to, jestli ho počítač akceptuje a použije, záleží na operačním systému. Hodnoty jsou jako operační systém názorů lidského mozku.



### CV.: Jak zjistíte svůj nebo jiný žebříček hodnot?

- Otázkou: „Co je pro mě důležité?“
- hodnoty umístěte do okruhu jejich působnosti a jejich vlastních kontextů (často uznáváme jiné hodnoty pro oblast práce, vztahů nebo rodiny)
- ptejte se : „Co je pro mě nejdůležitější?“ (v osobních vztazích, v práci, rodině...?)
- napište seznam těchto hodnot pro různé oblasti
- možná to budou např.: láska , opora, porozumění, tvořivost.... Ptejte se dále: „Je pro mne důležitější opora nebo porozumění, opora nebo tvořivost...?“ tak dlouho, dokud neseřadíte celý žebříček hodnot.
- Někdy jsou rozdíly velmi jemné, hodnoty se zdají být stejně důležité. Ptejte se dál, zpřesňujte: „Co přesně pro tebe znamená .....?“ „Co způsobuje pocit.....?“, „Jak vypadá.....?“ „Co by se muselo stát aby.....“
- Nejdůležitější hodnoty můžete objevit i v příležitostné konverzaci. Jednou z prostých, ale neocenitelných technik je pozorné naslouchání slovům, která lidé užívají. Lidé mají sklon používat stále znovu a znovu klíčová slova, která se vztahují k hodnotám ležícím v horní části jejich stupnice hodnot.

Pro život není podstatné vyznávat stejné hodnoty jako jiní. Důležitá je schopnost srovnat se s jinými, pochopit, jaké jsou jejich uznávané hodnoty, podpořit je a umět s nimi vycházet.

### Seznam nejdůležitějších hodnot

Co myslím touto hodnotou?

Co pro mě znamená?

Co se má stát, abych věděl, že je hodnota naplňována?

číslo	moje hodnota	kritérium naplnění
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

6.

7.

8.

9.

10.

## 5.6 Model neurologických úrovní

Tento model byl vyvinut Robertem Diltem na základě modelu logických úrovní antropologa Gregory Batesona. Model byl aplikován na procesy učení, řešení problémů a změnu obecně. Trvalá změna se týká většinou více než jedné úrovně našeho bytí. Nejedná se o pouhou změnu chování, pokud chceme dosáhnout trvalé konstruktivní změny, je důležité oslovit i úroveň našich přesvědčení, schopnosti a strategii a někdy dokonce úroveň totožnosti – naší identity.

Pro smysluplný a celistvý život je typická spojitost všech zmíněných úrovní myšlení a organizace. Člověk dosahující této vnitřní integrity je pak často popisován slovy typu:

„Je v pohodě, vyrovnaný... Ví co chce...“ nejsou to slova nahodilá, tento model slouží právě k takovému „vyrovnaní“, k sebeuvědomění.

Každá úroveň organizuje informace pro nižší úroveň. Změna na nižší úrovni může, avšak nemusí způsobit změnu na úrovni vyšší. Naopak změna na vyšší úrovni automaticky ovlivní celý systém dolů. Je to trochu jako v kaskádovém vodopádu, kde voda z vyšších úrovní vždycky padá na nižší.

Výzkum ukázal, že zaměňování, nebo pletení těchto úrovní vede k problémům a nesrovnalostem.

Abychom lépe pochopili jak tyto úrovně fungují, začneme od nejnižší úrovně, kterou je naše prostředí a postupně se budeme pohybovat vzhůru.

### PROSTŘEDÍ

Svět, ve kterém žiješ, jednáš, věci a lidé kolem (doma, během společenské události, když sportuješ, v práci...)

### CHOVÁNÍ

Konkrétní chování, ve kterém jsi dobrý, nebo dokonce nejlepší (například: naslouchání, nebo dělání seznamu, seřazování dat ...)

### SCHOPNOSTI

Výše zmíněné činnosti, jsou části nějaké schopnosti (například: soužití s lidmi, organizace, plánování...)

### PŘESVĚDČENÍ

Co to o tobě říká nebo ukazuje? Jaký předpoklad musí být splněn abys měl výše zmíněnou schopnost? Jaká jsou přesvědčení týkající se tvé osoby? (například: věříš, že lidé jsou důležití, nebo zdraví anebo tvůj osobní rozvoj)

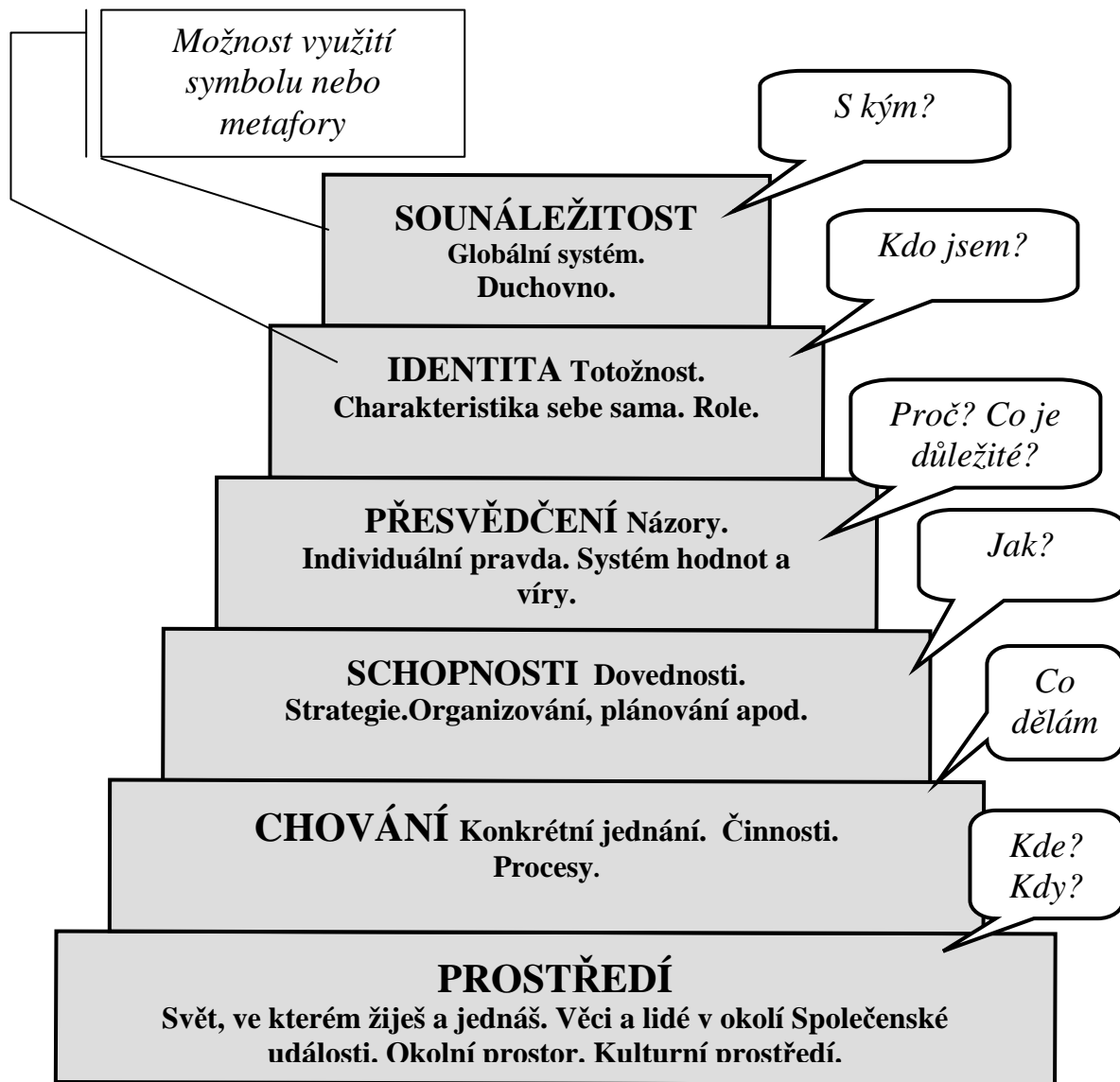
### IDENTITA

Jaká věta by vystihovala tvoji totožnost. Kdo jsi? (například: Jsem osoba zaměřená na lidi. Jsem vynikající organizátor.)

### SOUNÁLEŽITOST

K jakému vyššímu řádu patřím? Jaký symbol nebo metafora reprezentuje moji spiritualitu, propojení s vyšším řádem? (například: patřím k nejlepším ... jako oceán... tichá klidná zahrada)

## Otázky neurologických úrovní



### Možnosti využití modelu

- Detekce a objasňování osobních i organizačních problémů.
- Výběr nejlepší úrovně pro iniciaci změn.
- Řešení problémů a vyrovnávání pochybností.
- Lepší pochopení sebe, svých cílů a motivace jednání.
- Lepší pochopení ostatních, jejich jednání i úmyslů.
- Modelování vzorů.
- Upřesňování a testování cílů.
- Prezentování projektů, vizí a cílů.

## 5.7 Má osobní vize

Prostor na mou první formulaci:

...  
...  
...  
...  
...  
...  
...  
...  
...  
...  
...  
...  
...  
...  
...

## 6. PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZACE ČASU

### 6.1 Vývoj time managementu v čase

1. Poznámky s pracovními úkoly.
2. Poznámky s pracovními úkoly a ukotvením v čase.
3. Poznámky s pracovními úkoly, termíny a prioritizací.
4. Sladění pracovního života s osobním.

#### Základní principy

##### 1. správný návyk

Správný návyk vzniká smícháním

- znalostí - CO
- dovedností - JAK
- vůlí - PROČ

##### 2. proaktivita

##### 3. svoboda rozhodnutí (volby)

##### 4. plánování

**Cv.:** Zamysli se nad běžným snímkem dne:

Činnost	min. za den	vliv/zájem	Q
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....



.....

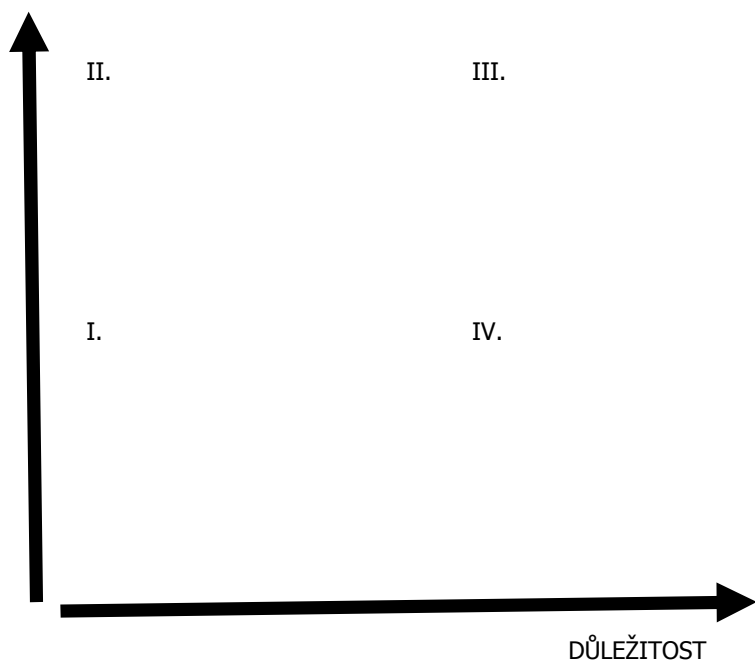
.....

.....

.....

**Jak plánovat čas – matice plánování času:**

NALÉHAVOST



**Cv.:** Moje hodnoty:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.



## Další tipy pro plánování času:

### 5. životní role a jejich harmonie

**Cv.:** Mé aktuální životní role:



- |         |               |
|---------|---------------|
| 1. .... | Klient: ..... |
| 2. .... | Klient: ..... |
| 3. .... | Klient: ..... |
| 4. .... | Klient: ..... |
| 5. .... | Klient: ..... |
| 6. .... | Klient: ..... |
| 7. .... | Klient: ..... |

Cíle pro každou roli:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....

## 6.2 Postup při týdenní plánování

- 1) Uvědom si svou vizi a poslání.
- 2) Uvědom si své aktivní role a cíle (dílčí cíle), které sis vytýčil.
- 3) Naplánuj si týdenní úkoly pro každou roli.
- 4) Najdi konkrétní čas pro konkrétní úkol a zanes vše do diáře.
- 5) Stůj za svým týdenním plánem, máš-li volit.
- 6) Na konci týdne proved' kontrolu a hodnocení.

### Kdy ztrácím čas?

**Cv.:** Špatný návyk

Špatný návyk

Jak často:  
(**1**-nikdy;**2**-občas;**3**-často;**4**-skoro vždy)



- |          |       |
|----------|-------|
| 1. ....  | ..... |
| 2. ....  | ..... |
| 3. ....  | ..... |
| 4. ....  | ..... |
| 5. ....  | ..... |
| 6. ....  | ..... |
| 7. ....  | ..... |
| 8. ....  | ..... |
| 9. ....  | ..... |
| 10. .... | ..... |

## **ZLATÁ PRAVIDLA TIME MANAGEMENTU:**

1. Konečné termíny určuj a neporušuj.
2. Nejdůležitější věci dělej nejdříve, nedůležité vůbec.
3. Rutinní záležitosti vyříd' v pravidelném čase.
4. Náročné úkoly řeš v době maximální svěžesti. Když jsi neefektivní, dej si pauzu.
5. Urči si čas, kdy nemáš být rušen.
6. Důležité a nepříjemné záležitosti neodkládej, zasednou si na tebe.
7. Vymez si čas pro sebe a nenech si ho vzít.
8. Odměňuj se, když splníš cíl.
9. Každý den udělej něco, co tě baví.
10. Nepřerušuj 1 úkol příliš často. Ztratíš nit' a tím i čas.

## **Pomůcky a tipy pro organizaci času:**

**Cv.:** Co mi pomáhá v organizaci času?





- 0 +

4. si s vámi domluvil schůzku v době, kdy měl být na rodinné oslavě

- 0 +

5. vám věnoval knížku s názvem „Jak spokojeně žít“

- 0 +



**Cv:** Přínosy do e-banky

Navrhněte a shodněte se v týmu nad hlavními přínosy do e-banky, které byste označili za všeobecně platné.



**Cv:** Zmapování emočních bank

Zamyslete se nad pro vás důležitými lidmi z pracovního i soukromého života, odhadněte aktuální stav vaší emoční banky a navrhněte, co by mohlo být konkrétním přínosem, který byste mohl do vztahu lehce přinést. Zároveň identifikujte možná rizika, resp. výběry, kterým bude dobré se vyhnout.

***„Ne vše, co považuji za přínos do vztahu s druhým člověkem, je takto vnímáno. Je nutno objevovat druhého člověka – jeho potřeby, hodnoty a motivy“.***

*„Motivace ke koučování může být různá – jen byste ji měli opravdu znát, porozumět jí a přiznat si jí. Jen tak budete jako kouči působit věrohodně a to je nejlepší způsob, jak získávat „klienty“*

## 7.2. Zpětná vazba

*Zpětná vazba je podáním informace jiné osobě o tom, jak ji druzí vnímají, chápou a prožívají její chování. Slouží k prohloubení našeho sebepoznání, k posunutí hranice toho, co o nás vědí ostatní.*

### **Pravidla podávání zpětné vazby:**

- odvolávej se na konkrétní situaci
- porovnej svůj názor s názory ostatních
- podávej svou informaci v takové podobě, aby pomohla
- vystříhej se morálního hodnocení, neinterpretuj
- nevnucuj svůj pocit či mínění, jen je nabídni
- popisuj vlastní reakci a ponech na jiných, zda ji použijí
- informace nabízej, nevnucuj, netrvej na jejich poskytnutí
- buď otevřený a poctivý
- připusť, že se můžeš mýlit

### **Pravidla přijímání zpětné vazby:**

- vyslechni druhého, nepolemizuj
- ptej se na nejasné, žádej další zpětnou vazbu
- nebraň se, poslouvej

### **K zamyšlení:**

- dostávám dost zpětných informací?
- mám sklon jim odporovat?
- stává se mi, že informaci nerozumím, nebo si ji nesprávně vykládám?
- napadám toho, kdo mi tyto informace dává?
- není mé přijetí informací jen formální, jednám podle ní?
- dokáži změnit své chování pod vlivem zpětné informace?

**Cv.:** Zpětná vazba v praxi:



## 8. EFEKTIVNÍ VEDENÍ PORAD

### 8.1 4P vedení porad:

**P**

**P**

**P**

**P**



#### **Cv.: Přínosy porad:**

- pro účastníky:

- pro vedoucí:

- pro organizaci:

## **8.2 Základní typy porad a jejich využití:**

1. Manažerská porada

2. Výrobní porada

3. Operativní porada

4. Řešitelská porada

5. Kontrolní porada

6. Krizová porada

### **8.3 Chyby a nedostatky porad:**

- na straně organizace:

- na straně vedoucího

- na straně účastníka

#### **8.4 Dobré zásady vedení porad:**

## 9. ZÁVĚR

Abyste ze školení leadershipu měli konkrétní užitek, měli byste se zamyslet nad tím, co Vám osobně k užítku může posloužit.

Jen vy nejlépe můžete posoudit, co se Vám „hodí do krámu“, co můžete použít ke zlepšení svého pracovního života.

Nechť Vám následující akční plány poslouží k přenosu poznatků z kurzů do Vaší pracovní reality.

## AKČNÍ PLÁN Č. ...



### DRUHÁ CESTA:

<b>NÁPAD?</b> Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uved'te:	
<b>PROČ?</b> Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uved'te v bodech:	
<b>KDY A JAK?</b> Kdy to použijete? Uved'te konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použili Váš nápad:	
<input type="text"/>  <input type="text"/>  <input type="text"/>	
<b>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ .....</b> Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uved'te způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:	

## AKČNÍ PLÁN Č. ...



### DRUHÁ CESTA:

<b>NÁPAD?</b> Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uved'te:	
<b>PROČ?</b> Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uved'te v bodech:	
<b>KDY A JAK?</b> Kdy to použijete? Uved'te konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použili Váš nápad:	
<input type="text"/>  <input type="text"/>  <input type="text"/>	
<b>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ .....</b> Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uved'te způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:	

## AKČNÍ PLÁN Č. ...



### DRUHÁ CESTA:

<b>NÁPAD?</b> Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uved'te:	
<b>PROČ?</b> Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uved'te v bodech:	
<b>KDY A JAK?</b> Kdy to použijete? Uved'te konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použili Váš nápad:	
<input type="text"/>  <input type="text"/>  <input type="text"/>	
<b>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ .....</b> Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uved'te způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:	

## AKČNÍ PLÁN Č. ...



### DRUHÁ CESTA:

<b>NÁPAD?</b> Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uved'te:	
<b>PROČ?</b> Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uved'te v bodech:	
<b>KDY A JAK?</b> Kdy to použijete? Uved'te konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použili Váš nápad:	
<input type="text"/>  <input type="text"/>  <input type="text"/>	
<b>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ .....</b> Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uved'te způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:	

## AKČNÍ PLÁN Č. ...



### DRUHÁ CESTA:

<b>NÁPAD?</b> Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uved'te:	
<b>PROČ?</b> Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uved'te v bodech:	
<b>KDY A JAK?</b> Kdy to použijete? Uved'te konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použili Váš nápad:	
<input type="text"/>  <input type="text"/>  <input type="text"/>	
<b>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ .....</b> Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uved'te způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:	

## AKČNÍ PLÁN Č. ...



### DRUHÁ CESTA:

<b>NÁPAD?</b> Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uved'te:	
<b>PROČ?</b> Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uved'te v bodech:	
<b>KDY A JAK?</b> Kdy to použijete? Uved'te konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použili Váš nápad:	
<input type="text"/>  <input type="text"/>  <input type="text"/>	
<b>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ .....</b> Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uved'te způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:	

## AKČNÍ PLÁN Č. ...



### DRUHÁ CESTA:

<b>NÁPAD?</b> Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uved'te:	
<b>PROČ?</b> Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uved'te v bodech:	
<b>KDY A JAK?</b> Kdy to použijete? Uved'te konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použili Váš nápad:	
<input type="text"/>  <input type="text"/>  <input type="text"/>	
<b>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ .....</b> Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uved'te způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:	

## AKČNÍ PLÁN Č. ...



### DRUHÁ CESTA:

<b>NÁPAD?</b> Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uved'te:	
<b>PROČ?</b> Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uved'te v bodech:	
<b>KDY A JAK?</b> Kdy to použijete? Uved'te konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použili Váš nápad:	
<input type="text"/>  <input type="text"/>  <input type="text"/>	
<b>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ .....</b> Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uved'te způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:	

## AKČNÍ PLÁN Č. ...



### DRUHÁ CESTA:

<b>NÁPAD?</b> Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uved'te:	
<b>PROČ?</b> Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uved'te v bodech:	
<b>KDY A JAK?</b> Kdy to použijete? Uved'te konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použili Váš nápad:	
<input type="text"/>  <input type="text"/>  <input type="text"/>	
<b>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ .....</b> Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uved'te způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:	

## AKČNÍ PLÁN Č. ...



### DRUHÁ CESTA:

<b>NÁPAD?</b> Co vás zaujalo a mohl byste použít ve svém profesním/osobním životě? Uved'te:	
<b>PROČ?</b> Proč chcete použít právě tuto výše uvedenou věc/metodu? Jaký konkrétní přínos vám z toho vyplyne? Uved'te v bodech:	
<b>KDY A JAK?</b> Kdy to použijete? Uved'te konkrétní termín v blízké budoucnosti a co konkrétně v daném termínu uděláte tak, abyste použili Váš nápad:	
<input type="text"/>  <input type="text"/>  <input type="text"/>	
<b>ANO / NE - NA KOLIK % JSTE BYLI ÚSPĚŠNÍ .....</b> Jakým způsobem budete hodnotit dosažení úspěchu? Uved'te způsob a termín a při vyhodnocení zakroužkujte ano/ne a doplňte % úspěšnost:	

## **SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:**

B. Clegg: Motivace

J. O'Connor; J. Seymour: Úvod do neurolingvistického programování

J. Whitmore: Koučování

R. Niermeyer, M. Seyffert: Jak motivovat sebe a své spolupracovníky

R. Wood, H. Tolley: Testy emoční inteligence

R. Templář: 100 zlatých pravidel úspěšného manažera

S. R. Covey: 7 návyků vůdčích osobností

S. R. Covey: 8. návyk – od efektivnosti k výjimečnosti