

# Career BOOK

pro každého pracovníka

---

Petr Pacher

**IAP**

Institute of Applied Psychology

&

**MM**

PRŮMYSLOVÉ  
SPEKTRUM

**Autor**

Petr Pacher

**Ilustrátor**

Robert Jindra

**Tisk**

Polygra a.s.  
Palackého tř. 1004/150, 612 00 Brno  
Česká republika

**Vydal**

Institute of Applied Psychology, s.r.o.  
Cejl 40/107, 602 00 Brno  
Česká republika

ISBN 978-80-905730-8-6

1. vydání, 2019



&



PRŮMYSLOVÉ  
SPEKTRUM

*Tuto publikaci věnuji:*

---

---

---

---

---

---

To, na co jsi včera myslel, způsobuje,  
co dnes děláš, a vyústí k tomu, kým  
zítra budeš.

”

”

– Petr Pacher

***Tuto publikaci věnuji:***

Manželce Dáše a synovi Maxovi, že mi dali prostor k tomu, abych na dovolené tuto publikaci vytvořil.

Lidem ve všech svých organizacích, kteří mi soustavně poskytují prostor, abych se sám učil ze svých chyb.

Svým společníkům v podnikání a klientům za to, že mi tolerují všechny experimenty, výzkumy a vývoje, které ne vždy vedou k plánovaným cílům.

Prof. Jiřímu Markovi za to, že mi věnoval inspirativní knihu *Poselství Garciovi* od Elberta Hubbarda, na jejíž motivy vznikla i tato publikace.

Vám všem, kteří jste v roli představitelů firem, jako je Ivan Bařka z FOSFA, kteří se věnujete rozvoji svých lidí.

## Úvod

Tuto publikaci píši jako zástupce korporace, nikoliv nadace. Jako představitel jsem vždy byl členem organizace, jejímž účelem byl zisk. Kromě zisku má mít organizace smysl, tedy hodnotu nejen pro vlastníky, ale také pro pracovníky, pro klienty, pro dodavatele, pro životní prostředí a případně i pro další oblasti. S tím vším naprosto souhlasím. Jen mám potřebu doplnit, že všem těmto oblastem se lze opravdu hodnotně věnovat až v případech, kdy na to jsou v organizaci dostatečné prostředky či, chcete-li, zdroje.

Píši tyto řádky s plným vědomím současné situace jak na pracovním trhu, tak zejména na mnohem konzervativnějším poli, kterým je školství. Pokud napíši, že vzdělávací systém vytváří z lidí memorující dav s principiálním potlačáním kreativity, svobody a angažovanosti, netýká se to jen současné doby. Toto období trvá stovky let. Vzdělávací systém byl a je až příliš soustředěný sám na sebe, místo aby sloužil prostředí a konkrétním rolím potřebným ve společnosti.

Ale jak zajistit více než dostatečné zdroje, bez kterých nelze prospěšně naplňovat hodnotné vize zakladatelů a vůdčích představitelů organizací, a zároveň zvládat nehostinnost institucionálního systému, který nám již tak náročnou cestu neulehčuje?

Když spojíme v organizaci potřebu dostatečných zdrojů uvnitř a fungující systém vzdělávání jako vnější fenomén, vyvstává stále významnější potřeba současné společnosti: potřeba kompetentních lidí. Pod pojmem kompetentní mám na mysli lidi, kteří jsou způsobili skutečně zodpovědně, angažovaně a tvořivě dosahovat výsledků v reálném světě.

Rozhodně nemám v úmyslu psát žalmy na téma nedostatečné podpory ústředních státních institucí nebo snad spílat náročnosti výzev, které čekají každého, kdo chce být v podnikání úspěšný. Právě naopak. Každý, tedy mě nevyjímaje, kdo se pro tuto cestu rozhodne, tak činí s plným vědomím, že to nebude snadné. Ale rozhodně to může stát za to.

Tato publikace má ulehčit představitelům organizací jejich cestu za úspěchem. Ptáte se v čem? Dobrá otázka.

Každý řádek a každou stránku píši jen z jediného důvodu. Abych každému, kdo o to skutečně stojí, sdělil stejnou myšlenku. Aby každý věděl, co znamená být kompetentní. Aby se každý mohl zamyslet nad touto problematikou, se kterou je konfrontován pokaždé, když organizace potřebuje do svého týmu

přijmout nového člověka. Bez ohledu na to, jak ideální se uchazeč o práci jeví, stejně nic nenahradí možnost vidět ho v praxi. Mít možnost sledovat a hodnotit, jak se vypořádá s náročností požadavků vyplývajících z rolí, které má v organizaci zastat.

Používáním pojmu „kompetentní“ si určitě nedělám zásluku na sepsání encyklopedie požadavků ztvárněných v kompetenčních modelech. Mým cílem je uvést základ, který je podle mé zkušenosti potřebný v každé organizaci. Když takový základ chybí, stojí to organizaci spoustu peněz. Jeho absence dále stojí kompetentní osoby, které již v organizaci jsou, mnoho energie i pozornosti a v poslední řadě, což se týká všech, stojí mnoho času.

Víte, podle mého názoru bylo napsáno nespočet děl o tom, jak jsou zaměstnaní lidé vykořisťováni. Bylo natočeno mnoho filmů o nespravedlnosti, která se děje pracujícím lidem. Dokonce jsou na principu nevýhodnosti postavení pracovníka v organizaci vybudovány některé ideologie ústící v politická uskupení. Ale ať si hlavu lámu jakkoliv, nenašel jsem žádný materiál věnující se představitelům organizací, kteří tyto pracovníky zaměstnávají. Nenašel jsem téměř nic kromě několika zmínek od prof. Milana Zeleného, kterého si nesmírně vážím pro jeho praktický přístup, na téma, kolik lidí v rolích představitelů firem bylo utaháno až k apatii tím, že se opakovaně a dlouhé roky nezdolně a neúnavně snažilo přivést nekompetentní a méně kompetentní pracovníky k angažovanosti a k uspokojivým pracovním výsledkům. A jediné, co tyto představitele organizací při jejich zapojení motivovalo stále a opakovaně vstávat poté, co ve své snaze selhali a upadli, byla jejich víra v prospěšnost a smysluplnost toho, co dělají. Tak silná a tak veliká, že často přesahovala hranice racionálního chápání. Tak moc byli a jsou představitelé firem pohlceni vírou, že se to přece musí podařit, zatímco odsouvají na druhou kolej sebe samotné, svoje koníčky, rodiny, přátele, zdraví a další klíčové oblasti své vlastní existence a identity.

„Všechno je o lidech.“ Slýcháváte to také tak často jak já? Absolutně s tím souhlasím. Rád bych k tomu dodal, že o kompetentních lidech.

A právě pro vás píši. Proto, abyste měli možnost vnímat potřeby organizace, jejíž členem se chcete stát.

*Vaše životní hodnoty působí jako magnet.  
Spousta lidí přitahují, některé odpuzují.*

– Petr Pacher





# essential college

create your own ...



Každý člověk, má-li dostatečně podporující, bezpečné a inspirující prostředí, disponuje schopností vytvářet vlastní životní příběh, a to skrze nalezení smyslu svého života a jeho naplňování. U nás takové prostředí budujeme za pomoci profesionálů kompetentních předat své znalosti a dovednosti studentům, aby i jejich životní příběhy byly úspěšné a naplněné.

## O NÁS

Náš přístup cílí na posílení individuace studentů. Teoretické znalosti integrujeme s praxí a sdílením vlastních zážitků za spolupráce zkušených mentorů. Nesnažíme se pouze o orientaci v kontextu kariéry, ale i o celkové zlepšení kvality života.

## KLÍČOVÉ HODNOTY

- ROVNOVÁHA JE PRO NÁS KLÍČEM K ÚSPĚCHU
- BUDUJEME SPOLU PŘÁTELSKÉ A KOREKTNÍ VZTAHY
- NAŠI STUDENTI DOSAHUJÍ VÝSLEDKŮ JIŽ BĚHEM STUDIA
- KAŽDÝ STUDENT JE PRO NÁS DŮLEŽITÝ
- ZÁLEŽÍ NÁM NA BUDOUCNOSTI

[WWW.ESSENTIALCOLLEGE.CZ](http://WWW.ESSENTIALCOLLEGE.CZ)

## Proč a jak je tato publikace sestavena?

Snadno. Nehledej v ní žádnou vědu. Chtěl jsem ji napsat triviálně, aby byla srozumitelná pro kohokoliv. V podstatě jediné, co potřebuješ, je umět číst a chtít se dívat očima představitele organizace, do níž chceš patřit.

Celý obsah publikace kromě úvodu a závěru píše tak, že ti budu tykat, protože jsem přesvědčen, že si všichni jsme rovni. Dále potřebuješ akceptovat, že ji píše, jako bych tykal muži. Není to nic proti rovnováze v *gender policy*, a nemá to nic společného s preferencí mužského pohlaví. Naopak. Je to jen kvůli jednoduchosti, protože já jsem muž a jak jsem psal dříve, sám jsem si tuto cestu prošel, takže vlastně tykám také sám sobě. Tykám sám sobě jako dříve pracovníkovi dnes z role představitele organizace.

Sestavil jsem tuto publikaci tak, abych ji mohl dát komukoliv. Jakémukoliv pracovníkovi bez ohledu na to, zda jsi v mojí organizaci nebo jsi v jakékoliv jiné organizaci, jež je zaměřená mimo jiné na vytváření zisku.

Jak jsem psal, má sloužit k tomu, že ti pomůže pochopit, proč majitelé zakládají svoje organizace a proč do nich potřebují tebe. Tato publikace ti má pomoci vidět očima majitele a pochopit jeho smýšlení.

### Kdy je správný okamžik pro četbu této publikace?

Vždycky. Je jedno, v jakém jsi postavení:

- Pokud jsi právě v procesu, kdy se sám rozhoduješ o vstupu do organizace či už ses rozhodnul a vedení nyní rozhoduje o tom, zda tě přijmout, máš skvělou šanci začít správně.
- Pokud v organizaci právě začínáš, je to ideální moment, aby ses seznámil s tím, co od tebe organizace potřebuje a očekává.
- Pokud v organizaci už pracuješ, dostáváš ji zejména proto, abys měl novou inspiraci. Abys měl možnost zopakovat si to, co organizace od tebe potřebuje, i přesto, že ti to při přijímání do týmu možná nikdo ani neřekl. A pokud ti to řekl nebo naznačoval, čteš tuto publikaci proto, aby sis to připomněl.
- Pokud z organizace odcházíš, taky dobře. Jak pro tebe, tak i pro organizaci. Ať už se na tuto skutečnost díváš jakkoliv, věř, že je jen otázka času, než to začneš vidět z vyšší perspektivy. Nyní máš možnost udělat si jasno v tom, jak můžeš začít jinak, jinde a lépe.



Co kdyby tady byla reklama  
na tvoji firmu? Oslovíš tisíce  
čtenářů a posluchačů našich  
PODcastů. **Zajímá tě to?**

Ozvi se na:  
[careerbook@psychometry.cz](mailto:careerbook@psychometry.cz)

## Kdo jsem já?

Jsem součástí organizace. Sám jsem si prošel v podstatě všemi rolami ve firmě, které jsou dnes vykonávány jinými lidmi. Vůbec nechci srovnávat, jak jsem role vykonával já a jak je dnes vykonávají jiní pracovníci. K ničemu by to nebylo, protože jsem už dávno opustil myšlenku být tím, kdo umí všechno a umí to nejlépe. To je utopie. Já jsem se rozhodl, že chci dát šanci lidem, jako jsi ty. Chci ti pomoci v tvé kariéře dráze postoupit o podstatný kus kupředu. Chci ti dát prostředí, podmínky a možnosti, aby ses mohl realizovat směrem, kterým chceš a který je v souladu se smyslem a cíli organizace.

Já, stejně jako mnoho jiných představitelů firem, jsem vyměnil roli přímého vykonavatele za roli vedoucího. Tedy jsem vyměnil obvyklý rozsah pracovní doby, který bývá více méně každý týden neměnný (cca 40–45 hodin), za pracovní týden plný změn s obvyklou zátěží 70 hodin.

Jsou dny, kdy jsi na dovolené s rodinou, zatímco já přemýšlím o tom, jak v organizaci zvládneme probíhající dílčí či větší krizi. A to mnohdy s tím, že ji chci zvládnout způsobem, aby se tě to v práci nijak nedotklo a aby ses mohl věnovat svojí činnosti s plnou pozorností. Občas je situace tak vážná, že se to můžeš dozvědět, ale vždy způsobem, aby tě to neomezilo či neohrozilo.

Jsou noci, kdy ty už dávno spíš, zatímco já přemýšlím, jak ti zlepšit pracovní podmínky. Jak získat nové klienty, navázat nové aliance, expandovat do zahraničí, více propagovat už tak skvělé produkty a služby, které jsme vytvořili či je prodáváme.

Jsou víkendy, kdy jsi doma, zatímco já přemýšlím o tom, jak ti pomoci v tvé tíživé situaci, kterou zažíváš v rodinných vztazích. Nepříjemnosti, o kterých ses zmínil, protože jsem na tobě viděl, že s tebou není něco v pořádku, protože se nesměješ tak často jako dříve.

Že si stěžuješ? Určitě ne. Ani se nechlubím. Prostě jsem se tak rozhodl, protože mám v hlavě mnoho věcí, které chci dokázat a naplnit. Jsou rozhodně prospěšné a hodnotné a to, že se věnuji práci více než ty, je proto, že беру zodpovědnost nejen za svoje postavení, ale také za každého člověka v organizaci i za organizaci jako celek.

*Ptáš se, proč dělám tohle všechno a ještě mnohem více?*

Protože věřím, že v organizaci děláme skvělé a prospěšné produkty i služby. Protože chci, abychom expandovali, a tím pádem byli prospěšní více lidem.

Protože když rosteme, potřebujeme lidi, jako jsi ty. A ne všichni jsou dostatečně kompetentní. A určitě ne všichni v organizaci jsou stejně zapálení pro všechny uvedené myšlenky tak moc, jako jsem já. Proto potřebujeme všichni neutuchající péči. Jak z hlediska rozvoje odbornosti každého člověka v organizaci, tak i z hlediska rozvoje jeho osobnosti. K čemu nám totiž bude, že máme vynikající odborníky, když se nebudou umět dohodnout na předání části své zodpovědnosti? Nebo když nebudou ochotní naslouchat ostatním, zejména mají-li svoji odbornost předávat služebně mladším kolegům apod.?

Ze začátku jsem všechny tyto aktivity vykonával já. A kdo jiný? Jsem představitel organizace. Postupně se rozrůstáme a já nestíhám všechny poznat, potkat, strávit s nimi dostatek času, aby měli všechno, co potřebují. Tak kolem sebe shromažďuji další a další kolegy, kterým předávám všechno, co umím a znám, abych je nastartoval a oni dokázali přenášet vše, co umíme a kým jsme, na každého člověka v organizaci. I na tebe. Takto to půjde stále dokola. Ne všichni totiž na svých pozicích zůstanou. Někteří se posunou výše, jiní se vrátí zpět a část lidí nás opustí. To je v pořádku. To je životní cyklus organizace.

Mám malé tajemství. ☺

I já mám životní cyklus. Myslíš, že tohle chci dělat do smrti? Rozhodně mi věř, že ne. Takový rozsah činností v takovém rozsahu pracovní doby se ani nedá dělat dlouhodobě správně a zdravě. Ale neboj, vydržím to dostatečně dlouho, abych za sebe postupně našel nástupce ve všech oblastech. Někoho, kdo mě skutečně nahradí a bude všem lepší oporou, než jsem já.

Co budu potom dělat? Chvilku odpočívat, abych nabral síly pro realizaci dalších hodnotných a prospěšných aktivit. Mám jich v zásobě ještě tolik...

*Když chcete někomu opravdu pomoci,  
vaše míra účinnosti se odvíjí přímo od  
toho, jaké prostředí mu vytvoříte.*

– Petr Pacher



Innovative  
Education

**ŘEŠÍTE V PRÁCI OPAKOVANĚ NA RŮZNÝCH  
ODDĚLENÍCH STEJNÝ PROBLÉM?**

**JE PRO VAŠI ORGANIZACI SLOŽITÉ MEZI SEBOU  
SDÍLET ZNALOSTI A ZKUŠENOSTI?**

Internetový portál **KnowHowee.cz** představuje online aplikaci pro řízení znalostí a know-how, protože znalostní akademie je klíčovým nástrojem vzdělávání a rozvoje pro každou organizaci.

**KNOWHOWEE.CZ**

## Co potřebuji od tebe?

*Abys...*

- při čtení stránek této publikace každým řádkem cítil, že jsi na správném místě.
- postupně víc a víc chápal svoji základní roli v organizaci a nikdy nevykolejil z pravidel, na základě nichž existujeme.
- zůstal „hladovým“, který se nespokojí jen se základní rolí v organizaci; proto jsi přece nepřišel.
- znal zcela a do hloubky svoje silné i slabé stránky a věděl, kde a jak je chceš využít.
- nechtěl spolupracovat jen kvůli penězům, protože to pro naši organizaci není správná motivace.
- věděl, co od života chceš; je pro nás úplně v pořádku a jsme rádi, že chceš hodně.
- zapomněl na všechny sociální masky, přetvářku a potřebu manifestovat svoje „ego“, u nás v organizaci je základem opravdovost, upřímnost a přímociarost.
- ochotně a s pokorou přijal roli začátečníka, kterým budeš vždy, když něco nového nebo někde nově začínáš.
- byl tolerantní, protože i přesto, že v organizaci máme velké a významné plány, stále se učíme a s velkou pokorou přijímáme skutečnost, že vždycky můžeme fungovat lépe, kvalitněji, systematictěji, plánovitěji apod.
- byl odhodlaně připraven na to, že klidně kdykoliv může nastat situace, že ti během tvého začátku může být průvodcem někdo, kdo je v organizaci jen o trochu delší dobu než ty sám; pokud se tak stane, je to proto, že dáváme přednost uspokojování potřeb klientů a expanzi organizace před zaměřením na stabilitu. Já věřím, že i přes tyto okolnosti to společně zvládneme, aniž by sis musel naříkat na svůj úděl. Naopak, vezmeš to s iniciativou se o to více naučit.
- počítal s variantou, že ty sám během svého začátku můžeš mít někoho, koho povedeš jen proto, že jsi v organizaci o trochu déle. A pokud se tak stane, bude to proto, že věřím, že to zvládneš a že ti to podstatně pomůže mimo jiné i v rozvoji tvé kariéry.
- vždy, než něco začneš dělat (nebo začneš být něčeho součástí), zcela jasně, jednoznačně a skutečně správně znal odpovědi na uvedené otázky:

*o Proč děláš to, co děláš?*

*o Komu to má opravdu sloužit?*

- o *Jak přesně a v čem to má sloužit?*
- o *Co má být skutečný, chtěný a hodnotný výsledek, kterého máš dosáhnout?*

A nejen, že znáš odpovědi. Umíš je i říct ostatním tak, aby vše správně pochopili.

Zažil jsem během své praxe mnohé experty vnímané jako špičkové pracovníky. Jejich prostředí je takto vnímalo. Ano, nepochybně měli dobrou výkonnost. Jen často neznali odpověď na klíčové otázky začínající „Proč?“. A víš, k čemu to vedlo? Nikam se nerozvíjeli. Prostě jen dosáhli stropu své odbornosti, ale tím skončili. A časem se z nich stali samotáři. Nikdo jim nemohl svěřit začátečníka, aby ho něco naučili. Stali se z nich rutinní pracovníci, kteří časem začali zakrňovat a postupně se stali pro organizaci přítěží. Neboj, u nás tě to nečeká.

U nás nejde o to být ve stádu nejlepší ovcí. Potřebujeme pastýře.

Nejsi v souladu s tím, co od tebe potřebuji? Nevadí. Tak tuto publikaci dej někomu jinému, komu může udělat větší radost než tobě.

Osobní rozvoj je životní styl. Všichni jsme vyvolení. Jenti, kteří jej zažívají, jsou privilegovanými.

– Petr Pacher

## Role v organizaci

Čteš-li tyto řádky, tak pravděpodobně patříš do skupiny lidí, kteří chtějí pracovat v organizaci. Bez ohledu na to, jakou specifickou roli budeš v organizaci zastávat, určitě budeš naplňovat také obecnou roli. Roli pracovníka. A teď bych ti o ní chtěl něco napsat. Není důležité, jak je to dávno, ale všechno to, co zde popisuji, jsem sám zažíval. Od začátku a na vlastní kůži. A protože jsem přesvědčen, že spousta toho, co jsem zažil, má svoji hodnotu pro každého, kdo je na tvém místě, rozhodl jsem se o to s tebou podělit.

Jsem pracovník. Jsem součástí organizace. Rozhodl jsem se stát se součástí něčeho, co mi přináší pocit jistoty v dnešním světě. Jsem část celku a budu v něm vykonávat svěřené úkoly, abych byl prospěšný. Za splnění úkoly budu odměněn, případně budu mít možnost získat nějaké benefity nad obvyklý rámec. Zní ti to jako z nějaké staré propagandy? Blbost. Takhle jsem přemýšlel, když jsem nastupoval jako pracovník. A vsadím se, že na tom byly a i dnes jsou spousty lidí podobně. Dnes se na to dívám zpětně a usmívám se.

Ptáš se, co tím chci říct? Že není nic špatného na tom, že se staneš součástí nějakého celku. Jen proboha nezůstávej v tomto myšlenkovém rámci. Chtěj víc. Nespokoj se s tím, že jsi odevzdal svoje jméno, svůj čas, svoje síly a prostředky někomu většímu jen proto, že tě v úvodu něco zaujalo. A není podstatné, zda to v první chvíli byla výše odměny, síla myšlenky, produkt, stabilita organizace nebo něco jiného.

Všichni jsme součástí systému. Všechny nás obklopuje nějaké prostředí. Mě, tebe, tvoji rodinu, prostě každého. Čím méně zdravé je prostředí okolo nás, tím více jsme oslabení a máme tendence vyhledávat celky, které nás vezmou do svých řad. Systém v průmyslově vyspělých zemích z nás vždycky bude dělat „krmivo“ pro korporace. Proto je smyslem potlačovat kreativitu, oslabovat zodpovědnost, účinně snižovat angažovanost, a hlavně budit obavu z vlastního rozhodování. Možná se ti nebudou číst další řádky snadno. Možná, že ani nedočteš odstavec. Možná ti bude připadat, že píšu surově až vulgárně. A víš co? To je v pořádku. Víم totiž, že tahle publikace ani naše organizace rozhodně není pro každého.

Je zapotřebí, aby ses rozhodnul.

*Pamatuj, že lva nenajdeš tím, že budeš ve stádu počítat ovce. Ani orli nelétají ve formacích.*

– Petr Pacher

## **Kompetence. K čemu slouží? Co má být výsledkem jejich použití?**

Je to snadné. Bez pravidel nefunguje společnost. Vždyť i anarchisté měli a snad i mají minimálně jedno pravidlo, a tím byl kategorický imperativ svobody. Celý obsah publikace jsem pro tebe napsal velmi strukturovaně. Rozdělil jsem ji do jednotlivých kompetencí, protože ať už máš strukturu rád, či nikoliv, chci ti pomoci oddělit jednotlivé části, které jsou potřebné v podstatě kdekoliv, kde začínáš.

Co je vlastně slovo kompetence? Představ si pod tímto pojmem slovo „způsobilost“. Tedy to, co potřebuješ, abys mohl fungovat například v profesi, jsou způsobilosti. Vnímej to, prosím, jako kompozici několika pojmů dohromady, pojmů jako schopnost, znalost, dovednost i zkušenost. Určitě v tom také hraje roli i tvoje osobnost a aktuální naladění. To všechno můžeš nazvat jako Kompetence.

K čemu je potřebuješ? V podstatě ke všemu. Celý život se učíš, ať chceš, nebo ne. Takže v této publikaci najdeš nejenom pojmenované kompetence, ale rovnou i nastavenou jejich základní úroveň, kterou bys měl mít v sobě. Aby vše bylo srozumitelné úplně pro každého, pojal jsem je jako jednotlivá témata, která rovnou v nadpisu obsahují postup, jak každou kompetenci uchopit, aby tobě i organizaci přinesla potřebné výsledky a patřičný pocit zadostiučinění.



Jsmo perspektivně se rozvíjející firmou působící na trhu již 10 let. Zaměřujeme se na skutečné poznání druhého člověka v souvislosti s jeho pracovní rolí a pomáháme tak zodpovědět dvě klíčové otázky:

**Opravdu dosahujete takových výsledků, jaké od vás organizace potřebuje?**

**A takových, jaké od sebe očekáváte vy sami?**

**Pokud jste neodpověděli 2x „ano“, co se společně zaměřit na rozvoj vašich kompetencí?**

Naším záměrem je nejenom růst firmy jako takové, ale i jednotlivých zaměstnanců. Věříme totiž, že pomocí hodnot, které zastáváme, můžeme zlepšit firemní kulturu na českých pracovištích jako celku.

## NABÍZÍME

### Psychologické poznání člověka

Pomocí našich vlastních standardizovaných metod provádíme komplexní diagnostiku osobnosti.

### Vzdělávání a trénink

Skrze psychologii aplikovanou do firemního prostředí trénujeme lidi zejména v oblastech: komunikace, zvládnání emocí, řešení konfliktů a poznání sebe i druhých. Dbáme na podporu a posílení předností, a naopak odstranění chování, které snižuje výkon zaměstnanců.

### Publikace

Máme vlastní publikační řadu, v níž dosud vyšlo například: *Průvodce sebepoznáním aneb Skrze sebe poznám Tebe* a *Já aneb Rekonstrukce vlastní hodnoty*.



## **První kompetence zní: Víš přesně, ve které organizaci pracuješ, a hlavně víš proč.**

Rovnou zapomeň na to, že tento bod přeskočíš. Pokud to uděláš, skončíš dřív, než jsi začal.

Je to pravidlo číslo jedna. Ptáš se proč? Protože je nejdůležitější.

Pokud nevíš, proč jsi tady, nemá smysl, abys pokračoval. Je to absolutně klíčová otázka. Je to něco, co máš cítit v hloubi sebe. V srdci. Že poslání naší organizace je přesně to, co jsi vždycky chtěl dělat. Že to, co cítíš v naší organizaci jako klima či atmosféru, je přesně to, co jsi vždycky hledal. Nejen že znáš naše poslání, naše cíle a důvody, proč to takto chceme. Ty chceš být naší součástí, chceš to s námi žít. Čím více se v tobě rozlévá skvělý pocit, když čteš tyto řádky, tím je to lepší. Čím více cítíš sepětí s tím, co představujeme, tím větší radost máme, a věř nám, že se opravdu těšíme, až se společně pustíme do zvládání výzev, které nás čekají.

Můžeme pokračovat dál? Pokud souhlasíš, pojďme se nyní zaměřit na to, co představují role, které máš v organizaci vykonávat. Jistě o nich víš; minimálně z názvu inzerátu či vypsaných pozic.

Poté, co se ztotožníš se vším, co představuje naše organizace, je dalším přirozeným krokem, aby ses ztotožnil s obsahem rolí, které máš v organizaci vykonávat. Je to stejné, jako když ses ztotožňoval se smyslem organizace. Potřebuješ se všemi rolami splynout. Chtít je naplňovat a vidět v tom smysl svého života nebo minimálně smysl budoucnosti, až kam nyní dohlédneš. U rolí na rozdíl od organizace je zapotřebí zcela vědomě splynout se vším, co role představují. Každá role je vždy jasně specifikovaná. Není podstatné, zda je někde popsána. Důležité je, že si zjistíš vše potřebné pro to, abys věděl, co tě čeká a co se od tebe očekává. Uvědom si, že potřebuješ být ztotožněn s rolí hned v několika kategoriích.

### **Povinnosti tvých rolí**

Tohle obvykle představuje výčet činností, které musíš dělat a dělat je správně. Samozřejmě je jasné, že správně je budeš dělat, až se v nich zapracuješ. Ze začátku je klíčové, abys věděl, které aktivity to jsou, a abys věděl, že děláš ty správně. Také je velmi důležité, abys přijal za své to, že pokud něčemu nebudeš rozumět, ihned se ozveš, abychom to společně otevřeně probrali.

### **Tvoje zodpovědnosti**

Tato část je v podstatě klíčová. Bez ní jsi nahaný. Věz, že vždycky jsi za něco zodpovědný. Čím vyšší postavení v hierarchii organizace máš, tím větší zod-

povědnost od tebe společnost očekává. Potřebuješ od samého začátku vědět, za co přesně a jednoznačně máš mít zodpovědnost, a také ji potřebuješ patřičně přijmout. Není možné, abys přijal zodpovědnost prostým odkýváním a potom daný úkol, činnost, projekt či cokoliv jiného řádně a správně nedokončil. Jakmile ti dávám důvěru, nemám pochybnost o tom, že to zvládneš. Neříkám, že to bude snadné. Slibuji ale, že to bude stát za to.

## Tvoje výsledky

Konečně. To je to, proč to všichni děláme. Kvůli výsledkům. I ty je potřebuješ znát. Potřebuješ vědět, jakých výsledků máš dosahovat. Také potřebuješ vědět, jaké výsledky máš vytvořit z jakých aktivit. Jednoznačně a srozumitelně, abys dokázal vytvořit, doručit a předložit. Přesně, řádně, správně a včas. O tom to celé je. O tom je život. O dosahování výsledků. O tom, že víš, co od tebe potřebujeme, a že to dodáváš. Víš, kdy máš dodávat co a komu. A také víš proč, o tom jsi už ale četl. A protože to dodáváš kontinuálně, jsi stále lepší a lepší. A my jsme na tebe hrdí.

*Ještě nikdy si nikdo nestěžoval na to, že by o smyslu či podstatě firmy nebo své role slyšel až moc. Problém ve firmách bývá úplně obrácený. Naučil jsem se, že když ve firmě řeším jakýkoliv problém s kolegou či podřízeným, vždy začínám diskuzi oběma uvedenými oblastmi; proč vlastně jako organizace existujeme a proč existuje role pracovníka, se kterým to řeším. Potom se bavíme o jeho zodpovědnosti, a nakonec o výsledcích. I kdybychom stihli jen tato témata a nedostali se k operativnímu obsahu „problému“, i tak jsme udělali většinu práce ve jménu řešení. Dělán to jen proto, že chci lidi naučit, aby svoje problémy uměli řešit sami. Nechci, aby znali vzorec, že když mají problém, přijdou za mnou a já jim ho vyřeším.*

## Pro začátečníka v roli vedoucího

*Mějte v týmu jen a výhradně lidi, kteří znají důvod, proč jsou v týmu. A umí to nejen vyslovit, ale i prakticky provádět. Mějte takové lidi, kteří smyslem organizace i role žijí. Ušetříte si velké množství obtíží spojených s motivací, vyhořením, diskuzemi o délce pracovní doby a o tom, zda jim náhodou v nějakém nákupním řetězci nedají o trochu více než vy. Jistě, není to navždy. Mění se lidi, mění se prostředí organizace i společnost vně firmy. Tedy sounáležitost se smyslem či hodnotami není něco, co na začátku zamknete do trezoru a co stále platí. Je zapotřebí stále pečovat jak o zapálení ve jménu organizace, tak i v rámci zastávaných rolí. A to z obou stran. Lépe se však pečuje, když už od začátku to mají lidé v sobě.*

Chceš vědět víc?



*Když zjistíš, že jedeš na mrtvém koni, sesedni*

– indiáni kmene Dakotů

Třeba to, že je důležité, aby váš šéf nebyl pitomec.

Třeba to, že emoce, lidskost a kamarádství na pracovišti patří. Jsme lidi.

Řekli jsme si,  
že máme co říct

Třeba to, že problémy byly, jsou a budou.

Otázkou je, jestli je umíte vyřešit.



**IRESOFT**  
lifestyle

Náš hlavní business jsou informační systémy CYGNUS na řízení organizací poskytující sociální služby v Česku a na Slovensku, kde jsme se stali jedničkou na trhu s více než 1 000 zákazníky. Mimo to děláme i cloudový docházkový systém ALVENO.

Chceš to zažít?  
Nebo třeba jen přečíst IReBook?

Mrkni na náš web ➔

[www.iresoft.cz](http://www.iresoft.cz)

Sleduj nás na FB 

**NoBullshitInside**

Stav se na sušenku 

[chcizazit@iresoft.cz](mailto:chcizazit@iresoft.cz)

První kompetence: Víš přesně, ve které organizaci pracuješ, a hlavně víš proč. – výzva

1) Co si myslíš o uvedené kompetenci?

-----

-----

-----

-----

-----

2) Jak na tebe působí?

-----

-----

-----

-----

-----

3) Co je hlavním smyslem organizace, do které vstupuješ/ve které pracuješ?

-----

-----

-----

-----

-----

4) Jaký smysl vnímáš ty jako nejvíce prospěšný v rámci svých rolí?

-----

-----

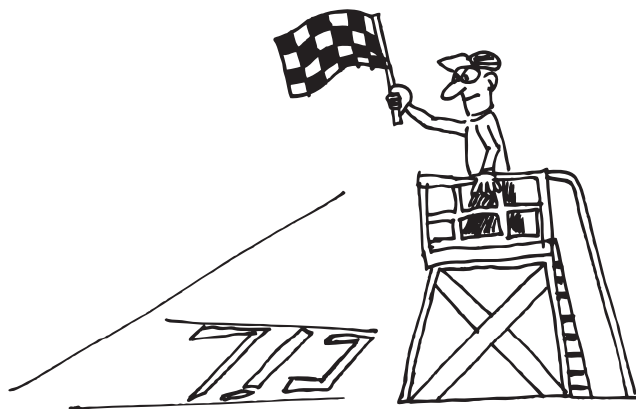
-----

-----

-----



## **Další kompetence zní: Orientace na výsledek je tvoje přezdívka.**



Přijmout orientaci na výsledek následuje skutečnost, že se staneš lovcem, který se za všech okolností chová jako člen smečky.

Jsi součástí organizace. Ta vznikla mimo jiné za účelem zisku. Tedy to, co potřebuješ vytvářet, je zisk skrze hodnotnou službu či produkt. Rozuměj tím zcela jednoznačný a konkrétní výsledek, který má opravdovou hodnotu a buď přímo přináší zisk, nebo jeho získávání zásadně usnadňuje. Ze začátku vůbec není důležité, jestli si myslíš, že přinášíš zisk, nebo ne. Prostě ho nepřinášíš. Organizace tě dotuje. Jsi pro ni investicí, které věří, že se vyplatí. A protože ti chci dát šanci, tak to nezkaž.

Rozhodně je zapotřebí, abys přijal skutečnost, že na začátku potřebuješ rozhodně zabrat víc. Mnohem víc. Z mnoha důvodů:

- Je úplně jedno, kde jsi předtím pracoval, musíš se naučit pravidla této organizace. Pravidla, podle kterých hrajeme.
- Když se učíš pravidla organizace, je to jako soubor základních životních hodnot; o nich se nediskutuje.
- Pokud máš za sebou minulé prokazatelné úspěchy, máš šanci, že období začátečníka zvládneš o to rychleji.
- Období začátečníka je o podstatně větším nasazení, než sis myslel, protože kromě obvyklé práce se učíš mnoho nového, případně se stejné věci učíš dělat jinak.
- V období začátečníka je klíčem jen jedna jediná věc: abys zvládal veškerou svoji práci, vytvářel dostatečně hodnotné výsledky, aniž by u tebe někdo musel pořád stát a kontrolovat tě.

Hlavním cílem celého období začátečníka je přivést tě co nejrychleji k takové kvalitě práce a takovým výsledkům, aby ses minimálně „zaplatil“. Tedy to, co organizace za tebe zaplatí, vrátíš v daném období zpět v minimálně stejném objemu, ideálně však vrátíš víc, než organizaci stojíš. Čím víc budeš mít tuto skutečnost na paměti, tím kvalitnějším pracovníkem budeš.

UVĚDOM SI, ŽE TOHLE PRAVIDLO PLATÍ NEJEN V OBDOBÍ, KDY ZAČÍNÁŠ, NÝBRŽ PLATÍ STÁLE. Pořád jsi součástí něčeho většího, čemu máš přispívat svým nasazením a výsledky. Pořád platí zákony ekonomiky. Nejsi-li prospěšný, jsi zbytečný.

*Vždycky jsem děkoval vesmíru za každého takového člověka, kterého jsem měl v týmu. Všichni se vyznačovali podobnými rysy. Chtěli zpětnou vazbu. Říkali si o ni. Nebylo podstatné, zda jsem měl nachystané nějaké sdělení, které je hodnotilo, či nikoliv. Prostě chtěli vědět, na čem jsou, a toužili po tom, aby skrze zpětnou vazbu získávali inspiraci pro svoji práci. Jak ji dělat jinak, lépe. Sdílení zpětné vazby však u nich nikdy nebylo o opakovaném povídání. Stačilo jim to jednou říct a obratem to mělo vliv na jejich prožívání i chování. Ať už to byla pochvala vedoucí k tomu, že se v tomto směru rozvíjeli, nebo to byla konstruktivní kritika vedoucí k vnitřní změně. Věděli totiž, že čím dříve budou samostatní, tím více poroste jejich kompetentnost a nezpochybnitelné zkušenosti plynoucí z toho, jak se rozvíjí. Byl jsem vděčný i za ty druhé, respektive za to, že se díky sledování orientace na výsledek velmi rychle ukázalo, že prostě v našem týmu buď nemají co dělat, nebo možná mají, ale prostě budou hrát druhé či třetí housle nebo budou držet noty.*

### **Pro začátečníka v roli vedoucího**

*Vždycky, když v týmu někdo, kdo byl původně hodnotnou součástí organizace, přestal fungovat, dostal z mojí strany mnoho šancí, jak „naskočít zpátky“. Ať už to byla podpora jakéhokoli typu, vždy měla jasný smysl – vrátit člověka zpátky do hry. A málokdy se to z dlouhodobého hlediska povedlo. Jediné, co bylo vždy stejné, když se to nepodařilo, bylo ponaučení. Jakmile člověk přestane definitivně fungovat, není to téma pro hledání chyby na jedné nebo na druhé straně. Prostě se stalo. Došlo ke změně prostředí a podmínek, na které daný pracovník už nereagoval s potřebnou orientací na výsledek, a to je moment pro korektní rozloučení se. Když totiž přehlédneš tento moment a i přes předchozí marnou snahu o „nahození“ stále setráváš v bláhové víře, že to nějak půjde, zpravidla zjistíš, že jedeš na mrtvém koni. To už je většinou pozdě pro nalezení způsobu, jak se rozloučit korektně.*

**Chceš vědět víc?**



*„  
Můžeš mít buď výmluvy,  
nebo výsledky. Nikdy ne  
obojí.“*

– Arnold Schwarzenegger



*Další kompetence: Orientace na výsledek je tvoje přezdívka. – výzva*

*1) Co si myslíš o uvedené kompetenci?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*2) Jak na tebe působí?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*3) Jaké jsou tvoje základní životní pravidla, podle kterých existuješ? O každém základním životním pravidlu prosím napiš, proč je to právě tohle pravidlo a co pro tebe znamená.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# immix

## Lead Logistics Provider

### IMMIX - firma poskytující komplexní logistický servis

- Firma IMMIX spol. s r.o. byla založena v roce 2004 a od té doby působí úspěšně na trhu a rozrůstá se.
- IMMIX, to jsou především vstřícní lidé s dlouholetými zkušenostmi v oboru. Spolu s individuálním přístupem k zákazníkům zajišťujeme vysoce kvalitní služby s ohledem na jejich specifické požadavky.
- Již mnohokrát jsme si ověřili, že námi poskytované služby lze v tomto rozsahu spolehlivě a kvalitně zajistit pouze tehdy, můžeme-li se my sami opírat o tyto tři základní pilíře:
  1. Spolupráce se spolehlivými partnery
  2. Dlouholeté zkušenosti
  3. Motivovaní zaměstnanci
- S těmito předpoklady jsme úspěšní jak na trzích EU, tak i na tak náročných trzích, jako jsou například státy Ruské federace a bývalé státy SNS, kde bez kooperace se spolehlivými partnery, založené zejména na osobních kontaktech a výborné znalosti místního prostředí, je jinak velmi obtížné uspět. Nejen zde úspěšně pomáháme našim zákazníkům realizovat jejich obchodní záměry.
- Pro ještě lepší služby našim zákazníkům jsme začátkem roku 2014 založili dceřinou společnost SMART DELIVERY, s.r.o., která je standardní dopravní společností, kde realizujeme mezinárodní přepravu vlastními vozy typu DAF. Všechny vozy splňují limity EURO 5 a 6 a jsou vybaveny GPS systémem s on-line sledováním.
- Máme též možnost přechodného uskladnění zásilek během přeprav včetně zajištění bezpečné manipulace se zbožím i obaly a to v areálu brněnského výstaviště, kde se nacházejí rovněž obě naše provozovny.



## Další kompetence zní: Komunikace není o předávání informací. Potřebuješ sdílet.

Kdyby platilo, že to, co někdo řekne nebo napíše, má sílu ovlivnit chování člověka, neexistovali by kuřáci, protože na cigaretových krabičkách je jasně napsáno, že to škodí zdraví. Vykašali se na to, že budeš ve své práci používat věty jako: „Já jsem to říkal.“ nebo „No to je přece jasné, vždyť jsem mu to napsal, a ještě navíc jsem to vyznačil jinou barvou.“ Pokud chceš pokračovat ve své cestě k mistrovství, bez sdílení se neobejdeš. Ptáš se, co je přesně sdílení? Je to dovednost, kdy umíš předávat to, co máš na mysli, způsobem, jenž zasáhne druhého tak silně, že se prostě zachová v souladu s tvým záměrem.

Prostě nenutíš ostatní číst mezi řádky, protože tvoje sdělení jsou jasná, přímá a zcela transparentní. Něco se ti nelíbí? Tak to řekneš včas, dokud se s tím dá pracovat, a také správnému člověku. Něco se ti líbí? Tak to řekneš okamžitě a všem. Máš nápad? Tak ho zpracuješ (klidně i s kolegy) do takové podoby, která odhalí skutečnou prospěšnost a smysluplnost pro organizaci. A pokud ano, všem uděláš radost, když ho prezentuješ. Potřebuješ, aby s tebou někdo spolupracoval? Tak ho pro spolupráci získáš na základě vytvoření vzájemného zdravého vztahu.

*Praxe mě naučila, že jedním z klíčových elementů fungování zdravého mezilidského vztahu je právě sdílení. To dokonce předchází důvěře. Tedy důvěra uvádá, nefunguje-li sdílení. A vůbec nejhorší situace je, když sdílení není. Tedy když sdílení nahradí mlčení tam, kde se z principu věci očekává aktivní komunikace.*

### Pro začátečníka v roli vedoucího

*Komunikační způsobilost je v jasném spojení s osobnostními předpoklady každého člověka, tedy to, jakým stylem člověk komunikuje (co říká a jak to říká, o čem mluví, jak navazuje vztahy, jak se ve vztazích chová apod.), ti už na začátku prozradí, co od něj můžeš očekávat. Jistě, lze to trénovat. I osobnost lze změnit. Ale na tobě v roli vedoucího je, abys osobnostní a kompetenční dispozice znal ještě dříve, než člověka přijmeš a začneš být zodpovědný za to, že mu organizace platí, resp. investuje do něj jako do začátečníka.*

„ Ten, kdo vstoupí do studnice, zas musí vystoupit a věci, které jsou tvé, musí být sdílené s přítelem. „

– Hermes Trismegistos



Chceš víc?

*Další kompetence: Komunikace není o předávání informací. Potřebuješ sdílet. – výzva*

*1) Co si myslíš o uvedené kompetenci?*

-----  
-----  
-----  
-----

*2) Jak na tebe působí?*

-----  
-----  
-----  
-----

*3) Co pro tebe znamená porozumění?*

-----  
-----  
-----  
-----

*4) Co pro tebe znamená důvěra?*

-----  
-----  
-----  
-----

*5) Co pro tebe znamená zdravý mezilidský vztah?*

-----  
-----  
-----  
-----

Zde odtrhni



## Další kompetence zní: Přirozenou součástí tvého chování je obchodní přístup.

Je to snadné jako facka. Přijmeš lidi kolem sebe jako svoje klienty. Vůbec nepotřebuješ být v roli obchodníka. Naopak. Ať jsi v jakékoliv roli, tak každý kolem tebe je tvůj klient, a tak se k němu budeš chovat. Obchodní přístup má v tomto zcela nezastupitelnou roli. Protože klient je někdo, kdo má právo po tobě něco chtít, a ty máš povinnost mu to dodat. Řádně. Správně. Včas. Klient má právo, zcela jednoznačně vyplývající z jeho postavení, rozhodnout o tom, jestli to, co jsi dodal, odpovídá jeho představě, očekávání a potřebám. Tvoje povinnost je zjistit, co vlastně potřebuje. Tvoje povinnost je být pro něj tím, kdo mu naslouchá, pomůže, poradí (v případě potřeby klientovi pomůžeš s redefinicí jeho potřeb, protože ty jsi odborník v dané oblasti) a obslouží tak, aby byl natolik spokojený, že o tom bude referovat ostatním. Je samozřejmé, že tě klient hodnotí. Potřebuješ znát jak to, co děláš správně, tak i to, co potřebuješ změnit. A uvědom si, že ne všichni tvoji klienti jsou špičkoví praktikanti komunikačních kurzů, takže ne vždy dostaneš konstruktivní zpětnou vazbu přesně podle pouček nenásilné komunikace. Je potřeba, aby ses naučil přijmout jakoukoliv zpětnou vazbu a vždy si z ní odnesl to, co ti pomůže v dalším tvém konání.

*Každý člověk, kterého jsem měl v týmu a choval se pro klienty, byl na nejlepší cestě k mistrovství. Tedy k uvědomění, že každý v týmu je proto, aby sloužil ostatním lidem (ať už vně organizace nebo uvnitř) tím, že jim naslouchá a udělá vše proto, aby jim pomohl zdravě naplnit jejich potřeby, což je klíčem k úspěchu. Řekl bych, že pokud by sis z pravidel organizace měl odnést jedno jediné, bude tohle. Naštěstí to tak není. Ty si odneseš všechna základní pravidla a ona se stanou tvoji přirozenou součástí.*

### Pro začátečníka v roli vedoucího

*Lidi v tvém týmu, stejně jako ty, jsou součástí organizace, jejíž záměrem je mimo jiné zisk. Zisk vždy přinášeli, přináší a přinášet budou klienti či odběratelé, chceš-li. Absolutně zapomeň na to, že budeš mít v týmu někoho, kdo tohle pravidlo neprojeví už na pracovním pohovoru tak zřetelně, že ti to udělá radost. Neexistuje možnost, že přijmeš do svého týmu někoho, u koho budeš věřit, že se ti podaří tohle pravidlo v něm vzbudit během adaptační doby. Během adaptační doby je tvým cílem v něm toto myšlení přesně napasovat na konkrétní fungování naší organizace a jen dopilovat. Uvědomění, že každý je součástí systému a jeden z jeho úделů je sloužit druhým, je jasným rozdělovníkem mezi vítězi a poraženými. Už si sám domyslíš, kdo podle toho, zda zvítězil, nebo byl poražen, bude sloužit navždy stejně, jen proti své vůli.*

Chceš vědět víc?



V továrně vyrábíme kosmetiku,  
v obchodě prodáváme naději.

– Charles Revson

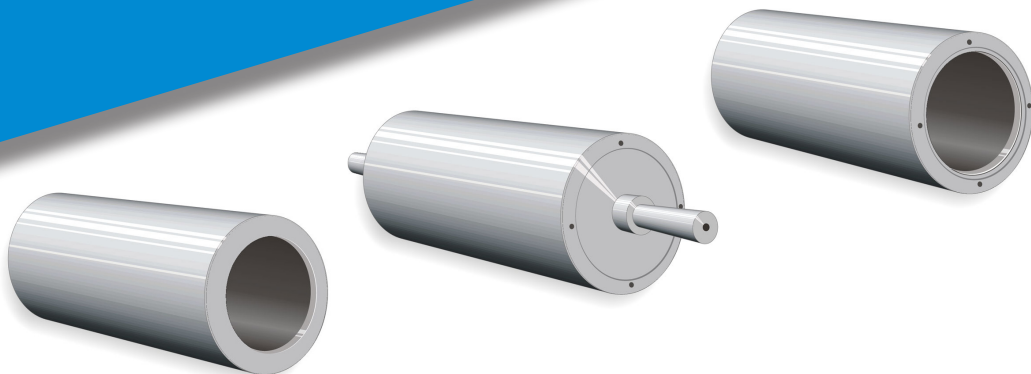
# OXXO PIPE s.r.o.

Společnost **OXXO PIPE s.r.o.** nabízí komplexní služby v oblasti výroby tiskových válců.

- Laminátové návleky
- Montážní návleky
- Adaptéry
- Aniloxové návleky
- Hliníkové, kovové a chromové válce



<http://www.oxxo.cz/>





*Další kompetence: Přirozenou součástí tvého chování je obchodní přístup. – výzva*

*1) Co si myslíš o uvedené kompetenci?*

-----

-----

-----

-----

-----

-----

*2) Jak na tebe působí?*

-----

-----

-----

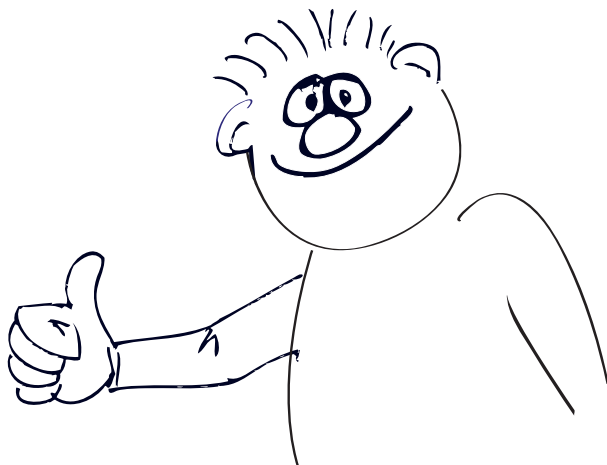
-----

-----

-----



## Další kompetence zní: Jsi iniciátor.



Nerozumíš tomu? Mám na mysli angažovanost. To, že nebudeš čekat, až ti někdo něco zadá. Prostě to začneš sám. Nebudeš čekat, až se rozhodne, kdo bude mít jakou zodpovědnost. Prostě se zodpovědnosti chopíš sám, protože víš, co jsou tvoje silné stránky. Půjdeš a uděláš to hned a správně. Že uděláš chybu? Chápu. Jak by ses mohl něco naučit, kdybys nedělal chyby? To je v pořádku. Chraň tě ale celá příroda, pokud budeš chybu opakovat.

A víš, že když jsi angažovaný iniciátor, tak nemáš obvykle všechny potřebné informace? A že nemáš mnohdy ani všechny potřebné zdroje? A že možná je to taková pionýrská cesta, že jsi první, kdo na ni vyrazil, takže ani není koho se zeptat na radu? To je přece normální. Všichni ví, že první byl ve vesmíru Gagarin. A koho zajímá, kdo byl druhý?

Dávej ale bacha na jednu mýlku. Angažovanost neznamená impulzivní chování. Angažovanost znamená, že jdeš do něčeho a víš přesně, co má být výsledek. Víš přesně, proč to má být. Máš absolutně jasno v tom, komu to má sloužit a jak. Jen prostě nestojíš a nečumíš na ostatní ve víře, že přijdou ti dva Japonci, co straší každou organizaci. Jeden se jmenuje Onoseto, druhý je jeho jednovaječné dvojče a jmenuje se Samoseto.

*Tleskal jsem každému, kdo se bez mého výslovného rozhodnutí chopil aktivity. Dokonce mohu napsat, že jsem málokdy brzdil i aktivitu, o níž jsem předem věděl, že nepovede k výsledku. Protože jsem také věděl, že vlastní selhání s jasnou zodpovědností má na vznik zkušenosti tisíckrát silnější vliv než plané varování na poradě. Samozřejmě jsem*

to poté nenechal bez komentáře, aby dotyčný věděl, že jsem mu rád dal prostor právě ve jménu jeho rozvoje. Hlavně také z toho důvodu, aby sám mohl formulovat, co se vlastně naučil, a z jeho vlastních úst to autenticky slyšeli ostatní kolegové.

### Pro začátečníka v roli vedoucího

Podle prof. Zeleného je několik typů lidí, jejichž popis s pokorou doplňuji o svůj názor:

1. Ti, co jsou iniciativní, dělají svoji práci, protože to tak cítí. Cítí, že je to jejich přirozenost. Ne pro odměnu, protože často bývá odměnou jen jejich pocit. Ale to jim stačí. Není to ani o tom, že chtějí být první, a byli by živeni z toho, že existují i druzí a třetí...
2. Ti, co udělají něco jen tehdy, až když jsou požádáni minimálně dvakrát. Tito lidé nezískají úctu a jejich odměna je malá. Je jen otázkou trpělivosti lídra v organizaci, jak dlouho je bude tolerovat a opakovat, co organizace potřebuje.
3. Ti, kdo udělají správnou věc jen tehdy, když je nutnost nakopne. Pod pojmem nutnost si představte cokoli. Třeba když se daná část organizace, kterou má pracovník na starosti, ocitne v krizi. Třeba když vědí, že teď potřebují vydělat na dovolenou. Nebo když jej skutečně nadřizený nakopne. Prostě když se objeví nějaké pnutí, které však nevychází z podstaty pracovníka, ale z vnějšího prostředí. Tito lidé obdrží lhotejnost místo úcty a almužnu místo odměny. Tento typ člověka stráví většinu svého času na židli nařikaje nad svým těžkým údělem.
4. Ti, kteří neudělají nic správně, i když jim to někdo ukáže a dohlíží na to, aby to udělali. Takový člověk je bez práce a dostává se mu pohrdání, které si zaslouhuje.

Je v pořádku, když se člověk v této typologii nachází ve více stavech naráz? V pořádku to sice není, ale je to minimálně signál, že je zapotřebí s tím něco dělat. Je důležité vidět, které role se vyznačují větší iniciativností a které menší či žádnou. Pokud to je možné, je správné nechat pracovníka vykonávat ty role, kde je patrná velká míra angažovanosti, a u těch ostatních rolí zjistit, co se má změnit. Pokud ne, je zapotřebí pracovníka nahradit za někoho angažovanějšího. Nicméně už jen skutečnost, že to musí řešit vedoucí a pracovník s iniciativou nepřichází sám, hovoří sama za sebe.

Chceš  
vědět  
více?



Státní úředník nemá motivaci, protože utrácí cizí peníze na cizí účely.

– Georges Friedmann







# Univerzita Aplikovaného Managementu



*Chcete se dozvědět více o vztazích a komunikaci s okolím? Zlepšit své obchodní či manažerské dovednosti? Posunout se na své osobní i profesní dráze blíž svým cílům?*

## POJĎTE STUDOVAT K NÁM!

Univerzita aplikovaného managementu je zaměřena na aktivní populaci, a to konkrétně na lidi v obchodních a manažerských rolích. Soustředíme se na trénink v praxi a tím i na reálné, v čase měřitelné výsledky. Důraz klademe na jedinečnost každého našeho posluchače, tedy na individuální přístup. Našimi klienty jsou firmy, které do řad našich posluchačů vysílají své pracovníky. Ti se u nás zdokonalují v oblastech spojených s jejich profesí a dané firmě se kromě kompetentnějších lidí vrací i komplexní zpětná vazba jako produkt dlouhodobé spolupráce posluchačů a našeho týmu.

## JAKÉ OBORY JSOU K DISPOZICI?

Kromě uvedeného realizujeme také kurz **Rekonstrukce vlastní hodnoty**, ve kterém se dozvíte mnohé o sobě i o druhých a naleznete ztracenou cestu k sobě a svým skutečným hodnotám.

**BBA** – bakalářské studium určené pro obchodníky toužící po zkvalitnění svých obchodních dovedností. Kdo jsem? Kdo je můj klient? Jak s ním navázat a udržet přívětivý vztah? (Business Excellent)

**MBA** – magisterské studium, určené pro manažerské pozice, tedy pozice zabývající se vedením lidí. V jednotlivých setkáních se věnujeme tématům jako je komunikace, vyjednávání, leadership a management, vyhledávání a nábor lidí a další.

**DBA** – vzdělávání, kde prohloubíte specializaci v oboru. Posluchač vede vlastní výzkumy, aplikuje poznatky do praxe, vytváří výukové materiály a další. Veškeré kroky posluchač absolvuje se supervizorem, který je špičkovým odborníkem v dané oblasti.

**MSc.** – obor pro ty, kteří se chtějí stát skutečnými mistry komunikace. Tento obor zahrnuje mimo jiné i témata, jako je hypnóza a neuro-lingvistické programování.

## Další kompetence zní: Zodpovědnost je tvojí součástí stejně jako srdce.

Zodpovědnost v naší organizaci je skutečná ochota snášet následky vlastních rozhodnutí stejně tak jako rozhodnutí vydaná někým, kdo je ti nadřízen. Je velmi důležité, abys pochopil opravdový význam slova zodpovědnost. Bez něj totiž dojde k tomu, že vždy budeš mít s sebou dva kamarády. Už jsem ti o nich psal. Onoseto a Samoseto. A protože to neakceptuji, rovnou tě s tím seznamuji.

Zodpovědnost představuje něco, co se prolíná napříč celým životem, ve všech rolicích. Čím více jsi ochotný nést následky vlastních rozhodnutí včetně rozhodnutí ostatních, tím je větší tvoje komfortní zóna. Tím se cítíš lépe a svobodněji. Prostě zvládáš mít pod kontrolou více než jen sebe a své aktivity, výzvy i těžkosti. Na druhé straně jsou i lidé, určitě jsi o nich minimálně slyšel, kteří jsou rádi za svoje bezpečné místočko, kde nechtějí, aby je něco překvapilo, narušilo jejich komfort, nebo je snad něco zaskočilo něčím nenadálým, jako je třeba práce navíc. Tak takové lidi v organizaci nepotřebujeme a velmi rádi je pošleme ke konkurenci. ☺

*Je jasné, že míra zodpovědnosti, respektive ochota k zodpovědnosti se mění v závislosti na tom, jak se člověk cítí. Když má dobrou náladu, evidentně zvládá více. Ať už výzev, těžkostí či úkolů. Nejenom svých, ale obvykle bere zodpovědnost i za ostatní, s nimiž spolupracuje, na výsledky jejichž práce čeká či například s nimi jen sdílí pracoviště. V opačném případě snadno dojde k jeho podráždění a jeho komfortní zóna se přirozeně zmenšuje. Proto to sem pro tebe uvádím. Neboť jako zodpovědný pracovník naší organizace se chováš zodpovědně sám k sobě i k ostatním (a to nejen u nás v organizaci), a tím pádem zajistíš, že drtivou většinu svého života budeš mít dobrou náladu.*

### Pro začátečníka v roli vedoucího

*Daleko dříve, než přijde ke slovu zodpovědnost, objevuje se podstatně významnější kompetence. A tou je rozhodnost. Ano, očekáváš ji od svých lidí v týmu. Nicméně jen v rozsahu, který opravdu zvládnou. Zásadní věci, a u služebně mladších lidí i méně zásadní věci, prostě rozhoduješ ty. To je přirozená součást tvojí role. Je na tobě, abys konzistentně rozvíjel svoje lidi a pečoval o jejich kompetence (odborné i osobnostní) tak, že jim budeš moci svěřovat stále významnější rozhodování či rozhodovací procesy. Věz však, že za výsledky vždy zodpovídáš ty. Jak za svoje, tak i svých lidí.*

„  
Nejsme zodpovědní jen za to, co děláme,  
nýbrž i za to, co neděláme.“

– Molière







## Závěr

### Závěr pro roli pracovníka

Říkám svým lidem a stále to opakuji dokola; zapomeňte na to, že máte někoho, koho se můžete zeptat na cestu. Zapomeňte na to, že vždycky budete mít dost informací a že je dostanete včas, v precizní formě a ani si o ně nebudete muset říkat, protože tak nějak samy přijdou. Blbost. Jediné, co zpravidla budete znát, je výsledek, kterého máte dosáhnout, a důvod, proč jej máte dosáhnout. A jak píš, tak to také myslím. Někdy se může zdát, že budete znát jen důvod. A výsledek? Ten budete definovat sami. S nejlepším vědomím a svědomím, protože to organizace potřebuje. Přijměte zodpovědnost za svoje role a oblasti svých aktivit. Začněte konat. S iniciativou, angažovaností, se záplem a orientací na výsledek. V průběhu komunikujte a dělejte to tak, jak nejlépe umíte. Nikdy to nebude špatně. I přesto, že nedorazíte do cíle. I přesto, že dorazíte do cíle, ale později. To je všechno v pořádku. Všichni se učíme. O všem se dá mluvit, budete-li otevření zpětné vazbě a přijmete-li konstruktivní kritiku. Vězte, že i ten, kdo vám úkol zadal či vás o něco požádal, se také učí. Žádná organizace na úrovni řízení nepotřebuje lidi, kteří čekají, až jim někdo řekne, jak to mají udělat. Naopak. Každá organizace potřebuje lidi, kteří jdou a udělají to. S pokorou a otevřenou myslí si poté proberou výsledky a vyhodnotí je tak, aby to všechny zúčastněné opět vrátilo do hry. Vrátilo je to v dobré kondici, s velkou ochotou pokračovat a příště to udělat lépe. Mnohem lépe.

### Závěr pro roli vedoucího

Stále se to učím. Učím se být lepším vedoucím. Mám pocit, že to je nikdy nekončící cesta. Tedy alespoň nekončící během doby, kdy někoho vedu. Kdybych měl v týmu jen a jen pracovníky, kteří postupují podle předchozího odstavce, byl bych mnohem spokojenější a klidnější v roli, ve které bych se maximálně věnoval tomu, abych jim ulehčil práci. Ulehčil ji tím, že jim budu dávat maximum informací, které potřebují. Že jim budu co největší oporou v tom, aby vždy cítili, že mají dost znalostí a dovedností, které potřebují pro dosahování cílů a plnění výsledků. Že jim budu dodávat elán a inspiraci skrze své zkušenosti a nadhled, aby se cítili dostatečně bezpečně a inspirovaní zvládat denní výzvy. Zatím to tak nemám a mým úkolem je hledat stále větší talenty, stávající pracovníky rozvíjet a vyvažovat dění tak, aby všichni měli pro rozvoj adekvátní prostředí.

*Dělej všechno tak, jako by to záleželo jen na tobě,  
a modli se tak, jako by měl všechno v ruce jen Bůh.*

– Víta Dvořák

## Závěr pro všechny

Celá naše lidská společnost zoufale potřebuje tebe – někoho, kdo bude hledat světlo v podobě nových příležitostí. Někoho, kdo půjde příkladem jako první. Ne protože zastáváš nějakou roli, od které se to očekává. Ale proto, že to vnímáš jako správné. Ne pro odměnu, která mnohdy může být jen tvým dobrým pocitem, ale proto, že to cítíš jako potřebné. Tebe, který na nic nečeká a jako první si položí otázku: „Kdy jindy než teď?“ Tebe, který jdeš ochotně konat sám nebo se svým týmem, abys co nejdříve dosáhl potřebných výsledků. Tebe, který rád a pokorně sdílíš s ostatními vše, co jsi na své cestě získal. Protože kdo ví, kdo z ostatních by chtěl vyrazit na stejnou či podobnou cestu? A pokud ano, tak proč by jej mělo potkat to, co už potkalo tebe? Proč by nemohl být rychlejší či obratnější ve prospěch nás, společnosti?

Jedním ze smyslů existence naší organizace je přitáhnout skvělé lidi a podpořit je v jejich cestě stát se špičkovými experty.

Naším smyslem určitě není podporovat lidi, aby se z průměrných stali průměrnějšími.

„  
Bez ohledu na vaši odbornost, stanete-li se  
vedoucím, potřebujete se stát odborníkem  
na porozumění lidem.“

– Petr Pacher





# VIDĚT SVĚT KRÁSNĚJŠÍ



Business Complex TITANIUM  
(blok C - zelená barva),  
Nové sady 25, Brno 602 00

Po vstupu do komplexu projdete  
do atria, ve kterém uvidíte  
čekárnu oční kliniky Oftal.



## LASEROVÉ OPERACE

OPERACE ŠEDÉHO ZÁKALU

CHIRURGIE GLAUKOMU

PLASTICKÉ OPERACE

OPERACE ŠEDÉHO ZÁKALU PO LASEROVÝCH ZÁKROCÍCH

## JAK MÁME PRO VÁS OTEVŘENO?

**Pondělí, úterý a středa .. 7.30-16.00**

**Čtvrtek..... 7.30-18.00**

**Pátek..... 7.30-15.00**

objednání na **předoperační vyšetření, laserovou operaci, operaci šedého zákalu, nitrooční operaci, estetické výkony** telefonicky na recepci od 8.00 do 15.00 hod.

### **Jsmo časově flexibilní!**

Termíny a speciální vyšetření potřebné k operaci očí vždy domluvíte s očním lékařem!

## **OBJEDNEJTE SE**

**+420 777 320 468 +420 545 234 565**

**e-mail: info@oftal.cz**

**WWW.OFTAL.CZ**

## **O autorovi**



Studoval jsem všeobecné lékařství, které mě následně přivedlo k psychologii a managementu. Výkonnostní psychologii používám mnohem raději než klinické přístupy. Kompiloval jsem řadu psychodiagnostických metod, kterými prošlo několik stovek tisíc osob. Se svým týmem se věnuji zejména výzkumu v oblasti psychodiagnostiky, konverzační hypnózy a vývoji nových metod pro vzdělávání formou výcviku.



## IAP

Institute of Applied Psychology (IAP) je firma pomáhající lidem vidět podstatu. U sebe, i u druhých lidí. Za tímto účelem vyvíjíme vlastní psychodiagnostické metody, ať už pro online (osobnostní dotazníky a výkonové metody) či pro offline využití (projekt Get2KnowMe®). A protože věříme, že nalezení souladu mezi člověkem a rolí (resp. také firmou) je záležitostí, při které vstupuje do hry více faktorů, věnujeme se v rámci služby Scan2Grow komplexnímu poznání firmy, pracovní role ve firmě i dané role na trhu práce. Při poznávání člověka se pak zaměřujeme nejen na dovednosti, které nezbytně potřebuje pro vykonávání své role, ale i na osobnostní předpoklady a hodnotovou orientaci tak, abychom poznali, zda je pro firmu skutečně vhodný. Všechny naše získané dovednosti předáváme v rámci vzdělávání a tréninku vedoucích a HR pracovníků.



## MM partnerství

Časopis MM Průmyslové spektrum, publikovaný vydavatelstvím MM publishing s.r.o, je technický měsíčník specializovaný na strojírenství vycházející v České republice od roku 1997. Časopis je určen střednímu a vyššímu managementu podniků, konstruktérům a technologům, dovozcům a vývozcům, pracovníkům výzkumu a vývoje, učitelům a studentům vysokých a středních odborných škol.

Vydavatelství MM publishing po celou dobu své existence podporovalo a podporuje celou řadu charitativních, vzdělávacích a osvětových aktivit. Jsme hrdými partnery prospěšných projektů a s respektem a pokorou přistupujeme k jejich činnostem a aktivitám.



PRŮMYSLOVÉ  
SPEKTRUM



