

OSOBNÍ MANAGEMENT A INDIVIDUÁLNÍ VŮDCOVSTVÍ V SYSTÉMU MANAGEMENTU ZNALOSTNÍHO PRACOVNÍKA

Ivan Vágner

Ivan, Vágner, prof., Ing., CSc., MBA, ČR, Brno, Veveří 70, +420604360403, Ivan.Vagner@law.muni.cz

SUMMARY – THE OBJECTIVE OF THIS PAPER IS TO SUPPORT EFFORTS TO MEET THE MOST IMPORTANT TASK FOR THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT, WHICH IS „SUBSTANTIALLY IMPROVE THE PERFORMANCE OF KNOWLEDGE WORKERS“. THIS TARGETED SUPPORT THE AUTHOR SEEMS IN FORMATION THE KNOWLEDGE WORKERS MANAGEMENT SYSTEM AND HENCE HAVING ITS PROPER FUNCTIONING, PAYING INCREASED ATTENTION TWO PILLARS OF THAT MANAGEMENT SYSTEM: PERSONAL MANAGEMENT AND INDIVIDUAL LEADERSHIP.

Úvod

Autor příspěvku (dále jen autor) plně sdílí názor P.F. Druckera¹, že hlavním úkolem teorie a praxe managementu nyní je i v blízké budoucnosti bude: „podstatně zvýšit výkonnost znalostních pracovníků“. Splnění tohoto úkolu není a nebude snadné především s těchto důvodů:

- mnozí znalostní pracovníci (dále jen ZP) jsou výkonem svých profesí dlouhodobě přetíženi, takže představa dalšího zvyšování jejich pracovní výkonnosti je jak z hlediska jejich potenciálu, tak i způsobu profesního i soukromého života nepřijatelná,
- výše zmíněná představa o výkonnosti ZP a jejím zvyšování spíše akcentuje její kvantitativní charakter,² zatímco kvalitativní kritéria hodnocení výkonu poslání ZP se v praxi podceňují, mnohdy zcela opomíjí.³

Autor si je plně vědom oprávněnosti a smysluplnosti vymezení výše zmíněného hlavního úkolu pro teorii a praxi managementu i nezbytnosti jeho splnění v relativně krátkém čase i výše rámcově charakterizovaných limitů bránícím jeho snadnému řešení. Nabízí proto v dalším textu podněty, jež samozřejmě nejsou samospasitelné, nicméně mohou významně přispět k tomu, aby především kvalitativně pojatá výkonnost ZP měla vzestupnou tendenci, aniž to bude vyžadovat jejich větší pracovní úsilí. Konkrétně jde o podněty týkající se individuálně modifikovaného systému managementu, s důrazem na jeho východiskový pilíř, jímž je tzv. osobní management a vrcholový pilíř, jímž je individuální vůdcovství.

1. Proces formování a fungování systému managementu znalostního pracovníka

¹ P.F. Drucker (2000), s. 129

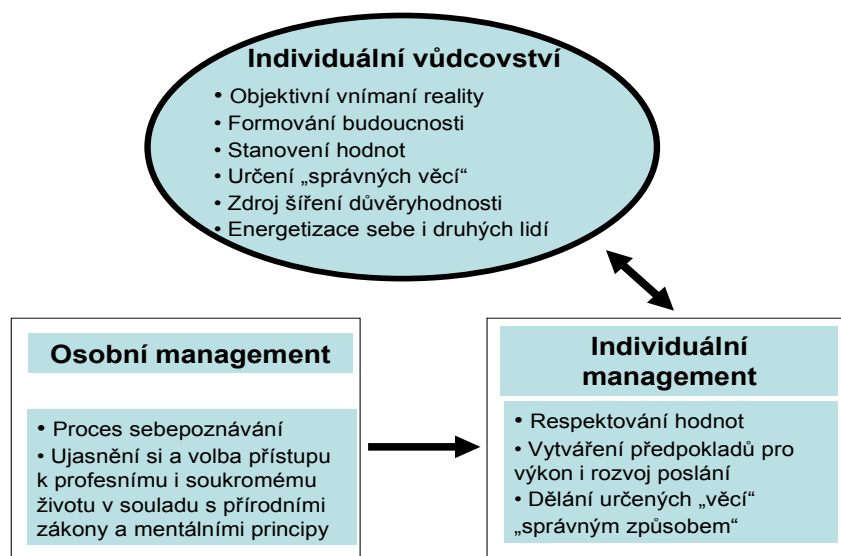
² Např. výkonnost učitele je měřena počtem žáků, resp. studentů; výkonnost praktického lékaře je vázána na počet registrovaných pacientů; výkonnost manažera se hodnotí časovou pracovní vytižeností během dne, resp. týdne.

³ Např. růst počtu studentů na 1 učitele snižuje kvalitu výchovně-vzdělávacího procesu; růst počtu registrovaných pacientů postupně znemožňuje praktickému lékaři řádně diagnostikovat a potažmo zabezpečit sofistikovanou terapii jeho pacientů; růst doby výkonu manažerské práce nemusí svědčit o růstu její účelnosti, účinnosti, hospodárnosti a odpovědnosti – mnohdy je tento růst důkazem klesající efektivnosti práce manažera, „nezdravého“ přetěžování jeho disponibilního potenciálu, jeho neschopnosti zabezpečit relativní rovnováhu ve smyslu „pracovat a žít“.

Autor je přesvědčen, že již dnes, a to více v budoucnosti, potřebuje (bude potřebovat) každý znalostní pracovník⁴ (dále rovněž ZP) k efektivnímu usměrňování a rozvoji výkonu svého poslání ucelený systém managementu (dále jen SM). Takový SM tvoří tři pilíře:

- osobní management,⁵
- individuální management,⁶
- individuální vůdcovství.⁷

Obr. 1: Model formování a fungování SM



První a druhý pilíř SM tvoří jeho základnu, kdežto třetí pilíř je jeho vrcholem. Při formování SM musí ZP nejdříve posoudit jeho výchozí úroveň osobního managementu (dále jen OM), a pokud tato úroveň nebude dostačující (což autor hypoteticky pokládá za, v praxi převažující skutečnost), učinit vše pro to, aby žádoucí úrovně OM dosáhl v relativně krátkém čase. Zvládnutí požadavků kladených na OM, je potom předpokladem k postupnému osvojení potřebných znalostí v rámci individuálního managementu (dále jen IM). Jestliže ZP zvládá dlouhodoběji úspěšně usměrňovat a rozvíjet výkon svého poslání - zjednodušeně vyjádřeno: „dělat věci správným způsobem“, má klíčový předpoklad dospět k vrcholovému pilíři, tj. individuálnímu vůdcovství (dále jen IV), opět zjednodušeně vyjádřeno „dělat správné věci“.⁸ Autor je přesvědčen, že dosažení žádoucí úrovně IV se stává už pro současného ZP nezbytností. Jinak řečeno: ZP, po zvládnutí role „manažera sebe sama“, se musí postupně stát i „vůdcem sebe sama“, a to v pojetí „moderního vůdcovství“⁹. Dosavadní proces formování SM ZP je tímto zdánlivě ukončen, nicméně ve skutečnosti dále pokračuje zdokonalováním

⁴ Znalostní pracovník je takový pracovník, který zpracovává vstupy do výstupů prostřednictvím svého mozku a obvykle též s využitím informačních a komunikačních technologií, přičemž jak vstupy, tak i výstupy jsou výhradně informace a znalosti.

⁵ Osobní management formuje přístup znalostního pracovníka k profesnímu i soukromému životu.

⁶ Individuální management se týká souboru metod a technik, které využívá znalostní pracovník v rámci jednotlivých manažerských komponent, jakými jsou např. plánování, organizování, kontrolování, rozhodování, komunikace, individuální kultura, individuální potenciál.

⁷ Individuální vůdcovství formuje perspektivní budoucnost znalostního pracovníka na základě relativně objektivního poznání reality.

⁸ Pro formování SM šipka směrem šikmo vzhůru v obr. 1 vyjadřuje nezbytnou sekvenci: OM – IM – IV. Šipka směrem šikmo dolů vyjadřuje fungování SM ve směru IV - IM.

⁹ Blíže o moderním vůdcovství viz Vágner, I., SABOLOVIČ, M. (2011), s. 30-33..

jednotlivých pilířů SM a jejich vazeb, což by výstižně graficky vystihla vzestupná spirála s návazností OM – IM – IV.¹⁰

Proces fungování SM ZP se realizuje ve vazbě IV – IM. Veškeré impulsy pro zabezpečení výkonu a rozvoje poslání ZP pochopitelně vycházejí z vrcholného pilíře SM, tj. z IV. Z modelu SM (viz obr. 1) je zřejmé, že těmito impulsy jsou, na základě objektivního posouzení reality v oboru působnosti i v obecném okolí a potažmo úvah o formování vlastní perspektivní profesní budoucnosti, především:

- ujasnění vlastní hodnotové orientace, která by měla rozhodně zahrnovat čtyři kardinální ctnosti, jimiž jsou spravedlnost, střídmost, moudrost a statečnost – odvaha;
- stanovení „správných věcí“, což de facto znamená realizovat sekvenci těchto kroků: 1. bedlivé uvážit osobní profesní poslání ZP (vize), 2. vytýčit několik konzistentních strategických cílů s vizí, 3. nalézt varietu relevantních strategií a zvolit z nich takovou, která zakládá nejefektivnější předpoklady dosažení ZP vytýčených strategických cílů, a konečně za 4. vypracovat individuální prováděcí plán sestávající z sledu nezbytných činností s časovou dotací i zdrojovým zabezpečením;
- objektivizovaná analýza vlastní důvěryhodnosti ZP a na jejím základě buďto dosaženou důvěryhodnost alespoň udržet a nebo hledat a volit možnosti a způsoby jak její míru zvýšit;
- energetizace vlastního potenciálu ZP, což znamená mobilizaci úsilí a obvykle hlavně vůle věnovat roli „vůdce sebe sama“ patřičnou pozornost a úsilí.

Konkrétní usměrňování výkonu a rozvoje osobního poslání musí ZP, tentokrát v roli „manažera sebe sama“, zajistit v rámci druhého pilíře SM, kterým je IM. ZP realizuje „zadání“, která si jako „vůdce sebe sama“ ujasnil, stanovil a patřičně se k jejich plnění „energetizoval“. Konkrétně vyhledává, volí, osvojuje si a implementuje originálně sestavený soubor manažerských metod a technik.¹¹ Z výše uvedeného jistě pozorný čtenář pochopil, že OM a IM nejsou synonyma.¹²

2. Podstata a účel OM

Z předchozí kapitoly je zřejmé, že OM je výchozím pilířem SM. Čtenáři příspěvku jistě neuniklo, že kvalitativní úroveň OM determinuje funkci celého SM ZP. Bohužel je praktickou zkušeností autora, že úloha OM v SM, pojímána všeobecně,¹³ není dosud náležitě doceněna relevantní odbornou veřejností. Problematika OM je spíše na okraji zájmu teorie i praxe managementu, což má závažné negativní důsledky.¹⁴

¹⁰ Což v dvourozměrném obr. 1 nelze zachytit.

¹¹ Mezi individuálně využitelné metody a techniky patří např. Activity Based Costing, Aliance, Analýzy neúspěchů, Audit interní, Analysis Performance Problems, Balanced Scorecard, Benchmarking, Budgeting, Controlling, Clients Based Costing, Clients Relationship Management, Clients Service Management, Franchising, Marketing, Management by Objectives, Metoda PESTLE, Metoda SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), Metoda SWOT, Outsourcing, Optimalizace daní, Periodické hodnocení neúspěchů, Porterův model, Procesní řízení, Reengineering, Revitalizace, Risk Management, Rozhodovací stromy, Speed Management, Stress Management, Systematické zlepšování, Target Costing, Time Management, Total Quality Management – vybráno ze široké nabídky metod a technik z publikace SOUČEK, Z. (2005), 177-180.

¹² Podstatou OM je hledání a nalezení vlastního originálního přístupu k výkonu a rozvoji poslání každého jednotlivého ZP, kdežto účelem IM je, aby si konkrétní ZP našel, zvolil a osvojil jemu vyhovující soubor manažerských metod a technik, který mu umožní efektivně usměrňovat výkon a rozvoj jeho profesního poslání.

¹³ Tzn., ať už jde o SM pro ZP, zájmovou skupinu, organizaci.

¹⁴ Určitě všichni výkonní ZP si přejí mít úspěšnou profesionální kariéru. Zároveň touží po štěstí, lásce, zdraví. Přesto nemálo profesně úspěšných ZP vede život podobající se „štvanci na divokou zvěř“, o pocitu štěstí se jim snad zdá jen ve snech, rozpadá se jim často manželství a mnozí z nich trpí psychosomatickými obtížemi. Tito ZP nejsou žádní „hlupáci“, jsou to naopak vesměs lidé s nadprůměrným intelektem a odbornou kvalifikací, nicméně jejich OM je na velmi nízké úrovni. Proto také mj. hledají příčiny svého mimopracovního selhání v nedostatku času, v nepřízní osudu, v nepochopení svých blízkých atp.

Nicméně stále více se prosazující posun paradigmatu v managementu k principiálnímu vedení¹⁵ nastoluje potřebu zásadního přehodnocení přístupu k OM. Stále více manažerských odborníků uznává, že efektivní vedení sebe samých i druhých lidí je především závislé na úrovni OM ZP, zejména pak manažerů. Postupně se takto prosazuje premisa: „Nelze efektivně vést druhé lidi, když není ujasněný vlastní postoj manažera k jeho profesnímu i soukromému životu, není formulováno jeho životní osobní poslání a potažmo chybí osvojení návyku - to nejdůležitější dávat na první místo -¹⁶ a energetizovat sebe a potažmo jím vedené lidi k dosažení cílů.“

Autor doposud identifikoval dva přístupy k OM:

- Přístup se zaměřením na zvýšení výkonnosti ZP - tzv. profesně-výkonový přístup.
- Přístup s univerzálním zaměřením na vytváření předpokladů pro úspěch ZP nejen v profesním, ale i v soukromém životě - tzv. přístup kompatibilní s posunem paradigmatu v managementu k principiálnímu vedení.

Pozor! Další text, v souladu s věcným záměrem příspěvku, se zabývá „jen“ profesně-výkonovým přístupem k OM.

2.1 Profesně-výkonový přístup k OM

Tím, že je tento přístup orientován výhradně do profesní oblasti, váže se bezprostředně k plnění klíčového úkolu teorie a praxe managementu „podstatně zvýšit výkonnost ZP“. Aby bylo možno tento úkol vůbec začít efektivně řešit, je nezbytné nejdříve pochopit, jaké faktory mají na výkonnost ZP podstatný vliv. Autor je přesvědčen, že těmito faktory jsou:

- Jednoznačnost vnímání výkonu poslání ZP.¹⁷
- Schopnost ZP ujasnit si a zvolit přístup k výkonu a rozvoji profesního poslání (což je vlastně OM).¹⁸
- Ochota ZP přijmout žádoucí posun paradigmatu při výkonu profesního poslání.¹⁹

¹⁵ Posun paradigmatu v managementu k principiálnímu vedení vychází z principů modelu lidských vztahů a lidských zdrojů, avšak navíc se soustředí na to, jak lidem pomoci najít smysl a naplnění jejich existence, a to na základě pochopení faktu, že v konečném důsledku bude rozhodující působení lidmi neovlivnitelných přírodních zákonů (např. zákona tendence k rovnováze) a potažmo respektování mentálních principů (např. princip integrity).

¹⁶ Což se projevuje v nezpůsobilosti ujasnění vize, vytýčení strategických cílů a strategií.

¹⁷ V současné praxi není vždy zcela jasné, co je vlastně žádoucím posláním ZP, proto je velice důležité žádoucí poslání ZP ujasnit a vymezit, než se začne uvažovat o požadavku zvýšení výkonnosti, neboť jinak opět hrozí prolongace kvantitativního přístupu k výkonnosti. Tak např.: Má univerzitní profesor prioritně „předávat“ studentům nejnovější poznatky z oboru, nebo spíše klást důraz na rozvoj jejich kreativního a současně interpersonálního řešení problémů a úkolů; Má praktický lékař být spíše „dispečerem“, v návaznosti na pacientem sdělenou anamnézu, nebo celostně stanovit diagnózu a zvolí sofistikovanou terapii; Má manažer vést své spolupracovníky k dosažení cílů bez ohledu na jeho vlastní i jejich osobnostní potenciál, nebo mít na zřeteli nezbytnost dosažení stanovených cílů, avšak zároveň považovat způsob vedení jako prostředek k rozvoji svých i jejich stěžejních způsobilostí s ohledem na své i jejich osobnostní vybavení.

¹⁸ Jedná se ve své podstatě o ujasnění hodnotové orientace výkonu poslání. Co je hodnotovou prioritou? Např.: Tichá dohoda profesora se studenty, že po sobě nebudou vzájemně nic moc požadovat, nebo naopak profesor didakticky vhodným způsobem chce předat studentům maximum dílčího vzdělání v souladu s vymezeným profilem absolventa; Lékaři půjde jen o vykazování diagnostického a terapeutického výkonu, nebo jeho přístup k pacientovi bude založen na vnímání pacienta jako celostní bytosti, jež potřebuje mj. více porozumění, možnost důvěrné komunikace s lékařem atd.; Manažerovi jde při vedení spolupracovníků v první řadě o „zalíbení se“ nadřízenému, nebo praktikuje postoj „výhra-výhra“, jímž zabezpečí nejen splnění cílů, ale i vlastní i jejich spokojenost a profesní i osobnostní rozvoj.

¹⁹ Žijeme v době, kdy nejedem obor lidského činění nutně potřebuje „přetrhat“ zakořeněné stereotypy myšlení, jednání a chování. ZP musí být připraven a ochoten rodící se paradigma nejen akceptovat, ale i svým přístupem podpořit. Např.: Profesor by měl podpořit u studentů i ve své vědecké práci propojení racionálního myšlení s iracionálním; Lékař by měl skloubit klasickou terapii s duchovně akceptovatelnými alternativními metodami

- Ochota ZP neustále se vzdělávat, a to nejen ve vlastním oboru.²⁰
- Přijetí faktu, že výkonnost ZP není primárně spojena s kvantitou vykonané práce, ale s její kvalitou.²¹

Jak je patrné z výše uvedeného přehledu faktorů ovlivňujících výkonnost ZP, patří mezi ně rovněž kvalitativní úroveň jejich OM. Vysoká úroveň OM je však pouze „vstupenkou na hřiště“ pro všechny potenciální i výkonné ZP ve všech profesních oborech!

Rámcově lze obsah OM ZP vyjádřit prostřednictvím těchto aktivit:

- Proces sebepoznávání.²²
- Identifikování pracovní pozice, pro níž má ZP mj. vhodné osobnostní předpoklady, a tudíž i možnosti dosahovat největších individuálních i společenských přínosů.
- Neustálé a harmonicky pojaté zdokonalování sebe sama.²³
- Získání znalosti, jak a kdy měnit svou profesní orientaci.
- Přípravovat se soustavně na zvládnutí požadavku zůstat biologicky mladý a duševně aktivní po celou dobu stále se prodlužující pracovní kariéry.²⁴

3. Individuální vůdcovství

Tak, jak bylo v 1. kapitole příspěvku zdůrazněno, měl by každý potenciální i výkonný ZP postupně „dozrát“ do role individuálního vůdce (vůdce sebe sama), samozřejmě moderního pojetí. Bohužel je faktem, že současný odborný náhled na vůdcovství v obecné i individuální rovině stále preferuje spíše tradiční pojetí vůdcovství. Základní odlišnosti tradičního a moderního individuálního vůdcovství jsou uvedeny v tabulce (viz níže). Ne vše je třeba z této tabulky komentovat, autor proto komentuje jen podstatné odlišnosti.

Tradiční pojetí individuálního vůdcovství staví do popředí ZP, jenž vše v roli „vůdce sebe sama“ zvládá vlastními silami (vědomostmi, zkušeností, „přemrštěnou“ sebedůvěrou, nezávislou vlastní vůlí, výhradní oporou o materialistický světový názor a z něj odvozené racionality).

Moderní pojetí individuálního vůdcovství se vyznačuje uvědoměním si přirozené závislosti ZP na „něčem“, z hlediska světového názoru autora spíše na „Někom“, co ho lidsky nepředstavitelně přesahuje. Proto moderní „vůdce sebe sama“ myslí, vyjadřuje se a koná především integrálně. Dokáže „ovládat“ vlastní ego a využívá a rozvíjí své „narozeninové dary“ (své osobnostní přednosti) k naplnění svého osobního poslání. To však neznamená, že by myslel a konal bez vlastní iniciativy a pouze spoléhal na to, co mu bylo dáno „Shora“ (geneticky, výchovou v ranném věku). Jako sociálně zralý jedinec se snaží o harmonický rozvoj všech čtyř lidských dimenzí, a to plně v souladu s přírodními zákony, přičemž ctí a plně respektuje a aplikuje

létby; Manažer by měl nejen zabezpečit „dělání věcí správným způsobem“, ale také usilovat o růst důvěryhodnosti, jak vlastní i jím řízeného útvaru či výsledků jím řízených procesů.

²⁰ Vzdělávat se ve vlastním oboru je dnes samozřejmostí, ne tak tomu je mnohdy a mnohde vzdělávání v jiných oborech. V praxi často přetrvává dokonce intelektuální arogance vůči jiným oborům. Je to vážná chyba, neboť nejvíce inspirace pro rozvoj ve vlastním oboru lze nalézt obvykle mimo něj, v jiných oborech lidského snažení.

²¹ V praxi stále existuje silný sklon hodnotit výkonnost ZP jen pomocí kvantitativních kritérií. To se musí změnit, jinak nadále poroste mj. pokrytectví, přetvářka, falšování vykonané práce a kvalita výstupů bude nutně klesat.

²² V rámci procesu sebepoznávání by měly být zodpovězeny mj. tyto otázky: Kdo jsem? V čem jsou mé přednosti? Jakým způsobem pracuji? Jakým způsobem se učím? Kam patřím? Co je nebo může být mým přínosem? Jsem schopen brát na sebe vztahovou odpovědnost?

²³ Tzn., nestačí se jen vzdělávat, nezbytné je rovněž harmonické zdokonalování ve všech lidských dimenzích, tzn. tělesné, duševní, duchovní a společensky vztahové, resp. citové.

²⁴ Je téměř jisté, že vlivem bezprecedentního demografického vývoje ve většině vyspělých zemí světa, se bude věk pro odchod do důchodu zvyšovat. P.F. Drucker dokonce předvídá, že hranice pro přiznání starobního důchodu bude v budoucnosti 79 let věku – viz DRUCKER, F.P. (2000), s. 50.

mentální principy jak v profesním, tak i soukromém životě. Vše co koná, činí tak s láskou a k dobru nejen svému, ale také svých bližních. Tedy postoj „Výhra – Výhra“, resp. „Výhra – Výhra, nebo žádná dohoda“ je pro něj samozřejmostí, stejně tak jako eliminace jakýchkoliv negativních externalit, které mohou vznikat v souvislosti s výkonem a rozvojem jeho osobního poslání.

Tabulka: Podstatné rysy tradičního a moderního individuálního vůdcovství

Tradiční individuální vůdcovství	Moderní individuální vůdcovství
Základ v materialismu, sekularismu a relativismu – vše je „v rukou a silách“ člověka.	Základ v přijetí faktu, že člověk je součástí Vyšších systémů, jež ho nepředstavitelně přesahují – ne vše je tudíž „v rukou a silách“ člověka a proto je moudré respektovat při výkonu svého poslání přírodní zákony a potažmo mentální principy.
Rozpor myšlení, slov a činů.	Integrita myšlení, slov a činů.
Vedení sebe s obavou před manipulací z okolí.	Vedení sebe prostřednictvím zdravého sebevědomí, opřené o výsledky procesu sebepoznání a s pokorou a úctou k tomu, co bylo Stvořitelem dáno lidem do „správy“.
Priorita sobectví vůči druhým lidem.	Priorita přístupu „výhra-výhra“ k druhým lidem.
Nejvyšší vyznávané hodnoty: moc, vliv, majetek, peníze.	Nejvyšší vyznávané hodnoty: spravedlnost, statečnost, střídmost, rozvaha a moudrost
Základní motiv – mít výhody oproti druhým.	Základní motiv – sloužit druhým.
Potlačování emocí.	Důraz na emoční inteligenci a sociální zralost.

Na tomto místě zpracování příspěvku považuje autor za účelné stručně charakterizovat prvky působnosti moderního „vůdce sebe sama“, tak jak jsou uvedeny v rámci vrcholového pilíře SM (viz výše obr. 1).

3.1 Objektivní posouzení reality

Premisou objektivního posouzení reality je přijetí faktu ZP, že vidí (vnímá) realitu prizmatem „nasazených vlastních brýlí“, a že tudíž není možné ve skutečnosti realitu nikdy ze 100% objektivně poznat. K tomu, aby se ZP přibližoval k objektivnímu náhledu na realitu, musí obrazně „vlastní brýle“ odložit, což však není vůbec jednoduché, zvláště u osobnostně dominantních ZP. Autor se domnívá, že k objektivnějšímu posouzení reality je důležitější dát přednost moudrosti před vědomostmi, pohledu na realitu prostřednictvím „srdce“ a vlastních zkušeností před rozumem a racionálním úsudkem. Určitě k vyšší objektivnosti poznání reality přispěje aplikace relevantní metodologie, komunikace se sociálně zralými odborníky různých oborů a pro věřící ZP navíc kontemplace.

3.2 Formování osobního poslání

Vycházejíc z předpokladu, že ZP má již ujasněno rámcově osobní poslání z pilíře OM, zde jde o konkretizaci tohoto poslání pro určitou aktuální profesní oblast, přičemž nelze vyloučit i možnost inovace původního rámcového osobního poslání v návaznosti na závěry z předchozího posuzování reality.

3.3 Stanovení hodnotové orientace

ZP si je vědom, že základem jeho hodnotové orientace musí být čtyři kardinální ctnosti i respekt k přírodním zákonům a mentálním principům. Je povznesen nad hodnoty pomíjivé a pošetilé, jež jsou bohužel fetišizovány současnou tzv. vyspělou lidskou společností (často souhrnně vyjadřovány sloganem „užít si“). Jeho nejvyšší hodnotou je láska k Stvořiteli a k bližním stejně jako k sobě (což přesně vystihuje princip tolerance k vlastnímu potenciálu), konání dobra a vytváření niterného duševního pokoje i přispění k pokoji a souladu v okolí a v konečném důsledku směřování ke spáse vlastní i bližních. Komplementárně samozřejmě vyznává hodnotu harmonie mezi profesním a soukromým životem.

3.4 Vytýčení osobních cílů a strategií

ZP vytyčuje osobní cíle a potažmo strategie (cesty k naplnění těchto cílů) v souladu s aktuálním osobním posláním, přičemž se opírá o objektivizované posouzení relevantní reality a o vyznávanou hodnotovou orientaci. Na rozdíl od role „manažera sebe sama“, je ZP v roli „vůdce sebe sama“ ten, jenž má osobnostní předpoklady a způsobilosti stanovit, co jsou pro něj „správné věci“, jakou mají prioritu, jaké cíle a v jaké sekvenci musí být plněny, aby se tyto „správné věci“ realizovaly a pochopitelně volit z variety strategií ty, které vedou ke splnění cílů efektivně (tedy přímočaře a nákladově a časově přiměřeně).

3.5 Audit vlastní důvěryhodnosti

ZP dbá o svou důvěryhodnost u druhých lidí. Nezbytným východiskem jeho důvěryhodnosti je jeho zdravá sebedůvěra. Je si vědom, že k důvěryhodnosti přispívá jeho konsistentní chování a jednání a že o důvěryhodnost člověk musí neustále usilovat. K pochopení významu důvěryhodnosti ZP i jejímu posilování pomáhá akceptace „stromu důvěryhodnosti“, jenž symbolizuje 4 prvky důvěryhodnosti:

- „Kořeny stromu“ představují základ pro formování důvěryhodnosti, což je integrální jednání a chování ZP. Proto dbá, aby stejně myslel, vyjadřoval se a jednal;
- „Kmen stromu“ vyjadřuje úmysly ZP. Ty však mohou být i negativní, ale i když jsou orientovány k „plození“ dobra, ani to ještě nestačí k tomu, aby byl ZP „automaticky“ považován okolím za důvěryhodného.
- „Větvoví (koruna) stromu“ naznačuje nezbytné způsobilosti, které musí mít ZP k tomu, aby své úmysly mohl realizovat.
- „Plody stromu“, jsou-li obrazně „chutné“, jsou pro okolí teprve opravdovým důkazem důvěryhodnosti ZP.

3.6 Vlastní energetizace k dosažení osobních cílů

ZP je jenom člověk. Není pro něj vždy a za všech okolností samozřejmé, že se na plnění jím vytýčených cílů „vrhá“ s nadšením. Na druhé straně mu je jistě jasné, že bez patřičné vůle a nadšení pro „věc“ se dílo buďto vůbec nezdaří a nebo bude cíl ZP plnit s nechutí až s odporem. Návyk energetizace (nabuzení vůle a sil) před plněním cílů a úkolů patří k velmi podstatným pozitivním návykům. Protože jakýkoliv návyk vzniká „průnikem“ tří prvků: 1. co a proč to chci; 2. vědět, jak na to; 3. mít vůli to realizovat, pak návyk energetizace k plnění osobních cílů může mít při svém formování problémy s 2., ale zejména s 3. prvkem formování návyku. Určitě bude příznivě působit ujasnění priorit, vytyčování menšího souboru osobních cílů a respekt k mentálnímu principu tolerance vlastního potenciálu, ale v neposlední řadě opora v meditaci, pro věřícího ZP v modlitbě.

Závěr

Hlavním úkolem teorie a praxe managementu nyní je i v blízké budoucnosti bude: „podstatně zvýšit výkonnost znalostních pracovníků“. K tomu, aby byl tento úkol úspěšně plněn, přispívá formování systému managementu znalostního pracovníka, který sestává ze tří pilířů. Základnu tohoto systému tvoří pilíře osobního managementu (východisko celého systému) a individuálního managementu. Vrchol systému managementu znalostního pracovníka představuje pilíř individuálního managementu. Cílem osobního managementu je nalezení správného přístupu k profesnímu i soukromému životu znalostního pracovníka. Cílem individuálního managementu je osvojení si aplikace relevantních individuálních manažerských metod a technik v konkrétních situacích řešení problémů a úkolů. Cílem individuálního vůdcovství je, na základě relativně objektivního poznání reality, určovat, čím se bude znalostní pracovník zabývat (co budou pro něj „správné věci“) při striktním respektování lidsky neovlivnitelných přírodních zákonů a mentálních principů. Zároveň platí zásada, že znalostní pracovník se musí stát nejdříve „manažerem sebe sama“, aby následně dospěl k roli „vůdce sebe sama“.

Literatura

COVEY, R.S. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha : Management Press, 2007. 342 s. ISBN 80-7261-156-9.

COVEY, M.R.S. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše.* Praha : Management Press, 2008, 347 s. ISBN 978-80-7261-176-8.

DRUCKER, F. P. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha : Management Press, 2000. 183 s. ISBN 80-7261-021-X.

SOUČEK, Z. *Firma 21. století (Předstihněme nejlepší)*. Praha : Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

VÁGNER, I., SABOLOVIČ, M. *Systém managementu organizace a znalostního pracovníka (monografie)*. Ružomberok: VERBUM, 2011, 165 s. ISBN 978-80-8084-652-7.

VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2. přepr. vyd. Brno : VMU, 2007, 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.

VÁGNER, I., WEBER, M. *Osobní Management*. 2. přepr. vyd. Brno : VMU, 2007, 142 s. ISBN 978-80-210-4265-0.

