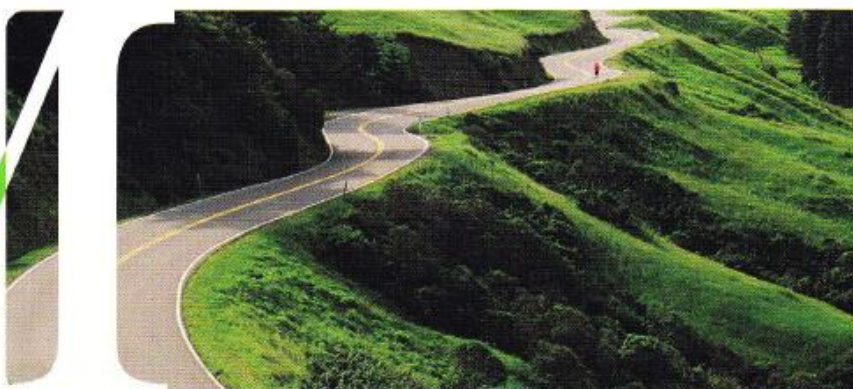


VEDENÍ LIDÍ, TÝMŮ A FIREM

Praktický atlas managementu

4., zcela přepracované vydání

M



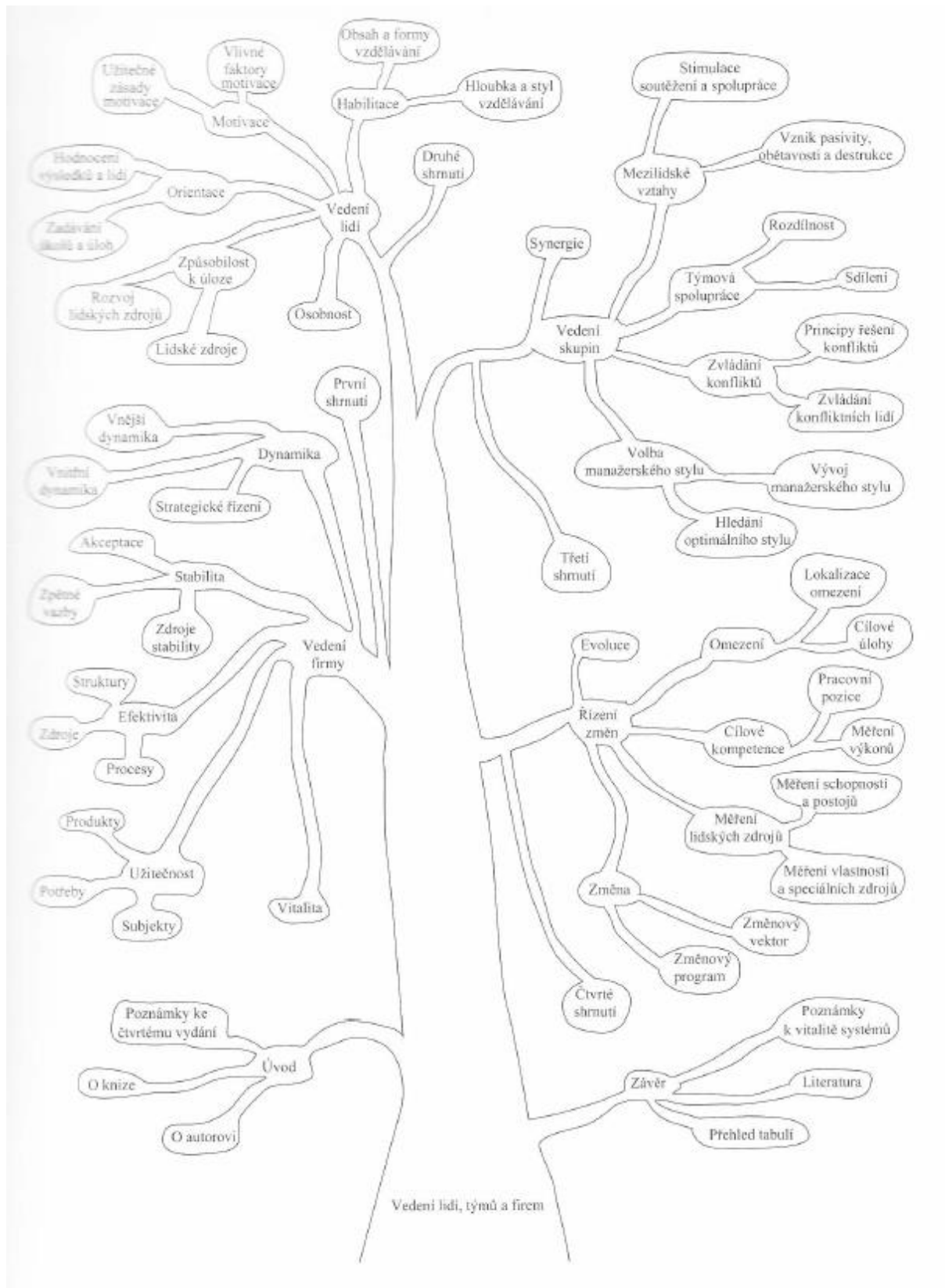
**Jiří
Plamínek**

- úspěch a vitalita firem, firemní kultura
- podnikatelské hypotézy, vize a strategie
- produkty, procesy, zdroje, řízení změn
- hodnocení lidí, motivace a odměňování
- vztahy mezi lidmi, spolupráce, konflikty



Management

Struktura knihy



Obsah

Struktura knihy	2
1. Vedení firmy	7
Úspěch a vitalita	7
Dvě pojetí úspěchu	7
Pyramida vitality	7
1.1 Užitečnost	8
Zajišťování užitečnosti	8
Subjekty a vztahy	9
Mapa vztahů	9
Váha klíčových subjektů	9
Potřeby a tužby	10
Trojúhelník RPT	10
Maslowova hierarchie	10
Definice produktů	11
Odvození produktů	11
Příklady produktových skupin	11
1.2 Efektivita	12
Zajišťování efektivy	12
Popis, obsluha a řízení procesů	13
Obsluha firemního procesu	13
Řízení firemního procesu	13
Typy a odvozování zdrojů	14
Typologie a příklady zdrojů	14
Obecný postup a příklad „lidské zdroje“	14
Funkční model firmy	15
1.3 Stabilita	16
Lineární podstata rovnováhy a cyklus peněz	16
Lineární řízení	16
Cyklus peněz	17
Zajišťování stability	18
Cyklické řízení	19
Působení zpětných vazeb ve firmě	19
Vyhodnocování a korekce odchylek	19
Odvozování cílů	20
Odvozování cest	20
Firemní myšlenky	21
Složky strategického rámce	21
Vize a cíle v životě firmy	21
Pyramida spokojenosti	22
1.4 Dynamika	23
Zajišťování dynamiky	23
Prognózování a ovlivňování budoucnosti	24
Dopředné vazby	24
Strategické kontinuum	24
Lidé ve firemní dynamice	25
Dva typy firemní kultury	25
Pyramida rozhodování	25
Nástroje a limity vnější dynamizace	26
Nástroje vnější dynamizace	26

Kročení vnější dynamiky	26
První shrnutí.....	27
Stavba pyramidy vitality	27
2. Vedení lidí	28
Pyramida osobnosti	28
2.1 Způsobnost k úloze	29
Dvě složky kompetence a odměňování lidí.....	29
Trojúhelník lidských zdrojů	30
Typy lidských zdrojů.....	30
Příklady lidských zdrojů.....	30
Diagram Postoje a Schopnosti (P/S)	31
Typologie lidí z pohledu ovlivnitelných lidských zdrojů.....	31
Cíle a cesty rozvoje lidských zdrojů	31
2.2 Orientace	32
Tři příčiny neloajality.....	32
Obsah a povaha zadávání úkolů a úloh	33
Pravidlo SMART.....	33
Doporučený obsah zadání	33
Pravidla a obsah hodnotícího rozhovoru	34
Čtvero užitečných pravidel.....	34
Trojice užitečných témat	34
2.3 Motivace	35
Úvod do motivace	35
Motivující úlohy.....	35
Zlaté pravidlo motivace.....	35
Půltucet motivačních pravidel	36
Rozhodující faktory motivace	37
Motivační pole.....	37
Motivační založení	38
2.4 Habilitace	39
Práce s individuálními schopnostmi.....	39
Podoby učení a vzdělávání	40
Čtyři způsoby osvojování.....	40
Základní formy vzdělávání.....	40
Hloubka a styl vzdělávání	41
Tři hladiny vzdělávání.....	41
Lektorské desatero.....	41
Druhé shrnutí	42
Podpora individuální způsobilosti	42
3. Vedení skupin.....	43
Pyramida psychické ontogeneze	43
Vybrané typy interakcí	43
Pyramida psychické ontogeneze	43
3.1 Mezilidské vztahy	44
Menu vztahového chování	44
Klíčové stimuly soutěžení a spolupráce	45
Stimuly pasivity, obětavosti a destrukce	46
3.2 Týmová spolupráce.....	47
Dualita podmínek týmové spolupráce.....	47
Rozdělení rolí ve skupině.....	47

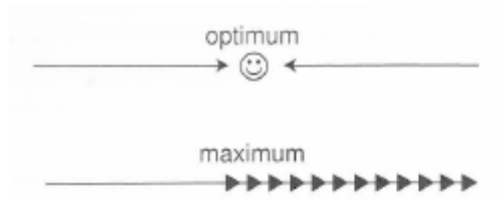
Fáze řešení problémů a devět týmových rolí dle Belbina	47
Korelace rolí s motivačním založením	47
Vývoj sdílení ve skupině	48
Spontánní vývoj skupiny	48
Vlastnosti úspěšných týmů	48
3.3 Zvládání konfliktů	49
Volba metod řešení konfliktů	49
Význam konfliktů pro evoluci	49
Srovnání metod řešení konfliktů	49
Standardní vývoj konfliktu	50
Klíčové principy řešení konfliktů	51
Spory a problémy	51
Postoje a zájmy	51
Schéma zvládání konfliktních lidí	52
3.4 Volba manažerského stylu	53
Základní manažerské styly	53
Manažerská mřížka	53
Modifikovaná manažerská mřížka	53
Vývoj manažerského stylu	54
Vývoj požadavků na lidi pracující pro firmu	54
Představa situačního vedení	54
Hledání optima	55
Vývojové trendy v modifikované mřížce	55
Úspěšné styly řízení	55
Třetí shrnutí	56
Pyramida kultury	56
4. Řízení změn	57
Vývoj firmy	57
Tři tváře firmy	57
Řízení vývoje firmy	57
4.1 Omezení	58
Určení a likvidace aktuálního omezení	58
Úzké místo firemní vitality	58
Skutečný postup vitalizace	58
Odpovědnost rolí v systému firmy	59
Základní role jako množiny úloh	60
Standardní úlohy lídrů	60
Standardní úlohy manažerů	60
Standardní úlohy vykonavatelů	60
4.2 Cílové kompetence	61
Omezení v kompetencích	61
Omezení v procesu lidské zdroje	61
Postup při hledání aktuálního omezení	61
Role v reálných manažerských pozicích	62
Volba ukazatelů a norem	63
4.3 Měření lidských zdrojů	64
Obecná podoba škál pro měření lidských zdrojů	64
Znalosti a dovednosti	64
Postoje a vlastnosti	64
Příklady škál pro schopnosti a postoje	65
Příklad vyjednávací dovednosti	65

Příklad loajalita	65
Příklady škál pro vlastnosti a speciální zdroje	66
Příklad dynamika osobnosti	66
Příklad lektorské dovednosti	66
4.4 Změna	67
Kompetenční matice.....	67
Příklad změnového vektoru.....	68
Výpis z kompetenční matice	68
Povaha změnového vektoru	68
Způsob dosažení změny	69
Realizační tabulka změny.....	69
Příklad změnového programu	70
Realizační tabulka změny.....	70
Čtvrté shrnutí	71
Řešení problémů a řízení změn v teorii vitality	71
Závěr.....	72
Teorie vitality v ekonomice, ekologii, sociologii a politice	72
Obecná pyramida vitality	72
Pyramida vitality pro firmy na trzích	73
Pyramida vitality pro člověka ve společnosti.....	73
Pyramida vitality pro organismy a ekosystémy	74
Pyramida vitality pro státy v globálním světě.....	74
Aplikace funkčního modelu firmy na správu státu	75
Šest základních kompetencí úspěšných lídru	76

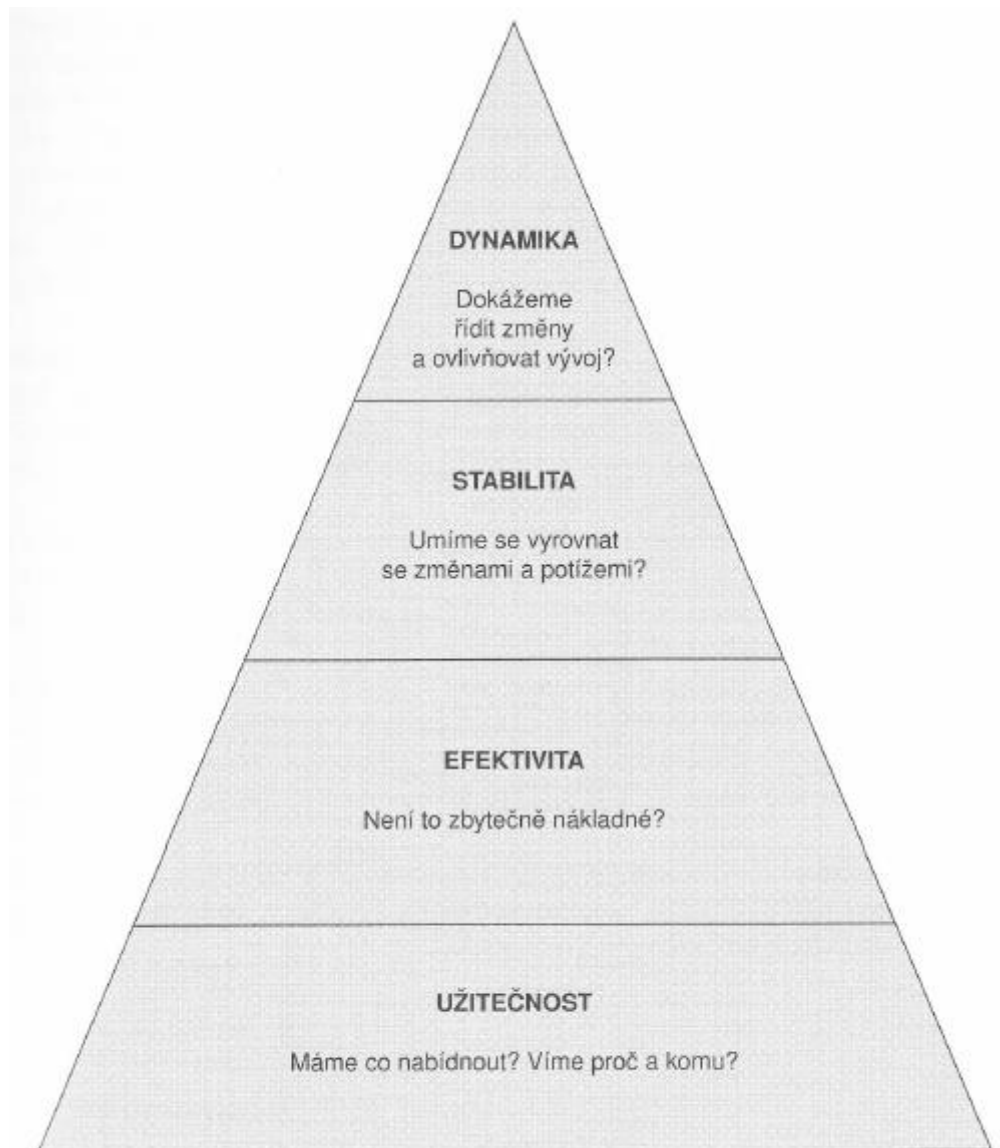
1. Vedení firmy

Úspěch a vitalita

Dvě pojetí úspěchu

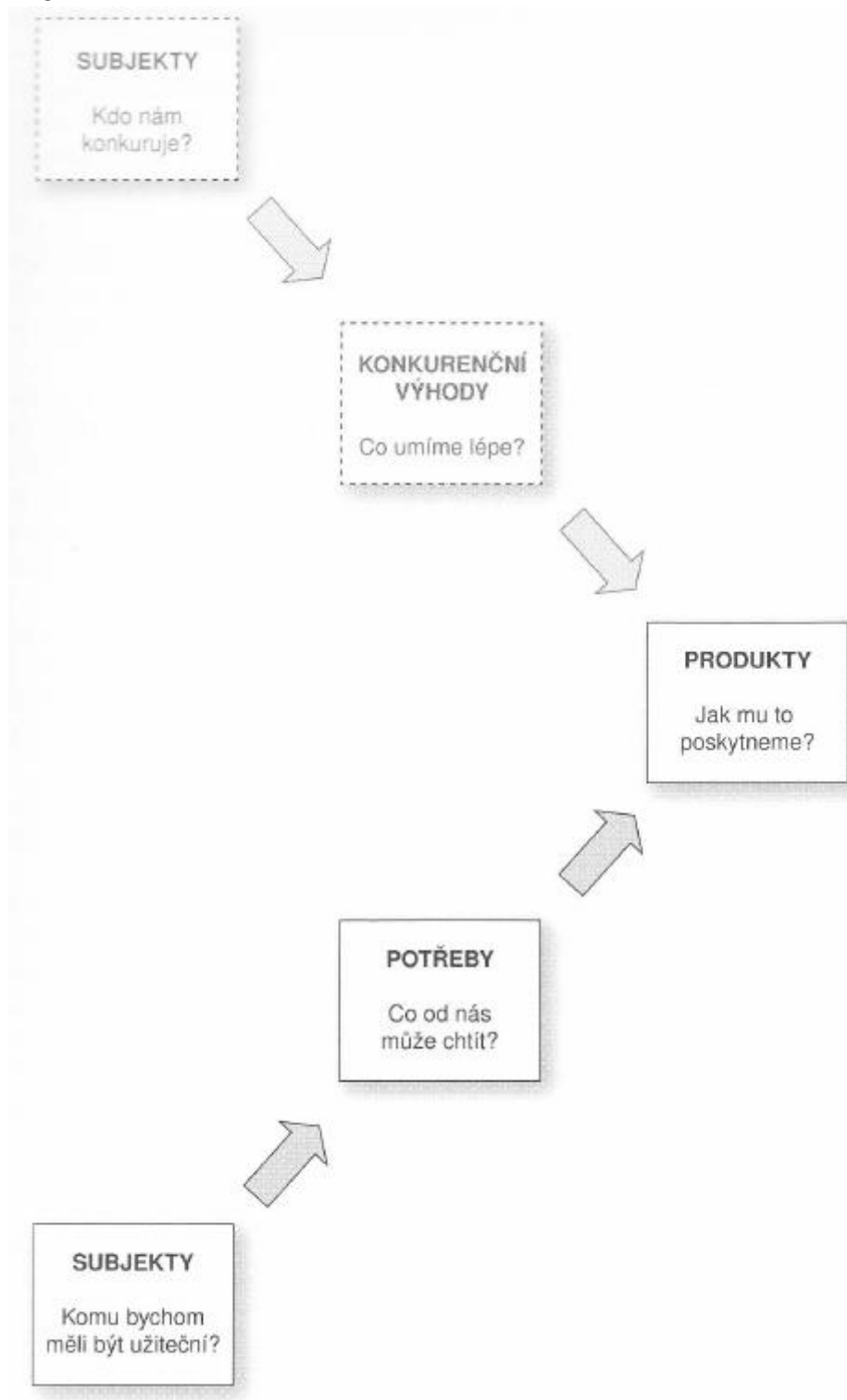


Pyramida vitality



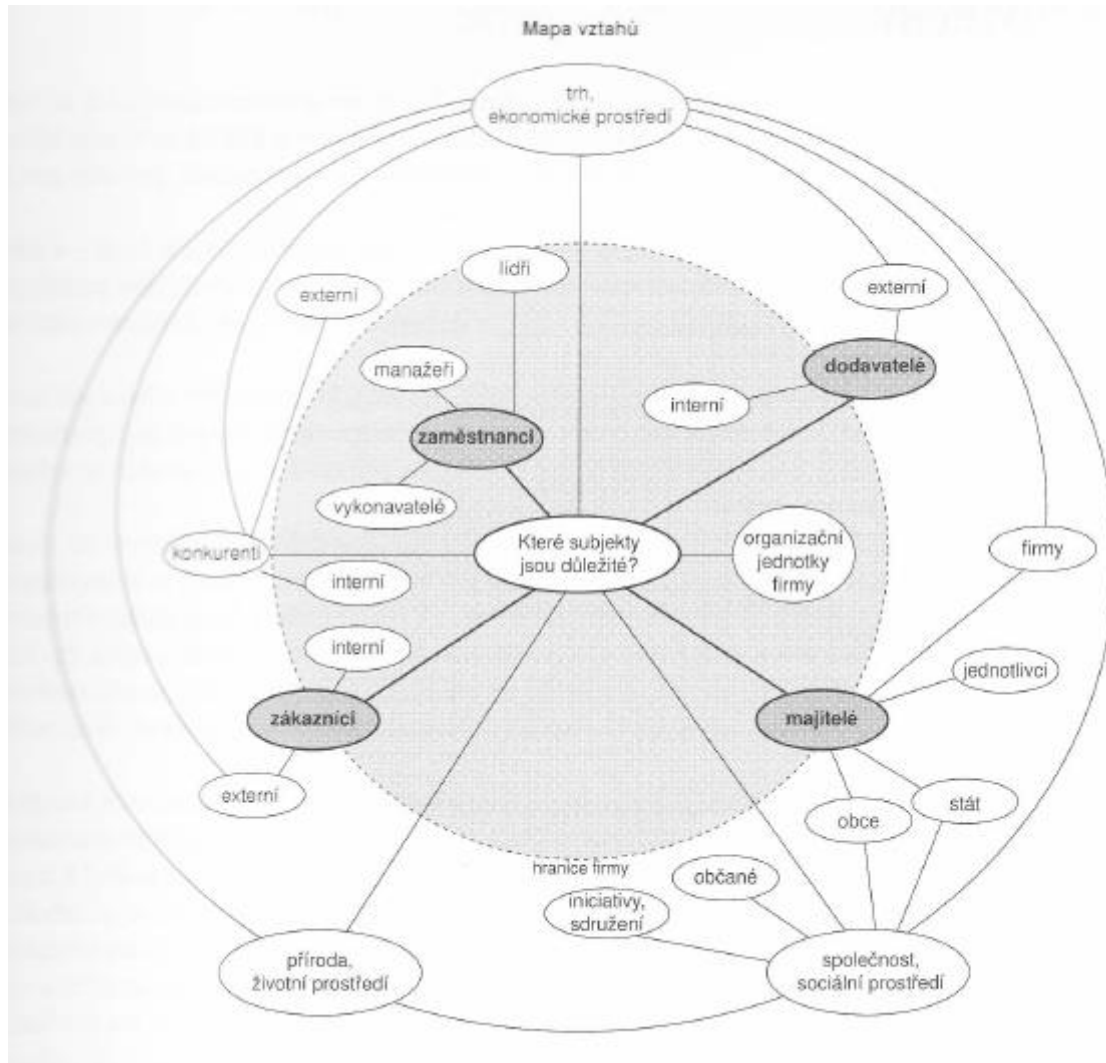
1.1 Užitečnost

Zajišťování užitečnosti



Subjekty a vztahy

Mapa vztahů

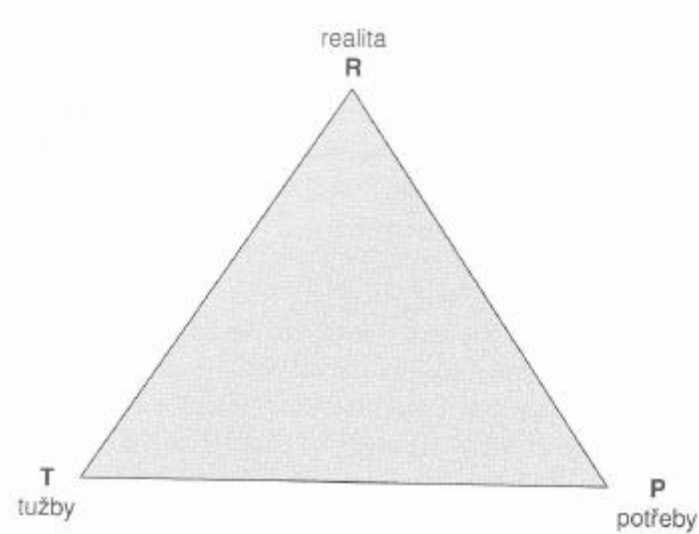


Váha klíčových subjektů

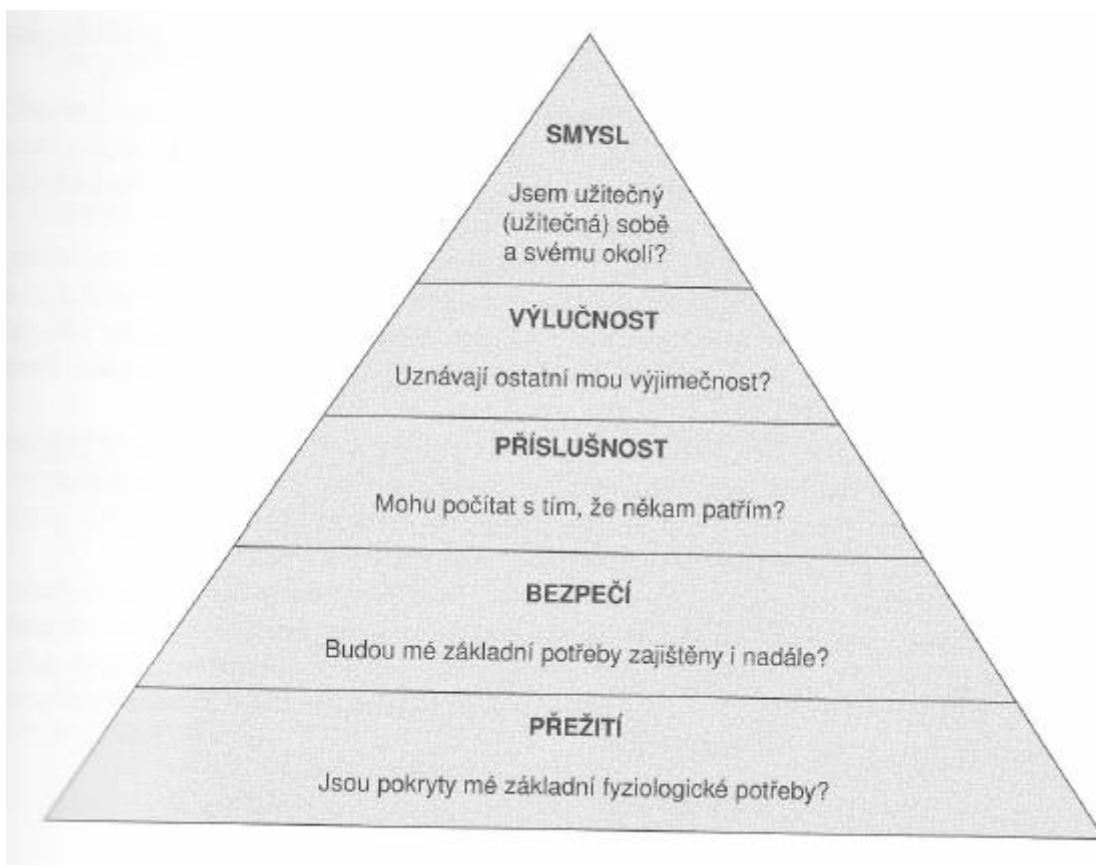


Potřeby a tužby

Trojúhelník RPT

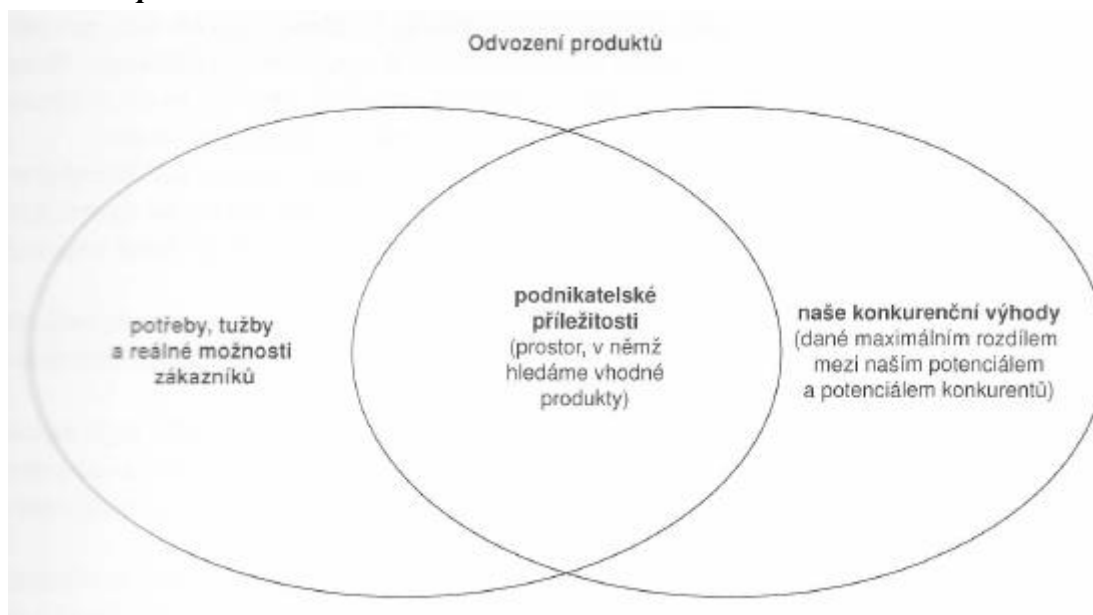


Maslowova hierarchie

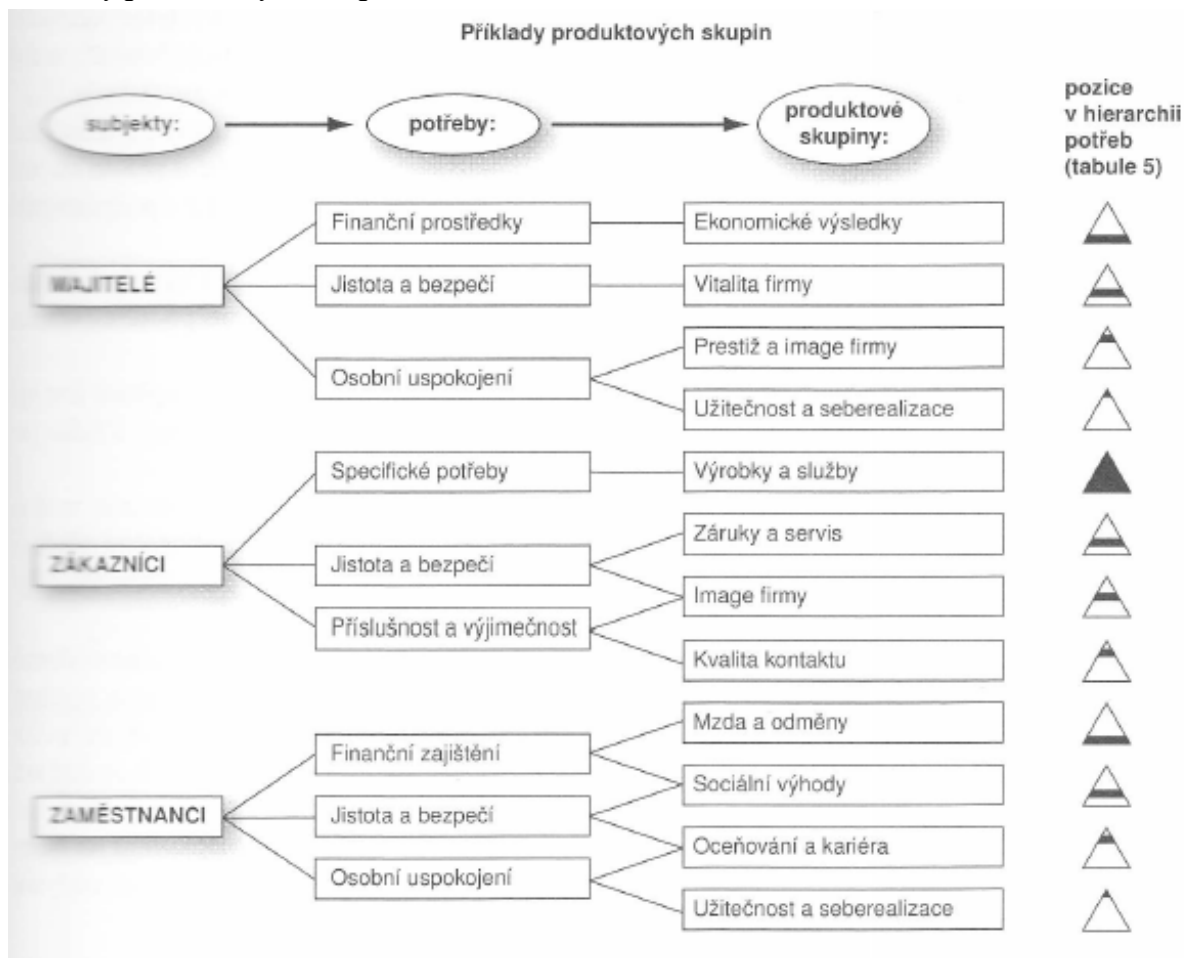


Definice produktů

Odvození produktů

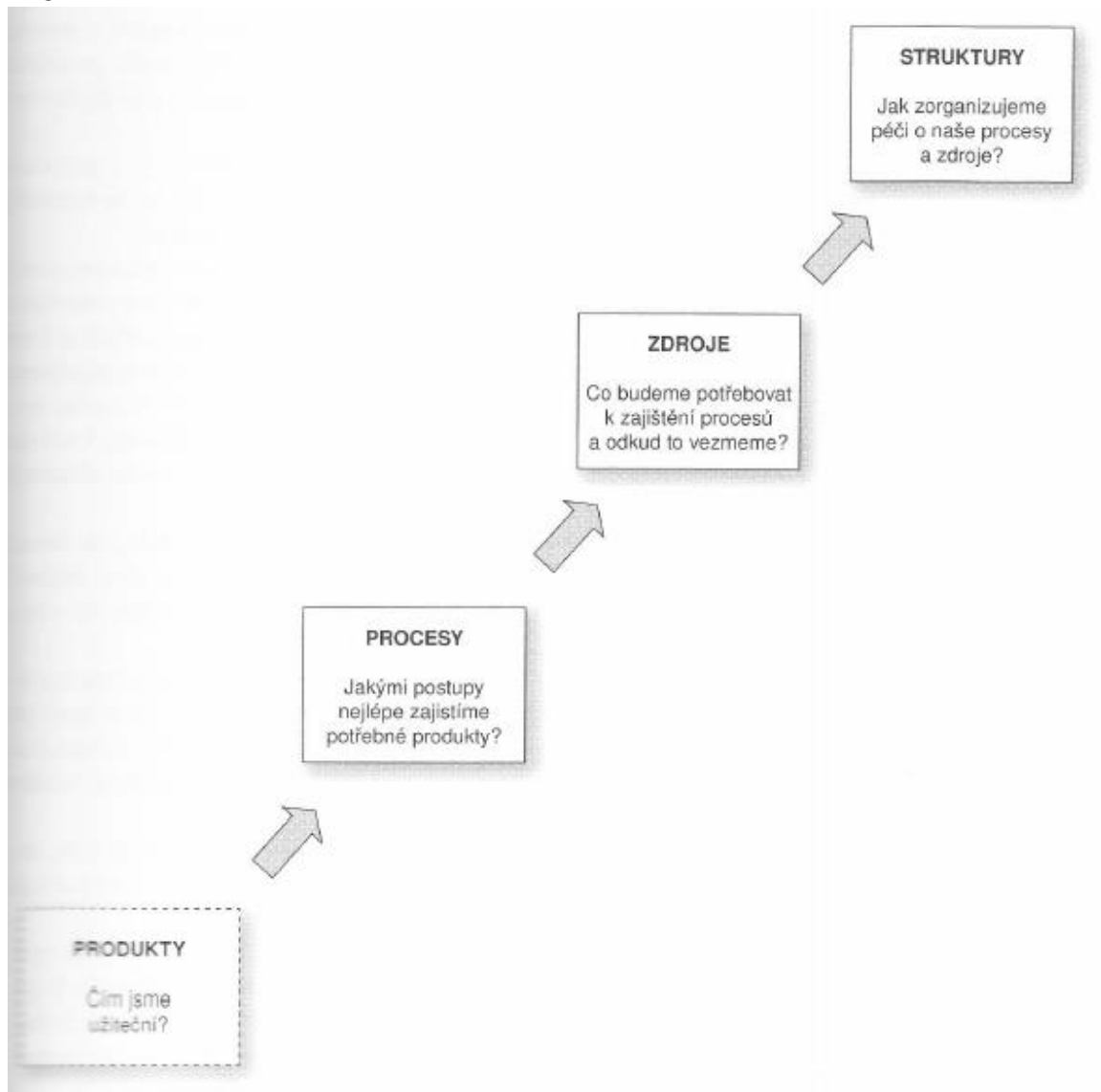


Příklady produktových skupin



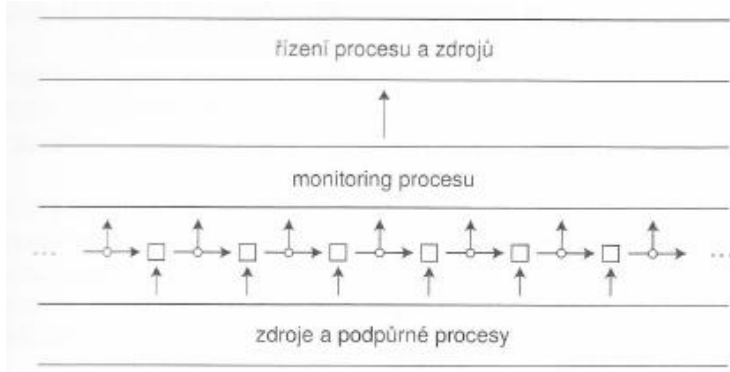
1.2 Efektivita

Zajišťování efektivity

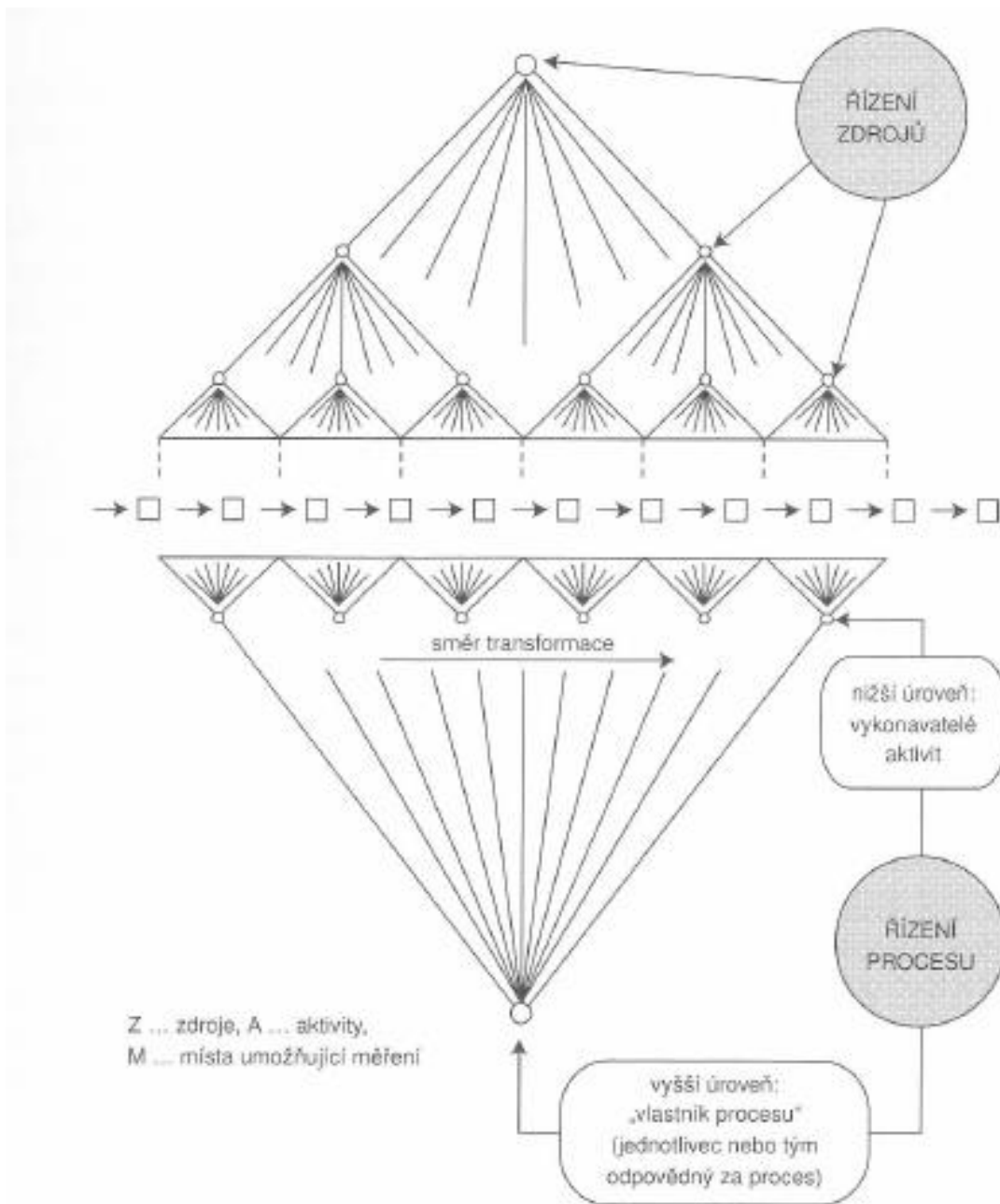


Popis, obsluha a řízení procesů

Obsluha firemního procesu



Řízení firemního procesu

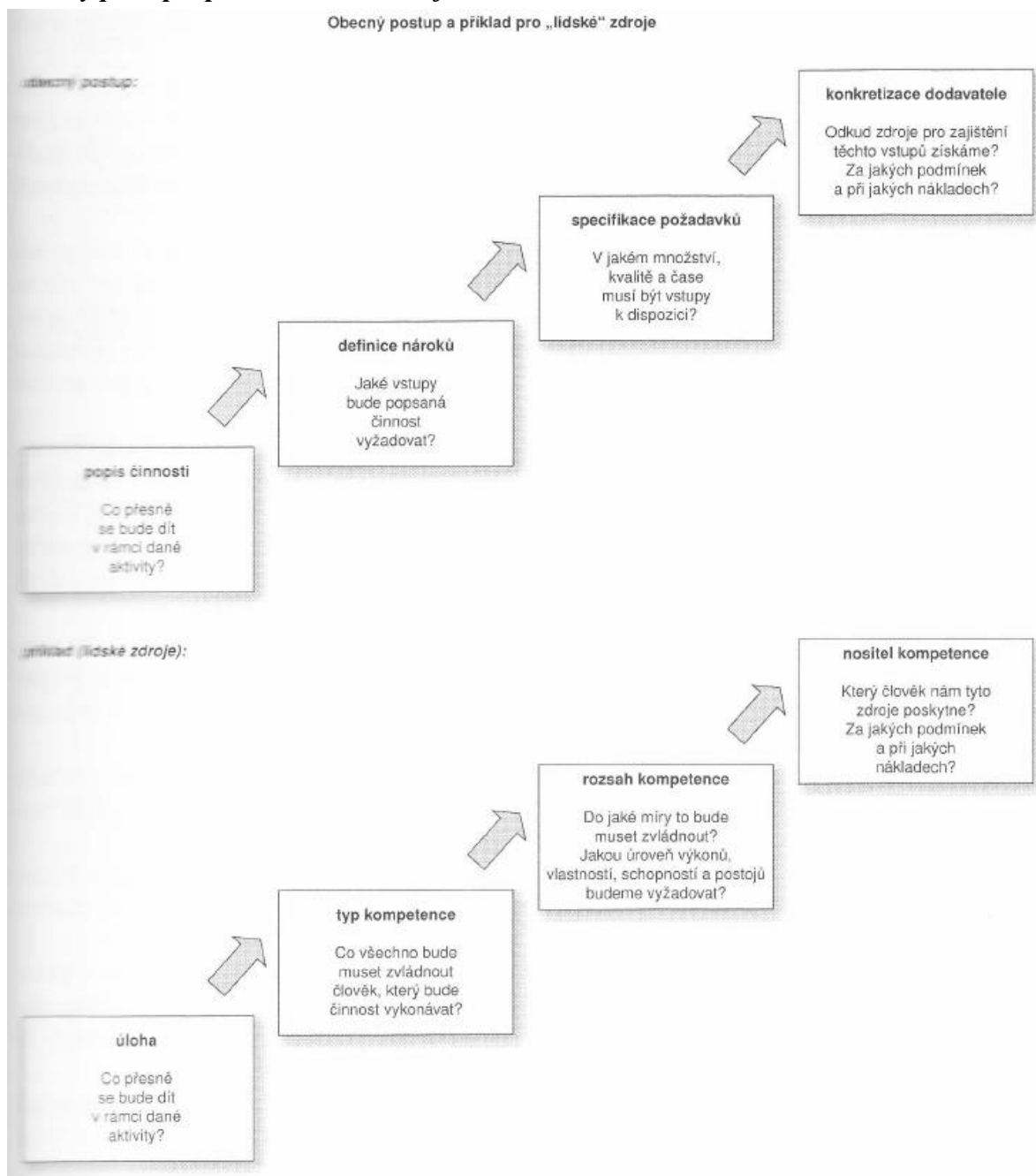


Typy a odvozování zdrojů

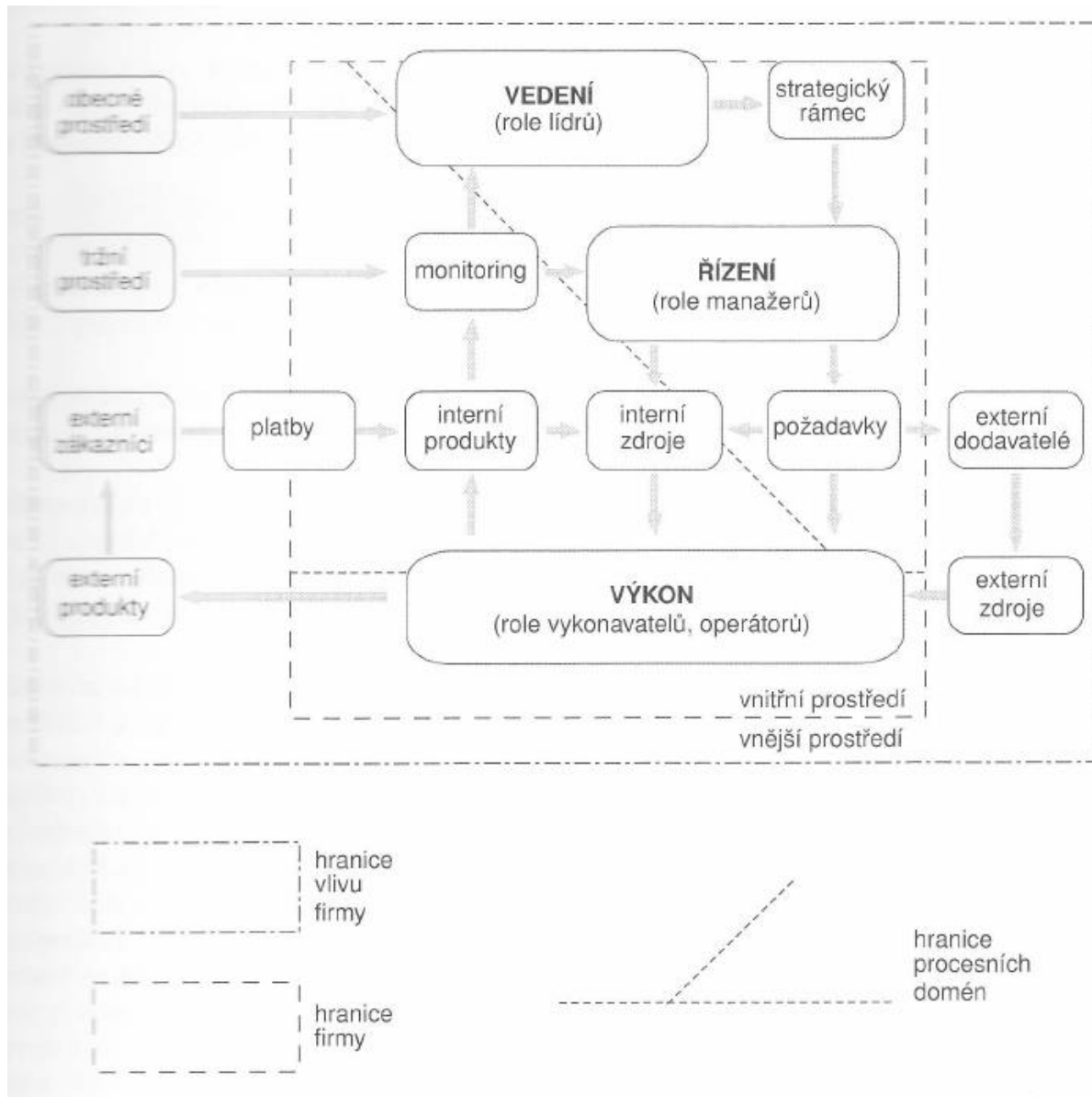
Typologie a příklady zdrojů



Obecný postup a příklad „lidské zdroje“



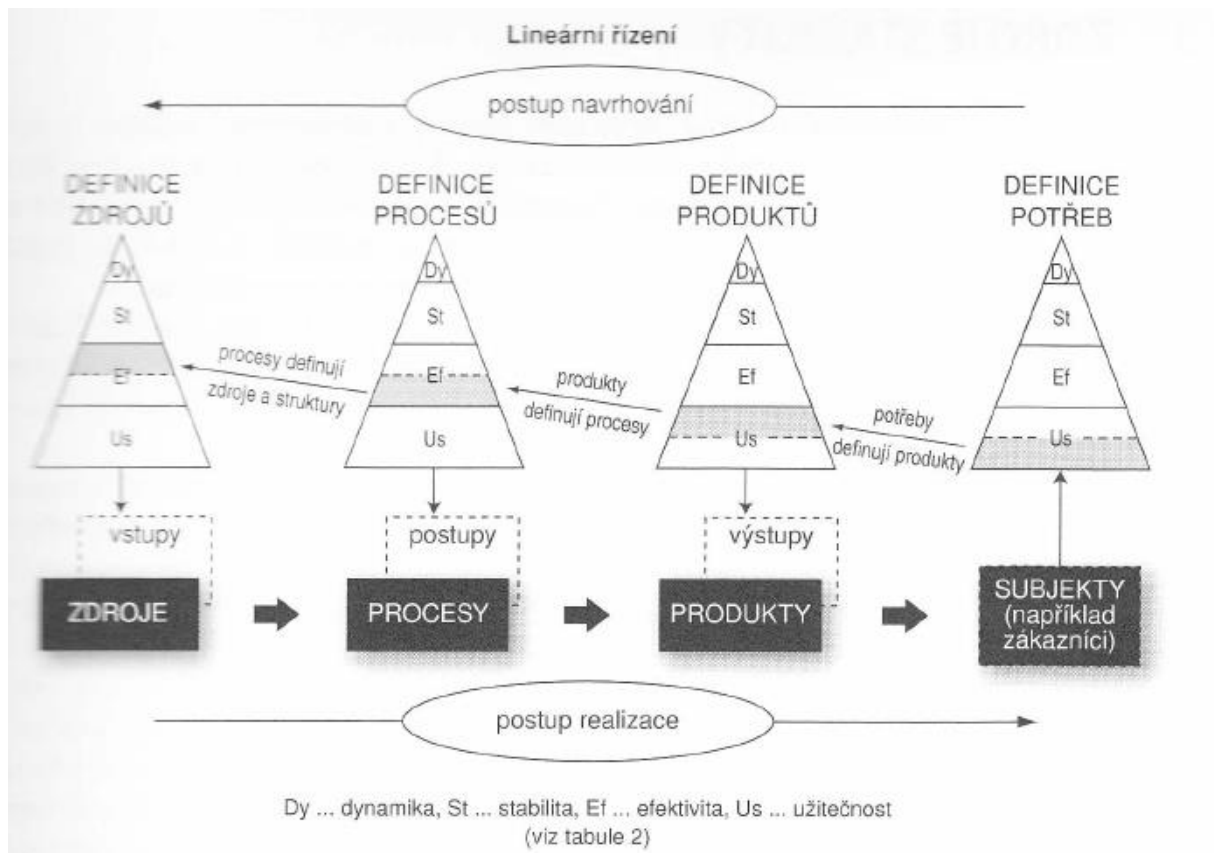
Funkční model firmy



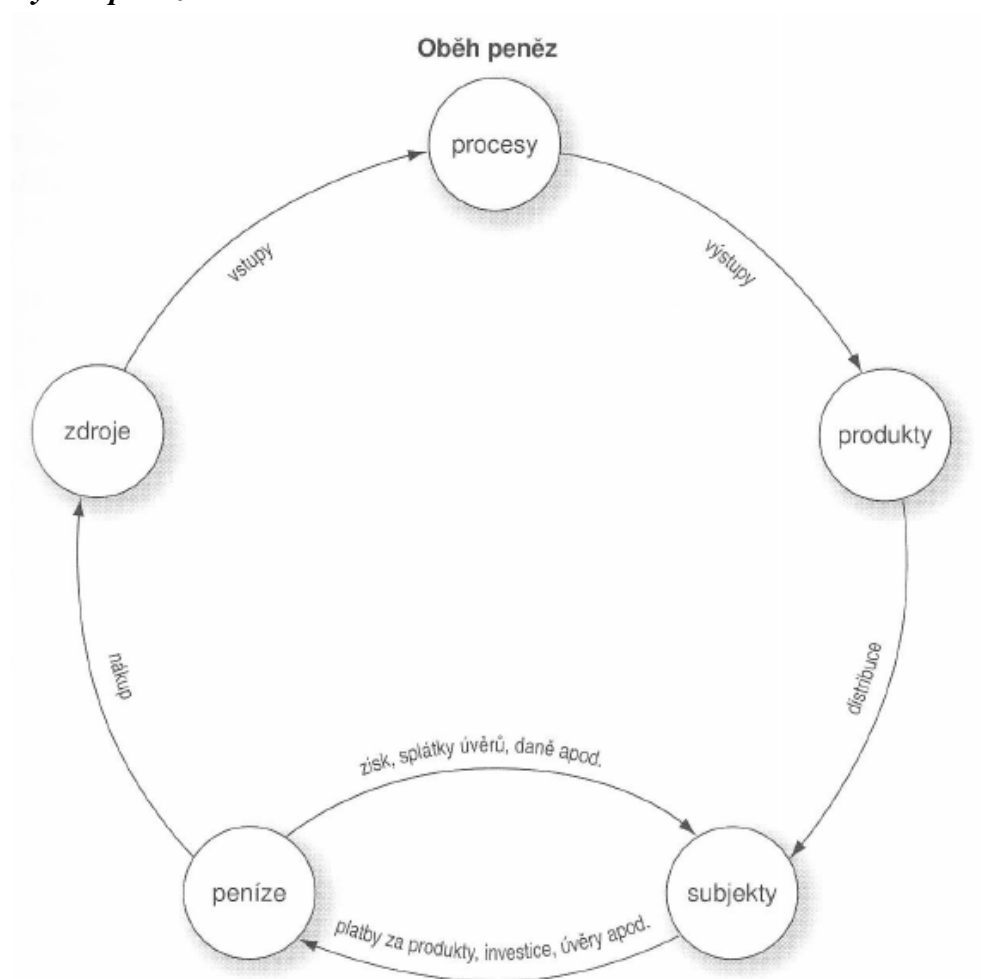
1.3 Stabilita

Lineární podstata rovnováhy a cyklus peněz

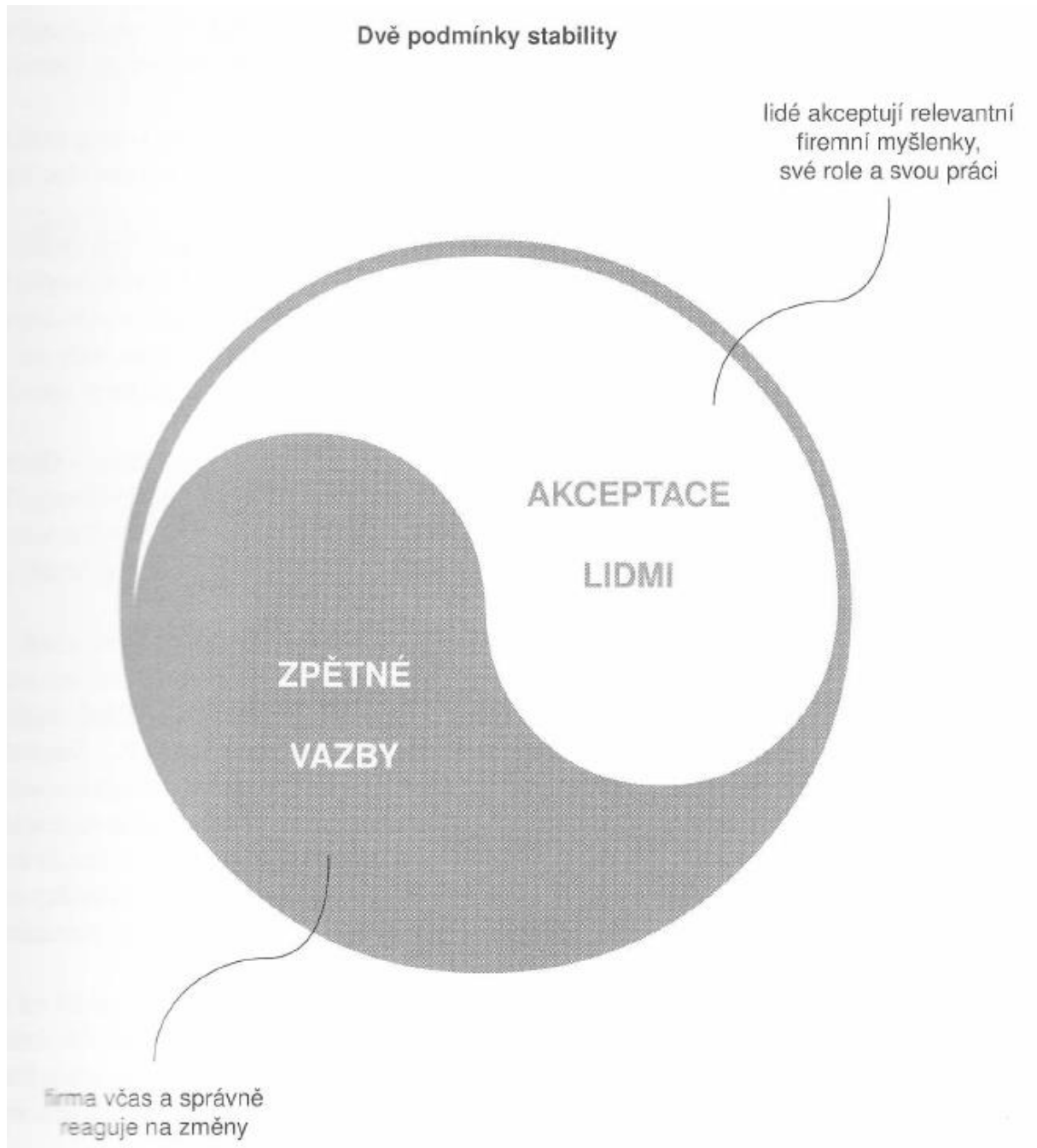
Lineární řízení



Cyklus peněz

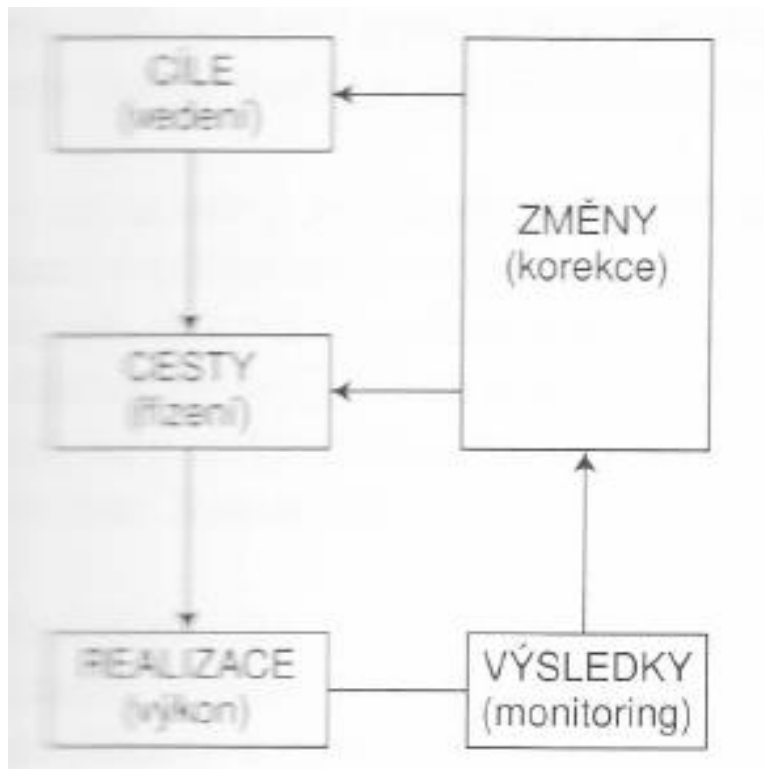


Zajišťování stability

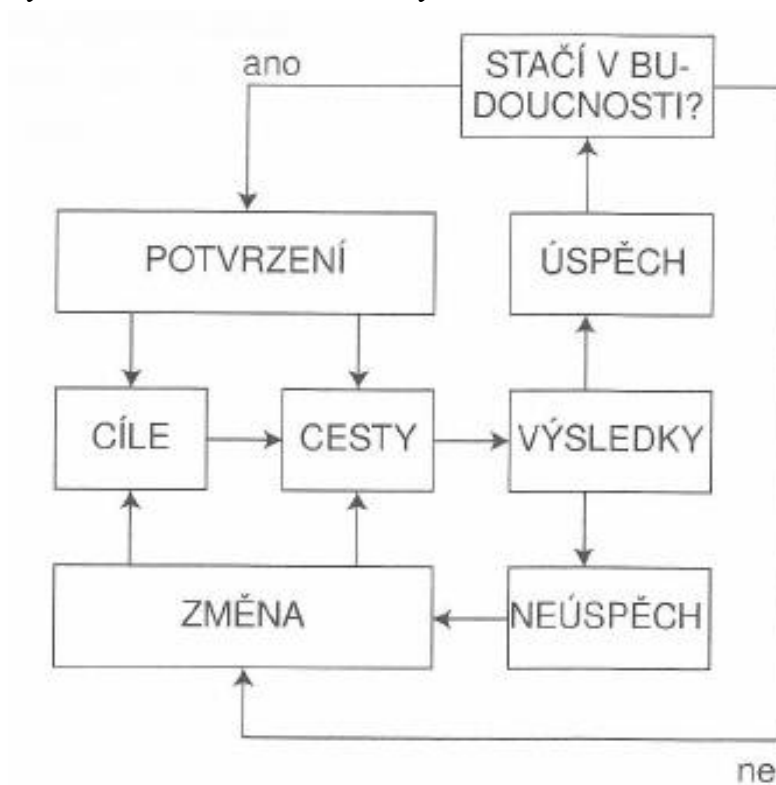


Cyklické řízení

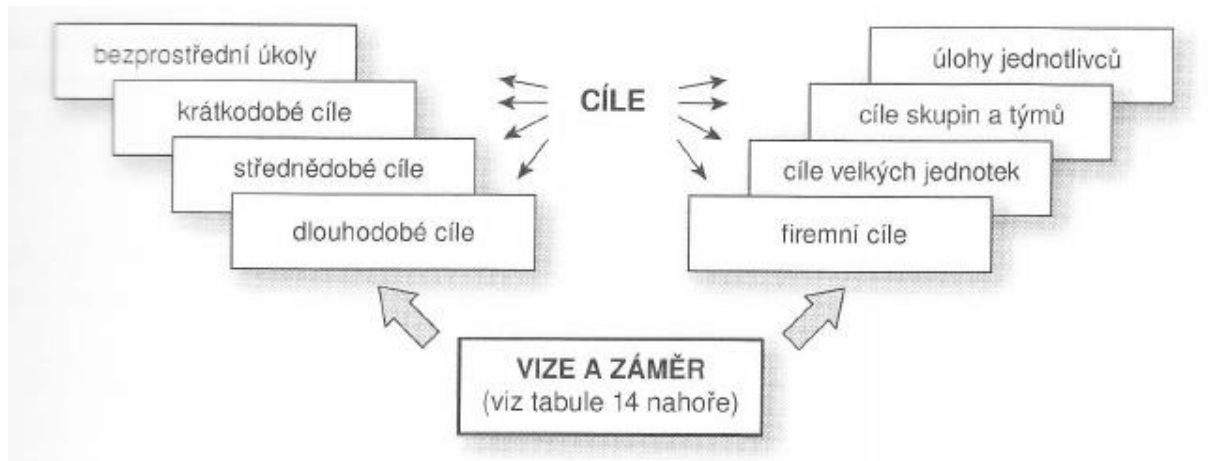
Působení zpětných vazeb ve firmě



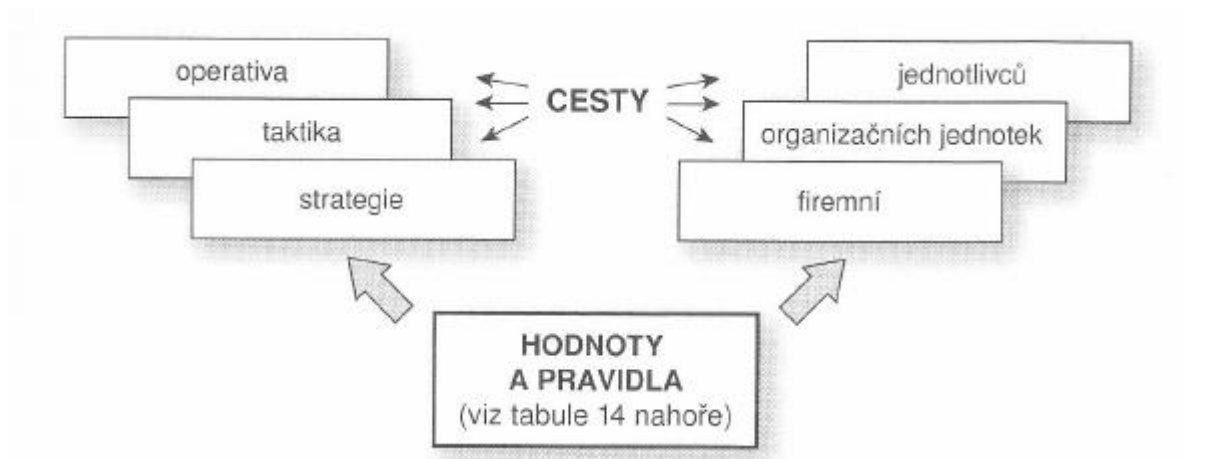
Vyhodnocování a korekce odchylek



Odvozování cílů



Odvozování cest

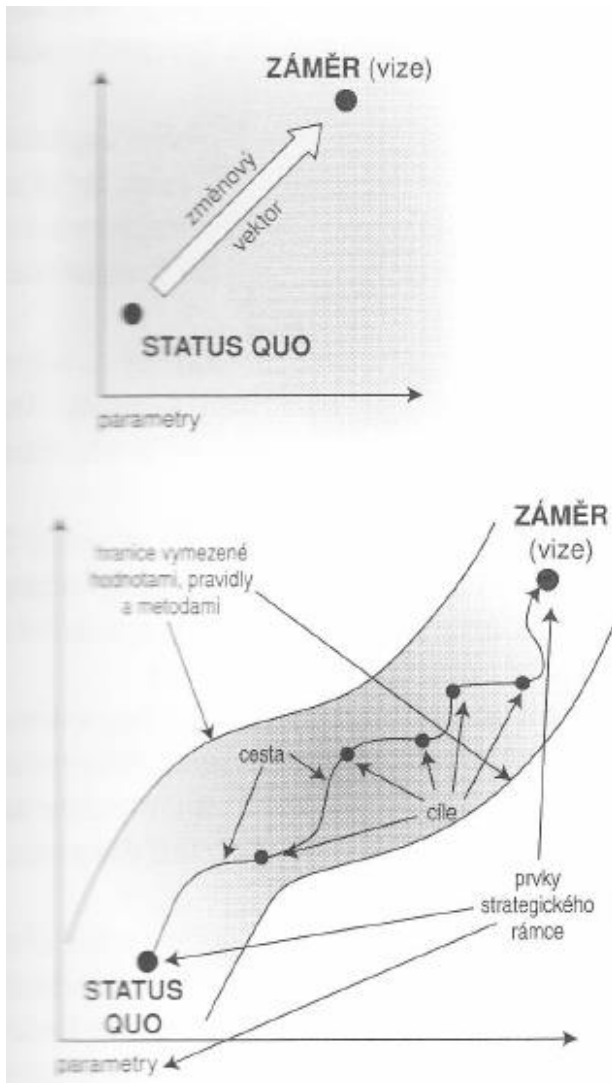


Firemní myšlenky

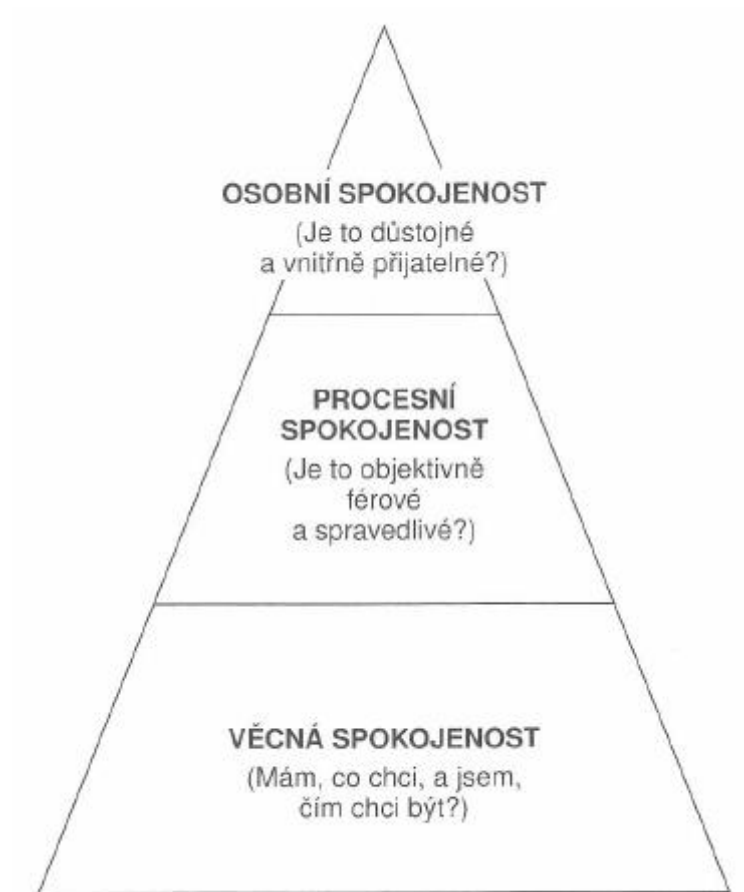
Složky strategického rámce



Vize a cíle v životě firmy

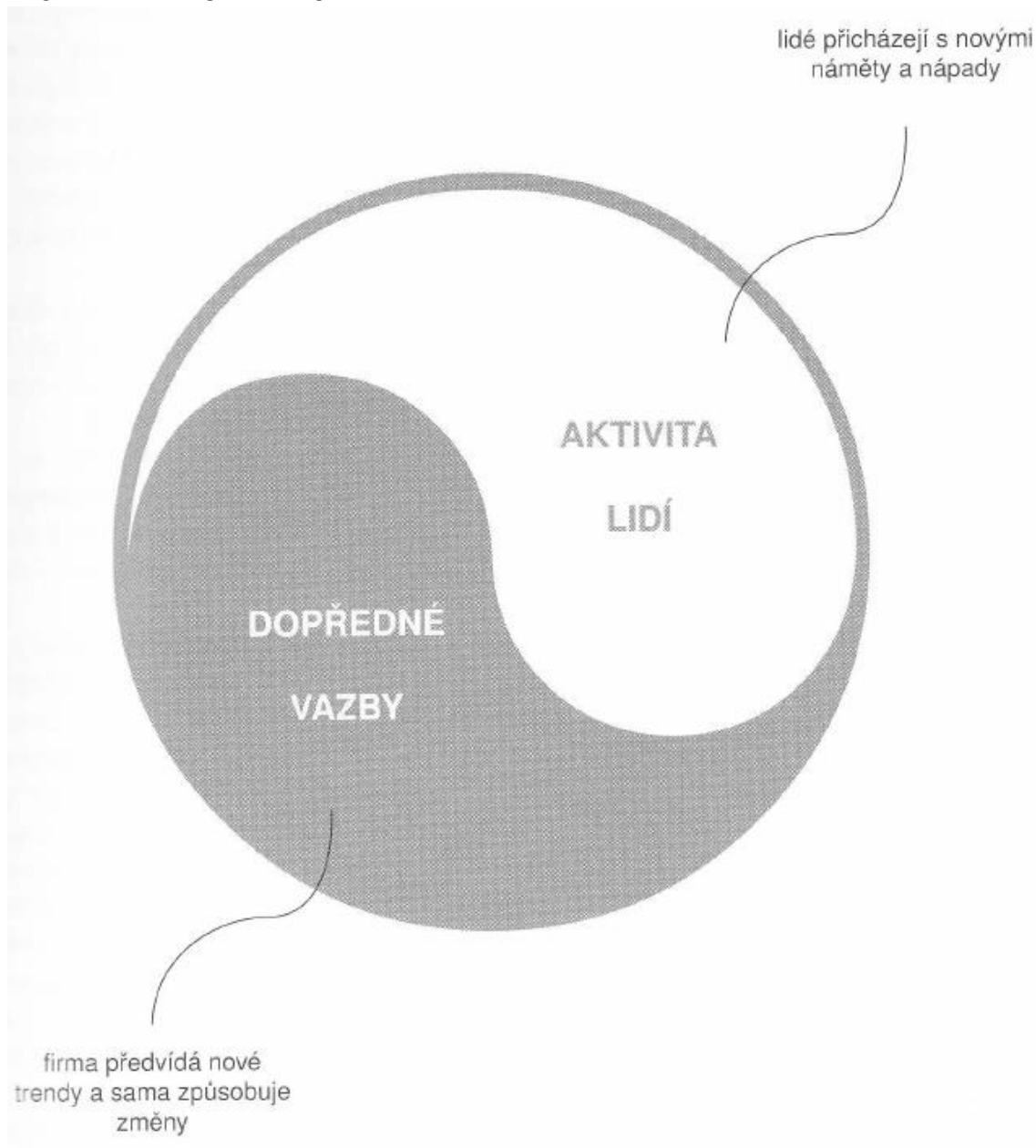


Pyramida spokojenosti



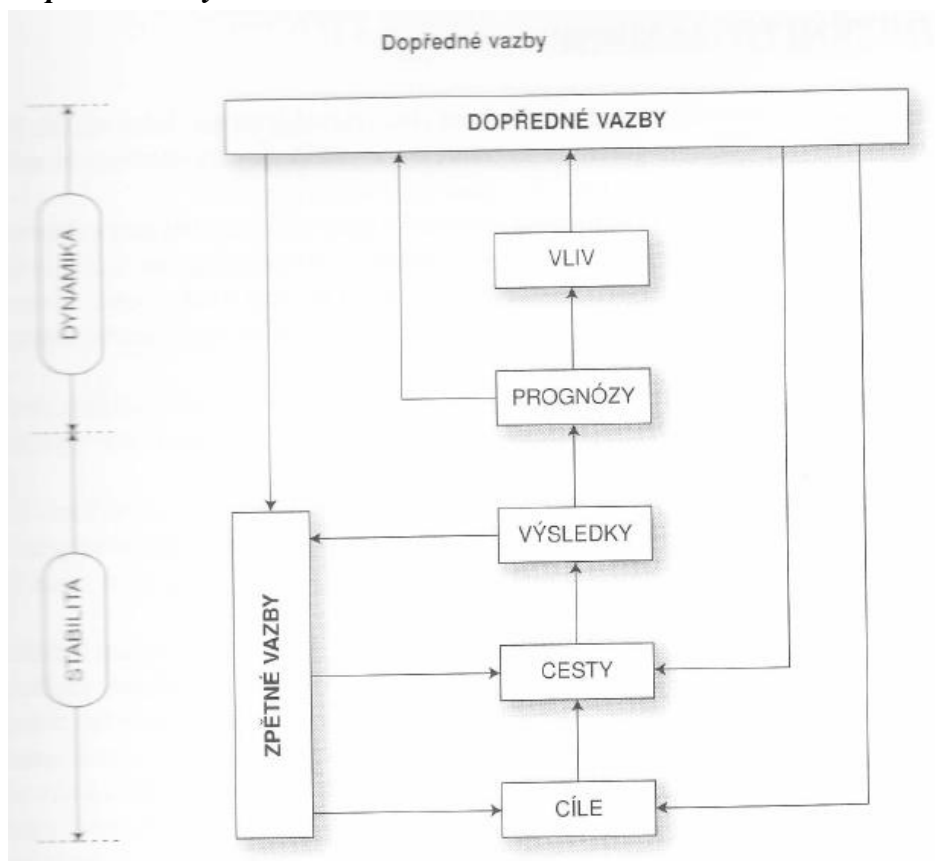
1.4 Dynamika

Zajišťování dynamiky

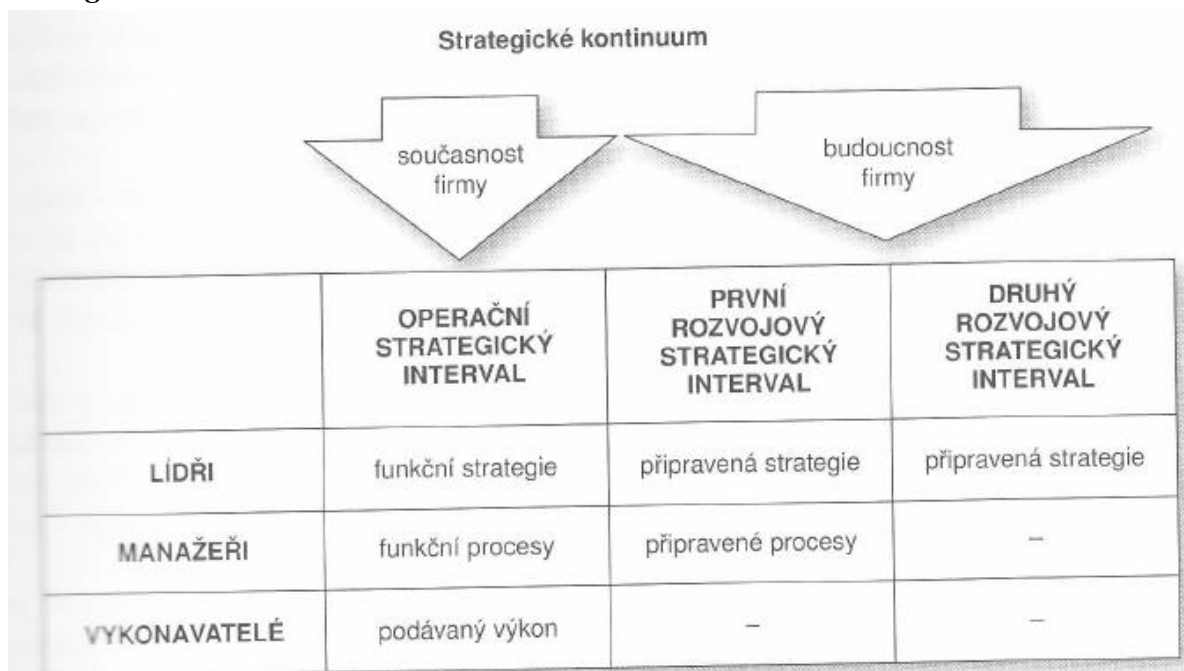


Prognózování a ovlivňování budoucnosti

Dopředné vazby



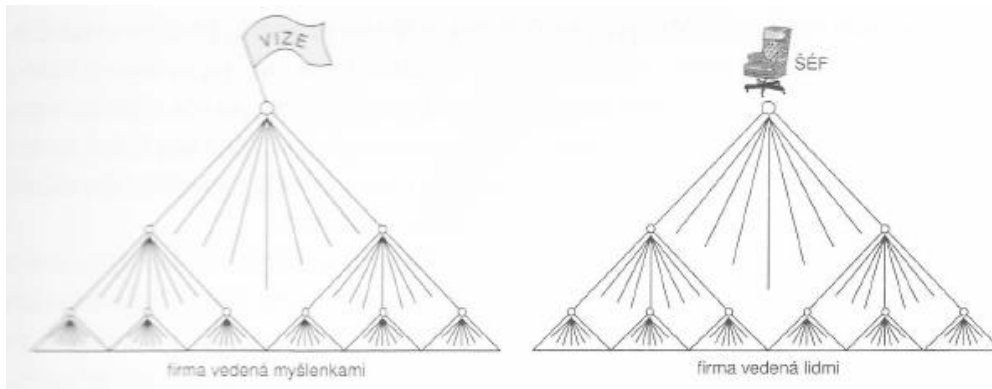
Strategické kontinuum



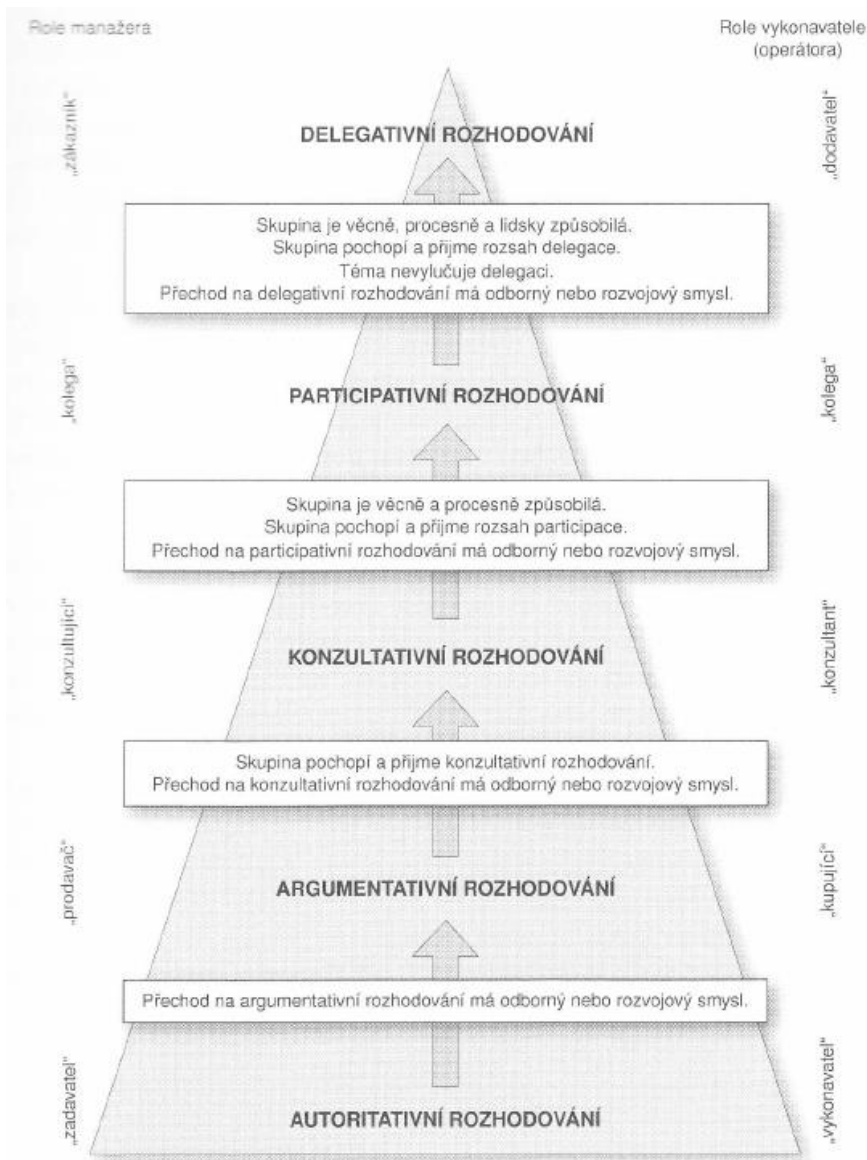
Poznámka: Tabule ukazuje, co musí být ve stávajícím operačním strategickém intervalu k dispozici v oblasti požadavků. Současně musí být v tomto intervalu podporovány zdroje umožňující výkon v operačním strategickém intervalu a připravovány zdroje pro výkon v prvním a pro design procesů ve druhém rozvojovém strategickém intervalu, případně ještě připravovány zdroje pro definici strategie pro třetí rozvojový strategický interval.

Lidé ve firemní dynamice

Dva typy firemní kultury

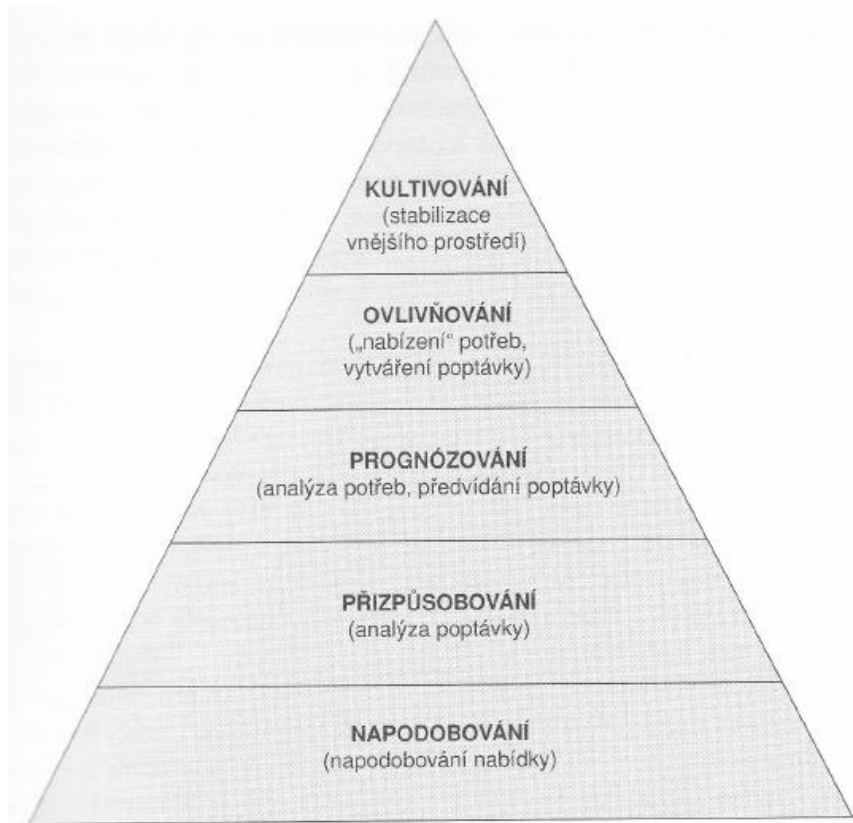


Pyramida rozhodování

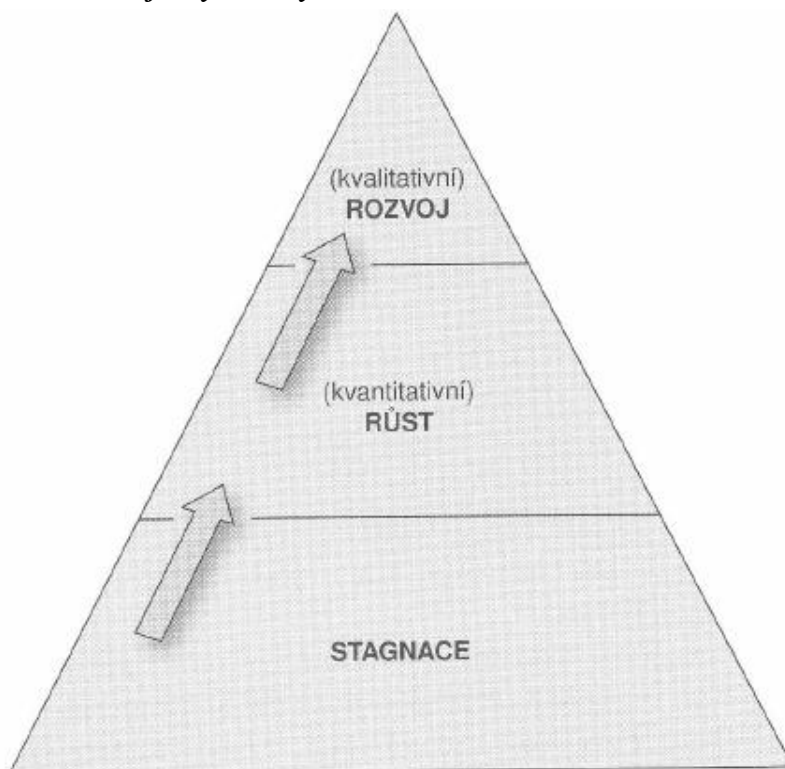


Nástroje a limity vnější dynamizace

Nástroje vnější dynamizace

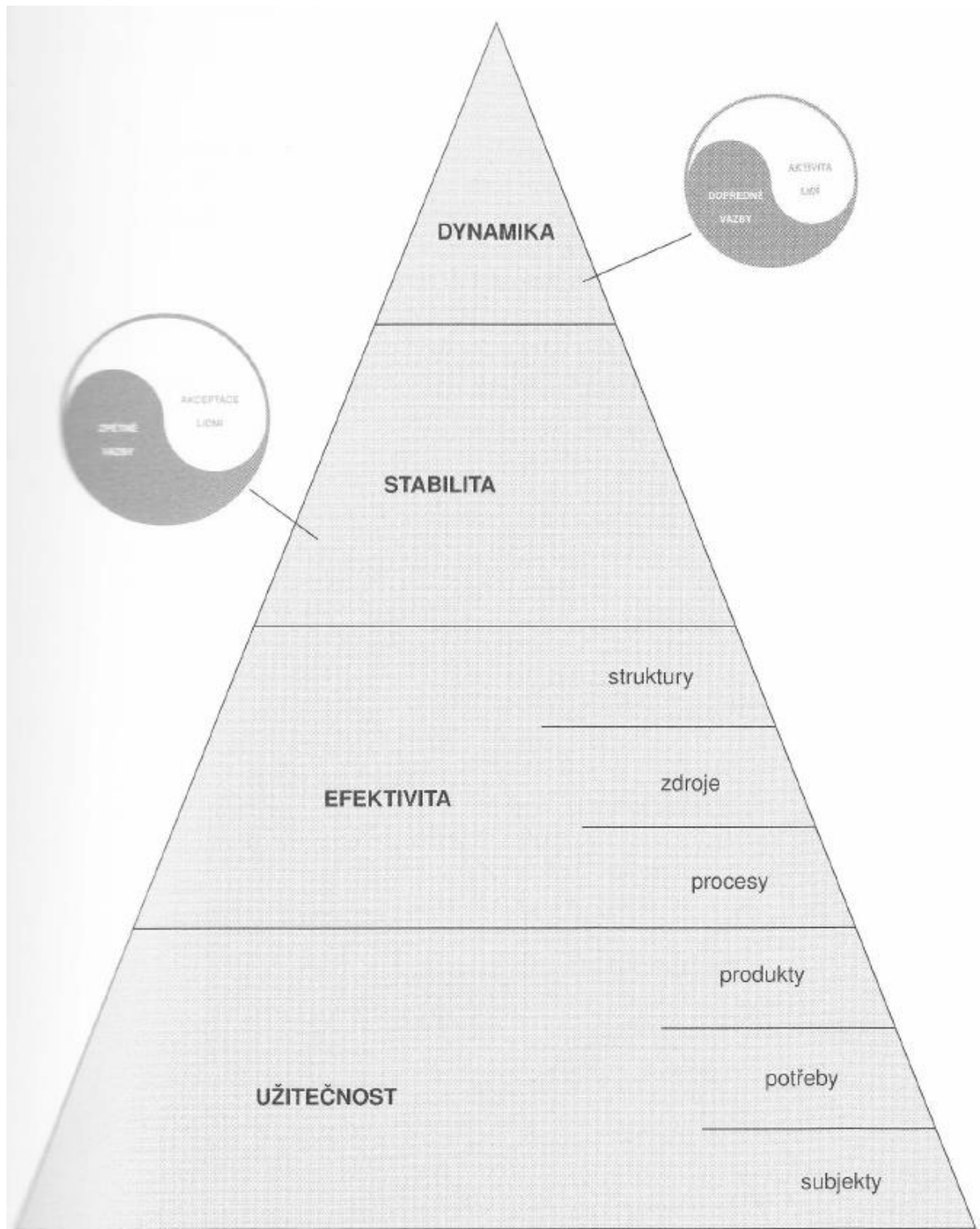


Kročení vnější dynamiky



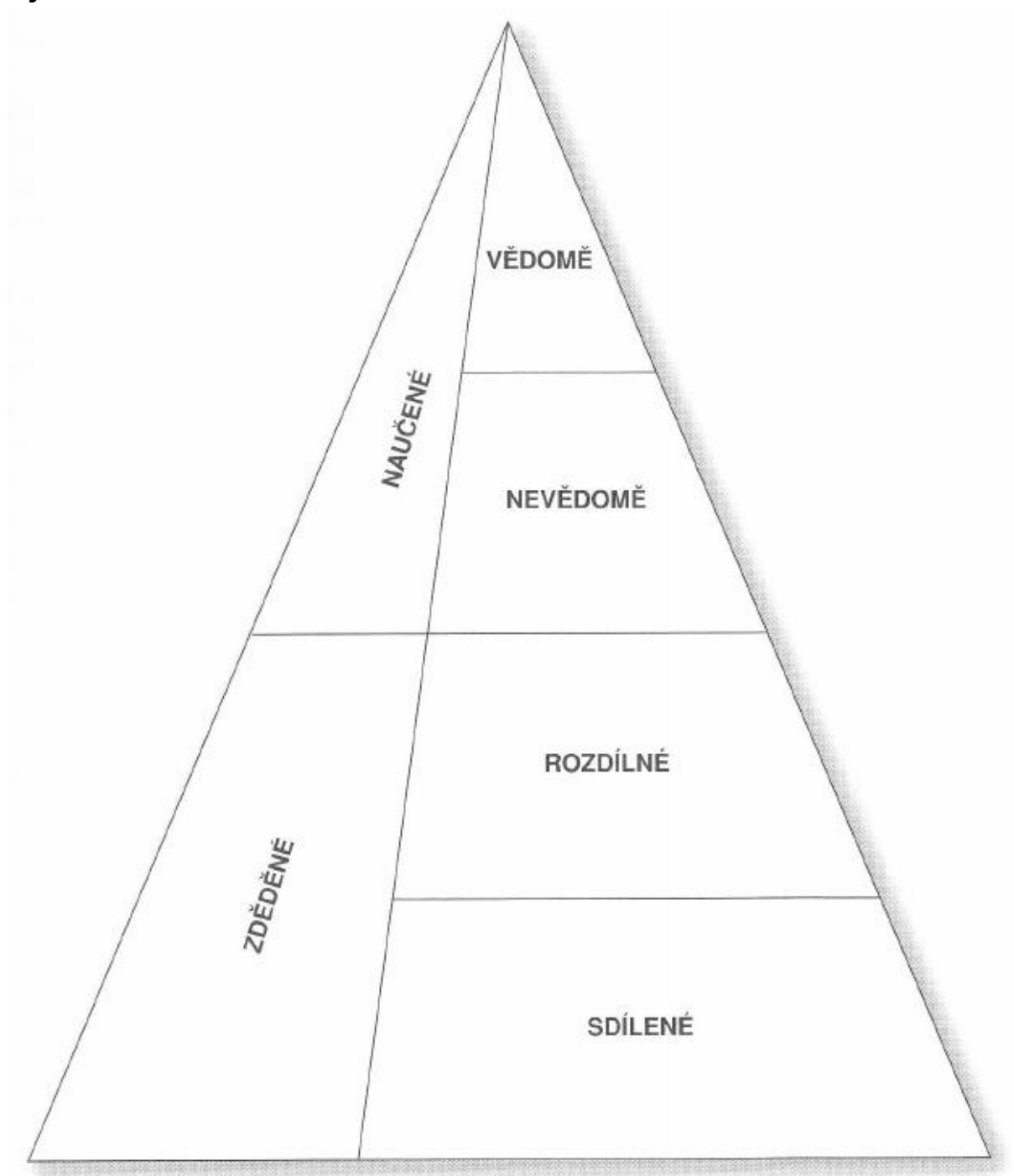
První shrnutí

Stavba pyramidy vitality



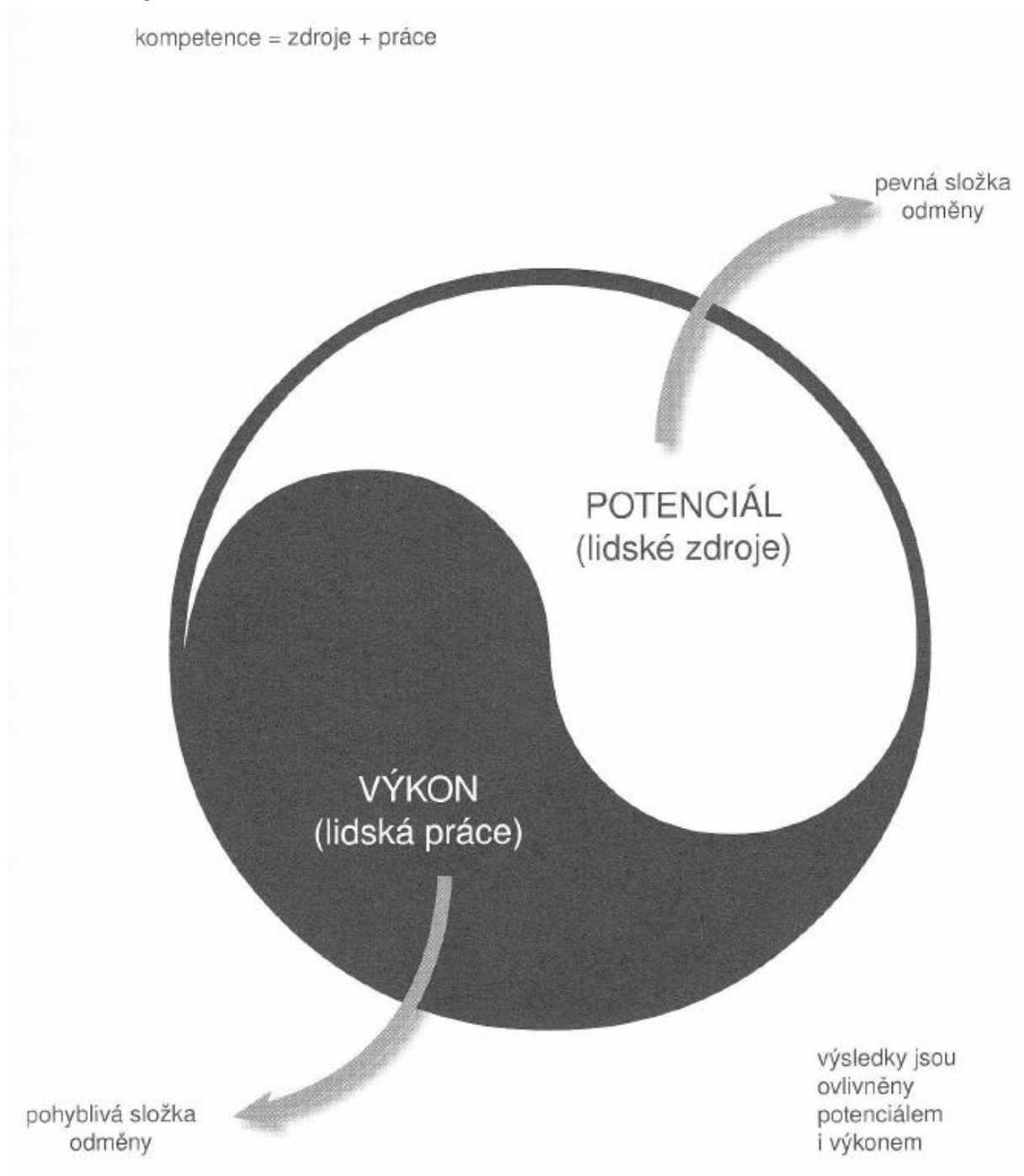
2. Vedení lidí

Pyramida osobnosti



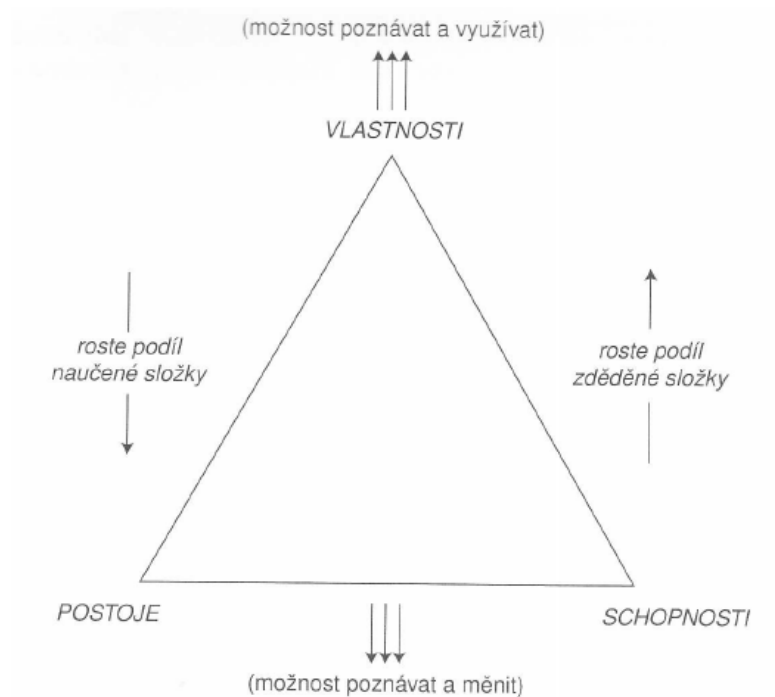
2.1 Způsobilost k úloze

Dvě složky kompetence a odměňování lidí



Trojúhelník lidských zdrojů

Typy lidských zdrojů



Příklady lidských zdrojů

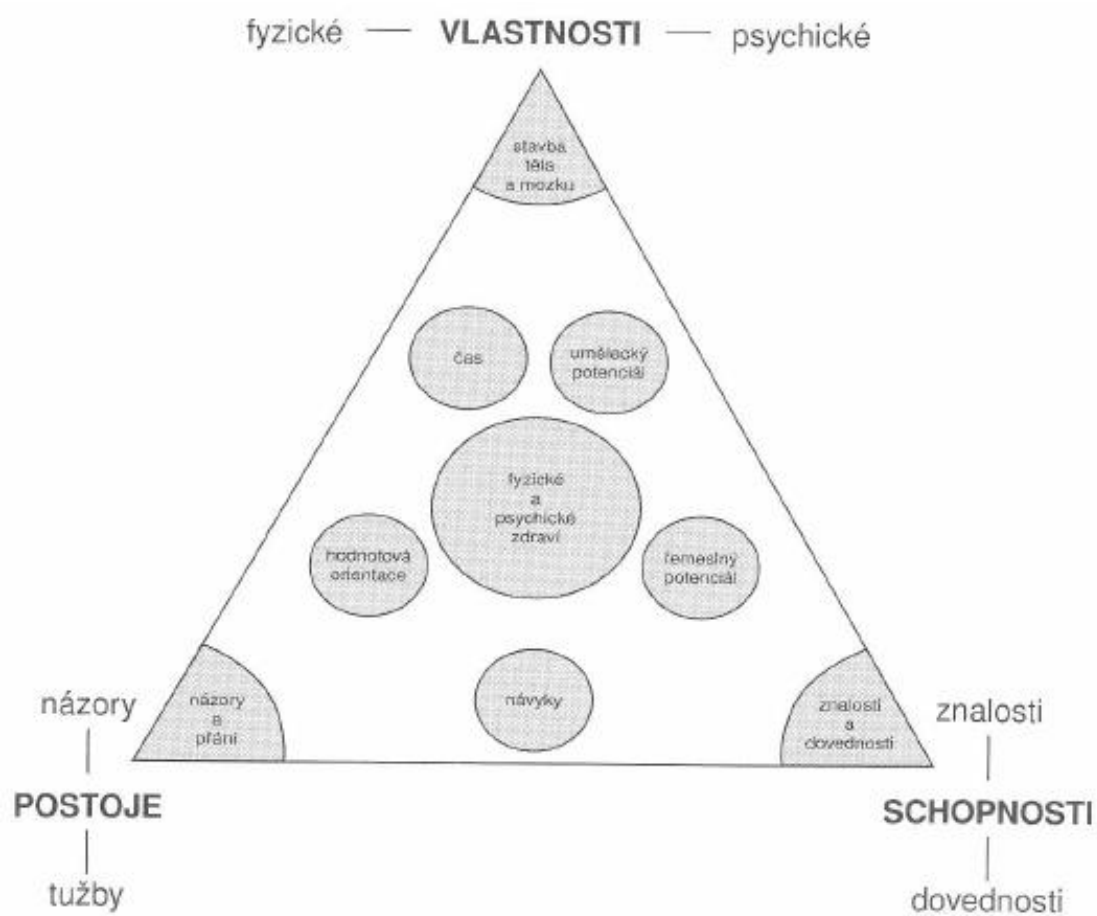
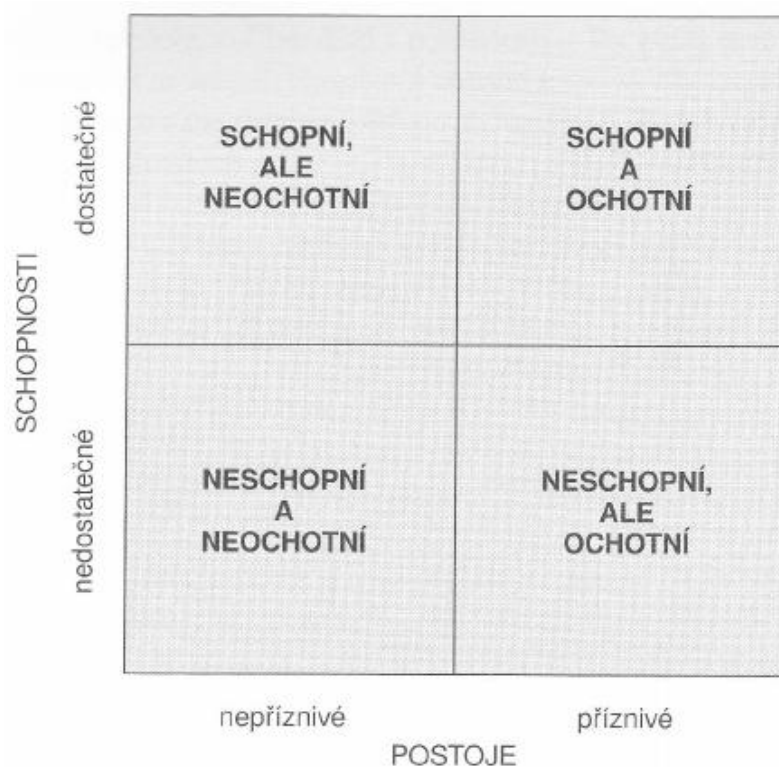
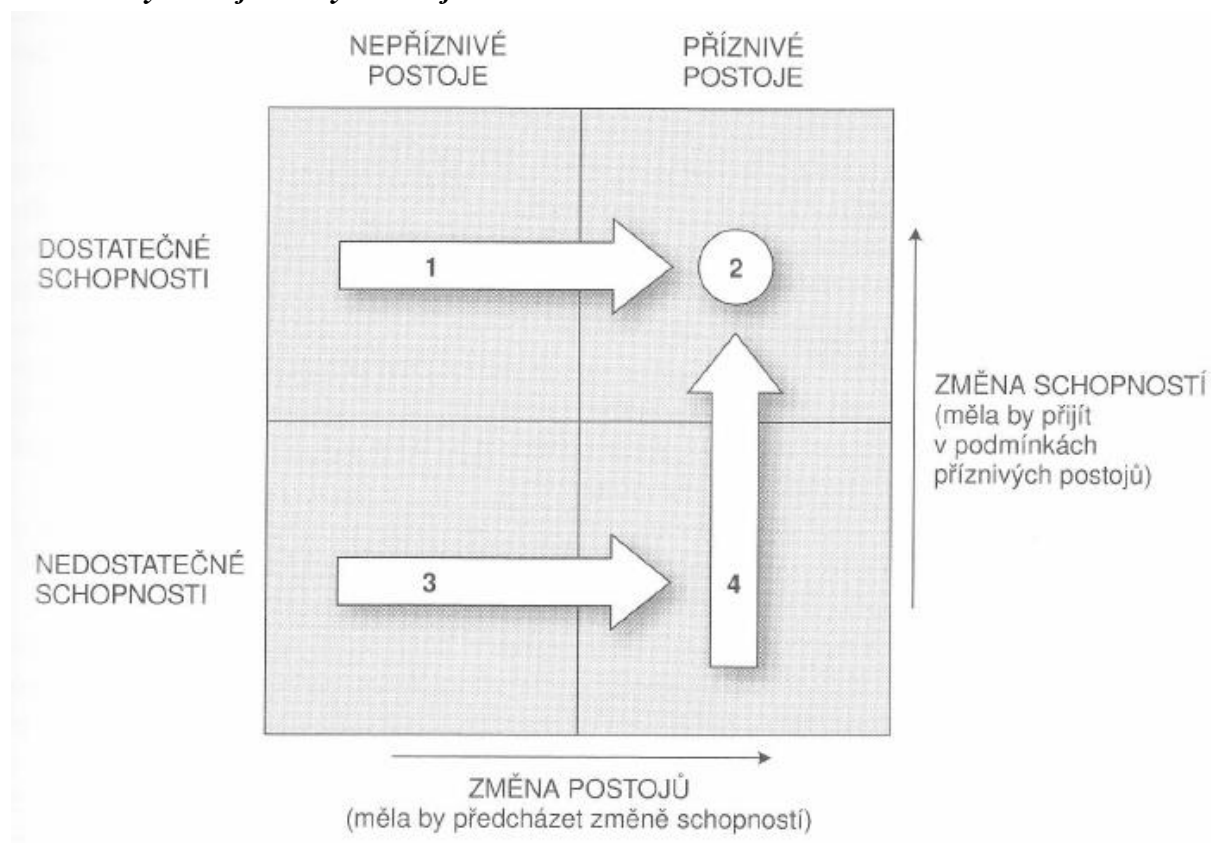


Diagram Postoje a Schopnosti (P/S)

Typologie lidí z pohledu ovlivnitelných lidských zdrojů

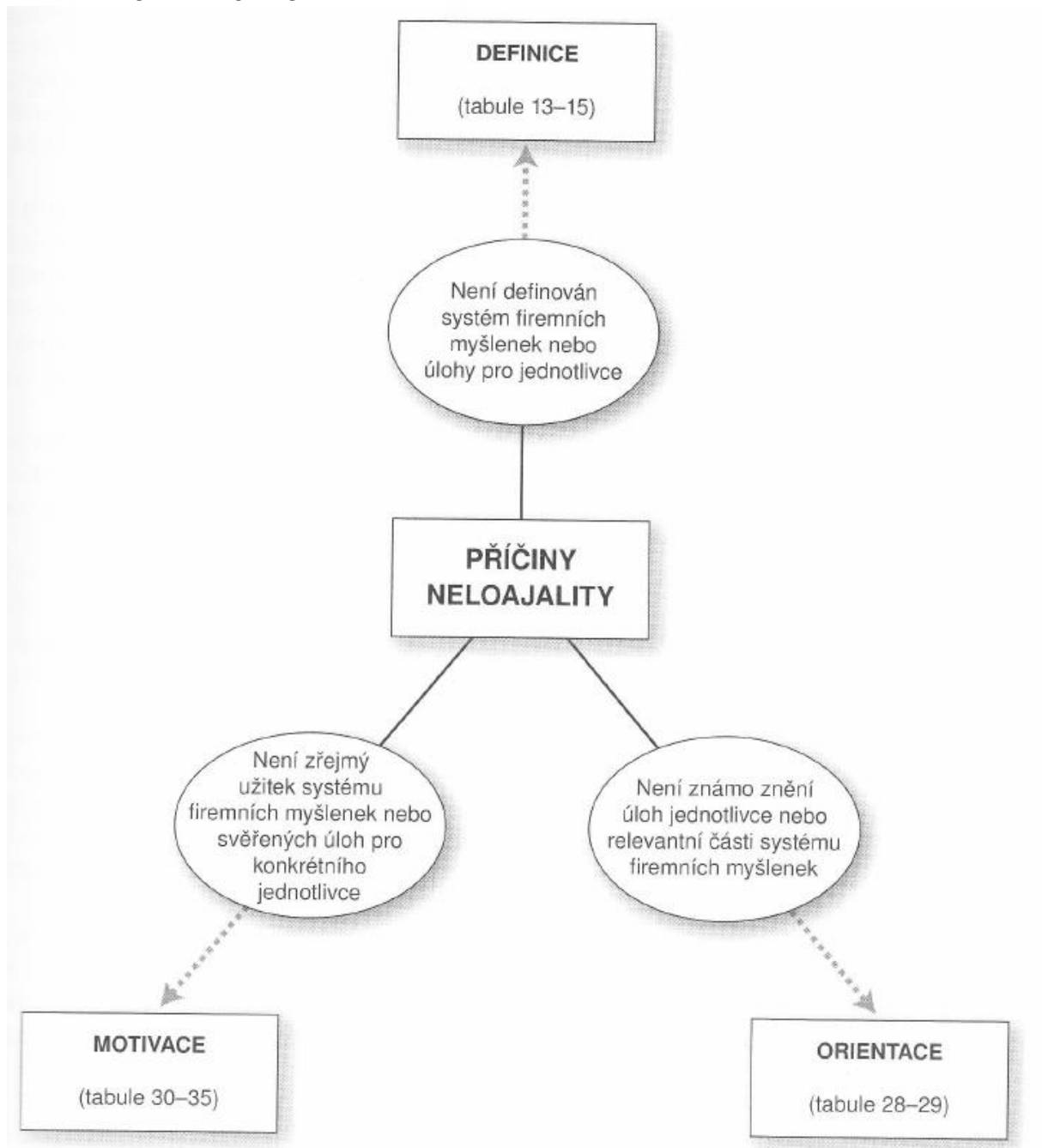


Cíle a cesty rozvoje lidských zdrojů



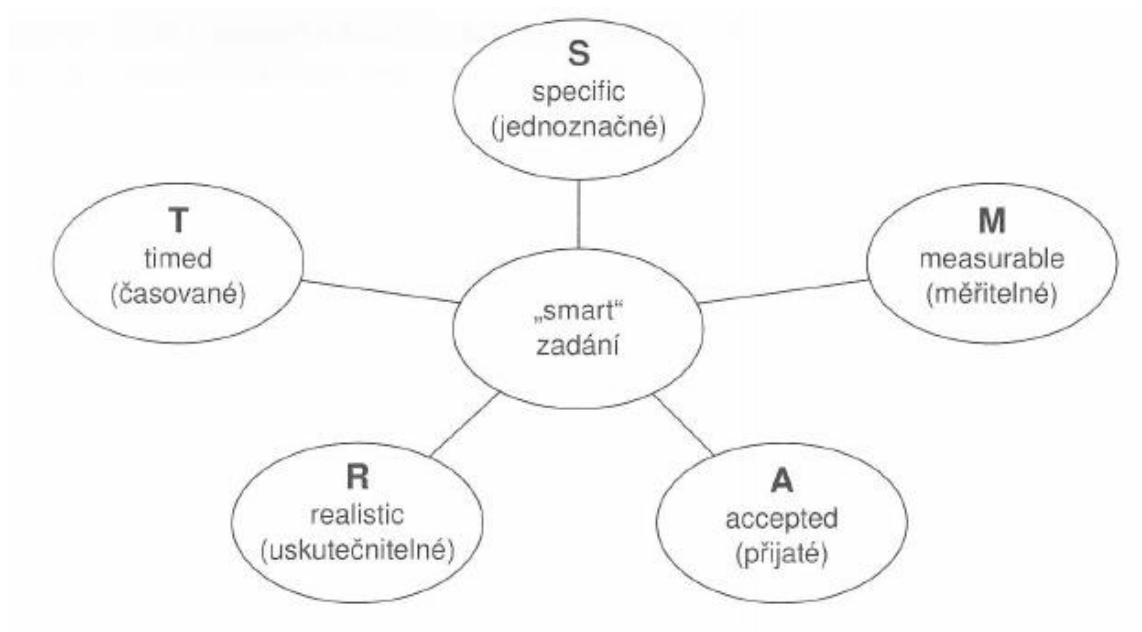
2.2 Orientace

Tři příčiny neloajality

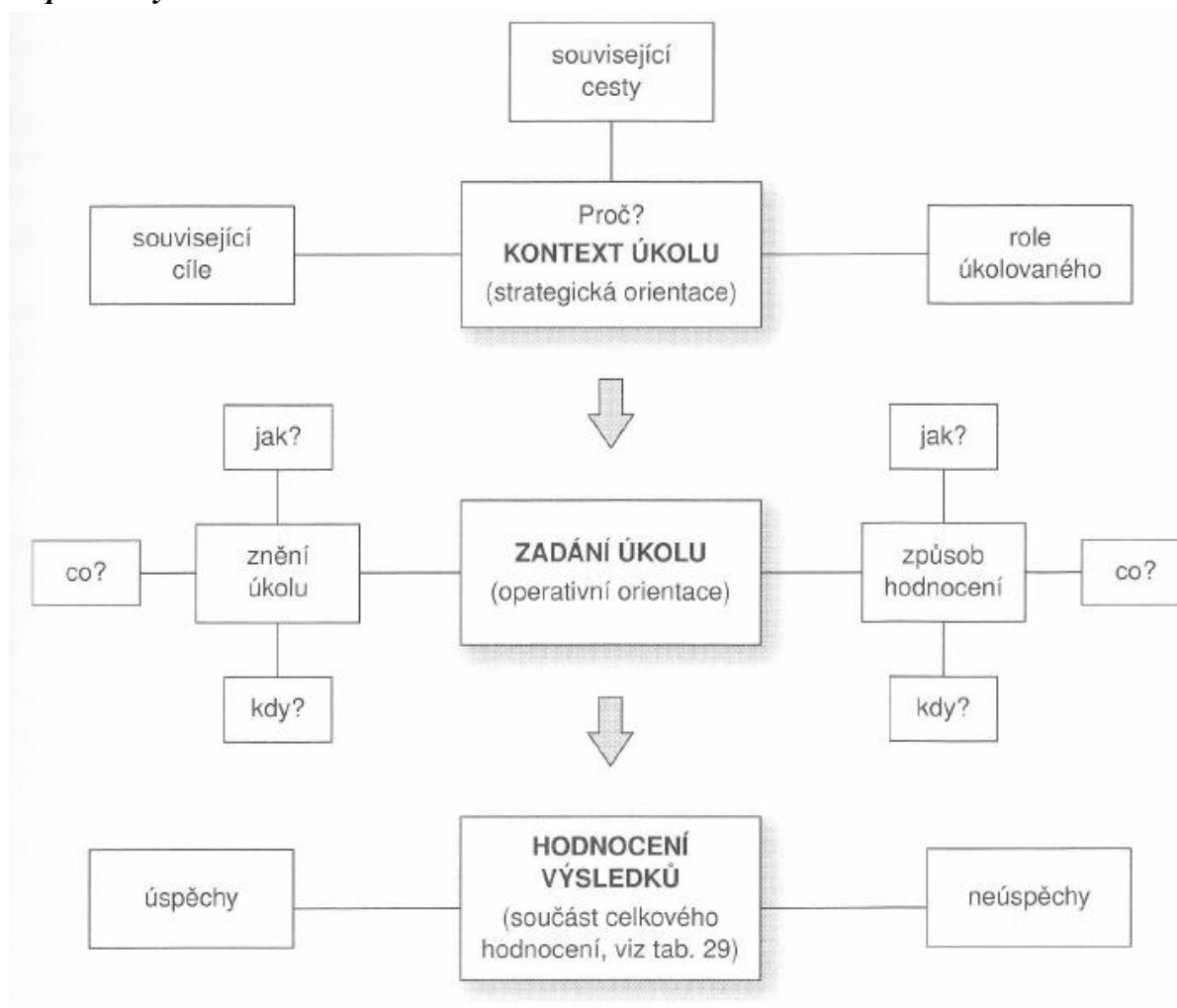


Obsah a povaha zadávání úkolů a úloh

Pravidlo SMART

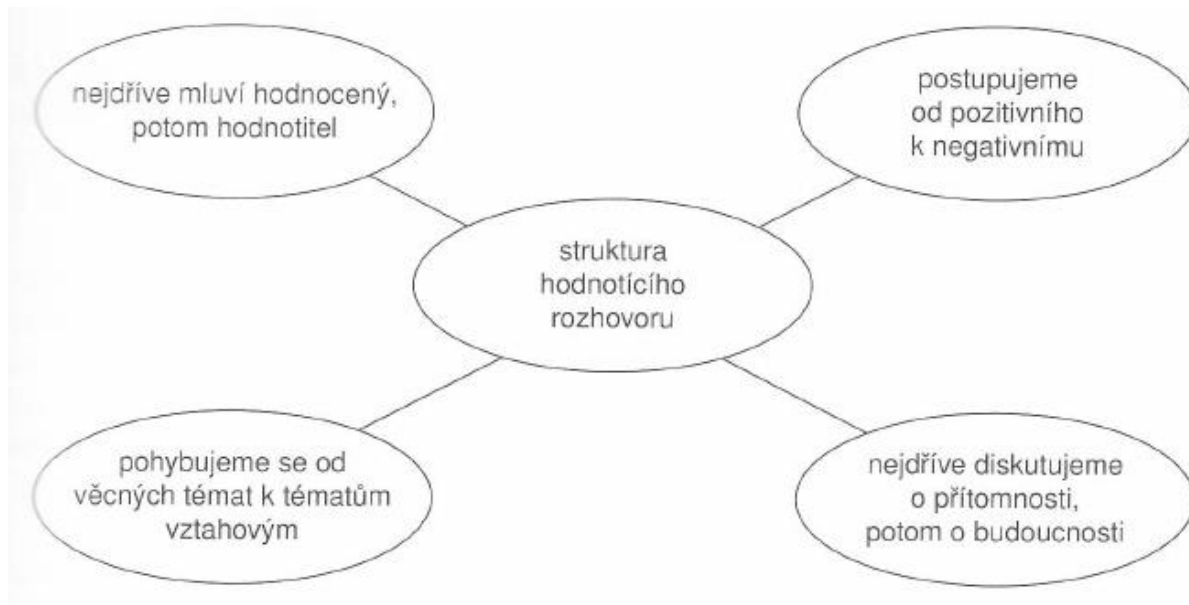


Doporučený obsah zadání

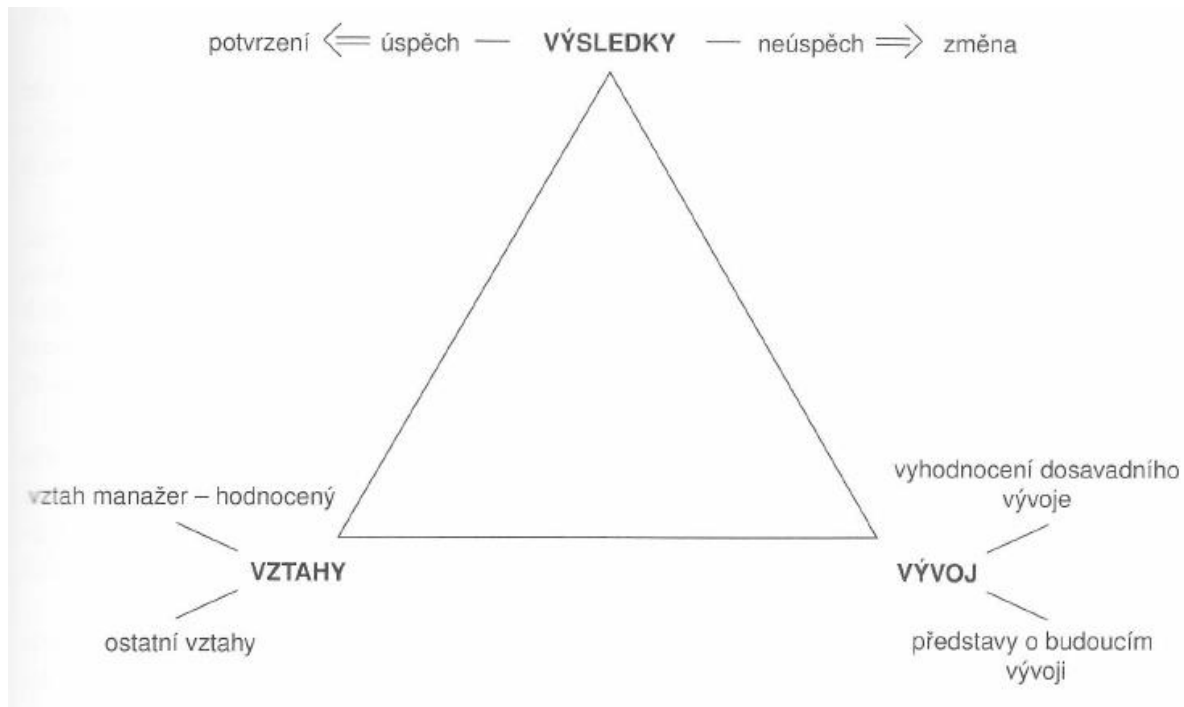


Pravidla a obsah hodnotícího rozhovoru

Čtvero užitečných pravidel



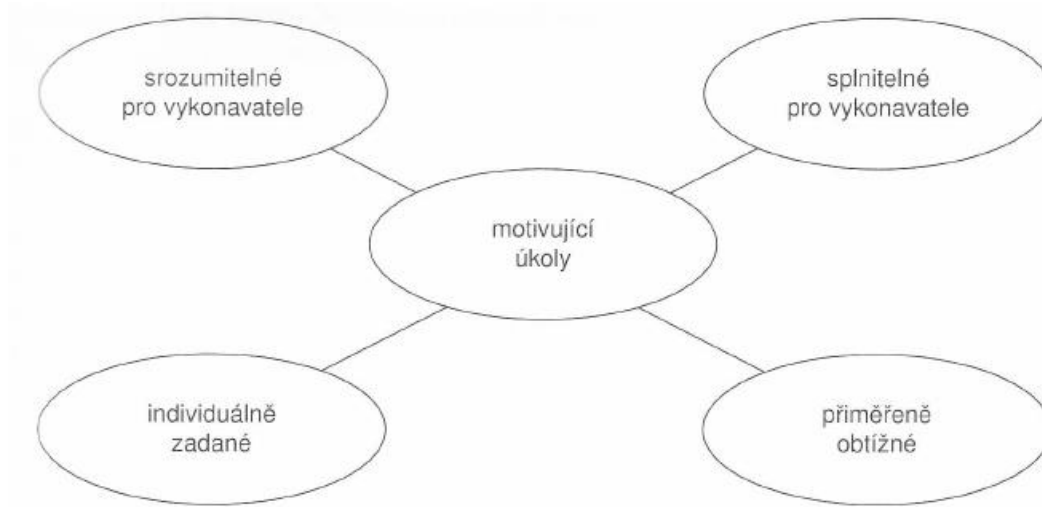
Trojice užitečných témat



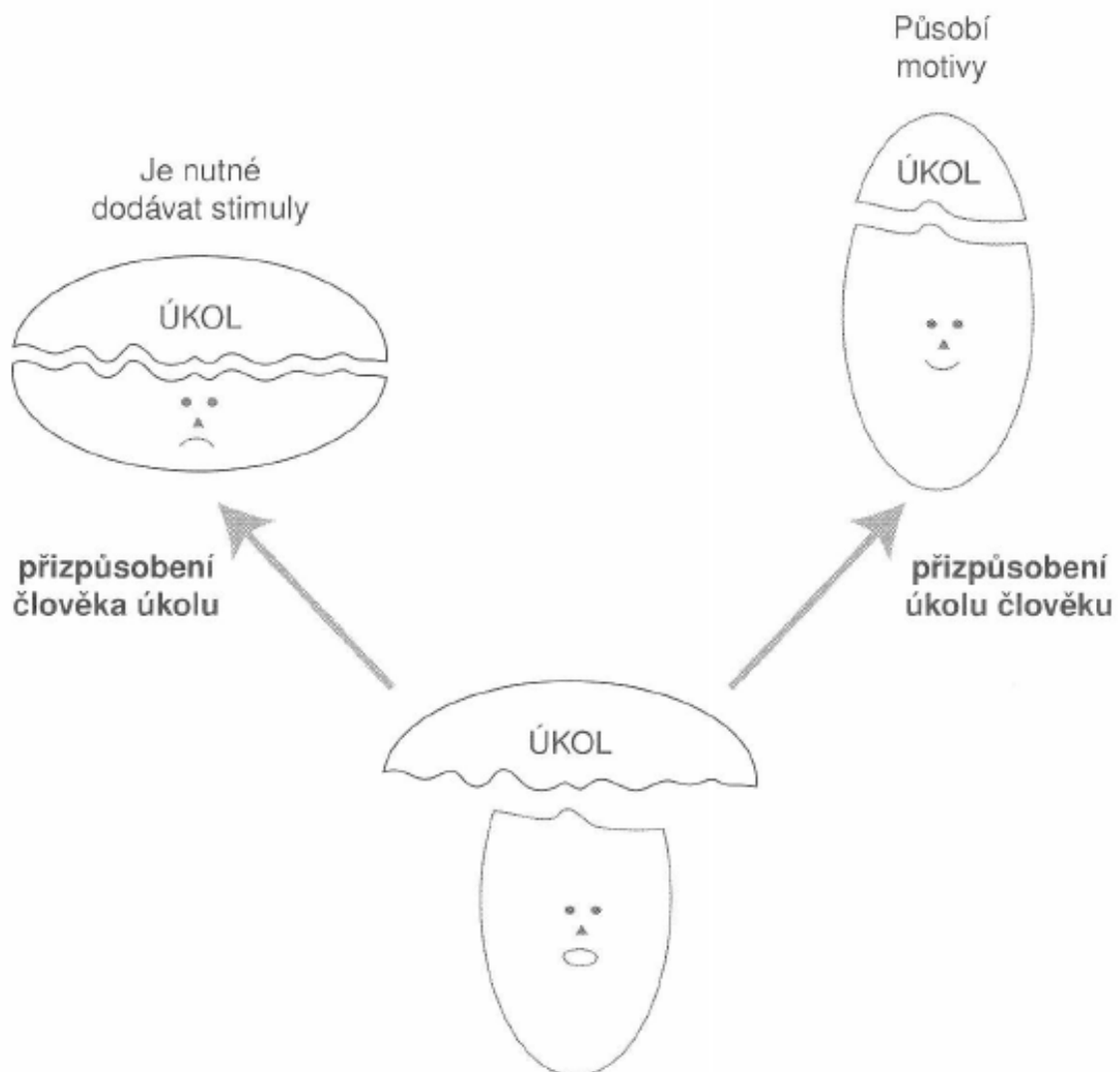
2.3 Motivace

Úvod do motivace

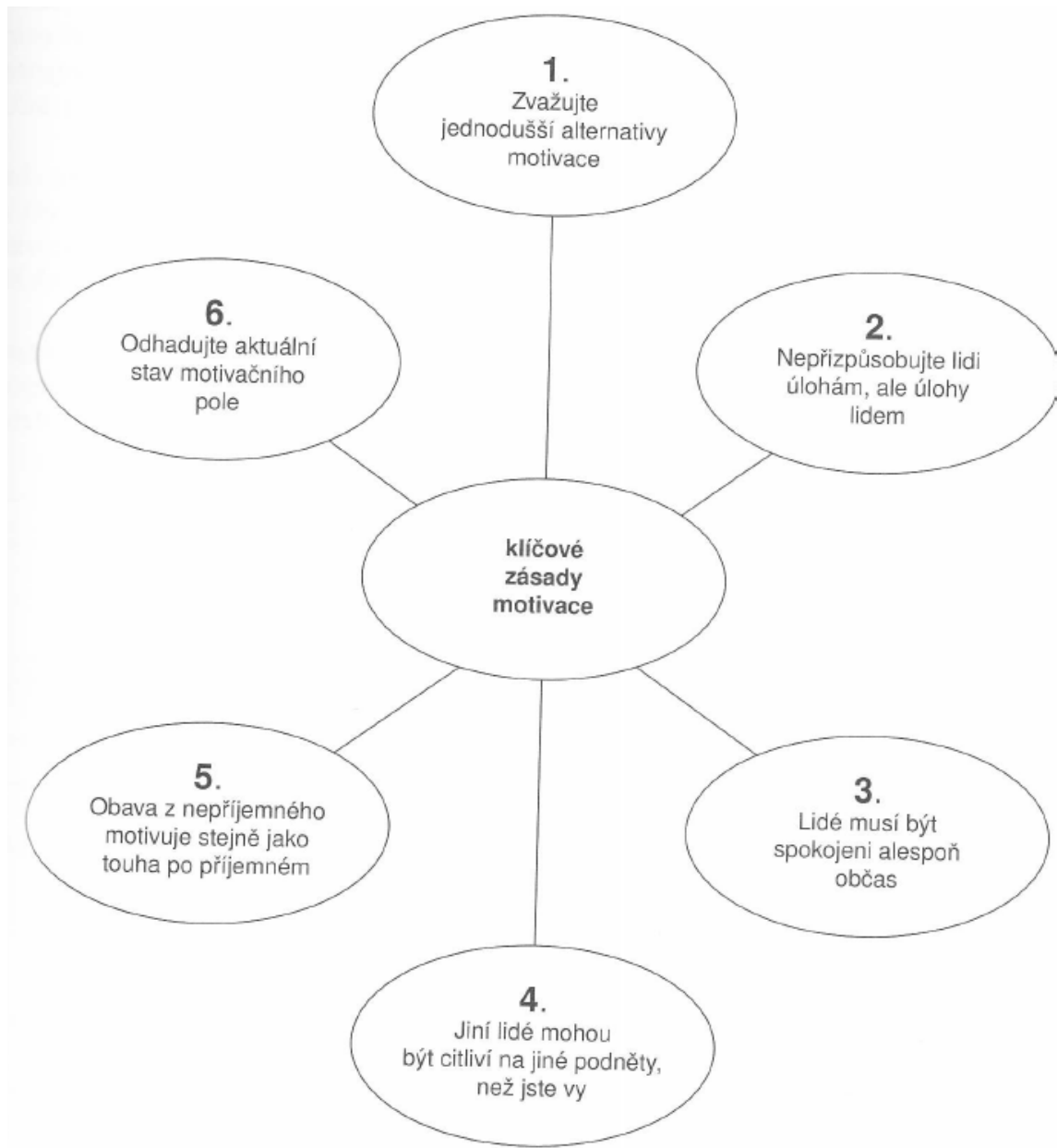
Motivující úlohy



Zlaté pravidlo motivace

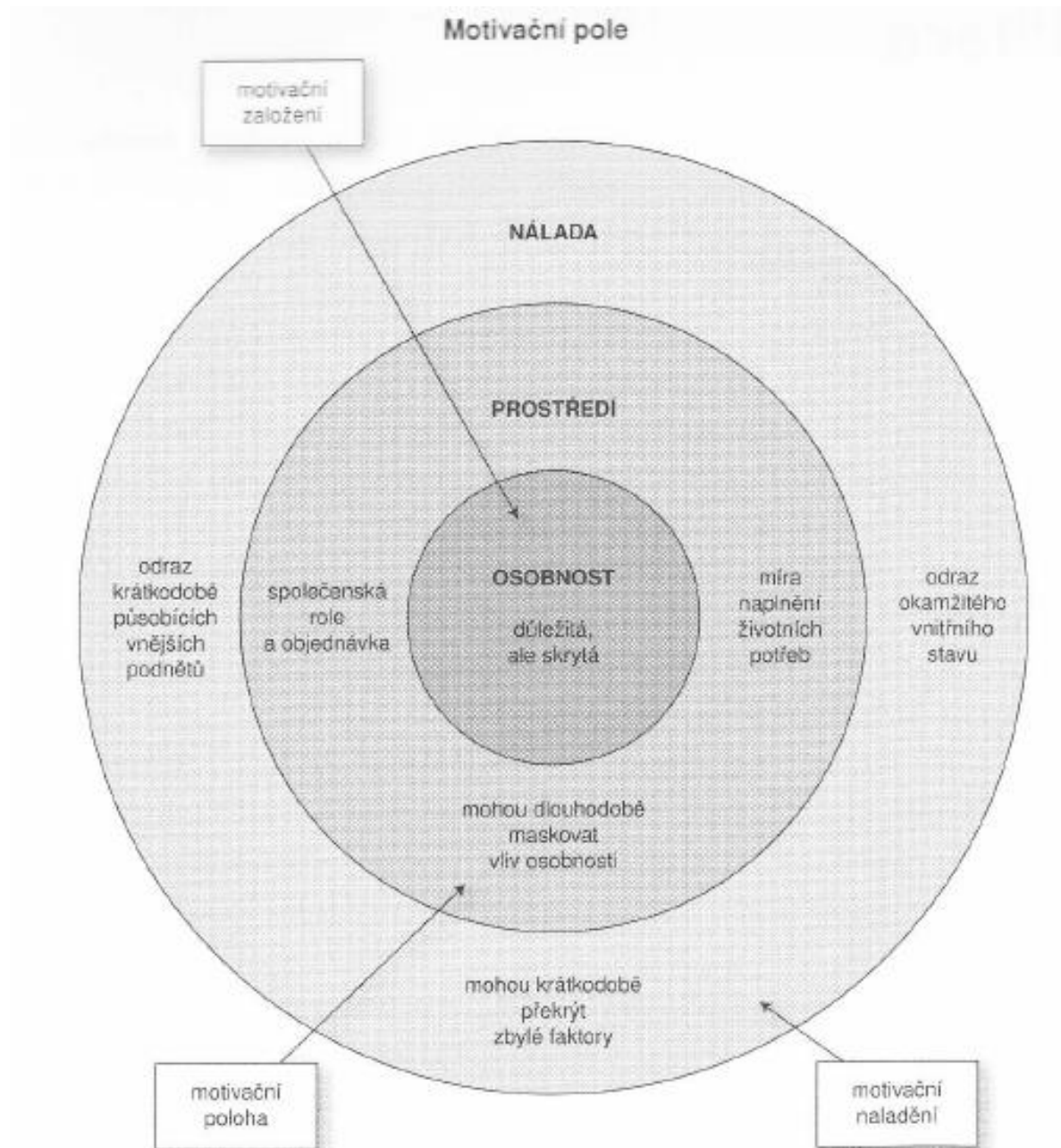


Půltucet motivačních pravidel

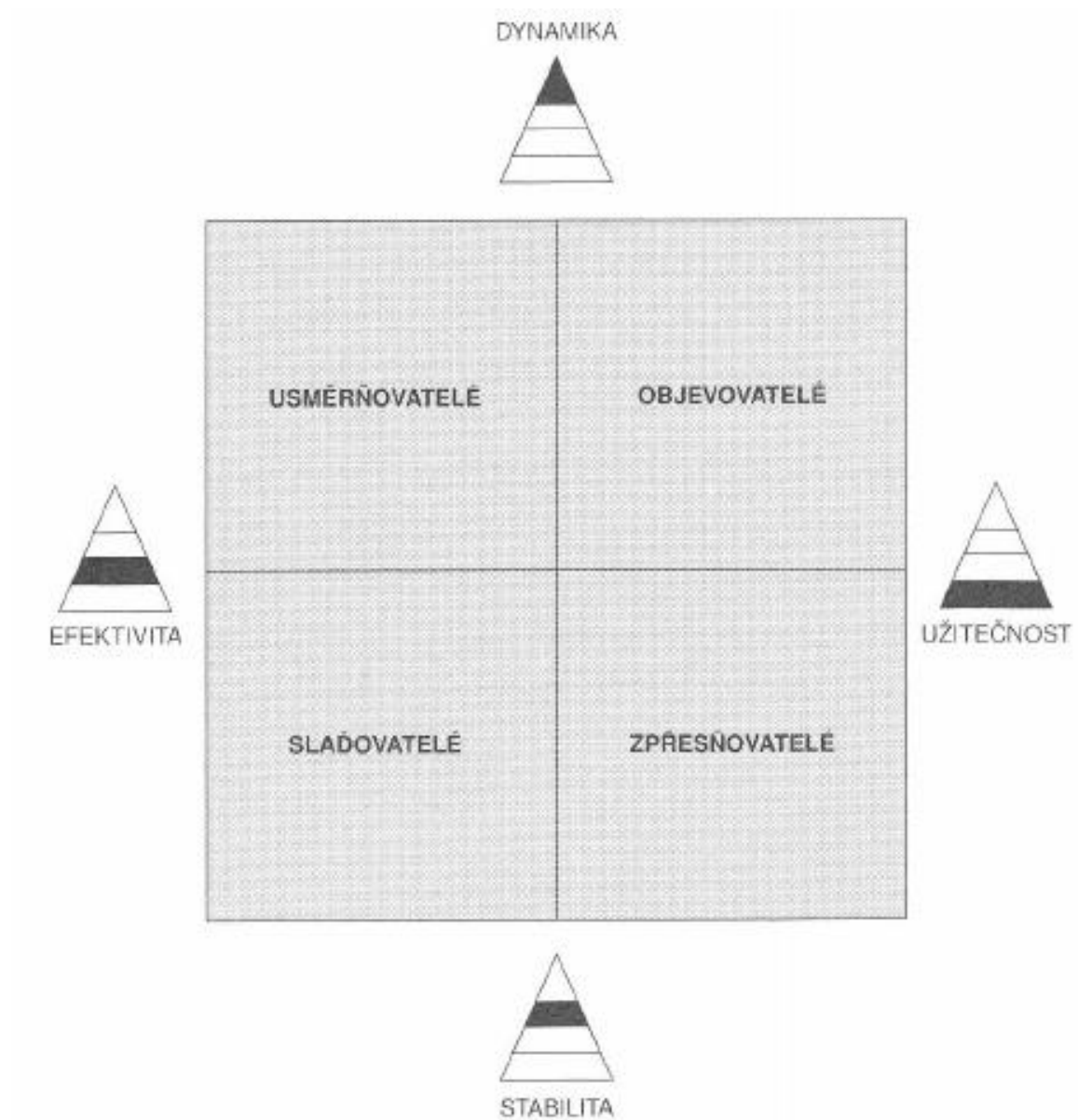


Rozhodující faktory motivace

Motivační pole

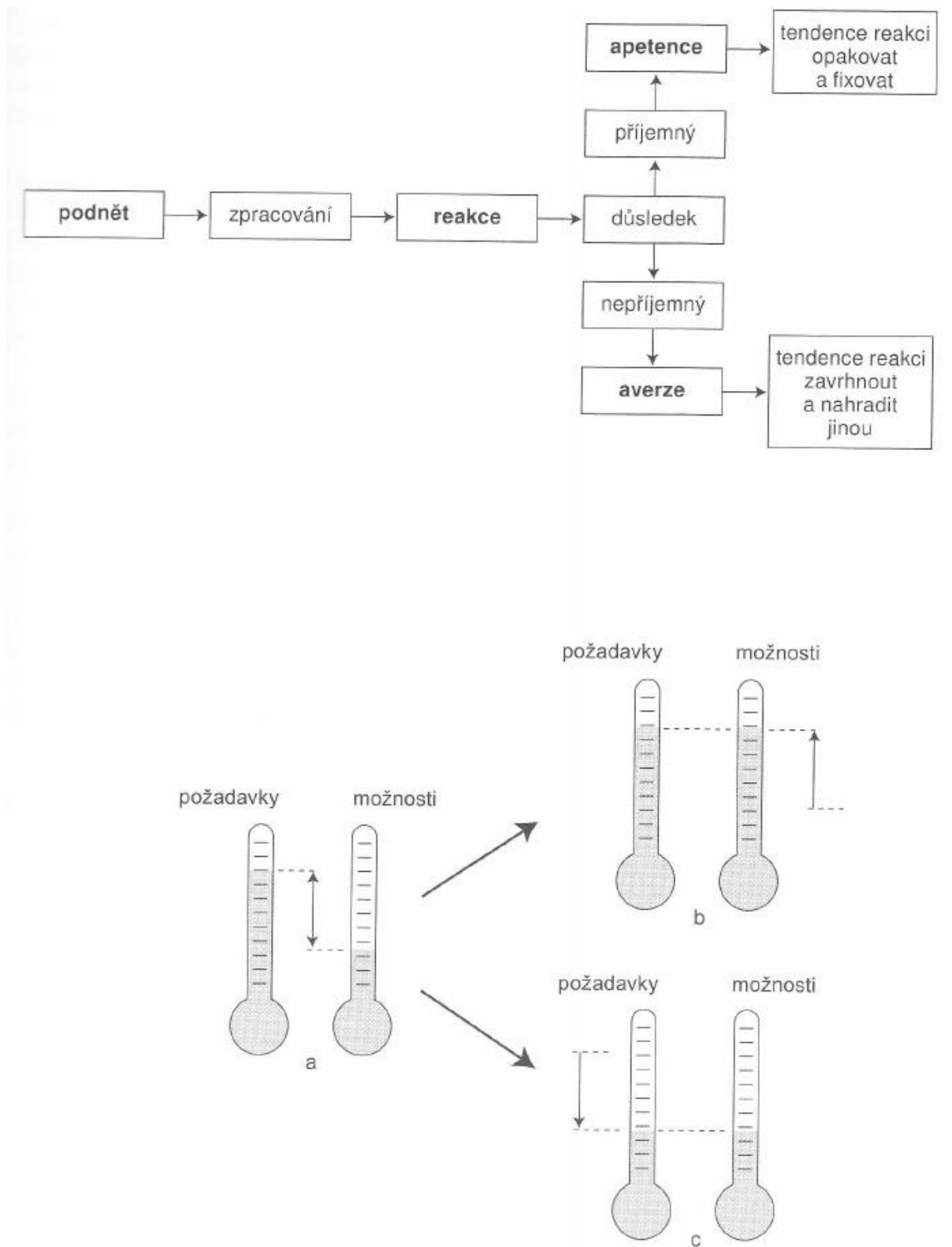


Motivační založení



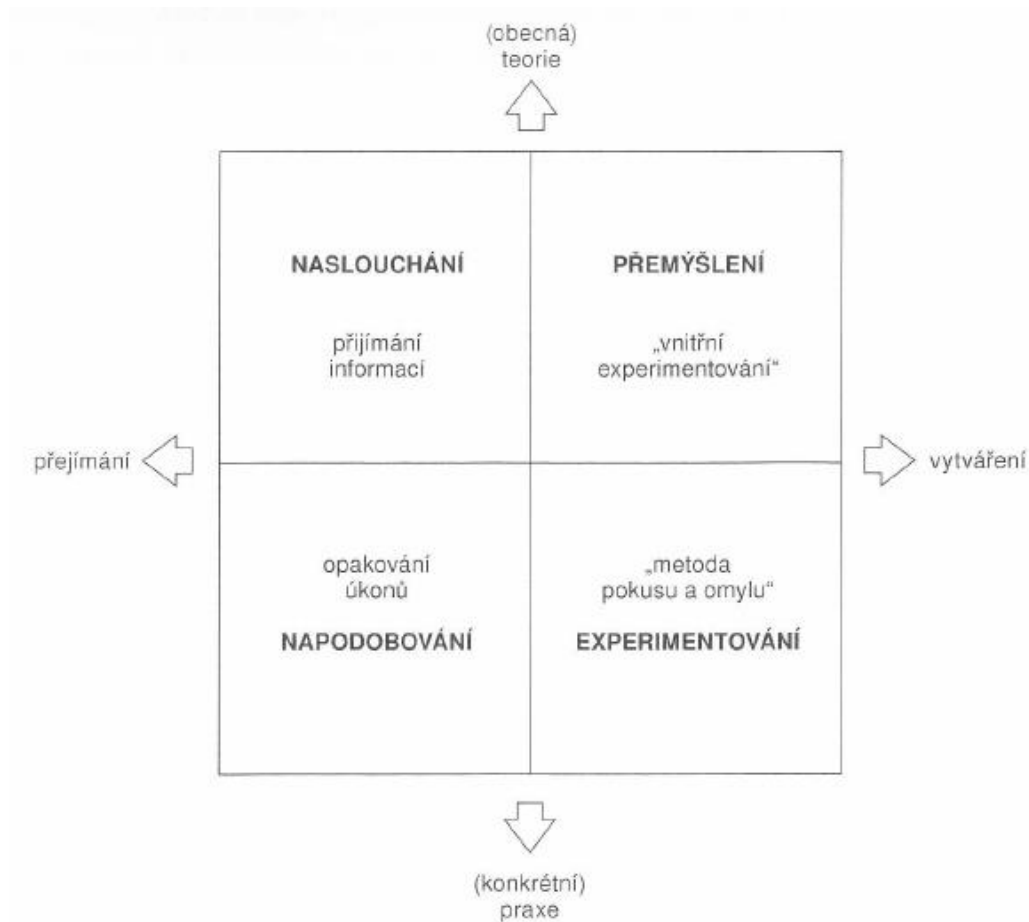
2.4 Habilitace

Práce s individuálními schopnostmi

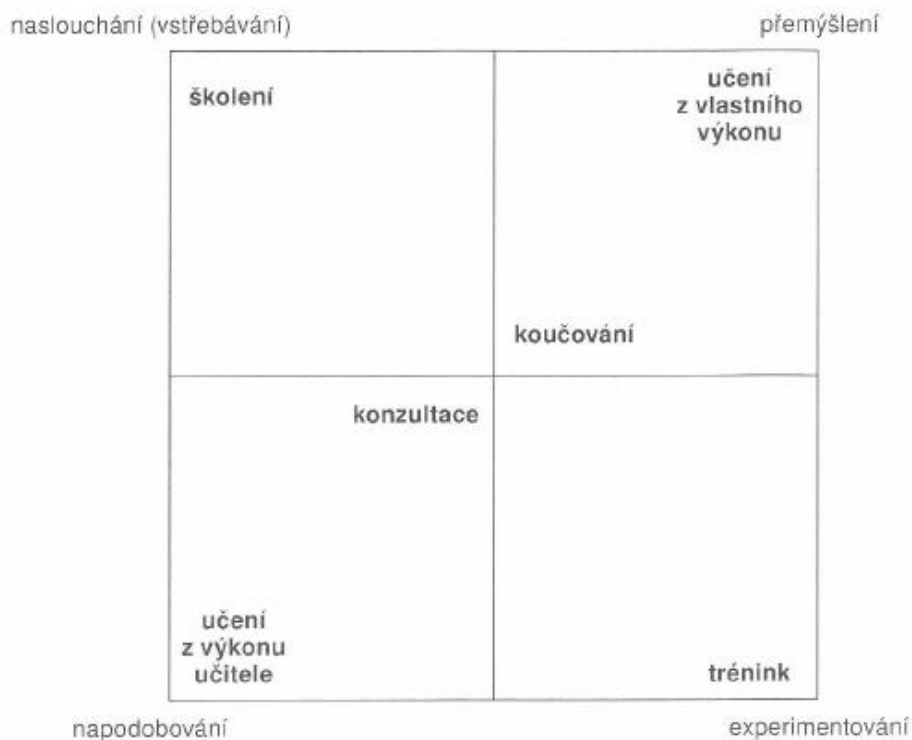


Podoby učení a vzdělávání

Čtyři způsoby osvojování



Základní formy vzdělávání



Hloubka a styl vzdělávání

Tři hladiny vzdělávání



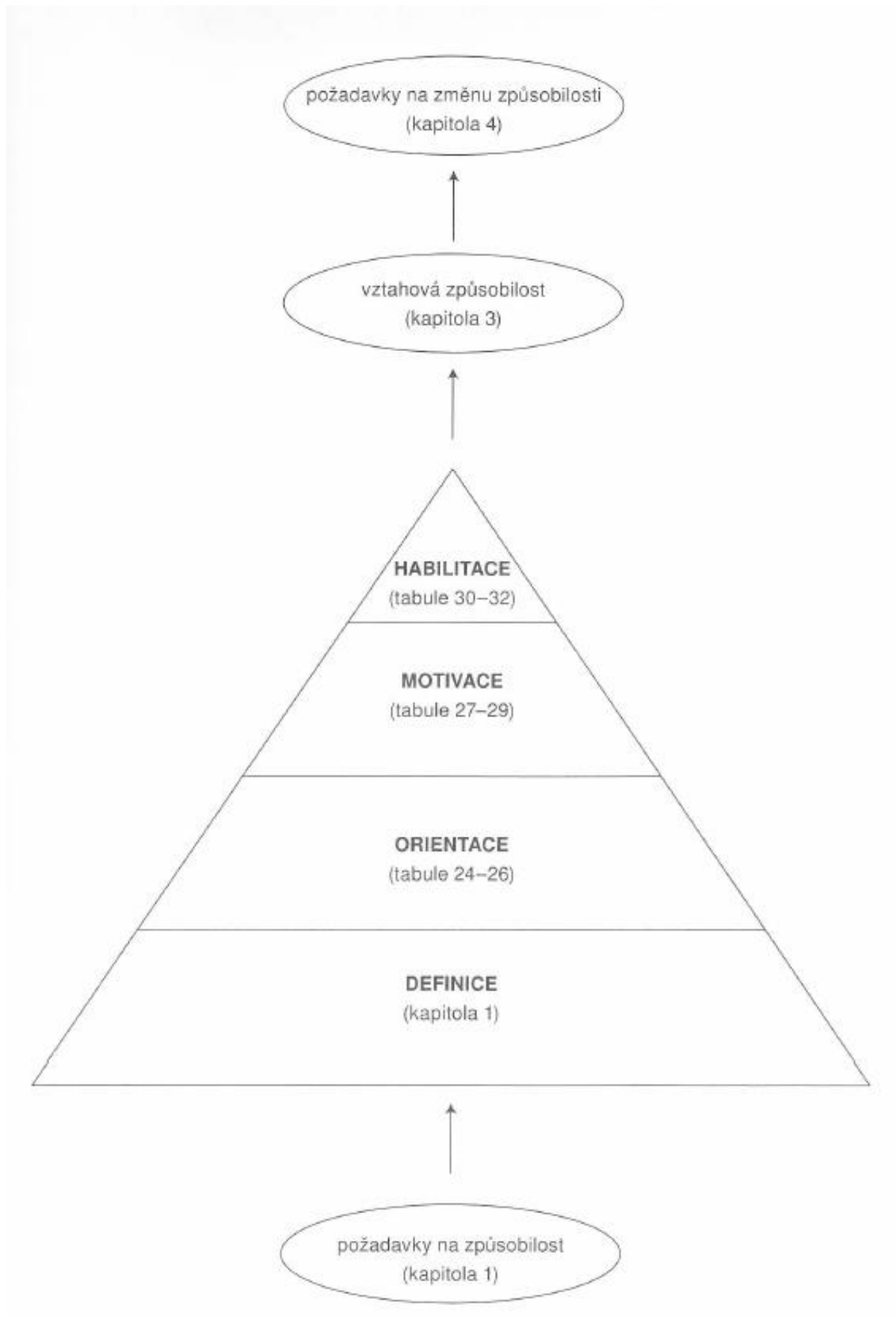
Lektorské desatero

1. Lektora na kursu snadno poznáte. Je to ten, který usíná jako poslední.
2. Moudrý lektor si vybírá místo u dveří nebo u okna v přízemí.
3. Lektor není vševěd. Když neví, ptá se účastníků.
4. Lektor není ani kaskadér. Pokud ví, nedívá se tomu před účastníky.
5. Lektor může za všechny potíže na kursu. Nikdy však do té míry, aby si to připouštěl.
6. Účastníky nikdy nebijeme. Můžeme je lépe potrestat zvýšením nudy.
7. Z úmluvy o mučení nepřímo vyplývá, že účastník i lektor mají právo na přestávku.
8. Dobrý lektor si váží svých účastníků. Nezapomíná ovšem, že bez nich by mu to šlo lépe.
9. Pokud ví lektor všechno, pak obvykle o ničem. Nemá tedy smysl jej obtěžovat dotazy.
10. Někteří lektoři sice nevědí nic, ale zato o všem. S těmi si naopak popovídáte nejlépe.

(podle knihy *Vzdělávání dospělých* z roku 2010, s. 280–281, upraveno)

Druhé shrnutí

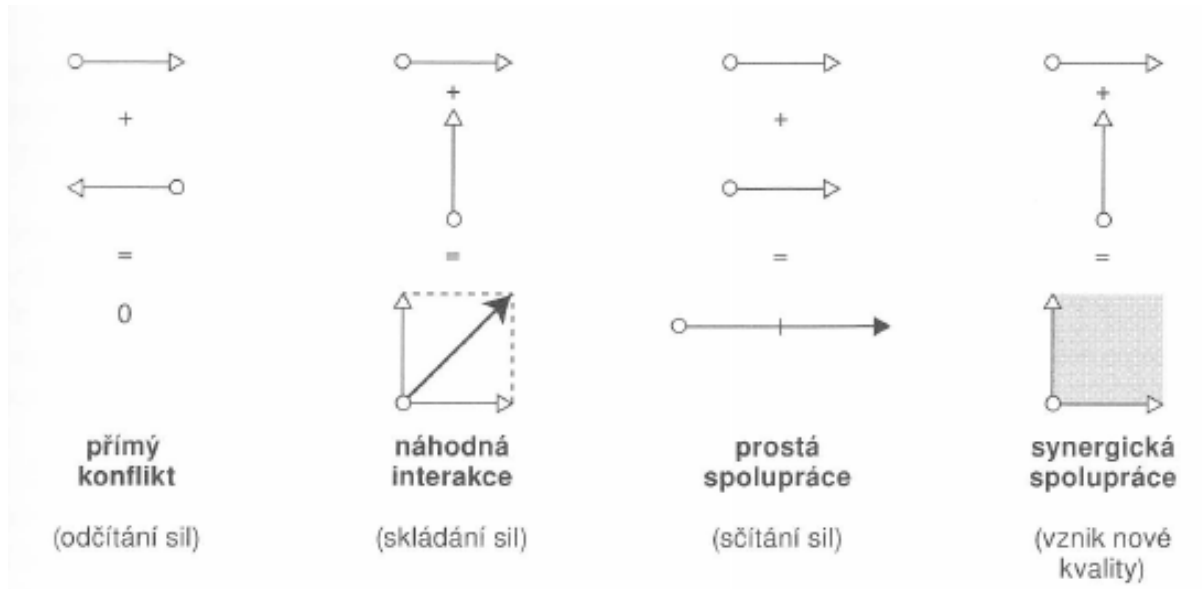
Podpora individuální způsobilosti



3. Vedení skupin

Pyramida psychické ontogeneze

Vybrané typy interakcí

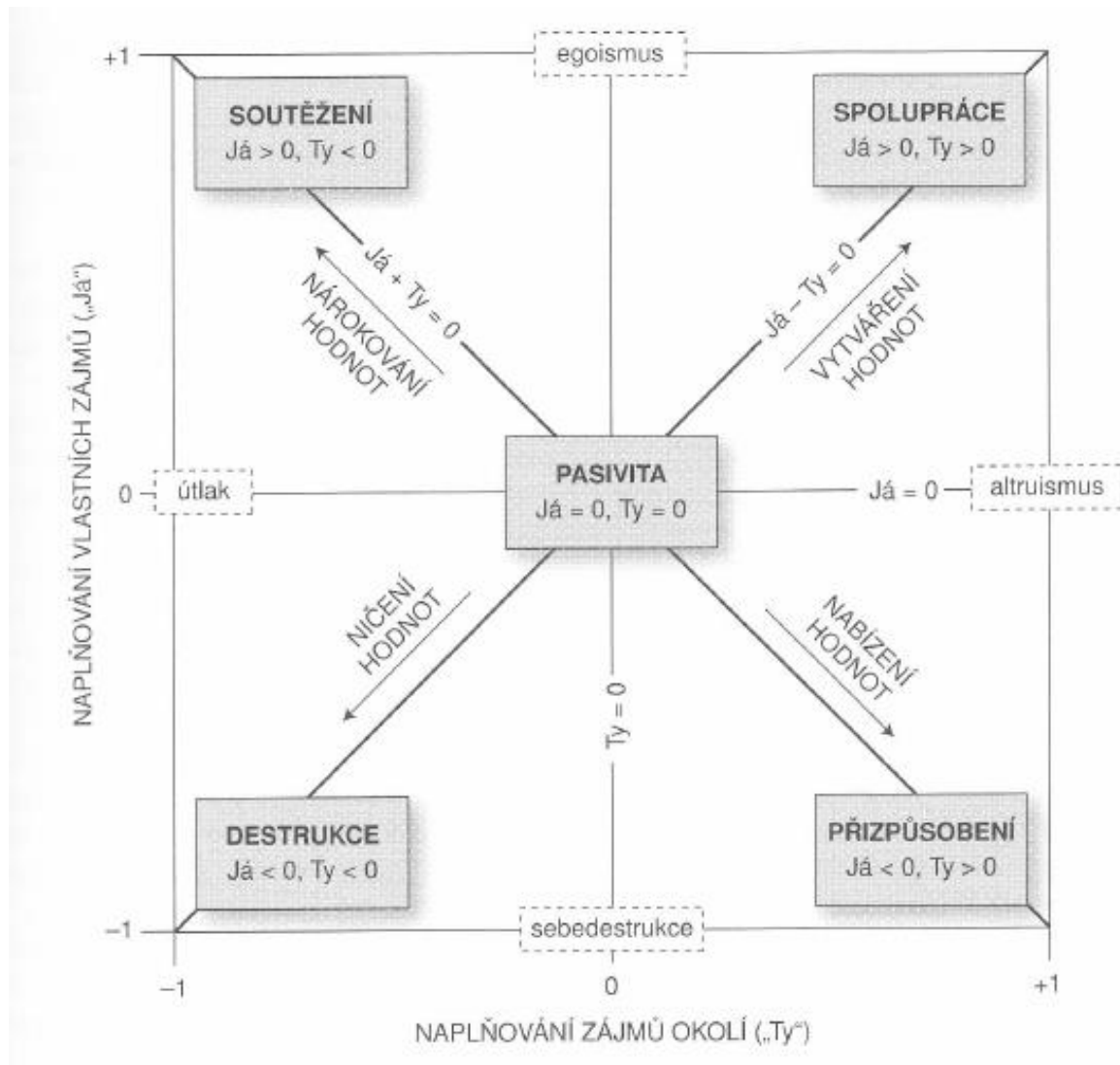


Pyramida psychické ontogeneze

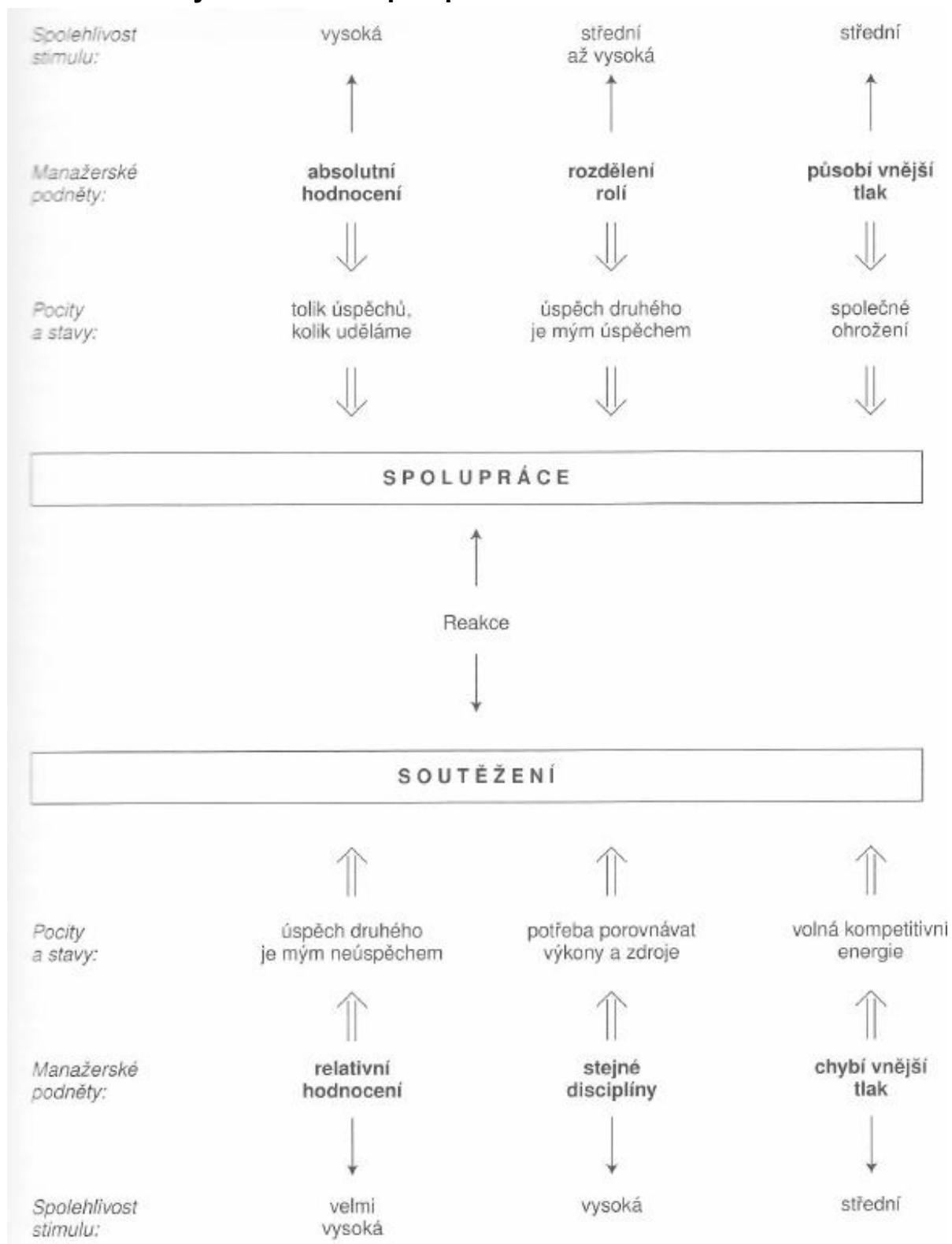


3.1 Mezilidské vztahy

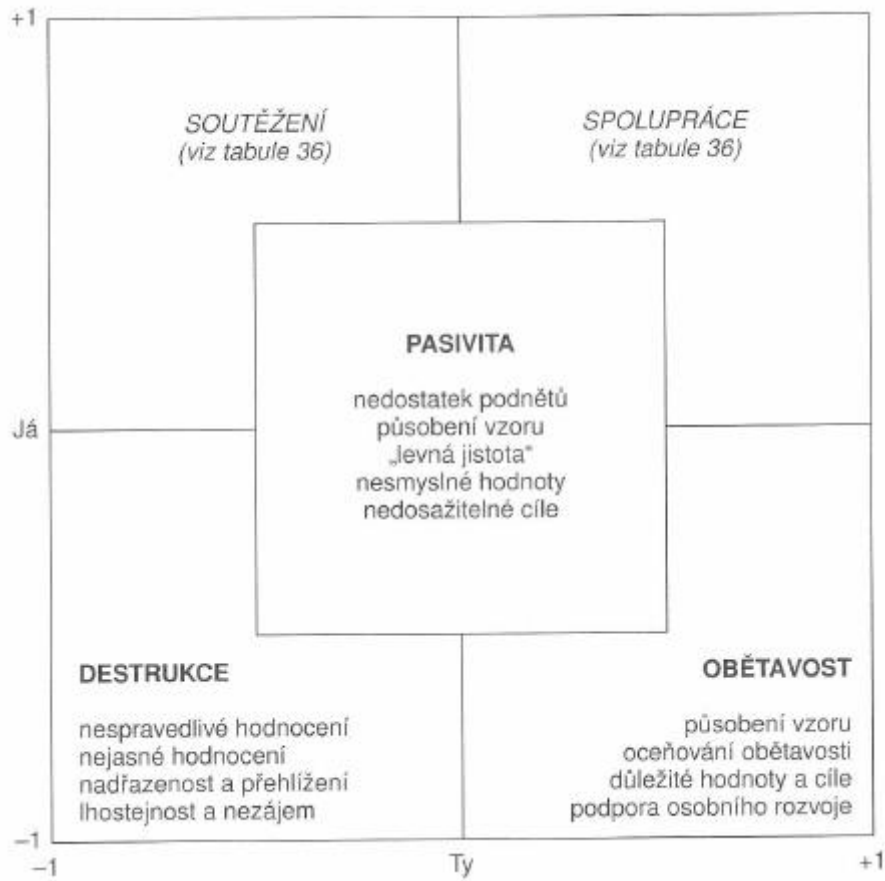
Menu vztahového chování



Klíčové stimuly soutěžení a spolupráce



Stimuly pasivity, obětavosti a destrukce



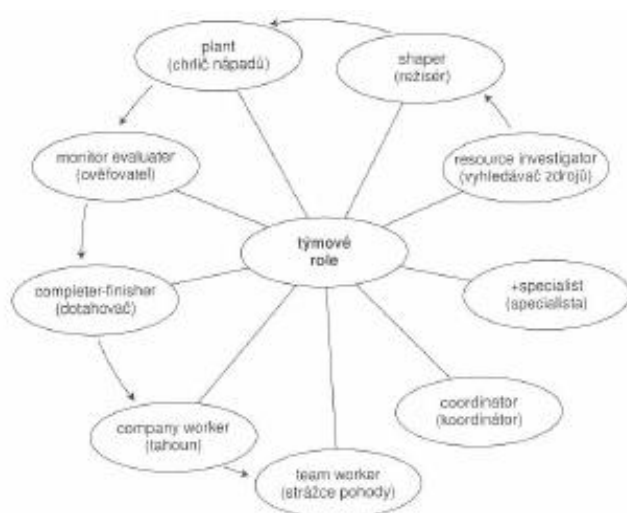
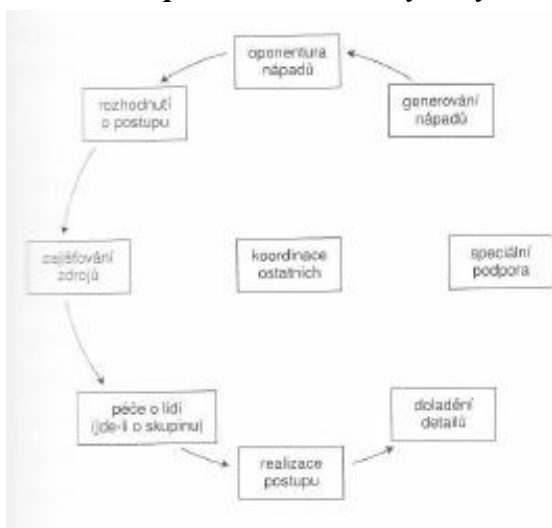
3.2 Týmová spolupráce

Dualita podmínek týmové spolupráce

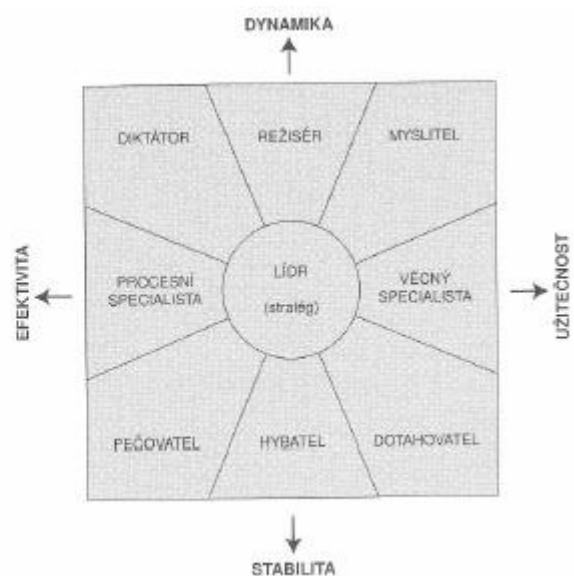
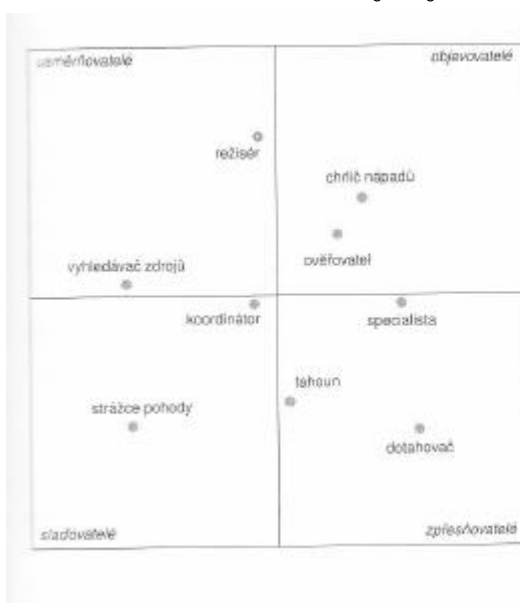


Rozdělení rolí ve skupině

Fáze řešení problémů a devět týmových rolí dle Belbina

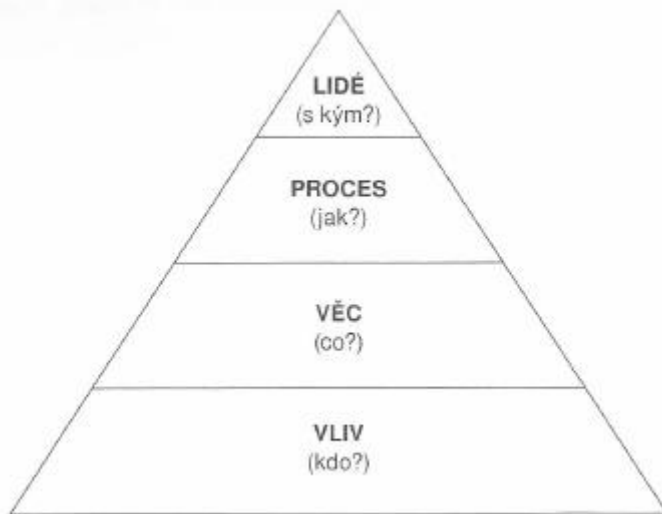


Korelace rolí s motivačním založením

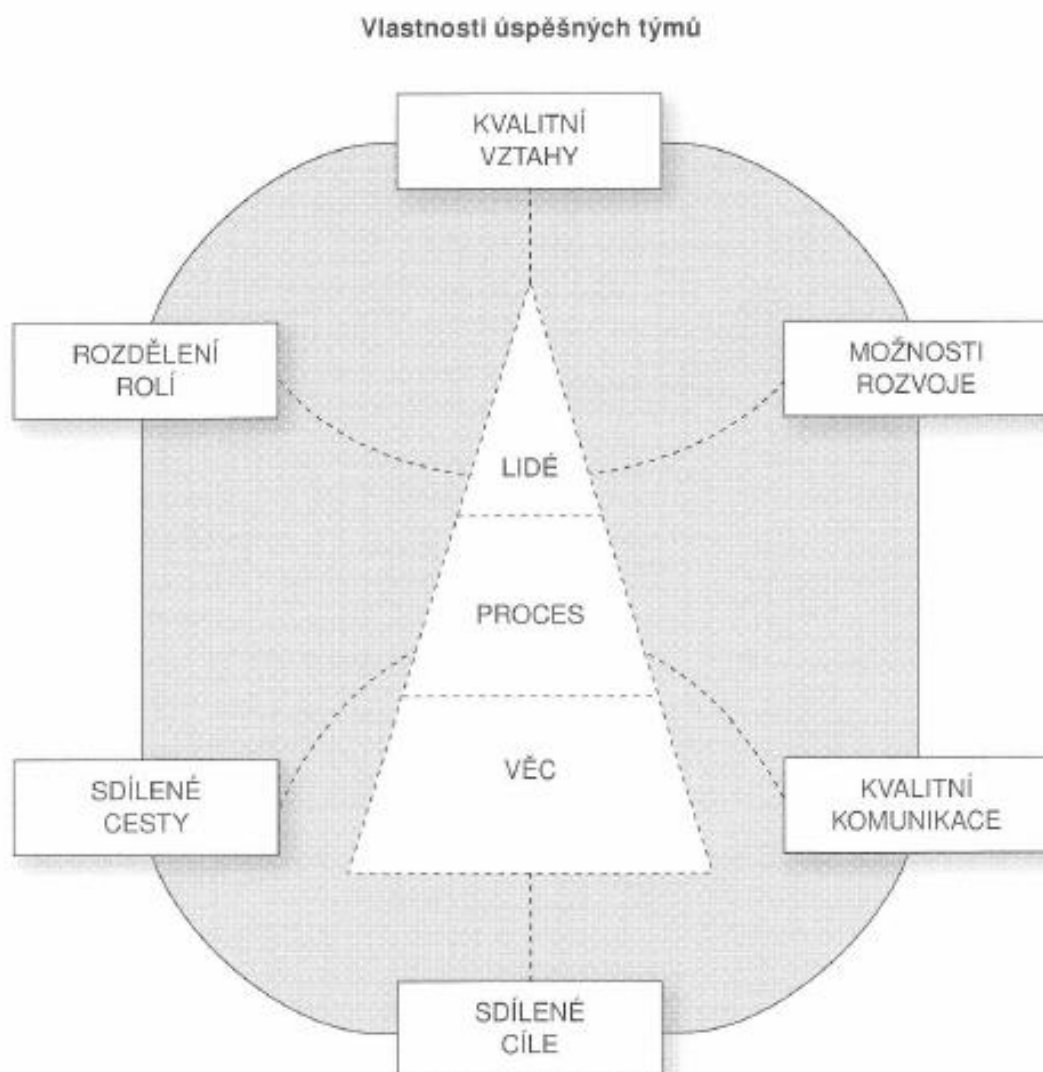


Vývoj sdílení ve skupině

Spontánní vývoj skupiny



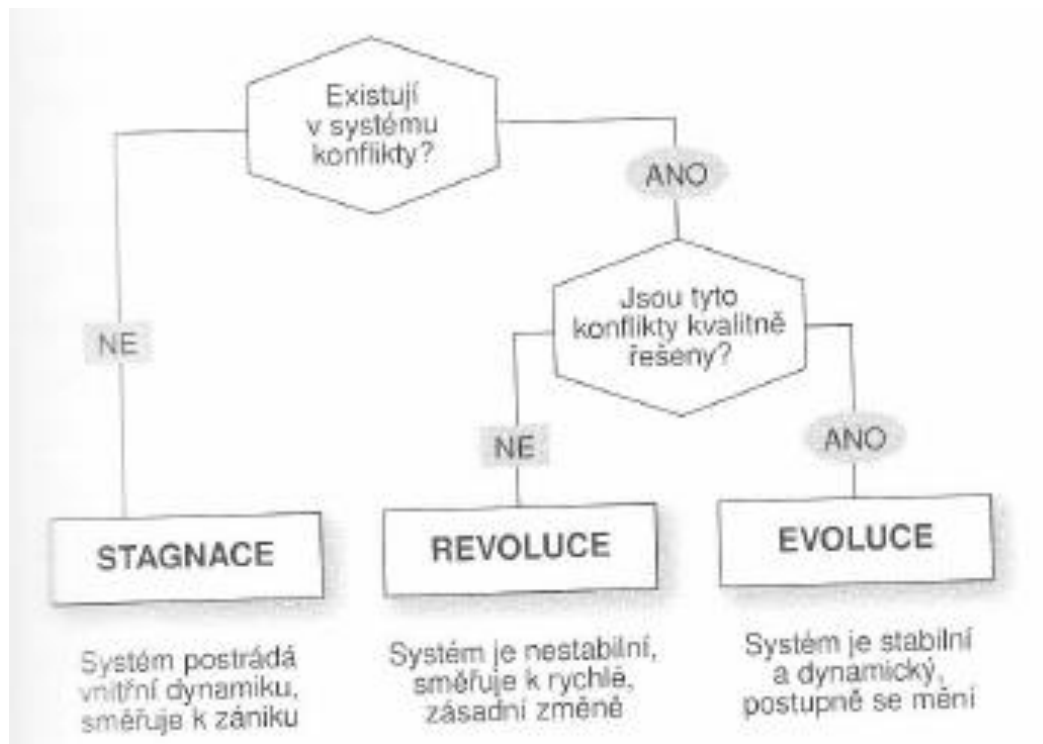
Vlastnosti úspěšných týmů



3.3 Zvládání konfliktů

Volba metod řešení konfliktů

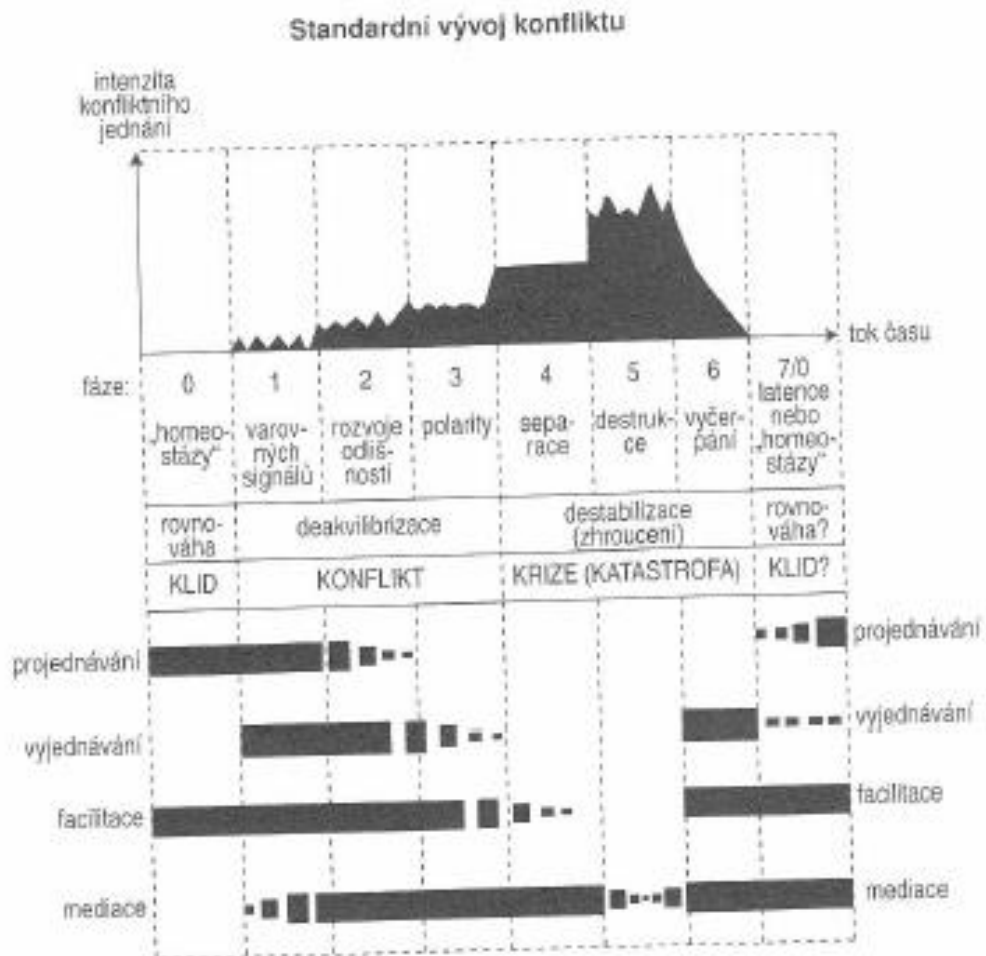
Význam konfliktů pro evoluci



Srovnání metod řešení konfliktů

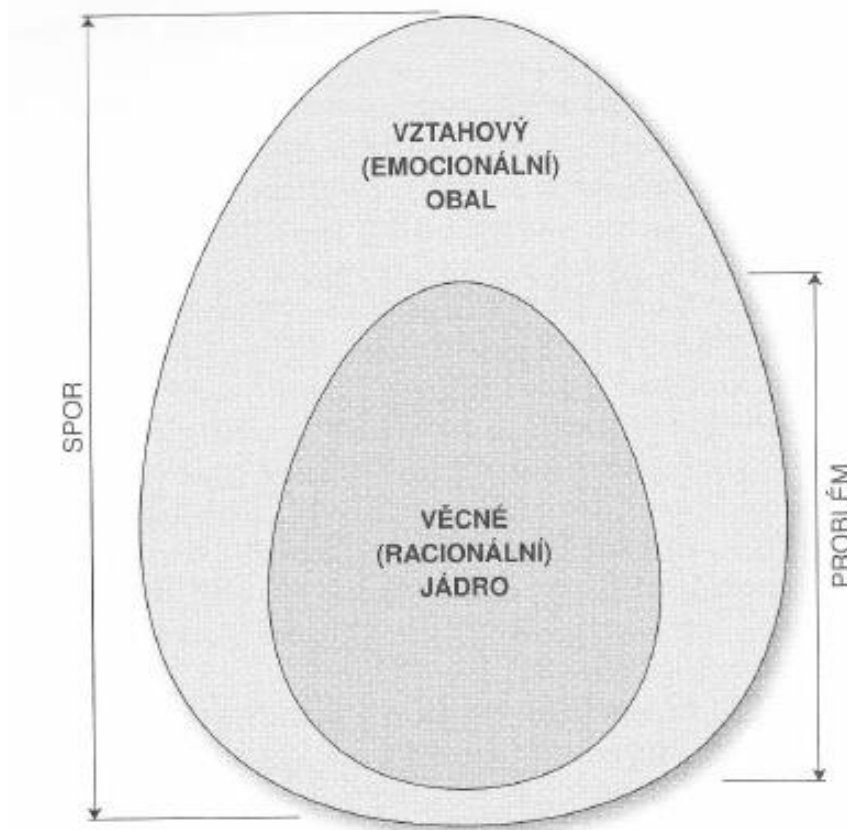
kontrola výsledku účastníků konfliktu	ano	MEDIACE (pro spory) FACILITACE (pro problémy)	VYJEDNÁVÁNÍ (pro spory) PROJEDNÁVÁNÍ (pro problémy)
	ne	DELEGACE (např. na soud) PASIVITA (vyčkávání)	NÁHODA (např. losování) (NÁSILÍ) (např. vydírání)
		ne	ano
		kontrola procesu účastníků konfliktu	

Standardní vývoj konfliktu



Klíčové principy řešení konfliktů

Spory a problémy



Postoje a zájmy

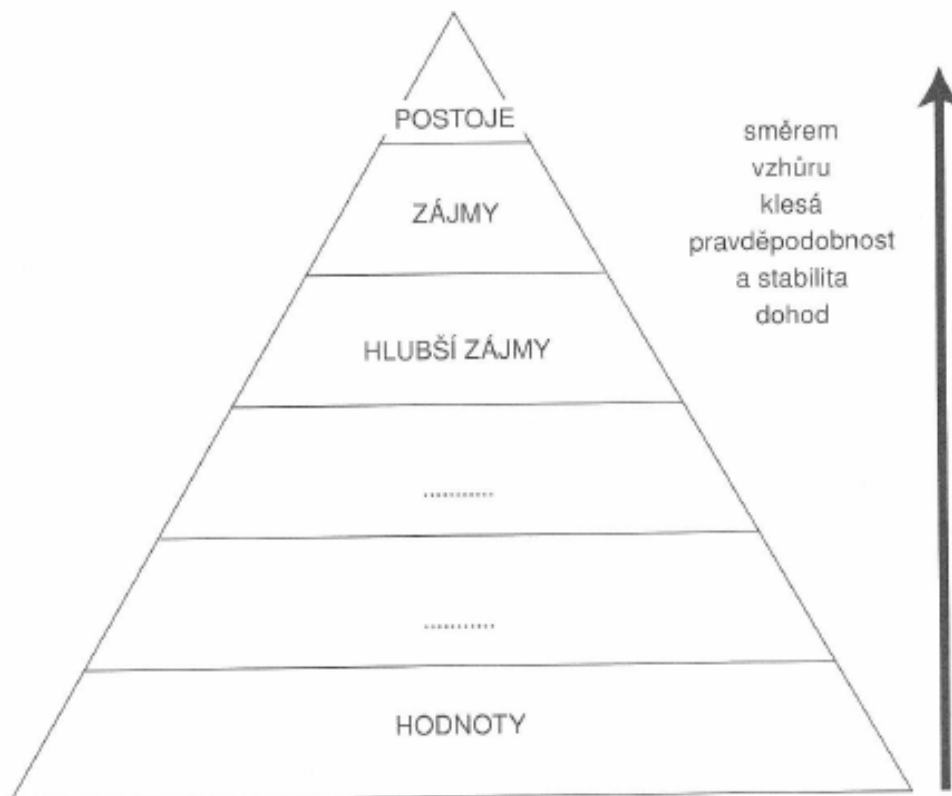
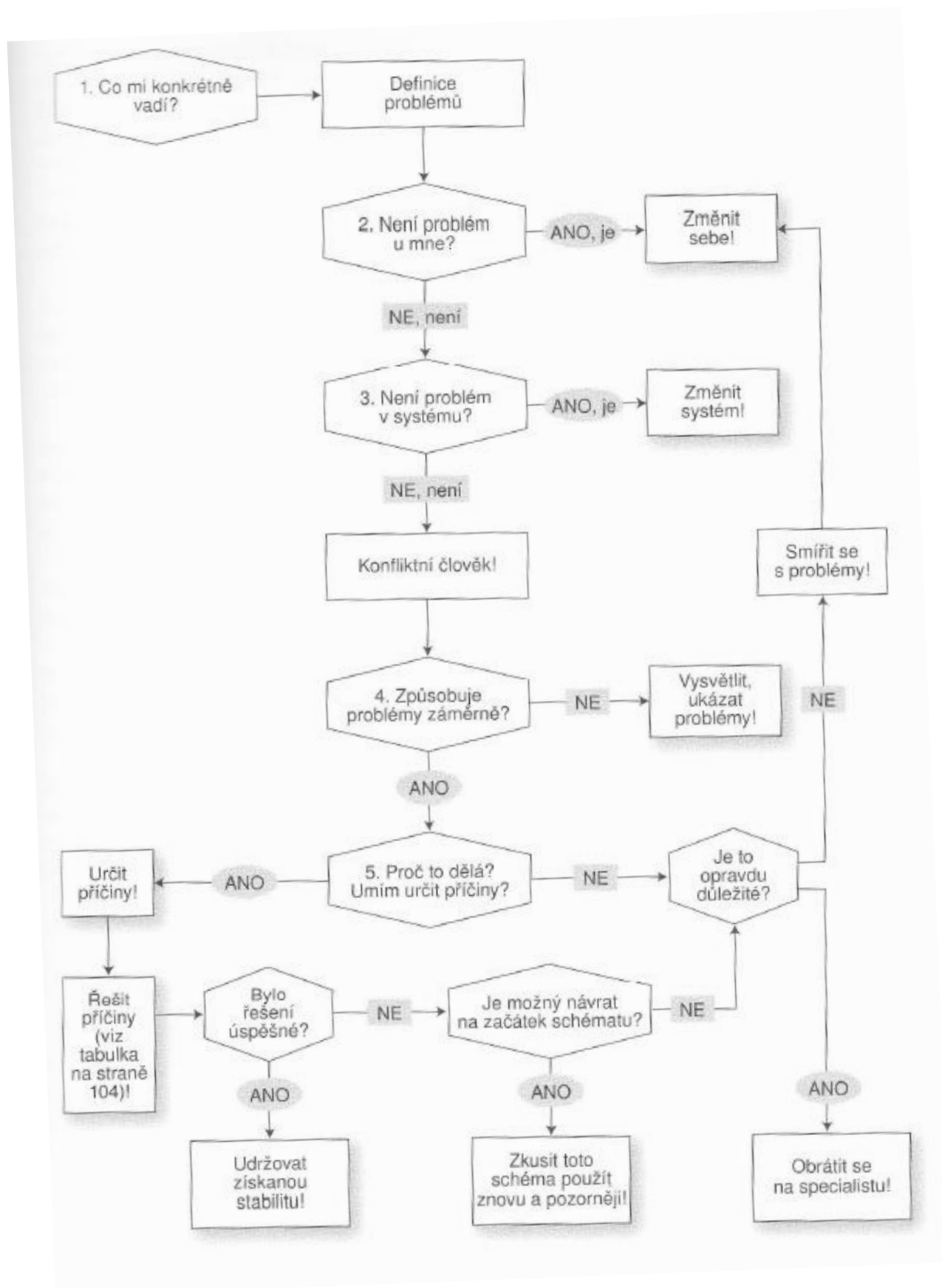


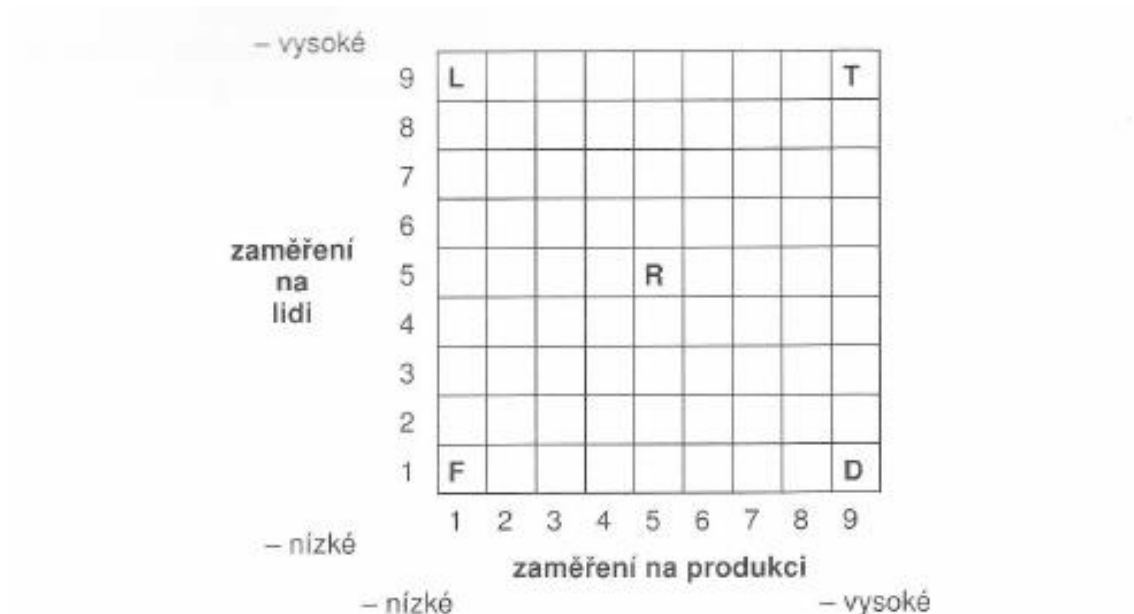
Schéma zvládání konfliktních lidí



3.4 Volba manažerského stylu

Základní manažerské styly

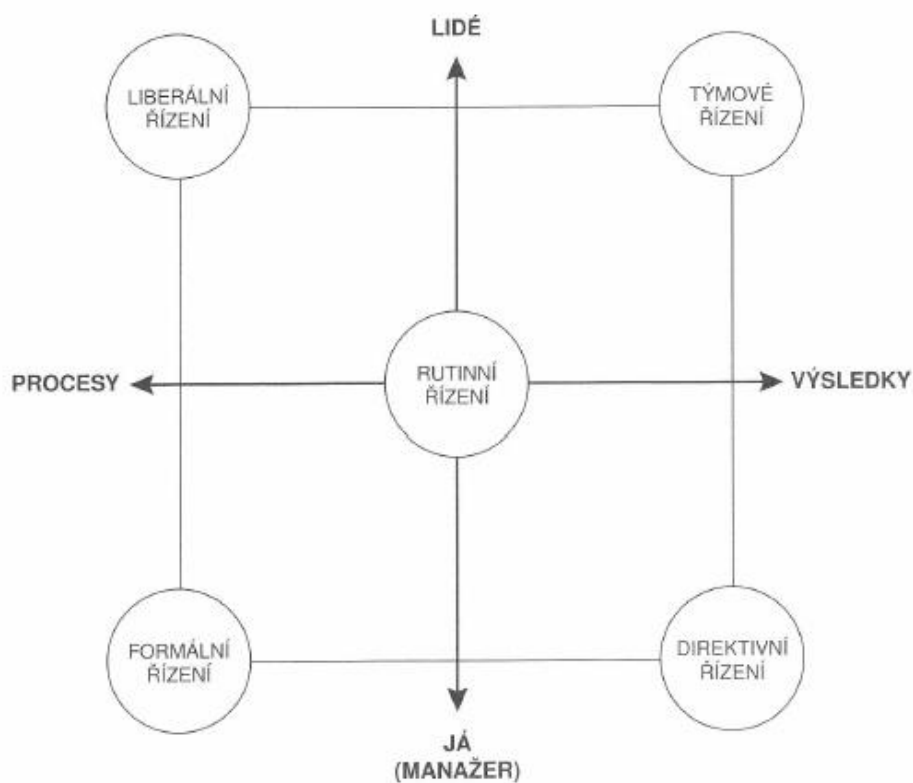
Manažerská mřížka



Vysvětlivky: L – liberální řízení, T – týmové řízení, R – rutinní řízení, F – formální řízení, D – direktivní řízení

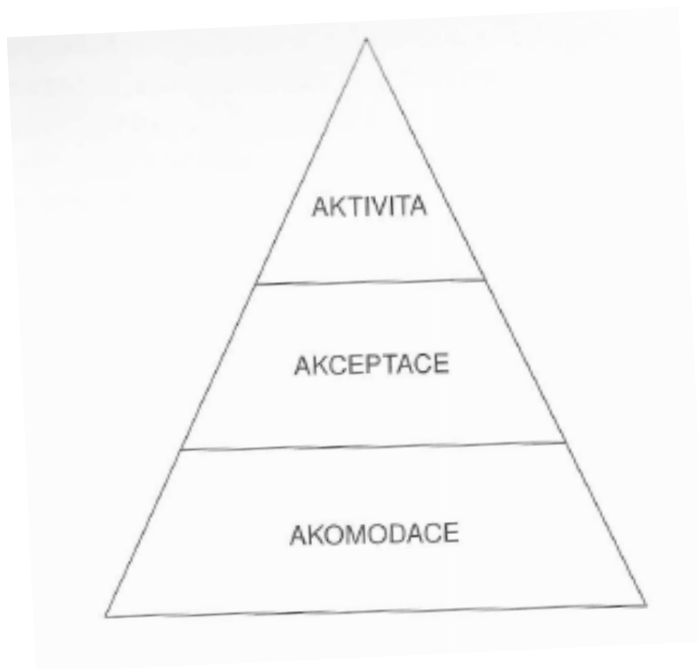
Upraveno podle knihy *The Managerial Grid*

Modifikovaná manažerská mřížka



Vývoj manažerského stylu

Vývoj požadavků na lidi pracující pro firmu

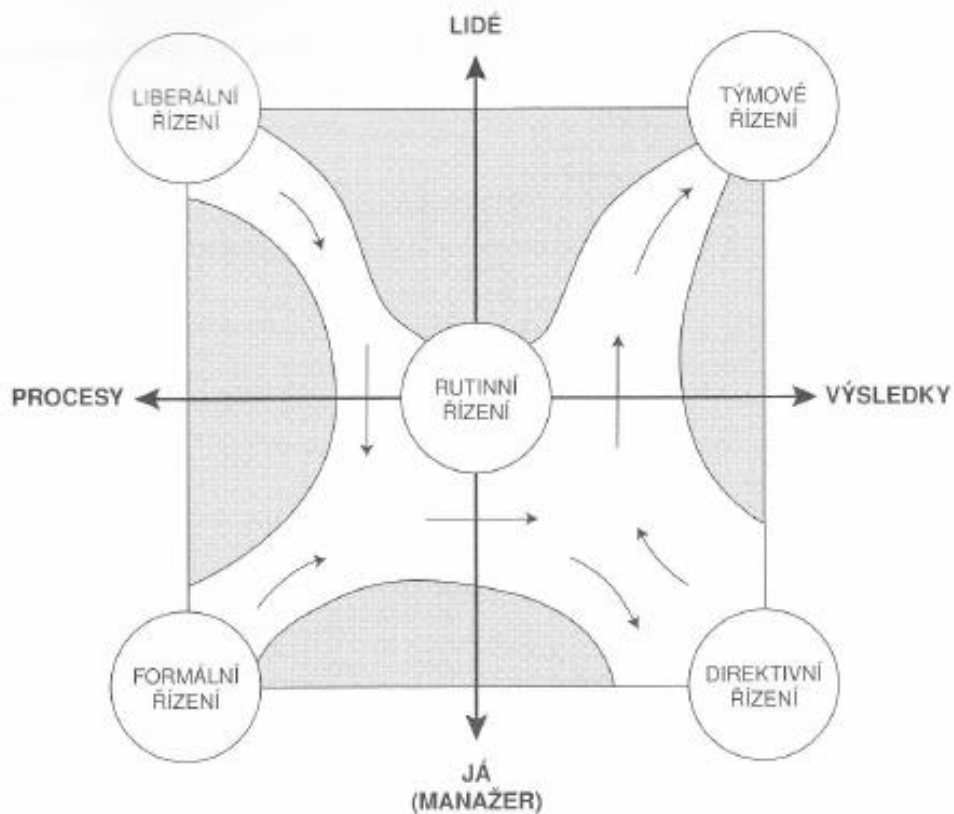


Představa situačního vedení

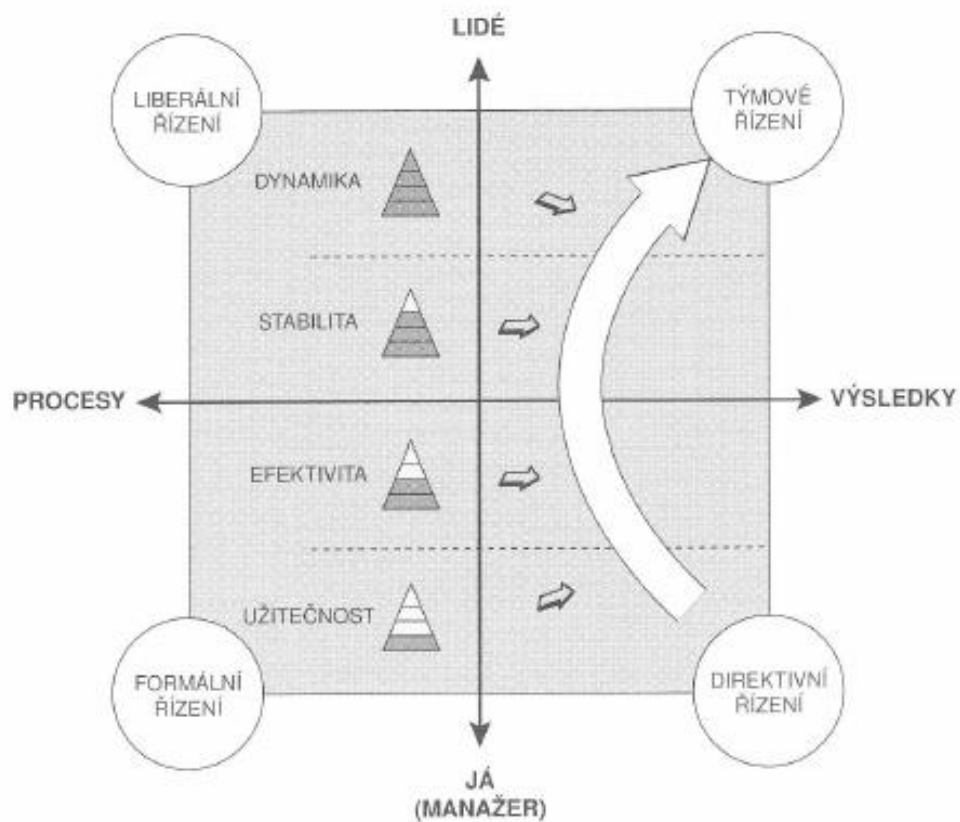


Hledání optima

Vývojové trendy v modifikované mřížce

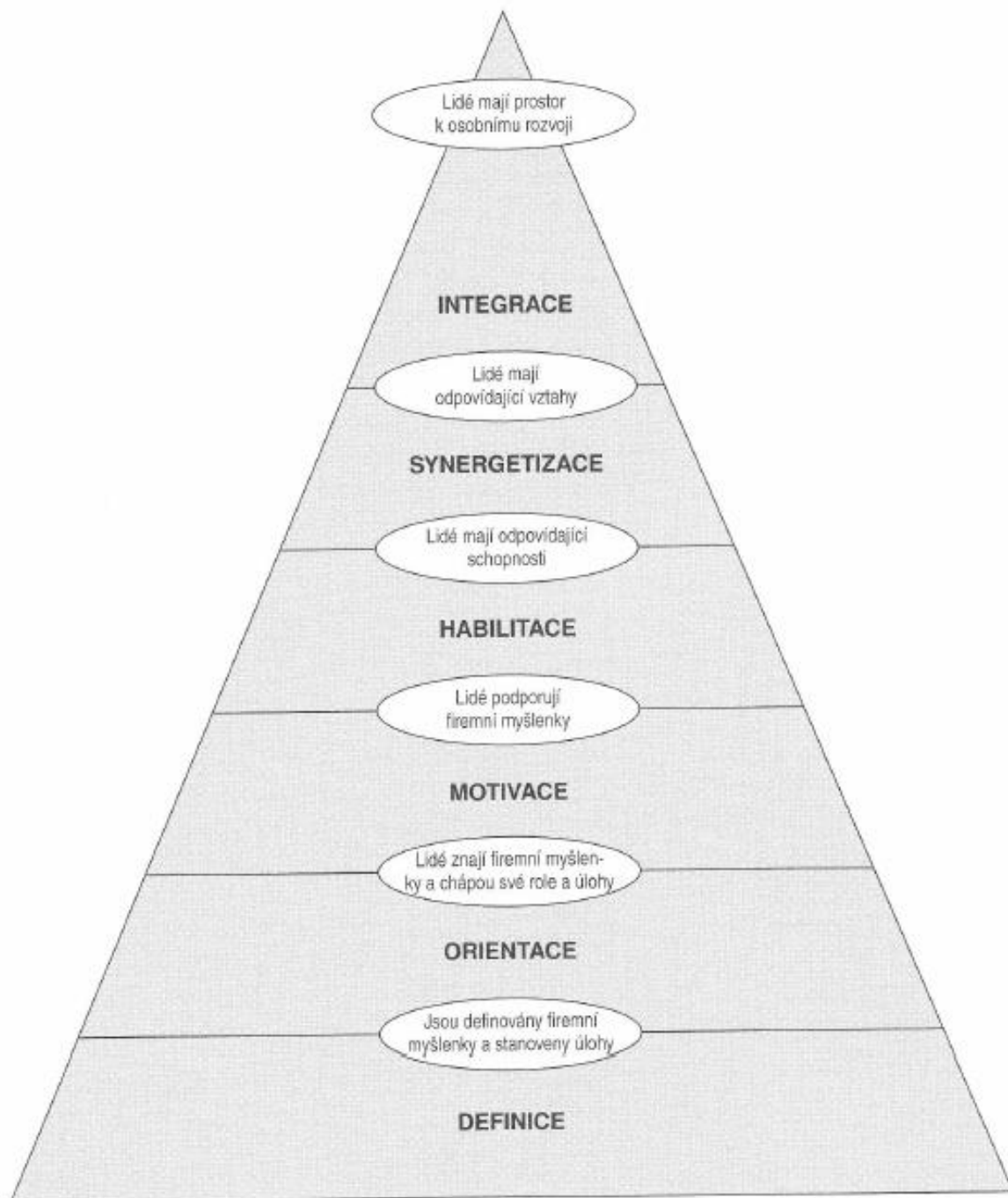


Úspěšné styly řízení



Třetí shrnutí

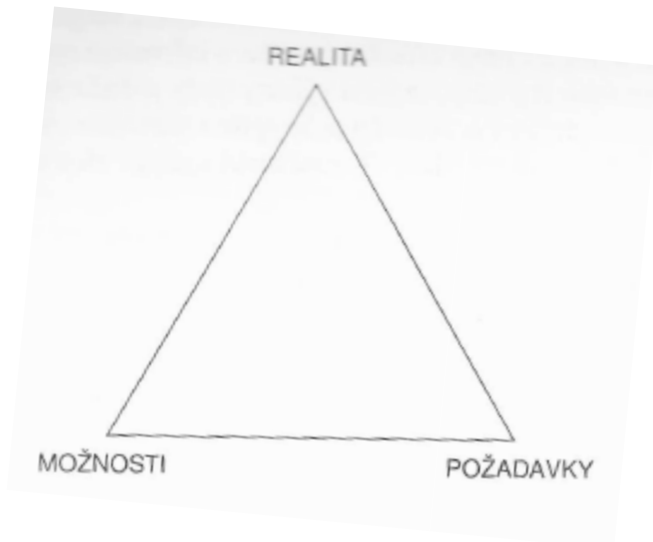
Pyramida kultury



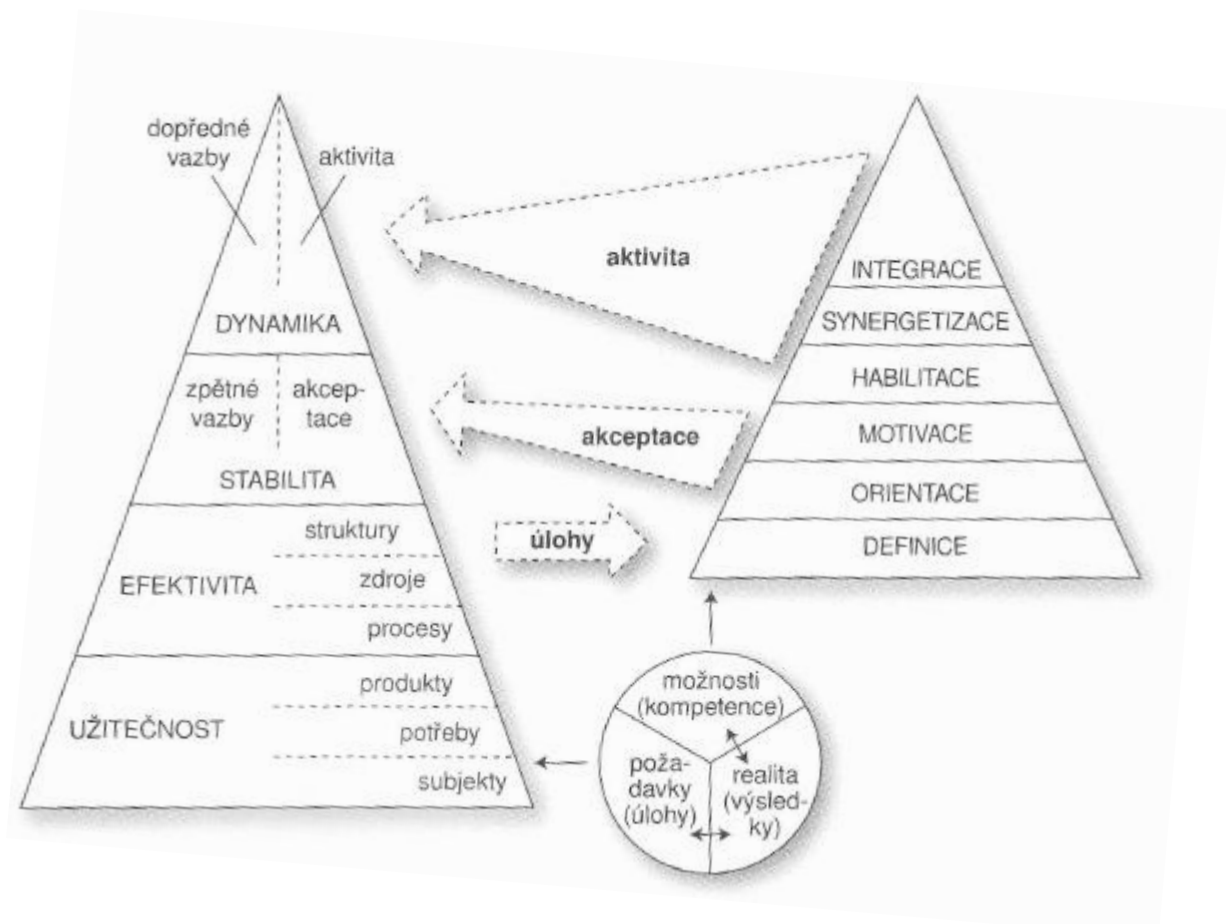
4. Řízení změn

Vývoj firmy

Tři tváře firmy



Řízení vývoje firmy



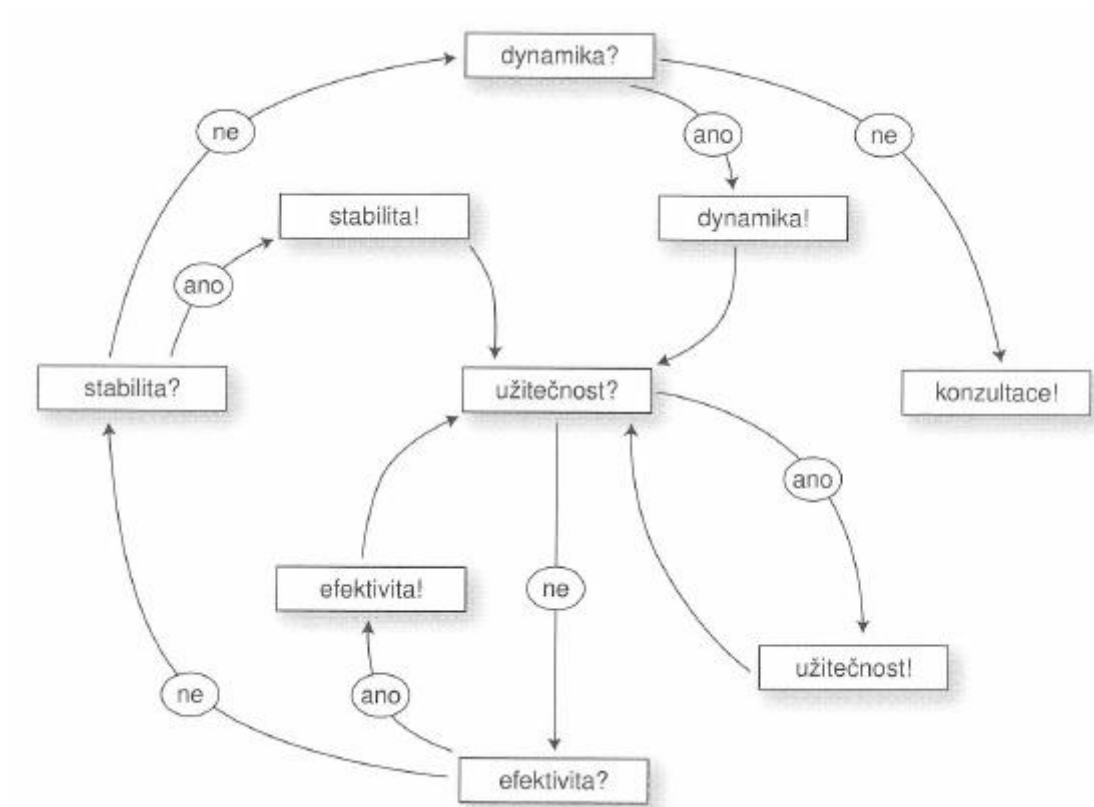
4.1 Omezení

Určení a likvidace aktuálního omezení

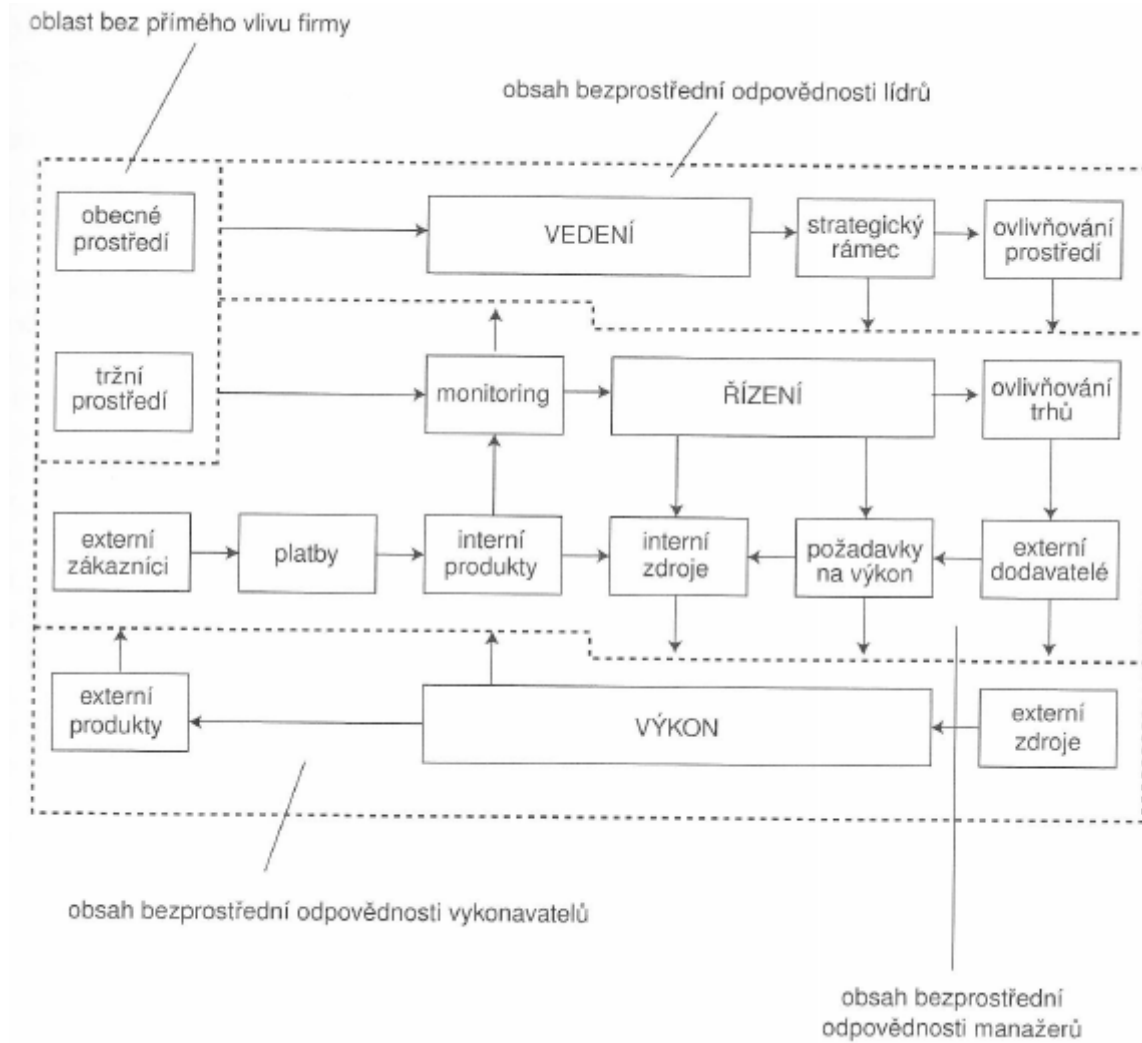
Úzké místo firemní vitality



Skutečný postup vitalizace

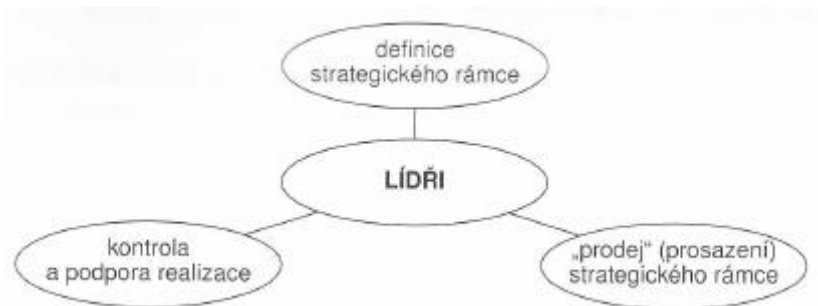


Odpovědnost rolí v systému firmy

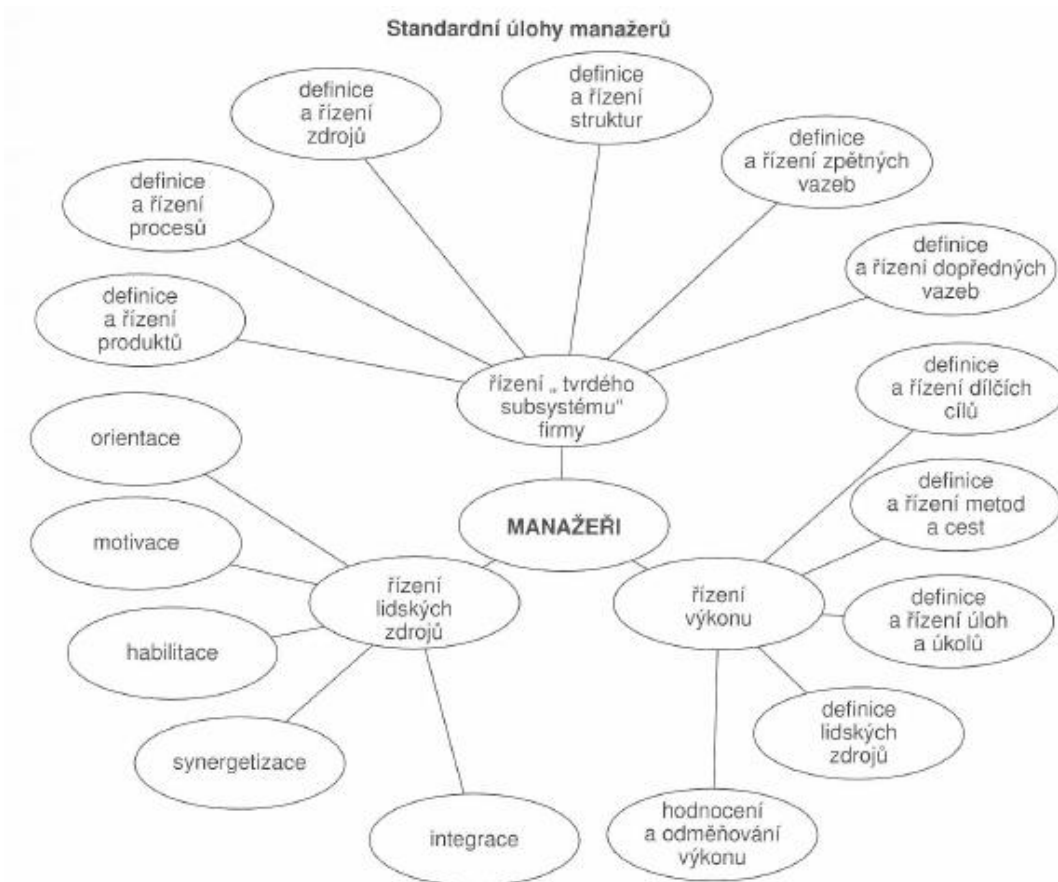


Základní role jako množiny úloh

Standardní úlohy lídrů



Standardní úlohy manažerů



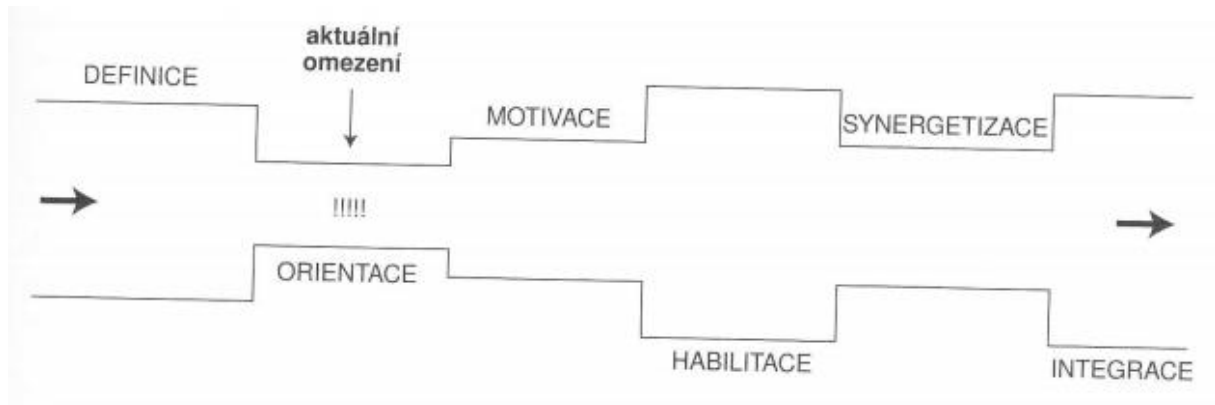
Standardní úlohy vykonavatelů



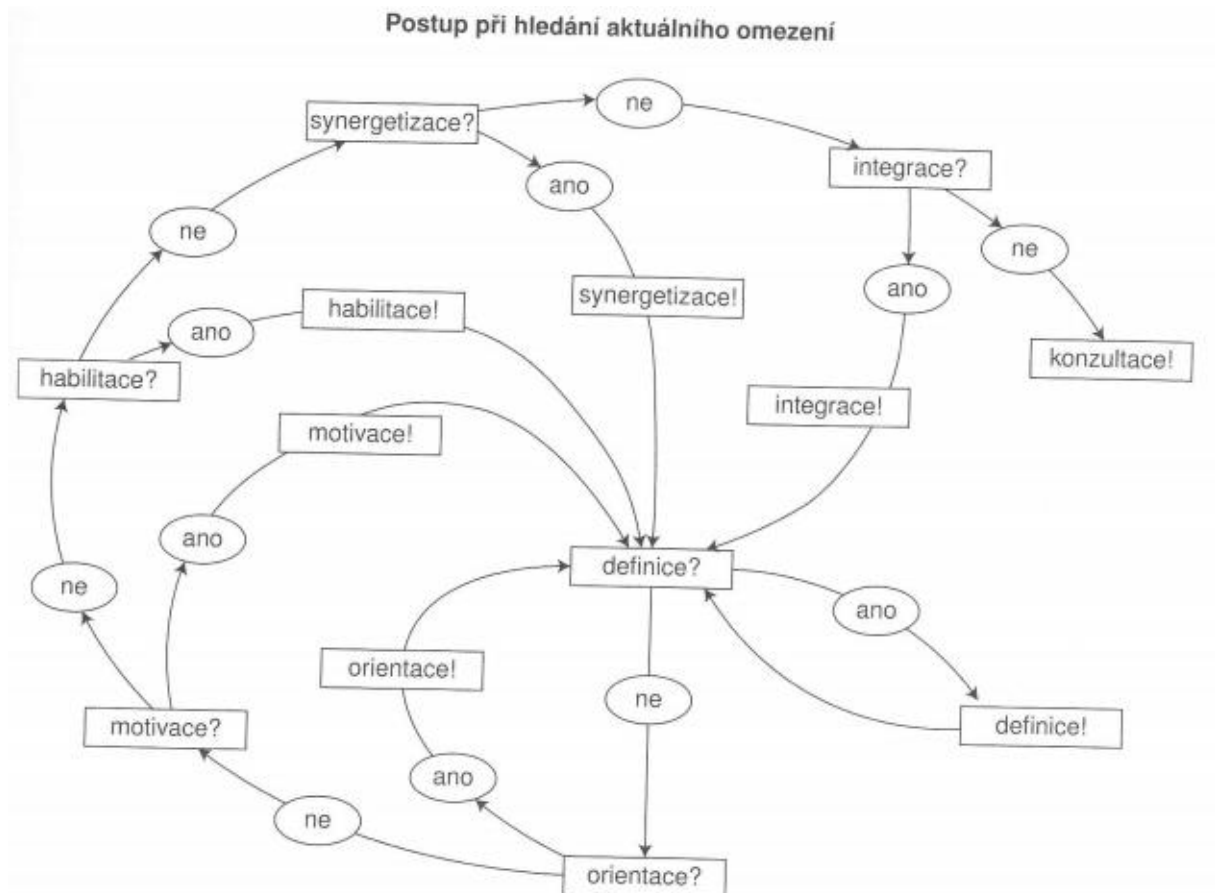
4.2 Cílové kompetence

Omezení v kompetencích

Omezení v procesu lidské zdroje



Postup při hledání aktuálního omezení

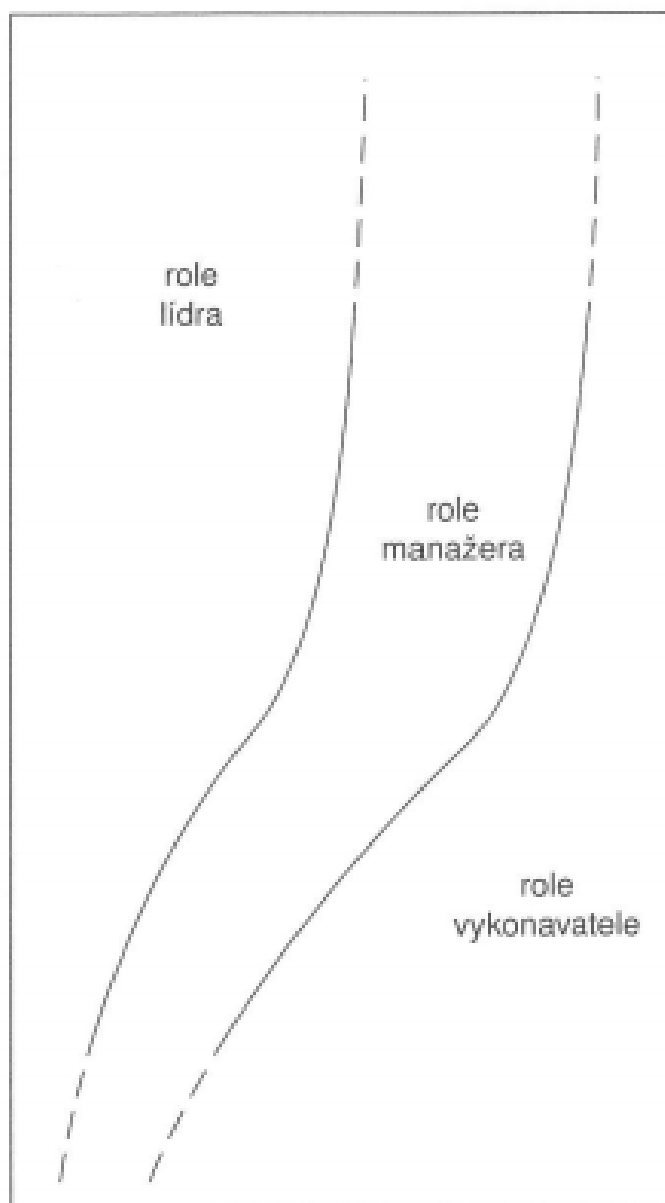


Role v reálných manažerských pozicích

nejvyšší manažerské pozice

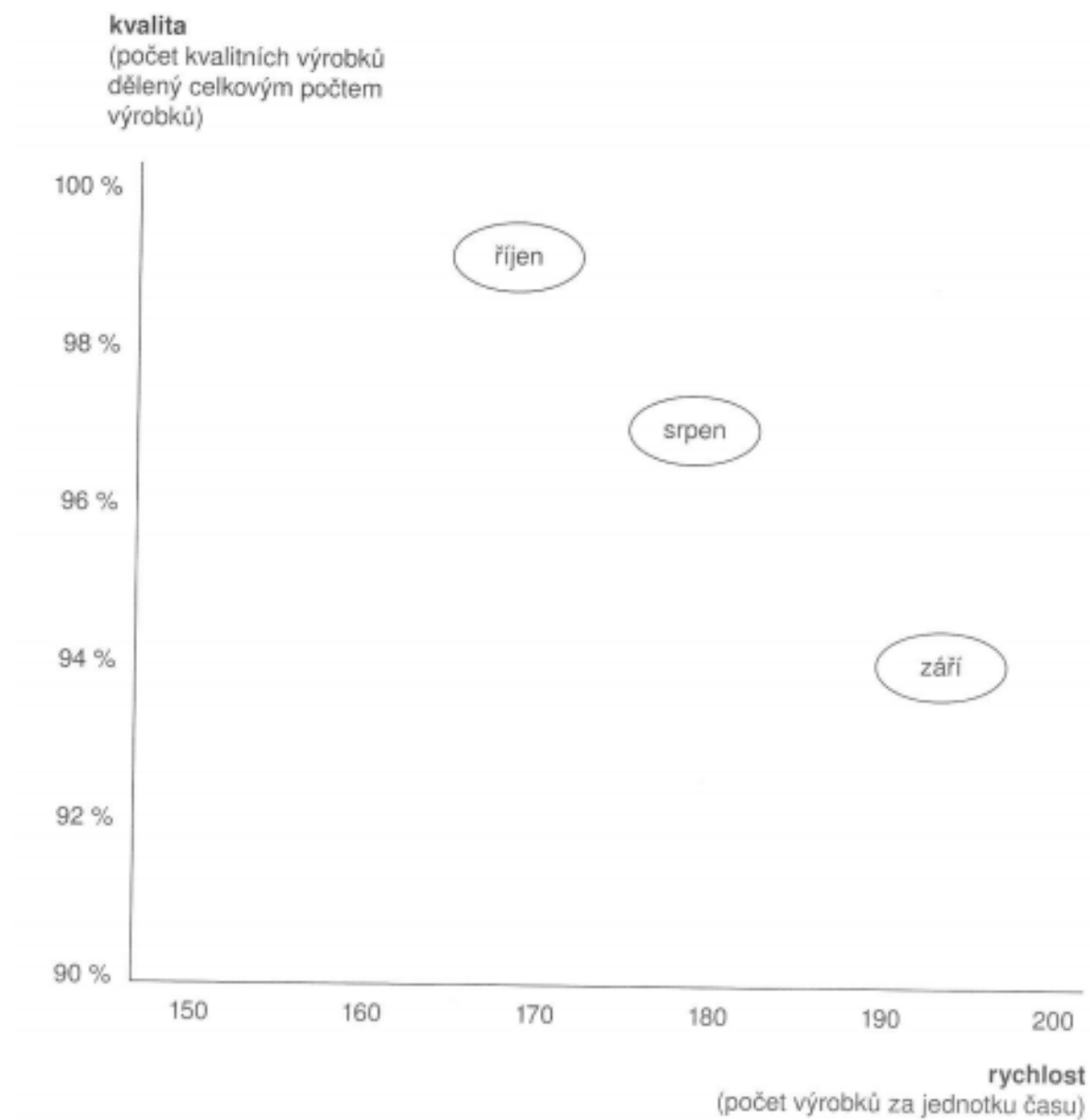


nejnižší manažerské pozice



spektrum úloh

Volba ukazatelů a norem



4.3 Měření lidských zdrojů

Obecná podoba škál pro měření lidských zdrojů

Znalosti a dovednosti



Postoje a vlastnosti



Poznámka: Písmena P a L odkazují na pravý a levý konec škály. Lze za ně dosadit libovolnou dvojici protikladných vlastností, například extravert a introvert.

Příklady škál pro schopnosti a postoje

Příklad vyjednávací dovednosti

Příklad: vyjednávací dovednosti

hladina	charakteristika
6	Zvládání kriticky nerovných podmínek a návyk kreativně hledat nestandardní řešení. Sestavování vyjednávacích týmů, trénink nebo podpora jiných vyjednávačů a potenciál k vývoji a testování nových technik vyjednávání.
5	Volba vhodné strategie, vnímání dynamiky jednání a pružné změny taktiky. Zvládání silných emocí a potíží typu nerovných podmínek, nespolehlivých informací či neochoty se dohodnout, možnost vedení vyjednávacího týmu.
4	Samostatné vyjednávání s možností konzultace při přípravě. Pokročilá empatie, citlivost vůči hlasu a řeči těla. Zvládání emocí protistrany, schopnost racionálně diskutovat o citlivých tématech a usměrňovat jednání k věcným podstatám.
3	Samostatné vyjednávání s možností konzultace v nečekaných situacích. Rutinní sběr informací a rozlišování požadavků a zájmů. Vedení dialogu a ověřování správnosti vlastních závěrů. Odolávání a vyvíjení nátlaku a zvládání vlastních emocí.
2	Vyjednávání s povinností stálé konzultace se zkušenějším vyjednávačem. Efektivní kladení otázek a aktivní poznávání standardních zájmů a jednoduchých emocí.
1	Pomoc zkušenějšímu vyjednávači podle pokynů a snadná jednání za přítomnosti, podpory a kontroly zkušenějšího vyjednávače. Srozumitelné formulování vlastních požadavků a racionální pochopení požadavků protistrany.
0	Práce nevyžaduje používání vyjednávacích dovedností.

Příklad loajalita

Příklad: loajalita

hladina	charakteristika
6	Obětavost a ochota podřídit osobní nebo rodinné priority firemním prioritám. Ztotožnění s vlastní rolí a firemními myšlenkami, potřeba uspět za každou cenu.
5	Ochota uspět i v nestandardních podmínkách, předcházet potížím a zvládat je. Neformální autorita, kladný vzor pro jiné. Vyvážené osobní a pracovní priority.
4	Aktivní přístup. Usiluje o podání požadovaného výkonu i při běžných potížích. Akceptuje vlastní roli i firemní kulturu.
3	V příznivých podmínkách podává požadovaný výkon bez kontroly. Vlastní roli akceptuje zcela, firemní kulturu v podstatných a viditelných aspektech.
2	Podává požadovaný výkon při důsledné občasné nebo při pravidelné kontrole. Akceptuje vlastní roli, neakceptuje nebo podceňuje firemní kulturu.
1	Podává požadovaný výkon při stálé kontrole a dohledu. Vlastní roli jen pasivně strpí, firemní kulturu neakceptuje.
0	Lhostejnost nebo pasivní rezistence. Vlastní role i firemní kultura jsou neakceptovány nebo negovány.

Příklady škál pro vlastnosti a speciální zdroje

Příklad dynamika osobnosti

Příklad: dynamika osobnosti

hladina	charakteristika
6	Aktivně vyhledává riziko a výzvy – věcné nebo vztahové. Jednoznačně preferuje soutěž před spoluprací, nevadí mu konfrontace buď s lidmi, nebo s nároky, chce být první. Má rád změny a novinky a snaží se je využít. Mění se z vnitřních příčin.
5	Nevadí mu riziko, ale vztahové problémy nebo věcné výzvy aktivně nevyhledává. Do sporů a k výzvám se ovšem dostává snadno a v obojím se dobře orientuje. Nevadí mu změny, dobře se přizpůsobuje novým situacím a dokáže v nich obstát.
4	Riskantní situace nevyhledává, ale toleruje. Většinou je i úspěšně zvládá. Pokud to vyžaduje situace, ujme se role hybatele a rozhodovatele. Změny mu nebrání ve spokojenosti, a je-li to potřeba, dokáže je i aktivně podpořit.
3	Má tendenci a schopnost přizpůsobit své chování situaci. Díky tomu zpravidla dobře vychází s širokým spektrem lidí nejrůznějších vlastností a preferencí.
2	Může-li vybírat, dává přednost jistotě. Vyhýbá se riskantním situacím a dokáže se přizpůsobit tlaku, často aniž by změnil své mínění. Do sporů nevstupuje rád, jde mu spíše o obhajobu pořádku nebo spravedlnost než o přímé a viditelné sebeprosazení.
1	Preferuje jistotu a vytváří si spolehlivé zázemí. Ke sporům se dá strhnout jen výjimečně, nemá rád změny a dokáže je podporovat jen pod přímým tlakem svého okolí. Nemá tendenci se prosazovat a rád zachovává návyky a zažité rituály.
0	Silně a stále preferuje jistotu. Vyhýbá se změnám a novinkám a nikdy nevstupuje z vlastní iniciativy do přímé konfrontace. Preferuje podobně zaměřené lidi, vytváří rituály a lpí na nich. Nemění své návyky a nikdy se neprosazuje viditelně a přímo.

Příklad lektorské dovednosti

Příklad: lektorské dovednosti

hladina	charakteristika
6	Vytváří originální tréninkové programy, učí začínající a koučuje pokročilé lektory. Zvládá nejobtížnější situace včetně skupin bojkotujících program nebo napadajících lektora v jeho roli. Plně kontroluje dynamiku programu, a je-li to možné, předchází potížím.
5	Kompletně vytváří programy včetně dílčích prvků typu her či testů. Může působit jako supervizor méně zkušených učitelů. Zvládá pasivní a neukázněné skupiny a umí přizpůsobovat metody učení proměnám stavu a dynamiky skupiny účastníků.
4	Sám sestavuje scénář z připravených prvků typu her a příkladů. Umí improvizovat a odpovídat na náročné dotazy včetně těch, které se vztahují ke zvolenému způsobu učení. Na účastníky působí diferencovaně, zvládá standardní obtíže a potíže.
3	S jistotou vede program podle připraveného scénáře a odpovídá na složitější dotazy. Umí přizpůsobit detaily programu aktuální situaci, reaguje na potřeby celé skupiny.
2	Podle připraveného scénáře vede programy, kde se nepředpokládá nezáměr nebo odpor účastníků. Odpovídá na předvídatelné dotazy k probíraným tématům.
1	Pod dohledem zkušeného lektora vede některé části programu nebo aktivity v menších skupinách. Jedná podle instrukcí garanta programu.
0	Práce nevyžaduje žádné lidské zdroje tohoto typu.

4.4 Změna

Kompetenční matice

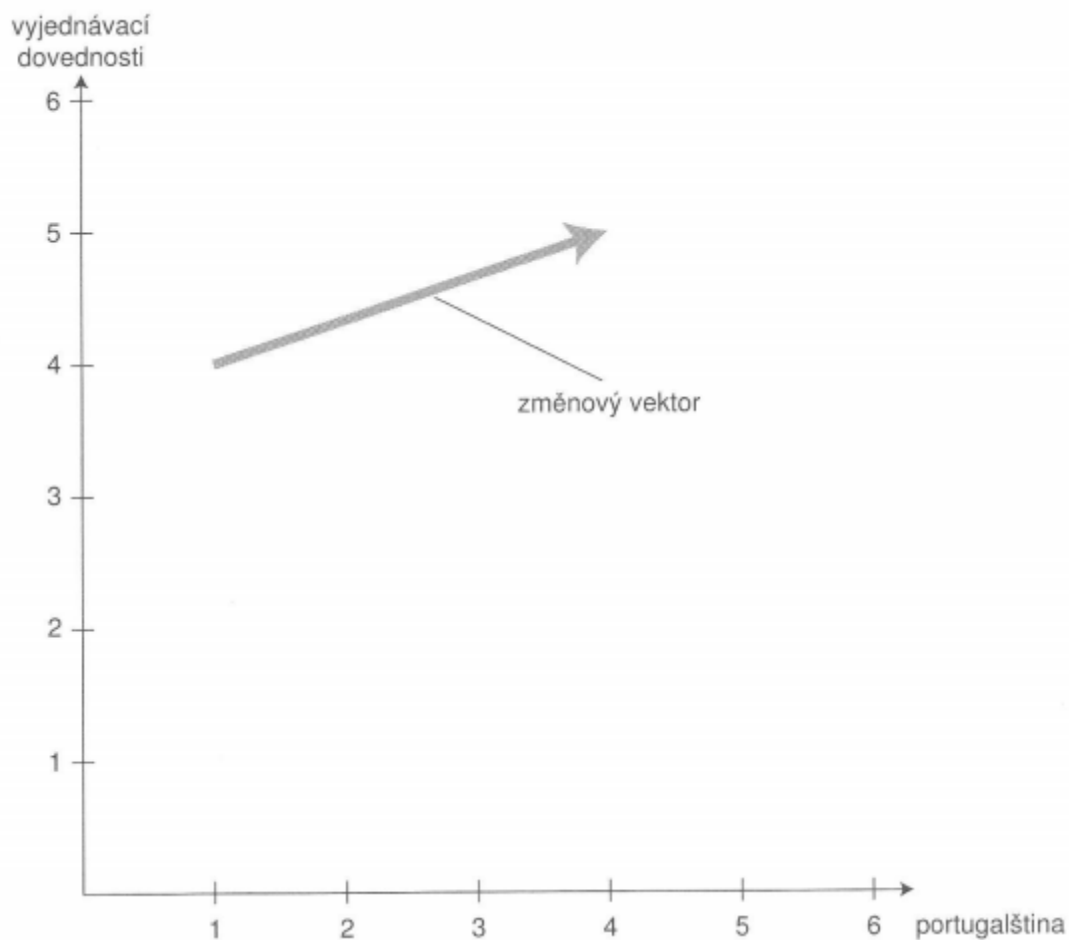
Pracovní pozice:											Požadovaná úroveň kompetencí
Dílčí kompetence		Role lídra			Role manažera			Role vykonavatele			
		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	
Výkony	A ₁										
	...										
	A _k										
	...										
	A _a										
Vlastnosti	B ₁										
	...										
	B _k										
	...										
	B _b										
Znalosti	C ₁										
	...										
	C _k										
	...										
	C _c										
Dovednosti	D ₁										
	...										
	D _k										
	...										
	D _d										
Postoje	E ₁										
	...										
	E _k										
	...										
	E _e										
Smíšené lidské zdroje	F ₁										
	...										
	F _k										
	...										
	F _f										

Příklad změnového vektoru

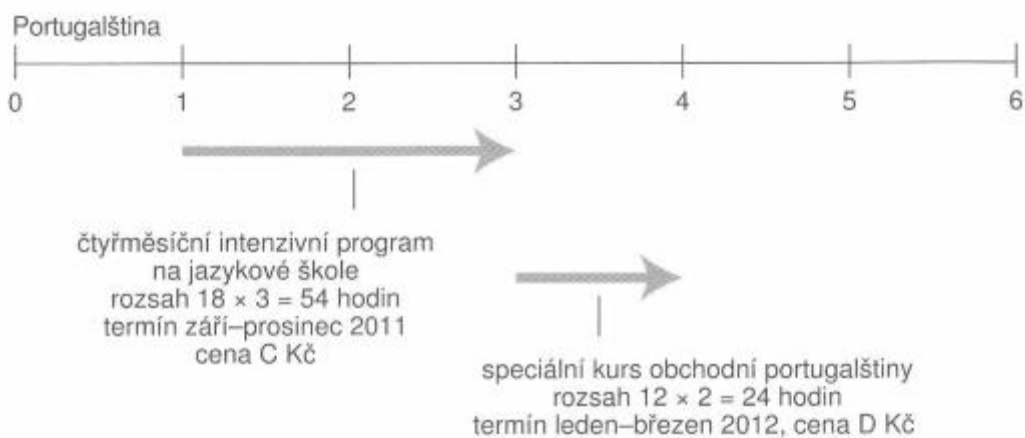
Výpis z kompetenční matice

pracovní pozice: obchodní zástupce firmy							požadavek na změnu
kompetence		...	role: vykonavatel, úloha: obchodník			...	
		...	požadovaná úroveň (P)	skutečná úroveň (S)	rozdíl (S – P)	...	
...	...	...	...	...	...	...	...
znalosti	...	...	...	...	...	...	...
dovednosti	...	...	...	...	...	...	...
	vyjednávání	...	5	4	-1	...	ano
	angličtina	...	5	6	+1	...	ne
	portugalština	...	4	1	-3	...	ano
postoje	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...

Povaha změnového vektoru



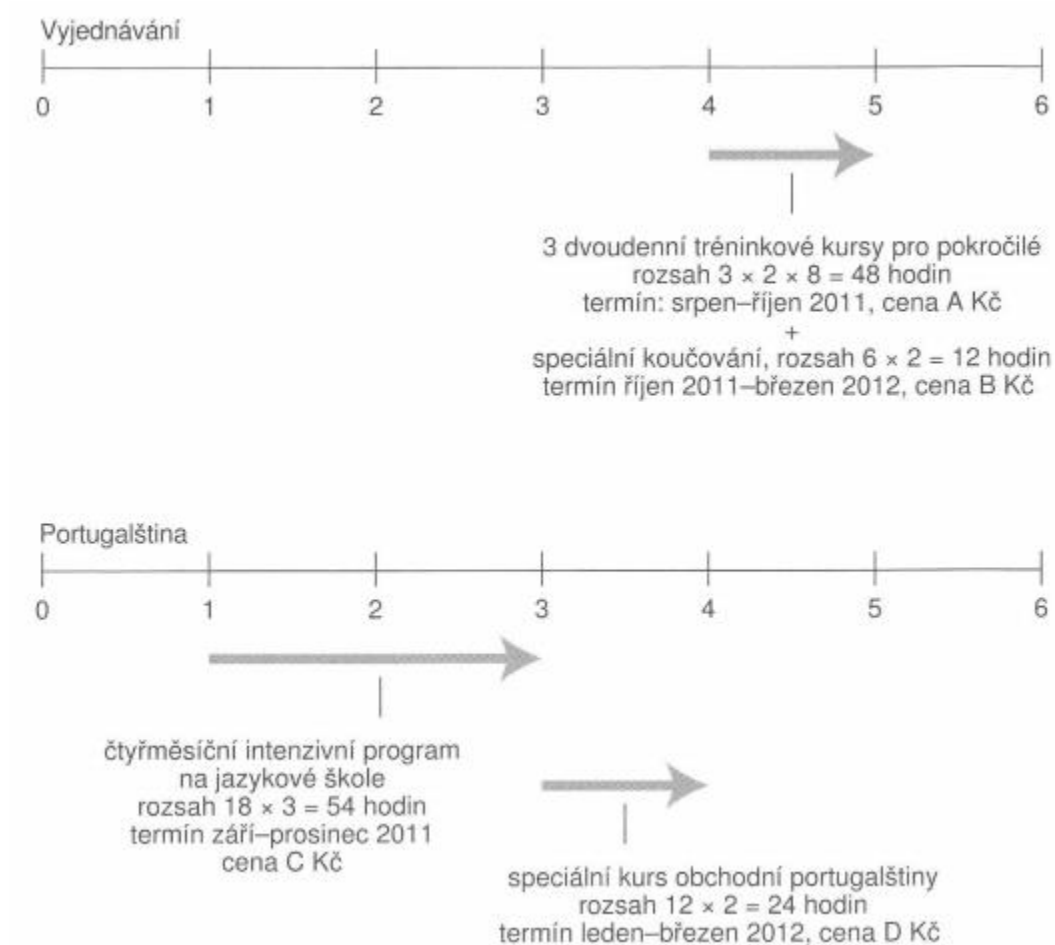
Způsob dosažení změny



Realizační tabulka změny

složka změnového vektoru	aktivity změnového programu	termíny	rozsah v hodinách	cena
vyjednávání	1. tréninkový kurs	srpen 2011	16	A/3
	2. tréninkový kurs	září 2011	16	A/3
	3. tréninkový kurs	říjen 2011	16	A/3
	koučování	říjen 2011–březen 2012	12	B
portugalština	portugalská konverzace	září–prosinec 2011	54	C
	obchodní portugalština	leden–březen 2012	24	D
souhrnná data		srpen 2011–březen 2012	138	A + B + C + D

Příklad změnového programu

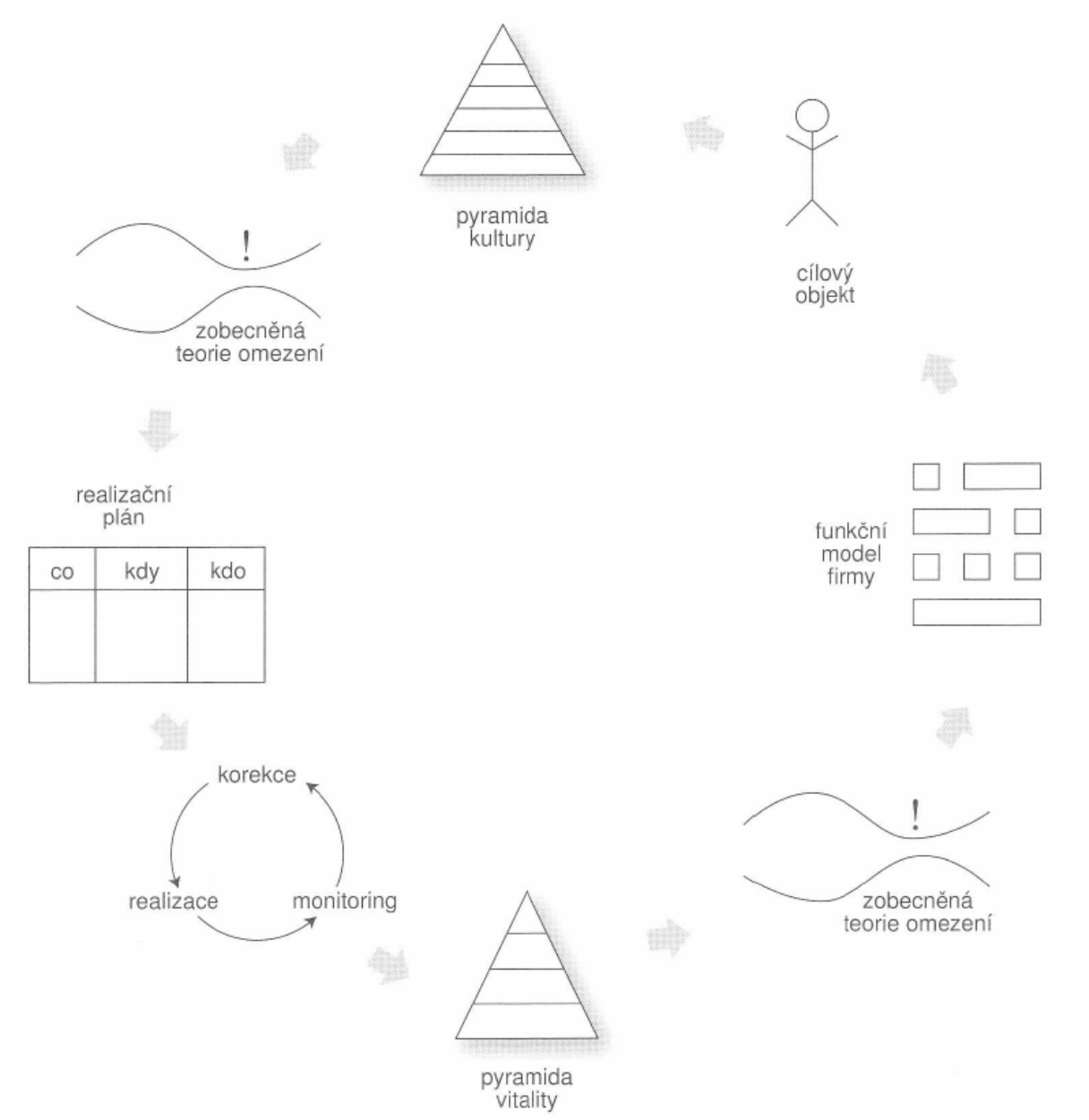


Realizační tabulka změny

složka změnového vektoru	aktivity změnového programu	termíny	rozsah v hodinách	cena
vyjednávání	1. tréninkový kurs	srpen 2011	16	A/3
	2. tréninkový kurs	září 2011	16	A/3
	3. tréninkový kurs	říjen 2011	16	A/3
	koučování	říjen 2011–březen 2012	12	B
portugalština	portugalská konverzace	září–prosinec 2011	54	C
	obchodní portugalština	leden–březen 2012	24	D
souhrnná data		srpen 2011–březen 2012	138	A + B + C + D

Čtvrté shrnutí

Řešení problémů a řízení změn v teorii vitality



Závěr

Teorie vitality v ekonomice, ekologii, sociologii a politice

Obecná pyramida vitality



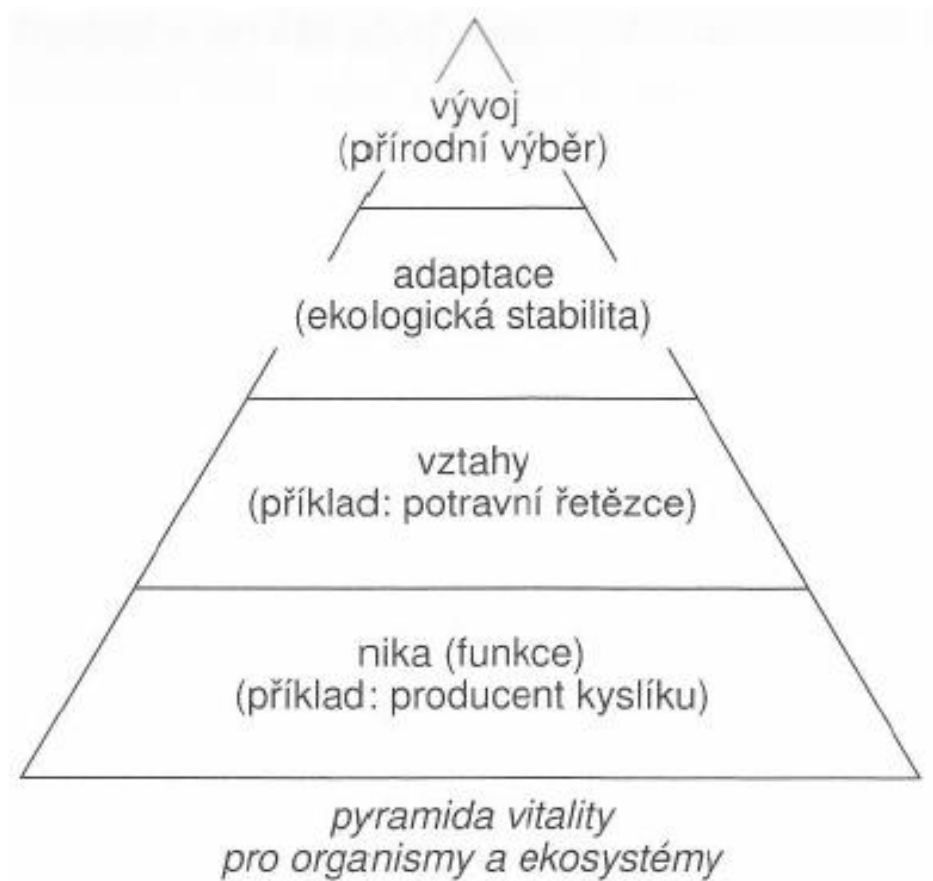
Pyramida vitality pro firmy na trzích



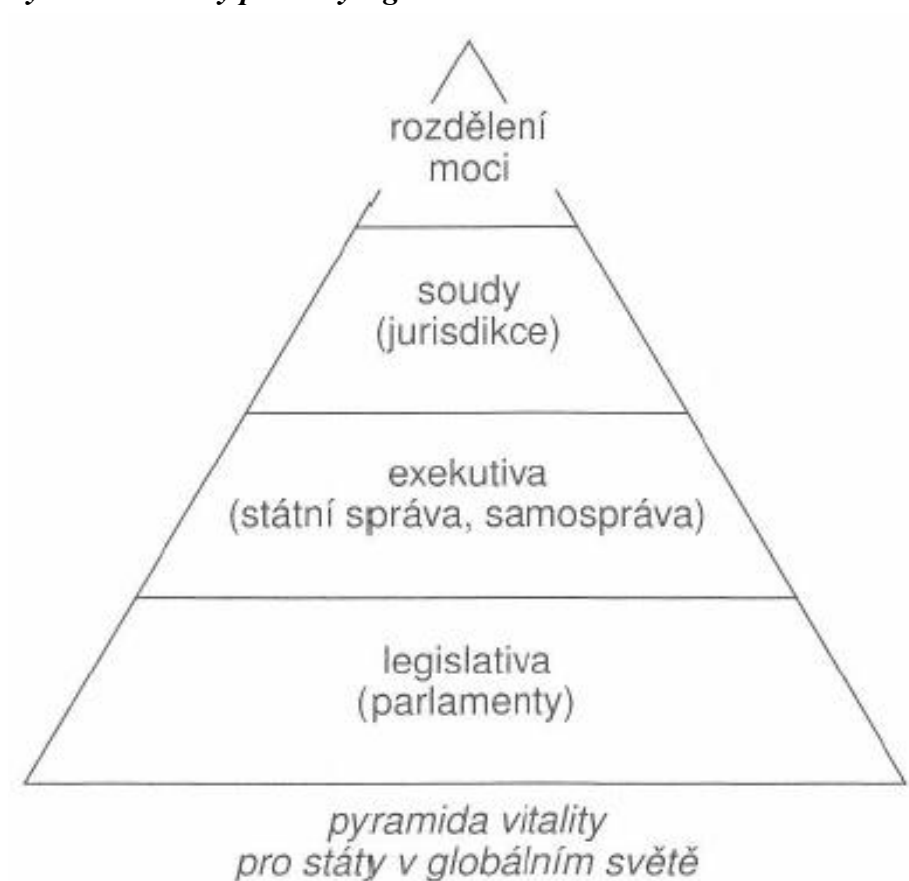
Pyramida vitality pro člověka ve společnosti



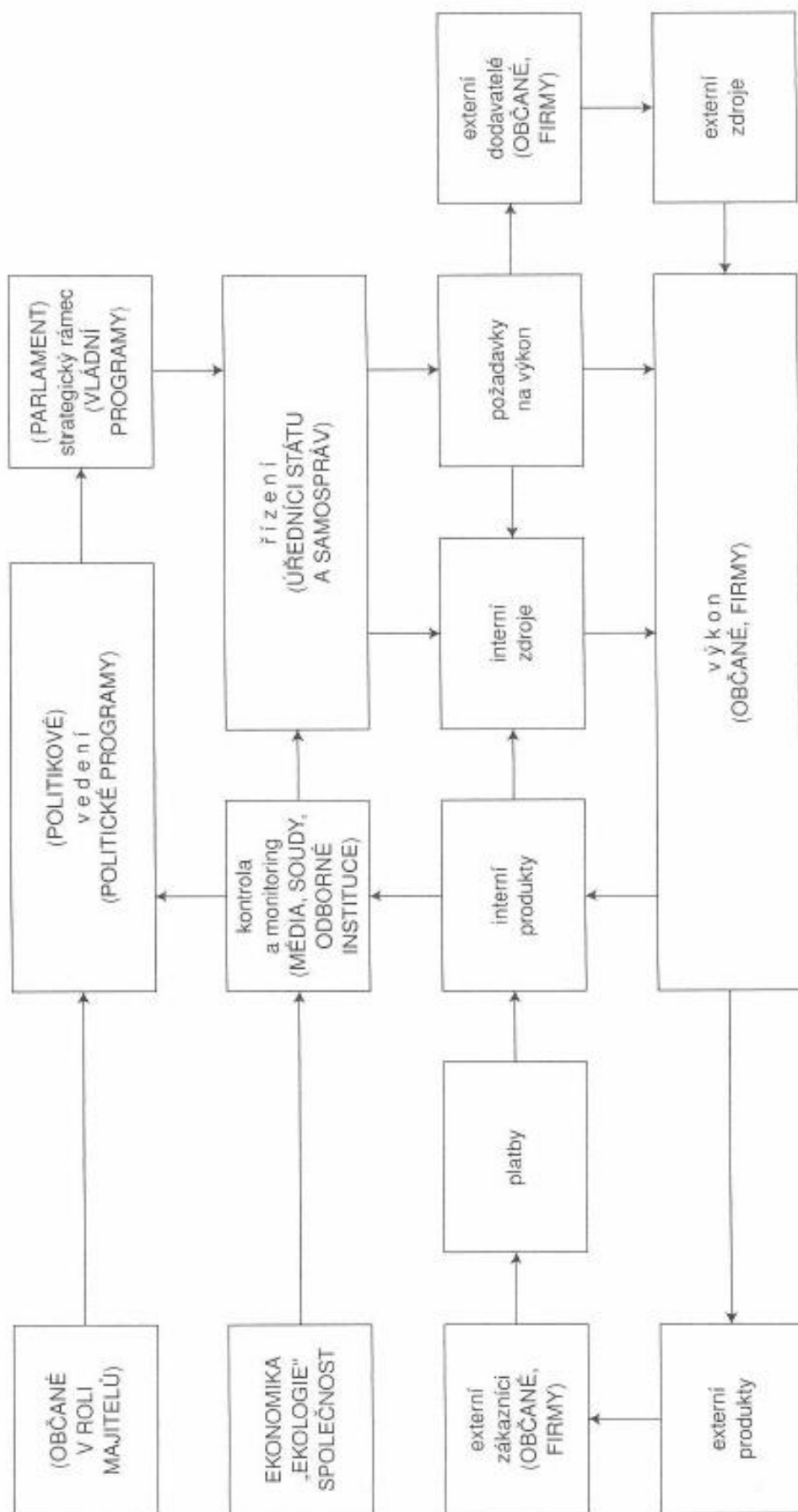
Pyramida vitality pro organismy a ekosystémy



Pyramida vitality pro státy v globálním světě



Aplikace funkčního modelu firmy na správu státu



Šest základních kompetencí úspěšných lídrů

