

# Požadavky na studenty k přípravě na cvičení v rámci 3. konzultace

## Aplikace metody vícekriteriálního rozhodování; sestavení osobního a pracovního profilu

### Anotace obsahu cvičení

#### Cvičení č. 1: Aplikace metody vícekriteriálního rozhodování; sestavení osobního a pracovního profilu

Cvičení je jednak zaměřeno na osvojení způsobilosti aplikovat užitečnou metodu při rozhodování v závažnějších „věcech“ týkajících se soukromého i profesního života a jednak přesvědčit studenty o účelnosti komparace osobnostních předpokladů a představ o vhodném profesním uplatnění pomocí profilových analýz.

### Organizace cvičení

1. Rozdělení studentů do týmů (vyučující ve spolupráci se studenty)
2. Určení lídra týmu (studenti v týmu)
3. Varianta A. Výběr a řešení konkrétního rozhodovacího problému pomocí metody vícekriteriálního rozhodování (studenti v týmech pod vedením lídra a za asistence vyučujícího)
4. Varianta B. Objasnění rámcové metodiky sestavení osobních a pracovních profilů (vyučující)
5. Varianta B. Sestavení vlastního osobního profilu (každý student)
6. Varianta B. Volba pracovních funkcí a sestavení pracovních profilů (studenti v týmu pod vedením lídra)
7. Zpracování výsledků řešení na fóliích pro prezentaci výsledků práce týmu (lídrem určení studenti v týmu)
8. Prezentace výsledků práce týmu s využitím zpětného projektoru (lídrem určení studenti týmu)

### Konkrétní požadavky na přípravu ke cvičení

#### Prostudovat:

Studijní text (viz příloha část A a B)

#### Přinést s sebou na cvičení:

##### 1. Stažené podklady z IS MU - konkrétně soubory:

- [rozhodovaci\\_analyza.tif](#)

- [parove\\_srovnavani.doc](#)
- [cviceni\\_1\\_AOP\\_formular.tif](#)
- [cviceni\\_1\\_AOP\\_vlastnosti.jpg](#)
- [cviceni\\_1\\_APP\\_formular.jpg](#)
- [cviceni\\_1\\_APP\\_vlastnosti.jpg](#)

## 2. kalkulačku, pravítko, fólie a fixy!!

### Příloha: Studijní text (část A)

#### Struktura rozhodovacího procesu

Vzájemně závislé a návazné činnosti, jež tvoří náplň rozhodovacího procesu, lze dekomponovat do určitých etap (fází). Jako **příklad rámcové struktury rozhodovacího procesu** je dále uvedena dekompozice rozhodovacího procesu **podle H. Simona**:

- **Analýza okolí** (angl. *intelligence activity*) – Jde o identifikaci problému, stanovení jeho příčin a o posouzení problému z hlediska jeho závažnosti a podmínek a předpokladů jej řešit.
- **Návrh řešení** (angl. *design activity*) – Jedná se o hledání, tvorbu, rozvíjení a analýzu možných variant řešení problému.
- **Volba řešení** (angl. *choice activity*) – Jde o hodnocení variant řešení problému navržených v předchozí etapě, které vyústí ve volbu varianty řešení určené k realizaci.
- **Kontrola výsledků** (angl. *review activity*) – Jde o hodnocení skutečně dosažených výsledků realizované varianty řešení problému a posouzení těchto výsledků ve vztahu k předem stanoveným cílům rozhodovacího procesu. Důsledkem této etapy může být i iniciování nového rozhodovacího procesu, které bude nutné, v případě odchylek od cílové představy řešení problému.

#### Podrobnější členění rozhodovacího procesu

V relevantní odborné literatuře se může čtenář setkat s různě koncipovaným podrobnějším členěním rozhodovacího procesu. Dále uvedené členění rozhodovacího procesu je však účelné a logicky správné a respektovat jej, při rozhodování o „závažnějších“ problémech, se určitě vyplatí. Toto členění **má tyto etapy**:

1. **Identifikace rozhodovacích problémů** – Jedná se o získávání, analýzu a vyhodnocení informací o zkoumaném objektu (relativně uzavřeném systému) i jeho okolním prostředí. Výsledkem je identifikace existujících i potenciálních problémů, které potřebují řešení, tj. měly by iniciovat zahájení rozhodovacího procesu.
2. **Analýza a formulace rozhodovacího problému** – Jde o hlubší poznání problému, stanovení jeho základních prvků, vyjasnění podstaty a určení jeho příčin, resp. nalezení analogických úspěšně řešených problémů. Výsledkem je formulace rozhodovacího problému.<sup>1</sup>
3. **Stanovení cíle řešení rozhodovacího problému a následně kritérií hodnocení variant, pod zorným úhlem cílového řešení** – Jde především o jednoznačné a zároveň specifické vymezení cíle rozhodování, jehož má být řešením problému

<sup>1</sup> Pro stanovení příčin problému se často používá metoda kauzální analýzy.

dosaženo. Bohužel se v praxi často řeší rozhodovací problém bez vymezení cíle jeho řešení!

4. Následně se formulují a kriticky hodnotí kritéria, podle kterých se budou posuzovat jednotlivé navržené varianty řešení problému. Stanovený soubor kritérií musí vycházet z cílů řešení rozhodovacího problému a měl by vždy respektovat požadavky na úplnost (aby umožňoval postihnout všechny aspekty hodnocení variant řešení a jejich důsledků), operacionality (aby každé kritérium bylo jasně a jednoznačně srozumitelné), neredundance (aby každý aspekt hodnocení byl vztažen jen k jednomu kritériu) a minimálního rozsahu (aby soubor kritérií byl co nejmenší, aniž by byl potlačen požadavek úplnosti).
5. **Tvorba variant řešení rozhodovacího problému** – Jde o proces s vysokými nároky na tvůrčí aktivitu, neboť se nabízí možnost pokroku též nalezením netradičních inovačních variant řešení. Výsledkem je vymezení pokud možno vyčerpávajícího souboru variant řešení problému, v němž každá z variant umožňuje dosažení rozhodovacího cíle, byť třeba odlišnými způsoby a prostředky.
6. **Stanovení důsledků variant rozhodování** – Jedná se o zjištění předpokládaných dopadů (účinků) jednotlivých variant z hlediska cíleně zaměřeného souboru hodnotících kritérií. Objektivizace důsledků variant řešení problému se zabezpečí pomocí komparace všech navržených variant řešení podle každého jednotlivého kritéria samostatně.
7. **Hodnocení důsledků variant rozhodování a rozhodnutí o volbě varianty určené k realizaci** – Jedná se o systémové vyhodnocení důsledků všech variant řešení problému ve vazbě na soubor hodnotících kritérií a o následnou komparaci hodnocení důsledků všech variant, které je účelné doplnit, zvláště v případě nevýrazné jistoty určení nejlepší varianty zvážením rizik realizace preferenčních variant. Výsledkem této etapy je rozhodnutí o variantě řešení určené k realizaci.
8. **Formulace rozhodnutí** – Jde o jednoznačné, srozumitelné a často písemné koncipování rozhodnutí o variantě řešení problému, jímž rozhodovatel sděluje realizátorovi, co a kdy se od něho očekává. To, jak má realizátor při řešení v rámci zvolené varianty řešení problému postupovat, nemusí být deklarováno závazně.
9. **Realizace zvolené varianty rozhodování** – Jde o praktickou implementaci rozhodnutí, což je problém sám o sobě. V rámci této etapy se obvykle plánuje, organizuje, vedou lidé, koordinuje a kontroluje za účelem splnění rozhodnutí, a tím dosažení rozhodovacího cíle.
10. **Kontrola výsledků realizované varianty rozhodnutí** – Jde o posouzení, zda realizované výsledky odpovídají cíli řešení rozhodovacího problému. V případě zjištění odchylek je třeba připravit a realizovat nápravná opatření. V této souvislosti se:

## Prvky rozhodovacího procesu

Mezi základní prvky rozhodovacího procesu patří:

1. cíl rozhodování,
2. kritéria hodnocení,
3. subjekt rozhodování,

4. objekt rozhodování,
5. varianty rozhodování a jejich důsledky,
6. stavy světa.

## 1. Cíl rozhodování

**Cílem rozhodování** je určitý žádoucí stav objektu rozhodování (*např. OJ, konkrétního člověka, konkrétního produktu, konkrétního procesu*) a jeho okolního prostředí (*např. míry spokojenosti zákazníků OJ; úroveň příbuzenských vztahů člověka; bezpečnosti spotřebitele při užívání elektrického spotřebiče; míry negativních externalit vázaných na výrobní proces*), kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout.

Řešení rozhodovacího problému zpravidla nesleduje jen dosažení jednoho cíle, ale obvykle je zájem o dosažení více cílů. Mezi těmito cíli rozhodování vždy existují určité vazby. Může jít o komplementaritu v souboru cílů, tj. podporu dosažení jednoho cíle dosažením jiného či dalších cílů.

V souboru cílů rozhodování ovšem mohou být i vzájemně konfliktní cíle, kdy dosažení jednoho či některých cílů snižuje šanci na dosažení jiného či dalších cílů.

**Cíle rozhodování mohou být vyjádřeny:**

- číselně,**
  
- slovním popisem.**

Hodnoty cílů, kterých se má dosáhnout řešením rozhodovacího problému, se označují jako *aspirační úrovně cílů*.

Závěrem je nutno zdůraznit, že jak v profesionálním, tak i osobním životě se vymezení rozhodovacích cílů nevěnuje patřičná pozornost. Rozhodovatel se chybně snaží okamžitě hledat řešení problému, aniž cíl rozhodování explicitně formuluje. Takto ovšem může celý rozhodovací proces špatně nasměrovat, což nutně vede i k nesprávnému rozhodnutí.

## 2. Kritéria hodnocení

**Kritéria hodnocení** představují hlediska zvolená rozhodovatelem v souladu s cílem, resp. cíli rozhodování a na základě jeho hodnotového systému. Kritéria slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých možných variant rozhodnutí, přičemž v centru pozornosti rozhodovatele je stále dosažení cíle rozhodování, resp. stupeň plnění vymezených cílů řešeného rozhodovacího problému.

**Je účelné rozlišovat kritéria:**

- výnosového typu** – rozhodovatel preferuje vyšší hodnoty před nižšími,
- nákladového typu** – rozhodovatel preferuje nižší hodnoty před vyššími,
- kvantitativní** – hodnoty jsou vyjádřeny číselně,

□ **kvalitativní** – důsledky variant vzhledem k těmto kritériím jsou vyjádřeny slovně.

Důležitými pojmy, v souvislosti s kritérii hodnocení, jsou tzv. „*stupnice*“, neboli „*škály*“ měření těchto kritérií, které umožňují uspořádat varianty řešení problému z hlediska daného kritéria hodnocení, aniž by jim musela být vždy přiřazena určitá čísla. **Tyto stupnice mohou být:**

□ **Nominální** (jmenné) – Jedná se o nejjednodušší typ stupnice. Kritérium je měřitelné v nominální stupnici, jestliže lze varianty podle znalosti důsledků vzhledem k danému kritériu zařadit do určitých tříd tak, že varianty zařazené do určité třídy se považují za rovnocenné.

□ **Ordinální** (pořadové) – Jsou vyšším typem stupnice, umožňující stanovit pořadí výhodnosti variant bez možnosti určení, o kolik je jedna varianta lepší než druhá.

□ **Kardinální** – Je nejvyšším typem stupnice měření výhradně kvantitativních kritérií a může mít podobu intervalové nebo poměrové stupnice. Intervalová stupnice umožňuje měřit „vzdálenost“ mezi dvěma variantami řešení problému z hlediska daného kritéria, tedy o kolik je jedna varianta lepší či horší než druhá.

Poměrové stupnice umožňují určit, kolikrát je daná varianta řešení problému, podle určitého kritéria, lepší či horší než jiná.

### 3. Subjekt rozhodování

**Subjekt rozhodování** (rozhodovatel) je subjekt, který rozhoduje, tj. volí variantu řešení problému určenou k realizaci.

**Může jím být:**

- **jednotlivec** (individuální subjekt rozhodování),
- **skupina lidí** (kolektivní subjekt rozhodování).

**Rozhodování individuálního subjektu**, v celém rozsahu rozhodovacího procesu, je v současném a budoucím světě nutné snad jen v osobním managementu, resp. ve vypjatých situacích, do nichž se OJ dostane. Obvyklá a efektivnější je participace dalších lidí (*např. příbuzných, přátel, spolupracovníků*) na přípravě rozhodnutí. Co však je podstatné pro rozhodovací činnost individuálního subjektu rozhodování, že jedině rozhodovatel definitivně rozhoduje o volbě varianty k realizaci a nese za své rozhodnutí a jeho realizaci plnou odpovědnost.

V praxi je důležité rozlišovat:

- **statutárního rozhodovatele**, jenž je vybaven pravomocí k volbě varianty a nese současně odpovědnost za dopady a účinky rozhodnutí;
- **skutečného rozhodovatele**, neboť z výzkumů vyplývá, že v mnoha případech dochází k rozlišení skutečného a statutárního rozhodovatele. Výběr varianty rozhodnutí proběhne na štabní úrovni, přičemž statutární rozhodovatel rozhodne pouze o tom, zda rozhodnutí realizovat či nikoliv.

**Rozhodování kolektivního subjektu** (*např. představenstvo akciové společnosti, kolegium rektora, správní rada nemocnice, akademický senát*) je vždy spojeno s určitou procedurou. Jde většinou o hlasování v určitém orgánu, kdy o přijetí nebo zamítnutí té, či oné

varianty řešení problému rozhoduje prostá či kvalifikovaná (*např. třípětinová většina přítomných členů orgánu*) většina hlasů. V některých případech je k přijetí rozhodnutí nutné dosažení konsensu, tj. jednotného stanoviska všech členů orgánu.

#### 4. Objekt rozhodování

**Objektem rozhodování** se zpravidla chápe oblast, v jejímž rámci se problém formuloval a stanovil se cíl jeho řešení.

#### 5. Varianty rozhodování

**Varianty rozhodování** představují možný způsob jednání subjektu rozhodování, který má vést k řešení problému, resp. ke splnění stanovených cílů.

Rozhodovací subjekt by se vždy měl snažit nalézt nejen osvědčené varianty řešení rozhodovacího problému, ale tvůrčím způsobem s využitím progresivních metod (*např. pomocí „brainstormingu“*) vytvářet varianty nové, které mnohdy představují naději na pokrok, inovaci objektu rozhodování. Je nutno přiznat, že slabinou v českém prostředí je tendence držet se příliš tradičních a často i málo kreativních (smělých) variant řešení rozhodovacích problémů.

Obecně lze doporučit, aby tzv. **„rozhodovací pole“** (soubor variant řešení problému) bylo co nejkompaktnější (byl k dispozici úplný soubor variant řešení problému, avšak vytvořený pod zorným úhlem rozhodovacího cíle). Závažnou chybou rozhodovatele je, když se vyhýbá variantám řešení, které se dotýkají tabuizovaných oblastí.

**Důsledky realizace jednotlivých variant rozhodnutí** jsou předpokládané dopady, resp. účinky těchto variant, na objekt rozhodování, obvykle navíc ve vazbě na okolní prostředí.

Důsledky variant se vždy vyjadřují vzhledem k jednotlivým kritériím hodnocení. V případě kvantitativních kritérií hodnocení se jako synonyma užívají pojmy **„hodnota kritéria“** a **„důsledek varianty vzhledem k tomuto kritériu“**.

U kritérií kvalitativní povahy, kde jsou důsledky variant vyjadřovány slovními popisy, nemá hodnota kritéria smysl a používá se tudíž výhradně pojem **„důsledek variant vzhledem k danému kritériu hodnocení“**.

#### 6. Stavy světa

**Stavy světa (scénáře, rizikové situace)** jsou budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou při a po realizaci varianty řešení problému nastat (buď v rámci objektu rozhodování, nebo v jeho okolním prostředí) a které ovlivňují důsledky této varianty rozhodnutí vzhledem k některým kritériím hodnocení.

Obecně nelze vyloučit, že východiskový stav objektu i jeho okolního prostředí zůstane nezměněn v průběhu realizace rozhodnutí, resp. po ukončené realizaci rozhodnutí. Pokud se východiskový stav mění (v průběhu realizace rozhodnutí) nebo se změnil (po realizaci rozhodnutí), je nezbytné zvážit významnost této změny a pokud je změna podstatná z hlediska

důsledků rozhodnutí, realizaci rozhodnutí přerušit a v každém případě zahájit nový rozhodovací proces.

## Příloha: Studijní text (část B)

### Osobnost člověka

Univerzální návody, jak pracovat s lidmi, jak je ovlivňovat, jak s nimi dobře vycházet, často selhávají. Jednání manažera, resp. neformálního skupinového vůdce, které se u jednoho člověka osvědčilo, se u jiného projeví negativně nebo se zcela mine účinkem. Základní příčina je zřejmě v tom, že nebyla ze strany „vedoucích“ respektována dostatečně, nebo dokonce vůbec osobnost konkrétních lidí. Tak, jak vidím svět kolem sebe a tak, jak myslím, nemusí být a obvykle není v jednotě s viděním a myšlením jiných lidí. Lidé mají vesměs chybnou představu o druhých, a proto při jejich vedení chybují a tudíž nedosahují svých byť účelných záměrů. V této souvislosti se hodí připomenout čtenářům ono známe přísloví „podle sebe soudím tebe“!

Ve skutečnosti jsou mezi lidmi velké osobnostní rozdíly a ty je třeba při vedení lidí respektovat.

**Osobnost** je jednota duševního života založená na jednotě těla, utvářená a projevující se u jednotlivých lidí v něčem stejně, v něčem podobně a v něčem odlišně, a to v předmětných činnostech, v sociálních vztazích a v duchovním životě.

Podle prof. V. Smékala lze za posledních cca sto let **rozlišit čtyři velké etapy proměn pohledu na osobnost:**

1. **Kolekcionistické pojetí**, které převládalo až do padesátých let 20. stol. A v praxi výběru pracovníků ještě tu a tam převládá. Stavělo na přesvědčení, že se osobnost člověka vystihne, když se zjistí co nejvíc jeho povahových vlastností.
2. **Strukturní modely a teorie** dominovaly 60. létům minulého století a vyznačovaly se hledáním vztahů mezi vlastnostmi člověka.
3. **Systémové teorie** převládly v 70. a 80. letech minulého století. Charakterizuje je úsilí porozumět osobnosti hledáním souvislostí mezi jednotlivými úrovněmi osoby – tělesné, psychosociální a duchovní a doplnit – objasňování zvláštností jednotlivých subsystémů osobnosti analýzou vlivů dědičnosti, prostředí a procesů sebeutváření.
4. **Přístupy metaindividuální či atribuční** se stávají vůdčím paradigmatem nahlížení na osobnost na konci 20. století a přetrvávají do současnosti. Podstatu osobnosti hledají ve stopách, které člověk zanechává svou činností ve svém hmotném, sociálním i spirituálním prostředí, a v analýze kvalit, které jsou člověku okolním prostředím připsovány.

Z hlediska potřeb efektivního vedení lidí je nutné si podrobněji všimnout **rysů osobnosti:**

- schopností, dovedností, znalostí a zkušeností,**
- vlastností,**
- potřeb, motivů, postojů a hodnot.**

**Schopnost** je kapacita člověka vykonávat nějakou činnost.

Schopnost vzniká z vlohy, která je v organismu zakódována geneticky. Vloha může být v průběhu života uplatňována a tak se rozvíjí, čímž vzniká schopnost. **Schopnosti se člení na:**

- rozumové** (kognitivní = poznávací, intelektuální, které jsou důležité pro řešení problémů),
- mechanické** (porozumění vztahů mezi předměty a manipulaci s jejich částmi),

- **psychomotorické** (zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti).

Z výše uvedených jsou za nejdůležitější schopnosti považovány tzv. „*kognitivní schopnosti*“, označované pojmem „*intelligence*“.

„*Intelligence*“ je mnohotvárný i poněkud nejasný pojem. Mezi odborníky doposud neexistuje úplná shoda ve výkladu tohoto pojmu. Z mnoha definicí intelligence se jeví výstižnou definice Petra Goldmana:

**Intelligence** je schopnost řešit problémy a přizpůsobovat se změnám.

Původní moderní teorie pojímaly inteligenci jako všeobjímající vlastnost (tzv. „*general intelligence*“). V 80. letech minulého století se pojmání intelligence změnilo zásadním způsobem. **Začalo se rozlišovat sedm druhů intelligence:**

- slovní,
- logicko-početní,
- hudební,
- pohybová,
- prostorová,
- porozumění lidským vztahům,
- porozumění vlastním emocím.

Další posun náhledu na inteligenci vyvolal z hlediska managementu velmi významný „objev“, tzv. „*emoční intelligence*“.

**Emoční intelligence (EQ)** je schopnost člověka uvědomit si a ovládat svoje pocity a zároveň porozumět pocitům druhých lidí a účinně na ně působit.

Z definice plyne, že **EQ má dvě složky:**

- EQ vztahující se k vlastní osobě,
- EQ v oblasti mezilidských vztahů.

**EQ vztahující se k vlastní osobě zahrnuje:**

- **Sebeuvědomění** – Jde o schopnost orientovat se ve vlastních duševních pochodech, pocitech a stavech, o schopnost mít jistotu vlastních preferencí, o schopnost uvědomovat si vlastní možnosti a o schopnost využít intuice.
- **Sebeovládání** – Jedná se o schopnost zvládat okamžité impulsy a emoce, o schopnost přizpůsobovat se změnám a o schopnost přijímat nové nápady, příp. sám s novými nápady přicházet.
- **Motivaci k vyšším cílům** – Jde o schopnost osobního vzestupu podloženou zdravou ctižádostí, o schopnost loajálního ztotožnění se s cíli a zájmy OJ, resp. zájmové skupiny, o schopnost chopit se příležitosti a o schopnost být zdrojem optimismu.

**EQ v oblasti mezilidských vztahů sestává ze dvou skupin schopností:**

- **Skupina schopností správně se orientovat v lidech** – Jde zejména o schopnosti související s identifikací, porozuměním a respektováním pocitů, potřeb a zájmů druhých lidí. Základem těchto schopností je schopnost empatie, která funguje jako navigační systém jednání s lidmi.
- **Skupina schopností docílit žádoucí reakce druhých lidí** – Jde zejména o schopnost obratnosti ve společenském styku a schopnost flexibility přístupu k různým lidem s cílem ovlivňovat druhé lidi. Pokud manažer, resp. neformální vůdce skupiny dokáže, na základě dobré orientace v pracovnících, resp. kolezích, zvolit správné přesvědčovací postupy a metody a dokáže je zaujmout, má vyhráno!



Komplexněji pojímaná inteligence má nesporný vliv na úspěšnost ve všech oblastech managementu (osobní, skupinový, OJ). Není však jediným faktorem úspěšnosti.

**Znalosti** jsou osvojenou zásobou poznatků o okolním prostředí i o sobě samém, které jsou důležité pro výkon určité činnosti.

Tuto zásobu relevantních poznatků lze získat především studiem.

**Dovednosti** jsou získané motorické nebo myšlenkové struktury umožňující kvalitní a rychlé provádění určité činnosti.

Dovednosti lze budovat tréninkem a praktickým vykonáváním činností.

**Zkušenosti** představují smyslově empirické poznatky o skutečnosti, založené na praxi, pozorování a experimentu, potřebné k výkonu určité činnosti.

Zkušenosti nelze získat jinak než životní a profesní praxí. Je stále více podstatné, aby se zkušenosti „sbíraly“ také pobytem v zahraničí. Zkušenosti se tříbí s rozvojem sociální zralosti.

**Vlastnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování a jednání jednotlivce.**

Vlastnosti jsou geneticky zakódované a dotvářené, především výchovou v raném věku. Jsou tudíž během života téměř neměnné.

**Motivy a potřeby** jsou příčinou lidského chování a jednání, a to po dobu, kdy jsou motivy a potřeby aktuální.

Obsah pojmů „*motiv*“ a „*potřeba*“ je v podstatě totožný. Motivy a potřeby se mění v průběhu lidského života a jsou ovlivňovány řadou faktorů, zejména výchovou rodičů a rodinnými zvyky, věkem, pohlavím, zdravotní a životní situací, vzděláním, postavením ve společnosti, životními zkušenostmi, nabídkou na trhu.

**Motiv** je pohnutkou chování či jednání určenou směrem, intenzitou a trváním, resp. vnitřním faktorem iniciace, energetizace a směřování chování.

**Potřeba** je stav nedostatku něčeho, co je nutné nebo žádoucí uspokojit.

**Postoje** vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu (jevu, předmětu, jinému člověku či jiným lidem, OJ).

**Postoje** člověka se formují vlivem vnějších i vnitřních faktorů a **mají** následující složky:

- Kognitivní** (názor na objekt) – Tato složka vzniká prostřednictvím všech získaných informací a rozumovými úvahami člověka o objektu.
- Emocionální** (citový vztah k objektu) – Tato složka souvisí s vnitřním prožíváním a projevuje se mj. nadšením, sympatiemi, radostí, přátelstvím, oddaností, nebo naopak zklamáním, antipatiemi, smutkem, nepřátelstvím.
- Konativní** (chování vůči objektu) – Tato složka se projevuje snahou člověka jednat ve prospěch objektu nebo proti němu.

**Hodnoty** jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité.

Vyznávané hodnoty se mohou v průběhu života měnit a obvykle se u každého člověka skutečně mění. Hodnotovou orientaci člověka ovlivňuje mj. věk, pohlaví, výchova v rodině, životní zkušenosti, profese, postavení ve společnosti, politická příslušnost, víra, projevy okolního prostředí. **Hodnoty lze členit do šesti skupin:**

- teoretické hodnoty**
- ekonomické hodnoty**
- estetické hodnoty**
- sociální hodnoty**
- politické hodnoty**
- hodnoty víry**

**Hodnotový systém** je relativně souvislý a stabilní komplex hodnot regulující a usměrňující chování jedince nebo skupiny lidí.

Je hierarchickým uspořádaným souborem hodnot, přijatý jedincem, resp. skupinou lidí. Představuje soustavu zobecněných postojů, zájmů a tendencí jednat za určitých okolností určitým způsobem. Hodnotový systém umožňuje rozlišovat podstatné od nepodstatného a významně ovlivňuje způsob rozhodování.

## **Motivace a stimulace**

**Motivace** je proces působení mezi subjekty managementu, ve kterém subjekty s vlastnickou anebo vyšší manažerskou způsobilostí využívají motivy a potřeby druhých lidí s úmyslem zvyšovat jejich výkonnost a dosahovat stanovené cíle OJ, resp. zájmových skupin.

Pojem „*motivace*” je odvozený od latinského slova „*movare*”, což znamená hýbat se, pohybovat se. Označuje vše, co způsobuje určitou aktivitu, určité chování a jednání člověka. Každý dospělý člověk vědomě (ale i podvědomě) vyvíjí aktivity, aby uspokojil především své prioritní a sekundární potřeby. Mezi prioritní potřeby patří fyziologická potřeba potravy, vody, spánku a „střechy nad hlavou”. Ostatní potřeby, jako jsou sebeúcta, společenské postavení, přátelství, štedrost, úspěšnost a touha po sebeuplatnění, je možné označit za sekundární. Proto co nejobektivnější poznání potřeb, motivů a hodnotového systému pracovníka OJ, resp. člena zájmové skupiny je základním předpokladem jejich úspěšné motivace v zájmu dílčí OJ, OJ, resp. zájmové skupiny. Lidé vždy hledali určité stimuly (odměny a tresty, princip „medu a biče”) na ovlivňování jednání a chování jiných lidí.

*„Stimul” a „motiv” se často nesprávně sémanticky zaměňují:*

**Stimul** je vnějším impulsem, který může, ale také nemusí vyvolat motiv reagovat požadovaným způsobem. **Motiv** je vnitřním podnětem k reakci, která vždy vede k uspokojení konkrétní osobou pocíťované potřeby.

Donedávna převládal názor, že jediným účinným stimulem je využívání moci a jejich nástrojů trestu či strachu (*např. ze ztráty zaměstnání, z přemístění na jinou práci, ze snížení odměny, ze ztráty společenské pozice*). Přestože se uplatnění mocenského stimulu k vyvolání žádoucích aktivit lidí někde a někdy musí v praxi využít (*např. při zásahu policie vůči*

*projevovanému násilí nebo dostane-li se OJ do krizové situace*), vývoj ve vedení lidí směřuje k tomu, aby byly při stimulaci maximálně využity právě individuální potřeby, motivy a hodnotový systém lidí. Jinými slovy, **aby se stimulace stala motivací**. Za tohoto ideálního stavu by se vedení lidí stalo „procházkou růžovým sadem“. Realita vedení lidí však je a bude vždy vzdálena ideálu. Za **základní příčiny odklonu této reality od ideálu lze uvést**:

- **jedinečnost struktury potřeb, motivů a hodnotového systému** každého člověka, a tudíž i obtížnost vytvoření a implementace účinného integrovaného stimulačního, resp. lépe motivačního systému v rámci OJ, resp. zájmové skupiny;
- **určitou deformaci potřeb, motivů a hlavně hodnotového systému** potenciálních pracovníků OJ, resp. členů zájmových skupin způsobenou značnými rezervami a nedostatky ve výchově dětí v rodinách, v přípravě mladých lidí ve školách a rozpory mezi slovy a činy v běžném životě lidské společnosti, které jsou **zejména pro mladé lidi** velkým rozčarováním;
- **určitou deformaci potřeb, motivů a hodnotového systému** pracovníků OJ, resp. členů zájmových skupin způsobenou mnoha dalšími faktory.

### **Základní informace o profilových analýzách**

Jednou velmi efektivní a praxí prověřenou relevantní metodou je systém profilových analýz, psychodiagnostický nástroj speciálně určený pro personální práci. Spojuje v sobě prvky analýzy práce pomocí analýzy pracovního profilu a psychodiagnostického vyšetření praktické inteligence, zvláště faktoru sociální kompetence pomocí analýzy osobního profilu konkrétního člověka. Její základ tvoří dva dotazníky. Multidimenzionální dotazník „AOP“, zkoumající čtyři nejdůležitější charakteristiky pracovního stylu hodnoceného PDZ (tj. jeho dominanci, vliv na lidi, potřebu stability a ochotu se přizpůsobit), a dotazník „APP“, sloužící k vytvoření „profesiogramu“. Teorie, z níž systém profilových analýz vychází, byla verifikována a prokazuje, že „lidé reagují na své okolní prostředí takovými způsoby, aby se vyhnuli nepříjemnostem a co nejvíce zvýšili své potěšení“. Při svých reakcích jsou však limitováni vrozenými vlastnostmi. I když to nelze doposud zcela průkazně prokázat, zkušenosti z průzkumů a hlavně z personální praxe potvrzují, že míra kompatibility mezi „osobnostním“ vybavením PDZ a ideálem „osobnostního“ potenciálu pro danou pracovní funkci má pro výkon i pracovní uspokojení konkrétního člověka mimořádnou váhu. Je třeba v této souvislosti důrazně upozornit, že systém profilových analýz poskytuje odpověď pouze na jednu část předpokladů pro zdárný výkon pracovní funkce. Nehodnotí ani inteligenci, způsobilost, zkušenosti, ani osobní či společenské pozadí, což jsou rovněž důležitá kritéria při posuzování vhodnosti pro výkon jakéhokoliv zaměstnání. Chybí-li charakteristiky žádoucího chování, které pracovní funkce vyžaduje, je nepravděpodobné, že příslušný PDZ bude schopen vykonávat danou pracovní funkci způsobem, který se od něho očekává, i když jsou ostatní kritéria splněna. Budoucí PDZ nebude dosahovat požadované výkonnosti a pravděpodobně bude při výkonu své funkce nespokojený, a tudíž i vystaven nebezpečí ohrožení vlastního zdraví.

