

# Cvičení: Osobní management - profilové analýzy

## Cíle cvičení:

- Seznámit se základy procesu sebepoznávání
- Pochopit klíčový význam „vlastností“ z rámce osobnosti člověka pro jeho volbu studia a zaměření profesní kariéry
- Osvojit si rámcovou metodiku sestavení osobního profilu
- Osvojit si rámcovou metodiku sestavení pracovního profilu
- Analyzovat pomocí metody komparace osobní profil s pracovním profilem uvažovaného povolání
- Prohloubení způsobilostí týmové práce a prezentace výsledků činnosti týmů v rámci cvičení

## Organizace cvičení:

1. Prověření připravenosti studentů pro zdárný průběh cvičení (vyučující) a případné objasnění nejasností vyučujícím
2. Objasnění rámcové metodiky sestavení osobních a pracovních profilů (vyučující)
3. Sestavení vlastního osobního profilu (každý student)
4. Rozdělení studentů do týmů (vyučující se studenty)
5. Určení lídra týmu (studenti v týmu)
6. Volba pracovní funkce, sestavení pracovního profilu pro vybranou pracovní funkci a komparace osobních profilů členů týmu s pracovním profilem vybrané pracovní funkce (studenti v týmu pod vedením lídra)
7. Příprava fólií pro prezentaci výsledků práce týmu: Nakreslit grafy osobních profilů všech členů týmu a pracovního profilu vybrané pracovní funkce
8. Prezentace výsledků práce týmu s využitím zpětného projektoru – (lídrem určení studenti týmu)

## Požadavky na přípravu ke cvičení

### A. Závazně prostudovat studijní text

### B. Přinést s sebou na cvičení:

1. Stažené podklady z IS MU „Interaktivní osnovy“ - **konkrétně soubory (před kterými je \* nutno navíc vytisknout!!!):**

#### **Osobnost.doc**

**\*AOP\_formular.pdf** (2. stránka)

**\*AOP\_vlastnosti.jpg** (pouze obr. „Konstantní charakteristiky“)

**AOP\_charakteristiky\_D,V.jpg** (pouze „Základní charakteristiky osobních profilů“ – 1. obr. „Vysoká dominance“, „Vysoký vliv““)

**AOP\_charakteristiky\_S,O.jpg** (pouze „Základní charakteristiky osobních profilů“ – 1. obr. „Vysoká stálost“, „Vysoká ochota se přizpůsobit“)

**\*APP\_formular.jpg** (pouze 1. obr. Formulář „Analýza pracovního profilu a vyhodnocení vzájemné shody s kandidátem“)

**\*APP\_pracovni\_pozadavky.jpg** (pouze 1. obr. „Popisná slova pracovních požadavků“)

**Extremni\_profily\_AOP.ppt**

**Charakteristiky\_extremnich\_AOP**

## **2. pravítko, pastelky, fólie a fixy!!**

**Pozn.:** V návaznosti na absolvování cvičení bylo dříve možné (nyní nevím, zda to jde!!!) **nechat si zpracovat profesionálním způsobem hodnocení Vašeho osobního profilu, a to v Poradenském centru MU** v budově rektorátu na Žerotínově náměstí č.9. Zájemcům o tuto službu doporučuji, aby kontaktovali vedoucí Poradenského centra **Mgr. Šárku Karmazínovou** – a pokud je tato služba opět přístupná domluvit si s ní termín zpracování – tel. 549494599, resp. mail [karmazinova@rect.muni.cz](mailto:karmazinova@rect.muni.cz)

**Příloha: Studijní text k modulu II** (červeně vyznačené pasáže textu jsou bezprostředně vztahy k předmětu cvičení v rámci modulu II)

### **I. 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 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 připisovány.

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).

**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.

## **II. 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, štědrost, úspěšnost a touha po sebeuplatnění, je možné označit za sekundární. Proto co nejobjektivnější 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 pociťované 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.

### III. 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 znalostního pracovníka (dále jen ZP), 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 ZP 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 ZP bude schopen vykonávat danou pracovní funkci způsobem, který se od něho očekává, i když jsou ostatní kritéria splněna. Budoucí ZP nebude dosahovat požadované výkonnosti a pravděpodobně bude při výkonu své funkce nespokojený, a tudíž i vystaven nebezpečí ohrožení vlastního zdraví.