

**Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta**

**NÁSTROJE SEBEROZVOJE  
V KONTEXTU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

**Rok 2014**

**Kateřina Svobodová**

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

**Kateřina Svobodová**

**Nástroje seberozvoje v kontextu personálního řízení**  
Self-development tools in the context of personnel management

## **Diplomová práce**

Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí závěrečné práce/Školitel: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Rok 2014



Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce/školitele samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Litoměřicích, 16. 06. 2014

.....  
podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování paní PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za její flexibilitu, rady a trpělivost při vedení mé práce. Rovněž bych chtěla poděkovat panu Doc. Jaroslavu Kalousovi za příkladné pedagogické vedení, ochotu a podporu v průběhu mého studia. Děkuji členům Centra školského managementu, studijním kolegům a v neposlední řadě děkuji Mgr. Bc. Jitce Jackulákové. Děkuji svým přátelům a blízkým za jejich trpělivost a toleranci v náročném období nejen mých studií.

.....  
podpis

## **ABSTRAKT:**

Závěrečná diplomová práce studijního programu Specializace v pedagogice, studijního oboru Management vzdělávání se zabývá tématem seberozvoje a jeho nástroji v kontextu personálního řízení.

Diplomová práce zkoumá možnosti uplatnitelnosti jednotlivých nástrojů, metod a technik, které jsou standardně využívány v personálním řízení, jako další možný nástroj seberozvoje.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení významu seberozvoje v manažerské práci v kontextu personálního řízení, včetně uplatnitelnosti seberozvoje v podobě samotného nástroje personálního řízení a následného rozvoje společnosti.

Cílem praktické části je představení konkrétních příkladů možných nástrojů seberozvoje napříč vědními disciplínami.

Práce představuje výsledky introspekce vedoucí k aktivnímu seberozvoji a přináší konkrétní vzory a příklady uchopení nástrojů seberozvoje.

## **KLÍČOVÁ SLOVA:**

Personální řízení a rozvoj, nástroje, seberozvoj, introspekce, emoce.

**ABSTRACT:**

The final diploma thesis of Pedagogy Specialization studying programme, Education Management studing field deals with a Self-development issue and its tools in the context of personnel management.

This thesis examines the applicability possibilities of individual tools, methods and techniques used as a standard in personnel management as another possible tool of self-development.

The aim of this thesis is a self-development evaluation mean by managerial work in the context of personnel management, including the applicability of self-development in the form of personnel management tool itself and the subsequent of company development.

There are real examples of self-development possible tools across scientific disciplines In the practical part.

The work presents the introspection results leading to an active self-development and provides concrete examples of patterns handling with self-development tools.

**KEYWORDS:**

Personnel management and development, tools, self-development, introspection, emotions.

## **OBSAH**

|   |           |
|---|-----------|
| <u>1.ÚVOD.....</u>  | <u>10</u> |
| <u>TEORETICKÁ ČÁST.....</u>   | <u>12</u> |
| <u>2.Personální řízení.....</u>   | <u>12</u> |
| <u>2.1Metody, techniky, zdroje personálního řízení.....</u>               | <u>14</u> |
| <u>2.2Úloha personálního rozvoje profesní způsobilosti.....</u>           | <u>18</u> |
| <u>3.Seberozvoj.....</u>  | <u>20</u> |
| <u>3.1Prvky osobnostních předpokladů.....</u>                             | <u>20</u> |
| <u>3.1.1Talent nebo potenciál?.....</u>                                   | <u>22</u> |
| <u>3.1.2Schopnosti a kompetence.....</u>                                  | <u>23</u> |
| <u>3.2Odpovědnost za sebe sama .....</u>                                  | <u>24</u> |
| <u>4.Sebeřízení.....</u>  | <u>24</u> |
| <u>4.1Cíl nebo cesta?.....</u>  | <u>26</u> |
| <u>4.2Sebedisciplína v souladu s časem.....</u>                           | <u>27</u> |
| <u>4.3Kultura zpětné vazby.....</u>                                       | <u>28</u> |
| <u>5.Kultivace člověka v procesu změn.....</u>                            | <u>29</u> |
| <u>5.1Synergický efekt kultury a socializace.....</u>                     | <u>30</u> |
| <u>5.2Didaktika dospělých.....</u>  | <u>34</u> |
| <u>5.3Umění komunikace.....</u>   | <u>36</u> |
| <u>5.3.1Komunikační styly jednání.....</u>                                | <u>38</u> |
| <u>5.3.2Jak předcházet konfliktům.....</u>                                | <u>40</u> |
| <u>PRAKTICKÁ ČÁST.....</u>  | <u>42</u> |
| <u>6.Methodické pojetí seberozvoje.....</u>                               | <u>42</u> |
| <u>6.1Metody introspekce.....</u>   | <u>42</u> |
| <u>7.Emoční sebeuvědomění.....</u>  | <u>43</u> |
| <u>7.1Pěstování pozitivních emocí .....</u>                               | <u>45</u> |
| <u>7.2Umění říkat „NE“.....</u>   | <u>46</u> |
| <u>8.Nástroje sebepoznání za účelem seberozvoje.....</u>                  | <u>48</u> |
| <u>8.1Typologie osobnosti – MBTI a GPOP .....</u>                         | <u>48</u> |
| <u>8.2Psychometrie - On-line diagnostika.....</u>                         | <u>50</u> |
| <u>8.3SWOT analýza.....</u>   | <u>54</u> |
| <u>9.Vlastní introspekce aktivního seberozvoje aneb slovo autora.....</u> | <u>55</u> |
| <u>10.SEZNAMY.....</u>  | <u>58</u> |





## 1. ÚVOD

Tvorbě této práce předcházely úvahy o správném pojmenování. Seberozvoj je vnímán jako celoživotní učení, jako cesta, která je časově omezenou příležitostí bytí rozmanitých hodnot v důsledku našeho konání. Práce mohla nést také pojmenování Cesta seberozvoje manažera, případně HR manažera (personálního manažera), který je autorem práce. Nicméně úlohou této diplomové práce je mimo jiné vyzdvihnout blízkou provázanost personální práce, personálního (strategického) řízení, jeho metod, technik a nástrojů na cestě rozvoje s uplatnitelností jmenovaných prvků k vlastnímu seberozvoji. Lze si osvojit schopnost rozvoje druhých za předpokladu, že nám seberozvoj nebude vlastní? V personální oblasti se hovoří o rozvoji personálu, než se ale zmiňovaný personál stane zaměstnancem či zaměstnankyní, je v roli kandidáta, tedy žadatele o místo. Kandidátovi je mnohdy věnována náležitá pozornost s cílem najít správného člověka na správné místo. Je mu ale věnována ta stejná pozornost, či vyšší, v roli zaměstnance? Vhodný a efektivní výběr kandidátů je stejně tak důležitý jako následný rozvoj přijatých „nováčků“ na pracovní místo. Koncentrace je žádoucí primárně v době adaptace na pracovní místo, v době zkušební, v době zaškolení a následného plánování odpovídajícího uplatnění pracovníka v pracovním procesu. Volba vhodného názvosloví této práce s sebou nesla jisté pochybnosti, nicméně nástroje seberozvoje v kontextu personálního řízení je vnímáno jako výstižná glosa zacílená na vyjádření podstaty tematiky této práce. Nástroj je jednoduchá samostatná součást většího systému, která rozšiřuje schopnost tohoto systému působit na okolí. V přeneseném významu slova pak nástroj označuje třeba některé jednodušší součásti věd popřípadě i jiných dalších společenských systémů (kupř. právní nástroj resp. nástroj práva, administrativní nástroj apod.) Tato práce se zabývá nástroji seberozvoje uplatňované také v personálním řízení. Seberozvoj jako takový je úzce spjat s prací personalistů, specialistů na vzdělávání, ale i s prací psychologů, terapeutů a poradců v různých oblastech působení. Cílem této diplomové práce je zhodnocení významu seberozvoje v manažerské práci v kontextu personálního řízení, včetně uplatnitelnosti seberozvoje v podobě samotného nástroje personálního řízení a následného rozvoje společnosti. Tato práce si dále klade za cíl rozšířit povědomí o významu seberozvoje v praxi a představení dílčích nástrojů rozvoje. Práce obsahuje psychologické pojetí metod výzkumu, konkrétně dílčí metodu pozorování, analýzu a introspekci. Práce se svým tématem dotýká také psychodiagnostiky, psychometrie a psychoanalýzy.

Obsah teoretické části zacílí zejména na seznámení s personálním řízením a jeho dílčími činnostmi, dále na vymezení pojmů seberozvoje, sebereflexe, sebeřízení, prvky osobnostních

předpokladů ad. V teoretické části se také pojednává o procesu kultivace člověka, kultuře, socializaci, didaktice, a v neposlední řadě komunikaci.

Praktická část následně uvede konkrétní praktické příklady nástrojů, technik a metod, jenž jsou využívány v personálním řízení, přičemž poukazují na možnosti využití jednotlivých nástrojů v rámci seberozvoje. Cílem praktické části je představení konkrétních příkladů možných nástrojů seberozvoje napříč vědními disciplínami z oblasti pedagogiky, andragogiky, didaktiky, psychologie, filozofie a dalších. Práce přiblíží typologii osobnosti MBTI a GPOP, on-line psychometrii a SWOT analýzu jako efektivní nástroj v personálním řízení a nástroj rozvoje sebe samotného. Poukáže na přínosy a rizika vlastní introspekce na cestě rozvoje napříč vědními disciplínami. V kontextu personálního řízení jsou nástroje nejen rozvoje jako takového chápány a zároveň využívány jako prostředky k uskutečnění určité činnosti, eventuálně slouží k vyjádření výsledků k dané činnosti. Přestože bývá nástroj sám o sobě svázán s určitou konkrétní technikou či s nějakým reálným technologickým či společenským postupem (nebo i procesem), v tomto případě personálním procesem, tato práce má za cíl rozšířit povědomí o variabilitě uplatnitelnosti jednotlivých nástrojů a vzniku jich samotných.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 2. Personální řízení

Trendem dnešní doby bývá sofistikované názvosloví a různorodost používané terminologie, i když se mnohdy obsahově jednotlivá pojetí z převážné většiny shodují. Proč tato práce uvádí právě pojem personální řízení? Personalistika označována také jako personální management je obor, který se zaměřuje na získávání kvalitních lidí pro podnik, práci s nimi a motivaci či stanovení optimálních mzdových postupů. Velmi se podobá standardnímu managementu. Jedním z úkolů personalistiky je výběr nových pracovníků. K tomu se používá mnoho metod, nejdůležitější je ale získat si o potenciálním zájemci o místo co nejvíce informací a následně vyhodnotit jeho znalosti a zkušenosti v porovnání s ostatními pracovníky. Lidské zdroje (angl. human resources, HR) jsou specifická činnost v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům „nástroje“, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce. V této práci je použito zejména označení personální řízení, neboť obsahuje nejen personalistiku jako takovou tím spíše i související personální činnosti, ale zároveň je to terminologicky přijatelný český ekvivalent HR managementu jako takového. O lidský kapitál resp. zdroje, jak je již uvedeno výše lze samozřejmě již z logiky věci hovořit vždy. Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou.

Personální politika zastává v personálním řízení také svou úlohu. Často se tyto pojmy zaměňují či dochází ke ztátě diferenciaci. Personální politikou rozumíme stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Personální politika definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí.

Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace (Kociánová, 2012).

Týká se dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a samozřejmě i v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Cíle v oblasti práce a lidského činitele jsou nutně provázány s ostatními cíli podniku, neměly by v žádném případě být v rozporu se zájmy společnosti.

Kociánová (2010) vychází z kategorizace jednotlivých kroků konkrétní personální práce:

- Analýza pracovního místa
- Personální plánování
- Získávání pracovníků
- Výběr pracovníků
- Přijímání pracovníka
- Adaptace pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
- Odměňování pracovníků
- Vzdělávání a osobní rozvoj pracovníků
- Řízení kariéry pracovníků
- Pracovní podmínky a péče o pracovníky
- Odbory a kolektivní vyjednávání
- Uvolňování pracovníků z organizace
- Personální poradenství

Nejen Koubek (2007) klade důraz na dostatečnou přípravu personálního pohovoru. Celý pohovor by měl být řádně a důkladně připraven. Nic by nemělo narušovat jeho průběh. Uchazeč by měl být hned na začátku seznámen s časovým plánem, který by měl být dodržen. Součástí pohovoru může být i zodpovězení dalších otázek účastníka, poskytnutí dalších informací. Po ukončení pohovoru následuje poděkování za zájem, za účast a spolupráci. Uchazečům, kteří postoupili do dalšího kola, jsou podány po prvním kole výběrového řízení informace o dalším postupu. Těmito informacemi mohou být i další metody používané při výběrových řízeních. Metody a postupy výběrových řízení jsou různé. Je zřejmé, že existuje řada metod, z nichž lze vybírat. Jsou používány v závislosti na požadavcích a na náročnosti pracovní pozice.

Mohou to být:

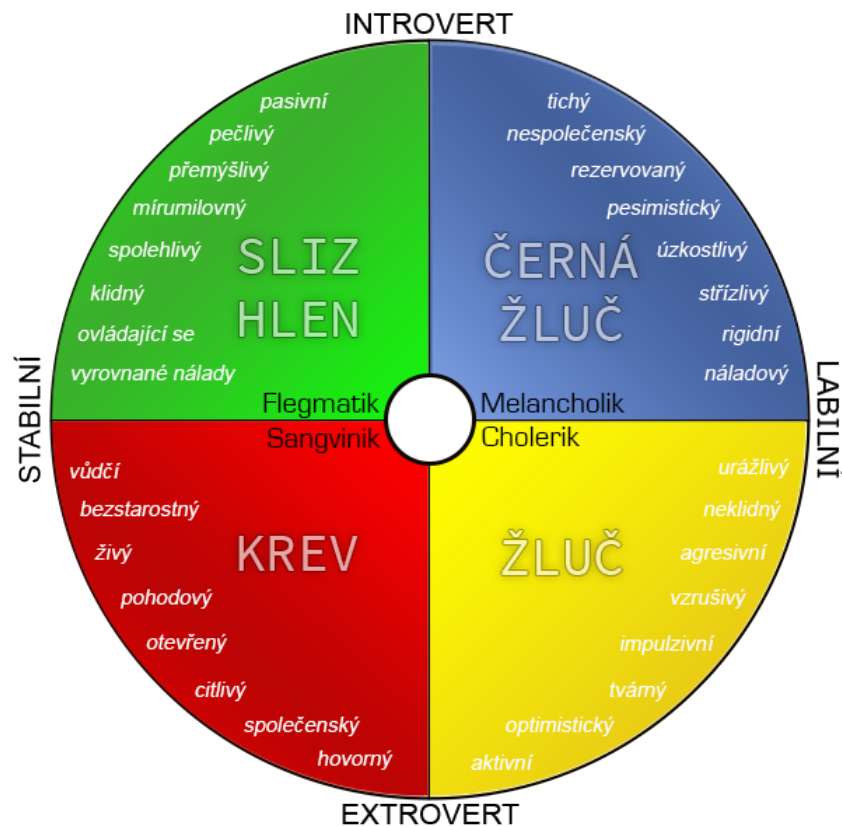
- Řízený rozhovor
- Psychologické testy
- Znalostní testy
- Inteligenční testy
- Modelové situace
- Případové studie
- Referenční analýza
- Životopisné údaje
- Metoda MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)
- Belbinův diagnostický test týmových rolí
- Assessment Centre

## **2.1 Metody, techniky, zdroje personálního řízení**

Mezi základní empirické metody patří pozorování, které je záměrné, soustavné, dlouhodobé i krátkodobé aktivní působení na lidský zdroj. Účelem personálního pozorování je odhalení podstat a souvislostí mezi pozorovanými jevy chování a jednání subjektu, tedy pozorované osoby. V souladu s pozorováním je využíváno mnoho dalších technik, zejména získávání informací. Řada informačních zdrojů obsahuje kvantitu, bohužel mnohdy nekvalitních, informací.

Kvalitní personalistika využívá všech poznatků vědeckých disciplín, které se zabývají studiem člověka a společnosti. Personální řízení usiluje o to, použít tyto poznatky k rozhodování směřující k dosažení cíle, což představuje vytvoření jakési POZNATKOVÉ ZÁKLADNY. Sociologie, demografie a ekonomie přináší informace o počtu obyvatel, o poměru ekonomicky aktivních a neaktivních obyvatel, o demografické struktuře národa, o vývoji vzdělanostní struktury, o vývoji národního produktu apod. Psychologie odkrývá složitosti systému duševního bytí, vysvětluje mimo jiné základní znaky chování člověka, odkrývá tajemství typologie osobnosti, zabývá se otázkami temperamentu tj. souhrnem charakteristických nebo vrozených rysů osobnosti, které se trvale projevují způsobem reagování, jednání a prožívání a v neposlední řadě se zabývá tématem motivace člověka.

Obrázek 1: Kruh Hippokratovy typologie temperamentu s vlastnostmi přidanými I. P. Pavlovem, C. G. Jungem, H. Eysenckem a J. P. Guilfordem.



Zdroj: Hádl (Wikipedia, 2014)

Teorie řízení a management se zabývá zejména řízením a vedením lidí. Leadership je velmi častým tématem odborných publikací, nicméně jeho stežejní úloha bývá i tak opomíjena. Leadership je synonymem pro vůdcovský talent, jedná se o manažerskou práci jako duchovní úkol. Lídři jsou zároveň vizionáři, kteří mají vynikající charisma. Silné vize a síla v sebe sama je jim vlastní. Mnohdy vyvolávají nadšení davů a dostává se jim obrovské věrohodnosti. Jsou schopni rozvíjet sami sebe, ale i své následovníky. Umí jednat s oponenty a využívat management dojmu. Lídři jsou těmi, kdo určují směr vývoje a v souladu s tím dokáží nadchnout. Lidé je rádi následují, neboť jsou inspirativní motivací vedoucí často k pozitivní změně.

Dalším zdrojem personálního řízení je ergonomie, psychologie práce, hygiena práce, pracovně lékařské péče (projektování nových pracovišť, předcházení rizikům ohrožujících výkonnost personálu ad.). Obzvláště psychologie práce je cenným přínosem strategického personálního řízení, neboť sleduje zákonitosti psychické regulace pracovní činnosti a využití těchto zákonitostí v praxi. Předmětem zkoumání psychologie práce je právě práce samotná,

pracovní podmínky a pracovní výsledky. Hlavními cíli jsou zvyšování produktivity práce, racionalizace práce, bezpečnost práce, ochrana života a zdraví pracujících, zájmy pracujícího člověka, sociální a vzdělávací rozvoj pracovníků. Hlavními úkoly jsou vytváření pracovního prostředí a organizování lidských schopností, zručností, vědomostí, zkušeností a iniciativy tak, aby z toho měla prospěch celá společnost.

Techniky vycházející z příruček, seminářů, a vzdělávacích akcí porovnáváme s praxí personální, přičemž často dochází ke zjištění, že jde o již známe varianty technik a metod, které jsou pouze rozšířeny o nové poznatky – dáváme jim však nové názvy.

Významnou součástí personální práce je důležitost uvědomění zaměstnavatelů. Dnešní společnost a zrychlený vývoj doby si žádá přestup na moderní prostředky personalistiky.

Výčet hlavních skupin činností (procesů) personálního řízení:

- a) hodnocení a měření náročnosti práce na konkrétních pracovních místech;
- b) plánování personálních kapacit a jejich struktury;
- c) nábor a výběr zaměstnanců pro konkrétní pracovní místa;
- d) měření aktuální a potenciální individuální výkonnosti, hodnocení zaměstnanců;
- e) měření sociálního klimatu na pracovišti, v organizační jednotce či ve firmě;
- f) motivace a stimulace pracovního výkonu;
- g) komparace interní a externí (benchmarking);
- h) trénink pracovníků a měření jeho účinnosti;
- i) mzdová politika;
- j) vedení evidenčních agend (personální, mzdová).

Formou odborného HR slangu lze tyto hlavní skupiny personálního řízení vyjádřit i takto:

- a) Analýza pracovních míst
- b) Strategie personální práce
- c) Recruitment
- d) Produktivita práce
- e) Etický kodex
- f) Performance management
- g) HR benchmarking, marketing
- h) HR development
- i) Compensation & Benefit
- j) HR general



Nezbytným předpokladem úspěšnosti organizace je uplatnění komplexnosti systematického řízení. Vědění a poznání takové komplexnosti předpokládá vysoký intelektuální, emoční a akční potenciál. Personální management je dominantně záležitostí liniových vedoucích, specializované útvary poskytují „pouze“ odborný servis liniovým vedoucím (včetně vrcholového vedení) a vedou administrativní agendy tam, kde je to účelné. Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Personální procesy jsou uplatňovány napříč společností, tudíž úzce souvisí s klíčovými aktivitami vedení společnosti.

Vazby personálního řízení:

- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace
- Personální práce se stává páteří, nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení organizace
- Klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj)
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovní vztahů
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

Hlediska personálního řízení jsou různá. V dnešní podnikové praxi je zaznamenáno chápání personalistiky jako administrativní činnosti zajišťující personální evidenci a s ní spojenou mzdovou agendu. Moderní pojetí chápe personalistiku jako součást managementu, která se zabývá řízením zaměstnanců jako specifického zdroje produktivity podniku. Existuje i chápání personalistiky jako aplikované vědní disciplíny, která využívá poznatky dalších oborů převážně humanitního zaměření (teorie řízení, ekonomie práce, psychologie práce, sociologie práce apod.). Historicky si každé společenství vytváří určité stereotypy chování, kterými mohou být podstatně ovlivněny i podnikatelské praktiky – jde o kulturní vzorce (rodinné vztahy, společenská etiketa, jídelní zvyklosti aj.). Hledání rovnováhy vede k mobilitě jak pracovní síly, tak i pracovních příležitostí. Dochází ke globalizaci trhu, dostatek kapitálu

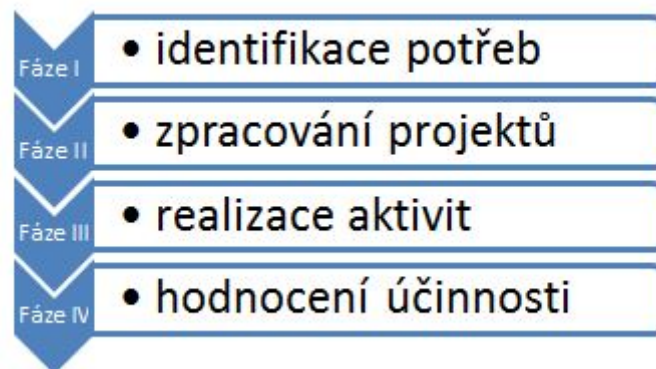
umožňuje rychlé geografické přesuny produkce za levnou pracovní silou, mizí hranice mezi lokálními a regionálními trhy. Jako závažný problém se jeví integrace zaměstnanců s různým kulturním zázemím do standardní firemní kultury. Vede to k proměnám kultury domácího etnika a je zde možné vysledovat i dominance příchozí kultury v hostitelské zemi. Adaptace migrantů v zavedené firemní kultuře a případná modifikace firemní kultury do podoby přijatelné domácím poměrům je považováno za jednu z nejsložitějších oblastí personální práce.

## **2.2 Úloha personálního rozvoje profesní způsobilosti**

Rozvoji profesní způsobilosti předchází analýza potřeb. Pokud shledá organizace nedostatky know-how například v oblasti jazykové výbavy zaměstnanců, vážné komunikace, nedochází k dostatečné výměně a sdílení informací, což ve svém důsledku negativně dopadá na celkovou interní i externí komunikaci ve společnosti. O komunikaci jako takové se takto práce zmiňuje dále v kapitole Umění komunikace.

Při rozvoji pracovních způsobilostí nejde jen o oblast vzdělávání, výcviku či tréninku, ale i o tzv. další odbornou přípravu. Každá znalost či schopnost a dovednost se v základu má udržovat. Další fází je prohloubení znalostí, schopností a dovedností s cílem dosažení vytyčené kvalifikace včetně uplatnění se na konkurenčním trhu. schopnost osoby nebo věci být bez větších zábran uveden do pohybu představuje v oblasti rozvoje pracovních způsobilostí horizontální a vertikální mobilitu personálu, jinými slovy vývoj kariéry. Kariéra neplní pouze funkci vzestupu po vertikále moci a penězích, představuje životní či profesní dráhu bez případného finančního zhodnocení. Účelem takové mobility je nasměrování pracovníka k práci, která mu poskytne pocit uspokojení v optimální struktuře. Personální rozvoj vyžaduje péči o profesní způsobilost neboli kompetence zaměstnance, není otázkou pouze vzdělávacích kurzů, ale především vytvoření programu možného a pro obě strany (zaměstnance i zaměstnavatele) optimálního vývoje kariéry, podmíněného aktivitami z oblasti rozvoje kompetencí. Péče organizací o profesní způsobilost zaměstnanců začíná přijetím do pracovního poměru. Je nezbytné zhodnotit dosavadní zkušenosti, znalosti a dovednosti včetně jejich pravidelné aktualizace.

Obrázek 2: Fáze rozvoje profesní způsobilosti:



Zdroj: vlastní (2014)

Součástí personální práce je hodnocení zaměstnanců, které plní několik funkcí, ve vztahu k rozvoji vlastnímu i rozvoji organizace, ale i ve vztahu finančního přínosu pro obě strany. V případě obchodního zástupce se na straně zaměstnavatele hovoří o obratu a zisku, přičemž na straně zaměstnance je to zaručená mzda a bonus.

Hodnocení výkonového potenciálu hodnoceného zaměstnance se zpravidla sleduje se ve dvou dimenzích :

- jako latentní výkonový potenciál, kterým jsou dosud nevyužité možnosti výkonu hodnoceného
- jako aktualizovaný výkonový potenciál zaměstnavatelem skutečně využívaný

Výstup z hodnocení plní funkce:

- oceňuje aktuální výkon a ovlivní mzdu
- bezprostředně ovlivní další kariéru hodnoceného
- vytváří prostor pro budoucí vývoj kariéry hodnoceného

Některé techniky pro vlastní hodnocení:

- bodové hodnocení ve stupnicích
- hodnocení podle předem stanovených cílů
- hodnocení podle pravidelné zpětné vazby

Volba výstupů z hodnocení závisí na celkové firemní kultuře, zkušenostech a připravenosti hodnotitelů ovlivněné časovými možnostmi. Je třeba volit techniku, kterou je možné ve firmě zcela naplnit, raději jednodušší a realizovatelnou, než dokonalou a realizovatelnou jen z části. Kromě výstupů pro odměňování se ve formálním výstupu hodnocení musí také objevit:

- vyhodnocení plnění rozvojových úkolů z předchozího hodnocení
- návrh na další odborné vzdělávání (semináře, tréninky, školení, koučink, mentoring)
- vyjádření k zařazení do personálních rezerv v rámci případné mobility v organizaci
- návrh potenciálního kariérního vývoje a podmínek pro jeho naplnění
- vyjádření hodnoceného k výsledkům hodnocení

### **3. Seberozvoj**

Rozvoj sám o sobě představuje proces, který má za cíl zlepšování původního stavu, či jeho přetvoření do lepší podoby.

Příležitost k učení chápeme také jako rozvoj. Rozvoj můžeme vidět z několika úhlů pohledu, jako rozvoj osobnosti, rozvoj schopností jedince, rozvoj jednotlivců v organizaci aj. Rozvoj je v procesu učení a vzdělávání, tedy v oblasti celoživotní vzdělání, nedílnou součástí života jedince. Stejně tak je dospělý jedinec součástí organizace v níž působí a je součástí nejen pracovního procesu, ale i procesu odborné přípravy, která přináší investice do budoucna a pro člověka je to zejména příspěvek k seberealizaci (TURECKIOVÁ, 2009).

Podstatou seberozvoje je sebereflexe nebo také vědomí sebe. Sebereflexe je akt vědomí, jehož tématem či intencí je toto vědomí samo. Prostý fakt, že vědomí samo o sobě ví, zmiňuje už Platón, když mluví o „poznávání poznání“. Také Aristotelés v úvahách o štěstí ukazuje, jak je člověku milé uvědomovat si, že žije a že jest.

#### **3.1 Prvky osobnostních předpokladů**

Předpoklady na pracovní místo předurčují potřeby společnosti v návaznosti na požadavky daného místa. Společnost si zpravidla žádá to, co postrádá k plnění svých strategických vizí a cílů. Tyto požadavky uplatňují na svých pracovnících a pokud se nedostaví žádoucí výsledek, poohlíží se společnost po uspokojení svých potřeb jinde a jinak. V oblasti řízení společnosti hraje svou stěžejní roli kompetentnost manažera, člena vedení společnosti. Za předpoklady osobnosti manažera se považuje: sebedůvěra, sebekritičnost, podnikavost,

iniciativa, rozhodnost, smysl pro odpovědnost, organizační talent, vytrvalost, ctižádost, psychická vyrovnanost, infromační kultura, obecná technologická kultura, logické myšlení, jazyková kultura a schopnost projevu, schopnost sebevzdělání, tolerantnost. Ze zmíněných předpokladů se vytvoří velmi těžko žebříček dle důležitosti. Vzájemná provázanost zaujímá v souboru předpokladů významnou úlohu. Nicméně za bližší zmínku stojí např. vytrvalost. Nic nepřemůže právě vytrvalost, která pokaždé zvítězí. Velmi častým personálním požadavkem kladeným na kadidáty či následně pracovníky je schopnost dotahovat věci do konce. Lze toto bez vytrvalosti? Život samotný klade do cesty mnoho překážek na cestě k cíli. Stejně situace vznikají v pracovním prostředí. Čeho člověk dosáhne bez vytrvalosti? Samotná cílevědomost nám předurčí směr, kterým se vydat. Zmiňme ale i ctižádost, která si žádá svou „zdravou hladinu“, neboť silně ovlivňuje ostatní prvky osobnostních předpokladů.

*„Pozor však na to, jak vysoké cíle si stanovujete. Příliš vysoké ambice mohou mít v případě neúspěchu velmi negativní dopad na vaše zdraví, na psychickou pohodu. Nenaplněné ambice jsou velikou ranou pro naše ego. To, jaké ambice si volíme, je dáno naší představou o sobě samých. Čím blíže je naše Reálné Já (to, jací jsme) našemu Ideálnímu Já (to, jací bychom chtěli být), tím spíše naše ambice budou přiměřenější. Pro plnění vašich cílů je důležité také to, jak jste namotivováni a jaké úsilí danému cíli věnujete. Osoby, které nemají žádnou motivaci nebo jsou namotivováni příliš, často úspěchu nedosáhnou. Příliš vysoká motivace výkonnost snižuje. Na to poukázal již americký psycholog R. G. Stennet. Účastníci pokusu byli rozděleni do tří skupin s rozdílnou motivací. První skupina si měla při řešení úkolu jen ověřit vlastní schopnosti, druhá skupina měla příslibenou malou finanční odměnu. Tak byla vyvolána ctižádost střední intenzity. Třetí skupina měla vyřešit daný úkol co nejrychleji, aby překonala dosavadní rekord, a byla jí příslibena vysoká odměna. Nejlepší výsledek prokázala druhá skupina. Tento pokus byl opakován v různých podobách a vždy se ukázalo, že příliš vysoká ctižádost způsobuje emocionální vzrušení a stres, které působí negativně na výkonnost. Vysoká ctižádost může ublížit a traumatizovat Osoby, které si jdou tvrdě za svým cílem a které používají k dosažení svých cílů ostré lokty. Tyto osoby nejsou ve společnosti příliš oblíbené. Ambiciózní lidé hledí příliš na sebe a jsou ke svému okolí málo vnímaví. To je problém, protože ostatní lidé budou méně ochotní podpořit vaše ambice a cíle. Otázka je, zda i ctižádostivý člověk dokáže své ambice naplnit, protože i velice inteligentní a vzdělaný člověk může mít nereálné ambice, které nedokáže naplnit. A tím si bohužel ubližuje. Ctižádost by měla z psychologického hlediska zvyšovat u osob sebevědomí. Jenže přehnané ambice mohou být také příznakem toho, že se snažíte zakrýt svůj komplex méněcennosti.“ (PATRMAN, 2014)*

### 3.1.1 Talent nebo potenciál?

V poslední době se všichni shání po talentovaných pracovnících, protože jen ti dokáží firmu posouvat kupředu, zvyšovat přidanou hodnotu a vyhrávat konkurenční boj. Málokdo si však uvědomuje, co to vlastně talent je. Talent předurčuje vlohy, což jsou všechny zděděné a vrozené dispozice pro výkon v určité oblasti psychické činnosti – například hudební sluch nebo schopnost rozlišovat vůně (percepční vloh). Bez rozvíjení vlohy v dětství může zůstat vloh zakrnělá. Existují vlohy, které jsou rozvinuté výcvikem, vzděláním, zkušeností. Netrénovaná hudební vloh může zůstat nerozvinutá – latentní. Bez každodenního mnohahodinového tréninku hry na hudební nástroj či soustavného dirigování a komponování zůstane nadání nevyužité. Oproti tomu nadání představuje komplexnější soubor, jedná se o mimořádně vyvinuté vlohy nebo souhrn specifických vloh. Příkladem může být hudební nadání – například schopnost komponovat, dirigovat nebo hrát na hudební nástroj. Zde se k hudebnímu sluchu pojí jemná motorika pro hru na hudební nástroj, prostorová představivost a hudební představivost – to znamená schopnost ve své představivosti slyšet hru různých nástrojů již existujících skladeb nebo při komponování ve své fantazii slyšet souhru nástrojů zatím neexistující skladby.

Z hlediska psychologie patří talent do skupiny schopností (jsou míněny zejména tzv. kognitivní - poznávací schopnosti). Schopnosti jako celek vystupují v jednotlivých kognitivních procesech, přičemž determinují kvantitu i kvalitu výsledku těchto procesů. Stručně řečeno, jedná se o dispozice k plnění kognitivních úloh.

Personalistická terminologie je jiná než psychologická. Nerozlišuje příliš mezi vlohami, nadáním, schopnostmi, talentem či genialitou. Přesto jsou vlohy a nadání vnímány jako předpoklady pro „probuzení – objevení“ talentu, jehož uplatnění se projeví jako potenciál. O někom se říká, že je velmi schopný, průměrný nebo neschopný. Pracovník má nebo nemá na něco velký talent. Pro potřeby hledání místa nebo umístování zaměstnanců budeme zjednodušeně používat výraz talent, často v praxi nahrazovaný výrazem potenciál. Trendem dnešních organizací je analýza případného potenciálu již od prvního vstupu do výběrového řízení na volné pracovní pozice. Potenciál vyjadřuje možnost, pravděpodobnost v pozitivním slova smyslu.

Firmy potřebují několik typů talentů; krativce a inovátory pro tvorbu vizí, analytiky a plánovače pro tvorbu strategie, vůdcovské talenty pro vedení a motivaci lidí, organizační talenty pro zajištění provozu či výroby, inovační talenty pro vývoj a další.

Někteří personalisté nebo zástupci personálních agentur dokáží měřit a posuzovat jednotlivé druhy talentů. Žádná náročná profese nemůže zahrnovat jen jeden druh talentu, ale jakýsi soubor schopností – talentů. Například vedoucí vývoje musí mít jak inovační (kreativní) talent, tak organizační, aby uměl nápady své a podřízených uvést do výroby, tak i vůdcovský talent, aby uměl podřízené nabudit, rozvíjet a vést. Podle konkrétní firmy bude proporční zastoupení jednotlivých „talentů“ různé.

Například pro ředitele podniku je žádoucí organizační talent, aby firma fungovala. Je žádoucí i vůdcovský talent, aby uměl lidi vést a jednat s nimi. Trocha inovativního talentu také není na škodu, aby mohl řídit a posuzovat různá zlepšení. Míra inovačního talentu je přímo úměrná míře změn.

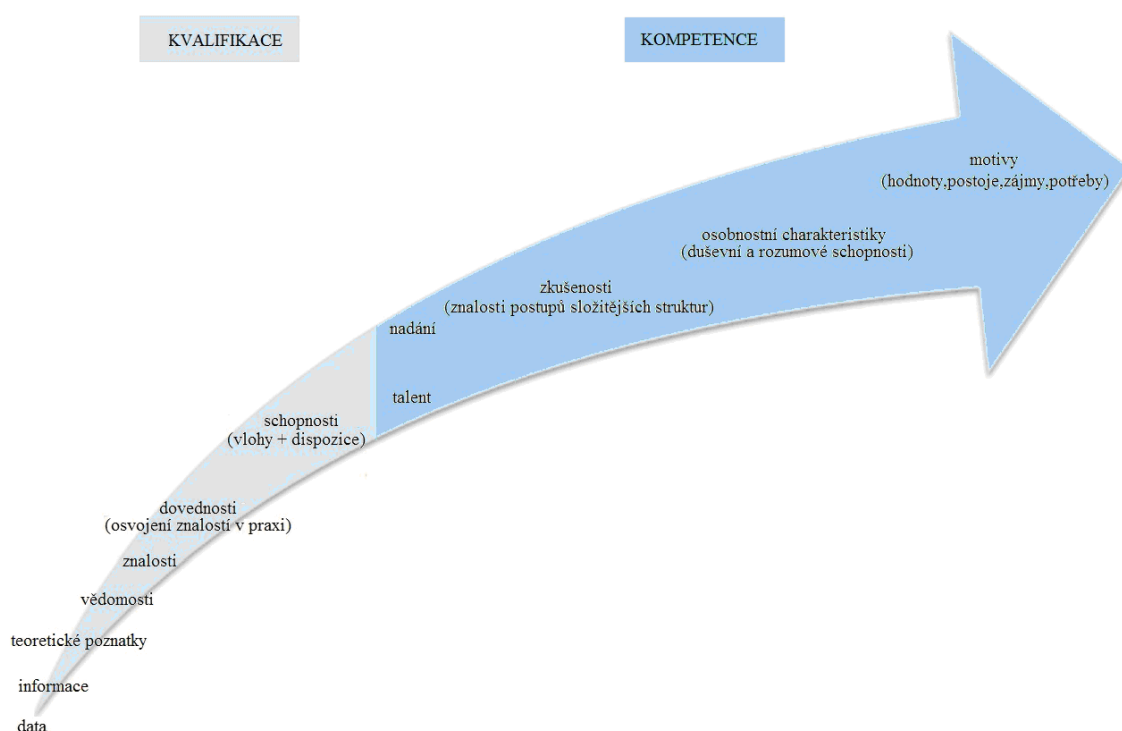
### **3.1.2 Schopnosti a kompetence**

*Mít schopnosti znamená mít předpoklady k výkonu* (VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., 2008). Schopnost je tedy vstupním zdrojem a kompetence zdrojem výstupním.

Klíčové kompetence jsou kritériem hodnocení průměrnosti a nadprůměrnosti pracovníků. Definování kompetence vychází z odvození kompetence od klíčových aktivit a oblastí působnosti hodnocených pracovních činností. Úroveň kompetencí je určena typem činnosti včetně definované úrovně indikující její komplexitu. To znamená, že každá klíčová aktivita musí mít vždy odraz v příslušné kompetenci a naopak, v kompetenčním profilu se nesmí objevit kompetence, která by neměla vztah ke klíčovým aktivitám. Nejvhodnější postup je nejprve definovat potřebné kompetence a v druhém kroku jejich úroveň. Klíčové kompetence se orientují na trh práce a na osobnost. Klíčové kompetence přesahují oborové poznatky a umožňují jejich efektivní využití (Svobodová, 2011). Belz a Siegrist (2001, s. 27) uvádí, že *„myšlenka klíčových kompetencí je učebním krokem v rozvíjení osobnosti v rámci výchovy a dalšího vzdělávání, tedy konceptem kompetence, nikoliv konceptem vzdělávání.“*

Podstatou pracovní síly a její kompetence je Leadership (manažerská práce jako duchovní úkol), týmová práce, zaměření na zákazníka, zaměření se na výsledek, delegování, komplexní hodnocení, firemní kultura, kariérní růst.

Obrázek 3: Zdroje kompetence a model její struktury



Zdroj: Svobodová (2011)

### 3.2 Odpovědnost za sebe sama

Práce sama na sobě si žádá cíl, jenž s sebou přináší směr na cestě seberozvoje, přičemž se spotřebovává vnitřní motivační energii, kterou je nutné doplňovat. I když výsledky nejsou vidět hned a konec vytyčené cesty není v dohlednu, přece se dostavuje očekávaná odměna za svou snahu a vůli dostat vytyčeného cíle. Efekt cílové pásky má nedocenitelnou sílu motivace. Odpovědnost člověka za to, co činí je přirozeným důsledkem akce – reakce. Člověk je ale navíc odpovědný za všechno, co se v jeho konání uděje. Je odpovědný za své myšlenky, za své přání a touhy, cíle a sny, ale i za soudy a úsudky. Nejen to následně určuje vývoj života dotyčného. Jiddu Krišnamurti, významný myslitel 20. století, shrnul odpovědnost za sebe samého takto: „*Jestliže nejste ochotni cítit se odpovědným za všechno, ale skutečně za všechno, co se stane ve Vašem životě, pak nebudete dělat pokroky.*“ (EGLI, 2002)

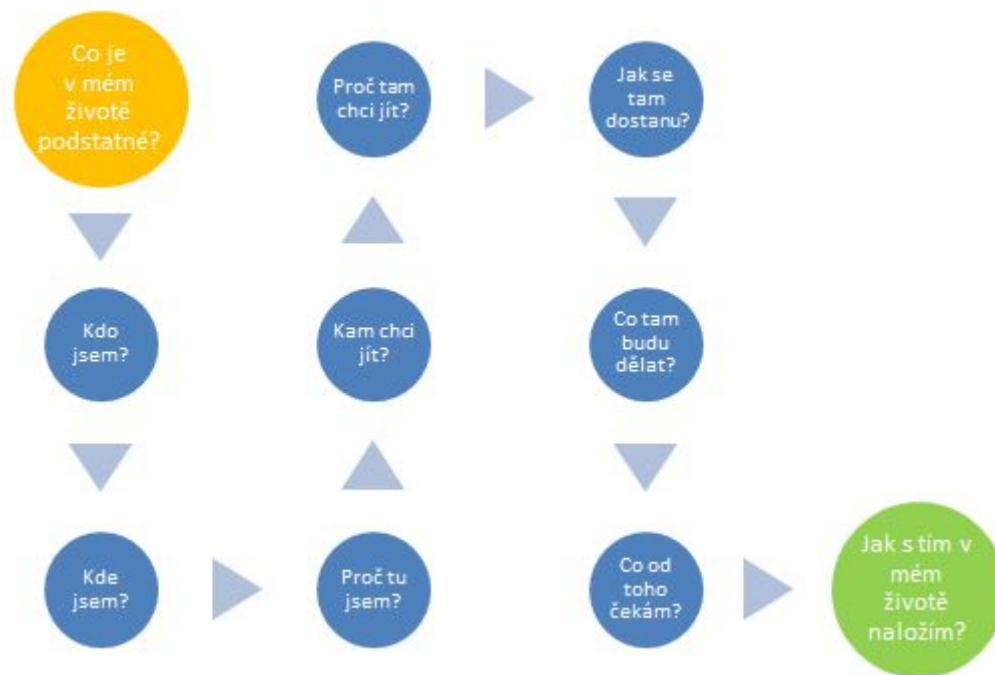
## 4. Sebeřízení

Existuje mnoho úhlů pohledu na sebeřízení. Často je sebeřízení vnímáno jako souhrn schopností regulovat své jednání, chování, svou sebevýchovu, sebevzdělávání a sebmotivaci. Sebeřízení je také chápáno jako nástroj, jenž usnadňuje uskutečňování vlastního potenciálu tj.



seberealizace. Sebeřízení patří mezi moderní nástroje rozvíjení lidských zdrojů, které vychází ze sebereflexe, nebo-li ze sebepoznání a sebehodnocení. Jeho úspěšnost závisí na tom, jak se umíme vlastními silami dozvědět něco více o sobě samém. Sebeuvědomění zahrnuje nejen složku sebehodnocení a sebevědomí jako takové, ale i emoční uvědomění, které tato práce blíže rozvádí v kapitole Emoční sebeuvědomění. Základem sebeřízení je opět sebereflexe. Reflexí zde rozumíme zrcadlení, sebepoznání a pochopení, schopnost přemýšlet, uvažovat a rozjímat. Vědomé sebeřízení vyžaduje schopnost zodpovědět si byt' základní, tak ale zásadní otázky. Mezi základní otázky patří „Kdo jsem? Kde jsem? Proč tu jsem?“. Metoda 5x Proč je velmi oblíbenou metodou rozpoznání základní příčiny (root cause), je nezbytným předpokladem k jejímu odstranění a tím k odstranění jejích nežádoucích důsledků. Vlastní ptaní se "5x proč?" připomíná dialog rodiče s dítětem.

Obrázek 4: Otázky sebeřízení



Zdroj: vlastní

Sebeřízení vyžaduje nejen orientaci na cíl, důslednost a vytrvalost, ale také trpělivost. K sebeřízení využívá osobnost vlastní motivační energie, kterou nachází ve smyslu životní cesty, ve svých zálibách a zájmech. Demotivovaný člověk v sobě těžko najde schopnost motivovat druhé a stejně tak manažer, který nezvládne „menežovat“, tedy řídit sám sebe. Zvládne řídit ostatní?

Motivace a komunikace je jednou ze základních činností řídicího pracovníka, kterou vymezil již v 50. letech 20. století americký teoretik, filosof managementu a ekonom Peter F. Drucker v oblasti managementu jakožto umění a souboru znalostí potřebných k řízení podnikové činnosti. Motivace a komunikace spolu úzce souvisí, vytváří pracovní skupiny informovaných o úkolech, zainteresovaných na jejich plnění a zajištění stálého informačního a řídicího kontaktu (Kociánová, 2012).

Sebemotivace vedoucích pracovníků bývá podmínkou umění motivovat druhé. V případě vedoucích pracovníků škol je to obzvláště důležité.

#### 4.1 Cíl nebo cesta?

Ve fázi identifikace a stanovení cílů je nutné odpovědět si na otázku „Co?“, co je cílem, čeho chceme dosáhnout?! Základem pro stanovení cílu je právě důvod, tedy motiv, který nám určuje cíl. Motiv úzce souvisí s potřebami, o nichž se ještě zmíníme. Neopomeňme a nezanedbejme stanovení cíle resp. řádnou definici cílů. Hlavní cíl se vždy uskutečňuje prostřednictvím dílčích cílů. Každý cíl by měl být vždy tzv. **SMART**, tedy specifický, měřitelný, aktivizující, realistický a termínovaný (BARTÁK, 2007).

Každý cíl má své další dílčí cíle, které jsou ovlivněny zejména časem. Struktura „hlavního cíle“ je zpravidla členěna do dalších dílčích cílů a ideálně dosáhována v rámci denní běžné operativy a v rámci krátkodobého nebo dlouhodobého plánování, přičemž jednotlivé úkoly a aktivity spadají do oblasti denní rutiny a až v následujícím střednědobém či dlouhodobém horizontu lze hovořit o cílech jako takových.

Dosažení svých cílů leží zcela v rukách těch, kteří o ně usilují a všude, kde se ocitnou. Cíle jsou jednolitvé dílky vyobrazující v jejich celku sen. Dosažení cílů vede k uskutečnění snů. Umíme si uvědomit svou cenu a schopnost vývoje ve všech oblastech poznávání? Pocity zklamání, rozčarování a skleslost mohou být dočasnými překážkami na cestě k cíli. Pramení snad z vlastní sebedůvěry nebo jsou dočasným stavem na dlouhé cestě k cílové pásce? O efektu cílové pásky hovoří také publikace psychologa a matematika R. Bahbouha z roku 2010. Uvádí přímou závislost zvyšování výkonu s blížícím se termínem vytyčeného úkolu. Představuje mobilizaci veškeré vlastní energie, neboť zároveň přináší vidinu brzké regenerace. Standardem v praktickém životě bývá fakt toho, že jsme efektivní těsně před dovolenou, že jsme výkonější před termínem odevzdání práce, že jsme rychlejší před koncem pracovní doby, že jsme svižnější v dokončení domácích prací včas např. před zahájením oblíbeného filmu. Cílová páska je vhodná pro trénink záměrného zvyšování výkonnosti za

předpokladu rovnováhy samotné aktivizace a odpočinku. Samotný den má 24 hodin což v následující kapitole ještě zmíníme v souvislosti s prací s časem. Poměr 8-8-8 bývá nutnou součástí životní rovnováhy. Efekt cílové pásky je optimálním nástrojem sebekoučování.

Jako inspiraci lze využít vlastní sny, neboť vizuální obraz snu je velkou motivací pro jeho naplnění za pomoci dosahování dílčích cílů. A nebo je tím snem cesta poznání vysněného? Vnitřní motivační energie přináší poznání životní cesty, kde se setkáváme s překážkami, které se učíme vnímat jako příležitosti. Schopnost pěstování vztahů k sobě samému, k druhým, přináší spokojenost a tím spíše seberealizaci osobnosti. Tady a teď je přirozeným životním faktem, který je podmíněn pozorností na to, co právě člověk koná. Sny nám mimo jiné obohacují dobu odpočinku a rošiřují obzory v rovině „přežívat – žít – prožívat“. Nutí nás zamýšlet se nad vlastními možnostmi a příležitostmi cesty k cíli. Možnosti se zpravidla nabízejí sami, pokud umíme vnímat sami sebe a své okolí, ale příležitosti si vytváříme my. Stojí na rozhodnutí a vizi: „Co dál? Co je v mém životě podstatné a jak s tím naložím?“

## **4.2 Sebedisciplína v souladu s časem**

Mnozí manažeři trpí stavem vyčerpání, Trvalé vyčerpání může vyústit v depresi, která následně okrádá dotyčného o jakoukoliv chuť něco dělat. Pozor na syndrom vyhoření a vnitřní prázdnotu, která bývá důsledkem dlouhodobého vyčerpání. Je zásadní vlastnit schopnost práce s časem. Nedostatek času je jeden z nejčastějších nářků. Na tento náрек se doslova nabalují podnikatelské aktivity. Existují desítky seminářů a vzdělávacích programů, které učí jak pracovat s časem, pod názvem Timemanagement vyšlo mnoho odborných publikací, článků a ještě jich pravděpodobně spoustu vyjde. O Timemanagementu jako takovém právě tato práce nepojednává. Nahlíží na práci s časem a s nadhledem, přičemž se snaží vysvětlit souvislost sebedisciplíny v rovině času. Život není o tom, uštvat se prací. Zásadním poznatkem souladu času na cestě seberozvoje je naučit se uchovat si volnost. Jen tak lze dosáhnout také často komerčně prosazovaného výrazu Work-life balance, což jednoduše řečeno představuje rovnováhu v životě. Častým jevem je také samotné plánování času. Samotní „plánovači“ si sami nastavují limity a omezení, už jen zmiňovanou aktivitou plánování mnohdy ztrácí čas, neboť se jak už to bývá vyskytne jiná urgentní záležitost, neodkladný úkol apod., tudíž je nutné vše přeplánovat. V důsledku to přináší pouze stres a plánování času, respektive aktivit v čase, se stává každodenním nepřitelem. Samotný den má 24 hodin a ne nadarmo čítáme a slýcháváme, že poměr 8-8-8 bývá nutnou součástí životní rovnováhy osobnosti. Osm hodin práce, osm hodin aktivit „pro sebe“ a osm hodin odpočinku,

nejlépe v podobě spánku. Aktivity v čase „pro sebe“ by měli být svatým časem a je to vlastní vůle, která nám tomu dopomůže. Disciplína je vědomé podřízení vlastní vůle vůli vyšší, zpravidla předpisům či jiným pravidlům. Proč si tento čas nepředepsat sami sobě? Vlastní sebedisciplína, či kázeň, říkáme tomu všelijak, pokud to přinese očekávaný výsledek, a to zpestření života. Investice do vlastních aktivit „volného“ času je základním a zásadním předpokladem spokojenosti. Jen tak lze vytvořit prostor pro seberealizaci.

### **4.3 Kultura zpětné vazby**

Otevřenou a specifickou kulturou se v dnešní době ohání nejedna firma, ať už malá, velká, střední, mladá, zavedená, mezinárodní, výrobní či technologická. Stoupá či klesá rok od roku spokojenost zaměstnanců napříč obory, národy, věkovým i příjmovým spektrem? Jak s tím souvisí kultura zpětné vazby? Ne vždy bývá úsměv na tváři reálným pocitem člověka. Tlak společnosti nás staví do role, která si vyžaduje značnou dávku distingovanosti a stejně tak si vyžaduje konkrétní úroveň vystupování a v neposlední řadě profesionální image osobnosti, což představuje idelání osobnostní prezentaci ve styku s veřejností. Jak tedy kulturu otevřenosti a zpětné vazby uchopit v dění organizace? Žádají si dnešní manažeři zpětnou vazbu na sebe samotné? Proč se vlastně omezovat rolí manažera. Ten, kdo si od společnosti, rodiny, kolegů a dalších svých blízkých žádá zpětnou vazbu, zasluhuje přinejmenším uznání, neboť to vyžaduje značnou dávku odvahy a uvědomění. Manažer se snaží a ptá se při pravidelném hodnocení také na zpětnou vazbu na sebe ne mnohdy vhodnou formou např. Otázka v závěru personální rozhovoru „A máš ty něco na mě?“, kdy již manažer předem předpokládá pasivní reakci a zároveň sleduje dobíhající čas předurčený k rozhovoru nepřináší nic hodnotného. Odpověď podřízeného v takových případech bývá: „Ne, nic,“ na různé variace. Jak to změnit? Lze to vůbec? Je třeba okolí pozitivně ovlivnit a umět se lépe ptát natolik, že sami budou vyhledávat příležitosti k vzájemné zpětné vazbě. Snažit se dostat zpětnou vazbu do běžné komunikace, nedávat ji jen 1-4x za rok v rámci oficiálního hodnocení pro HR je cestou úspěchu. Proč tyto výběrové, vstupní, hodnotící, výstupní, rozvojové pohovory tlačit do přílišných oficialit, když existuje mnoho příhodnějších chvílí, přirozenějších situací a často příjemnějších možností otevřené komunikace se záměrem zpětné vazby.

## 5. Kultivace člověka v procesu změn

Ke kultivaci člověka dochází v procesu učení a vzdělávání. Učení je jeden z klíčových psychologických pojmů, pro nějž neexistuje všeobecně přímá definice. Proces učení představuje každodenní změnu. Mění se doposud nepoznané v objevené, neporozumnění se mění na pochopení ad. Desítky teorií učení reprezentují různé přístupy, vytvářejí své vlastní definice. Učení je psychický proces, mnohdy nevědomý proces, který je rozhodujícím faktorem v adaptaci člověka na jeho přírodní i společenské prostředí v jeho rozvoji osobnosti. Učení je získávání zkušeností a utváření jedince v průběhu jeho života. Naučené je opakem vrozeného. Naučené je přijatá a osvojená změna. Učení členíme z mnoha hledisek, např. dle typů procesů a činitelů, jejichž se týká (senzorické, percepční, motorické, verbálně pojmové) nebo dle podílu vědomého záměru (záměrné, bezděčné). Vzdělávání je oproti učení řízený vědomý proces získávání vědomostí a znalostí, které získáváme učením během výuky, zkušenostmi apod. Teprve výsledkem vzdělávacího procesu je vzdělání, což je souhrn získaných vědomostí. Teorii vzdělávání se zabývá didaktika, která zkoumá formy, postupy a cíle výuky. Kapitola Didaktika dospělých představuje učení i z jiného úhlu pohledu, kdy je zdůrazňován význam aktivity učení.

Vzdělávání jednotlivce začíná po narození a pokračuje během života. Existují teorie, že vzdělání začíná už před porodem, jak bylo zaznamenáno některými rodiči hrajícími hudbu nebo mluvícími na dítě v děloze doufajíc, že tím ovlivní vývoj dítěte. Pro některé lidi úsilí a úspěchy denního života poskytují mnohem více informací než formální škola. Členové rodiny mohou prohloubit efekt vzdělání, často víc než sami postřehnou, i když rodinné vyučování může fungovat velmi neformálně. Aktuálně je využíváno mnoho didaktických forem v učebním procesu. Ať už se jedná o klasickou výuku, kombinaci alternativních forem vzdělávání nebo o kombinované studium jako takové, můžeme volit i vzdělávání distanční, eLearning nebo sebevzdělávání někdy označováno jako „aktivní samostudium“.

Nekonečná potřeba, kterou představuje ekonomika, nabízí na svém trhu nástroj označený jako Change management, neboli řízení změn. Ostatně schopnost uchopit změnu a efektivně jí řídit na cestě k cíli, je společenskou poptávkou. Řízení změn je pokus o přeprogramování jedinců, týmů a celých organizací takovým způsobem, aby snadněji dosahovali svých vytyčených cílů. Ne nadarmo se říká, že změna je v hlavě. A tam je také třeba začít. C. G. Jung prohlásil že největším nepřítelem proměny je úspěšný život. Dlouhodobě úspěšní nabývají dojmu, že již není potřeba usilovat o změnu, a tudíž se ve svém vývoji zastavují. Výsledkem je nezralý jedinec neznajíc smysl skutečného života.

Permanentní vzdělávání v průběhu celého života, tedy celoživotní vzdělávání, je dostupné všem, v jakémkoliv věku, v souladu s jejich potřebami a zájmy.

## 5.1 Synergický efekt kultury a socializace

Socializace je proces, který nás učí žít spolu s druhými. Společnost, tedy každý člověk, si musí osvojit pravidla lidského soužití, protože ta nejsou vrozena. Socializaci se učíme v tzv. škole života, učíme se žít. Socializace se odehrává mezi lidmi v sociální interakci, zpravidla v primárních sociálních skupinách, kde uspokojujeme své potřeby. Za faktory sociologie považujeme faktory biologické a kulturní. Výchozím biologickým faktorem socializace člověka je přírodní prostředí. Člověk je živočich s fyziologickou podobou tj. s dispozicí celoživotního vzhledu a s genetickou informací také živočišného původu. Kulturní výchozí faktor socializace člověka je soubor životních hodnot vytvářející se v době dětství a dospívání. Jde o spoluvytváření sociálních norem jedince pro společnost, hraní sociálních rolí a kontakt s různými formami integrace. Zdrojem zkušeností jsou interpersonální vztahy.

Socializace se v interakci svých aktérů modelově odehrává buď participačním, nebo represivním způsobem. Výsledkem socializačních modalit je více či méně autentická osobnost. Participační socializace utváří rozvinutou osobnost, oproti represivní socializaci, která utváří osobnost nerozvinutou. Každý jedinec si vytváří hierarchický soubor hodnot a dle nich si vytváří své postoje, jejichž složky jsou kognitivní, emotivní a konativní. Soulad těchto složek udává konzistentní postoj. Z našich hodnot a postojů vychází naše jednání. Sociální normy si osvojujeme právě v procesu socializace. Soc. normy sdělují, jaké jednání bude společností přijímáno. Hovoříme o jednání přijatelném, normálním, či legitimním. Sociální normy jsou flexibilní a znovu vytvářené v interakcích sociálních praktik. Za složky sociálních norem považujeme: předpis, povolení, zákaz a sankce. Sociální jednání odchylovající se od předpisu více, než je povoleno tzn. nerespektující zákaz je jednáním deviantním a jde tedy o sociální deviaci. Jednání společnosti funguje v rámci tolerančních limitů. Sankční složka sociálních norem navozuje proces sociální kontroly. Sankce plní úlohu signálu, nikoli trestu. Všichni přijímáme i vysíláme sankční signály -> zkušenost -> poučení.

Socializace nebývá nikdy ukončena. Jedná se totiž o vývoj lidské osobnosti, k níž na jednu stranu patří osobní individualita, která jedince odlišuje od okolí, ale také i sociální charakter, který mezi sebou mají všichni členové jedné společnosti či společenství. Během socializace dochází k proměnám, jimiž se jedinec postupně vzdaluje od výchozího stavu novorozeněte a stává se z něho člověk jako kulturní bytost schopná fungovat ve složitém systému lidské

společnosti. Jedinec se proměňuje z biologického individua ve společenskou bytost. Sociální vývoj je v podstatě proces, který má své fáze zrodu, růstu, přelomu, úpadku a zániku. Teorie sociálního vývoje hledají odpovědi na otázku „Kam směřujeme?“ Jsou to především sociální změny, které někam a k něčemu směřují. Vývoj sociálních změn k lepšímu označujeme jako sociální pokrok. Jako pokrok můžeme také označit Comtovu jednoradiální evoluční teorii, později rozšířenou jeho následníky o multiradiální evoluční teorii.

Kulturní a sociální antropologie je společenská věda, která se zabývá lidskými kulturami, jejich vznikem a vývojem, srovnáváním různých kultur a významem kultury pro člověka. Na rozdíl od sociologie však vychází od jednotlivce a klade důraz na to, jak lidé svým kulturám a společností sami rozumějí. Vnímání kultury a socializace jako jeden prvek je užitečné i pro zkoumání společností současných, zejména pro studium menšin, okrajových skupin, ale i pro výzkum chování nebo lidských preferencí v současných rozvinutých společnostech vůbec. Historicky si každé společenství vytváří určité stereotypy chování, kterými mohou být podstatně ovlivněny i podnikatelské praktiky – jde o kulturní vzorce (rodinné vztahy, společenská etiketa, jídelní zvyklosti aj.) Kultura tedy zahrnuje všechno to, s čím se člověk narodí, ale:

- co se musí naučit, aby se stal platným členem své společnosti;
- co sám většinou nevytváří, nýbrž přejímá od starších;
- co je spíše kolektivním a často anonymním, nastřádaným dílem mnoha generací;
- co se udržuje tím, že se o to lidé starají a pečují;
- co dané společenství spojuje a zároveň odlišuje od jiných.

Kultura firmy je dána určitým souborem zvyklostí a tradic, hodnot a norem, projevující se v charakteristických formách chování zaměstnanců. Vytváří rámec, který do značné míry určuje, vede, koordinuje a motivuje jejich chování při práci. Firemní kultura v globalizovaném světě ( kultura subkultury, firemní kultura, trh práce v globalizovaném světě) hledá rovnováhu, což vede k mobilitě jak pracovní síly, tak i pracovních příležitostí. Dochází posléze ke globalizaci trhu (dostatek kapitálu umožňuje rychle geografické přesuny produkce za levnou pracovní silou, mizí hranice mezi lokálními a regionálními trhy. Jako závažný problém se jeví právě integrace zaměstnanců s různým kulturním zázemím. Vzhledem k odlišným hodnotám a normám oproti standardním firemním kulturám to vede často k proměnám kultury domácího etnika, je zde možné vysledovat i dominance příchozí

kultury v hostitelské zemi. Firemní kulturu můžeme chápat jako subjektivní stránku společnosti - klima ve společnosti, způsoby vykonávání práce, chování zaměstnanců k sobě navzájem a jejich spokojenost. Ovlivňuje, do jaké míry se většina zaměstnanců firmy drží psaných, ale i nepsaných pravidel. Vyjadřují ji také firemní hodnoty, normy a postoje.

Mezi formalizované způsoby vytváření a podporování firemní kultury a seznámení se zaměstnanci patří:

- vstupní/adaptační školení
- zaměstnanecká příručka/pracovní řád
- průzkumy firemní kultury/spokojenosti zaměstnanců
- hodnocení zaměstnanců včetně definice požadovaných způsobilostí

Seznámení s firemní kulturou probíhá postupně v době adaptace na pracovní místo. Obvykle firemní kultura objasňuje mimo jiné firemní strategii, hodnoty, které firma uznává, či chování, které od svých zaměstnanců očekává. Kultura se vyznačuje jistou stálostí v čase, zároveň je však pružná a přizpůsobivá (adaptivní) k novým okolnostem.

Vnímání kultury a socializace společně i v případě pojmenování kulturní socializace, přináší to zejména v pracovním prostředí synergický efekt, přičemž tento efekt společného působení více prvků je vnímán jako obvykle větší nebo kvalitativně lepší výsledek společného působení a vzájemné součinnosti.

Pěstovaná kultura ve společnosti přináší proaktivní postoje, které nejsou pouhou poznámkou v záznamech společnosti, nýbrž představují postoje žité a zažité, které jsou názornou ukázkou pro společnost. V takových případech je nutné dbát o vedení ideálním příkladem. Jak my osobně působíme ve společnosti, tak společnost působí na nás v obou paradigmatech. Cesta seberozvoje je ovlivněna mimo jiné socializací a zastávanou kulturou.

Součástí socializace je individuální a skupinové jednání. Problematiku komunikace tato práce uvádí v následující kapitole Umění komunikace, nicméně jednání samotné má velmi blízkou souvislost se začleněním do společnosti a přímo ovlivňuje kulturu společnosti.

Individuální jednání je zaměřeno na dosažení cíle, někdy neurčitého a mlhavého, v jiném případě jde zejména o naplnění potřeb. Každý z nás má mnoho potřeb a zvláště tak zájem je uspokojit. Na prvním místě jde o potřeby seberealizace, dále pak potřeby uznání a prestiže, potřeby sociálních vztahů, potřeby ochrany bezpečí a jistoty a v neposlední řadě potřeby fyziologické. Naše postavení ve společnosti jsou vyjadřovány potřebami statusovými, které se mění spolu se změnou sociálního statusu. Jednání aktéra má určitý smysl, který je třeba nalézt a pochopit. V individuálním jednání jsou minimálně dva aktéři v sociální interakci. V pojetí



jednání jako sociální směny jde vždy o to, jak dobře své kapitály („dávám“) zúročím při uspokojování („dostávám“ = výsledek sociální směny) svých potřeb. Pravidla a nejistoty jednání představují jakýsi soubor receptů resp. vzorců chování, které se v každodenním jednání projevují jako automatické tj. rutinní nebo nevšední tj. rituální. Vzorce chování jsou individuální, vycházejí z osobnosti, ze životní historie, ze sociální situace a sociální kultury. Vytváříme si je tedy i v rámci kulturních vzorců.

Sociální role hrajeme v obsazených sociálních pozicích, mimo kontext osobnosti. Sociální role jsou prostorově a časově omezeny a zpravidla jsou spojené s konfliktem. K jednání v sociálních rolích se vztahuje mnoho očekávání a případné nenaplnění vede k opuštění sociální pozice, sociální role. Někdy vedou mylné představy o očekáváním k uspokojení určitých představ.

Typologie individuálního sociálního jednání:

- konformní jednání – je v souladu s cíly společnosti
- inovační jednání - je v souladu s cíly společnosti a hledá nové prostředky pro jejich dosažení
- rituální jednání – respektuje postupy, ignoruje cíle třeba z lhostejnosti nebo z nepřijatelnosti
- únikové jednání – ignoruje vše, oč společnost usiluje
- rebelie – zavrhuje vše, oč společnost usiluje

Skupinové jednání je dáno skupinovým myšlením a skupinovou atmosférou, není pouhým souhrnem individuálního jednání členů sociální skupiny. Sociální nerovnost skupiny, jednání jednotlivých skupinových aktérů se odlišují postoji a hodnotami, jsou zdrojem skupinového napětí. Skupinové jednání znamená jisté přijetí skupinových hodnot a postojů a spoluvytváří tak osobnost svých členů. Intenzita ovlivnění členů skupiny je dána intenzitou identifikace se skupinou. Plně identifikovaný člen skupiny zvýrazňující skupinovou identitu je členem konformním. Výsledkem procesu identifikace je vytvoření skupinového vědomí „my“. Integrace sociální skupiny, se kterou se aktér identifikuje je referenční sociální skupinou tzv. in-group skupinou, Opakem je nečlenská skupina out-group, kde identifikovaný jedinec aspiruje na členství a orientuje se na skupinu. Vstřícnost sociální skupiny vůči aspirantům na členství evokuje proces anticipující socializace. V případě nemožného procesu anticipující socializace nastává situace sociální exkluze. Sankcionování odpadlíka je určitou obranou

skupinové kultury. Odpadlík je tak v roli marginalizovaného člena, tedy člena, který je tzv. trpěn na okraji skupiny. Vedení sociální skupiny spočívá v péči o skupinovou integraci a v péči o naplňování skupinových zájmů. Vedení skupiny k jejímu cíli spočívá také v roli úkolového vůdce. V druhé řadě socio-emoční vůdce spojuje aktéry ve skupině. A do třetice situační vůdce je v podstatě vůdce úkolový i vůdce socio-emoční v konkrétních sociálních situacích. Zdrojem skupinového napětí mezi vůdci zapříčiňuje sociální nerovnost.

Uplatnění vlivu vůdců na sociální skupinu prostřednictvím způsobu vedení:

- autoritativní vedení – vůdce určuje skupinové cíle, pravidla, požadavky poslušnosti, pokyny, příkazy.
- demokratické vedení – vůdce vede k participaci skupinového jednání při stanovení skupinových cílů a pravidel.
- liberální vedení – vůdce pasivně sleduje dění ve skupině, zasahuje výjimečně, označení tohoto vedení je tzv. bezvládí

## 5.2 Didaktika dospělých

„Quid discis, tibi discis“

„Čemukoli se učíš, učíš se pro sebe“

Autorem výše uvedeného významného citátu je římský patricij Petronius, zvaný Gaius Petronius Arbiter nebo také Titus Petronius. Nejdlejší a nejznámější ze zachovaných částí děl Petroniových je příběh nazvaný Cena Trimalchionis. V této části líčí Petronius zbohatlíka otrockého původu, hrubého neotesance, žijícího v Kampánii, který se snaží působit vzdělaným a jemným dojmem, ale přitom dává dobře najevo svou sprostotu. Jeho hostina i jadrné hovorové poznámky jeho přátel, hostů a příživníků jsou dokladem autorova skvělého pozorovacího talentu a smyslné radosti ze života, ale poskytuje nám také výborný historický materiál. Postavu zbohatlíka pak někteří kritikové považují za nejlepší humornou postavu antiky. Možná v období vzniku tohoto Petroniova díla se zrodila myšlenka, dnes mnohonásobně užívaný citát, zejména ve sféře školské, „Čemukoli se učíš, učíš se pro sebe“. Jak se zrodil tento citát? Mohlo se jednat čistě o sobecké vyjádření aktuálního pocitu autora, mohlo to také vzniknout dobře mířenou radou blízkému, kamarádovi, ale také sokovi...nejen o tom můžeme dnes jen spekulovat. Učení, co vlastně vystihuje slovo učení? Mnoho autorů tehdejší a dnešní doby vysvětluje pojem učení různě. Význam jednotlivých pojmů si

rozebereme dále. Pojem učení a vyučování byl a je předmětem myšlenkového zájmu, vzdělávacího procesu, teorie vzdělávání a v neposlední řadě didaktiky, jenž se vrývá do dění denního aktivního života člověka. Slovo aktivní nabývá často na významu. Sama proaktivita je dnes velmi vítána zejména v pracovně právních vztazích, tedy v zaměstnaneckých poměrech. Jak to asi vypadá v případě pasivity jedince, který se prostě učit nechce a nejeví o učení, vyučování sebemenší zájem? Učení je celoživotní záležitost, které se jen těžko lze bránit. Lze se vyhýbat institucionalizované formě vzdělávání, tedy formálnímu učení, učení ve škole, byť má vzdělávání jistou legislativní oporu, normu, právo, zákon aj. Rozhodně se ale nelze vyhnout informálnímu učení, které nemusí být učení záměrným a zpravidla probíhá v průběhu každodenního života. V informálním procesu učení se často pohybujeme neuvědoměle a je pasivní povahy. Již od narození se učíme základním úkonům, dovednostem, získáváme schopnosti, návyky, dovednosti. Ne vždy se jedná o záměrné učení, ale ve výsledku?! Co to přináší? Co to přináší mě a co mé učení, vzdělávání přináší okolí? Obohacujeme učení nejen svůj život ale i život druhých? Jaký to má asi význam a zejména přínos pro mě, účastníka procesu učení, a jaký to má přínos pro okolí? Umím si odpovědět na tyto otázky? Pokud se zdravě myslící tvor, člověk, jedinec, zamyslí nad svým životním počináním, nad úlohou svého bytí, žití a životem samotným, jistě dospěje k odpovědím. Kdo by nechtěl naučit se to, co umí všichni a nevyčleňovat se ze společnosti? A naopak, kdo by nechtěl umět něco speciálního, co jiný neumí a zviditelnit sebe, své znalosti, dovednosti, schopnosti získané v průběhu své životní dráhy? Je to otázka zájmu, charakteru, inteligence či schopnosti pochopit životní úděl jako takový? Ať jde o učení kognitivní, učení sociálně aktivní, senzomotorické, všeobecné, zájmové, občanské, profesní atd... vše má svůj význam a je na konkrétním jedinci, osobnosti, člověku, jak jej v životě uchopí a uplatní v procesu svého bytí, v rámci své seberealizace. Aktuálním trendem volnomyšlenkářství dnešní doby je tzv. bílá magie, která nám zrcadlí historické moudro již poznaného světa a nabízí alternativy řešení jednotlivých ale i globálních problémů lidstva. Zamysleme se nad svými životy a ptejme se sami sebe, jaký je cíl našeho celoživotního učení? Čeho chceme dosáhnout? Má po nás něco zůstat? Je úlohou každého z nás zanechat po sobě stopu učenlivosti pro další generace? Tato práce nepolemizuje nad myšlenkou náboženství, mystikou ani ezoterikou, ale nad osobou resp. osobností sobě samotnou. Je vlastně každý člověk osobnost? Taktéž můžeme spekulovat, zejména v oblasti inteligence, jež vystihuje úspěšnou adaptaci člověka v kontextu reálného světa a schopností nalézat řešení problému, a dále v oblasti emoční inteligence, která má svůj základní kámen v dědičnosti a je charakterizována schopnostmi vlastního sebevědomí, organizace vlastního života, motivační energií, sociálními vazbami aj.

Předností jedince není jen určitý stupeň inteligence, tedy úroveň inteligenčního kvocientu (IQ), ale i schopnost vnést inteligenci do emocí a dosahovat tak nadstandardního akčního kvocientu (AQ). Osobní způsobilost představuje také emoční inteligence (EQ) jedince, jejíž vysoký stupeň je jednoznačně předností v mnoha směrech. Sebeuvědomění zahrnuje nejen složku sebehodnocení a sebevědomí jako takové, ale i emoční uvědomění. V rovině společenských způsobilostí bychom v souvislosti s EQ hovořili o empatii, orientaci na pomoc, rozvoj a budování vztahů (BARTÁK, 2006).

### 5.3 Umění komunikace

“The Situation is Hopeless but not Serious.”

“Situace je beznadějná, ale nic vážného.”

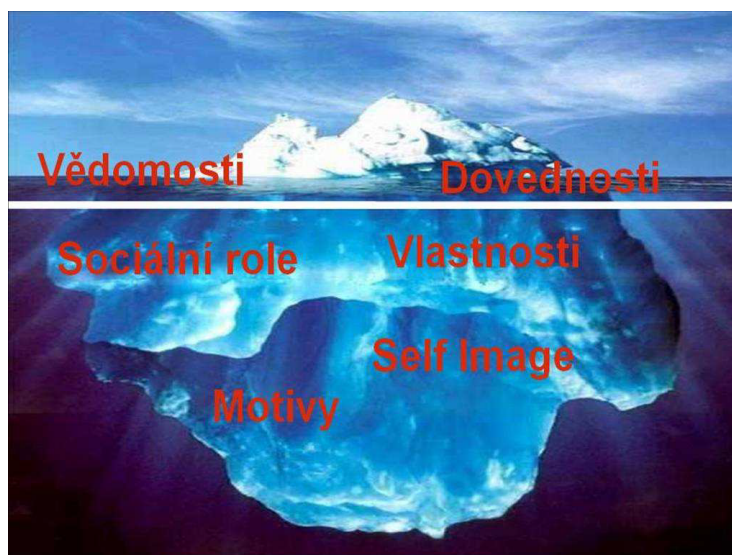
Úspěšná komunikace si klade za cíl dosáhnout vzájemného porozumění, pochopení a předejít konfliktům. Ke kultivaci člověka dochází mimo jiné v procesu vyjednávání. Existuje mnoho modelů lidské komunikace. Paul Watzlawik vyvinul velmi účinnou metaforu, a sice komunikační model ledovce. Ledovec plující ve vodě je jen asi z jedné sedminy jeho objemu nad vodou a kolem šesti sedmin je skryto pod povrchem. Paul Watzlawik, komunikační odborník žijící v USA, zakládá svou teorii na skutečnosti podoby lidské komunikace. Jedna sedmina ledovce, která může být viděna v komunikaci se zabývá situací zejména na racionální úrovni. To zahrnuje obsah, uvádí argumenty a fakta. Zbylých šest sedmin ledovce, který je skryt pod povrchem představuje emocionální úroveň komunikační situace. Tato emocionální část komunikace zahrnuje nálady, stejně jako předsudky. Hierarchie postavení obou partnerů hraje roli i sympatie a antipatie, aniž by tyto komponenty byly uvedeny v konverzaci. Chování a komunikace se také liší v závislosti na pohlaví a věku osob jednání. Zkušenosti a předsudky spojené s osobami z jiných kultur, jsou součástí ledovce pod vodou, a to zejména v mezinárodních komunikačních situacích. Význam tohoto modelu je zvláště patrný v rozhovorech, ve kterých si myslíte, že mluvíte o poměrně bezproblémovém tématu na racionální úrovni, ale spouští reakce, které nelze vysvětlit na samotné rozumové úrovni. To je často případ toho, že "podvodní aspekty" naší komunikace ledovců se srazili. Úspěšná komunikace se rozumí vždy držet pod vodou složky v paměti a integrovat je do svého vlastního rozhovoru chování.

Často analyzujeme, identifikujeme a specifikujeme a často i intuitivně cítíme, co je důležité pro náš partnerský rozhovor v osobním či profesním životě. Pouze v komunikační situaci se dostáváme na úroveň myšlení a uvedení se do postavení a funkce dotyčného na druhé straně

jednání. Jednou z nedoceněných komunikativních schopností jedince je tzv. podvodní radar, jehož vytvořením získáme představu o tom, jak konstruktivně nastavit komunikační situace v aktuální konverzaci s partnerem.

„Nejdůležitější věc v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno nahlas.“ (Peter F. Drucker).

Obrázek 5: Komunikační model ledovce



Zdroj: Watzlawick (1993), upraveno

V průběhu rozhovoru dochází často k nedorozumění, a to zejména z důvodu nepochopení významu slova. Český jazyk je velmi bohatý, ale přeci jen žijeme v 21. století, což je doba mnoha převzatých slov zejména z anglického jazyka. Nepochopení obsahu jednání vede často k nedosažení stanovených cílů. Níže uvedené vyjasnění jednotlivých pojmů je více přizpůsobeno pohledu pochopení efektivní komunikace a vyjednávání.

Co je vlastně vyjednávání? Je to proces, jehož pomocí se obvykle obě dvě strany s odlišným vnímáním, odlišnými potřebami a motivy pokoušejí dohodnout na věci společného zájmu. Efektivní komunikace je základem vyjednávání. Efektivní komunikace patří mezi základní dovednosti člověka. Poměrně jednoduchým a jasným teoretickým rámcem pro vysvětlení principů komunikace je dramatický přístup, který zpracoval např. Erving Hoffman, který vychází z následujícího předpokladu.

„Naše jednání s druhým je opakovaná řada jednání, která vypadají jako výstupy na divadelní scéně.“

Vstupujeme do jednání v určité roli, kterou ztělesňujeme svým osobitým způsobem. Vnášíme do ní svůj postoj k dané situaci a ke světu vůbec, vkládáme svou energii a aktivitu a sledujeme určitý cíl.

Jaká je vhodná struktura jednání? Samozřejmě důležité je, že každé jednání má uzavřený tvar, má svůj úvod, vlastní děj a závěr. Jednání s druhými, která formálně ani nezačala, plynoucí bez jasného záměru, jsou matoucí a problematické. Dochází k plýtvání času a energie, což přináší negativní vnímání celého toku informací a v důsledku komunikační bariéry. Za frustrující bývají zejména ta jednání, která neumí být vhodně ukončena. Existuje nesčetně mailových korespondencí adresovaných celým skupinám, které neobsahují onu strukturu a v důsledku poeticky řečeno „nemají ani hlavu a ani patu.“ Obzvláště velkým nešvarem je změna výčtu adresátů, odebráním těch, kteří již byli zahrnuti do e-mailové konverzace a naopak přidání nových, kteří nebyli zahrnuti do oného nestrukturovaného počátku čehosi.

### **5.3.1 Komunikační styly jednání**

Ve vlastním jednání se projevují osobní komunikační styly a celková úroveň komunikačních dovedností. Komunikovat se učíme od okamžiku, kdy se narodíme a postupně si vytváříme určité role, které umíme použít, výsledkem je právě osobní komunikační styl. Současně se učíme právě určité komunikační dovednosti, zejména toho, jak dosáhnout účinného jednání. Jednotlivé styly nejsou složitou záležitostí, ba naopak. Mají jednoduchá pravidla a každý je používá svým způsobem. Protože jsou užívány každodenně, tudíž nabízí mnoho příležitostí ke změně. Ssebemenší změna k lepšímu svůj význam.

#### **a) Transakční analýza**

Transakční analýza se zaměřuje na rozbor mezilidského jednání, tzv. transakcí a sleduje parametry funkční, případně nefunkční komunikace. K tomu, abychom byli schopni analyzovat jednotlivé transakce, rozlišujeme 3 typy ego stavů: rodič, dospělý a dítě. Struktura osobnosti se tak skládá z naučeného a zapamatovaného chování.

Rodič – chování, které jsme se naučili pod vlivem rodičů. Rozlišujeme pečující nebo kritický.

Dospělý – založen na racionálním myšlení bez vlivů „Rodiče“ či Dítěte“.

Dítě – založen na emočně ovlivněném chování. Rozlišujeme přirozené nebo adaptované.

Jednotlivé ego stavy aktivujeme v různých situacích. Člověk se naučí používat specifické ego stavy k tomu, aby dosáhl toho, co chce. Základem efektivní komunikace je komunikace na úrovni dospělý – dospělý.

## b) Vedení hovoru

Každý hovor má svůj cíl, který určuje směr a tok informací. Správné klazení otázek s cílem dostat potřebných odpovědí je základem úspěšného rozhovoru. Hovor tvoří určité téma, jenž má svůj úvod, následně dochází k výměně názorů v podobě výzev k reakci a závěrem jde o shrnutí hovoru. Obě strany si musí být v rámci efektivního rozhovoru vědomy domluvených či nedomluvených záležitostí, otevřených otázek a případných dalších kroků. Posledním krokem by mělo dojít k introspekci hovoru jako takového. Dosáhl jsem toho, co jsem od hovoru očekával? Dozvěděl jsem se vše, k čemuž jsem cílil?

## c) Vyjednávání

Vyjednávání nemusí být slovní válkou, aby bylo považováno za úspěšné. Úspěšný vyjednaváč má schopnost rozhodnout o přesvědčovacích taktikách v průběhu vyjednávání na základě analýzy situace. Ne všechny situace vyžadují, aby došlo k vyjednávání. Vyjednávání je nežádoucí zejména v případě, kdy např. nemáme dostatečnou autoritu pro potřeby okamžitého práva rozhodnout, nemáme čas se dostatečně připravit, bylo-li by vyjednávání v nesouladu s vlastními dlouhodobými cíli a nebo např. jsme-li příliš slabí nebo nezkušení pro vyjednávání v dané oblasti s daným partnerem.

Rozlišujeme tyto fáze vyjednávacího procesu:

- příprava – cíle, pozice druhé strany, analýza + a –
- vývoj strategie – styl taktiky vyjednávání, otázky
- počáteční fáze – představení, atmosféra, zjištění informací
- budování porozumění – otázky a naslouchání
- vyjednávání – ústupky, dohody, patové situace
- uzavření – formulace dohody, technické parametry, analýza celého procesu

Základní principy vyjednávání:

- Vyjednávání je dobrovolná činnost.
- Existuje možnost vzájemné dohody zainteresovaných stran.
- Obě strany cítí potřebu se dohodnout před implementací řešení.
- Kritickou součástí vyjednávání je dobré plánování

- Úspěšným zakončením vyjednávání je situace win/win tzn. obě strany jsou „výherci“ z pohledu úspěšného jednání
- Proces vyjednávání je značně ovlivněn osobními hodnotami, dovednostmi, vnímáním, postoji a emocemi zúčastněných osob

Příprava na vyjednávání:

V první řadě je nutné stanovení cíle vyjednávání. Co jsou skutečně sporné body a jaké jsou moje zájmy v daném vyjednávání? Schopnost umět si sám odpovědět na kladené otázky bývá zásadní, protože v opačném případě se jedná o neschopnost stejně či obdobné otázky odpovědět protistraně, za předpokladu, že by je použila. Trendem je odpovídat na otázku otázkou, což bývá strategický nástroj komunikace. Příprava spočívá v základních faktech toho, čeho je žádoucí dosáhnout, jaké může být dobré, lepší či nejlepší řešení, v jakém bodě vyjednávání se rozhodnout pro zvolený „kompromis“ atp. Víze průběhu jednání a jasné strategie přináší zasloužené ovoce. V rámci přípravy je důležité zohlednit pozici druhé strany a jejich plánovaných cílů, nároků, podpůrných zájmů a případných skrytých fakt, které by mohli zásadním způsobem ovlivnit výsledek jednání. V neposlední řadě nelze zapomínat na posouzení silných a slabých stránek týkající se znalosti problematiky, předmětu jednání, časového tlaku a vytrvalosti. Stanovení zdroje možné převahy a určení relativních slabin vede k dokonalé přípravě. Je nutné uvažovat o možných příležitostech a hrozbách.

Rozlišujeme tyto styly vyjednávání:

- Spolupráce – výhra / výhra (win/win)
- Kompromis – výhra / miniprohra
- Přizpůsobení se – prohra / výhra
- Kontrola – výhra / prohra
- Vyhýbání se – výhra / prohra (s vysokou mírou frustrace pro obě zúčastněné strany)

### **5.3.2 Jak předcházet konfliktům**

Pojem konflikt vychází z latinského slovesa „confligere“ nesoucí význam střetu, boje a pře. Konflikty vznikají mezi lidmi, kteří mají různé zájmy a očekávání. Střet různých názorů a vytváření patové situace není rozhodně v rámci vyjednávání přinejmenším vítáno. Střet



zájmů vede zpravidla k neúspěšnému výsledku jednání. Každá strana si chce většinou prosadit to své. Pravidla války jsou obdobná. Jedovatý jazyk je útočnou zbraní mající směr nepoctivé akce v podobě ublížení, urážek, ponižování atp. Vyjednávání je umění efektivní komunikace. Umění vyjednávat představuje mnoho pravidel, zásad, zpracovaných dat do jasných a ucelených informací, fakta, zkušenosti, odbornost a další nezbytné součásti vyjednávání. Vyjednávat se člověk učí, jde o naučenou dovednost, která bývá zpravidla posilována jednotlivými zkušenostmi ať v oblasti proklientské komunikace, efektivní komunikace, přesvědčivé argumentace nebo zvládání námitek. Dobrý vyjednaváč by se měl umět vyjádřit na kvalitní úrovni, měl by umět diskutovat, navrhnout, přesvědčivě argumentovat, reagovat na různé styly chování, umět rozlišit primární osobnostní rysy, rozpoznat emoce, manipulovat a dokonce kontramanipulovat druhou stranu jednání. Úspěšný vyjednaváč musí být také znalý základních pravidel jednání v oblasti neverbální komunikace a jejích technik např. zrcadlení, dále proxemiky, mimiky, gestikulace, argumentace a mnoha dalších. Cesta z konfliktu může být nabídka či příležitost daná protistraně klidně a bez obav vyjádřit svůj případný nesouhlas, pochybnosti či obavy, na jejichž základě představí alternativní řešení. Konflikty ve své podstatě uvolňují energii, tudíž na ně lze nahlížet také pozitivně. Konflikt je výzva k hledání nových možností. Optimální završení konfliktu je ve výsledku žádoucí kompromis.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6. Metodické pojetí seberozvoje

Tato práce se zabývá zkoumáním nástrojů seberozvoje napříč vědními disciplínami. Přínosem pro personální práci má mimo jiné psychologie, která patří mezi vědy empirické, a proto jsou v rámci psychologické metodologie rozvíjeny různé metody výzkumu. Lze odlišit typy výzkumu podle svého zaměření a je možné klasifikovat jednotlivé metody podle různých kritérií. Psychologickou metodu výzkumu, tedy pozorování, lze využít jak pro diagnózu, tak i pro výzkum samotný. Pozorování v pojetí této práce představuje sledování člověka a jeho projevů v průběhu personální práce. Dílčí metodou pozorování je introspekce a extrospekce, přičemž tato práce se věnuje zejména sebepozorování, tedy introspekci.

Introspekce, neboli zkoumání toho, co probíhá v mysli (vědomí), navrhuje jako první anglický myslitel John Locke. Pomocí introspekce se pokouší dospět k určení jakýchsi elementů (prvků vědomí), z jejichž asociací se skládá veškerý duševní vědomý život.

Rozlišuje dva druhy těchto prvků:

- sensation - počitky a vjemy vnějších objektů
- reflexion (někdy též intuition) - prostředky vnitřních dějů mysli samotné

#### 6.1 Metody introspekce

Vlastní introspekce se řadí mezi diagnostické metody odkrývající mimo silné a slabé stránky, které jsou základní jednotkou pro definování potřeb rozvoje, tvorbu akčního plánu a jeho následného plnění v rámci aktivního seberozvoje, jinými slovy práce na sobě.

Historicky vzato jako první poukázala psychoanalýza na dynamické, konfliktní stránky lidské psychiky. Člověk prochází ve svém životě různými konfliktními situacemi, některé typy konfliktů jsou vývojově naprogramovány (Oidipův, Elektrín komplex), další vznikají přirozeně v mezilidských vztazích. Psychoanalýza nebo-li hlubinná psychologie spojena se jménem Sigmund Freud (1856 – 1939) – vídeňský lékař, původem z Příbora u Tábora, poukazoval na širší smysl této vědy, chápal jí jako:

- jako specifický diagnostický a terapeutický postup,
- jako ucelenou koncepci (teorii) duševního dění a osobnosti.

Tato práce přináší příklady uchopení nástrojů seberozvoje. Všeobecně se za individuální metody rozvoje osobnosti považuje zejména koučing, mentoring, shadowing ad. O nich se tato práce ale nezmiňuje. Zaměřuje se na konkrétní nástroje seberozvoje a jejich vlastního uplatnění v případě řízené aplikace sebevýchovy a sebereflexe.

Příklady nástrojů seberozvoje:

- Distanční texty k samostudiu a tréninku
- Psychometrie - on-line diagnostika
- Dotazník typologie osobnosti GPOP
- SWOT analýza

Výše uvedené příklady jsou dále rozebrány v praktické části této práce. Za zajímavý poznatek se považuje více obsah vzorových příloh, které uvádí reálný výsledek psychodiagnostiky osobnosti.

## **7. Emoční sebeuvědomění**

Ovládání svých emocí je ve své podstatě negativně ovlivňováno strachem ze ztráty sebekontroly. K uvědomění si vlastních emocí je důležité zastavit se a jak již bylo zmíněno, je nezbytné najít si na sebe čas. Prostor pro introspekci situací, které nám tzv. „leží v hlavě“ a ve svém důsledku nám nepřinášejí klidu, je nutné pochopit, přijmout a poučit se z nich. Kladení otázek je samozřejmě zásadním nástrojem identifikace příčiny a následku a nebo následku a příčiny. Je velmi nesnadné určit, jakou úlohu hraje cyklická kauzalita v každodenním dění života.

Příklad otázek emočního sebeuvědomění:

- Proč jsme reagoval/-a tak podrážděně?
- Co mne na jeho/jejím dotazu tak popudilo?
- Jak budu reagovat příště?
- Co jsem v té situaci pocítovala?
- Proč mi ta situace nebyla příjemná?
- Jaké pocity se ve mne odehrávaly?
- Jak tomu mohu předejít?
- Proč se tomuto/těmto kolegům vyhýbám?
- Jak se cítím v přítomnosti nadřízeného?
- Proč nechodím do práce rád/-a?
- Jako se mohu těšit na nové výzvy a úkoly?
- Co pro ve mne vyvolávají slova jako je rodina, práce, motivace, láska, cestování, deadline, dovolená ad.?

Odpovědi jsou klíčem identifikace emocí, práce s nimi a následného osvojení si emočních dovedností. Cílem je umět rozpoznat příčinu svých emocí, identifikovat potřebu změny, aplikovat změnu do svého aktivního jednání, pochopit a přijmout příčiny a následky vlastní komunikace.

*„Emoční inteligence představuje především sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivaci, sebedisciplínu, vytrvalost, zaujetí, empatii, znalost a ovládání vlastních emocí, schopnost řídit své emoce a emoce druhých.“ (NAKONEČNÝ, 2000)*

Náš mozek spouští při hledání řešení, a blokátory, jež nám často brání v posunu dopředu a jimiž jsou mimo jiné strach a emoce. Abychom se stali „komunikačními tvůrci“, abychom tvořili a nebyli jen „komunikační obětí“. Opět se dotýkáme osobní odpovědnosti za to, jak pracujeme, spolupracujeme, žijeme.

„Být k druhým dobrý dokážu pouze tehdy, když zacházím dobře sám se sebou. Když zacházím dobře sám se sebou, naplňují mne příjemné pocity.“ Emoce jsou pozitivního charakteru a mohou se promítat do vlastního okolí. Potlačované či negativní emoce se také promítají do okolí. Pokud je k sobě člověk tvrdý, bude stejně tvrdě zacházet se svými blízkými, kolegy a rozhodně je tím nepovzbudí k životu.

Existenční strach jako takový vyvolává pocity ohrožení, a to psychické, tělesné, finanční nebo sociální.

Doměnky, předsudky, úsudky, soudy fixují tlak na sebe samého i na okolí. Fixaci na tlak znásobuje hodnota očekávání.

Důsledky tlaku:

- pocity využívání
- přetěžování
- pokles motivace
- bezmoc
- bezradnost
- trvalé snížení výkonu

## **7.1 Pěstování pozitivních emocí**

Pryč s negativními emocemi v podobě Strach, Skepse, Stres, Soustředit se! Kolikrát v životě, ve škole, v práci, ve sportu slýcháme „soustřed' se.“ V mnohým právě toto vyvolává strach a v důsledku přináší stres. Neboť soustředěnost na výkon v nás vyvolává pochybnosti o vlastních schopnostech zvládnout předpokládané a očekávané. Následují obavy a pocity úzkosti, strach ze selhání. I ten nejtvrďší člověk zažívá zneklidňující situace a čas věnovaný zkoumáním pocitů toho, proč je ta či ona situace neklidná, ukazuje směr dalších kroků na cestě poznání sami sebe. Jak se zbavit strachu? Odproštění se od strachu přináší svobodu, bezpečí. Je potřeba důvěřovat sám v sebe. Situace, jejíž jsme součástí nás rozvíjejí, posilují, učí, posouvají dále a situací za situací dozrává důvěra v to, že nelze prohrát. Pokud víra v sebe kolísá, pomozme si tím, co nás posílí a udá směr dalšího dění. Zejména pozitivní afirmace, dobrá nálada, optimismus a celkový pozitivismus jsou zárukou úspěchu. Je nutné soustředit se, to jistě ano, ale na pozitivní výsledky našeho počínání. Dbejme především na to, aby při hovorech a situacích byla použita pozitivní slova a fráze. Pochyby nebo-li skepticizmu ve fylozofickém pojetí nebývá na místě na cestě vlastního rozvoje. První skeptikové ukazovali na relativnost lidského poznání, na jeho formální nedokazatelnost a závislost na různých podmínkách. Běžně se užívá označení skeptik pro osoby, které:

- mají nedůvěřivý postoj nebo smýšlení o všech nebo specifikovaných věcech,
- tvrdí, že pravdivé poznání je nemožné,
- všechno soustavně kriticky posuzují.

Nedůvěra a kritika nepatří mezi pozitivní a optimistické nástroje seberozvoje. Pozitivní myšlení zpravidla urychlí okolní dění a slet událostí k očekávanému výsledku.

Bilancování: hodnotit a přehodnotit svůj život, rozhodnout se a změnit všechno, co není v rovnováze!

K tomu, abychom byli schopni podívat se na vlastní život, je zapotřebí odvahy. Když k tomu dospějeme a to učiníme s jasnou pozitivní myslí, může být výsledkem růst a poučení. Jak by vypadala inventura našeho života? Co jsme se naučili, jak z těchto lekcí můžeme těžit v přítomnosti a v blízké budoucnosti? Všimněme si vlastních zvyků a toho, co nám přináší. Učiňme kroky k odstranění těch, které nás svazují, neposouvají dále, vyčerpávají a nic nepřinášejí. Bilancování pomůže zrekapitulovat poznané a nepoznané, odhalí příležitosti dalšího využití a možnosti hlubšího pochopení. Každý by si měl umět najít svou chvíli na zhodnocení toho, co jsme prožili, co jsme se naučili, jakých zvyků jsme připraveni se zbatvit a za co jsme v životě vděční. Co je v této oblasti cílem? Rozhodně zlepšení situace své či ostatních v mé blízkosti. Vnímejme instrukce vlastní mysli, které jsou zpravidla opakované náznaky toho, o čem často pochybujeme a nedovolíme si reálné uskutečnění.

Strach je průvodcem výzvy. Strach představuje jakýsi pomyslný vak obav z bolesti, z ponížení, ze zklamání, ze ztráty (práce, peněz, síly, odvahy, vztahu, zdraví, rodiny, sebekontroly). Podmanění se strachu s sebou přináší neschopnost konat, nemoci udělat tzn. nemoc jako takovou. Ne-moci to, co jsme si umanuli, vysnili, určili nebo nám to bylo určeno se v případě neúspěchu projeví v negativní pocity „nestačím, nedokážu, nemůžu, neumím.“ Víra v sebe odstraní negativní dojmy v důsledku strachu.

## **7.2 Umění říkat „NE“**

Proč říkáme ANO, když chceme říci NE? Tlak je příčinnou. Globální myšlení, pohyb bez omezení, práce bez časových limitů a další stíhá touha pracovat týmově, potřeba zavděčit se, tíha svědomí, vina, odpovědnost a řada dalších prvků emoční inteligence. Při tempu dnešní doby je nezbytné udržet si odstup a nepodléhat nátlaku a manipulaci okolí. Schopnost rozpoznávat situace, v nichž je nutné naučit se říkat ne a následně to aplikovat v praxi svým osobitým způsobem přináší určité vlastní vymezení a rozvoj. Již v kapitole Sebedisciplíny v souladu s časem je zmíněna důležitost vlastního prostoru, času pouze pro sebe. Neschopnost udržet si odstup od požadavků a prosb okolí je zárukou nefuknčního „work-life-balance.“ Říkat NE platí i v případě dávání a přijímání zpětné vazby. Vyjádření nesouhlasu s cílem (např. Projekt), s rozdělením pracovních činností, s výsledkem ročního ohodnocení aj. je

přirozenou součástí každodenní komunikace. Případný nesouhlas ideálně navazuje objasnění příčiny, tedy odpověď na otázku „Proč?“, ale zároveň návrh alternativy. Prezentace alternativního návrhu zaujímá pozitivní výzvu ke společnému kroku. V takových případech je obzvláště důležité vyvarovat se unáhleného hodnocení a soudů. Případnou polarizaci „dobré“ vs. „špatné“ je žádoucí eliminovat, odprostit se od ní a ideálně jí nahradit „užitečné“.

Přiznat si nedostatek v rovině schopnosti říci ne je základním předpokladem práce na odstranění tohoto návyku, který zpravidla brzdí jedince v jeho posunu dopředu tj. V jeho rozvoji. Uvědomění si okolností a situací, kdy nelze vyřknout to jednoduché slovo ne, vede k relativizaci vzniklého stresu. Odmítnutí požadavku shora může být v pozitivním slova smyslu pojato jako stresový faktor, tedy negativní fakt reakce, ale i jako okamžitý přínos v podobě uvolnění a osvobození. Umění říkat NE přináší konflikt s vlastním svědomím za předpokladu, že nejsme schopni přijmout toto „ne“ jako pozitivní hodnotu vlastního projevu. Správné „ne“ je nejdůležitějším krokem k rovnováze vnitřní i vnější. Umění říci ne je ve způsobu jeho vyjádření. Psaný text jen velmi těžko pojme zvukovou stránku jazyka, nicméně předpokladem pro vnímání tohoto negativistického slůvka v pozitivní podobě je způsob toho, jak NE vyslovíme. Jemně, tedy s nízkým hlasovým projevem, ale zároveň sebejistě. Je to „ne, je mi líto“ či „ne, bohužel“ a nebo „ne, děkuji“. Naopak takové tvrdé a důrazné „ne, rozhodně ne“, kdy máme dojem, že to slyšelo mnoho dalších přítomných v okruhu několika metrů, skutečně není vítanou reakcí vzájemné komunikace. Za předpokladu vnímání slůvka NE pozitivně, včetně uplatnění „jemného“ způsobu projevu se nejen lze vyhnout vnitřnímu konfliktu, ale zároveň se lze naučit přijímat ne jako pozitivní vyjádření sama sebe.

Uvědomujme si své pocity na cestě seberozvoje a překážky vnímejme jako příležitosti překonat bloky a bariéry vlastních pocitů. Zvládání emocí je jedním z osobnostních předpokladů manažera. Není tím myšleno tlakováním silných pocitů do svého nitra, které má omezené kapacity, kdy při jejich naplnění až přeplnění dochází k jednáním v afektu, k náhlým výbuchům, ke ztrátě sebekontroly. Zvládání emocí představuje vnitřní rovnováhu a vnější nadhled.

V příloze této práce je k dispozici příklad formy Distančního textu emočních doveností (zdroj vlastní, 2014).

## 8. Nástroje sebepoznání za účelem seberozvoje

### 8.1 Typologie osobnosti – MBTI a GPOP

Osobnost popisuje to, co z nás činí jedinečnou bytost a co je pro nás charakteristické. Osobnost se zviditelňuje v tom, co říká, jak se chová a jak se rozhoduje. Porozumět lépe vlastní osobě je předpokladem osobnostního vývoje. Pokud vlastníme schopnost správně reflektovat vlastní chování a pokud víme, jak reagujeme na lidi a na věci, získáme v kontaktu s okolním světem vyšší kompetence.

MBTI (Myers/Briggs) typologie udává kombinaci čtyř dvojic písmen, které umožňují vytvořit šestnáct různých typů osobnosti. Umožňuje lépe porozumět osobnosti a přináší nové pohledy. Rozdíly v osobnosti se projevují různými sklony, resp. preferencemi, oproti tomu různé sklony se dají přiřadit globálním škálám, které jsou kombinovány do následujících dvojic, které popisují:

- extroverze (E) a introverze (I) – kde je náš zdroj psychické energie
- smysly (S) a intuice (N) – způsob, jak vnímáme skutečnost
- myšlení (T) a cítění (F) – způsob, jak se rozhodujeme
- orientace na rozhodování (J) a orientace na vnímání (P) – jaký je náš životní styl

Metoda neříká, co je dobře nebo špatně, ale jaké preference má daný člověk. Metoda MBTI pomáhá porozumět tomu, co typologie osobnosti znamená pro vlastní život.

GPOP (Golden Profiler of Personality) typologie je dlouhodobě využívaná a v praxi osvědčená metodologie. Je postavená na principech MBTI typologie, ale jde v analýze osobnosti daleko hlouběji. Na rozdíl od MBTI (americká typologie) vychází z evropských postulátů. Pomáhá pochopit odlišnosti mezi lidmi, které vyplývají z jejich vrozených preferencí. Její výhodou je srozumitelnost a snadné využití v běžném životě. GPOP je certifikovaná dotazníková metoda s právní validitou, používaná pro porozumění osobnosti v kontextu Jungovské typologie a typologie MBTI. Kromě výše uvedených škál sleduje GPOP ještě jednu další, a to napětí a uvolnění – naše forma reagování na stres.

Nástroje zjištění svého osobnostního typu představuje kombinaci teorie, dotazníku, odhadu sebe i druhých a modelových situací. Výsledek přináší lepší pochopení nejen sebe sama, ale také porozumění odlišnostem ostatních. Pomáhá porozumět, v kterých dimenzích typologie mohou vznikat konflikty, a jak je možné jim předcházet. Umožňuje také přenést poznatky do své práce a efektivní práce v týmu.



K této práci je přiložen Dotazník typologie osobnosti respektive zpráva o výsledku zmiňovaného dotazníku realizované autorem. Zpráva standardně zpravidla obsahuje:

- úvod
- základní informace
- vysvětlení výstupů z diagnostiky
- globální škály v procentech
- zdroj čerpání psychické energie
- způsob vnímání skutečnosti
- způsob rozhodování
- životní styl – co je patrné na venek
- reakce na stres
- přehled osobnostních typů

Vysvětlení výstupu z diagnostiky obsažené ve zprávě zahrnuje důkladný popis profilu osobnosti (zpráva o výsledku) a přehled hodnot osobnosti v globálních škálách.

Popis profilu osobnosti obsahuje individuální výsledky odpovědí, z nichž jsou některé přiřazeny k vlastnímu typu jako skupině. Z toho důvodu jsou výsledky vztahující se více k celé skupině popisem toho, jak se osobnosti tohoto typu chovají obvykle. Detailní popisy jsou zaměřené na charakteristické projevy chování a prožívání, což nemusí za všech okolností platit ze 100% validity profilu.

Přehled hodnot v globálních škálách jsou vyobrazeny v diagramu, který ukazuje výsledek v procentech. Při součtu nedají obě škály jedné dimenze vždy přesně 100%. Příklad: 84% na škále extraverte znamená, že 84% dotazovaných má nižší nebo stejný výsledek jako profilovaná osoba a 16% dotazovaných má výsledek na škále extraverte vyšší. Váha 2% na škále introverte znamená, že 2% dotazovaných má nižší nebo stejný výsledek jako profilovaná osoba a 98% dotazovaných má výsledek na škále introverte vyšší.

- Zpráva o výsledku dále uvádí komentáře, jehož účelem je správná interpretace grafického výstupu. Možné komentáře jsou:
  - není preferován ani jeden z pólů
  - výsledky naznačují tendenci k preferenci
  - výsledky ukazují tendenci k preferenci
  - výsledky ukazují na preferenci




- výsledky ukazují na výraznou preferenci
- výsledky ukazují na velmi výraznou preferenci

Popisy škál obsahují popisy chování a prožívání charakteristické pro příslušný typ osobnosti.

Na základě uvedených popisů lze lépe identifikovat:

- odkud profilovaná osoba čerpá svou psychickou energii
- jak zpravidla profilovaná osoba vnímá skutečnost
- jak se zpravidla profilovaná osoba rozhoduje
- životní styl profilované osoby
- reakce na stres profilované osoby

Barvy v diagramech mají následující význam:

-  Sklon k výraznějšímu projevu je označen modře.
-  Sklon k málo výraznému projevu je označen zeleně.
-  Oranžově jsou vyznačeny pomocné škály, které leží mimo vzorce, které můžeme očekávat na základě hodnot globálních škál.

## 8.2 Psychometrie - On-line diagnostika

On-line diagnostika označována také jako on-line psychometrie osobnosti představuje v první řadě rychlé a přesné odhalení potenciálu, výkonu, schopností, motivací, nebo dokonce důvěryhodnosti zaměstnanců. V podstatě k čemukoli, co je možné objektivně změřit a porovnat vůči vybranému vzorku lidí. Tím se psychometrie zásadně liší od psychodiagnostiky, která je pouze její částí. Je zaměstnanec schopen analýzy a řešení složitých problémů? Dokáže v call centru zvládat více věcí najednou? Je orientovaný na zákazníka? Bude úspěšně prodávat a přinese firmě větší zisk? Přivede nové zákazníky, nebo spíše přispěje k udržení těch stávajících? Jak je na tom s řízením lidí? Bude ho bavit práce v open space? Bude schopen efektivně pracovat sám a pod tlakem? Jak je na tom s angličtinou? Umí v Excelu najít všechna potřebná data a správně je vyhodnotit? A co když bude mít odpovědnost za velký budget, nezneužije ji? To jsou jen některé z mnoha a mnoha otázek, na

keré on-line psychometrie dokáže s velkou přesností odpovědět. Navíc kandidáta je možné podle různých parametrů porovnat se stávajícími zaměstnanci ve firmě nebo třeba s absolventy, kteří se do firmy hlásili v loňském roce. Výhodou systému je totiž práce s interními normovými skupinami. A jak to funguje? Na rozdíl od různých lokálních řešení je tento nástroj využíván na úrovni mezinárodních korporací. Jedná se o zabezpečený on-line systém (bez nutnosti jakékoli instalace SW či pořizování HW) s různě nastavitelnými přístupovými právy. Obsahuje desítky různých nástrojů (testů, dotazníků, nástrojů pro kompetenční profilaci či nástrojů vyvíjených na zakázku), které se dají dle potřeby jednotlivých pozic přesně sestavovat do daných testových baterií. S vhodnou volbou vždy pomůže buď vyškolený HR interní zaměstnanec, nebo například hotlinka společnosti, která systém nabízí. Vhodná kombinace nástrojů a jejich výstupů pak slouží jako ideální podklad k identifikaci konkrétních měřených parametrů, které se vztahují k dané pozici, výběru či rozvoji zaměstnance či rovnou celých týmů. Nástroje jsou dostupné v několika vzájemně provzaných jazykových mutacích, což je výhoda nejen pro mezinárodní společnosti. Standardem je samozřejmě plná česká a slovenská lokalizace, angličtina, němčina, polština, ruština a řada dalších, mnohdy více než 50 jazyků. Kandidáti se mohou k testování přihlásit z kteréhokoli PC/tabletu připojeného k internetu. Nemusí nic instalovat, prostě se připojí a absolvují zvolené testy. V okamžiku, kdy je kandidát otestován, lze okamžitě generovat jeho výsledek, a to porovnáním vůči vybrané normové skupině. Systém je z důvodu práce s citlivými daty zabezpečen nejprísnejšími protokoly, využívají jej i přední bankovní domy a umožňuje samozřejmě archivaci dat a zpětné generování výstupů (není nutno data tisknout, jsou kdykoliv k dispozici). Splnění podmínek zákona na ochranu osobních údajů je samozřejmostí, stejně jako podpora přístupu přes mobilní aplikace. Přínosy pro personalisty a personální manažery je v tomto případě značná. Celkově práce s psychometrickými nástroji ve firmě přináší úsporu peněz, času, efektivní práci s daty, výraznou objektivizaci a standardizaci práce s lidským kapitálem. Personálním manažerům slouží psychometrie jako účinný nástroj pro nábor a rozvoj zaměstnanců i pro rozvoj sebe samých. Testy a dotazníky jsou využívány pro předvýběr kandidátů z velkého počtu uchazečů, kteří se hlásí. (SMRČKOVÁ, 2014)

Psychometrie on-line je využívána několika organizacemi jako standardní nástroj nejen finálních kol výběrových řízení. Tato práce využívá, respektive autor využívá svých poznatků a zkušeností s psychometrií on-line, a to jak v roli kandidáta na pracovní místo, tak v roli zaměstnance na pracovním místě Personální manažer (HR Manager) nadnárodní americké

společnosti BELDEN. Autor v roli kandidáta obdržel žádost a přístupové údaje k realizaci dotazníkového šetření společnosti, jež je zaměřené mimo jiné i na oblast hodnot organizace. V roli pracovníka personálního oddělení je autor také odesílatelem žádosti o účast v on-line Assessment Centre (v dotazníkovém šetření). Společnost si klade za cíl vybrat nejen správné lidi na správná místa, nejen plně kvalifikované kandidáty s dalším potenciálem růstu, nejen zkušené pracovníky s očekávanou mírou znalostí, ale také osobnosti s odpovídajícími předpolady přirozeného přijetí a ztotožnění se s hodnotami společnosti.

Příklad žádosti účasti v on-line Assessment Centra společnosti BELDEN:

*„Dobrý den Vážený pane Nováku,*

*na základě čerejšího telefonického pohovoru mi je potěšením oslovit Vás v zastoupení společnosti BELDEN v souvislosti s dalším kolem výběrového řízení do týmu Customer Service.*

*Dle domluvy v rámci našeho dalšího setkání za účelem úspěšného pracovního uplatnění ve společnosti Belden Vás žádáme, abyste pro další jednání včas realizoval **Belden On-Line Assessment**.*

*Tento proces je podporován cut-e, společností specializující se na hodnocení a rozvoj nejen manažerů a vedoucích pracovníků. Žádám Vás, abyste prosím absolvoval všechny moduly testu nejpozději **do neděle 8.6.2014**.*

*Pro přístup do systému, prosím, použijte následující odkaz:*

*<http://belden.maptq.com>*

*Váš Přihlašovací ID je: CSRepCZ201406*

*Na log-in stránky, budete mít možnost vybrat si jazyk, ve kterém by měl být zobrazen systémový on-line test.*

*První stránka, kterou uvidíte po přihlášení je cut-e Ochrana osobních údajů. Přijměte prosím podmínky ochrany osobních údajů, aby mohl vstoupit do systému.*

*Jakmile se poprvé přihlásíte, žádáme vás o zadání osobních údajů. Poté budete moci začít s dotazníkem. Na této stránce máte možnost zvolit si jazyk pro vyplnění dotazníku.*

*Ujistěte se, že budete mít klidné pracovní prostředí pro dokončení testu, aniž by Vás někdo rušil. Doba zpracování se odhaduje na 100 - 140 minut.*

*Pokud je to možné, zahajte a také dokončete test v jednom sezení. Předejdeme tam případným systémovým chybám, které se často vyskytují u vícenásobného přístupu.*

*Velice vám děkuji za vaši spolupráci.*

*V případě dotazů jsem Vám k dispozici.*

*S pozdravem*

*Kateřina Svobodová*

*HR Manager*

*Lukram s.r.o. / Belden Inc.,*

*Horní Podluží 251, 407 57*

*Czech republic*

*[www.belden-solutions.com](http://www.belden-solutions.com)*

*Tel: [+420 412 315 797](tel:+420412315797)*

*Mobile [+420 725 116 789](tel:+420725116789)*

Tato práce obsahuje ve svých přílohách výsledný report z Assessment on-line psychometrie autora. Je provedena v jazyce anglickém, neboť nástroj psychometrie je využíván na úrovni nadnárodní společnosti a výsledky dotazníkového šetření lze generovat pouze v jazyce anglickém. Využití přiložené reportu autora bylo mimo tuto práci využito v profesním životě jako součást výběrového řízení, na jehož základě se vedlo 5. výběrové kolo pod vedením víceprezidenta společnosti.

V přílohách je dostupný také vzor Výsledné zprávy určování priorit on-line psychometrie řízené společností LMC s.r.o.

### 8.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů strategického managementu. SWOT je zkratka složená z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

V praxi je SWOT analýza spojena převážně s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (policy analysis). Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Úlohou SWOT analýzy je konstruktivní myšlení. Silné a slabé stránky se řadí k vnitřním faktorům potažmo k tzv. interní analýze, neboť jsou to prvky definované vnitřními vlivy – zejména lidským kapitálem, zkušenostmi, duševním vlastnictvím společnosti a také jejím vybavením a kapacitami. Pomocí SWOT se analyzuje samotný lidský kapitál, tedy jednotlivce zastávající jakoukoliv zaměstnaneckou roli. Každý manažer má předpoklady pro realizaci vlastní hodnotné SWOT analýzy. Zhodnocení sebe v souvislosti s profesním či osobním životem.

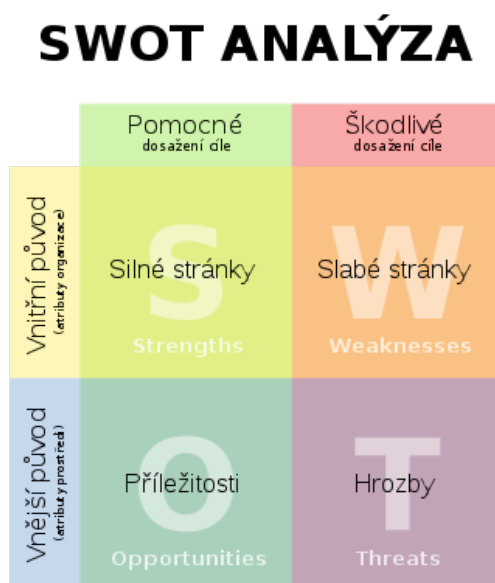
SWOT analýza byla objevena v letech 1960 až 1970, kdy na ni pracoval Stanford Research Institute pod vedením Alberta Humphreysa, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. SWOT analýza je výborným „koučovacím“ nástrojem, který vás prostřednictvím čtyř zdánlivě jednoduchých položek donutí dlouze a důkladně přemýšlet o tom nejelementárnějším. Proč se SWOT analýza v praxi uplatňuje? Jak bylo již zmíněno v kapitole Kultivace člověka v procesu změn, SWOT řídí strategickou změnu. Změna je zpravidla motivační prvek, který nás uvádí do pohybu.

SWOT analýza, hodnotící silné a slabé stránky vzdělávaného a nabízí tak možnosti pro další cílený rozvoj. Klasický způsob rozvoje vzdělávaného spočívá především v odstraňování delt (neshod) mezi požadovanými a reálnými způsobilostmi, jimiž vzdělávaný disponuje. Výsledkem odstranění delt v procesu profesního vzdělávání je ideální plně kompetentní pracovník (BARTÁK, 2008).

Tato práce obsahuje ve svých přílohách mimo jiné SWOT analýzu autora. Je provedena v jazyce anglickém, neboť její tvorba spočívala v dosažení maximální efektivity. Využití přiložené SWOT analýzy autora bylo mimo tuto práci využito v profesním životě jako součást výběrového řízení, organizovaný zástupci zahraniční pobočky nadnárodní společnosti. Jazyková mutace přináší svá pozitiva, neboť dokládá osvojení znalosti a následné kompetence konkurenčního pracovního trhu.

Obrázek 6: SWOT analýza



Zdroj: Wikipedia (2014)

## 9. Vlastní introspekce aktivního seberozvoje aneb slovo autora

Pojem introspekce se též používá jako přímý výraz pro vnitřní sebezkoumání, tzv. obrácení pozornosti do sebe nejen na myšlenkové úrovni, ale například i citové v důsledku reakce na okolní podmínky. Oproti tomu empirické směry poznání tvrdí, že vše, co se děje v mysli (a je v intelektu), je ovšem odvozeno od počitků a vjemů. Bez nich by byla mysl prázdná.

*„Nic není v mysli, co nebylo dříve ve smyslech.“ (J. Locke)*

Tato práce uvádí několik citátů, neboť jsou mnohdy využívány v každodenním životě, ale na druhé straně je opomíjen jejich původ, tvůrce i hlubší význam. Mnohé citáty se staly slovními hříčkami komunikátorů a komunikantů, byť jejich význam nebyl hodnotně uchopen.

Za velmi zajímavé citáty, které souvisí s tematikou práce, tedy se seberozvojem zejména, jsou citáty Friedricha Nietzscheho. F. Nietzsche byl německý filosof, klasický filolog, básník a skladatel žijící v druhé polovině 19. Století. Jeho citáty jsou v dnešní době často užívány

napříč společnostmi, aniž by došlo k uvědomění si podstaty významu. Patří mezi ně citáty zařazené do kategorie „o životě“:

*„Co mě nezabije, to mě posílí.“*

*„Staň se tím, kým jsi.“*

*„Zlepšeme sami sebe, tím selepší vše.“*

*„Žij každý den svého života, jako by byl první a jako by byl poslední.“*

*„Život – dlouhá to smrt.“*

Citát „Co mě nezabije, to mě posílí.“ je ve společnosti užíván nejvíce. Dodává odvahy a odhodlání ke změně, aktivizuje k uchopení výzvy na úkor případných rizik. Každá zkušenost je nějaká zkušenost, z níž se můžeme poučit. Neúspěch na straně jedné, může znamenat úspěch na straně druhé. Nic nebývá náhoda, neb vše má svůj důvod. Život není nedokonalý nebo komplikovaný, je takový, jak s ním každodenně nakládáme. A proto „zlepšeme sami sebe a tím selepší nejen náš život, ale i svět kolem nás“.

Učme se od života, buďme otevření světu a čerpejme maximum energie, inspirace, okolních vlivů, pracujme s naší fantazií a nechme volný průběh vlastního bytí. Učme se nejen život žít, ale také jej prožívat a užívat, ať se nemusíme ve stáří ohlížet do prázdna a šedi naší životní dráhy. Osobně se učím každý den, každou hodinu, každou minutu od každého, jenž se mihne mým okolím, utvářím si vlastní ideu svého života a každým dnem cítím, jak mě celoživotní učení posiluje, upevňuje mou roli sociálního života, osobnostní charakter se rýsuje, profesní pozice se taktéž upevňuje a já více rozumím a chápu tomu či onomu. Seberealizace, socializace, kultivace, uspokojení vlastních potřeb, uznání a úcta hrají v celoživotním cyklu učení taktéž zásadní roli. A proto, učím se, protože čemukoli se učím, učím se pro sebe, naučené mohu uplatnit dále, přispět, pomoci, obohatit život druhým a naučit se žít a využívat koloběhu celoživotního učení. Žít tady a teď, nikoliv minulostí, ani budoucností. Mít budoucí vize je žádoucí, ale lpění na nich nic nepřináší, možná stagnaci a omezení, také ztrátu motivace v důsledku netrpělivosti, ale rozhodně nepřináší žádoucí posun vpřed.

Jednotlivé odpovědi na otázky; „*Kdo jsem a co mne vystihuje? V čem jsem jedinečná? Co jsou mé slabiny? Na co se ve svém rozvoji zaměřit? Co ve mne vyvolává stres? Jaké jsou mé možnosti seberealizace? Jak si mohu zpěstřit svůj život?*“ ad., jsou obsaženy v přílohách číslo 4, 5 a 6 této práce.



## **ZÁVĚR**

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení významu seberozvoje v manažerské práci v kontextu personálního řízení, včetně uplatnitelnosti seberozvoje v podobě samotného nástroje personálního řízení a následného rozvoje společnosti. Z práce plyne využitelnost nástrojů personálního řízení pro vlastní seberozvoj. Metody a nástroje uplatňované při výběru kandidáta na pracovní místo jsou následně využívány dále u zaměstnanců, kteří se účastní hodnotících či motivačních pohovorů za účelem rozvoje, tedy uplatnění případného potenciálu. Tato práce si dále kladla za cíl rozšířit povědomí o významu seberozvoje v praxi a představení dílčích nástrojů rozvoje. Práce obsahuje konkrétní nástroje sebepoznání, sebeřízení, sebeuvědomění za účelem seberozvoje včetně jejich příkladů a vzorů, přičemž stěžejním cílem bylo rozšířit povědomí o seberozvoji samotné, což vzhledem k vymezení jeho souvislostí napříč vědními disciplínami je cíle dosaženo. Teoretická část práce vymezuje klíčové pojmy a zabývá se jejich vzájemnou provázaností. Praktická část práce představuje konkrétní příklady a výsledky uplatněných nástrojů seberozvoje, jak z oblasti pedagogiky, andragogiky, didaktiky, psychologie, tak i filozofie. Prostor pro případné rozšíření práce je vnímán v souvislosti se standardními metodami individuálního rozvoje osobnosti, přičemž analýza dosavadních poznatků technik, metod a nástrojů v procesu vzdělávání by byla zajímavou výzvou, s cílem vytvořit ucelený a strukturovaný rozvojový plán a akční plán osobnosti, v závislosti na míře relevantních předpokladů. Možnost využití poznatků napříč vědními disciplínami přináší nadhled manažerské a personální práci.

## 10. SEZNAMY

### SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael . *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. London and Philadelphia : Kogan Page, 2006. 982 s. ISBN 0-7494-4631-5. (vybrané kapitoly).

BAHBOUH, Radvan . *Pohádka o ztracené krajině : Psychologie sebekoučování*. 1. vyd. Praha : Omikron, 2010. 115 s. ISBN 978-80-86149-61-5.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha : Alfa Nakladatelství, 2008. 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha : Alfa Nakladatelství, 2008. 190 s. ISBN 978-80-87197-03-5.

BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : UJAK, 2007. 264 s. ISBN 978-80-86723-34-1.

BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 978-80-87197-12-7.

BELZ, Horst; SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1.vyd. Praha : Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování* . 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 320 s. ISBN 80-7226-763-9.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-112-6.

ČÁP, J., MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál 2001.

DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Management Press: Praha 2002. ISBN 80-7261-066-X

HAVLÍK, Radomír . *Úvod do sociologie*. Praha : Karolinum, 2007. 128 s. ISBN 978-80-246-1385-7.

HLADÍLEK M., *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-75-4.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBR, M., PROKOPENKO, J. a kolektiv, *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692506.

LMC s.r.o. Výsledná zpráva o určování priorit. [online]. 2014 [cit. 2014-05-28]. Dostupné z: <[http://www.lmc.eu/wp-content/uploads/2014/02/1\\_Vysledna\\_zprava\\_urcovani\\_priorit.pdf](http://www.lmc.eu/wp-content/uploads/2014/02/1_Vysledna_zprava_urcovani_priorit.pdf)>.

NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha : Academica, 2003. 507 s. ISBN 80-200-0993-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Lidské emoce*. 1. Praha : Academica, 2000. 336 s. ISBN 80-200-0763-6.

NOVOTNÁ, Eliška. *Základy sociologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2396-9.

PALÁN, Zdeněk ; LANGER, Tomáš. *Základy Andragogiky*. 1. vyd. Praha : UJAK, 2008. 184 s. ISBN 978-809-86723-58-7.

PATRMAN, Jan. *Vysoká tížádost může ublížit a traumatizovat*. Jan Patrman, psychologie, marketing a byznys: [online]. 3. 06. 2014 [cit. 2014-06-06]. ISSN 0026-87. Dostupné z: <[http://www.janpatrman.cz/vysoka-ctizadost-muze-ublizit-a-traumatizovat/?utm\\_source=newsletter004&utm\\_medium=email&utm\\_content=Vysok%C3%A1%20cti%C5%BE%C3%A1dost%20m%C5%AF%C5%BEe%20ubl%C3%AD%C5%BEit&utm\\_campaign=blogpromo](http://www.janpatrman.cz/vysoka-ctizadost-muze-ublizit-a-traumatizovat/?utm_source=newsletter004&utm_medium=email&utm_content=Vysok%C3%A1%20cti%C5%BE%C3%A1dost%20m%C5%AF%C5%BEe%20ubl%C3%AD%C5%BEit&utm_campaign=blogpromo)>.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál 2003.

SMRČKOVÁ, Lenka. *Psychometrie on-line: Držíme krok s děním ve světě?*. Moderní řízení: [online]. 8. 04. 2014 [cit. 2014-04-20]. ISSN 0026-87. Dostupné z: <[http://www.cut-e.cz/fileadmin/user\\_upload/cz/28-31\\_moderni\\_rizeni\\_3.pdf](http://www.cut-e.cz/fileadmin/user_upload/cz/28-31_moderni_rizeni_3.pdf)>.

SVOBODOVÁ, Kateřina. *Profesní vzdělávání dle kompetenčního modelu organizace*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského. Vedoucí práce Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

SWOT. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2014-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.

ThinkExist.com Quotations [online]. 1999. 1999 - 2010 [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <<http://thinkexist.com/quotes/>>.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování : Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha : UJAK, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : UJAK, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VYHNÁNKOVÁ, Kateřina. *Vzdělávání dospělých v ČR a EU*. 1. vyd. Praha : UJAK, 2007. 136 s. ISBN 978-80-86723-46-4.

WATZLAWICK, Paul. *The Situation Is Hopeless, but Not Serious : The Pursuit of Unhappiness*. 2. New York : Norton, 1993. 128 s. ISBN 9780393310214, 0393310213.

Wikipedia [online]. 2001 [cit. 2014-05]. Dostupné z WWW: <<http://wikipedia.org/>>.

ZLÁMALOVÁ, H., *Distanční vzdělávání a eLearning*. Praha: Universita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-56-3.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Kruh Hippokratovy typologie temperamentu s vlastnostmi přidanými I. P. Pavlovem, C. G. Jungem, H. Eysenckem a J. P. Guilfordem. .... | 15 |
| Obrázek 2: Fáze rozvoje profesní způsobilosti: .....  | 19 |
| Obrázek 3: Zdroje kompetence a model její struktury.....  | 24 |
| Obrázek 4: Otázky sebeřízení .....  | 25 |
| Obrázek 5: Komunikační model ledovce .....  | 37 |
| Obrázek 6: SWOT analýza .....   | 55 |

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1:Glosář

Příloha 2: Příklad formy distančního textu emočních dovedností

Příloha 3: Psychometrie on-line; Výsledná zpráva určování priorit

Příloha 4: Psychometrie on-line; Assessment Report

Příloha 5: Dotazník typologie osobnosti, zpráva o výsledku

Příloha 6: SWOT analýza autora v návaznosti na akční plan v rámci nástupu do nového zaměstnání na období 6 měsíců a příklad obsahu AC– v angličtině

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Bc. Kateřina Svobodová

**Obor:** Management vzdělávání

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Nástroje seberozvoje v kontextu personálního řízení

**Rok:** 2014

**Počet stran textu bez příloh:** 62

**Celkový počet stran příloh:** 48

**Počet zdrojových titulů a pramenů:** 35

## Příloha 1

### GLOSÁŘ

| <i>Pojem</i>                  | <i>Význam pojmu</i>  |
|-------------------------------|--|
| <b>Analýza</b>                | statistická metoda jež analyzuje (rozebírá, rozvazuje) zkoumání složitějších skutečností na jednodušší a sleduje více faktorů na měřenou veličinu.   |
| <b>Andragogika</b>            | společenský vědní obor interdisciplinárního charakteru jehož předmětem je teorie vzdělávání dospělých.   |
| <b>Autorita</b>               | legitimní moc uplatňovaná v souladu s hodnotami těch, kdo jsou ovládání jim přijatelnou formou. Rozlišuje se autorita přirozená (neformální) založena na dobrých zkušenostech a rad jedné osoby a autorita formální jež vyplývá ze společenského postavení např. učitel & žák. |
| <b>Celoživotní vzdělávání</b> | permanentní vzdělávání v průběhu celého života dostupný všem občanům v jakémkoliv věku v souladu s jejich potřebami a zájmy.   |
| <b>Další vzdělávání</b>       | široký význam pro různou formu vzdělávání a profesní přípravu mládeže a dospělých jako např. podnikové vzdělávání, rekvalifikační vzdělávání, nástavbové studium, dálkové studium.   |
| <b>Dědičnost</b>              | přenášení určitých znaků, vlastností apod. z rodičů na potomky, přenos je umožněn geny obsahující chromozomy v buněčných jádrech všech buněk, včetně pohlavních.   |
| <b>Defektologie</b>           | teorie defektů, jejich příčin a vlivu na psychiku i na společenské vztahy postiženého člověka.   |
| <b>Diagnostika</b>            | posloupnost činností vedoucí k diagnóze (pedagogická diagnóza, diagnostický text)  |
| <b>Didaktika</b>              | (obecná, školní, předmětová), pedagogická disciplína, teorie vyučování jejímž předmětem jsou cíle, obsah, metody a organizační formy ve vyučování.   |
| <b>Distanční vzdělávání</b>   | samostatná forma studia účastníka využívaná v systému kombinovaného studia nebo v systému otevřené university, zprostředkovaná médii (tel., el.pošta, TV, PC, internet) a řízená specializovanou institucí bez prezenčního kontaktu studenta a vyučujícího.                    |
| <b>E-learning</b>             | multimediální a didaktická podpora vzdělávacího procesu využívající informační a komunikační technologie pro dosažení vyšší kvality a efektivity vzdělání. Základním úkolem eLearningu je v čase i prostoru svobodný a neomezený přístup ke vzdělání.                          |
| <b>Emoce</b>                  | cit, psychický stav pramenící ze subjektivního prožívání vztahu k něčemu či někomu (emoce lásky, nenávisti aj.) ve vztahu k citové výchově a citové deprivaci.   |
| <b>Empatie</b>                | uvědomění si momentálních stavů, pocitů a prožitků, jiného člověka a snaha je pochopit a porozumět jim.  |
| <b>Empirie</b>                | zkušenost získaná pozorováním, případně pokusem (experimentem), jeden z faktorů duševního vývoje tj. empirismu.  |
| <b>Etika</b>                  | teorie mravnosti, filosofická disciplína zabývající se hodnotovým základem postojů, jednání a chování lidí. Systém mravních norem tvoří základ společnosti (postavení, jednání).   |
| <b>Evaluace</b>               | vyhodnocení, zhodnocení výsledků tj. sběr informací a jejich důkladné zpracování, přisouzení hodnoty a stanovení kvality.  |
| <b>Formální vzdělávání</b>    | dříve vzdělávání a vyučování orientované na osvojení formy a rozvíjení představ (idee Herbarta), dnes jde o vzdělávání realizované ve vzděl. institucích tj. školách, jejichž funkce, cíle, obsah, prostředky způsoby hodnocení jsou devinovány a legislativně vymezeny.       |
| <b>Frustrace</b>              | psychický stav vznikající tehdy, je-li jedinci vlivem vnější či vnitřní překážky znemožněno dosáhnout cíle, uspokojit své zájmy a potřeby nebo rozhodovat o svých záležitostech.   |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Gestikulace, gesto</b>     | představuje vizualizaci významu slova. Společně se způsobem chůze a držení těla doprovází slova, aby zdůraznilo jejich dopad. Účinná gestikulace má své zásady, které tkví v uvolněnosti, přirozenosti, přiměřenosti a ve správné účelnosti jejího využití. Gestikulace by měla zaměstnat celé tělo být v souladu s verbální stránkou projevu, výraz tváře je velmi důležitý. |
| <b>Hospitace</b>              | návštěva vyučovací hodiny ředitelem školy nebo školním inspektorem s cílem poznání stavu a úrovně výchovné a vzdělávací práce vyučujícího a studujících.  |
| <b>Humanizace</b>             | aktivní a tvůrčí proces kultivace celoživotní vzdělávací cesty člověka, směřující k hledání lidské identity.  |
| <b>Chování</b>                | souhrn všech vnějších projevů člověka, reflexních reakcí, pohybů, činností, jednání. Zahrnuje složky vrozené i naučené, záměrné i bezděčné, adaptivní i maladaptivní, útočné o obranné, verbální i nonverbální, sociální i antisociální apod. U člověka je výsledkem vnitřních stavů, sociálních podmínek, záměrného i nezáměrného působení podmínek, situace.                |
| <b>Informální vzdělávání</b>  | celoživotní proces získávání znalostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředí a z kontaktů s jinými lidmi.  |
| <b>Inteligence</b>            | špatně definovatelný psychologický pojem, jehož pojetí se stále vyvíjí. Účelná nebo úspěšná adaptace člověka s reálným světem (Sternberg). Schopnost člověka myslet v řečových, numerických, časoprostorových aj. vztazích a nalézt řešení problémů.  |
| <b>Interakce v pedagogice</b> | základní proces umožňující existenci lidské společnosti, úzce spojen s komunikací. Vzájemné působení jedinců, skupin a společenství na sebe navzájem různou formou (přízpůsobování se, ovlivňování, manipulace).  |
| <b>Interdisciplinarismus</b>  | neodmyslitelný metodologický princip pedagogické vědy a výzkumu, způsob objasňování vědecké práce spojující poznatky a metody několika vědních disciplín."  |
| <b>Interiorizace</b>          | začleňování myšlenek, postojů, hodnot a sociálních norem do psychiky jednotlivce; zvnitřňování, v psychologii jde o přechod z vnější manipulace dítěte s předměty k vnitřnímu procesu při řešení problémů a ke zrodu myšlenkových operací.  |
| <b>Klasifikace</b>            | třídění na základě společných znaků zkoumaných předmětů a jevů, verbální (výrok) nebo kvantitativní (stupeň) hodnocení vzdělávacích výsledků a chování žáků.  |
| <b>Koedukace</b>              | společné vzdělávání žáků obou pohlaví ve společných třídách jedné školy, u nás zavedena tzv. malým školským zákonem č. 226/1992 Sb.   |
| <b>Kognitivní</b>             | poznávací proces, svěbytný způsob poznávání a vnímání chování, vrozená a obtížně měnitelná dispozice, význam v pedagogické psychologii – teorie učení.  |
| <b>Komeniologie</b>           | integrováný vědní obor zabývající se bádáním a zkoumáním života, díla, a činností J.A.K., na němž se podílejí historici, filozofové, teologové, pedagogové, jazykovědci aj. (dějiny pedagogiky) s cílem přispět a inspirovat současnost.  |
| <b>Kultivace</b>              | zvyšování, vzdělávání, zdokonalování; navýšení kvalit člověka, jeho chování, jednání a vystupování navenek vůči okolí a společnosti. Opětovná kultivace člověka bývá v případech negativního ovlivnění jedince okolním světem a společností v negativním slova smyslu.  |
| <b>Kurikulum</b>              | vzdělávací program, projekt, plán, průběh studia a jeho obsah, zkušenosti žáků získaných v činnostech za doby studia jedince (učební osnovy, učební plán, obsah vzdělávání, učivo) ve formě zamýšlené, plánované, realizované, dosažené aj.   |
| <b>Logopedie</b>              | vědní obor speciální pedagogiky, zabývající se rozvojem, výchovou a vzděláváním osob s řečovým a jazykovým postižením, s poruchou řeči zvl. u dětí předškolního a školního věku.  |
| <b>Mentální</b>               | duševní stav, trvale snížená rozumová schopnost vlivem organickým poškozením mozku, zaostálý vývoj rozumových schopností, psychická porucha vývoje (mentální retardace tj. mentální postižení, mentální věk, mentální aktivita, mentální formace).  |



|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Metodologie pedagogiky</b> | <p>systém teoretických principů, metod a způsobu popisu, analýzy a objasňování pedagogických jevů. Zahrnuje i praktické otázky plánování, realizace a publikování vědeckých prací, normy a etické principy vědecké práce.</p>   |
| <b>Metody pedagogiky</b>      | <p>rozvinuté a exaktní metody konkrétního empirického výzkumu (pozorování, experiment, dotazník, rozhovor, obsahová analýza, metaanalýza, statistika aj.), teoretické metody vytvářející poznatky a hypotézy na základě obecně-vědních postupů (analýza, syntéza, indukce, dedukce, zobecňování aj.)</p>  |
| <b>Mimika</b>                 | <p>je přirozená posluchač ji předpokládá, jde však o její míru, je dána obsahem řeči při smutečním projevu bude jiná než před přípitkem na svatbě, v celém průběhu interakcí s druhými náš obličej komunikuje, sdělujeme zejména emoce, vyjadřuje míru pocitu potěšení, souhlasu nebo sympatie, zatímco ostatní části těla v tomto směru nepřidávají příliš mnoho dalších informací</p>   |
| <b>Motivace</b>               | <p>souhrn vnitřních a vnějších faktorů, které vzbuzují, aktivují a dodávají energii lidskému jednání a prožívání, zaměřuje ho určitým směrem, řídí jeho průběh, způsob dosahování výsledků a ovlivňuje způsob reagování jedince na jeho jednání a prožívání a jeho ostatní vztahy k lidem a ke světu.</p>   |
| <b>Myšlení</b>                | <p>poznávací proces složený z vnitřních, implicitních myšlenkových operací, který probíhá vědomě na řízené a kontrolovatelné úrovni (myšlení logické, induktivní, deduktivní), dále bez volního úsilí (myšlení asociativní) nebo proti volnému úsilí (myšlení vtíravé). Myšlení úzce souvisí s jazykem a řečí. Myšlení identifikuje, zobecňuje, zahrnuje symbolické procesy, manipuluje s myšlenkami, představami, slovy, výroky, pojmy, záměry aj. (intelektuální vývoj, inteligence, mentální věk).</p> |
| <b>Neformální vzdělávání</b>  | <p>různými institucemi (podniky, nadacemi, kluby, školami) organizované, systematické vzdělávání, realizované mimo formální vzdělávací systém, zahrnuje např. plánování rodičovství, zdravotní výchovu, rekvalifikační kurzy apod.</p>  |
| <b>Neverbální komunikace</b>  | <p>nástroj sdělování situací, emocí a snah, je neúmyslná, míří více do světa emocí, reakce na neverbální signály mohou být někdy silnější než na slova, na nonverbální prvky komunikace (např. posunek, vykulení očí apod.) reagují zejména citlivě zvířata a děti, neverbálními nástroji pro komunikaci je např. výraz obličeje, dotyk, pohyby, gesta, úprava zevnějšku atp.</p>   |
| <b>Obsah vzdělávání</b>       | <p>prostředek kultivace člověka, odrážející úroveň vzdělání a sociální zkušenosti, zajišťuje integritu a kontinuitu vývoje společnosti, reflektuje systém hodnot, idejí a sociálních vzorců chování. Dynamicky se projevuje v závislosti na povaze a kvalitě prostředí.</p>   |
| <b>Odborné vzdělávání</b>     | <p>synonymum „profesní vzdělávání“, profesní příprava učňů a jiná příprava na povolání, další odborné vzdělávání po školské profesní přípravě a je součástí vzdělávání dospělých.</p>   |
| <b>Ontogeneze</b>             | <p>proces tělesného i duševního vývoje jedince v průběhu života, proces psychického vývoje zkoumaného ontogenetickou (vývojovou) psychologii je pro pedagogiku důležitý z pohledu jednotlivých stádií věku jedince (prenatální období, rané dětství, předškolní věk, školní věk, adolescence, dospělost, stáří).</p>  |
| <b>Paměť</b>                  | <p>soubor psychických procesů, umožňujících vštípení (zapamatování), ukládání, uchování, vybavení vjemů, poznatků, pohybů a zkušeností. Funkčně dělíme paměť na okamžitou, krátkodobou a dlouhodobou. U dlouhodobé paměti rozlišujeme paměť epizodickou (osobní události a časové vztahy) a sémantickou (pojmy, významy, souvislosti).</p>  |
| <b>Pedagogická komunikace</b> | <p>zvláštní případ sociální komunikace, zaměřená na dosažení pedagogických cílů, mívá vymezen obsah, sociální role účastníků a komunikační pravidla. Odehrává se ve škole, v rodin, ve sportovních, zájmových, výchovných aj. zařízeních.</p>   |
| <b>Pedagogický výzkum</b>     | <p>vědecká činnost zaměřená na systematický popis, analýzu a objasňování edukační reality. Empirický, též základní (teoretický) výzkum široce pojatý tj. zabývá se vzdělávacími procesy v pracovní, politické, manažerské, informační, sportovní, vojenské aj. oblasti.</p>   |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Pedagogika</b>             | odborná věda a výzkum zabývající se vzděláváním a výchovou v nejrůznějších sférách života společnosti. Pedagogiky zahrnuje zvl. obecnou p., komparativní p., didaktiku, filozofii výchovy, teorii výchovy, metodologii pedagogiky, speciální p., sociální p., edukometrii, pedagogickou prognostiku a hraniční disciplíny pedagogickou psychologii, sociologii výchovy, ekonomii vzdělávání aj.   |
| <b>Problémové vyučování</b>   | vyučovací metody resp. typ výuky, který začleňuje řešení problémů samotnými žáky jako prostředek jejich intelektového rozvoje.  |
| <b>Programované vyučování</b> | činnost vyučovacího systému vycházející z přesně definovaných cílů, vstupní diagnostiky žáka, vhodně uspořádaných podmínek učení, znalosti procesu učení, učiva a žákovských odpovědí, to vše zabudované do komponentu (učebnice, PC, simulátor aj.) řídicího žákovo učení.   |
| <b>Proxemika</b>              | myšlená čára ohraničující prostor kolem člověka, do kterého tento člověk nerad pouští druhé lidi – vetřelce, pojetí tzv. „osobní zóny“ člověka, něco sdělujeme přiblížením se k druhé osobě nebo naopak odstoupením a tím i oddálením se od ní, druhý člověk něco sděluje nám přiblížením se k nám či naopak odstoupením od nás, vzdálenost měříme v horizontální rovině, například na podlaze, ale také ve vertikální, tj. svislé rovině, naše vztahy k prostoru a způsoby, kterými ho využíváme při komunikaci, ovlivňuje několik faktorů postavení, kultura, kontext, pohlaví a věk účastníků a předmět jejich komunikace, příslušníci odlišných kultur zacházejí s prostorem odlišně. |
| <b>Retardace</b>              | tělesné, intelektové nebo emocionální zpomalení (zpoždění) vývoje jedince. Retardace mentální spadá do oblasti speciální pedagogiky.  |
| <b>Skupinové vyučování</b>    | organizační forma výuky, v níž žáci pracují ve skupinách vytvořených podle různých kritérií např. obtížnosti úkolů, charakteru činnosti, výkonu nebo učebního tempa žáků.   |
| <b>Socializace</b>            | celoživotní proces v jehož průběhu si jedinec osvojuje specificky lidské formy chování a jednání, jazyk, poznatky, hodnoty, kulturu a začleňuje se tak do společnosti. Realizuje se hlavně sociálním učením, sociální komunikací a interakcí, i nátlakem. 3 etapy socializace: stabilita vztahů jedince ve společnosti, vymezení se v sociálních vztazích, začlenění jedince do širších sociálních vztahů a systému sociálních rolí.  |
| <b>Sociologie</b>             | věda o společnosti, její struktuře a fungování, o sociálních skupinách, institucích, sociálních jevech a procesech, s nimiž člověk přichází do kontaktu během svého života ve společnosti. Existuje mnoho směrů sociologie ovlivňující pedagogiku: sociologie dětství, s. výchovy, s. mládeže, s. vzdělání aj.  |
| <b>Sociometrie</b>            | soubor sociologických a psychologických metod a technik aplikovaných při měření mezilidských vztahů v malých skupinách. Jejich výsledkem je sociogram tj. grafické zobrazení vztahů v malých skupinách.   |
| <b>Stres</b>                  | stav organismu vznikající vzájemným působením vnějších zátěžových vlivů (hrozba, zatížení, duševní trauma, nemoc) a schopností člověka odolat této zátěži. Stres můžeme dělit dle intenzity (hyperstres, hypostres a dle kvality (eustres – kladně působící, distres – záporně působící).   |
| <b>Syntéza</b>                | obecné označení procesu v němž dochází ke spojení dvou nebo více částí do jednoho celku.  |
| <b>Škola</b>                  | společenská instituce, jejíž tradiční funkcí je poskytovat vzdělání žákům příslušných věkových skupin v organizovaných formách podle určitých vzdělávacích programů. Pojetí a funkce školy se mění se změnami společenských potřeb. Místo socializace žáků podporující jejich osobnostní a sociální rozvoj a připravujícím je na život osobní, pracovní a občanský.   |
| <b>Test</b>                   | zkouška, označení převzato z angličtiny, kde značí postup zkoumání kvality, kontrolu, zkoušku. Test ve významu specificky definované zkoušky se používá v lékařství, chemii, statistice. V pedagogice jde o nástroj měření výkonu (didaktický test), v psychologii o měření schopností, dovedností, osobnosti apod.   |
| <b>Transfer. Interference</b> | přenos, vzájemné ovlivňování a prolínání činností a tím dochází ke střetům, zeslabování, rušení, znehodnocování výsledku, při učení může činnost, která předchází, rušit činnost, jež následuje po ní.  |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Trénink</b>              | praktická příprava pro vykonávání konkrétní specializované pracovní role.   |
| <b>Tutor</b>                | učitel, který pracuje se studenty nebo žáky individuálně, je pomocníkem, konzultantem nebo poradcem. 3 typy tutorů: vysokoškolský tutor, tutor jako pedagogický a psychologický poradce, domácí tutor (doučování).  |
| <b>Tvořivost</b>            | duševní tvořivost vycházející z poznávacích i motivačních procesů, v níž hrají důležitou roli inspirace, fantazie a intuice.  |
| <b>Učební osnovy</b>        | normativní pedagogické dokumenty stanovující cíle, vymezující obsah, rozsah, posloupnost a distribuci učiva vyučovacích předmětů do jednotlivých ročníků a časových úseků vyučování. Popisují základní metody, organizační formy a postupy. Tradičně vypracovávají izolovaně pro jednotlivé předměty, jako program vyučování určený učiteli.  |
| <b>Učebnice</b>             | druh knižní publikace uzpůsobené k didaktické komunikaci svým obsahem a strukturou. Má řadu typu z nichž nejrozšířenější je učebnice školní. Ta funguje jako prvek kurikula (prezentuje výsek plánovaného obsahu vzdělání) a jako didaktický prostředek (zdroj informací).  |
| <b>Učení</b>                | jeden z klíčových psychologických pojmů, pro nějž neexistuje všeobecně přímá definice. Desítky teorií učení reprezentují různé přístupy, vytvářejí své vlastní definice. Učení je psychický proces, který je rozhodujícím faktorem v adaptaci člověka na jeho přírodní i společenské prostředí v jeho rozvoji osobnosti. Učení je získávání zkušeností a utváření jedince v průběhu jeho života. Naučené je opakem vrozeného. Učení členíme z mnoha hledisek, např. dle typů procesů a činitelů, jejichž se týká (senzorické, percepční, motorické, verbálně pojmové) nebo dle podílu vědomého záměru (záměrné, bezděčné) |
| <b>Učitel</b>               | jeden ze základních činitelů vzdělávacího procesu, procesuálně kvalifikovaný pedagogický pracovník, spoluodpovědný za přípravu, řízení, organizaci a výsledky tohoto procesu. K výkonu učitelského povolání je nezbytná pedagogická způsobilost.  |
| <b>Všeobecné vzdělávání</b> | všestranně odborně nespécifikované vzdělání, nezbytný vzdělanostní základ pro všechny členy společnosti, poskytující relativně ucelený obraz světa. Je formulován jako národní kurikulum. Plní funkci akulturační, socializační a osobnostně rozvojovou. Jeho obsah je odvozen od vědy, kultury, techniky a umění, zahrnuje kognitivní, sociální, postojovou a psychomotorickou složku. Tvoří podstatu, jádro vzdělání na základních a středních všeobecně vzdělávacích školách.  |
| <b>Výchova</b>              | proces záměrného působení na osobnost člověka s cílem dosáhnout pozitivních změn v jejím vývoji. Úloha samostatného vychovávaného jedince jako subjekt vlastního formování a zvýraznění podílu osobnosti na vlastním utváření. Plně řízený proces, ovlivnění nehotového člověka pedagogem nebo institucí, naplněný snahou podřídit jej normální společnosti, ale i normám instituce apod. Interakce pedagoga a žáka.  |
| <b>Výchovné poradenství</b> | v ČR organizovaná soustava speciálních organizovaných poradenských služeb pro výchovu a vzdělávání dětí a mládeže. Určeno dětem a mladistvým, pedagogickým pracovníkům, rodičům a pracovníkům institucí podílející se na péči o děti a mládež a jejich zapojování do pracovního procesu. Jeden z hlavních úkolů je pomoc při rozvoji osobnosti dětí a mládeže.  |
| <b>Vyučování</b>            | v celkovém pohledu je to vše to, co se denně utváří a odehrává ve školních třídách v průběhu vyučovací hodiny. Druh lidské činnosti spočívající v interakci učitele a žáka, jejímž základem je záměrné působení na žáky tak, aby u nich docházelo k učení. Vyučovací činnosti se vztahuje především kučivu a k různým způsobům jeho didaktického zprostředkování učícím se subjektům, ale také k aktivitám označovaným souhrnně jako skryté kurikulum.  |
| <b>Vzdělání</b>             | základní pojem pedagogické teorie a praxe chápáno jako součást socializace jedince (tzv. „naučenost“), složka kognitivní vybavenosti osobnosti (osvojené vědomosti, dovednosti, postoje, hodnoty, normy), která se zformovala pomocí vzdělávacích procesů. Zkonstruovaný systém informací a činností, které jsou plánovány v kurikulu různých škol a vyučovacích předmětů a realizovány ve výuce.   |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Vzdělávání</b>           | je proces získávání vědomostí a znalostí, které získáváme učením během výuky, zkušenostmi apod. Teprve výsledkem vzdělávacího procesu je vzdělání, což je souhrn získaných vědomostí. Teorií vzdělávání se zabývá didaktika, která zkoumá formy, postupy a cíle výuky.               |
| <b>Vzdělávání dospělých</b> | edukační proces (učení dospělých osob a na ně zaměřené vyučování), systém zabezpečující vzdělávání pomocí institucí, programů, způsobů řízení a podpůrných aktivit. (odborné vzdělávání, podnikové vzdělávání, školení za účelem prohloubení či zvýšení kvalifikace a rekvalifikace. |
| <b>Zrcadlení</b>            | vytvoření vztahu, navázání příjemného kontaktu za podpory neverbální techniky. Jedná se o přizpůsobení různých aspektů držení těla a gestikulace.  |
| <b>Žák</b>                  | označení pro člověka v roli vyučovaného subjektu, bez ohledu na věk (dítě, adolescent, dospělý).   |

## Emoční dovednosti

1. Cíl
    - 1.1. Základní emoce
    - 1.2. Zvládnutí emocí
    - 1.3. Shrnutí
- 

### 1. Cíl

- Pochopit, jak „fungují“ naše emoce a jak můžeme v praxi využít jejich pozitivní aspekty
- Dozvědět se, jak si vlastní emoce uvědomovat, abyste je dokázali lépe zvládat
- Naučit se zvládat emočně náročné situace

#### 1.1. Základní emoce



Jak fungují emoce?

Nyní se seznámíme se čtyřmi základními emocemi, s možnostmi, jak emoce vyjadřovat, se třemi složkami komunikace.

**4 základní emoce:**

- ❖ Strach
- ❖ Hněv
- ❖ Smutek
- ❖ Radost

Co je jejich spouštěcím mechanismem?

Zkuste jedním slovem identifikovat jednotlivé spouštěcí mechanismy a přiřadit je k odpovídajícím emocím:

|        |  |
|--------|--|
| Strach |  |
| Hněv   |  |
| Smutek |  |
| Radost |  |



Pokud přijmeme své emoce, lépe porozumíme sami sobě a dokážeme lépe uspokojit svoje potřeby.

Pokud přijmeme skutečnost, že naše pocity jsou pro nás důležité a prospěšné, naučíme se lépe rozpoznávat jejich spouštěcí mechanismy i naše potřeby, které je třeba uspokojit, Pochopíme, jak by bylo dobré se v dané situaci zachovat.

Dobrých výsledků dosáhneme jen tehdy, jsou-li naše jednání a odezva na toto jednání přiměřené našim potřebám.

K tomu, abychom byly schopni ujasnit si své pocity, můžeme použít následující 3 otázky.

- Slibuje daná situace úspěch, ohrožuje mě, vypadá to, že něco podstatného ztratím nebo je pravděpodobné, že mě něco naštvě?
- Co cítím? (Kterou emoci?)
- Jaká je nejvhodnější reakce na tuto situaci?



|        |                            |
|--------|----------------------------|
| 1      | Nebezpečí, ohrožení, obavy |
| Hněv   | Překážka                   |
| Smutek | Zklamání, zrtáta           |
| Radost | Přání                      |



Jak zvládnout emoci?

Naše emoce neexistují ve vzduchoprázdnu. Každá má nějakou příčinu a nějaký spouštěcí mechanismus.



Pokuste se přiřadit uvedené příklady spouštěcích mechanismů k odpovídajícím emocím. Přiřaďte: srdečnost, zoufalství, žárlivost, veselost, zmatek, podrážděnost, sklíčenost, bolest.

| Strach | Hněv | Smutek | Radost |
|--------|------|--------|--------|
|        |      |        |        |
|        |      |        |        |

## 1.2. Zvládnutí emocí



Diagram „Zvládnutí emoce“

Pzn.

Následky nepřijetí a nesmíření se s emoci vedou k následných „výbuchům“ a k frustraci!



|        |              |               |               |
|--------|--------------|---------------|---------------|
| ch     | <b>Hněv</b>  | <b>Smutek</b> | <b>Radost</b> |
| Zmatek | Podrážděnost | Zoufalství    | Veselost      |

|                |           |        |           |
|----------------|-----------|--------|-----------|
| Skličeno<br>st | Žárlivost | Bolest | Srdečnost |
|----------------|-----------|--------|-----------|



Efektivně zvládat emoce se podaří jen tehdy, když si uvědomíme, kterou neuspokojenou potřebu daná emoce signalizuje.

Co by jsme měli udělat, abychom se vyrovnali se svými emocemi?

- a) Pro dobré vztahy na pracovišti je lépe emoce skrývat a nedávat je najevo. Vždy je nutné své emoce udržet pod kontrolou.
- b) Cílem je vždy mít své emoce pod kontrolou.
- c) Měli byste se se svými pocity naučit žít, přizpůsobit se jim a vyjadřovat je.



Proč je špatné skrývat emoce?

Skrývání emocí vyžaduje spoustu energie a přesto existuje nebezpečí, že nad nimi ztratíme svou kontrolu a vybuchneme. Pokud emoce nevyjádříme přímo (ale přiměřeným způsobem) projeví se v našem chování a ostatní si toho všimnou, Nebudou pak důvěřovat tomu, co říkáme, ale soustředí se na to, jak to říkáme (tedy na naše skrývané emoce). Dalšími důsledky potlačovaných emocí může být nejen frustrace, ale i zášť a zatrpkllost, bolest v duši, ztráta sebedůvěry a sebeúcty, nedostatek konstruktivních vztahů.



Proč je dobré emoce vyjádřit?

Popření, skrývání nebo snaha o ovládnutí pocitů nepomáhá, i když emoce nevyjádříme, projeví se v našem chování a budou tak přinejmenším k povšimnutí našemu okolí. Emoce tak budou signály pro akci – reakci, tedy okolí bude reagovat na vnímané emoce. Důsledky projevených zvládnutých emocí jsou: upřímnost vůči sobě samému, snadnější zvládnutí složitých situací, konfrontace bez přerušení spolupráce, minimalizace stresu. Důsledky projevených resp. nezvládnutelných emocí mohou mít také i negativní charakter, a to v případě přehnaného projevu svých emocí, který vyústí v plýtvání energie, neschopnosti kontroly, nárůstu verbální agresivity.



Cílem je vždy mít své emoce pod kontrolou.



Čtyři základní emoce mají řadu vedlejších projevů a různých podob.

| <b>Strach</b>  | <b>Hněv</b>    | <b>Smutek</b>     | <b>Radost</b>  |
|----------------|----------------|-------------------|----------------|
| Nepokoj        | Podrážděnost   | Zoufalství        | Náklonnost     |
| Skličenosť     | Zatrpkllost    | Bolest            | Veselost       |
| Úzkost         | Úlek           | Netečnost         | Zalíbení       |
| Ochablost      | Roztrpčenost   | Utrpení           | Dobrá nálada   |
| Uzavřenost     | Kritičnost     | Skličenosť        | Přátelství     |
| Zmatek         | Zášť           | Znechucení        | Láska          |
| Pocit viny     | Tvrdost        | Deprese           | Laskavost      |
| Děs            | Zlost          | Beznaděj          | Srdečnost      |
| Defenzivnost   | Závist         | Lítost            | Štěstí         |
| Strádání       | Rozčilení      | Lhostejnost       | Pohoda         |
| Dezorientace   | Nespokojenost  | Rozpaky           | Bezstarostnost |
| Oslabení       | Vztek          | Nuda              | Souznění       |
| Úlek           | Pocit marnosti | Vyčerpanost       | Zdraví         |
| Přecitlivělost | Nepřátelství   | Stud              | Harmonie       |
| Bezmocnost     | Hysterie       | Zahanbení         | Sympatie       |
| Neupřímnost    | Nelibost       | Neschopnost       | Naděšení       |
| Trápení        | Žárlivost      | Nezájem           | Vitalita       |
| Poddajnost     | Zklamání       | Pocit osamělosti  | Bujarost       |
| Nejistota      | Malichernost   | Zhnusení          | Spokojenost    |
| Zábrany        | Kverulantství  | Otupělost         | Elán           |
| Zdrženlivost   | Vyzývavost     | Neklid            | Euforie        |
| Nervozita      | Zlomyslnost    | Nešťastnost       | Pocit svobody  |
| Panika         | Nevrllost      | Nedbalost         | Okouzlení      |
| Popletenost    | Vzdor          | Stesk             | Optimismus     |
| Pesimismus     | Zuřivost       | Odmítání          | Vášeň          |
| Obavy          | Napětí         | Pocit zbytečnosti | Naděje         |
| Bázlivost      | Suverenita     | Trudnomyslnost    | Přitažlivost   |
| Malomyslnost   | Neloajálnost   | Poraženectví      | Vděčnost       |
| Stres          | Podvody        | Prázdnota         | Uspokojení     |
| Starosti       |                |                   | Citlivost      |

### 1.3. Složky komunikace ve vztahu k emocím



Jakou úlohu mají jednotlivé složky při procesu předávání informace?

**3 složky komunikace:**

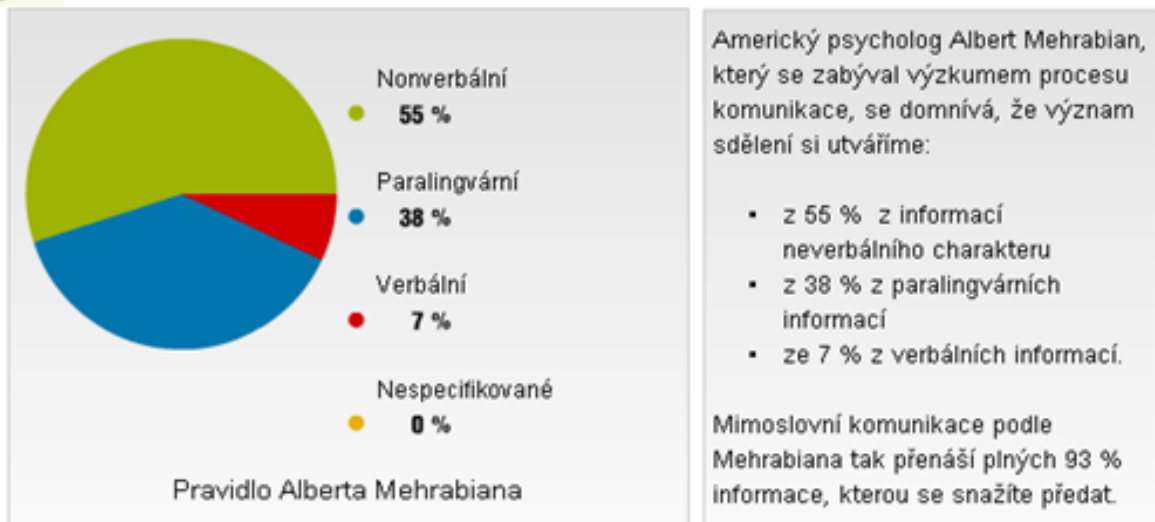
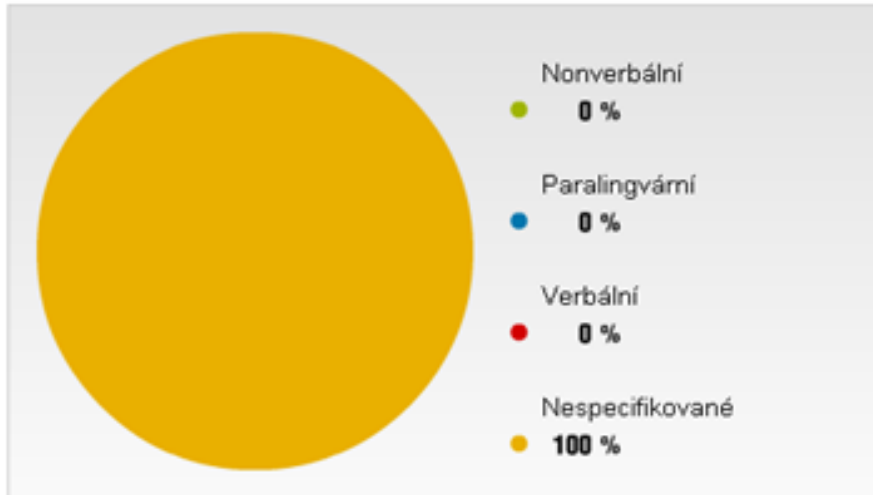




Jakou úlohu mají jednotlivé složky komunikace?



Důležitost jednotlivých složek vyjádřete v % tak, aby součet všech tří dával 100%.



## Shrnutí

Emoce nelze dělit na dobré a špatné, je třeba se s nimi naučit žít.

Je dobré si uvědomit, že emoce obecně i tzv. 4 základní emoce (strach, hněv, smutek a radost) včetně vedlejších projevů mají své spouštěcí mechanismy a vycházejí z našich neuspokojených potřeb.

Když identifikujeme své emoce, můžeme jednat tak, abyste uspokojili své potřeby. Když emoce odmítáme uznat, znamená to, že naše potřeby nebudou uspokojeny. Následuje frustrace.

Uvědomujme si své pocity v každé situaci.

Kontrolujme své reakce.

Rozvíjejme svou schopnost zvládat emoce tím, že je přijmeme.



### **Doporučení**

Udělejte si sebehodnocení. Tak nejlépe zjistíte, zda se Vám daří zvládat vlastní emoce. Jako nástroj pro identifikaci emocí Vám poslouží např. test. Emočních dovedností. Následně lze zhodnotit své chování a zaměřit se na oblasti, které vyžadují zlepšení.

**clues**

**informační kapacita (stanovování priorit, e-mail)**

**zpráva o stylech**

**Jan Vzor**

**Administrace: 18.03.2013**

**Zpráva vytvořena: 19.04.2013**



## clues - zpráva o stylech

Nástroj cut-e clues nabízí standardizované hodnocení (assessment) kandidátovy informační kapacity a schopnosti stanovování priorit, a to formou realistického, interaktivního on-line scénáře. Kromě kognitivních schopností (měřených konkrétními nástroji serie "scales" z portfolia ostatních cut-e nástrojů) se informační kapacita (kompetence) skládá z následujících dimenzí:

### Zacílení

je definováno takto: pro řešení problémů a učinění rozhodnutí bere v potaz všechny dostupné informace; v konkrétní situaci je schopen efektivně rozlišit mezi podstatnými a nepodstatnými informacemi.

### Efektivita

je definována takto: činí realistická rozhodnutí založená na limitovaném množství informací; jedná z vlastní iniciativy; je připraven pustit se do náročných úkolů; je pragmatický a zaměřený na výsledek.

Vzorec chování kandidáta Pan Vzor prokázaný během administrace testu "cut-e clues" byl vztažen směrem ke srovnávací skupině. Následující výroky plynou z této srovnávací analýzy:

- Pan Vzor je z hlediska schopnosti využít všechny dostupné informace pro učinění rozhodnutí a vyřešení problémů pod úrovní srovnávací skupiny.
- Pan Vzor je z hlediska schopnosti rozlišit mezi podstatnými a nepodstatnými informacemi na úrovni srovnávací skupiny.
- Pan Vzor je z hlediska aktivity a schopnosti vypořádat se s náročnými úkoly na úrovni srovnávací skupiny.
- Pan Vzor je z hlediska schopnosti činit realistická rozhodnutí nad úrovní srovnávací skupiny. Jeho činy jsou velmi realistické a zaměřené na výsledek.

Zvolená srovnávací skupina: General adult population (Czech)

Na následujících stránkách naleznete detailní informace ohledně výsledků kandidáta: Pan Vzor.

## Zacílení

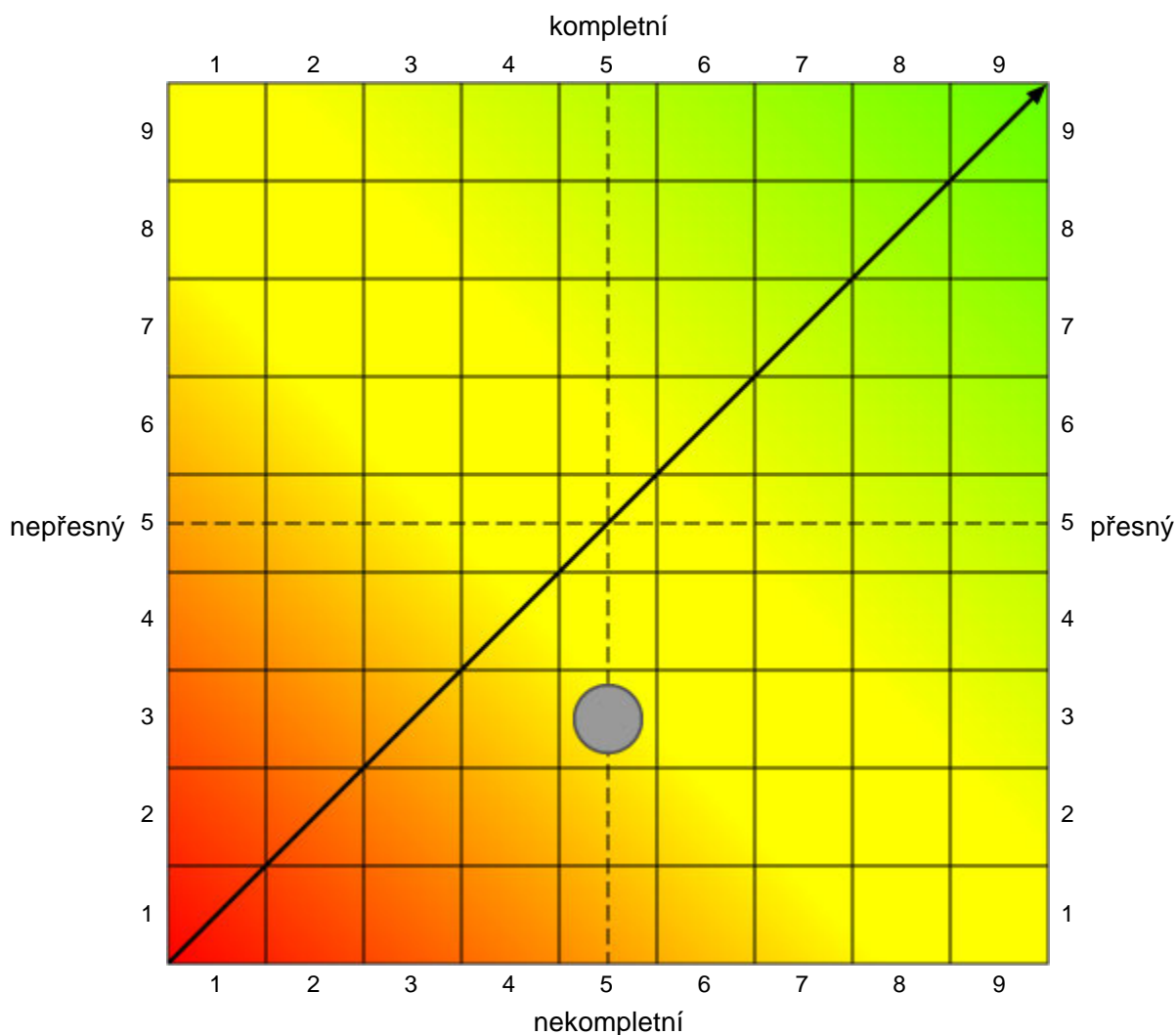
Dimenze "zacílení" je definována dvěma škálami "nekompletní vs. kompletní" a "nepřesný vs. přesný".

Škála "nekompletní vs. kompletní" indikuje, jak moc byly během administrace nástroje "clues" brány v potaz všechny dostupné bloky informací. Skóre škály "nekompletní vs. kompletní" je založeno na celkovém počtu přečtených a zpracovaných e-mailů.

Škála "nepřesný vs. přesný" indikuje, jak efektivně byly během administrace nástroje "clues" odděleny relevantní informace od irelevantních. Skóre škály "nepřesný vs. přesný" je založeno na počtu správně přidělených priorit u jednotlivých emailů, dle pokynů. Každý účastník obdrží 17 e-mailů s nízkou prioritou, 12 e-mailů se střední prioritou a 21 e-mailů s vysokou prioritou.

Skóre kandidáta je porovnáváno se srovnávací skupinou a je zobrazeno na škále 1 až 9. Čím vyšší skóre, tím více byl kompletní resp. přesný způsob zpracování poskytnutých informací.

Níže uvedený graf popisuje konkrétní výsledek kandidáta. Účastníkovo skóre je vyznačeno zbarveným bodem. Přerušovaná čára zobrazuje průměrné skóre osob ve srovnávací skupině. Účastník, jehož výsledné skóre je zobrazeno zbarveným bodem v pravém horním rohu, předvedl v testu kompletní a přesný způsob zacházení s informacemi. Naopak účastník, jehož výsledné skóre je zobrazeno zbarveným bodem v levém dolním rohu, předvedl v testu nekompletní a nepřesný způsob zacházení s informacemi.



## Efektivita

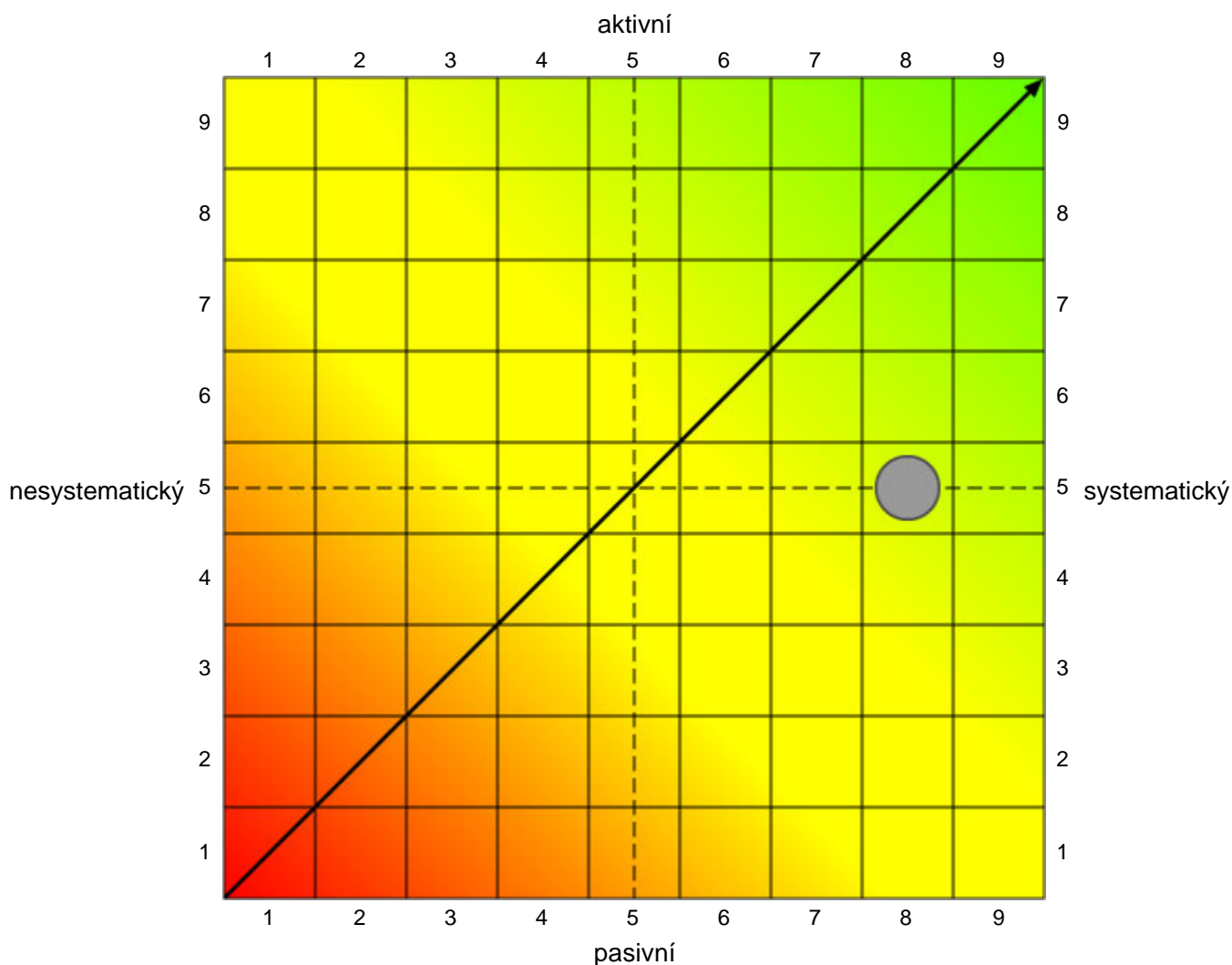
Dimenze "efektivita" je definována dvěma škálami "pasivní vs. aktivní" a "nesystematický vs. systematický".

Škála "pasivní vs. aktivní" indikuje, jak moc projevil během administrace nástroje "clues" účastník svou aktivitu. Přeposlání e-mailu nebo zaslání informací je považováno za aktivnější, než nevykonání žádné akce; sjednání schůzky je neaktivnější možností jednání.

Škála "nesystematický vs. systematický" indikuje, jak systematicky a s jakou relevancí byly během administrace nástroje "clues" účastníkem realizovány aktivity vyplývající z pokynů.

Skóre kandidáta je porovnáváno se srovnávací skupinou a je zobrazeno na škále 1 až 9. Čím vyšší skóre, tím více byl systematický resp. aktivní způsob zpracování poskytnutých informací.

Níže uvedený graf popisuje konkrétní výsledek kandidáta. Účastníkovo skóre je vyznačeno zbarveným bodem. Přerušovaná čára zobrazuje průměrné skóre osob ve srovnávací skupině. Účastník, jehož výsledné skóre je zobrazeno zbarveným bodem v pravém horním rohu, předvedl v testu aktivní a systematický způsob zacházení s informacemi. Naopak účastník, jehož výsledné skóre je zobrazeno zbarveným bodem v levém dolním rohu, předvedl v testu pasivní a nesystematický způsob zacházení s informacemi.



## Právní podmínky

Tento report byl vytvořen pomocí systému cut-e mapTQ. Obsahuje informace ze systému cut-e. Všechny údaje v něm obsažené jsou založeny na výsledcích on-line assessmentu.

Tento report byl vytvořen elektronickou cestou. Obsah reportu je přísně důvěrný a nesmí být dále publikován. Společnost cut-e nepřijímá žádnou odpovědnost za následky způsobené jeho neoprávněným zveřejněním.

Společnost cut-e vám uděluje oprávnění využít informace v reportu obsažené pouze pro nekomerční účely. V rámci tohoto oprávnění jste povinni respektovat všechny ochranné známky a uchovat ochranné údaje na všech případných kopiích reportu. V případě potřeby jakéhokoli jiného využití údajů obsažených v reportu jste povinni požádat cut-e o písemný souhlas.

cut-e a logo cut-e jsou ochranné známky skupiny cut-e group.

© cut-e group, více informací naleznete na: [www.cut-e.cz](http://www.cut-e.cz), všechna práva vyhrazena, 2002-2013.

Váš lokální kontakt:

cut-e czech  
Nám. Josefa Machka 1/1218  
Praha 5 - Malvazinky, 150 00  
Tel.: 00 420 251 552 087  
Fax.: 00 420 251 552 087  
[www.cut-e.cz](http://www.cut-e.cz)

Pro

LMC, s.r.o.  
Jankovcova 1569/2c  
170 00 Praha-Holešovice

### cut-e ve světě

Čína  
Česká republika  
Francie  
Německo  
Řecko  
Indie  
Irsko  
Itálie  
Nizozemsko  
Norsko  
Polsko  
Portugalsko  
Rumunsko  
Rusko  
Singapur  
Slovensko  
Španělsko  
Jihoafrická republika  
Švédsko  
Švýcarsko  
Spojené království Velké Británie  
a Severního Irsku  
Spojené státy americké

## 1. profile

Please note that the following results regarding the Belden values and competencies (1.1, 1.2 & 2.) reflect an individual's preferences, but do not necessarily reflect a person's true abilities in these areas. In addition, the results from the verbal and numerical ability tests (1.3) should be interpreted with caution.

| 1.1 values                                | no evidence | little evidence | some evidence | strong evidence | very strong evidence |
|---|-------------|-----------------|---------------|-----------------|----------------------|
| customers define our success              |             | ●               |               |                 |                      |
| we invest in our people                   |             |                 |               | ●               |                      |
| we succeed together through teamwork      |             | ●               |               |                 |                      |
| we play to win                            | ●           |                 |               |                 |                      |
| continuous improvement is our way of life |             |                 |               | ●               |                      |
| we reach for greatness                    |             | ●               |               |                 |                      |

| 1.2 competencies                   | no evidence | little evidence | some evidence | strong evidence | very strong evidence |
|------------------------------------|-------------|-----------------|---------------|-----------------|----------------------|
| business acumen                    |             |                 |               | ●               |                      |
| dealing with ambiguity             |             |                 |               | ●               |                      |
| strategic agility                  |             |                 | ●             |                 |                      |
| managing through systems           |             |                 |               | ●               |                      |
| problem solving                    |             |                 |               | ●               |                      |
| drive for results                  | ●           |                 |               |                 |                      |
| developing direct reports & others |             | ●               |               |                 |                      |
| customer focus                     |             |                 | ●             |                 |                      |

|                      |   |
|----------------------|---|
| no evidence          | compared to other international managers, the individual shows no evidence for this preference or behaviour (percentile 1-7)            |
| little evidence      | compared to other international managers, the individual shows little evidence for this preference or behaviour (percentile 7-31)       |
| some evidence        | compared to other international managers, the individual shows some evidence for this preference or behaviour (percentile 31-69)        |
| strong evidence      | compared to other international managers, the individual shows strong evidence for this preference or behaviour (percentile 69-93)      |
| very strong evidence | compared to other international managers, the individual shows very strong evidence for this preference or behaviour (percentile 93-99) |



| 1.3 abilities              | no evidence | little evidence | some evidence | strong evidence | very strong evidence |
|----------------------------|-------------|-----------------|---------------|-----------------|----------------------|
| <b>verbal reasoning</b>    |             |                 |               |                 |                      |
| <b>speed</b>               |             |                 |               |                 |                      |
| <b>accuracy</b>            |             |                 |               |                 |                      |
| <b>numerical reasoning</b> |             |                 |               |                 |                      |
| <b>speed</b>               |             |                 |               |                 |                      |
| <b>accuracy</b>            |             |                 |               |                 |                      |

- no evidence** compared to other international managers, the individual shows no evidence for this ability (percentile 1-7)
- little evidence** compared to other international managers, the individual shows little evidence for this ability (percentile 7-31)
- some evidence** compared to other international managers, the individual shows some evidence for this ability (percentile 31-69)
- strong evidence** compared to other international managers, the individual shows strong evidence for this ability (percentile 69-93)
- very strong evidence** compared to other international managers, the individual shows very strong evidence for this ability (percentile 93-99)

## 2. detailed results

### 2.1 values

| customers define our success |                    | little evidence  |
|------------------------------|--------------------|--|
| -                            | cooperativeness    | is convinced that everyone is responsible for own area first; just occasionally takes the time to help others out  |
| -                            | interdependence    | being part of an interdependent team not most important; does not look for external support from others, and may not want others to look for support from them |
| 0                            | social recognition | generally balanced between seeking recognition and respect from others, but also maintaining individuality.  |

| we invest in our people |                            | strong evidence  |
|-------------------------|----------------------------|--|
| --                      | recognition of performance | is convinced to do a good job and does not feel the need for appreciation; is orientated on own standards and feels praise to be unnecessary                           |
| 0                       | financial reward           | considers financial rewards as an important tool, but is not often motivated by money or financial incentives  |
| +                       | integrity                  | employees should be able to stand behind the company goals with conviction and clear ethical principles should apply; appreciates a trustful atmosphere                |
| ++                      | fairness                   | notices whether people in the company are constantly treated fairly and with respect; considers it important that individual differences are always taken into account |
| ++                      | development opportunities  | highly appreciates when personal and career development is actively promoted in a company; wants to have a lot of opportunities to improve their professional skills   |

| we succeed together through teamwork |                 | little evidence  |
|--------------------------------------|-----------------|--|
| -                                    | harmony         | considers it nearly unavoidable that ambiguities and critical issues are addressed; does not place a lot of value on a feeling of unity at work                |
| -                                    | cooperativeness | is convinced that everyone is responsible for own area first; just occasionally takes the time to help others out  |
| 0                                    | honesty         | considers an open communication important, but can accept that some pieces of information are sometimes restricted to a certain group of people                |
| -                                    | interdependence | being part of an interdependent team not most important; does not look for external support from others, and may not want others to look for support from them |

|    |                                       |   |                                    |   |                               |   |                                     |    |   |
|----|---------------------------------------|---|------------------------------------|---|-------------------------------|---|-------------------------------------|----|---|
| -- | far below average<br>(percentile 1-7) | - | below average<br>(percentile 7-31) | 0 | average<br>(percentile 31-69) | + | above average<br>(percentile 69-93) | ++ | far above average<br>(percentile 93-99) |
|----|---------------------------------------|---|------------------------------------|---|-------------------------------|---|-------------------------------------|----|---|

|                |                            |  |
|----------------|----------------------------|--|
| we play to win |                            | <b>no evidence</b>   |
| --             | recognition of performance | is convinced to do a good job and does not feel the need for appreciation; is orientated on own standards and feels praise to be unnecessary |
| --             | influence possibilities    | prefers to work with clear directions and has no problems having to ask for permission; is indifferent about the degree of autonomy at work  |
| -              | willpower                  | flexible, adaptable, able to switch gears; likes to find short-cuts, sometimes difficulty maintaining self-discipline when frustrated        |
| --             | competitive achievement    | relaxed about competition, less personally ambitious, dislikes "win-lose" situations; more selective with goals                              |

|   |                      |  |
|---|----------------------|--|
| continuous improvement is our way of life |                      | <b>strong evidence</b>   |
| 0   | rate of change       | considers it important that needs for improvement are recognized and resolved, but wants these changes to be implemented gradually and well considered |
| 0   | opportunity-taking   | generally balanced between taking advantage of opportunities, but also minimizing risk.  |
| ++  | order & organisation | orderly, organized, structured, detailed, efficient; could be perfectionistic or miss bigger picture   |

|                        |                         |   |
|------------------------|-------------------------|---|
| we reach for greatness |                         | <b>little evidence</b>  |
| 0                      | professional challenge  | likes to be intellectually challenged at work; prefers tasks in which own knowledge is required at times        |
| 0                      | opportunity-taking      | generally balanced between taking advantage of opportunities, but also minimizing risk.                         |
| 0                      | personal admiration     | generally balances his or her pride with appropriate humility.  |
| --                     | competitive achievement | relaxed about competition, less personally ambitious, dislikes "win-lose" situations; more selective with goals |

|    |                                       |   |                                    |   |                               |   |                                     |    |   |
|----|---------------------------------------|---|------------------------------------|---|-------------------------------|---|-------------------------------------|----|---|
| -- | far below average<br>(percentile 1-7) | - | below average<br>(percentile 7-31) | 0 | average<br>(percentile 31-69) | + | above average<br>(percentile 69-93) | ++ | far above average<br>(percentile 93-99) |
|----|---------------------------------------|---|------------------------------------|---|-------------------------------|---|-------------------------------------|----|---|

## 2.2 competencies

| business acumen |                         | strong evidence  |
|-----------------|-------------------------|--|
| 0               | intellectual expression | generally balanced between fulfilling intellectual interests and being practical about applying ideas.                               |
| +               | prudent                 | takes a long-term perspective and considers the wider consequences of plans and activities   |
| ++              | analytical              | evaluates information very thoroughly and grasps complex issues quickly; highly data-driven; identifies the core of a problem easily |
| +               | conceptual              | enjoys working with abstract concepts and models; likes intellectual challenges and recognizes the connections between issues        |

| dealing with ambiguity |                | strong evidence   |
|------------------------|----------------|---|
| +                      | open to change | supports new ideas and enjoys change and novelty; continually looks for ways to improve things                                |
| +                      | conceptual     | enjoys working with abstract concepts and models; likes intellectual challenges and recognizes the connections between issues |

| strategic agility |                    | some evidence   |
|-------------------|--------------------|---|
| 0                 | opportunity-taking | generally balanced between taking advantage of opportunities, but also minimizing risk.                                       |
| +                 | prudent            | takes a long-term perspective and considers the wider consequences of plans and activities                                    |
| +                 | conceptual         | enjoys working with abstract concepts and models; likes intellectual challenges and recognizes the connections between issues |
| 0                 | imaginative        | appreciates new approaches, but tends to rely on ideas of others more than developing original solutions on his/her own       |
| +                 | open to change     | supports new ideas and enjoys change and novelty; continually looks for ways to improve things                                |

|    |                                       |   |                                    |   |                               |   |                                     |    |   |
|----|---------------------------------------|---|------------------------------------|---|-------------------------------|---|-------------------------------------|----|---|
| -- | far below average<br>(percentile 1-7) | - | below average<br>(percentile 7-31) | 0 | average<br>(percentile 31-69) | + | above average<br>(percentile 69-93) | ++ | far above average<br>(percentile 93-99) |
|----|---------------------------------------|---|------------------------------------|---|-------------------------------|---|-------------------------------------|----|---|

| managing through systems |                      | strong evidence   |
|--------------------------|----------------------|---|
| -                        | restriction          | spontaneous, dislikes restriction, willing to take risks, likes change and variety; can be impatient, not well-controlled, too reactive |
| ++                       | order & organisation | orderly, organized, structured, detailed, efficient; could be perfectionistic or miss bigger picture                                    |
| --                       | directing            | feels much more comfortable when others take the lead; prefers to focus on own tasks and objectives                                     |
| ++                       | systematic           | is exceptionally systematic and well-organized; defines clear priorities; always plans well ahead and with realistic timelines          |
| +                        | conscientious        | sees jobs through to the end and pays attention to quality issues; follows procedures; respects rules and regulations                   |

| problem solving |                         | strong evidence  |
|-----------------|-------------------------|--|
| 0               | intellectual expression | generally balanced between fulfilling intellectual interests and being practical about applying ideas.                               |
| +               | focused on results      | is target-oriented and pragmatic in approach; focuses on reaching results; solves problems quickly and effectively                   |
| ++              | analytical              | evaluates information very thoroughly and grasps complex issues quickly; highly data-driven; identifies the core of a problem easily |

| drive for results |                         | no evidence  |
|-------------------|-------------------------|--|
| --                | power                   | does not seek out positions of power or leadership; will let others take the lead; a good follower, may not "step-up" when leadership required |
| -                 | willpower               | flexible, adaptable, able to switch gears; likes to find short-cuts, sometimes difficulty maintaining self-discipline when frustrated          |
| --                | competitive achievement | relaxed about competition, less personally ambitious, dislikes "win-lose" situations; more selective with goals                                |
| +                 | focused on results      | is target-oriented and pragmatic in approach; focuses on reaching results; solves problems quickly and effectively                             |
| --                | competitive             | dislikes competing with others and prefers to promote harmony between people; often prefers to focus on doing his/her best rather than winning |
| -                 | energetic               | is quite concerned about the time and energy demands of work; may become nervous and tense under pressure                                      |

|    |                                    |   |                                 |   |                            |   |                                  |    |                                      |
|----|------------------------------------|---|---------------------------------|---|----------------------------|---|----------------------------------|----|--------------------------------------|
| -- | far below average (percentile 1-7) | - | below average (percentile 7-31) | 0 | average (percentile 31-69) | + | above average (percentile 69-93) | ++ | far above average (percentile 93-99) |
|----|------------------------------------|---|---------------------------------|---|----------------------------|---|----------------------------------|----|--------------------------------------|

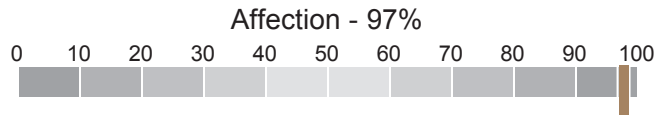
| developing direct reports & others |                    | little evidence   |
|------------------------------------|--------------------|---|
| 0                                  | social recognition | generally balanced between seeking recognition and respect from others, but also maintaining individuality.   |
| --                                 | directing          | feels much more comfortable when others take the lead; prefers to focus on own tasks and objectives   |
| -                                  | agreeable          | prefers to work alone; works at his/her own pace and sometimes does not share information   |
| +                                  | behavioural        | is interested in others' behavior; observes and analyzes others' motives and reactions  |
| -                                  | achieving          | sets moderate targets and tends to avoid difficult challenges; content in his/her current role, interested in his/her career progression but reluctant to take on more responsibility |

| customer focus |                    | some evidence  |
|----------------|--------------------|--|
| -              | interdependence    | being part of an interdependent team not most important; does not look for external support from others, and may not want others to look for support from them |
| -              | willpower          | flexible, adaptable, able to switch gears; likes to find short-cuts, sometimes difficulty maintaining self-discipline when frustrated                          |
| 0              | social recognition | generally balanced between seeking recognition and respect from others, but also maintaining individuality.  |
| 0              | persuasive         | is able to win others' support if the issue is very important, but does not like to sell ideas aggressively  |
| +              | behavioural        | is interested in others' behavior; observes and analyzes others' motives and reactions   |

|    |                                    |   |                                 |   |                            |   |                                  |    |                                      |
|----|------------------------------------|---|---------------------------------|---|----------------------------|---|----------------------------------|----|--------------------------------------|
| -- | far below average (percentile 1-7) | - | below average (percentile 7-31) | 0 | average (percentile 31-69) | + | above average (percentile 69-93) | ++ | far above average (percentile 93-99) |
|----|------------------------------------|---|---------------------------------|---|----------------------------|---|----------------------------------|----|--------------------------------------|

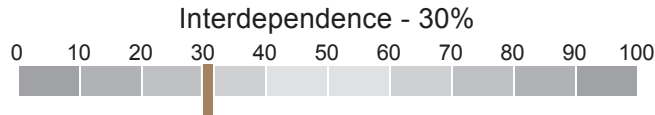
### 3. needs profile

being liked or accepted not important; less concerned about people's feelings, emphasises tasks and results more than relationships, sometimes seen as 'cold' or 'insensitive'



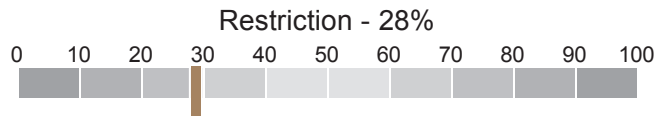
being liked and accepted is very important; fosters positive relationships, can be too sensitive to whether someone will 'like' them or their decisions

being part of an interdependent team not most important; does not look for external support from others, and may not want others to look for support from them



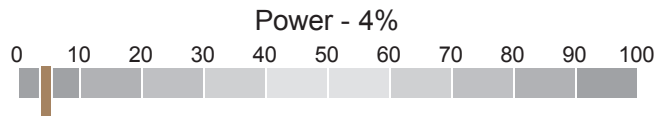
a natural team player; helpful, supportive, enjoys working with and around others cooperatively; could be too consensus-oriented

spontaneous, dislikes restriction, willing to take risks, likes change and variety; can be impatient, not well-controlled, too reactive



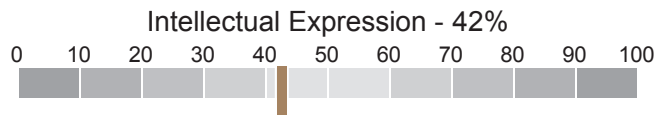
steady, responsible, even-keeled, seeks stability and security; can be overly cautious or self-inhibited

does not seek out positions of power or leadership; will let others take the lead; a good follower, may not 'step-up' when leadership required



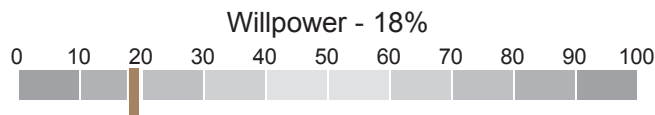
seeks out positions of power, authority and leadership; likes impact, a dominant and assertive style; could be overly dominant or aggressive

a doer-practical, common-sense, end-goal oriented, likes action; less interested in ideas for own sake; may not fully think things through; may be bored with strategy or complexity



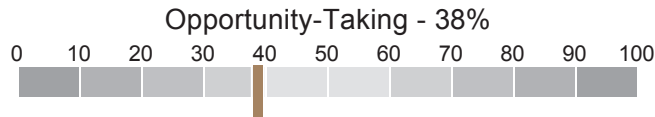
sees self as intellectually capable; often analytical, thoughtful, intellectually rigorous; a good critical thinker; could lean on ideas rather than action

flexible, adaptable, able to switch gears; likes to find short-cuts, sometimes difficulty maintaining self-discipline when frustrated



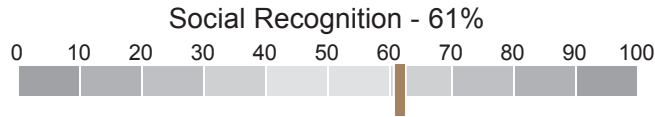
strong-willed, tenacious, persistent, strong work ethic, doesn't give up; could be stubborn or inflexible when meets resistance

not motivated for short-term gains; cautious, less comfortable with risk, wants to be treated fairly, not exploited



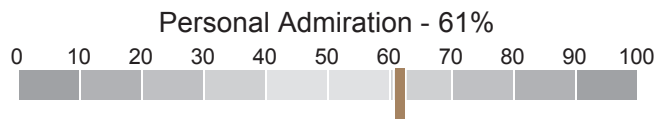
quick to identify and seize opportunities; quick to respond, 'go for it'; could be impulsive or too quick to react

usually unpretentious, down-to-earth, shirt-sleeves, informal, and straightforward; an individualist, willing to take a controversial stand, sometimes lacking respect for social conventions, can be 'anti-establishment'



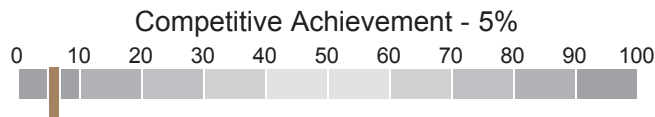
seeks respect and recognition, usually respectful in return; a networker, enjoys collegial relationships; less likely to take a controversial stand

genuinely humble, unselfish, putting others first, not self-indulgent; confidence can fluctuate, may not feel he/she 'measures up'



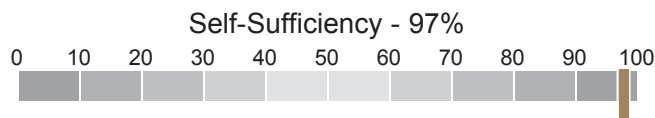
takes pride in self; sets high, self-imposed standards, competitive with self; confident, could be over-confident, cocky or arrogant

relaxed about competition, less personally ambitious, dislikes 'win-lose' situations; more selective with goals



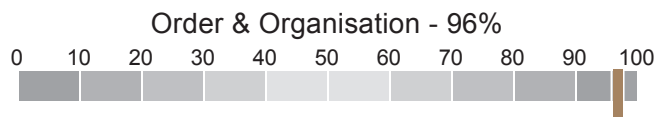
highly competitive, energetic, driven about goals, ambitious; can be overly competitive, results at any cost

dislikes operating in isolation, so seeks interactions and does not want too much time without engaging others; may not take an independent, unpopular stand



self-sufficient, has own point-of-view; could be a loner, or 'fiercely independent'

less naturally organised, less structured, flexible about details; sees the big picture; sometimes not 'granular' enough, or important details could slip



orderly, organised, structured, detailed, efficient; could be perfectionistic or miss bigger picture



# ZPRÁVA O VAŠEM VÝSLEDKU

## Váš osobní profil:

### **ESTJ**

Extraverze (E)

Smysly (S)

Myšlení (T)

Orientace na rozhodování (J)

## Krátký popis typu

**ESTJ** – Praktičtí; realističtí. Plánují a organizují různé akce. Musí si dát pozor na to, aby nezapomněli na osobní potřeby druhých lidí. Jsou experty na to, jak operativně něco uskutečnit. Za směrodatné považují pouze výsledky. Jsou přímí a vystupují rezolutně. Problémy řeší přímo a rozhodně.

Navenek projevují spíše analyticky hodnotící stránku, vnitřně se spoléhají spíše na realističnost.

## Detailní popis profilu

*Prosím, pečlivě si přečtete následující popis. Poznačte si následující aspekty:*

- to, co vás dobře vystihuje, označte vykřičníkem (!),
- to, co je sporné, označte otazníkem (?),
- to, co se vám zdá naprosto neodpovídající, označte vlnovkou (~).

*Rozhodující je váš osobní názor.*

Dokážete výborně organizovat. Používáte svou schopnost logicky myslet, abyste toho ve svém životě dostal/a co nejvíce pod svou kontrolu. Jste v pohodě, pokud vám okolnosti umožní všechno naplánovat, sehnat potřebná fakta, určit cíle, naplánovat průběh věci a zorganizovat potřebné zdroje. Operativní cíle mají zpravidla něco společného s lidmi, věcmi a situacemi, ale určitě ne s teoriemi a idejemi. Jako člověk typu ESTJ důvěřujete informacím, které souvisejí s reálným světem. Jste trpělivý/á, pokud jde o důvěrně známé úkoly a běžnou rutinu. Pracujete vytrvale na dosažení cíle, a sice s vysokou přesností. Užíváte si dobře naplánovaného života, který máte pod kontrolou a ve kterém můžete předvídat, co se stane.

Lidé typu ESTJ jsou ve své podstatě manažerské typy. Svou energii investují do práce.

Mají jen málo pochopení pro málo efektivní nebo neužitečnou práci. Mají jasnou představu o pořádně odvedeném díle. Mluví otevřeně a přímo k věci o svých názorech, sklonech, předsudcích a rozhodnutích.

Jako člověk typu ESTJ dáváte při rozhodování přednost jasnému „bud“ a „nebo“. Nejste tolerantní k nejasným poměrům. Když vám někdo prezentuje nějaký nápad, pak vyžadujete i jasný plán s čísly, daty a fakty. Pak se teprve rozhodnete, jestli do něj budete investovat čas a energii. Pokud neusměrníte své tempo a neposlechnete si i náhled druhých lidí na věc, může se stát, že se rozhodnete příliš rychle.

Lidé typu ESTJ si váží harmonického, spořádaného domova, kde vše probíhá v pravidelném rytmu a kladou důraz na tradiční hodnoty. Je pro ně důležitý majetek. Pokud by si mohli vybrat, vydají např. peníze za užitkový a stabilní nábytek, který jim bude dlouho sloužit. Plýtvání a nadměrný konzum je dokážou rozložit. Jejich smysl pro zodpovědnost je velmi výrazný a žene je kupředu, což s sebou nese i to, že na sebe berou víc a víc úkolů.

Na základě organizačního talentu a schopnosti pozorovat tvoří osoby s tímto typem osobnosti pilíře nejrůznějších občanských iniciativ a sociálních skupin. Lidé typu ESTJ mají schopnost vidět v každé situaci věci z praktického a střízlivého pohledu, což lidé v jejich okruhu dokážou ocenit. Lidé typu ESTJ jsou zaměřeni na konkrétní výsledky, nastavují vysoký standard a dbají o věc.

## **VÁŠ PŘÍSPĚVEK V RÁMCI ORGANIZACE**

- Pečlivě vyřizujete své úkoly, včas a dotažené do detailu.
- Zajímají vás jen výsledky.
- Dokážete výborně vybudovat účinné systémy.
- Zaměřujete se na konkrétní činy a neváháte, pokud je to nutné, jít do akce v první řadě.
- Jste založený/á prakticky a realisticky a vážíte si aktuálních, zaručených a praktických aplikací.
- Krok za krokem se blížíte ke svému cíli.
- Problémy řešíte přímo a rozhodně.
- Rád/a organizujete a strukturujete.
- Máte rád/a ten pocit, kdy si můžete odškrtnout ze seznamu vyřízený úkol.
- Nechápete, proč by se mělo něco měnit, když věci podle vašeho názoru běží tak, jak mají.

## **STYL VEDENÍ, KTERÉMU DÁVÁTE PŘEDNOST**

- Jste zrozen/a pro administrativu řízení zdrojů a projektů.
- Zaměřujete se především na práci, ale už méně na lidi, kteří ji vykonávají. Kladně hodnotíte ty, kteří si to svým výkonem zasloužili.
- Pokud chcete proniknout k jádru věci, postupujete přímo a rezolutně.
- Používáte vyzkoušené, zavedené metody, abyste dosáhli výsledku v krátké době.
- Pokud jde o změny, jste spíše konzervativní,.
- Kladete si vysoké cíle a držíte se jich.
- Jste přesvědčen/a, že je možné, vybudovat si autoritu časem, pokud člověk vykazuje pozitivní výsledky.

## **KOMUNIKAČNÍ STYL, KTERÉMU DÁVÁTE PŘEDNOST**

- Mluvíte energicky a důrazně.
- Odpovídáte rychle a sportánně.
- S ostatními lidmi komunikujete raději ústně, než abyste posílal/a písemná sdělení.
- Stručně, jasně, výstižně – to je váš přístup. Věci, které říkáte, jsou objektivní a kladou důraz na přesnost a jasnost myšlenek.
- Při mluvení jste konkrétní, vyhýbáte se abstrakci a teoriím.
- Při prezentaci se držíte faktů a nabízíte praktické užití.
- Necháte se přesvědčit a přesvědčujete druhé prostřednictvím řádné, objektivní argumentace.

## **CO VÁS MOTIVUJE A DEMOTIVUJE**

- Dáváte přednost stabilnímu, bezpečnému a předvídatelnému prostředí.
- Vyhledáváte příležitosti, jak spolupracovat s lidmi, kteří dokáží vytrvat u jedné věci.
- Dáváte přednost prostředí, ve kterém se dostanete do kontaktu s dalšími lidmi.
- Nejlépe se vám pracuje v atmosféře, která vám dává pocit, že toto je pro vás to pravé místo.
- Chtěl/a byste vědět, že vaše snaha se zaručeně a konkrétně vyplatí.
- Raději se vyhýbáte situacím, ve kterých nemůžete mít žádnou zodpovědnost, ani kontrolu.

## **VÁŠ PŘÍSPĚVEK V TÝMU**

- Jste týmový hráč/ týmová hráčka.
- Jste motor, který uvádí do chodu plánování a realizaci.
- Vyzýváte ostatní, aby se poměřovali s vysokou laťkou vašich výtečných výkonů.
- Myslíte převážně na konkrétní přítomnost a nikoliv na budoucnost.
- Vaše příspěvky jsou střízlivé a přímé.
- Frustruje vás, pokud sedíte na nějaké poradě, kde se účastníci nedokáží držet podstaty věci nebo kde se nedodrží původní plán porady.
- Nemáte rád/a aktivity, při kterých ztrácíte čas nebo které odvádějí pozornost od pracovních úkolů.

## **VÁŠ OSOBNÍ STYL UČENÍ**

- Dáváte přednost strukturovaným lekcím s jasným vzdělávacím cílem a nerad/a se odchylujete od studijního plánu.
- Nejlépe se vám učí o konkrétních věcech, které si můžete procvičit – nevádí vám učení nazpaměť ani testy.
- Dáváte přednost učební látce, ve které jsou zprostředkována fakta. Máte malé pochopení pro nepoužitelné koncepty.
- Od vedoucích kurzu očekáváte férovost, předvídatelnost a důsledné průběžné dodržování pravidel.

## **NĚKOLIK TIPŮ PRO OSOBNÍ ROZVOJ**

- Máte sklony chovat se občas neomaleně; pokuste se brát ohledy na potřeby, přání a pocity druhých lidí.
- Pravidelně přemýšlejte o svých očekáváních vůči druhým lidem – to je důležité, pokud chcete druhé lidi motivovat.
- Trénujte umění zprostředkování pozitivní zpětné vazby.
- Buďte otevřen/a novým metodám, jak některé věci dělat; vyslechněte nápady, alternativy a informace od druhých lidí.
- Věnujte více pozornosti nadřazeným souvislostem, abyste v nich mohl/a zakotvit krátkodobé cíle.

# GLOBALNÍ ŠKÁLY (PROCENTA)

## Energie

E - extraverte

I - introverze



## Vnímání

S - smysly

N - intuice



## Rozhodování

T - myšlení

F - cítění



## Životní styl

J - orientace na rozhodování

P - orientace na vnímání



## Stres

A - napětí

G - uvolnění



# ODKUD ČERPÁTE SVOU PSYCHICKOU ENERGII

**extraverze**

**introverze**



Lidé s převahou extraverze se obracejí navenek, pokud chtějí čerpat energii. Lidé s převahou extraverze svou pozornost zaměřují na druhé lidi a na věci okolo sebe. Většina z nich má ráda společnost, ráda mluví a zaměřuje se na své sociální prostředí. Jsou spíše aktivní a neobracejí se často do svého nitra.

Lidé s převahou introverze nacházejí zdroj energie především sami v sobě. Soustředí se na vlastní myšlenky, nápady a pocity. Dávají přednost udržování několika málo přátelských vztahů, které jsou velmi blízké. Takoví lidé se stahují sami do sebe, nejdříve o svých představách pečlivě přemýšlejí a pak je teprve sdělí ostatním. Potřebují čas pro sebe, stranou všeho hluku a ruchu.

**Výsledky naznačují tendenci k preferenci extraverze.**

## Škály rysů pro extraverzi a introverzi

**energičnost**

**poklidnost**



- Přístupnost a přátelský vztah k lidem
- Aktivní a hovorný/á v kontaktu
- Vyzařuje energii a má nezaměnitelný, zřetelný projev

- Chová se zdrženlivěji
- Působí přemýšlivě
- Vyzařuje vnitřní klid a působí tichým dojmem

**orientace na společnost**

**orientace na soukromí**



- S radostí sdílí společnost mnoha lidí
- Dává přednost podnětům přicházejícím z okolí
- Tráví svůj volný čas rád/a ve společnosti

- Pracuje raději sám/sama
- Potřebuje soukromou sféru a možnost uchýlit se na klidné místo
- Tráví svůj volný čas rád/a doma

**družnost**

**rezervovanost**



- Působí přátelsky
- Rád/a vzhledává kontakty
- Rychle vytváří nové vztahy

- Zachovává si odstup
- Obrácený/á do sebe
- Navázání vztahu vyžaduje určitý čas

**podnikavost****zdrženlivost**

- K cizím lidem přistupuje s otevřeností
- Podněcuje kontakty
- Podílí se s radostí na zábavě

- Chová se zdrženlivě vůči neznámým lidem
- Drží se spíše v pozadí
- Zabývá se rád/a vlastními záležitostmi

**spontánnost****uvážlivost**

- Obratný/á v řeči a pohotový/á
- Rád/a se seznamuje s novými lidmi

- Má rád/a, když má dost času na přemýšlení
- Odpočine si při činnostech, jako je například četba knihy

# JAK ZPRAVIDLA VNÍMÁTE SKUTEČNOST

**smysly**

**intuice**



Smyslově vnímající lidé věří více informacím, které jsou přístupné prostřednictvím některého ze smyslů. Takoví lidé žijí spíše v přítomnosti, řídí se podle konkrétních faktů a spoléhají se na to, co je uchopitelné a známé.

Intuitivně vnímající lidé používají informace přicházející skrze smysly jako výchozí body, ze kterých zjišťují další možnosti. Tito lidé jsou zaměřeni spíše na budoucnost, jsou otevření a dávají přednost teoriím a vytváření koncepcí.

**Výsledky ukazují na preferenci smyslového vnímání.**

## Škály rysů pro smysly a intuici

**praktičnost**

**inovátorství**



- Drží se faktů
- Dává přednost osvědčeným metodám
- Působí konvenčně a udržuje hodnoty

- Sleduje nové trendy
- Vyhledává nové metody
- Působí nekonvenčně a vynalézavě

**konkrétnost**

**abstraktnost**



- Orientuje se na objektivní realitu
- Zaměřuje se na praktické předměty
- Preferuje obecné a ustálené hodnoty

- Orientuje se na ideály a vize
- Přemýšlí o různých teoriích
- Preferuje nové a jedinečné hodnoty

**realističnost**

**imaginativnost**



- Klade důraz na zdravý lidský rozum
- Dává přednost jasnému způsobu vyjadřování
- Dává přednost přesnému popisu

- Klade důraz na fantazii a tvořivost
- Cení si originálního způsobu vyjadřování
- Vyhovuje mu/jí vyjadřování v metaforách

### odměny konkrétní

### odměny abstraktní



58%

69%

- Reaguje na zajímavé podněty zvnějšku
- Klade důraz na přímý užitek a okamžitý zisk

- Reaguje na intelektuální výzvy
- Hledá napínavé a náročné výzvy

### stabilita

### změna



90%

7%

- Dává přednost stabilitě
- Rád/a dodržuje pravidla
- Vyhovují mu/jí tradice

- Je otevřený/á ke změnám
- Pevné struktury považuje za omezující
- Rád/a rozvíjí nové nápady a přístupy



## JAK SE ZPRAVIDLA ROZHODUJETE

### myšlení (analytické rozhodování)

### cítění (hodnotové rozhodování)



Lidé, kteří se rozhodují na základě myšlení dávají přednost objektivním a logickým argumentům. Mají sklon k tomu, nezabývat se osobně lidmi a věcmi v okolí.

Lidé, kteří se rozhodují na základě cítění dávají přednost osobnímu zjišťování subjektivních hodnot a různých úhlů pohledu na věc. Stále přemýšlí o tom, jaké důsledky bude rozhodnutí mít pro druhého.

**Výsledky naznačují tendenci k preferenci analytického rozhodování (myšlení).**

### Škály rysů pro myšlení a cítění

#### distancovanost

#### empatie



- Působí velmi nezáujatě
- Chová se racionálně i ve velmi emocionálně vypjatých situacích

- Působí empaticky
- Dokáže ve většině situací projevit pochopení a soucit

#### objektivita

#### subjektivita



- Dává přednost logicky zdůvodnitelnému stanovisku
- Rozhoduje se převážně analyticky
- Působí věcně

- Dává přednost stanovisku, pro které se nadchne
- Rozhoduje se ohleduplně
- Hodně mu/jí záleží na lidech

#### autonomie

#### autenticita



- Klade důraz na kompetence a schopnost logického myšlení
- Kritizuje ostatní, pokud to je nutné
- Zaměřuje se na obecné principy

- Klade důraz na autenticitu a osobní angažovanost
- Dokáže ocenit druhého
- Orientuje se podle osobních hodnot

## vůdcovství

## adaptabilita



- Má dobře vyvinutou schopnost prosadit se
- Hledá co nejefektivnější způsoby řešení situace
- Dává přednost soutěžím a konkurenčnímu prostředí

- Má dobře vyvinutou schopnost přizpůsobit se
- Zaměřuje se především na poskytování emocionální opory
- Dává přednost situacím, ve kterých se všichni vzájemně podporují.

## kritičnost

## akceptace



- Má jasnou představu a je skeptický/á
- Soustředí se na nedostatky
- Dává přímou zpětnou vazbu

- Je ochotný/á ke kompromisu
- Soustředí se na zdůraznění pozitivních stránek
- Dává přednost diplomatickému způsobu vyjadřování

# ŽIVOTNÍ STYL - CO JE PATRNÉ NAVENEK

**orientace na rozhodování (řád, organizování a struktura)**

**orientace na vnímání (flexibilita, přizpůsobení a bezprostřednost)**



Lidé, kteří se orientují na rozhodování, ovládají řád a strukturu také vše rádi organizují, upřednostňují systematicky uspořádaný životní styl a mají v oblibě plánování.

Lidé, kteří se orientují na vnímání, dávají přednost flexibilitě a bezprostřednosti mají pružný, otevřený životní styl. Vyčkávají, než se rozhodnou. Shromažďují všechny přicházející informace, dávají přednost relativně nestrukturovanému prostředí a jsou většinou velmi spontánní a přizpůsobiví.

**Výsledek ukazuje tendenci k preferenci orientace na rozhodování (řád, organizování a struktura).**

## Škály rysů pro orientaci na rozhodování a orientaci na vnímání

**zaměření na cíl**

**zaměření na proces**

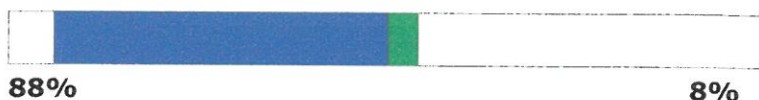


- Klade důraz na pečlivé plánování
- Vše řeší s rozhodností a v předstihu
- Vytváří plány, jak bude něco probíhat
- Preferuje cíl před cestou

- Dává přednost rámcovému plánování
- Potřebuje volný prostor a spontánnost
- Plány přizpůsobuje se novým okolnostem
- Preferuje cestu před cílem

**strukturovanost**

**impulzivita**



- Dává přednost strukturovanému průběhu činností
- Preferuje přesně provedenou práci
- Při práci působí velmi soustředěně

- Dává přednost volnému prostoru pro změnu plánu
- Radost z úkolu je na prvním místě
- Nechá se snadno rozptýlit

**spolehlivost**

**uvolněnost**



- Věci vyřizuje okamžitě, nic neodkládá na později
- Klade důraz na přesnost

- Čeká s vyřízením úkolu často až do poslední minuty
- Klade důraz na pružnost

### smysl pro detail

### smysl pro celek



62%

31%

- Nevadí mu/jí rutinní úkoly
- Má sklony k opatrnosti
- Dává přednost postupu po jednotlivých krocích
- Smysl pro detail

- Rychle pocítí nudu při vykonávání rutinních úkolů
- Je spíše důvěřivý/á
- Zároveň sleduje několik cílů
- Smysl pro celek

### stálost

### otevřenost příležitostem



66%

92%

- Dává přednost stabilnímu prostředí
- Řídí se podle vědeckých zjištění a faktů
- Preferuje stálé a konformní prostředí

- Cítí se dobře v proměnlivém prostředí
- Rád/a se rozhoduje podle situace
- Preferuje nekonformní, proměnlivé prostředí

## JAK REAGUJETE NA STRES

napětí

uvolnění



Vysoká hodnota „napětí“ ukazuje, že takoví lidé si snadno dělají starosti nebo dostanou strach, pokud se objeví nečekaná situace, běh věcí je narušen bezohlednými lidmi nebo nečekanými událostmi.

Vysoká hodnota „uvolnění“ ukazuje, že takoví lidé i v průběhu událostí, které nejsou zcela příjemné, zůstává zpravidla v klidu a myslí optimisticky.

**Výsledek svědčí o tom, že není preferován ani jeden z uvedených pólů.**

### Škály rysů pro napětí a uvolnění

skepticismus

důvěřivost



- Často si dělá starosti o budoucnost
- Vnímá spíše negativní stránky života

- Hledí do budoucnosti s důvěrou
- Vnímá spíše pozitivní stránky života

nejistota

vyrovnanost



- Často přemýšlí o problémech
- Hodně věcí si bere osobně často reaguje podrážděně

- Mállokdy myslí na problémy
- Ostatní ho/ji nedokážou vyvést z vnitřního klidu

opatrnost

smělost



- Vnímá svou nesmělost
- Působí bojácně

- Vnímá své sebevědomí
- Působí vesele a bezstarostně

### negativní naladění



84%

### pozitivní naladění

34%

- Běžné problémy i nečekané změny jsou prožívané jako nepříjemnost

- Nečekané změny i řešení problémů jsou vnímány jako šance

### pesimismus



62%

### optimismus

62%

- Vnímá své okolí i sebe sama spíše pesimisticky, někdy i nepřiměřeně negativně

- Vnímá věci pozitivně a za tím, co dělá, si sebevědomě stojí

## TABULKA OSOBNOSTNÍCH TYPŮ

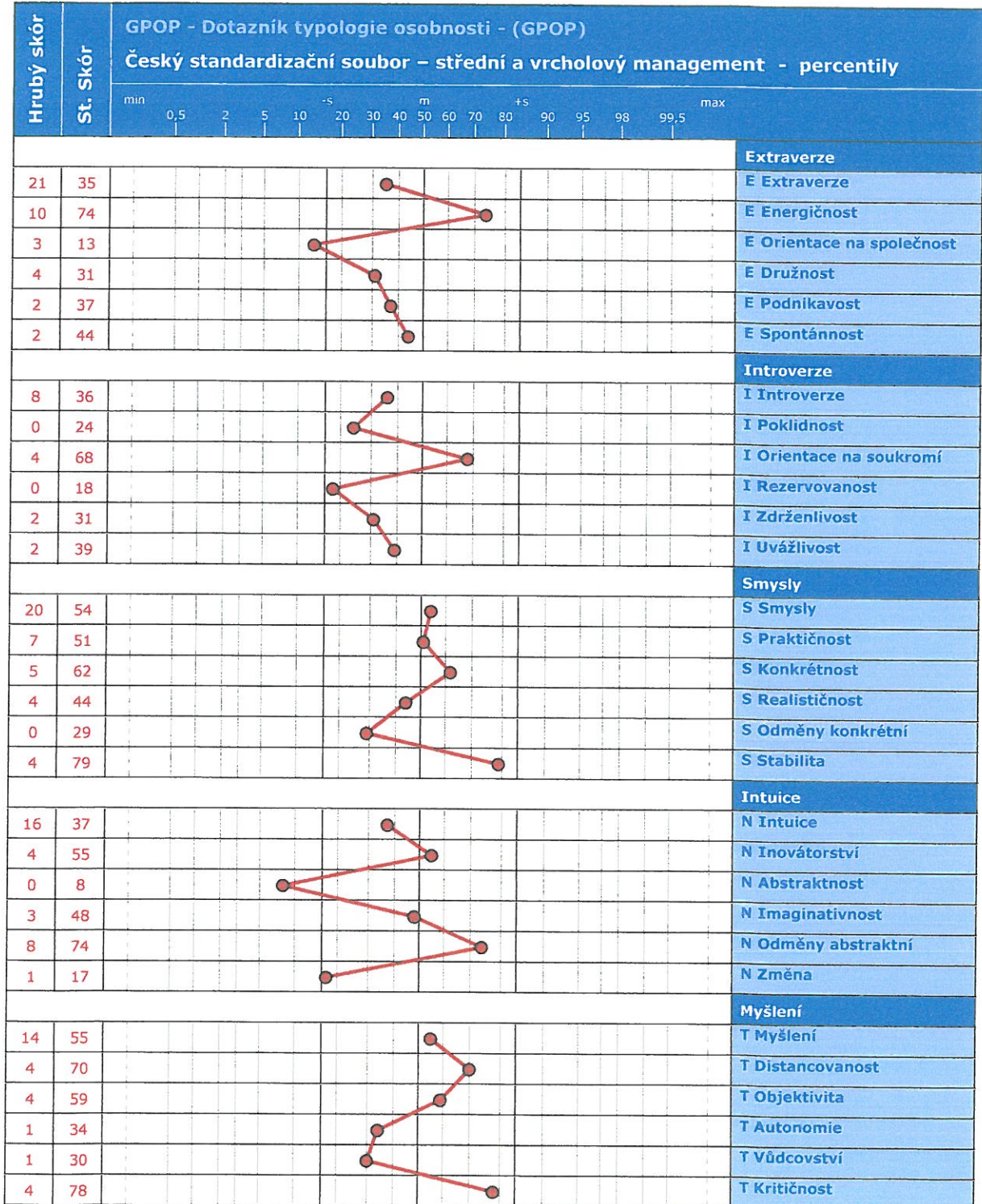
Tabulka osobnostních typů poskytuje přehled o všech 16ti profilech. Váš osobní profil je barevně zvýrazněný.

Tento přehled můžete použít při práci ve skupině, abyste s poradcem resp. poradkyní mohli rozebrat dynamiku v týmu. Také můžete nahlédnout na vlastní osobnostní vývoj: Jedna z dimenzí S, N, T nebo F, která se neobjevuje ve vašem profilu, může naznačit cestu pro váš osobní rozvoj (coaching); prostřednictvím další dimenze, které nedáváte přednost, na vás pravděpodobně působí stres (stres).

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>ISTJ</b><br>Coaching: cítění (F)<br>Stres: intuice (N) | <b>ISFJ</b><br>Coaching: myšlení (T)<br>Stres: intuice (N) | <b>INFJ</b><br>Coaching: myšlení (T)<br>Stres: smysly (S) | <b>INTJ</b><br>Coaching: cítění (F)<br>Stres: smysly (S) |
| <b>ISTP</b><br>Coaching: intuice (N)<br>Stres: cítění (F) | <b>ISFP</b><br>Coaching: intuice (N)<br>Stres: myšlení (T) | <b>INFP</b><br>Coaching: smysly (S)<br>Stres: myšlení (T) | <b>INTP</b><br>Coaching: smysly (S)<br>Stres: cítění (F) |
| <b>ESTP</b><br>Coaching: cítění (F)<br>Stres: intuice (N) | <b>ESFP</b><br>Coaching: myšlení (T)<br>Stres: intuice (N) | <b>ENFP</b><br>Coaching: myšlení (T)<br>Stres: smysly (S) | <b>ENTP</b><br>Coaching: cítění (F)<br>Stres: smysly (S) |
| <b>ESTJ</b><br>Coaching: intuice (N)<br>Stres: cítění (F) | <b>ESFJ</b><br>Coaching: intuice (N)<br>Stres: myšlení (T) | <b>ENFJ</b><br>Coaching: smysly (S)<br>Stres: myšlení (T) | <b>ENTJ</b><br>Coaching: smysly (S)<br>Stres: cítění (F) |

| Parametr  | Hrubý skór   | Standardní skór |
|---|--|-----------------|
| <b>Globální škály</b>   |  |                 |
| Typ osobního profilu  | ESTJ   |                 |
| Energie   | 11   |                 |
|   | Výsledky naznačují tendenci k preferenci extraverte.   |                 |
| Vnímání   | 45   |                 |
|   | Výsledky ukazují na preferenci smyslového vnímání.   |                 |
| Rozhodování   | 12   |                 |
|   | Výsledky naznačují tendenci k preferenci analytického rozhodování (myšlení).                     |                 |
| Životní styl  | 20   |                 |
|   | Výsledek ukazuje tendenci k preferenci orientace na rozhodování (řád, organizování a struktura). |                 |
| Stres   | 0  |                 |
|   | Výsledek svědčí o tom, že není preferován ani jeden z uvedených pólů.                            |                 |
| <b>Extraverze</b>   |  |                 |
| E Extraverze  | 21   | 42              |
| E Energičnost   | 10   | 84              |
| E Orientace na společnost   | 3  | 24              |
| E Družnost  | 4  | 46              |
| E Podnikavost   | 2  | 42              |
| E Spontánnost   | 2  | 46              |
| <b>Introverze</b>   |  |                 |
| I Introverze  | 8  | 31              |
| I Poklidnost  | 0  | 31              |
| I Orientace na soukromí   | 4  | 62              |
| I Rezervovanost   | 0  | 31              |
| I Zdrženlivost  | 2  | 42              |
| I Uvážlivost  | 2  | 54              |
| <b>Smysly</b>   |  |                 |
| S Smysly  | 20   | 66              |
| S Praktičnost   | 7  | 76              |
| S Konkrétnost   | 5  | 54              |
| S Realističnost   | 4  | 54              |
| S Odměny konkrétní  | 0  | 58              |
| S Stabilita   | 4  | 90              |
| <b>Intuice</b>  |  |                 |
| N Intuice   | 16   | 21              |
| N Inovátorství  | 4  | 27              |
| N Abstraktnost  | 0  | 31              |
| N Imaginativnost  | 3  | 46              |
| N Odměny abstraktní   | 8  | 69              |
| N Změna   | 1  | 7               |
| <b>Myšlení (Analytické rozhodování)</b>                                   |  |                 |
| T Myšlení   | 14   | 46              |
| T Distancovanost  | 4  | 66              |
| T Objektivita   | 4  | 54              |
| T Autonomie   | 1  | 46              |
| T Vůdcovství  | 1  | 14              |
| T Kritičnost  | 4  | 84              |
| <b>Cítění (hodnotové rozhodování)</b>                                     |  |                 |
| F Cítění  | 19   | 34              |
| F Empatie   | 6  | 27              |
| F Subjektivita  | 3  | 54              |
| F Autenticita   | 5  | 54              |
| F Adaptabilita  | 5  | 90              |
| F Akceptace   | 0  | 5               |
| <b>Orientace na rozhodování (řád, organizování a struktura)</b>           |  |                 |
| J Orientace na rozhodování  | 32   | 54              |
| J Zaměření na cíl   | 5  | 34              |
| J Strukturovanost   | 12   | 88              |
| J Spolehlivost  | 7  | 42              |
| J Smysl pro detail  | 3  | 62              |
| J Stálost   | 5  | 66              |
| <b>Orientace na vnímání (flexibilita, přizpůsobení a bezprostřednost)</b> |  |                 |
| P Orientace na vnímání  | 18   | 34              |
| P Zaměření na proces  | 12   | 58              |
| P Impulzivita   | 0  | 8               |
| P Uvolněnost  | 2  | 46              |
| P Smysl pro celek   | 2  | 31              |
| P Otevřenost příležitostem  | 2  | 92              |

|                      |    |    |
|----------------------|----|----|
| <b>Napětí</b>        |    |    |
| A Napětí             | 6  | 50 |
| A Skepticismus       | 0  | 54 |
| A Nejistota          | 4  | 62 |
| A Opatrnost          | 0  | 42 |
| A Negativní naladění | 2  | 84 |
| A Pesimismus         | 0  | 62 |
| <b>Uvolnění</b>      |    |    |
| G Uvolnění           | 23 | 50 |
| G Důvěřivost         | 9  | 54 |
| G Vyrovnanost        | 0  | 38 |
| G Smělost            | 5  | 82 |
| G Pozitivní naladění | 3  | 34 |
| G Optimismus         | 6  | 62 |





|    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                                 |
|----|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------------------------------|
|    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <b>Cítění</b>                   |
| 19 | 19 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | F Cítění                        |
| 6  | 14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | F Empatie                       |
| 3  | 33 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | F Subjektivita                  |
| 5  | 56 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | F Autenticita                   |
| 5  | 61 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | F Adaptabilita                  |
| 0  | 3  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | F Akceptace                     |
|    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <b>Orientace na rozhodování</b> |
| 32 | 57 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | J Orientace na rozhodování      |
| 5  | 28 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | J Zaměření na cíl               |
| 12 | 86 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | J Strukturovanost               |
| 7  | 47 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | J Spolehlivost                  |
| 3  | 44 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | J Smysl pro detail              |
| 5  | 77 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | J Stálost                       |
|    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <b>Orientace na vnímání</b>     |
| 18 | 36 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | P Orientace na vnímání          |
| 12 | 60 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | P Zaměření na proces            |
| 0  | 5  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | P Impulzivita                   |
| 2  | 35 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | P Uvolněnost                    |
| 2  | 42 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | P Smysl pro celek               |
| 2  | 85 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | P Otevřenost příležitostem      |
|    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <b>Napětí</b>                   |
| 6  | 36 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | A Napětí                        |
| 0  | 23 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | A Skepticismus                  |
| 4  | 61 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | A Nejistota                     |
| 0  | 15 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | A Opatrnost                     |
| 2  | 62 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | A Negativní naladění            |
| 0  | 32 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | A Pesimismus                    |
|    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <b>Uvolnění</b>                 |
| 23 | 65 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | G Uvolnění                      |
| 9  | 63 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | G Důvěřivost                    |
| 0  | 18 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | G Vyrovnanost                   |
| 5  | 88 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | G Smělost                       |
| 3  | 48 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | G Pozitivní naladění            |
| 6  | 64 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | G Optimismus                    |

## Příloha 6

SWOT analýza autora v návaznosti na akční plan v rámci nástupu do nového zaměstnání na období 6 měsíců a příklad obsahu AC– v angličtině

### 1. SWOT analysis of me as a HR Manager.

| SWOT   | HELPFUL to achieving the objective   | HARMFUL to achieving the objective   |
|--|--|--|
| I<br>N<br>T<br>E<br>R<br>N<br>A<br>L<br><br>o<br>r<br>i<br>g<br>i<br>n | <b>Strengths</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reliable and precise</li> <li>• Adaptable and flexible</li> <li>• Empathy and open minded</li> <li>• Communicative and honest</li> <li>• Professional and self-reflect</li> <li>• Ambitious, goal oriented</li> <li>• Trustworthy and helpful</li> <li>• Ethical acting, sense for fair play</li> <li>• Ability to learn quickly</li> <li>• Acting in compliance with legal regulations</li> </ul> | <b>Weaknesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual</li> <li>• Pedant</li> <li>• Demanding</li> <li>• Critical</li> <li>• Swift action</li> <li>• Overly supportive</li> <li>• Emotional – disconcerted</li> <li>• Experience in “debt” business</li> <li>• English language practice</li> </ul> |
| E<br>X<br>T<br>E<br>R<br>N<br>A<br>L<br><br>o<br>r<br>i<br>g<br>i<br>n | <b>Opportunities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• System thinking</li> <li>• Active teambuilding, team learning</li> <li>• Win-win compliance</li> <li>• Self-manage</li> <li>• Continuous improvement</li> <li>• Building shared visions</li> <li>• Credible cooperation</li> <li>• Interest synergy</li> <li>• Make progress</li> </ul>  | <b>Threats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misunderstanding possibility</li> <li>• Possibility coming into conflict</li> <li>• Subjectivity occasion</li> <li>• Assertiveness acting</li> <li>• Fast decision maker</li> <li>• Perfectionist worker</li> <li>• Disagreement possibility</li> </ul>    |

**Values:** respect, appreciation, morality, ethics, principle, synergy, win-win compliance.

**Motivation:** ethic code, shared visions and values, self-realization, HR interests, company culture.

### 2. My action plan as HR Manager in BELDEN International for the first 6 months (what I will start from, what activities/areas will be crucial for me etc.)

1. – 4. week

**ADAPT ON JOB HR MANAGER**

- know the BELDEN company (values, culture, people, rules, regulations)
- meet the employees
- know internal processes
- get a basic overview of business
- get an input information
- follow the key-workers, get a training

5. – 10. week

#### **ANALYSE THE HR AREA/responsibilities**

- understand HR role
- clear up all HR responsibilities, visions, expectations
- find out the strategy tasks and follow the conception
- analyze the company police, the rules
- analyze the company needs (management, department, employees)

11. – 20. week

#### **ACTIVITIES IN HR AREAS**

- adjust and upgrade/update HR police, bring it alive
- built up HR Marketing (search the potential, use the resources and tools, cooperate with schools and universities)
- recruit the people regarding the company needs, fill a vacancy, update the process
- help the people adaption in new company location, support and keep motivation
- set up, provide, manage the time attendance system, improve it regarding the needs (monitoring – arriving, leaving, breaks, sick days, absence hours, illnesses, vacations, business travels etc., reporting – HR data administration, data sheets for payroll, chiefs ...)

21. – 24. Week

#### **ACTING IN HR**

- find out the effective solution/tool of an internal company communication flow, arrange KRUK CZ networking, for example design the company intranet
- Evaluate the HR acting with superior
- Follow up with crucial HR tasks for next period
- Improve and continue with HR Action plan

3. Assessment Center session for sales Department Manager position (logistics, tasks, competencies, etc. – make the assumption that 6 Candidates will take part and you have only one day to conduct the session).

AC inputs

- ✓ **Internal AC in BELDEN company assigned by Sales and Marketing director**
- ✓ AC managed by HR Manager as presenter, attending by Sales and Marketing director
- ✓ AC for one day session, incl. evaluation

AC INITIATION

- Publication of job advertising for Sales Department Manager
- Evaluation of candidate's responses

- 6 candidates selected according to job requirements (CV selection, job profile comparison)
- Ask candidates for reference.
- Request candidates to bring for AC: Criminal record statement, Driver register statement
- Realization of candidate's invitation for AC

## AC STRUCTURE

- Welcoming candidates, information about the program
- Questionnaire methods, psychological diagnostics
- Individual presentation of common topic
- *1<sup>st</sup> evaluation of AC by BELDEN consultants if it's evident*
- Team work case study, presentation of the result
- Individual interviews
- Finishing the AC
- *2<sup>nd</sup> final evaluation of AC by BELDEN consultants*
- End result, contract offer to representative candidate
- Feedback to rejected candidates permit the next day

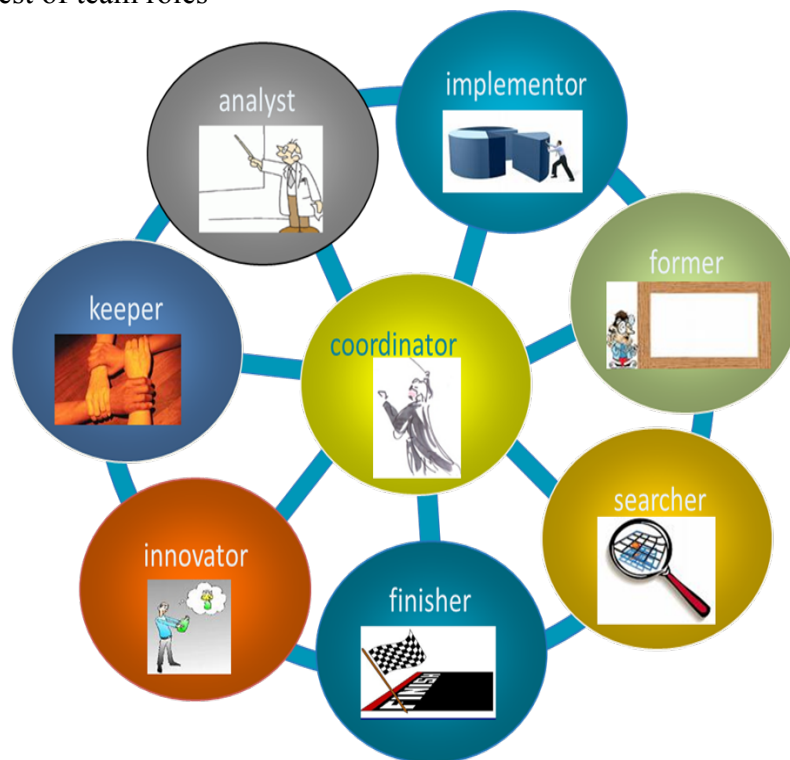
## AC CONTENTS

### a) Psychological diagnostics

- MBTI test of natural profession's aspects

| Temperaments and Intelligence Types |                                  |  |   |  |
|-------------------------------------|----------------------------------|--|---|--|
|                                     | Temperament                      | Role   | Role Variant  |  |
| Abstract or Concrete?               | Cooperative or Utilitarian?      | Directive or Informative?  | Expressive or Reserved?   |  |
| Introspective (N)                   | Idealist (NF)<br>Diplomatic      | Mentor (NFJ)<br>Developing                                       | Teacher (ENFJ): Educating<br>Counselor (INFJ): Guiding          |  |
|                                     |                                  | Advocate (NFP)<br>Mediating                                      | Champion (ENFP): Motivating<br>Healer (INFP): Conciliating      |  |
|                                     |                                  | Coordinator (NTJ)<br>Arranging                                   | Fieldmarshal (ENTJ): Mobilizing<br>Mastermind (INTJ): Entailing |  |
|                                     | Rational (NT)<br>Strategic       | Engineer (NTP)<br>Constructing                                   | Inventor (ENTP): Devising<br>Architect (INTP): Designing        |  |
|                                     |                                  | Guardian (SJ)<br>Logistical                                      | Administrator (STJ)<br>Regulating                               | Supervisor (ESTJ): Enforcing<br>Inspector (ISTJ): Certifying |
|                                     |                                  |  | Conservator (SFJ)<br>Supporting                                 | Provider (ESFJ): Supplying<br>Protector (ISFJ): Securing     |
| Artisan (SP)<br>Tactical            | Operator (STP)<br>Expediting     |  | Promoter (ESTP): Persuading<br>Crafter (ISTP): Instrumenting    |  |
|                                     | Entertainer (SFP)<br>Improvising | Performer (ESFP): Demonstrating<br>Composer (ISFP): Synthesizing |   |  |

- Belbin test of team roles



- b) Individual presentation of common topic

Assignment for candidates:

“Prepare a presentation of your answers for the 3 questions below in 15 minutes. The time for presentation will be 5 minutes.”

Note: Order of presentations will be cast lots.

*What is your motivation to become a “Sales Department Manager” in BELDEN?*

*What are you going to do firstly at the position?*

*How would you reach to become number 1 at debt’s market?*

- c) Team work case study

Providing a choice random of two teams A and B per 3 members. Time for preparation is 30 minutes, time for presenting the results 10 minutes incl. question potential.

Case study assignment for candidates:

*David and Mary are married with two children aged 16 and 10. They live in a house valued at £200,000 with a £135,000 mortgage, which has 25 years to run. They also owe around £35,000 on credit cards and loans. The loan and credit card repayments (including their mortgage which is paid at their mortgage lender's Standard Variable Rate of interest) total £1,869 per month, which is proving impossible to meet from their family monthly income of £2,400. They calculate that they currently have around £250 per month more going out than coming in.*

**What do you suggest?** Think about Debt Consolidation Option, Debt Management Option, Individual Voluntary Arrangement Option, Bankruptcy Option and come to a conclusion.

The case study is in supplement.

d) Individual interviews

Complementary interview based on AC course. Additional questions from both KRUK participants.

AC TIME FRAME

- Start up 10:00 welcoming, information for AC course
- 10:30 presentation of KRUK International
- 10:45 – 11:30 MBTI test
- 11:30 – 12:00 Belbin test
- 12:00 – 12:30 break /refreshment
- 12:30 – 13:30 Individual presentations
- 13:30 – 13:45 break
- 13:45 – 14:45 Team work case study
- 14:45 – 15:00 break
- 15:00 – 16:00 Individual interviews
- 16:00 – 16:15 Finishing the AC
- 16:15 - 16:30 Evaluation
- 16:30 Presentation of result
- 16:45 Contract offer to representative candidate