

ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE OD TEÓRIE K APLIKÁCII V PRAXI

ZUZANA BIRKNEROVÁ



ZUZANA BIRKNEROVÁ

**ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE:
OD TEÓRIE K APLIKÁCII V PRAXI**

 **BIBLIOTHECA**

ZUZANA BIRKNEROVÁ

Všetky práva vyhradené.

Dielo je chránené autorskými právami. Týka sa to kopírovania, výňatkov, časti textu, ilustrácií, mediálnej i mechanickej reprodukcie, zaznamenávanie v zariadeniach na spracovávanie údajov.

Toto opatrenie sa vzťahuje aj na rozširovanie cez Internet.

Šírenie bez písomného súhlasu majiteľa práv a vydavateľa je trestné.

© **Autor: PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.**

Katedra manažérskej psychológie

Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Recenzenti: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

doc. Mgr. Ing. Milan Droppa, PhD.

doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc.

Schválené edičnou komisiou Fakulty manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove.

V edičnom pláne ako vysokoškolská učebnica.

© PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.

Vysokoškolská učebnica

Vydal: Via Bibliotheca, s.r.o., Pezinok, 2011

Šéfredaktor: Bc. Darina Jakubovic

Jazykový redaktor: PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, PhD.

V publikácii sú použité obrázky autora Scotta Maxwella, dostupné na: <http://thegoldguys.blogspot.com/>

© **VIA BIBLIOTHECA, s.r.o.**

ISBN 978-80-89527-00-7

OBSAH

ÚVOD.....	4
1 OSOBNOSŤ A ĽUDSKÉ SPRÁVANIE.....	6
2 SOCIÁLNE VNÍMANIE.....	23
3 INDIVIDUÁLNA A ORGANIZAČNÁ MOTIVÁCIA.....	43
4 SKUPINOVÉ SPRÁVANIE A PRACOVNÉ TÍMY.....	61
5 ROZHODOVANIE.....	80
6 INTERPERSONÁLNA KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCIÍ.....	101
7 MANAŽMENT KONFLIKTOV.....	123
8 VEDENIE ĽUDÍ A VODCOVSTVO.....	139
9 ZMENY V ORGANIZÁCIÁCH.....	159
10 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA.....	176
DOSLOV.....	190
LITERATÚRA.....	194

ÚVOD

„Ten, kto vládne nad druhými, môže byť mocný, ale ten, kto ovláda sám seba, je
predsa len mocnejší.“ Lao-C'

Organizačné správanie sa zaoberá správaním sa ľudí v pracovnom procese, ktorý prebieha v inštitúciách. Snaha pochopiť správanie ľudí a adekvátne na neho reagovať, úzko súvisí s úspešnosťou manažérov a ďalších pracovníkov v organizácii. Súčasný svet je svetom organizácií, ktoré vytvárajú ľudia, aby mohli dosiahnuť ciele, ktoré jednotliviec nemôže docieľiť individuálne. Procesy, ktoré v týchto organizáciách prebiehajú, tiež realizujú ľudia. Na základe toho možno poukázať na nezastupiteľnú úlohu človeka a jeho význam pre efektívne fungovanie organizácie. Organizačné správanie sa zaoberá tiež manažérskou prácou. Jeho obsah tvoria aj otázky súvisiace s vedením ľudí, ich motiváciou, rozhodovaním, komunikáciou, riešením konfliktov na pracovisku a podobne. Preto je organizačné správanie integrálnou súčasťou študijných programov každej významnej vzdelávacej inštitúcie, ktorá poskytuje vzdelávacie programy v oblasti manažmentu.

Predkladaný učebný text je určený predovšetkým študentom magisterského štúdia na Fakulte manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove, ako aj študentom iných vysokých škôl podobného zamerania. Pri zostavovaní niektorých praktických cvičení, prípadových štúdií a seminárnych aktivít sme sa inšpirovali okrem iného aj učebnicami autorov Lussiera – *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*, Oslanda a kol. – *Organizational Behavior: An Experiential Approach* a Huczynski, Buchanana – *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, ktoré ponúkajú pohľad na danú problematiku netradičnou zážitkovou formou.

Jednotlivé kapitoly sme zostavovali tak, aby študenti – budúci manažéri – rozvíjali svoju osobnosť, kreativitu, spontánnosť, komunikačné zručnosti, schopnosti tímovej spolupráce, sebazpoznanie, ako i ďalšie vlastnosti potrebné v každodennom živote. Zároveň, aby získavali vedomosti a schopnosti na základe osobnej a prežitej skúsenosti, vďaka čomu si ich oveľa rýchlejšie zapamätajú. Priamym a aktívnym zapojením sa do procesu objavnej a tvorivej činnosti sa u nich aktivuje omnoho komplexnejší kognitívny cyklus, ktorý nové učivo nespracúva len ako novú informáciu, ale ako zážitok a skúsenosť.

Táto kniha je koncipovaná ako učebnica, s ktorou je vhodné pracovať na seminároch. Jednotlivé príbehy, dotazníky a testy sú doplnené teoretickými poznatkami, čo by malo prispieť k aplikácii získaných vedomostí v praxi. Úlohy a otázky sú zostavené tak, aby rozvíjali myslenie študentov a naučili ich aplikovať získané vedomosti v každodennom živote. Každá kapitola je rozdelená na niekoľko častí, ktoré sú označené aj symbolmi:



1. Vstup do problematiky: zoznamuje s poznatkami v danej oblasti. V tejto časti je možné vyhľadať odpovede na otázky, kladené v ďalších častiach kapitoly.



2. Prípadová štúdia: ide o rôzne príklady z praxe, ktoré je možné zovšeobecniť a následnou dedukciou opäť použiť pre ďalší prípad. Končí sa otázkami alebo úlohami, na ktoré je potrebné nájsť správnu odpoveď za pomoci teórie.



3. Dotazník, test, interview, kvíz: slúži na sebaopoznanie a zamyslenie sa nad svojim správaním, myslením a konaním v rôznych oblastiach.



4. Seminárna aktivita: práca v skupinách, plnenie úloh, hľadanie odpovedí na otázky, hranie rolí.



5. Odporúčania, rady: sú prepojené na prax, navrhujú, ako získané poznatky využiť v riadení a každodennom živote.



6. Zhrnutie: krátke zhrnutie poznatkov získaných z praktických úloh a teoretickej časti danej problematiky.

Učebnica Organizačné správanie bola inšpirovaná a kreovaná cennými odporúčaniami kolegov z Katedry manažérskej psychológie FM PU v Prešove Mgr. Michala Kentoša, PhD. a doc. PhDr. Miroslava Frankovského, CSc. Hodnotnými radami a podnetnými pripomienkami prispeli aj recenzenti tejto učebnice prof. Ing. Ján Porvazník, CSc. a doc. Mgr. Ing. Milan Droppa, PhD. Na jazykovú úpravu dohliadala PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, PhD. Pri tvorbe učebnice sa významne podieľala aj študentka FF PU v Prešove Bc. Lucia Zbihlejová. Za ich ústretovosť a podporu vyslovuje autorka úprimne poďakovanie.

V Prešove, 14. januára 2011

Zuzana Birknerová
Katedra manažérskej psychológie
FM PU v Prešove

1 OSOBNOSŤ A ĽUDSKÉ SPRÁVANIE



1. Vstup do problematiky

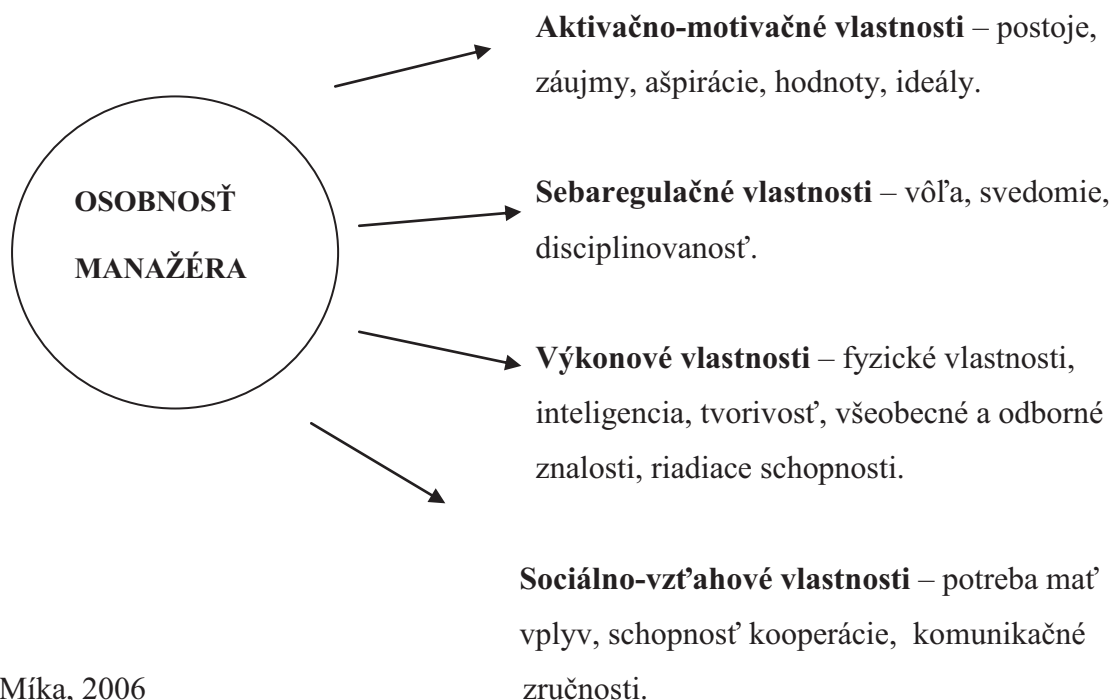
Na to, aby rozmanitosť a náročnosť činností, úloh a rolí manažéri zvládli, je potrebné, aby boli vybavení určitými predpokladmi, určitými vlastnosťami, schopnosťami. Každý vedúci je iný, u každého sa jeho nadobudnuté vedomosti a praktické skúsenosti prejavujú iným spôsobom. Napriek tomu sa od každého manažéra očakáva, že bude efektívne využívať svoje vedomosti, schopnosti ako aj manažérske nástroje na splnenie cieľov organizácie, do čela ktorej je postavený.

OSOBNOSŤ MANAŽÉRA

Osobnosť chápeme ako určitú jednotu (integritu) celého súboru biologických, psychických a sociálnych vlastností človeka. Osobnosť určuje správanie sa človeka v konkrétnej situácii. V osobnosti je skryté to, čo špecifikuje jedinečnosť – individualitu jedinca (štruktúra osobnosti), ale aj to, čo určuje zmeny v jeho správaní (dynamika osobnosti). Najčastejšie je štruktúra osobnosti predstavovaná ako súhrn schopností, temperamentu, záujmov a potrieb, charakteru a vôle. Pri tom sa odlišuje, do akej miery sa na ich formovaní podieľa dedičnosť či vrozenosť, individuálne vnútorné faktory a vplyv sociálneho prostredia.

Úspešnosť manažérov závisí od toho, aké podnety dokážu dávať svojim pracovníkom pre ich neustály rozvoj, ako ich dokážu motivovať k práci, ako dokážu kooperovať, zvládať ťažkosti, vnímať a vyhodnocovať podnety zo svojho sociálneho prostredia, správne komunikovať, argumentovať, presviedčať. Manažér je líder (vodca), správca, organizátor, koordinátor. Manažér analyzuje informácie, rozhoduje o cieľoch a postupoch, vedie svojich spolupracovníkov, plánuje, organizuje. Pre posudzovanie osobnosti manažéra sa podľa Míku (2006) ako najvhodnejšie javí nasledujúce členenie štruktúry osobnosti.

Obrázok 1: Možné členenie štruktúry vlastností osobnosti manažéra



Zdroj: Míka, 2006

VLASTNOSTI A SPÔSOBILOSTI MANAŽÉRA

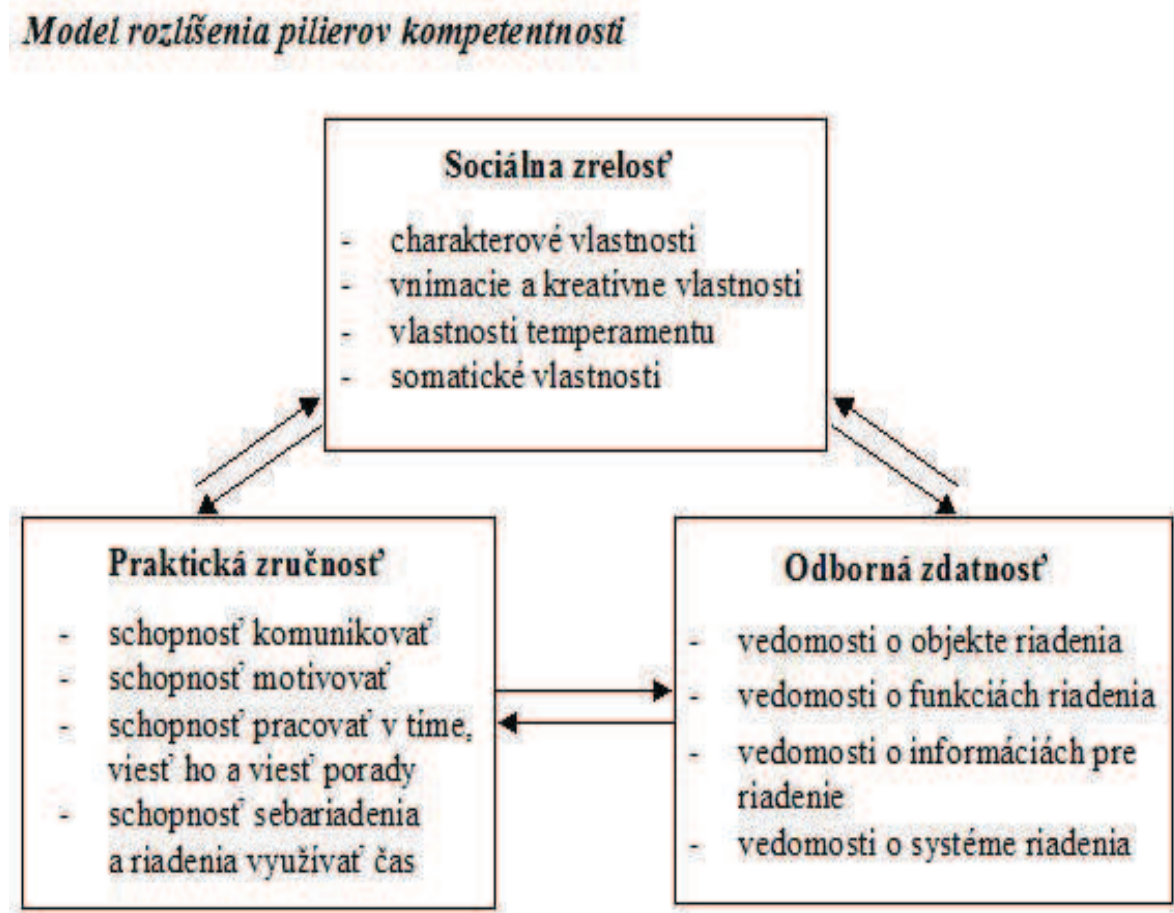
Za kompetentného môžeme považovať manažéra, ktorý okrem toho, že je na svojej pozícii vybavený súborom právomocí, má aj ďalšie predpoklady úspešne riadiť organizáciu a riešiť prípadné krízové situácie. Spôsobilosti manažéra predstavujú súbor vedomostí, schopností, zručností a skúseností, ako aj fyzickej a psychickej pripravenosti tieto kvality využiť na efektívne vykonávanie určitých úloh (funkcií a rolí) v súlade s delegovanými kompetenciami a všeobecným očakávaním. Podľa Míku (2006) sa najviac rozlišujú koncepčné, sociálne a odborné spôsobilosti, pričom na jednotlivých úrovniach riadenia nemusí byť ich zastúpenie rovnaké.

1. Koncepčné spôsobilosti sú nevyhnutné najmä u manažérov vyššej úrovne riadenia.
2. Sociálne spôsobilosti, schopnosť komunikovať a viesť ľudí by mali patriť k výbave manažéra na akejkoľvek úrovni riadenia, v akejkoľvek oblasti pôsobenia.
3. Technické (odborné) spôsobilosti by tiež mali byť vlastné každému vedúcemu, nevyhnutné sú najmä na nižších úrovniach riadenia.

Holková, Gyurák Babel'ová, Vaňová (2008); Gyurák Babel'ová (2010) vymedzujú preferované manažérske kompetencie: flexibilita pri tvorbe stratégií, vytváranie koncepcií a vízií, proaktívna orientácia, interpersonálna komunikácia, získavanie informácií, riadenie interakcií, rozvojová orientácia, ovplyvňovanie, výkonová orientácia, prezentácia a sebadôvera. Ali Taha, Tej (2010) zdôrazňujú potrebu rozvoja manažérskych vedomostí, zručností a vodcovských schopností potrebných na lepšie riešenie úloh a predvídanie neobvyklých problémov a výziev.

Rozlíšenie a štrukturalizácie pilierov kompetentnosti vyjadril Porvazník (2007) modelom, ktorý znázorňuje obrázok 2.

Obrázok 2: Model rozlíšenia (štrukturalizácie) pilierov kompetentnosti



Zdroj: Porvazník, 2007

V poslednom čase sa zdôrazňuje význam mravných, plánovacích, realizačných, komunikačných, analytických a hodnotiacich schopností, ako aj schopností viesť ľudí a riešiť konflikty. Špecifické úlohy alebo riadenie špeciálnych pracovísk vyžadujú určitú modifikáciu potrebných schopností, zručností a skúseností manažéra.

Medzi **ľudské charakterové vlastnosti** subjektov manažmentu možno podľa Porvazníka (2008) zaradiť: dôveryhodnosť, bezúhonnosť, úprimnosť, česťnosť, morálnosť, vieru v dobro a krásu, láskavosť, ústretovosť, súcit, obetavosť, humánnosť, zdvorilosť, veľkorysosť, poctivosť, ohľaduplnosť, ochotu, vernosť, či dôstojnosť. Pre potreby ohodnocovania ľudských charakterových vlastností je popri pozitívnych vlastnostiach žiaduce rozlíšiť aj negatívne a egoisticko-konzumné charakterové vlastnosti, ktoré sú opakom k uvedeným vlastnostiam. Sociálna zrelosť manažéra sa významne odráža v jeho rozhodovaní, vytváraní pracovného prostredia a osobných postojoch k životu.

Riadenie podniku patrí k takým činnostiam, kde nemôžeme brať zreteľ na každého člena osobitne. Za daných okolností sa všetci zúčastnení musia správať určitým spôsobom. Pritom zoskupujeme jednotlivcov do skupín a očakávame od týchto skupín približne rovnaké správanie. Ak chce manažér uspieť, mal by byť odborníkom nielen vo svojej profesii, ale do istej miery aj v oblasti psychológie a sociológie. Čoraz väčší dôraz sa kladie na odbúravanie hierarchií, na tímovú prácu, komunikáciu medzi všetkými článkami výrobného procesu a motivujúce pracovné prostredie. Hľadajú sa jednoduché, zrozumiteľné a ľahko použiteľné nástroje, ktoré riadiacim pracovníkom pomôžu efektívne riadiť vlastný kolektív a jeho jednotlivých členov.

ANALÝZA OSOBNOSTI PRE PRACOVNÉ ÚČELY

Jedným z úspešných nástrojov analýzy osobnosti je **klasifikácia SVID**. SVID je amerického pôvodu a používa sa od začiatku 70. rokov 20. storočia vo vyše 30 krajinách sveta. Používa 4-kvadrantový model, ktorý skúma správanie človeka:

S: svedomitý, opatrný;

V: vytrvalý, stabilný a zachovávajúci si status;

I: iniciatívny, otvorený a optimistický;

D: dominantný, priamy a rozhodujúci.

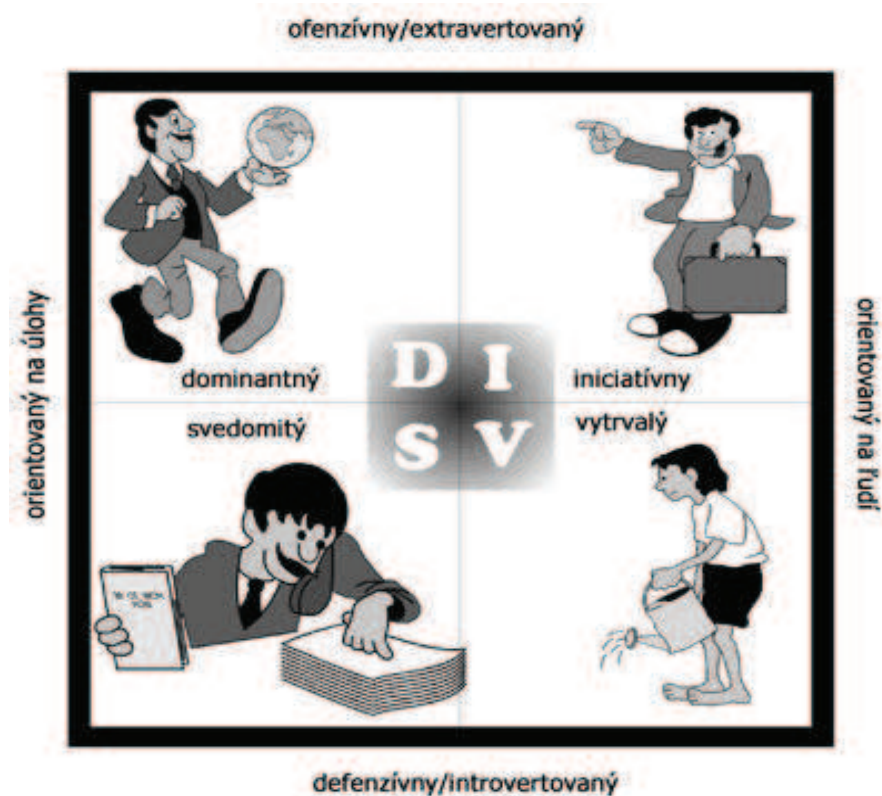
Klasifikácia SVID má jednotný teoretický podklad a niekoľko špecifických nástrojov, vždy v závislosti od problému, ktorý majú riešiť. Najdôležitejšie z nich sú:

- SVID-profil z hľadiska manažmentu času,
- osobnostný profil SVID,
- tímový profil SVID,
- profil manažéra SVID,
- plánovanie stratégií v manažmente.

Pri týchto nástrojoch ide o istú formu schématickeho zoskupenia ľudí, z ktorých „každý je iný“, do účelne zostavených skupín. Každá takáto skupina sa vyznačuje istými špecifikami, ktoré sa prejavujú tak v práci, ako i v súkromnom živote. Ide o odlišné osobnostné charakteristiky, postoje a prístupy, ktoré by mal riadiaci pracovník poznať, pokiaľ chce daný typ človeka efektívne viesť a motivovať. Podstata nie je nová. Už v minulosti sa členili ľudia na zovšeobecnené typy. Dnes nadobudlo toto delenie trochu inú podobu. Za základ mu slúži profil človeka z hľadiska zvyšovania výkonu. Členenie prebieha na základe vlastností ako dominancia, iniciatívnosť, stálosť/vytrvalosť a svedomitosť a kombinujú sa so štýlom práce, pričom sa analyzujú hlavne silné stránky jedincov, ich ciele a ich obavy.

Podstatou koncepcie SVID je polarizácia medzi extraverziou a introverziou, orientáciou na výsledok a orientáciou na prostredie/vzťah.

Obrázok 3: Konceptia SVID



Zdroj: Rehák, 1997

Charakteristika jednotlivých vlastností jedincov podľa Reháka (1997):

1. **Svedomitý** – presný, analytický, opatrný, hľadač faktov, precízny, má rád vysoký štandard, systematický.
2. **Vytrvalý** – dobrý poslucháč, tímový hráč, majetnícky, stabilný, predvídateľný, chápavý, priateľský.
3. **Iniciatívny** – plný entuziazmu, dôverčivý, optimistický, presvedčivý, zhovorčivý, impulzívny, emotívny.
4. **Dominantný** – priamy, rozhodný, má vysoké ego, silný, riešiteľ problémov, riskujúci, sám sa vie naštartovať.

Z tejto charakteristiky je možné odvodiť štyri **základné typy osobnosti**:

- extrovert orientovaný na úlohy, výsledok,
- extrovert orientovaný na ľudí, prostredie,
- introvert orientovaný na úlohy, výsledok,
- introvert orientovaný na ľudí, prostredie.

Každý jednotlivec má vo svojej povahe zastúpené všetky štvorce z obrázku, ale vždy v inej intenzite. Pri grafickom znázornení vznikne typická krivka, ktorá je síce individuálna, avšak možno na ňu použiť bežné zovšeobecnenia, napr. podmaniteľ, rozvíjateľ, vynálezca, mysliteľ, presvedčovateľ, praktik, sprostredkovateľ a pod.

Osobnostné predpoklady, ktoré by mal manažér mať sú podľa Bělohlávka (1996); Mikulášťka (2007) tieto:

- efektívnosť, výkonnosť (effectiveness) – schopnosť robiť veci správne,
- flexibilita – schopnosť pružne utvárať rôznorodé riešenie problémov,
- kreativita – byť tvorivý, praktický,
- iniciatívnosť – schopnosť predísť problémom,
- schopnosť udržiavať vysokú výkonnosť za meniacich sa podmienok a priorít,
- schopnosť pracovať pod stresom,
- pozornosť na detaily – schopnosť registrovať detaily, ktoré iba v súhrne prinesú úspech alebo neúspech,
- ambície – vyjadrené pranie postupovať po rebríčku; prostriedkom je snaha po sebazdokonalení,
- širší okruh záujmov,
- správne stanovený štandard výkonnosti – premena hodnoty na úroveň konkrétnych výkonov,
- schopnosť dosiahnuť a udržiavať vysokú úroveň a energiu; dotiahnuť veci do konca,
- vytrvalosť – zotrvať pri vysokej výkonnosti po celú požadovanú dobu (do zdarného konca alebo pokiaľ to má zmysel).

Od manažérov sa podľa Droppu (2008) očakávajú aj ďalšie schopnosti: vyhľadávanie informácií, starostlivé skúmanie okolitého prostredia; koncepcná flexibilita a neustále zvažovanie možných alternatív; interpersonálne schopnosti a skúmanie názorov iných, snaha o ich porozumenie; podpora vzájomných väzieb a zapájanie ostatných; vytváranie tímov; orientácia na ďalší rozvoj a pomoc ostatným pri ich vlastnom rozvoji spočívajúca najmä vo vzdelávaní; manažovanie v medzinárodnom meradle; zvládnutie kultúrnych odlišností; kombinácia rôznych vodcovských a tímových úloh; strategické jednanie; využívanie informačných a výrobných technológií; interná komunikácia; komunikácia navonok; stanovenie, presadzovanie a rozvíjanie hodnôt; zodpovednosť v jednaní a konaní; orientácia v zložitých informačných systémoch, riadenie cez hranice jednotlivých funkcií; manažovanie svojej vlastnej kariéry a spolu s tým i vlastného osobného a profesijného rastu a jazyková pripravenosť.

ASPEKTY EMOCIONÁLNEJ A SOCIÁLNEJ INTELIGENCIE

Emocionálne inteligentní, kompetentní ľudia majú výhodu pri dosahovaní svojich cieľov, pretože konajú podľa určitých princípov miesto toho, aby slepo reagovali na okolnosti. To im umožňuje budovať uspokojujúce, produktívne vzťahy, ktoré vyúsťujú do siete vzťahov. Toto platí tak pre lídrov, ako aj pre tých, ktorých vedú. Základom emocionálnej inteligencie je podľa Golemana (1997) päť zvláštnych schopností, ktoré by sa mali podporovať už od detstva:

- sebedomie – poznanie vlastných emócií,
- sebariadenie – zvládanie vlastných emócií,
- sebamotivácia – schopnosť sám seba motivovať,
- empatia – vnímavosť k iným ľuďom,
- angažovanosť – umenie medziľudských vzťahov.

Emocionálna inteligencia je podľa Porvazníka (2009) spojená s vlastnosťami človeka, charakterom, temperamentom, perцепčnými, tvorivými a telesnými (somatickými) dispozíciami. Skrýva sa v nej miera duševnej a sociálnej vyspelosti, teda sociálna zrelosť či osobná múdrosť.

Orme a Bar-On (Orosová et al., 2002) uvádzajú, že sociálna inteligencia má veľmi úzky vzťah k emocionálnej inteligencii, resp. ide o popis dvoch aspektov toho istého konštruktú, a že väčšina existujúcich definícií sociálnej a emocionálnej inteligencie obsahuje jednu alebo viac nasledujúcich schopností:

- porozumieť a konštruktívne prejavovať emócie,
- porozumieť prežívaniu iných ľudí a vytvárať kooperatívne interpersonálne vzťahy,
- efektívne manažovať a regulovať emóciu,
- realisticky zvládať nové situácie a riešiť problémy osobnej alebo interpersonálnej podstaty, byť optimistický, pozitívne ladený a vnútorne motivovaný formulovať si a dosahovať ciele.

Také kvality manažérov, ako emocionálna a sociálna inteligencia, kultúrna senzitivnosť, flexibilita, spravodlivosť, pohotovosť, zvládanie stresových situácií, interpersonálna obratnosť, ako i ochota stále sa učiť a rozvíjať svoje schopnosti, sú neoddeliteľnou súčasťou úspechu organizácií i manažérov. Lídri s emocionálnou aj sociálnou inteligenciou sú o poriadny krok vpred pred konkurenciou. Dobrý manažér by mal mať rozvinuté tvorivé schopnosti, ktoré sa odvíjajú od sebapoznania, pokračujú sebarozvojom, v ideálnom prípade vrcholia sebarealizáciou. Ideálny manažér by mal byť sociálne a emocionálne zručný, schopný poznať a riadiť sám seba aj druhých ľudí. Emocionálna, citová, afektívna stránka sa u manažéra prejavuje vo vzťahu k spolupracovníkom, k členom tímu, v ktorom je nevyhnutné vytvoriť a udržať potrebnú atmosféru, aby mal tím potrebný výkon.

Zosúladenie hodnôt, cieľov a aktivít sa dosahuje líderským prístupom k vlastnej osobnosti, zefektívnením interpersonálnych zručností, vyúsťuje do profesionálneho a osobného úspechu. Umenie zosúladenia sa začína vnímavosťou. Ak človek lepšie spozná sám seba, svoje vlastné motívy a ciele, hodnoty, pocity a spôsob myslenia, dokáže sa slobodnejšie a cielenejšie rozhodovať. A o tom je úspech – o správnych voľbách a dobrom výkone aj v emocionálne sťažených a napätých podmienkach. Kľúčom k zosúladeniu je vytvoriť si také zručnosti, ako sú sebamotivácia, sebadisciplína, budovanie vzťahov a empatia. Ak chceme žiť v súlade a mať stále úspech, musíme sústavne skúmať svoje reakcie a zisťovať, čo nás poháňa.



2. Prípadová štúdia: Upozornenie

Kristián je viceprezidentom pre financie firmy Northco. Spoločnosť Northco Systems propaguje ucelenú ponuku potravinárskych technológií a najširšiu ponuku parných čističov pre priemysel i pre domácnosť. Manažérkou v Kristiánovom oddelení je Petra, ktorá k nemu v poslednej dobe často chodí s pripomienkami. Tie sa týkajú nezrovnalostí v účtovníctve. Petra tvrdí, že spoločnosť smeruje ku krachu a ak okamžite neurobia účinné protiopatrenia, nevyhnú sa ani trestnému stíhaniu. Kristián pozná Petru ako extrémne výkonnú pracovníčku. Dokáže byť výkonná a často dokonca oprávnená získať bonusy. Prácu vie dotiahnuť do konca aj za extrémne ťažkých podmienok a pod tlakom. Nikdy nikto nespochybnil jej profesionalitu a pracovné nasadenie, práve naopak. Petra ale nemá trpezlivosť pracovať s ľuďmi a jej kritika býva nemilosrdná. Ak niekto povie niečo, čo Petra považuje za nezmysel, hneď na neho zaútočí. Neskôr si uvedomí, že strápnila osobu, ktorá môže byť niečím prínosná, snaží sa situáciu napraviť, ale už je zvyčajne neskoro. Od svojich podriadených vždy žiada maximálne pracovné nasadenie bez kompromisov. Účtovné problémy vo firme sa stupňovali a zhoršovali. Podľa Petry vyzerali účtovné praktiky veľmi otáznе, pretože straty boli považované za zisky. Petra plánovala ísť na oddelenie pre ľudské zdroje a požiadať o stretnutie s hlavným zodpovedným vedúcim firmy, aby si mohli prejsť jej pripomienku.

Úloha:

Predstavte si, že ste Kristián a v priebehu niekoľkých minút popremýšľajte, ako by ste asi reagovali na Petrinu pripomienku:

- Poradili by ste jej, ako vychádzať s ľuďmi?
- Zhodnotili by ste jej nadmerný sklon kritizovať len ako časť jej osobnosti a poradili by ste jej, aby sa upokojila a sústredila na jej „skutočnú prácu“?
- Navrhli by ste jej, aby sa porozprávala s vedúcim firmy?
- Povedali by ste jej, aby jednoducho na celú záležitosť zabudla?
- Myslíte si, že môže získať na tom, že sa zacvičí v riešení konfliktov?

Ak ste sa ako väčšina rozhodli nepovzbudiť ju, aby pokračovala vo svojich protestoch, možno ste prispeli k prehliadnutiu ilegálnych aktivít.

Petra v skutočnosti išla za vedúcim firmy a praktiky, na ktoré ho upozornila, boli neskôr vyhlásené za ilegálne. On totiž tieto neakceptovateľné praktiky prehliadal a nakoniec celá spoločnosť zbankrotovala. Prečo by niektorí ľudia Petru odpísali, len ako niekoho, kto sa stále sťažuje a robí problémy? Príčiny tohto správania pripisujeme individuálnym charakteristikám, ako sú osobnostné črty a motivácia. Týmto často podceňujeme dôležitosť situačných faktorov ako príčin

správania. Správanie, a to najmä správanie sa v organizáciách, je však komplexná funkcia individuálnych charakteristík aj situačných faktorov. V Petrinom prípade môžeme jej správanie pripisovať charakteru. Väčšinou sa však správala podľa jedinečnej podstaty situácie, kde sa našla ako súčasť organizácie, ktorá jasne ignorovala zákon. Pokiaľ sa manažéri nenaučia dekodovať správanie zamestnanca, môže sa stať, že spravia nesprávne rozhodnutie.



3. Model inventára osobnosti

Využite hodnotiacu škálu, aby ste opísali, do akej miery Vás vystihuje každý z uvedených výrokov (Osland et al., 2007). Ohodnoťte samých seba čestne, takých, akí ste teraz, nie akými by ste chceli byť, alebo akými dúfate, že sa raz stanete. Porovnajte sa s inými ľuďmi rovnakého veku a pohlavia. Zakrúžkujte číslo odpovede, ktorá Vás najviac vystihuje.

Možnosti odpovede:

1: veľmi nepresné 2: dosť nepresné 3: ani presné, ani nepresné
4: celkom presné 5: veľmi presné

1. Ja som životom každej party.....	1	2	3	4	5
2. O iných nemám príliš starosť.....	1	2	3	4	5
3. Som vždy pripravený/á.....	1	2	3	4	5
4. Ľahko sa vystresujem.....	1	2	3	4	5
5. Mám bohatý slovník.....	1	2	3	4	5
6. Nerozprávam veľa.....	1	2	3	4	5
7. Zaujímam sa o ľudí.....	1	2	3	4	5
8. Svoje veci nechávam hocikde.....	1	2	3	4	5
9. Väčšinu času som v pohode.....	1	2	3	4	5
10. Mám problém rozumieť abstraktným myšlienkam.....	1	2	3	4	5
11. Medzi ľuďmi sa cítim pohodlne.....	1	2	3	4	5
12. Urážam ľudí.....	1	2	3	4	5
13. Zaoberám sa detailmi.....	1	2	3	4	5
14. Trápim sa pre veci.....	1	2	3	4	5
15. Mám živú predstavivosť.....	1	2	3	4	5
16. Zdržiavam sa v úzadí.....	1	2	3	4	5
17. Mám pochopenie pre pocity iných.....	1	2	3	4	5

18. Robím z vecí rozruch.....	1	2	3	4	5
19. Len zriedkavo sa cítim skl'účene.....	1	2	3	4	5
20. Nezaujímam sa o abstraktné pojmy a nápady.....	1	2	3	4	5
21. Ja začínam každý rozhovor.....	1	2	3	4	5
22. Nezaujímam sa o problémy iných ľudí.....	1	2	3	4	5
23. Svoje povinnosti vybavujem ihneď.....	1	2	3	4	5
24. Ľahko sa rozruším.....	1	2	3	4	5
25. Mám perfektné nápady.....	1	2	3	4	5
26. Nemám veľmi čo povedať.....	1	2	3	4	5
27. Mám nežné srdce.....	1	2	3	4	5
28. Často zabúdam vrátiť veci na svoje miesto.....	1	2	3	4	5
29. Ľahko sa rozčúlim.....	1	2	3	4	5
30. Nemám dobrú predstavivosť.....	1	2	3	4	5
31. Na zábavách sa rozprávam s rôznymi ľuďmi.....	1	2	3	4	5
32. Nezaujímam sa veľmi o druhých.....	1	2	3	4	5
33. Mám rád/a poriadok.....	1	2	3	4	5
34. Často mením nálady.....	1	2	3	4	5
35. Rýchlo porozumiem veciam.....	1	2	3	4	5
36. Nerád/a priťahujem pozornosť.....	1	2	3	4	5
37. Robím si čas pre ostatných.....	1	2	3	4	5
38. Vyhýbam sa svojim povinnostiam.....	1	2	3	4	5
39. Mám časté výkyvy nálad.....	1	2	3	4	5
40. Používam zložité slová.....	1	2	3	4	5
41. Neprekáža mi byť stredobodom pozornosti.....	1	2	3	4	5
42. Cítim emócie iných.....	1	2	3	4	5
43. Pridržiavam sa rozvrhu, plánu.....	1	2	3	4	5
44. Ľahko sa rozčúlim.....	1	2	3	4	5
45. Trávim čas spätným premýšľaním o veciach.....	1	2	3	4	5
46. V spoločnosti neznámych ľudí som ticho.....	1	2	3	4	5
47. Spôsobujem, že sa ľudia cítia v pohode.....	1	2	3	4	5
48. V mojej práci som náročný/á.....	1	2	3	4	5
49. Často sa cítim skl'účene.....	1	2	3	4	5
50. Som plný/á nápadov.....	1	2	3	4	5

1: veľmi nepresné

2: dosť nepresné

3: ani presné, ani nepresné

4: celkom presné

5: veľmi presné

Ohodnotenie:

Vypočítajte súčet čísel, ktoré ste zakrúžkovali pre body 1, 11, 21, 31 a 41.

$$\#1 \quad + \#11 \quad + \#21 \quad + \#31 \quad + \#41 \quad = \text{Medzisúčet A} \quad$$

Hodnoty zakrúžkované v bodoch 6, 16, 26, 36 a 46 odrátajte od čísla 6. Napríklad, ak ste zakrúžkovali 4, vaše skóre bude 2 ($6 - 4 = 2$). Vypočítajte súčet vašich nových hodnôt.

$$6 - (\#6) \quad = \quad$$

$$6 - (\#16) \quad = \quad$$

$$6 - (\#26) \quad = \quad$$

$$6 - (\#36) \quad = \quad$$

$$6 - (\#46) \quad = \quad$$

$$\text{Medzisúčet B} = \quad$$

$$\text{Medzisúčet A} \quad + \text{Medzisúčet B} \quad = \text{Súčet pre } \textit{extraverzia} \quad$$

Vypočítajte súčet čísel, ktoré ste zakrúžkovali pre body 7, 17, 27, 37, 42 a 47.

$$\#7 \quad + \#17 \quad + \#27 \quad + \#37 \quad + \#42 \quad + \#47 \quad = \text{Medzisúčet A} \quad$$

Hodnoty zakrúžkované v bodoch 2, 12, 22 a 32 odrátajte od čísla 6. Napríklad, ak ste zakrúžkovali 4, vaše skóre bude 2 ($6 - 4 = 2$). Vypočítajte súčet vašich nových hodnôt.

$$6 - (\#2) \quad = \quad$$

$$6 - (\#12) \quad = \quad$$

$$6 - (\#22) \quad = \quad$$

$$6 - (\#32) \quad = \quad$$

$$\text{Medzisúčet B} = \quad$$

$$\text{Medzisúčet A} \quad + \text{Medzisúčet B} \quad = \text{Súčet pre } \textit{prívetivosť} \quad$$

Vypočítajte súčet čísel, ktoré ste zakrúžkovali pre body 3, 13, 23, 33, 43 a 48.

$$\#3 \quad + \#13 \quad + \#23 \quad + \#33 \quad + \#43 \quad + \#48 \quad = \text{Medzisúčet A} \quad$$

Hodnoty zakrúžkované v bodoch 8, 18, 28 a 38 odrátajte od čísla 6. Napríklad, ak ste zakrúžkovali 4, vaše skóre bude 2 ($6 - 4 = 2$). Vypočítajte súčet vašich nových hodnôt.

$$6 - (\#8) \quad = \quad$$

$$6 - (\#18) \quad = \quad$$

$$6 - (\#28) \quad = \quad$$

$$6 - (\#38) \quad = \quad$$

$$\text{Medzisúčet B} = \quad$$

$$\text{Medzisúčet A} \quad + \text{Medzisúčet B} \quad = \text{Súčet pre } \textit{svedomitost'} \quad$$

Vypočítajte súčet čísel, ktoré ste zakrúžkovali pre body 9 a 19.

$$\#9 \quad + \#19 \quad = \text{Medzisúčet A} \quad$$

Hodnoty zakrúžkované v bodoch 4, 14, 24, 29, 34, 39, 44 a 49 odrátajte od čísla 6. Napríklad, ak ste zakrúžkovali 4, vaše skóre bude 2 ($6 - 4 = 2$). Vypočítajte súčet vašich nových hodnôt.

$$6 - (\#4) \quad = \quad$$

$$6 - (\#14) \quad = \quad$$

$$6 - (\#24) \quad = \quad$$

$$6 - (\#29) \quad = \quad$$

$$6 - (\#34) \quad = \quad$$

$$6 - (\#39) \quad = \quad$$

$$6 - (\#44) \quad = \quad$$

$$6 - (\#49) \quad = \quad$$

$$\text{Medzisúčet B} = \quad$$

$$\text{Medzisúčet A} \quad + \text{Medzisúčet B} \quad = \text{Súčet pre } \textit{citová stabilita (neuroticizmus)} \quad$$

Vypočítajte súčet čísel, ktoré ste zakrúžkovali pre body 5, 15, 25, 35, 40, 45 a 50.

#5 ____ + #15 ____ + #25 ____ + #35 ____ + #40 ____ + #45 ____ + #50 ____ = **Medzisúčet A** ____

Hodnoty zakrúžkované v bodoch 10, 20 a 30 odrátajte od čísla 6. Napríklad, ak ste zakrúžkovali 4, vaše skóre bude 2 ($6 - 4 = 2$). Vypočítajte súčet vašich nových hodnôt.

6 – (#10) ____ = ____

6 – (#20) ____ = ____

6 – (#30) ____ = ____

Medzisúčet B = ____

Medzisúčet A ____ + **Medzisúčet B** ____ = **Súčet pre otvorenosť voči skúsenosti** ____

Interpretácia:

Každá zložka Modelu inventára osobnosti (extraverzia, prítivnosť, svedomitosť, citová stabilita /neuroticizmus/ a otvorenosť voči skúsenosti) má rozsah možného bodovania od 5 do 50. Čím vyššie skóre, tým viac je táto vlastnosť charakteristická pre Vašu osobnosť.

Tabuľka 1: Charakteristiky faktorov osobnosti a osôb s nízkym a vysokým skóre v jednotlivých faktoroch

Charakteristiky osôb s vysokým skóre	Faktor osobnosti	Charakteristiky osôb s nízkym skóre
Ustarostený, nervózny, citov, neistý, prežívajúci pocity neadekvátnosti, hypochondrický.	NEUROTICIZMUS Meria prispôsobenie sa vs. emocionálnu nestabilitu. Identifikuje osoby náchylné na psychickú nepohodu, nerealistické myšlienky, prežívajúce silné nutkanie a používajúce maladaptívne zvládacie stratégie.	Pokojný, uvoľnený, odolný, sebaistý, triezvy, spokojný so sebou.