

Možnosti uplatnění typologií osobnosti v práci personalisty

Jiří Stoklasa

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří STOKLASA**
Osobní číslo: **H108284**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Možnosti uplatnění typologií osobnosti v práci personalisty**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel bude práce po konzultaci s vedoucím zaměřena:

- na posouzení možnosti uplatnění typologií osobnosti při výběru zaměstnanců,
- na ověření uplatnění jedné typologie osobnosti při výběru zaměstnanců,
- na ověření vztahu mezi typy osobnosti a jejich úspěšnosti při výkonu práce.

V rámci vypracování bakalářské práce bude použita kvantitativní výzkumná strategie při dodržení všech zásad vědecké metodologie.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Bedrnová, E. – Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998.

Čákrť, M. Typologie osobnosti – Volba povolání, kariéra a profesní úspěch. Praha: Management Press, 2010.

Vágnerová, M. Základy psychologie. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2007.

Vajner, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

Další literartura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

Katedra psychologie

Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2013

V Brně dne 16. března 2012


prof. PhDr. Pavel Múhlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PhDr. František Vízdal, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

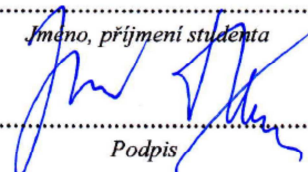
- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Jiří Stoklasa

.....
Jméno, příjmení studenta



.....
Podpis

V Brně 15. dubna 2013

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce vznikla na bázi využití mých manažerských zkušeností z bankovního sektoru, zkušeností personalisty ve veřejném sektoru a v neposlední řadě zkušeností jako lektora a trenéra měkkých dovedností. Hlavním cílem je přiblížení významu a možností používání diagnostických metod pro určení typologií osobnosti, které jsou využitelné při práci personalisty nebo manažera. Jsou zde uvedeny postřehy z praxe a možné souvislosti, které mohou být využívány v personálním řízení z pohledu stanovení potenciálu zaměstnance, podpory jeho motivace ve vazbě na úspěch tak, aby byly zároveň řešeny potřeby organizace se zaměřením na její efektivní fungování. Práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je rozveden význam vztahového managementu, význam a použití diagnostických metod a dále souvislosti motivace a úspěchu. Praktická část je pak v rámci kvantitativního výzkumu zaměřena na ověření závislosti osobnostního typu a profesního úspěchu.

Klíčová slova: Lidské potřeby, motivace, úspěch, vztahová analýza, individuální kompetence, efektivní komunikace, konflikty, diagnostické metody, vedení lidí, řízení lidí, principy personální práce, typologie osobnosti, komunikační typologie, typologie situačního řízení, typologie týmových rolí, psychologický typ, osobnostní typ, MBTI, stupně řízení.

ABSTRACT

This thesis is based on the use of my managerial experience in the banking sector, HR experience in the public sector and also my experience as an instructor and trainer of soft skills. The main objective is to describe the importance and possibilities of the use of diagnostic methods for determining personality typologies which are useful when working as an HR manager or a manager in general. The findings from my work experience and possible connections between them could be used in personnel management from the perspective of determining the employee's potential and support of his/her motivation in relation to success, with respect to the organization and solving its needs and effective functioning. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part describes the importance of relational management, the meaning and use of diagnostic methods and how motivation and success are related. The practical part is the quantitative research aimed at verifying the relation between the personality type and career success.

Keywords: Human needs, motivation, success, relational analysis, individual competence, effective communication, conflicts, diagnostic methods, leadership, human resources management, principles of personnel work, personality typology, communication typology, typology of situational management, typology of team roles, psychological type, personality type, the MBTI, levels of management.

MOTTO

Reinhard K. Sprenger: *„Na začátku přišlo slovo. Hned po něm přišlo nedorozumění.“*

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji panu doc. PhDr. Františku Vízdalovi, CSc. a panu Mgr. Jiřímu Dalajkovi, Ph.D. za metodickou podporu, která mi byla poskytnuta při zpracování této bakalářské práce.

Dále děkuji generálnímu řediteli Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra České republiky Ing. Jaromíru Gajdáčkovi, Ph.D., MBA za poskytnutí souhlasu s realizací kvantitativního výzkumu ve Zdravotní pojišťovně ministerstva vnitra České republiky a za možnost použití získaných informací pro potřeby této bakalářské práce.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jiří Stoklasa', located in the bottom right corner of the page.

V Brně 15. dubna 2013

Jiří Stoklasa

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jiří Stoklasa', written in a cursive style.

V Brně 15. dubna 2013

Jiří Stoklasa

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 RŮZNORODOST LIDÍ JAKO PŘÍČINA INDIVIDUALIZACE MEZILIDSKÝCH PŘÍSTUPŮ	14
1.1 ROZDÍLY V CHOVÁNÍ LIDÍ.....	15
1.2 UMĚNÍ PŘESVĚDČOVAT PROSTŘEDNICTVÍM VARIABILNÍ KOMUNIKACE.....	19
1.3 KONFLIKTY	21
2 VÝZNAM A POUŽITÍ DIAGNOSTICKÝCH METOD	25
2.1 PERSONÁLNÍ DIAGNOSTIKA	25
2.2 ZÁKLADNÍ PRINCIPY PERSONÁLNÍ PRÁCE	26
2.3 TYPOLOGIE OSOBNOSTI JAKO SOUČÁST DIAGNOSTICKÝCH METOD.....	28
2.4 VYMEZENÍ NĚKTERÝCH TYPOLOGIÍ OSOBNOSTI POUŽÍVANÝCH V PRAXI	29
2.4.1 Komunikační typologie.....	30
2.4.2 Typologie situačního řízení.....	34
2.4.3 Typologie týmových rolí.....	37
3 ÚSPĚCHY A JEJICH MOŽNÉ SOUVISLOSTI S MOTIVACÍ	44
3.1 MOTIVUJÍCÍ FAKTORY V MANAGEMENTU	44
3.2 ROZDÍL VÝZNAMU MOTIVACE V SOUKROMÉM A VEŘEJNÉM SEKTORU.....	45
3.3 VLIV PODNIKOVÉ KULTURY.....	47
II PRAKTICKÁ ČÁST	48
4 VZTAH MEZI TYPY OSOBNOSTI A PROFESNÍM ÚSPĚCHEM	49
4.1 POSOUZENÍ MOŽNOSTI UPLATNĚNÍ TYPOLOGIE OSOBNOSTI PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	49
4.2 OVĚŘENÍ UPLATNĚNÍ TYPOLOGIE OSOBNOSTI V RÁMCI REALIZACE PROFESNÍHO ÚSPĚCHU	53
ZÁVĚR	60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM TABULEK	65
SEZNAM PŘÍLOH	66

ÚVOD

Volba tématu této bakalářské práce vychází z mých dlouholetých manažerských zkušeností z bankovního sektoru a dále pak jako personalisty, lektora a trenéra tzv. měkkých dovedností¹. V rámci různých druhů aplikovaných diagnostických metod v praxi, jsem měl možnost být v reálných situacích v průběhu mnoha let konfrontován s výsledky různých druhů psychologických diagnostik v přímé sociální interakci s diagnostikovanými osobami a následně sledovat a subjektivně vyhodnocovat úroveň některých jejich sociálních kompetencí a úrovní emoční inteligence v „ostrém“ prostředí jejich pracovního působení.

Vysoká úroveň mé motivace zabývat se v rámci zpracování bakalářské práce právě tímto tématem, tak vznikla na bázi využití těchto zkušeností s možností popisu mých postřehů z praxe a s paralelním zamyšlením se nad některými možnými souvislostmi, které by mohly být následně využívány v personálním řízení, a to zejména z pohledu stanovení potenciálu uchazeče, resp. zaměstnance, nutného k úspěšnému zvládnutí svých pracovních činností v rámci pozice, jejíž pracovní náplň vykonává.

Přijmeme-li dále myšlenku, že úspěch v pracovních činnostech může být v přímé úměrnosti s pozitivní motivací, pak lze připustit možnou budoucí existenci závěru, že uplatnění typologií osobnosti při výběru zaměstnanců má vliv na efektivní fungování organizace, jelikož **pouze spokojený zaměstnanec může podávat vysoké pracovní výkony na dlouhodobé bázi.**

V první části této práce rozvedu význam vztahového managementu a mezilidských přístupů – kdo jsem já, kdo tvoří mé okolí a jakým způsobem lze hledat společný prostor v rámci rovnováhy vztahu a řešení potřeb každého z nás. Ve druhé části se budu věnovat použití některých diagnostických metod jako nástrojů pro efektivnější poznávání svého okolí. Ve třetí části se pak budu zabývat hledáním nejdůležitějších principů a způsobů pro motivaci lidí, jako klíče k realizaci jejich úspěchů, ale zároveň při neopomenutí možnosti dosahování vlastních cílů v rámci řešení vlastních potřeb. V empirické, čtvrté části práce pak v rámci kvantitativního výzkumu ověřím závislost vybrané typologie osobnosti na profesním úspěchu, který je kompatibilní s potřebami organizace jako celku.

¹ Měkká dovednost (angl. Soft Skill) – dovednost, u níž nelze přesně změřit úroveň výkonu, protože je obtížné ji rozložit na přesněji stanovené složky, jako u řízení lidí nebo některých sportů, zejména kolektivních.

Hlavním cílem této práce je tedy přiblížit význam a možnosti používání diagnostických metod pro určení typologií osobnosti, které jsou využitelné při práci personalisty nebo manažera. Dalším cílem je ověření vztahu vybraných typů osobnosti, vyplývajících z konkrétní typologie, s úspěšností při výkonu pracovních činností v závislosti na naplňování personálních potřeb organizace. V této souvislosti byla pro tuto práci vytvořena následující **hypotéza**:

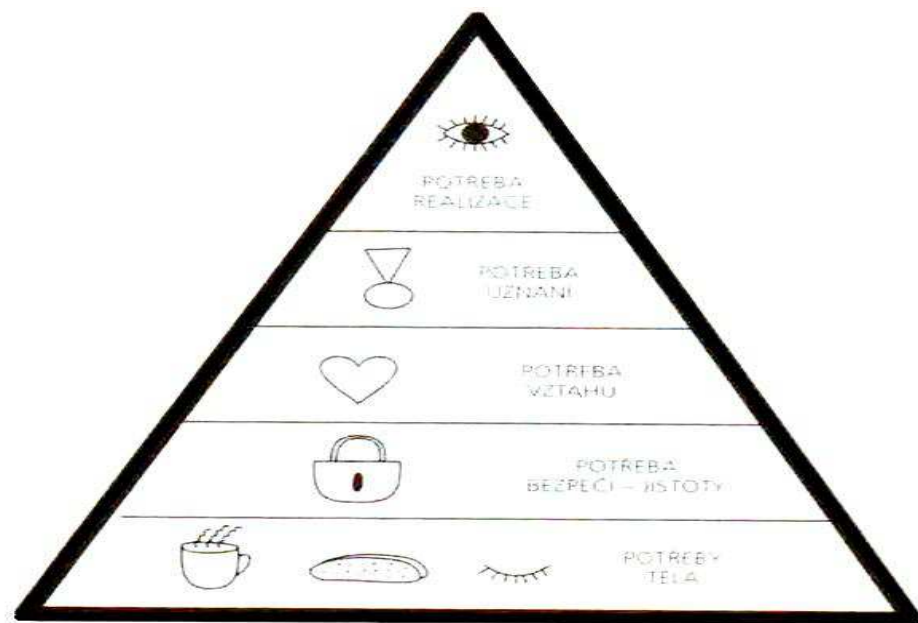
„Kompatibilita typologie osobnosti zaměstnance s jeho pracovní náplní, resp. manažerskou úrovní a potřebami organizace je předpokladem pro realizaci jeho pracovních úspěchů, a tedy přímým základem jeho motivace.“

Tato hypotéza byla ověřena kvantitativním výzkumem, kdy na testovaném vzorku 91 vedoucích pracovníků byly hledány souvislosti mezi zjištěným osobnostním typem každého z nich, manažerskou úrovní, resp. podílem manažerské a výkonné práce, počtem let na pracovní pozici a výstupem z pracovního systémového hodnocení za poslední období. Výsledky kvantitativního výzkumu a ověření předmětné hypotézy jsou součástí čtvrté části této práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RŮZNORODOST LIDÍ JAKO PŘÍČINA INDIVIDUALIZACE MEZILIDSKÝCH PŘÍSTUPŮ

Většině z nás se v průběhu celého života nepodaří naplnit ideál nezávislého života. Ne vždy jsou tak naplňovány naše veškeré potřeby. Např. Abraham Maslow² popsal systém lidských potřeb na základě jejich základní klasifikace, kterou znázornil formou hierarchické pyramidy s akceptací rozdělení do dvou skupin. Skupina první zahrnuje potřeby, které plynou obecně z nedostatku čehokoli, skupina druhá pak zahrnuje potřeby, které plynou z rozvoje osobnosti. Na následujícím **obrázku 1** je uveden vzor Maslowovi pyramidy ve zjednodušeném provedení, používaný pro ilustraci při tréninku měkkých dovedností manažerů.



Obr. 1. Maslowova pyramida.

² Abraham Harold Maslow (1908 – 1970) – americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii, autor hierarchie lidských potřeb.

1.1 Rozdíly v chování lidí

Okřídlený výrok praví: „Každý člověk neustále po něčem touží, něco potřebuje. Pokud tomu tak není, zkuste, jestli ten člověk ještě dýchá.“ Přijmeme-li tedy fakt, že celý život něco potřebujeme, pak je naše chování více méně závislé na řešení našich potřeb v každém okamžiku našeho života. Hovoříme také o motivech našeho konání. Je zároveň zřejmé, že vliv těchto motivů na naše chování je různorodý a nelze z něj vyvozovat jednoznačná pravidla a vzorce. V praxi je tak velmi obtížné naučit se hledat skutečné motivy lidského chování, a to i z pohledu situací, kdy se lidé nějak chovají a motivy svého jednání si neuvědomují.

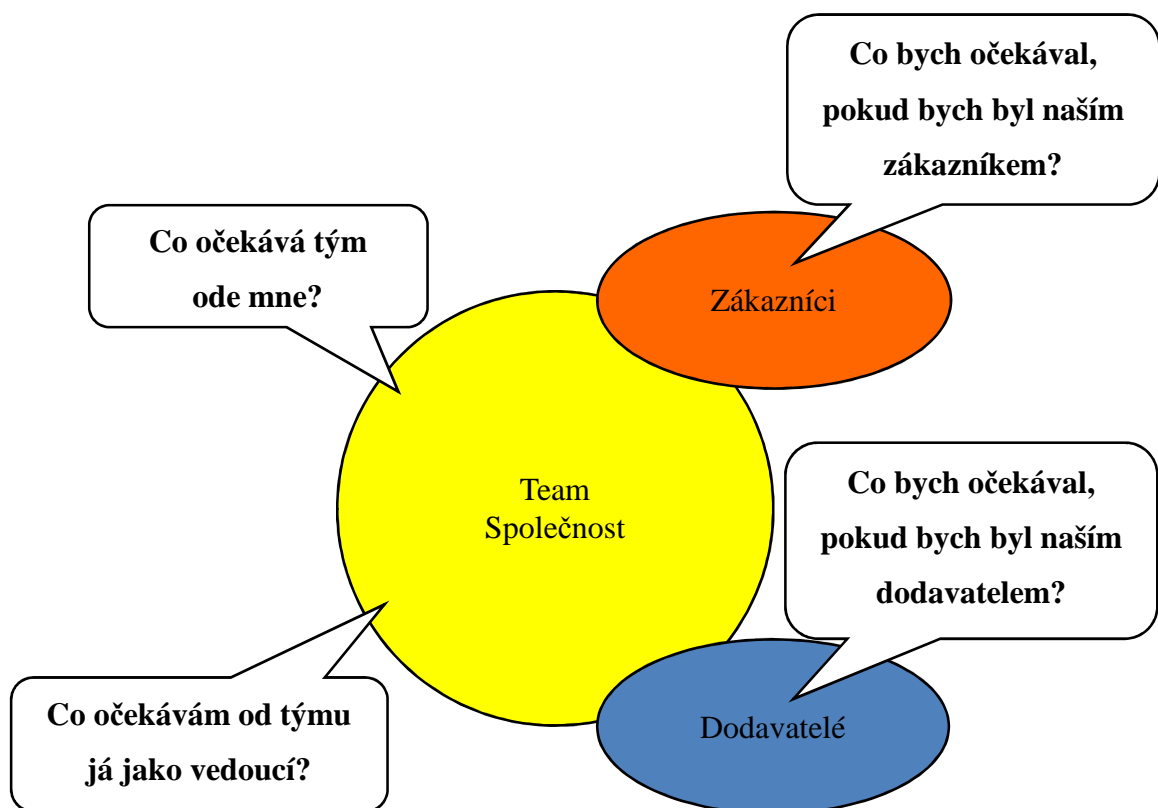
Když běhal pračlověk v lese, neuměl přemýšlet o svých biologických a fyziologických potřebách. Jednoduše se choval na základě svých pudů, založených na potřebě přežití a předání genetické informace. Lovil, odpočíval, chránil se před nebezpečím, rozmnožoval se. Časem si osvojil určité návyky, které postupně přeměnil na vzorce chování, pro které potřeboval vytvořit podmínky pro co nejčastější možnost opakování a kontinuity, což mu vytvářelo pocit jistoty a následně i určité formy bezpečí. Pak ale začal mít potřebu někam patřit. Být sounáležitý k nějaké sociální skupině a navazovat v této skupině vztahy. Skupina se rozrostla a bylo nutné ustanovit kdo je kdo a podle toho se k sobě ve skupině chovat. Byla tak naplněna potřeba úcty a uznání. I další potřeby dle Maslowovy pyramidy (poznávání, estetika, sebenaplnění a sebetranscendence) byly velmi důležité pro spokojený a naplněný život (pra)člověka po celá dlouhá tisíciletí.

Lze však s názorem, který hraničí s jistotou, konstatovat, že si naši předci nemohli tyto zákonitosti uvědomovat. Jejich chování vyplývalo jak z genetické dispozice, tak bylo i ovlivněné prostředím, ve kterém se vyskytovali a předávali si zkušenosti. Každý byl tedy zcela jedinečným tvorem. A aby přežili, museli se umět neustále něčemu přizpůsobovat a modifikovat svoje potřeby na základě externích vlivů.

Jak je to nyní? Dokáže si každý z nás v každém okamžiku svého života uvědomit, proč se chová právě tak, jak se chová? Věřím v ano ve většině situací většiny z nás. Nicméně celou řadu cest do hlubin řešení našich potřeb je z pohledu řízení lidských zdrojů ve firmě efektivní umět kategorizovat z vnějšího pohledu a přizpůsobit těmto výstupů z pohledu řízení firmy alokaci těchto zdrojů tak, aby byly využívány co možná nejvíce, v co nejdelším časovém horizontu a za maximálního uspokojení toho či onoho zaměstnance. Typologie osobností pak můžeme v kontextu označit jako systém, který nám toto umožňuje, resp.

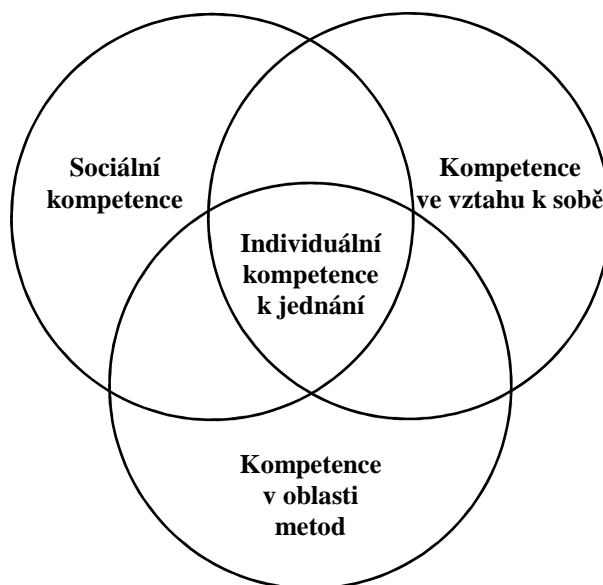
nám pomáhá. Také ale nelze opomenout fakt, že výstup jakékoli typologie může zároveň sloužit jako zpětná vazba dané osobnosti jako zdroj sebepoznání s identifikací rozvojových potřeb pro oblast dalšího rozvoje s možností osobního růstu a naplnění.

Při každodenní konfrontaci s realitou jsme neustále vystavováni vlivům svého okolí. Všichni navzájem řešíme své potřeby, dosahujeme vytýčených cílů, hledáme výhody. V celé řadě situací zcela bezostyšně a bezohledně vůči svému okolí. Současná situace společnosti odráží více zájmy jedince než skupiny bez ohledu na vlivy jeho chování na své okolí. V praxi to může znamenat, že jedinec získává nadbytečně vše na úkor celku. Efektivnější pro všechny aktéry je **hledání rovnováhy vztahů**, tedy preference dlouhodobých cílů před krátkodobými efekty. Důležité je vědět co a kdo jsem já, co a kdo je můj protějšek, znát navzájem jaké jsou naše individuální potřeby a zdali existuje průnik jejich uspokojení, resp. prostor pro dohodu. Často hovoříme o **vztahovém managementu**, kde předpokladem úspěchu je **vztahová analýza**, kterou lze např. znázornit prostřednictvím následujícího **obrázku 2** na příkladu vztahů mezi vedoucím a týmem, společností, zákazníky a dodavateli.



Obr. 2. Vztahová analýza.

Abychom se mohli vztahovým managementem ve své roli zabývat, je zapotřebí disponovat individuálními kompetencemi k jednání. Podle Horsta Belze a Marco Siegrista³ jsou **individuální kompetence** k jednání determinovány průnikem sociálních kompetencí, kompetencí ve vztahu k sobě a kompetencí v oblasti metod, což znázorňuje **obrázek 3**.



Obr. 3. Individuální kompetence.

Bližší struktura jednotlivých oblastí zobrazených kompetencí je následující:

a) Sociální kompetence

Do oblasti sociálních kompetencí, kde předpokladem úspěchu je schopnost se v nich orientovat, patří **empatie** neboli sociální vědomí (angl. social awereness) a **sociální dovednosti a zkušenosti** neboli obratnost ve společenském styku (angl. social skills). Pod pojmem empatie blíže rozumíme uvědomování si pocitů, potřeb a zájmů ostatních lidí. Patří sem například pochopení, schopnost stimulovat osobnostní růst ostatních, schopnost orientace

³ Belz, H., Siegrist, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: PORTÁL, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.

na zákazníka, snaha o rozvíjení a využití diverzity (rozmanitosti), cit pro politiku organizace a sledování tendencí. Sociální dovednosti, jakožto flexibilita, resp. schopnost docílit žádoucí reakce ze strany ostatních, zahrnují schopnost ovlivňovat, schopnost komunikace, vůdčí schopnosti, schopnost zvládat konflikty, schopnost vytvářet vazby, schopnost spolupracovat a schopnost týmové práce.

b) Kompetence ve vztahu k sobě

Tyto kompetence lze rozdělit do třech oblastí, kterými jsou **sebeuvědomění** (angl. self-awareness), **sebeovládání** (angl. self-management) a **motivace k vyšším cílům**. Sebeuvědomění, jakožto schopnost orientovat se ve vlastních duševních pochodech a stavech s jistotou preferencí, znalostí možností a schopností využití intuice, zahrnuje emoční sebeuvědomění, reálné sebehodnocení a sebedůvěru. Do oblasti sebeovládání, resp. sebeřízení, jakožto schopnosti zvládat okamžité impulsy a emoce, patří spolehlivost, svědomitost, přízpusobivost a schopnost inovace. Pod motivací k vyšším cílům, jakožto emoční tendenci přímo vedoucí k vzestupu, zahrnujeme ctížadostivost, loajalitu, iniciativu a optimismus.

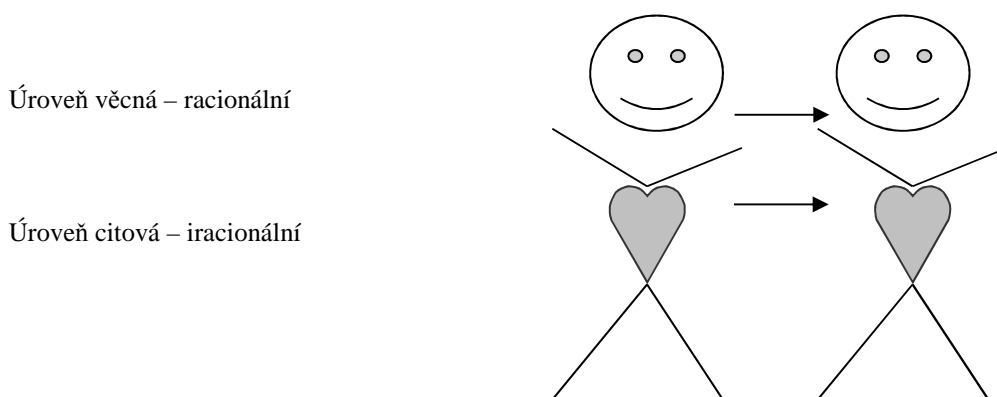
c) Kompetence k metodám

Do souboru kompetencí, které se vztahují k metodám, řadíme schopnosti **analyzovat, stanovovat cíle** a priority, **systematicky postupovat k danému cíli**, syntetizovat, zobecňovat, být kreativní, strukturovat a klasifikovat informace, dávat věci do souvislostí, **kriticky přezkoumávat výsledky své činnosti, kontrolovat, zvažovat šance a rizika** a v neposlední řadě schopnost rozhodovat se.

Můžeme být skvělí vztahoví manažeři na základě vysoké úrovně našich individuálních kompetencí k jednání. Pokud ale nejsme obdobně zdatní v komunikaci, jedná se bohužel pouze o předpoklad k úspěchu, neboť sociální interakce probíhá právě a jenom prostřednictvím některého z kanálů komunikace.

1.2 Umění přesvědčovat prostřednictvím variabilní komunikace

„Být, znamená komunikovat.“ Tímto výrokem již Aristoteles⁴ v dobách dávno minulých podtrhnul důležitost komunikace pro bytí nás všech. Každá komunikace s jakýmkoli partnerem v rozhovoru probíhá a je řízená dvěma úrovněmi, ve kterých probíhá interakce, resp. je s množstvím šumů přenášeno komuniké. Jedná se o věcnou, racionální úroveň komunikace a úroveň citovou neboli iracionální, viz **obrázek 4**.



Obr. 4. Úrovně komunikace.

Jak jsem již uvedl, preferovaný vztah mezi komunikátorem a komunikantem je vztah rovnovážný. Nástrojem pro udržení rovnováhy jsou **principy efektivní komunikace**. Efektivní komunikace by tak měla být založena na čtyřech základních principech:

- na přímosti,
- na vzájemném respektu,
- na společné odpovědnosti,
- na cílenosti.

⁴ Aristoteles ze Stageiry (384 př. n. l. – 322 př. n. l.) – filosof vrcholného období řecké filosofie, nejvýznamnější žák Platonův a vychovatel Alexandra Makedonského.

Aby komunikace založená na těchto principech byla opravdu účinná, je zapotřebí zvládnout několik významných dovedností, z nichž tři jsou receptivní (pozorování, naslouchání a empatie) a tři expresivní (dotazování, popisování a přijímání závěrů).

Obecná pravidla komunikace popisuje také Dale Carnegie ve své knize „Jak získávat přátele a působit na lidi“⁵. Principy efektivní komunikace zde shrnuje do šesti způsobů jak získávat přátele a působit na lidi:

- Zajímejte se upřímně o lidi!
- Usmívejte se!
- Pamatujte si jména lidí a oslovujte je!
- Buďte pozornými posluchači, přijměte druhého k tomu, aby hovořil o sobě!
- Hovořte o všem, co zajímá druhého!
- Upřímně vzbudte v partnerovi pocit, že je důležitou osobou!

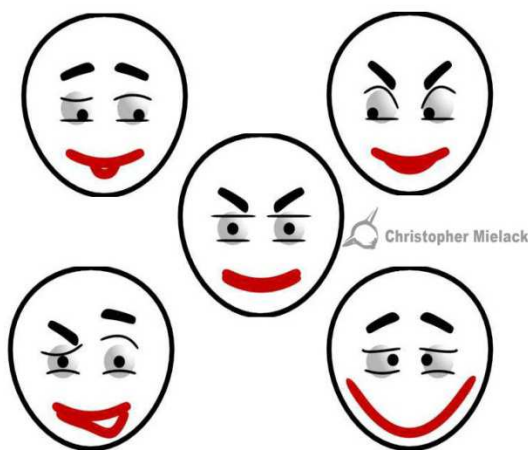
Na seminářích, které realizují s manažery, jsme naopak identifikovali celou řadu **bariér efektivní komunikace**, z nichž nejzásadnějšími mohou být:

- Malá ochota vedoucích pracovníků zavést změny.
- Neochota podporovat firemní cíle, včetně jejich komunikace.
- Pokřivený smysl pro odpovědnost, přiměřenost a férovost jednání.
- Udržování si monopolu informací.
- Dodržování pouze racionální dimenze komunikace.
- Neochota něco řešit – pohodlnost.
- Nespolehlivost jednotlivců ve firmě.
- Formální udržování vnitrofiremní komunikace.
- Neadresnost sdělení.

Nástrojů na odbourávání těchto bariér je mnoho, nicméně důležitá je v první řadě sebereflexe. V seminárním prostředí lze při tréninku použít metodu uvědomění si vlastního způsobu komunikace např. **kresbou obličeje**, kterým účastníci vyjadřují svůj způsob a styl

⁵ Carnegie, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: BETA, 2004. ISBN 80-7306-051-5.

komunikace. Pro ilustraci uvádím jako **obrázek 5** následující kresby autora Christophera Mielacka.



Obr. 5. Kresby obličejů.

Po kresbě obličejů následuje prezentace před skupinou a skupinová zpětná vazba. Každý z účastníků komunikačního tréninku pak dostává od skupiny informace ke svému způsobu a stylu komunikace, ze kterých lze následně stanovit konkrétní rozvojové oblasti v komunikaci, které mohou být předpokladem pro podporu a rozvoj dovedností v umění se domluvit se svým okolím. Byli bychom ale idealisté, pokud bychom hovořili pouze o tom, že se se svým okolím dají vytvářet pouze pozitivní vztahy a bezkonfliktní situace.

1.3 Konflikty

O konfliktu lze konstatovat, že je ve své podstatě nevyhnutelný a přirozený. Definici konfliktu můžeme shrnout jako střet antagonistických zájmů, postojů, pocitů, potřeb, cílů a přesvědčení. Jak je uváděno ve školícím materiálu vzdělávací společnosti MINERVA⁶, tak rozpory a rozdíly v potřebách a konfliktech byly považovány v klasických teoriích řízení

⁶ MINERVA vzdělávací společnost s.r.o., Praha 8 – Libeň, Na Žertvách 879/36, PSČ 180 00, IČ 26458900, www.minervacz.cz.

Fredericka Taylora⁷ a Maxe Webera⁸ za rušivé momenty, které narušují efektivnost organizace a je potřeba se jim vyhýbat a odstraňovat je. Podle Taylora není dokonce místo pro konflikty tam, kde všichni dodržují pravidla a zákony. Elton Mayo⁹ pokládá konflikt za narušení nebo selhání sociálních vztahů.

V 60. letech se zdůrazňuje strukturální stránka konfliktu, kdy konflikt vzniká rozpory mezi různými částmi organizace, resp. mezi různými organizačními jednotkami. Podle teorie konfliktů v 70. letech je konflikt v organizaci považován za normální jev, kterému se žádná organizace nemůže bránit. Konflikt lze identifikovat jako pole pro střet názorů, jako pole pro řešení rozporů v cílech nebo jako pole pro řešení sporů mezi lidmi či skupinami lidí. Za hlavní způsob řešení konfliktů je považováno vyjednávání. V 80. letech lze zaznamenat posun směrem ke kulturologickému hledisku. Podstata tohoto vývoje v řešení konfliktů spočívá v možnostech odstraňování kulturních bariér.

Abychom byli schopni konflikty řešit, hovoříme o **čtyřech kategoriích**, resp. schopnostech a dovednostech, nutných pro jejich zvládnutí. Jsou to:

- umění porozumět konfliktu (teorie konfliktů, příčiny konfliktů, typy konfliktů, cyklus konfliktů, faktory a styly řešení konfliktů),
- vědomí vlastního stylu (proaktivita, můj styl jednání s lidmi)

v oblasti mé osoby, coby účastníka konfliktu a dále

- postoje při řešení konfliktu (plánování, výběr strategie, fáze řešení konfliktu, reflexe),
- komunikační schopnosti (aktivní a pasivní naslouchání, jednoznačné vyjadřování, vyjadřování pocitů, odhad druhého)

v oblastech obou, resp. všech účastníků konfliktu.

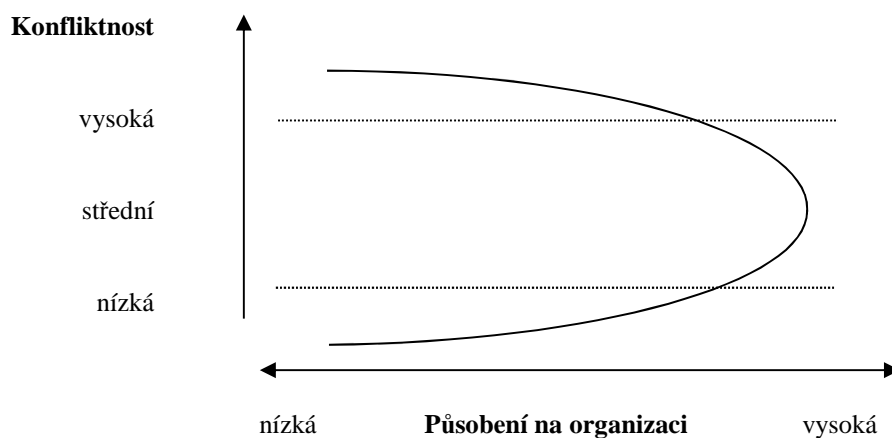
Konflikty v organizaci mohou probíhat v různé síle. Negativní vliv na organizaci má nízká úroveň konfliktnosti, kdy organizace funguje podle zaběhnutého řádu, její vnitřní normy

⁷ Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) – Američan, původně strojní inženýr, později jeden z největších velikánů v oblasti managementu se zaměřením na technokratický přístup a normování.

⁸ Max Weber (1864 – 1920) – německý sociolog a ekonom, považován za zakladatele moderní sociologie; za cíl sociologie považoval porozumění významu jednání na základě budování formálních modelů (ideálních typů) jednání a jejich srovnávání.

⁹ George Elton Mayo (1880 – 1949) – americko-australský psycholog a sociolog, zakladatel teorie managementu zaměřující se na lidské vztahy (angl. Human Relations).

nejdou zpochybňovány, nedochází k potřebným změnám, resp. projevuje se stagnace. Stejně tak škodlivý je i vliv vysoké konfliktnosti, kdy je organizace zmítána neustálými spory. Pracovníci spotřebují svoji energii pro vzájemné soupeření, a nezbývá tak prostor ani zdroje pro jejich vlastní tvořivou aktivitu. Naopak střední konfliktnost má na organizaci pozitivní vliv, kdy se diskutuje o sporných otázkách a společně se tak hledá cesta, která organizaci vede k naplnění jejích cílů. **Vliv stupně síly konfliktu na organizaci** je znázorněn na **obrázku 6**.



Obr. 6. Vliv stupně síly konfliktu na organizaci.

Ačkoli nerad používám slovo problém, které tak záměrně nahrazuji slovním spojením „situace k řešení“, lze v oblasti mezilidských konfliktů za **problém** označit situaci, při níž všichni aktéři hledají nejlepší řešení. Nejde o to, kdo se prosadí, ale spíše je prioritou vyřešení konfliktu ke všeobecné spokojenosti. Pokud ale hovoříme o sporu, pak se jedná o mezilidský konflikt, kdy alespoň jedna strana prosazuje pouze své řešení. Díky této skutečnosti je do sporu často vkládán lidský faktor a mezilidské vztahy.

Spor = problém + lidský faktor.

Klíčem k řešení sporu je pak právě schopnost eliminovat onen lidský faktor, tím nalézt problém a následně jej převést na situaci k řešení s možností tak tuto situaci vyřešit.

Souvislost této teoretické části mé práce s jejím tématem je zřejmá. Právě efektivní využívání typologií osobností při řízení lidských zdrojů je základnou pro eliminaci konfliktů na pracovišti v úrovních, které organizaci neprospívají. Personalista tak zcela záměrně shro-

mažďuje veřkeré informace, které jsou potřebné pro rozhodnutí o umístění daného personálního zdroje, a to nejen s ohledem na vzdělání a zkušenosti, ale právě také s ohledem na informace získané použitím některé z vhodných typologií.

Z celkového pohledu pak můžeme hovořit o diagnostických metodách, resp. o personální diagnostice.

2 VÝZNAM A POUŽITÍ DIAGNOSTICKÝCH METOD

Co si vlastně můžeme pod pojmem diagnostická metoda představovat? Často bývají naše představy zaměřeny směrem k dotazníkům nebo testům, které vždy odhalí o posuzované osobě, co nikdo předtím nevěděl. Chceme se o diagnostikované osobě dozvědět maximální množství informací, které nám pomohou rozhodnout. Nejčastěji se na intuitivní bázi většina personalistů zaměřuje více na získávání negativních informací, např. zdali testovaný člověk lže, co neumí nebo do jaké míry dokáže být nezodpovědný. Takováto diagnostika je pak více o hledání chyb a záporných odlišností se zaměřením na odhalení manipulace. Toto pojetí zřejmě pramení z medicínské diagnostiky, kde hlavním účelem diagnostiky je identifikace patologických změn. Ve správném pojetí personální diagnostiky bychom ale měli hledat pozitivní odlišnosti a potenciál pro rozvoj testovaného zaměstnance.

2.1 Personální diagnostika

Za základní myšlenku personální diagnostiky, resp. pravidlo, lze považovat, že personalista přistupuje k hodnocení vždy pozitivním způsobem. V praxi to znamená, že preferuje pozitivní přístup řešení situací, se kterými je konfrontován. V praxi se jedná např. o hledání silných stránek zaměstnance, vhodných pro danou pozici, dále o identifikaci osobnostních a sociálních předpokladů pro bezvadný výkon konkrétní práce, dále se personalista snaží rozpoznat, jaké jsou možné oblasti jeho rozvoje, poskytuje zaměstnancům poradenství, podporuje motivaci, poskytuje efektivním způsobem zpětnou vazbu a v případě nového zaměstnance maximálně podporuje proces jeho adaptace. Cílem tedy není hledat a pojmenovávat chyby, ale udělat vše proto, aby byla nalezena cesta, jak případné nedostatky transformovat do oblastí pro rozvoj, resp. **jak opět z problémů vytvořit situace k řešení.**

Za hlavní úkoly personální diagnostiky můžeme např. považovat schopnost:

- identifikovat silné stránky jedince s potenciálem pro jejich rozvoj,
- určit jeho osobnostní rysy, které jsou kompatibilní s pracovní náplní,
- zjistit úroveň sociálních dovedností,
- pojmenovat jeho volnočasové aktivity,
- zjistit způsob jeho komunikace,
- identifikovat úroveň jeho zralosti v rámci situačního vedení,
- získat informace o jeho motivátorech.

Posledně uvedenou úlohu personální diagnostiky, mít k dispozici informace o motiváto-rech zaměstnanců, považuji na základě svých dlouholetých manažerských zkušeností, za stěžejní pro dlouhodobé dosahování cílů organizace. Jako manažer, jsem v rámci své dlouholeté praxe preferoval při práci s lidmi „vedení“ před „řízením“, tedy způsob práce s lidmi, který je založen více na emoční inteligenci manažera.

Za **vedení lidí** (angl. Leadership) můžeme považovat způsob práce s lidmi, kdy vedeme lidi k tomu, aby dělali věci rádi a s vlastním zaujetím. V praxi to znamená, že poskytujeme lidem podporu, rozvíjíme je, přistupujeme k nim individuálně na základě jejich motivace a jdeme jim příkladem. Naopak charakteristické pro **řízení lidí** (angl. Performance Management) je racionální a logická stránka práce manažera. V praxi to znamená, že plánujeme, organizujeme, úkolujeme, realizujeme, kontrolujeme a vyhodnocujeme. Aplikací vedení (také někdy vůdcovství) v rámci manažerského přístupu plníme dlouhodobé cíle, jejichž bází je sociální vztah se zaměstnancem, vysoká úroveň týmovosti vymezené sociální skupiny a spokojenost všech aktérů. Aplikací řízení plníme krátkodobé cíle bez ohledu na názory a potřeby podřízených zaměstnanců, často v rámci krizového řízení. Za ideální stav lze považovat schopnost manažera vhodně střídat oba dva manažerské přístupy, zjednodušeně řečeno formou „cukr a bič“. Efektem této schopnosti je plnění stanovených cílů, dosahování dobrých vztahů se zaměstnanci na dlouhodobé bázi a celkově vysoká úroveň spokojenosti týmu, jako celku. Měli bychom ale vždy vědět, co moje podřízené zaměstnance motivuje, co potřebují, ve smyslu již citovaného hesla: **„Jenom spokojený zaměstnanec dokáže dlouhodobě poskytovat vysoké výkony!“**

2.2 Základní principy personální práce

Nicméně vraťme se k práci s lidmi z pohledu personalistiky. Profesionální personalista by měl při práci s lidmi dodržovat morální a etické normy a v rámci objektivního přístupu akceptovat pro tuto práci určité principy. Zároveň by měl mít jasno zejména ve vztahu sám k sobě tak, aby mohl s respektem přistupovat k možnostem druhých lidí. Jde o to vědět, kde jsou hranice možností zaměstnanců a také potřeby a možnosti organizace, pro kterou pracuje.

Podle Jaroslavy Evangelu¹⁰ lze mezi základní principy odborné personální práce zařadit:

- princip efektivity,
- princip odbornosti,
- princip etický,
- princip lidského přístupu,
- princip koncepčnosti práce (systémovosti),
- princip aktivního přístupu,
- princip selského myšlení.

Princip efektivity je důležitý pro ekonomiku. V praxi jde zejména o to, aby použitá metodika odpovídala nejen kvalitě, ale i kvantitě požadovaných výstupů. Dost často bývají použity diagnostické, resp. testové baterie, které jsou z pohledu výstupů nekompatibilní s cíli diagnostikované situace. Dochází tak k nešetrnému přístupu v oblasti zdrojů, z nichž jedním z těchto zdrojů je čas.

Z **principu odbornosti** lze vyvodit pravidlo, že odborné znalosti jsou „vstupenkou na hřiště“, a to zejména z pohledu dosažitelnosti maximální úrovně objektivního přístupu. Zároveň platí, že neustálé sebevzdělávání personalistů je předpokladem pro úspěšný výkon jejich práce.

Dodržování **etického principu** je snazší, pokud jsme více vyzrálými osobnostmi, a to jak v osobní, tak i sociální rovině, resp. právě tehdy, když získáme jakýsi nadhled. Ne každý se dokáže nezeptat na věci, které přímo nesouvisejí s obsazovanou pozicí a nepouštět se do interpretací, které nejsou adekvátní dané situaci.

Princip lidského přístupu by měl být při práci s lidskými zdroji naprostou samozřejmostí. Bývá však pravdou, že vzorce našeho chování, často ovlivněné stresory dnešní doby a nezřídka kdy i předsudky, způsobují, že ač máme jako personalisté pocit, že se chováme lidsky, tedy např. bez arogance, komunikant tento pocit z naší komunikace nemá. Obvykle je to způsobeno tím, že máme sklony jít cestou nejmenšího odporu, vč. potřeby uspořít čas.

Pro **princip koncepčnosti práce** platí základní pravidlo nepřímé úměrnosti, kdy čím jsme ve své práci méně zkušení, tím více bychom měli dodržovat stanovená systémová pravidla.

¹⁰ Evangelu, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009. 17 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

Jinými slovy lze tuto situaci popsat tak, že nižší míra sociálních dovedností vyžaduje vyšší úroveň odborných znalostí.

Princip aktivního přístupu lze přirovnat k výroku: „Každý jsme svého štěstí strůjce.“ V praxi se jedná např. o samostatnost v oblasti vlastních aktivit, cílevědomost, schopnost analýzy a interpretace závěrů, porovnávání výstupů s požadavky dané pozice a v neposlední řadě o schopnosti asertivní komunikace při vyjednávání.

Posledním principem je **princip selského myšlení**. Základem tohoto principu je logické uvažování a praktický přístup k řešení. Zjednodušeně řečeno, jedna plus jedna jsou vždy dvě, i když v jiných oblastech může být takovýto výrok zpochybňován.

Mám rád, když se věci zjednodušují. Abych byl dobrým personalistou měl bych v rámci umění sebepoznávání zejména vědět, kdo jsem jako člověk, umět objevovat své vnitřní zdroje a hodnoty, rozvíjet svojí tvořivost, která je zdrojem energie a všichni jsme s ní vyrůstali, a dále hledat svůj skrytý potenciál vedoucí k posílení životní spokojenosti a sebejistoty. Totéž zjišťuji o svém komunikačním protějšku a hledám s ním tak rovnováhu našeho vztahu, která nastává v okamžiku, kdy jsou v rámci hledání výhod uspokojovány potřeby nás obou. Jak jsem již uváděl, okřídlený výrok neznámého autora praví: „Každý člověk neustále po něčem touží, něco potřebuje. Pokud tomu tak není, zkuste, jestli ten člověk ještě dýchá.“ A co potřeby organizace? Pokud jsme na ní závislí, je zapotřebí respektovat i tyto potřeby. V rámci nastolení rovnovážného vztahu jsme sice v trojúhelníku, což v životě většinou nefunguje, nicméně v naší oblasti je dokonalá souhra pro dosažení dlouhodobých efektů možná, resp. žádaná.

2.3 Typologie osobnosti jako součást diagnostických metod

V průběhu své životní dráhy se setkáváme s mnoha nejrůznějšími lidmi. Buď s nimi navazujeme pozitivní kontakty, nebo nikoliv. Většinou jsme dost často překvapeni, že lidé kolem nás reagují jinak, než bychom čekali. Jejich komunikace bývá odlišná od té naší. Také v otázkách přístupu k práci a celkově k situacím k řešení nemusí vždy nastávat shoda. Je to normální a přirozené. Každý jsme zcela jiným genetickým originálem, **každý jsme jinak „upletený“**. Plyne z toho i odlišnost našich vlastností a schopností, resp. zájmů, potřeb, postojů a hodnot. Z pohledu celku je to samozřejmě za určitých okolností dobře. Je výhodné se umět doplňovat. To co já neumím, umí kolega a naopak. Proto je vždy dobré využí-

vat pro zvládnutí složitějších úkolů týmu, který je namixován z různých osobností s různými schopnostmi a dovednostmi. Představme si např. fotbalovou jedenáctku, která je složená ze samých obránců. Nebo symfonický orchestr složený výhradně ze samých sólistů. Ačkoli jsou v těchto situacích jednotliví aktéři zcela dokonalí profesionálové a mohou být ve svém oboru považováni za jedničky, jako celek by pravděpodobně neobstáli. Při své práci se tak mohou lidé vzhledem ke svým postojům a vlastnostem stát překážkou s tím, že práci mohou obvykle zdržovat nebo do ní vnášet ruchy a zbytečné třecí plochy. V takovémto okamžiku je nutné umět týmově takto vzniklé překážky překlenout, členy týmu pozitivně „naformátovat“ tak, aby společným úsilím bylo dosaženo očekávaného efektu.

Typologie osobnosti si v rámci diagnostiky klade za cíl poskytnout strukturované informace o jedincích, které budou využity pro nastolení efektivní spolupráce různých typů lidí zejména na bázi komunikace a vztahového managementu. Každý člověk je něčím jedinečný, něčím přínosný a také něčím pro svoje okolí komplikovaný. Celkově jde o to, jak můžeme silné stránky jednotlivců využít a naopak jak jejich oblasti, ve kterých aktuálně neexcelují, rozvíjet tak, aby po čase mohly být v rámci plnění skupinových cílů také přínosem. K tomu může sloužit vhodný způsob komunikace a zpětné vazby nebo také vhodně zvolená motivace. Přínosem také může být efektivní organizace práce nebo také pracovní náplň a odpovědnost, která je kompatibilní s mentálními možnostmi jedince.

Informací o každém jedinci lze tedy získat velmi mnoho. Pro manažery tak může být velmi obtížné tyto informace strukturovat do využitelných celků pro zvolení vhodného **mixu motivačních nástrojů** u daného jedince. Proto lze konstatovat, že použití vhodných typologií osobnosti pro práci s lidmi jako nástrojů, které nevycházejí z teoretického odvozování, ale jsou odpozorovány z praxe řízení organizací, a které mají charakter praktických návodů, je pro manažera účelné a výhodné pro dosahování stanovených cílů.

2.4 Vymezení některých typologií osobnosti používaných v praxi

Jak již jsem v této práci uváděl, jsou zdrojem celé řady zde uvedených informací moje zkušenosti z dlouholetého lektorování v oblasti měkkých dovedností a školící materiály vzdělávací společnosti MINERVA, kterých jsem v celé řadě případů spoluautorem. Níže uvedené tři typologie, které jsem vybral, jsou typologiemi, které mají u účastníků vzdělá-

vacích aktivit z pravidla největší ohlas, a to zejména s ohledem na jejich praktické využití. Jsou to „Komunikační typologie“, „Typologie situačního řízení“ a „Týmové role dle Belbina“. Z mého pohledu nejzajímavější typologii osobnosti MBTI nezahrnuji do tohoto výčtu, neboť o té bude tato práce pojednávat později v její praktické části.

2.4.1 Komunikační typologie

Každý má svůj styl vyjadřování. Každý má i svůj styl humoru, který ne každému sedí. Setká-li se člověk s člověkem, který je tzv. jeho „krevní skupina“, resp. je mu podobný zejména v uvažování, postojích, v mluvě a chování, pak si s ním dobře rozumí. Zároveň jsou lidé, se kterými takovéto pocity nelze sdílet. Naopak se v kontaktu s nimi lidé cítí nekomfortně s pocitem, že hovoří každý jinou řečí. Tento jev lze brát jako fakt, se kterým nelze nic dělat. Tím je ale často vzniklá situace „odsouzena“ k tomu, že s některými lidmi se lze domluvit lépe, s některými pouze s problémy a pak budou lidé, se kterými se nelze dohodnout vůbec. Druhá možnost je, že se budeme snažit přizpůsobit tomu druhému. My budeme ti, kteří převezmou iniciativu a odpovědnost do svých rukou. Není to o tom, že bychom chtěli „lícit“ na druhé lidi nebo je někam vědomě manipulovat. Je to tom mít zájem a chtít se lidem přiblížit. Ale pro to je nutné něco udělat.

Nejjednodušší členění lidí je podle Carla Gustava Junga¹¹. Podle Junga existují lidé, které lze zařadit do **emocionálního typu** a lidí, které lze zařadit do **racionálního** (myšlenkového) **typu**.

Lidé emocionálního typu:

- mají emoce pro ně samotné s vyšší preferencí než racionální uvažování,
- sami vše hluboce prožívají,
- jsou citliví k potřebám druhých lidí a k jejich neuspokojeným přáním a očekáváním,
- mají schopnost vřelého vztahu a styku s druhými lidmi a ostatní je právě pro to rádi vyhledávají,
- dobře komunikují,

¹¹ Carl Gustav Jung (1875 – 1961) – švýcarský lékař a psychoterapeut, zakladatel analytické psychologie.

- dokáží dobře a rychle spolupracovat s druhými lidmi,
- dovedou poskytnout sociální oporu.

Lidé myšlenkového typu:

- jsou vybaveni výbornou schopností rozumové analýzy a syntézy, logického uvažování a posuzování,
- hodnotí věci a lidi kolem sebe často způsobem, který ostatní přijímají jako kritiku než zpětnou vazbu,
- mají celkem jasné představy, jak by se věci měly dít,
- se ve vztahu s ostatními lidmi mnohdy pohybují jako „slon v porcelánu“.

Jako první krok je důležité si introspektivně uvědomit, ke kterému typu máme blíže. Jsou samozřejmě vyhraněné osobnosti, ale většina lidí se pohybuje mezi jedním a druhým typem. Také vliv prostředí, ve kterém jsme se vyvíjeli v dosavadním průběhu života, má svůj velký význam. Velký vliv má také bezesporu naše práce, resp. co od nás organizace požaduje ve smyslu našeho chování a jaká je její firemní kultura.

Pokud jsme spíše osoby, vyhledávající a potřebující emoce, pak se nám bude dobře jednat s lidmi emocionálního typu. Je-li naopak naší silnou stránkou analýza a logické uvažování, pak nám bude dobře ve společnosti lidí racionálního typu. A nejenom že nám bude dobře s nimi, ale i oni budou lépe rozumět nám a více naslouchat našim slovům.

Kromě rozdělování lidí na dva základní typy – emocionální a myšlenkové, existuje v rámci komunikační typologie ještě další členění, které je trochu širší než Jungovo (méně schématické), ale zároveň není tak složité, aby se v praxi nedalo používat. Podle Harvey A. Robbins¹², můžeme lidi rozdělit do **čtyř komunikačních stylů**:

- analytický,
- řídicí,
- přátelský,
- expresivní.

¹² Robbins, H. A. *How to Speak and Listen Effectively*. New York, USA: American Management Association, 1992. ISBN 0-8144-7793-3.

Analytická osobnost má sklon myslet hodně pomalu, pomalu jednat, kontrolovat se, je pasivní tichá, nepodléhá vášním.

Řídící osobnost je aktivní, ambiciózní, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhledává soutěže a konflikty, neukazuje své city.

Přátelská osobnost je velmi citlivá, ráda těší ostatní, má pochopení pro své okolí, raduje se z radostí ostatních lidí.

Expresivní osobnost je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhlenému zobecnování, na rozdíl od přátelských osobností je však zahleděna sama do sebe.

Problém v komunikaci tak může vzniknout právě z rozdílných osobností účastníků komunikačního procesu. Zatímco si spolu dobře rozumí typy, které mají alespoň něco společného (hovoříme o kompatibilních vztazích), nedokáží komunikovat typy, které mají vzájemně rozporné povahové vlastnosti (hovoříme o toxických vztazích).

Kompatibilní vztahy jsou mezi typem:

- analytickým a řídicím,
- analytickým a přátelským,
- přátelským a expresivním.

Toxické vztahy jsou mezi typem:

- analytickým a expresivním, protože analytický typ požaduje množství detailů, které expresivní osobnost není ochotna dát,
- řídicím a expresivním, protože expresivní typ líčí své úžasné ideje, zatímco řídicí typ se umí soustředit pouze na nejbližší budoucnost,
- řídicím a přátelským, protože řídicí typ se nezajímá o projevy sympatií ze strany přátelské osobnosti a vyžaduje po ní informace o plnění úkolů.

Pro praktické využití této typologie je doporučeno dodržování následujících pravidel pro jednání s jednotlivými osobami.

Při jednání s analytickými osobami se doporučuje:

- připravit si svou záležitost předem,
- být přímí a držet se věci,
- shrnovat pro a proti,
- hlídat čas,

- poskytovat praktické důkazy a dlouhodobé záruky řešení,
- nepodléhat dezorganizaci,
- nebýt vlezlí, neformální a hluční,
- nespěchat na rozhodnutí,
- nevyhrožovat a nemanipulovat,
- neponechávat nic náhodě.

Při jednání s řídicími osobami se doporučuje:

- mluvit krátce, specificky, k věci, využívat čas efektivně,
- držet se problému, neskákat od jednoho k druhému,
- připravit si všechny cíle, argumenty a podpůrné materiály,
- dávat přesné otázky typu „co“, „kdo“ a „jak“,
- navrhnout alternativní řešení a nechat je rozhodovat,
- při nesouhlasu se zabývat fakty, nikoli osobou,
- při souhlasu ocenit výsledky i osobu,
- přesvědčovat poukazováním na cíle a výsledky,
- po rozhovoru rychle odejít, neprodlévat,
- „neplácát“ hlouposti nebo plýtvat jejím časem,
- nebýt dezorganizovaný nebo zmatený,
- nepřicházet s připraveným rozhodnutím, nerozhodovat za ně,
- nespekulovat nebo nabízet pochybné záruky,
- nenařizovat jim a neusměřňovat je.

Při jednání s přátelskými osobami se doporučuje:

- začínat s osobními poznámkami pro navázání osobního kontaktu,
- ukazovat lidský zájem, hledat společné oblasti zájmu, být otevřený,
- být přívětivý a neformální,
- vyhýbat se zraňujícím argumentům a osobním důvodům v případě našeho nesouhlasu,
- poskytovat záruky, že jejich rozhodnutí nebude riskantní a neublíží ostatním,
- nepřecházet okamžitě k pracovním věcem,
- nenutit je, aby vám rychle odpověděli,
- nediskutovat jenom o faktech a číslech,

- nebýt příliš rychlý,
- nerozhodovat za ně z důvodu možné ztráty jejich iniciativy.

Při jednání s expresivními osobami se doporučuje:

- podpořit jejich naděje, sny a záměry,
- nechat čas na přátelské povídání s humorem,
- mluvit o jejich cílech a o tom, co považují za stimulující,
- zabývat se „velkými představami“, ne hloupými detaily,
- požadovat jejich názory a myšlenky,
- využívat příkladů lidí, které považují za důležité,
- nabízet zvláštní výhody,
- neopírat se příliš o legislativu,
- nebýt chladný a netečný,
- nemluvit o obecnostech,
- nesníť s nimi z důvodu nebezpečí velké časové ztráty.

V rámci nejen této typologie, platí obecné pravidlo, které bychom měli při jejich používání dodržovat. **Všechny typy lidí jsou důležité.** Žádný typ není lepší, žádný není horší. Kousek každého typu je v nás všech. I když si to třeba nechceme přiznat.

2.4.2 Typologie situačního řízení

Tuto typologii můžeme rovněž označit za jednu z nejpraktičtějších teorií situačního vedení (podle Paula Herseye, Kennetha H. Blancharda a Deweye E. Johnsa¹³). Tato teorie vychází z toho, že není jediný správný způsob, jak lidi vést. Záleží na dvou základních faktorech, kterými jsou:

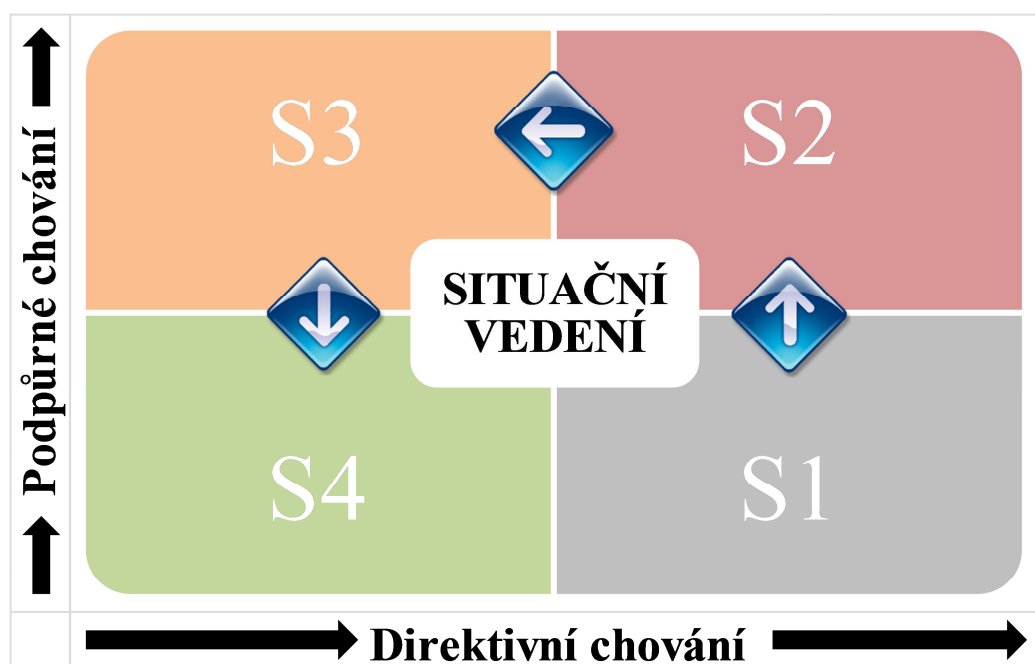
- obtížnost úkolu,
- úroveň (zralost) pracovníka.

¹³ Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey, USA: Prentice Hall, 2000. ISBN 0-1303-2518-1.

Z praktických poznatků je zřejmé, že abychom byli při vedení lidí efektivní, musíme na každého pracovníka jinak, a také když řeší daný člověk úkol, musíme volit různé techniky. Chování vedoucího lze pak popsat ve dvou dimenzích, kterými jsou:

- **podpůrné chování** (osobní vztah vedoucího s jednotlivcem, poskytování podpory, motivace vtažením do jejich práce),
- **direktivní chování** (jasná organizace práce, definování role pracovníka, efektivní komunikace cílů, kontrola).

Důležité je se držet klíčové myšlenky této teorie, že vždy se zamýšlíme nad konkrétním člověkem v souvislosti s úkolem, který před ním stojí, a podle toho ho řídíme, resp. vedeme. Dlouhodobým cílem je pak posouvat pracovníka dopředu, aby se naplňoval jeho rozvojový potenciál. V praxi to znamená, že snižujeme míru direktivity a zvyšujeme podpůrné chování, viz **obrázek 7**.



Obr. 7. Situační vedení.

Zaměstnance můžeme tedy rozřadit podle jejich **úrovně** do 4 kategorií a vždy dále posuzujeme jednotlivce vzhledem ke konkrétnímu úkolu. Znamená to, že vzhledem k jednomu

úkolu může být pracovník na jiné vývojové úrovni než ve vztahu k jinému úkolu. Celkově se posuzuje, nakolik mají pracovníci adekvátní:

- schopnosti a znalosti,
- vyšší motivace ke splnění úkolu,
- odvahu přijmout odpovědnost za daný úkol.

Ke konkrétní úrovni pracovníka tak patří i adekvátní **styl řízení**, který označujeme obvykle písmenem „S“, jak vyplývá z obrázku uvedeného na předchozí straně.

Do kategorie **příkazového stylu** (S1) patří zejména zaměstnanci, kteří **neumějí a nechtějí**. U těchto pracovníků nic jiného, než příkazový styl řízení není účinný. Naskytá se otázka, jestli je rozumné tyto lidi v práci držet. Na druhou stranu existují práce, které nevyžadují tvořivost a nevadí, když lidé zůstanou na této úrovni. Co však nelze, je realizace dalšího rozvoje těchto pracovníků formou koučinku¹⁴. Když člověk neví a nechce, pak je koučovatelný velmi obtížně. Nehledě na to, že často tito lidé poslouchají většinou tvrdé příkazy, zvýšený hlas nebo ostřejší slovo. Pracují často pouze pod tlakem a koučování by považovali za výraz slabosti.

Do kategorie **konzultativního stylu** (S2) patří zejména zaměstnanci, kteří nemají ještě znalosti a dovednosti, které jsou pro práci nutné, ale jsou motivováni. Hovoříme o tom, že **neumějí a chtějí**. Většinou se jedná o nováčky, kteří nastoupili a novým věcem se teprve učí. Pokud bychom u těchto pracovníků volili příkazový styl, znalosti a dovednosti jim tím nezvýšíme, ale naopak oslabíme jejich motivaci pro práci. V praxi si musíme dát pozor na působení „halo efektu“, resp. abychom rozpoznali, zda daní pracovníci mají na to, aby mohli odborně růst. Když lidé mají zájem, předpokládáme, že budou umět. Nicméně samotný zájem výsledek nezaručuje. Forma realizace dalšího rozvoje formou koučinku je u těchto lidí vhodná. Pravděpodobně pracovník sám nebude schopen vymyslet řešení problému, ale můžeme ho pomocí koučovacích otázek posilovat v získávání potřebných do-

¹⁴ Koučink je metoda práce s lidmi založená na myšlence, že dospělý člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností. Pro tuto metodu je charakteristické, že kouč (trenér) nedává pevné rady a doporučení, ale hledá řešení společně s klientem. Termín pochází z anglického „coach“ (trénovat, vést).

vedností. Můžeme ho ocenit za snahu a zájem a pomalu ho vést k odpovědnosti. V takovémto případě budeme působit jako mentoři¹⁵.

Do kategorie **participačního stylu** (S3) patří zejména zaměstnanci, kteří svojí práci dobře znají, umějí vše potřebné, ale ne vždy jsou motivováni. Obvykle o nich hovoříme, že **umí a nechtějí**. Jedná se často o schopné odborníky. Jsou neformálními autoritami v týmu, které se mohou postavit proti vedoucímu, když je bude tlačit do něčeho, co nechtějí. Tato kategorie lidí je pro nás cenná. Jsou schopni a mohou pracovat zcela samostatně. Jejich potenciál je veliký. Buď se nám podaří tyto osoby namotivovat a strhnout pro sebe nebo jejich potenciál nevyužijeme a naopak se mohou obrátit proti nám. Koučování je zde namístě. Nebude sice jednoduché, ale může být efektivní.

Do kategorie **delegačního stylu** (S4) patří zejména zaměstnanci, které bychom ve svém týmu viděli nejraději. **Umí a chtějí**, znají a dále přebírají odpovědnost. Tato skupina pracovníků je pro nás z hlediska priorit klíčová. Vykonávají velkou část práce celého týmu, který zároveň formují. Je pro nás zásadní, aby tito lidé u nás zůstali a neodcházeli jinam. Mají většinou maximálně dosažitelný plat a výhody, a pokud chceme, aby zůstali, musejí mít důvod. A tím důvodem může být i to, jak s nimi komunikujeme. Koučování jako motivace u těchto pracovníků funguje.

Typologie situačního řízení vychází z praxe, kdy nevedeme lidi pouze jedním způsobem, ale podle úrovně pracovníka a s ohledem na náročnost úkolu. Cílem je zaměstnance posouvat a využívat jejich potenciálu pro práci v týmu.

2.4.3 Typologie týmových rolí

Poslední typologií, která je součástí této části mé bakalářské práce je typologie týmových rolí Mereditha Belbina¹⁶. Opět se jedná o velmi oblíbenou typologii, kterou velmi často na seminářích s manažery diskutujeme. Zdrojem následujícího textu jsou nejen poznatky Mereditha Belbina, ale i mé zkušenosti z vedení seminářů a používané školící materiály.

¹⁵ Mentor je zkušená osoba poskytující návody, povzbuzení, vedení, rady a další způsoby podpory, pomáhající s rozvojem dovedností osobě méně zkušené.

¹⁶ Meredith Belbin (1926) – britský psycholog a teoretik managementu.

Meredith Belbin identifikoval osm základních týmových rolí, které byly vymezeny po mnoha letech práce ve Velké Británii a Austrálii. Při svém hledání důvodů, které dělají tým vítězným týmem, pozoroval stovky týmových činností, jak skutečných, tak simulovaných.

Zjistil, že mnoho týmů tvoří lidé, kteří jsou si povahově podobní, což není u náborové politiky organizací neobvyklým rysem. Takové týmy však nejsou tak úspěšné, jako týmy, které jsou různorodější. Pokud dáme dohromady několik velmi tvůrčích a inteligentních lidí, zcela jistě budou podávat optimální výkon. I když se tato teorie může zdát zpočátku jako rozumná, Belbinovy výsledky demonstrují, že opak je pravdou. **Belbinův „synergický efekt“**, který produkuje vítězný tým, spočívá ve snaze sestavit vyváženou skupinu lidí, v níž se individuální silné stránky vzájemně doplňují. Individuální slabé stránky pak mohou být tolerovány a kompenzovány, avšak za předpokladu, že je v týmu někdo jiný s relevantní silnou stránkou.

Osm týmových rolí definoval Meredith Belbin takto:

- Týmová role 1 – „Předseda“.
- Týmová role 2 – „Formovač“.
- Týmová role 3 – „Myslitel“.
- Týmová role 4 – „Kontrolor – vyhodnocovač“.
- Týmová role 5 – „Vyhledavatel zdrojů“.
- Týmová role 6 – „Realizátor“.
- Týmová role 7 – „Týmový pracovník“.
- Týmová role 8 – „Kompletovač“.

Předseda bývá extrovert s nízkou úrovní úzkosti. Má smysl pro celkové cíle. Je schopen udržet si otevřenou mysl a ocenit přínos z jakéhokoliv zdroje. Obvykle má průměrné intelektuální schopnosti a tvořivost. Je dobrý v kontrolování a koordinování zdrojů. Dále bývá demokratický a podporuje účast, nicméně je ochoten převzít odpovědnost za rozhodnutí. Někdy je považován za rezervovaného a odměřeného, ale jeho schopnost zůstat objektivní je cenná zejména při zaměřování úsilí a aktivit odlišných od celkového záměru nebo cíle.

Formovač bývá extrovert s vysokou úrovní úzkosti. Má smysl pro energický postup a nálehavost. Je připravený vypořádat se s neefektivností, setrvačností, sebeuspokojením, sebeklamem a obecně nedostatečnými pokroky. Může být náchylný k provokování, podráždění a netrpělivosti. Někteří ho mohou považovat dokonce za tyrana, může být nevrlý, pokud jeho názor není akceptován. Preferuje vedení z „předních pozic“ s vnitřní potřebou

osobně kontrolovat rozhodnutí, která byla učiněna. Může mít sklony k agresivitě, realizaci svých myšlenek a nápadů prosazuje ihned po jejich vzniku, a to velmi energicky. Pravidla a předpisy ke své práci nepotřebuje, dokonce jimi opovrhne. V určitých ohledech se jedná o přirozeného vůdce, který si dokáže vynutit úctu a vzbudit nadšení a energii u jiných osob. Může být skeptický ke svému okolí, přesto ale přecitlivělý ke kritice svých vlastních myšlenek.

Myslitel bývá dominantní, introvertní osobnost. Je schopen komunikovat velké množství nápadů, z nichž mnohé mohou vést k úspěchu, zatímco jiné nemusí. Je zdrojem tvořivosti týmu s plodným a inteligentním myšlením a se spoustou originálních způsobů, jak pohlížet na věci kolem sebe. Obvykle bývá zaujat výzvou, která má základ v něčem novém. Často je považován za člověka, který má hlavu v oblacích, a nemusí si být vědom potřeby citlivého přístupu k druhým. Na řádné postupy moc nedbá a ani se nijak zvlášť nezajímá o praktické aspekty svých vlastních plánů. Má sklon být soběstačný a může být obtížným a nepříjemným kolegou. Může se však také chytit vlny nadšení a nechat se nakazit všeobecnou týmovou euforií. Podle teorie transakční analýzy¹⁷ lze v osobě myslitele identifikovat dětský prvek jeho chování. Je rád, když se mu lichotí, ale nemá rád kritiku svých nápadů.

Kontrolor - vyhodnocovač bývá introvert s nízkou úrovní úzkosti. Jedná se o vysoce inteligentního člena týmu, jehož zásadním přínosem je schopnost analytickým a objektivním způsobem zpracovat velké množství dat a informací. Má dobrý úsudek a projevuje střídavý a obezřetný přístup k situacím k řešení a myšlenkám. Je opatrný, vnímavý a velice kritický k chybnému myšlení jiných členů týmu. S největší pravděpodobností to bude právě on, kdo si všimne osudné chyby v plánování, již si nikdo jiný nevšimnul. Ostatními členy týmu tak bývá obvykle považován za nudného patrona, který tlumí nadšení. Má sklon k nedostatku schopnosti inspirovat a motivovat jiné, zřídka bývá zdrojem nových myšlenek. I když je tato týmová role často považována za přehnaně kritickou s výraznými prvky negativního přístupu, přes to má zásadní význam pro realizaci úspěšných činností týmu jako celku.

Vyhledavatel zdrojů bývá extrovert s nízkou úrovní úzkosti. Je zástupcem týmu při jednání s externími subjekty mimo hranice týmu. Má schopnost vytvářet vysoce efektivní kontakty s lidmi a dále schopnosti pro zkoumání jakékoli nové příležitosti. Reaguje aktivně

¹⁷ Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza, terapie a poradenství*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2.

na nové situace jako na vzrušující výzvy, nicméně pokud je další postup příliš pomalý, rychle ztrácí zájem. Rozmanitost a lidé pro něj mají velmi stimulující účinky, na oplátku dokáže své okolí motivovat. Avšak neustálá potřeba nových stimulů může často vyústit v „přelétavou mysl“, která velmi rychle přebíhá od jedné věci k druhé. Následkem tohoto chování může být neschopnost dotahovat věci do konce v rámci nedostatku sebekázně. Říká se tento typ člověka je buď na telefonu, nebo se někde venku schází s lidmi. Dělat cokoli jiného mu je obvykle „proti srsti“.

Realizátor bývá obvykle stabilní osobností. Je členem týmu, který je schopen především předvídat, jak budou myšlenky a plány fungovat v praxi. Má sklon k silné identifikaci s organizací a talent na zjišťování, jakým praktickým problémům bude třeba čelit. Je od přírody konzervativní a je nutno ho umět přesvědčit, že nějaká myšlenka je dobrá nejen proto, že je nová, ale protože má skutečnou cenu. Má opravdové organizační schopnosti a velké množství praktického zdravého rozumu. Je usilovný v práci s velkou mírou sebekázně, nicméně někdy může postrádat flexibilitu. Je systematický a důkladný, jeho měřítkem efektivity jsou hmatatelné výsledky. Oceňuje, když jsou pro realizaci stanoveny pravidla a postupy, resp. když je sám určuje. Pokud jsou postupy a cíle nejasné, má sklon být méně efektivní. Někdy je až příliš konzervativní.

Týmový pracovník bývá extrovert s nízkou úrovní úzkosti. Jeho zásadním přínosem je schopnost svazovat tým dohromady a podporovat týmového ducha. Je citlivý k pocitům jiných a k celkové náladě v týmu. Je si vědom silných a slabých stránek druhých, přiměřeně reaguje na jejich lišící se potřeby. Většinou se od něj dá očekávat, že bude vědět o osobních problémech a krizích jiných členů týmu, a to ne z chorobné zvědavosti, ale z nefalšovaného zájmu a účasti. V krizových situacích může být ale nerozhodný a může se mu nedostávat nezbytné tvrdosti, nicméně jeho schopnost empatie a rozpoznání odlišných schopností členů týmu podporuje morálku a smysl pro spolupráci. Má tedy vysokou úroveň sociální inteligence¹⁸ a emoční inteligence¹⁹, z tohoto důvodu bývá častým vůdcem týmu.

¹⁸ Sociální inteligence (Thorndike, 1920) je schopnost moudrého jednání v mezilidských vztazích a řešení mezilidských konfliktů.

¹⁹ Emoční inteligence (Goleman, 1997) je schopnost dokázat sám sebe motivovat, ovládnout svojí náladu a kvalitu své mysli, být empatický, nepodléhat frustraci a neztrácet naději.

Kompletovač bývá introvertní osobnost s vysokou mírou úzkosti. Jedná se o člena týmu, který dbá pečlivě na všechny detaily. Silná schopnost dotáhnout věci do konce, kombinovaná s úsilím o dokonalost mu působí značné obavy a úzkost. Z celkového pohledu ale dokončuje úkoly v rámci svého smyslu pro odpovědnost dobře a včas. Stresová energie, kterou investuje do finálního produktu činnosti týmu, má za následek vysoký standard výstupu. Nemá sklon být vůdčí osobností, dělá zbytečný rozruch a zabředává do detailů, což může oslabovat morálku týmu. Je ale velmi houževnatý a vytrvalý, nevzdá se, dokud není spokojen se svým vlastním vysokým standardem.

V rámci této typologie bych rád ještě vyzdvihnul několik poznatků z praxe, které mohou indikovat předpoklady pro úspěšnost týmu jako celku.

- a) Klíčovým indikátorem je **tvůrčivost**, zahrnutí Myslitele mezi členy týmu nezbytně nezaručuje úspěch, zvláště v případech, kdy je Myslitel tvůrčí v nevhodných oblastech nebo se nedokáže nadchnout tím, co je právě aktuální. Nicméně tým bez Myslitele se dostává do potíží, neboť trpí nedostatkem invence.
- b) V týmu by měl být **určité spektrum intelektových schopností**. Dobré intelektové schopnosti však samy o sobě nestačí. I nejlepší týmy mají často mezi svými členy jak vysokou, tak i průměrnou intelektovou úroveň. To je sice zvláštní, ale Belbin uvádí, že tomu tak může být proto, že ti s průměrnými schopnostmi soutěží se schopnějšími členy týmu, aby mohli plnit pozitivnější týmové role, což pozitivně přispívá k celkovému výsledku.
- c) **Široké pokrytí týmových rolí** je rysem vítězných týmů, protože tak mohou čerpat z úplnějšího spektra silných stránek týmu.
- d) **Lidem se silnými stránkami v některé týmové roli by měly být v rámci týmu přidělovány odpovědnosti a povinnosti, pro které se nejlépe hodí**. Týmy často přidělují funkční role těm, kteří mají v dané funkci největší zkušenosti. To může mít ale za následek, poměřováno profilem týmových rolí, nevhodnou volbu týmu a tým bude v důsledku toho dosahovat nižšího výkonu, než jakého je ve skutečnosti schopen.
- e) **Úspěšné týmy mají schopnost přizpůsobit se a učinit pozitivní kroky k zachování týmových rolí za měnících se okolností**. Tam, kde jsou si týmy vědomy významu týmových rolí pro výkon, bylo zjištěno, že přizpůsobují svůj profil, aby zajistily co nejlepší reakci na danou situaci. Například někdo, kdo je v podstatě Realizátor, může být schopen se rozvíjet a podávat efektivní výkon jako Kompletovač.

vač, jestliže to ale je v určité době to, co tým potřebuje. Tato schopnost rozpoznat potenciální slabosti a vypořádat se s nimi je také klíčovým rysem týmů, které jsou obeznámeny s teorií týmových rolí.

Podle Františka Bělohlávka²⁰ je doporučeno při využívání potenciálu různých členů týmu dodržovat následující zásady:

- sestavujete-li tým, dbejte na to, aby jeho členové pokrývali co nejvíce týmových rolí,
- nepodceňujte ostatní, kdo se zdá neužitečný v určité fázi vývoje týmu, může být přínosný ve fázi jiné,
- neshazujte novátory pro nereálnost jejich nápadů, požadujte objasnění jejich postupů, resp. aby vyložili, jak chtějí nereálné nápady uskutečnit, tím je přiblížíte k realitě, jejich návrhy od začátku konzultujte s realizátory a dokončovatelé,
- oceňte vyhledávače zdrojů, nevyčítejte mu, že zahálí, že neseď na židli v kanceláři, že pořád někam chodí a s někým se baví, jsou to činnosti, kterými zabezpečuje tým pro dnešek a hlavně pro budoucnost,
- braňte koordinátory před formovači, koordinátoři by sami ustoupili,
- nenechejte formovače ovlivňovat strategii řešení, myslí rychle a jejich rozhodnutí mohou být unáhlená a neověřená, dejte jim naopak prostor v situaci, která vyžaduje rychlé řešení,
- nenechejte vyhodnocovače narušovat a předčasně tlumit kreativní fázi řešení, naopak ho vyzvěte k činnosti ve fázi řešení,
- nedopusťte, aby se specialista uzavřel do své odbornosti, vyzývejte ho, aby vysvětloval ostatním lidem, čemu nerozumí.

Za příkladné užití této typologie můžeme považovat **projektové řízení**. Skupina vybraných a motivovaných lidí má za úkol implementovat nový produkt nebo zavést v organizaci nový proces. Pokud je tým vhodně namixovaný z různých odborníků dle Belbinovy typologie týmových rolí, je snazší se v týmu domluvit a realizovat stanovený cíl, za jehož splnění jsou jeho členové společně odpovědní. Historicky jsem se projektového říze-

²⁰ Bělohlávek, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

ní zúčastnil. Bylo to v roce 2002, kdy jsme v nejmenované bance měli za úkol nastavit nový proces spotřebitelského financování. Moje role v projektu byla tehdy zaměřená na hájení zájmů obchodníků, kteří pomocí předmětného procesu zajišťovali poskytování spotřebitelských úvěrů na pobočkách. Jelikož již v té době byly finanční kompenzace obchodníků na pobočkách závislé na jejich obchodních výsledcích, bylo důležité, aby nový proces primárně zajistil snížení administrativy na pobočkách a v maximální míře jej centralizoval. Nebylo to tehdy jednoduché, nicméně šéf projektu nás dokázal sehrát tak, že jsme cíle projektu splnili a dosáhli tak kýženého úspěchu. Nebo že by měl pod kontrolou i naší motivaci?

3 ÚSPĚCHY A JEJICH MOŽNÉ SOUVISLOSTI S MOTIVACÍ

Když jsem vedl poměrně veliké týmy bankovních obchodníků, vždy pro mě bylo nejdůležitější zjistit nejprve informace o tom, co potřebují, jaké hledají výhody, resp. co je motivovalo. A tyto informace neustále aktualizovat, neboť jejich potřeby, a na ně navázaná motivace, se mohly měnit, resp. se měnily. Umění motivovat lze považovat za výrazný předpoklad pro dosahování úspěchů při práci s lidmi, při jejich vedení. A vedení je schopnost přivést spolupracovníka k tomu, aby dělal to, co se chce, kdy se to chce a jak se to chce, protože to sám chce.

Pavel Říčan²¹ výstižně objasňuje původ slova motiv, kdy uvádí, že jeho původ je v latině, kde motus znamená pohyb. Motiv tak považuje za faktor, který uvádí věci do pohybu, a to jak ve fyzikálním prostoru, tak i v přeneseném slova smyslu v rámci psychického pohybu, pohybu myšlenek, představ, přání, rozhodnutí, atd. Svůj výklad o motivaci uvádí dále následujícími slovy: „Jestliže chceme porozumět jednání lidí, pochopit je a předvídat do budoucnosti, jak budou za různých okolností jednat, pak se přirozeně ptáme, co chtějí, oč jim jde, co je baví, zajímá a těší, nebo zase čeho se bojí, v co doufají, o čem sní. Ptáme se, jaké síly jimi hýbou, odborně řečeno: Jak silně a k čemu jsou motivováni.“²²

3.1 Motivující faktory v managementu

V managementu často hovoříme o motivujících faktorech. Ze své praxe manažera a lektora považuji za nejdůležitější faktory motivace ty následující:

- možnost individualizace pracovní náplně,
- jasné zadání úkolu nebo cíle a jejich dosažení,
- poskytování potřebných informací a zdrojů pro vlastní práci,
- perspektiva pozice, sounáležitost, možnost růstu,
- pocit uznání za odvedenou práci,
- dobré vztahy, podpora vedoucího,

²¹ Říčan, P. *Psychologie osobnosti, obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing, 2012. 96 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

²² Říčan, P. *Psychologie osobnosti, obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing, 2012. 95 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

- vnímání individuality jednotlivce,
- práce samotná – seberealizace,
- odpovědnost za dosažení výsledku,
- odpovědnost za skupinu lidí.

Pokud na praktické bázi shrneme základní manažerské dovednosti v oblasti motivace, pak úspěšný manažer nejprve zjišťuje, co pracovníka motivuje a podle toho komunikuje a koná. Neustále přemýšlí o potřebách, motivech a pocitech pracovníka. V rámci participace si získává pracovníka pro svůj cíl a informuje ho o svých záměrech. Předává a sdílí informace potřebné pro práci. Umožní dosažení osobních cílů pracovníků, aby mohly být uskutečňovány cíle firemní. Zadává i zajímavé úkoly zcela jasně podle schopností pracovníka a uplatňuje jeho nápady. Zároveň si ověřuje pochopení zadání, aby nedošlo k nedorozumění. Vždy naslouchá a vyjadřuje pochopení. Deleguje včas i s pravomocemi v rámci posilování vědomí důležitosti pracovníka. Vždy oceňuje a odměňuje plnění cílů. Toleruje jednorázové chyby, poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu formou řešení, kritizuje mezi čtyřma očima.

Za jako **typické situace pro motivaci** bychom měli vždy považovat poradu, zadávání úkolu a bezprostřední poskytování zpětné vazby po jeho splnění a samozřejmě hodnotící a rozvojový rozhovor. Jedná se o situace, které bychom pro efektivní motivaci týmu a jeho členů neměli nikdy podceňovat.

3.2 Rozdíl významu motivace v soukromém a veřejném sektoru

Pracoval jsem osmnáct let v soukromém sektoru na různých manažerských pozicích, kde jsem zodpovídal i za několik set členné týmy a jejich výsledky. Tři roky jsem byl zaměstnancem organizace ve veřejném sektoru, kde jsem jako vedoucí personálního oddělení zodpovídal za personální zdroje, které tvořilo cca 2700 zaměstnanců. Pět let pracuji jako osoba samostatně výdělečně činná v oblastech personálního poradenství a poskytování finančních služeb a produktů. Za svoji dosavadní profesní kariéru jsem tak měl možnost nasbírat celou řadu zkušeností z práce s lidmi, a to právě z mnoha různých pohledů. V jednu chvíli jsem byl rozdílnostmi motivace lidí ve veřejném a soukromém sektoru konfrontován tak výrazně, že jsem o tom chtěl napsat nějaký podrobnější text. Čas však plynul, myšlenky se rozplývaly a odhodlání tak postupně mizelo. Asi ještě nenastal ten správný čas. Možná si někdy vzpomenu. Několik myšlenek ale použiji ve prospěch této práce.

„Pane vedoucí, dejte mi funkci! To současnou jsem ztratil.“ Tak nějak mě oslovil člověk, který za mnou přišel do mé kanceláře personalisty ve veřejném sektoru se žádostí o práci. Byl vysokoškolsky vzdělaný, středního věku a z organizace, kde působil asi patnáct let, byl propuštěn. Nevím proč, ale to není podstatné. Podstatnější na celé zápletce je to, že náš dialog, který mohl pokračovat hledáním průniku jeho pracovních možností a potřeb organizace, kterou jsem v tu chvíli zastupoval, skončil ihned poté, co jsem na jeho dvě věty odpověděl (možná poněkud stručněji) otázkou: „A pracovat byste nechtěl?“ Dnes již nevím, zdali se urazil nebo pochopil, ale naše jednání nepokračovalo. V podstatě ani nezačalo.

Další modelovou situací je např. porada. Ve veřejném sektoru jsou všichni přítomni na místě konání porady minimálně 15 min. před jejím začátkem a čekají na příchod ředitele. Ten obvykle přichází 5 min. před začátkem porady a společně se všemi ostatními v tichosti čeká na přesný čas pro zahájení porady. Pozdní příchod je zcela vyloučen a takového jedince staví do světla naprosté nespolehlivosti. Porada je spíše jednosměrným předáváním informací, neboť diskutovat s vyšší formální autoritou a prosazovat svoje názory je nepřipustné. Skutečnost, že jsem přišel na poradu o 15 min. dříve v soukromém sektoru, by se v podstatě nikdo nedozvěděl, neboť bych v prostoru k tomu určeném byl zcela sám. Pozdní příchody jsou zcela běžné a indikují spíše maximální (někdy až patologické) pracovní nasazení účastníků, kteří v podstatě neustále nestíhají plnit vše, co by chtěli. Většina porad probíhá na bázi více méně řízených diskusí, kde se každý snaží vyřídit si právě svoje věci.

„Pracuji pouze do výše svého platu, a co nemám v písemně zpracované pracovní náplni, mne nezajímá.“ Tuto větu jsem často slyšel od kolegů úředníků z veřejného sektoru. Co nebylo zaevidováno ve spisové službě, jako by neexistovalo. Opakem je situace, kdy zaměstnanec sektoru soukromého plní svoje cíle bez ohledu na skutečnost, zdali nejsou porušovány vnitřní předpisy. Jde přeci o výkonostní bonusy!

Rozdíl motivace zaměstnanců veřejného a soukromého sektoru spočívá tedy dle mých poznatků zejména v následujícím:

- ve veřejném sektoru jsou zaměstnanci orientováni více na tvorbu dokumentů, které v případě potřeby dokazují, že pracovali správně, v sektoru veřejném jsou zaměstnanci orientováni na splnění cílů, neboť pouze tyto dokazují, že pracovali správně,

- ve veřejném sektoru jde spíše o to, co jsme (jakou máme funkci) a méně kdo, resp. jací jsme lidé; v soukromém sektoru jde o to samozřejmě také, nicméně v dané pozici se dá udržet pouze tehdy, jsou-li cíle splněny,
- rozdílnost finančních kompenzací je zřejmá ve prospěch soukromého sektoru, nicméně veřejný sektor vykazuje podstatně nižší míru fluktuace než sektor soukromý a také více žádaných jistot pro zaměstnance.

3.3 Vliv podnikové kultury

V konečném důsledku lze konstatovat, že vše je podřízeno vlivům podnikové kultury, která má normativní význam. V praxi to znamená, že podniková kultura určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké bude oceňováno, jaké postihováno. Jsou-li tato kritéria zcela jasná a jednoznačně přijímaná velkou většinou zaměstnanců, hovoříme obvykle o silné podnikové kultuře. Ta dokáže usměrnit a regulovat chování lidí v podniku, ve kterém není zapotřebí mnoho nařízení, pokynů a jiných interních norem. Naopak ve slabé podnikové kultuře existuje mnoho odchylek od norem a chování. Základní rovina podnikové kultury tedy spočívá v celkové úrovni motivace zaměstnanců, resp. v jejich celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem a k životu jednotlivých spolupracovníků i k sobě samému.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VZTAH MEZI TYPY OSOBNOSTI A PROFESNÍM ÚSPĚCHEM

Jak jsem již uvedl v úvodu, cílem této práce je přiblížit význam a možnosti používaných diagnostických metod pro určení typologií osobnosti, které jsou využitelné při práci personalisty nebo manažera. Dalším cílem je ověření vztahu vybraných typů osobnosti, které vyplývají z konkrétní typologie, s úspěšností při výkonu pracovních činností a v závislosti na naplňování personálních potřeb organizace, resp. ověření platnosti stanovené hypotézy.

Podklady pro ověření hypotézy byly získány v rámci kvantitativního výzkumu, který byl v období od 25. září 2012 do 31. října 2012 realizován ve Zdravotní pojišťovně ministerstva vnitra České republiky v rámci manažerských seminářů, které jsem vedl jako spolupracovník PhDr. Miloslava Hrubého ze vzdělávací agentury Manager Consulting. Souhlas generálního ředitele Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra České republiky Ing. Jaromíra Gajdáčka, Ph.D., MBA s použitím získaných informací, je **přílohou P I** této práce. Výstupy výzkumu ověřily závislost typologie MBTI²³ na profesních úspěších 91 manažerů, které jsou kompatibilní s potřebami organizace jako celku.

V následující kapitole nejdříve stručně rozvedu podstatu, význam a použití typologie MBTI se zaměřením na možnosti uplatnění při výběru zaměstnanců. V poslední kapitole pak popíši výsledky výzkumu v rámci ověření uplatnění typologie MBTI v rámci realizace profesního úspěchu.

4.1 Posouzení možnosti uplatnění typologie osobnosti při výběru zaměstnanců

Za svoji profesní kariéru jsem realizoval mnoho výběrových rozhovorů. Nechci odbočovat, ale raději volím slovo rozhovor než pohovor. Jde, nebo by alespoň měl jít, o dialog, ve kterém si navzájem ověřujeme, že naše potenciální pracovní splynutí může v budoucnosti přinášet kýžené ovoce, efektivitu a výsledky. Píší, že pouze může, neboť všichni řešíme své potřeby, hledáme výhody, a život nás tak naučil hrát role. Z praxe jsem si odnesl poznatek, že pokud mám na výběrový rozhovor pouze cca 60 až 90 minut, tak hodnota vý-

²³ Myers Briggs Type Indicator – osobnostní typologie založená na poznacích C. G. Junga, často používaná v oblasti pedagogiky, při výběru zaměstnanců, v manželských poradnách nebo pro identifikaci rozvojových oblastí; zkratka MBTI je registrovanou obchodní značkou společnosti CPP Inc.

sledku, na základě kterého se rozhodují, činí 50%. Pokud nemám zdroje na Assessment Centrum²⁴, což ve většině případů nemám, kde se uchazeči dostanu pod kůži ve větší míře a hodnota výsledku, na základě kterého se rozhodují, má podstatně vyšší úroveň, pak teprve spolupráce s uchazečem v ostrém prostředí ověří jeho způsobilost ke spolupráci, a to jak po lidské, tak i po odborné stránce.

Jak uvádí Luděk Vajner²⁵, výběr člověka do týmu je těžká a zároveň i zodpovědná činnost. Budeme s tímto „neznámým“ trávit velkou část svého života, vídat ho téměř každý den, komunikovat s ním a řešit s ním všechny možné problémy, možná někdy i ty soukromé. Zároveň po něm budeme chtít vysoké pracovní nasazení, loajalitu a rychlou reakci na změny. Víme tedy, co jsou vlastně ta **hlavní kritéria správného výběru**? Je to odbornost nebo lidská stránka?

Po mnoha zkušenostech, kdy jsem sáhl vedle, jsem začal preferovat lidskou stránku s tím, že vše ostatní se dá naučit. Neplatí to samozřejmě ve sto procentech případů, nicméně ve většině asi ano. Při výběru uchazečů tak dbám více na to, zdali „chtějí“, než na to, zdali „umějí“ (viz kapitola 2.4.2 Typologie situačního řízení). Podle Michala Čakrty²⁶ všichni víme, že každého z nás uspokojuje jiné zaměstnání a že nemáme stejné předpoklady v nich uspět. A **jungovská osobnostní typologie MBTI** nám může sloužit k tomu, že nám pomůže rozkrýt osobnostní rozdíly a najít profesní směr.

Podle Anny Crkalové a Norberta Riethofa²⁷ je MBTI metodou sebepoznání, která vychází z badatelské činnosti Carla Gustava Junga. Na jeho dílo o odlišnostech ve fungování psychiky, vydané v roce 1921 (*Psychologische Typen*), navázala Katharine Cook Briggs²⁸ a její dcera Isabel Briggs Myers²⁹. Tyto dvě ženy vytvořily osobnostní dotazník, který umožňuje porozumět Jungově teorii psychologických typů a lépe ji využít v každodenním životě. Zkratka MBTI, která se používá pro tuto metodu, vychází z jejich jmen (**Myers**

²⁴ Assessment Centrum (AC) – speciální diagnostická metoda používaná pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů za přítomnosti více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáty z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku.

²⁵ Vajner, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 8 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

²⁶ Čakrt, M. *Typologie osobnosti – Volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Praha: Management Press, 2010. 7 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

²⁷ Crkalová, A., Riethof, N. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie*. Praha: Management Press, 2012. 32 s. ISBN 978-80-7261-252-9.

²⁸ Katharine Cook Briggs (1875 – 1968) – americká psycholožka, matka Isabel Briggs Myersové.

²⁹ Isabel Briggs Myers (1897 – 1980) – americká psycholožka, dcera Katharine Cook Briggsové.

Briggs Type Indicator). Dotazník lze ze současného pohledu považovat za celosvětově nejrozšířenější nástroj pro zjištění osobnostního typu a pochopení rozdílů mezi lidmi. Byl přeložen do více jak 30 jazyků a ročně ho použije více jak 2 miliony lidí na celém světě.

Teorie typologie osobnosti vychází z pojmu **psychologický typ**. V psychice lidí Jung identifikoval dva základní psychické procesy:

- vnímání (jak získáváme informace),
- rozhodování (jak s informacemi pracujeme),

a dále vyzoroval preferenci lidské psychiky v oblasti:

- získávání energie.

Jung dále vyzoroval a zavedl pojmosloví, které označuje vždy dva protikladné způsoby v každé kategorii, resp. preference:

- získávat informace buď můžeme smyslově (**Sensing**) nebo intuitivně (**Intuition**),
- rozhodujeme se buď na bázi myšlení (**Thinking**) nebo na bázi cítění (**Feeling**),
- energii buď získáváme z vnějšího světa zážitků a aktivit (**Extraversion**) nebo z vnitřního světa myšlenek, vzpomínek a pocitů (**Introversion**).

Oblasti těchto preferencí byly v rámci MBTI doplněny ještě o dimenzi jakým způsobem si organizujeme život, resp. jak se přizpůsobujeme okolnímu světu. Buď na bázi rozhodování (**Judging**) nebo na bázi vnímání (**Perceiving**). Blíže viz **příloha P II**, kde jsou uvedeny detailní popisy jednotlivých preferencí.

Nelze v žádném případě říci, že by některá z těchto preferencí byla lepší nebo horší. Každá charakterizuje normální chování člověka. Přehledně jsou dimenze osobnostního typu MBTI znázorněny na **obrázku 8**.

Zaznamenáním našich preferencí získáme čtyřpísmenný kód, který vyjadřuje náš osobnostní typ, např. ENTP, ISFJ, atd. Tento kód o každém z nás lze získat buď s použitím dotazníkové formy s vyhodnocením (zkrácená verze viz **příloha P III**) nebo introspektivně v rámci sebereflexe. Celkem tedy kombinací písmen označujících psychické preference vzniká 16 různých osobnostních typů, jak je uvedeno na **obrázku 9**. Bližší informace v rámci charakteristik jednotlivých typů jsou pak uvedeny v **přílohách P IV a P V**.



Obr. 8. Dimenze osobnostního typu.

ISTJ správce	ISFJ ochránce	INFJ umělec	INTJ analytik
ISTP kutíl	ISFP skladatel	INFP snílek	INTP vědec
ESTP dobyvatel	ESFP bavič	ENFP optimista	ENTP vizionář
ESTJ strážce	ESFJ pečovatel	ENFJ učitel	ENTJ leader

Obr. 9. Osobnostní typy.

Jung dospěl k poznání, že osobnostní typ je vrozený a nemění se v průběhu života. V rámci tohoto tvrzení bych si však s C. G. Jungem dovolil vést polemiku. Po diskusi s manažery, kteří si tuto typologii vyzkoušeli, jsem dospěl k závěru, že vlivem mnoha faktorů (rodina, kultura, škola, atd.) dochází při vývoji každého jedince v průběhu jeho života k opouštění extrémních hodnot preferencí ve všech čtyřech kategoriích, kdy se tyto preference přibližují více středovým hodnotám. V praxi to znamená, že s postupem věku je rozhodování mezi E – I, S – N, T – F a J – P obtížnější. Tento poznatek mohu potvrdit i na vlastním příkladu, kdy jsem v rámci dimenze získávání energie dlouhá léta od svého dětství preferoval více extraverti. Nemohu říci, že by ze mne byl dnes introvert, nicméně posun od vyšších hodnot extraverte k nižším hodnotám směrem k introverzi zcela jistě v mém psychologickém typu nastal.

Praktický význam typologie osobnosti založené na MBTI lze shrnout následovně:

- máme možnost uvědomit si své vlastní silné stránky a rozvojové oblasti,
- máme možnost lépe pochopit lidi kolem sebe, vč. vzájemných odlišností a využít tak synergického efektu,
- máme možnost poznat, že pokud je někdo odlišný, neznamená to, že je horší nebo lepší.

Hlavním užitkem této typologie je konstruktivní využití rozdílů mezi lidmi. Často tak hovoříme o vzájemné užitečnosti preferencí. Tyto poznatky jsou uvedeny v **příloze P VI**. Zásadně platí, že každý z nás je jedinečný a že každý typ je jedinečný. Žádná z preferencí neznamená schopnosti nebo dovednosti. Všichni používáme všechny preference, každá preference je stejně dobrá a má v sobě silné i slabé stránky. A posouzení možnosti uplatnění této typologie při výběru zaměstnanců? Velmi účinné. Pouze to chce mít více času než obvykle.

4.2 Ověření uplatnění typologie osobnosti v rámci realizace profesního úspěchu

Ověření uplatnění typologie osobnosti v rámci realizace profesního úspěchu bylo uskutečněno prostřednictvím kvantitativního výzkumu, kdy na testovaném vzorku 91 vedoucích pracovníků byly hledány souvislosti mezi zjištěným typem osobnosti MBTI, manažerskou úrovní a z ní vyplývajícím podílu manažerské a výkonné práce, počtem let na pracovní

pozici a kvantitativním vyjádřením systémového hodnocení za poslední období. Podrobný záznam výzkumu je uveden v přehledné tabulce, která je **přílohou P VII**.

Základní kategorií, která byla v rámci výzkumu sledována, bylo zjištění **typologie osobnosti založené na MBTI**. Tato data byla ve všech případech zjištěna formou dotazníku s vyhodnocením s možností případné korekce realizované na bázi introspektivní sebereflexe účastníků po výkladu problematiky a diskusi.

V testovaném vzorku 91 vedoucích pracovníků byl nejvíce zastoupen typ ISTJ – správce (19,7%), na druhém místě pak typ ESTJ – strážce (12,1%) a na třetím místě typ ENFP – optimista (9,9%). Naopak na posledním místě se umístil typ ENTJ – leader, který nebyl zastoupen vůbec. Detailní přehled je zobrazen v **tabulce 1**.

ISTJ správce 19,7%	ISFJ ochránce 6,6%	INFJ umělec 7,7%	INTJ analytik 8,8%
ISTP kutíl 3,3%	ISFP skladatel 5,5%	INFP snílek 3,3%	INTP vědec 5,5%
ESTP dobyvatel 1,1%	ESFP bavič 3,3%	ENFP optimista 9,9%	ENTP vizionář 2,2%
ESTJ strážce 12,1%	ESFJ pečovatel 6,6%	ENFJ učitel 4,4%	ENTJ leader 0%

Tab. 1. Procentuální zastoupení osobnostních typů.

Abychom se však v získaných datech mohli lépe orientovat, lze provést jejich agregaci do čtyř **temperamentů**, které jsou jedním z dalších náhledů na typologii lidí. Podle Anny

Crkalové a Norberta Riethofa³⁰ se v temperamentu odrážejí naše hlavní potřeby, hnací síly ovlivňující naše chování, a hodnoty, které vyznáváme a za kterými si stojíme.

Každý ze čtyř temperamentů odpovídá vždy čtyřem osobnostním typům s preferencemi SJ, SP, NF nebo NT. A jsou následující:

- Temperament „**Strážce**“ s preferencemi **_S_J** je zaměřen na procedury a logistiku.
- Temperament „**Průzkumník**“ s preferencemi **_S_P** je zaměřen na taktiku, akci a možnost volby.
- Temperament „**Idealista**“ s preferencemi **_NF_** je zaměřen na lidi a vztahy.
- Temperament „**Racionalista**“ s preferencemi **_NT_** je zaměřen na koncepci a strategie.

V testovaném vzorku 91 vedoucích zaměstnanců byl nejvíce zastoupen temperament „Strážce“ (45%) a nejméně temperament „Průzkumník“ (13%). Detailní zastoupení temperamentů je znázorněno v následující **tabulce 2**.

Temperamenty				Počet	
Strážce	S	J		41	45%
Průzkumník	S	P		12	13%
Idealista	N	F		23	25%
Racionalista	N	T		15	16%
CELKEM				91	100%

Tab. 2. Statistika temperamentů.

Ze získaných dat bylo možné dále určit podíl extravertních a introvertní osobností – viz **tabulka 3**.

³⁰ Crkalová, A., Riethof, N. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie*. Praha: Management Press, 2012. 166 s. ISBN 978-80-7261-252-9.

	Počet	
Extraverze	36	40%
Introverze	55	60%
CELKEM	91	100%

Tab. 3. Statistika extrovertních a introvertních typů osobnosti.

Pro oblast stanovení **manažerské úrovně** u jednotlivých vedoucích pracovníků, bylo pro tuto práci použito jednoduché dělení managementu do třech stupňů:

- nízký s podílem manažerské práce ve výši 30%,
- střední s podílem manažerské práce ve výši 50%,
- vysoký s podílem manažerské práce ve výši 70%.

Nízký stupeň, resp. management prvního stupně řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci. Manažeři na tomto stupni dohlížejí na plnění práce. Jsou jimi například vedoucí pracovních týmů nebo mistři v dílnách, kteří musí mít nejvíce odborných vědomostí a znalostí.

Do **středního stupně**, resp. managementu druhého stupně, patří rozličná skupina vedoucích pracovníků. Ti jsou z mnoha velmi různorodých odvětví (například z personalistiky nebo obchodního oddělení), většinou se jedná o vedoucí oddělení.

Management z **nejvyššího stupně** usměrňuje chod celého systému. Manažeři částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby. Určují vizi a stanovují strategii k dosažení cílů. Obvykle to bývají vedoucí odborů, náměstci ředitele a ředitelé. Názorné rozdělení managementu podle podílu manažerské a výkonné práce je na **obrázku 10**. V poradenské oblasti také občas hovoříme o tzv. efektu „*Helicopter view*“. Čím je manažer v hierarchii firmy výše, tím vidí firmu ve větších souvislostech, ale s menším detailem.

Vrcholový manažer	90 %	10 %
Manažer na střední úrovni	Vedení (delegování)	Vykonávání (provádění)
Prvoliniový manažer	30 %	70 %

Obr. 10. Podíl manažerské a výkonné práce.

Výzkum obsahoval 54 manažerů z prvního stupně (59%), 37 manažerů ze stupně středního (41%) a žádného manažera z nejvyššího stupně řízení.

Další oblastí výzkumu byl **počet let** vedoucích zaměstnanců **na pracovní pozici**. Tyto hodnoty byly zjištěny ve spolupráci s personálním oddělením organizace a pohybovaly se v rozmezí od 1 roku do 20 let. Aritmetický průměr této kategorie výzkumu činil 11 let.

Poslední oblastí výzkumu byla **hodnota systémového hodnocení pracovního výkonu** zaměstnanců za poslední období, tj. za období roku 2011, kdy toto hodnocení bylo realizováno v první polovině roku 2012. Tyto údaje byly poskytnuty personálním oddělením organizace. Systémové hodnocení probíhá na základě procesů stanovených příslušným vnitřním předpisem na hodnotícím formuláři (viz **příloha P VIII**), který zároveň určuje jednotlivé stupně hodnocení pracovního výkonu následovně:

- stupeň 1 – výrazné nedostatky,
- stupeň 2 – vyžaduje zlepšení,
- stupeň 3 – vyžaduje drobná zlepšení,
- stupeň 4 – odpovídá očekávání,
- stupeň 5 – mírně nad očekáváním,
- stupeň 6 – nadprůměrný výkon.

Hodnoty stupňů hodnocení u jednotlivých vedoucích pracovníků, kteří byli součástí výzkumu, se pohybovaly v intervalu od 3,80 do 5,60. Aritmetický průměr této kategorie výzkumu činil 4,60, což odpovídá hodnocení pracovního výkonu, které je na úrovni 77% výkonu.

Abychom byli schopni na základě výše uvedených informací učinit interpretaci předmětného kvantitativního výzkumu a ověřit tak platnost stanovené hypotézy, je zapotřebí ještě definovat **potřeby předmětné organizace**. Hlavní činností zdravotní pojišťovny je výběr zdravotního pojištění od pojištěnců a hrazení zdravotní péče, resp. **efektivní správa a přerozdělování získaných finančních prostředků**. Ve složitém systému zdravotní péče České republiky se tak jedná o nezastupitelné činnosti, které v rámci řízených finančních toků zajišťují financování zdravotní péče široké veřejnosti. Proto v interních procesech zdravotní pojišťovny musí být kladen důraz na normy, tradice a pravidla, veškeré postupy jsou přesně zakotveny ve vnitřních předpisech. Nezastupitelnou roli má také efektivní plánování, které je realizováno na základě přesných analýz. Je přesně stanoveno, jaké služby a speciální produkty pojišťovna svým pojištěncům poskytuje a za jaké ceny, resp. za jaké výše úhrad za zdravotnické výkony. Rovněž je stanoven způsob obsluhy pojištěnců, jsou definovány nástroje pro jejich získávání a udržení, včetně marketingové podpory.

V souhrnném vyjádření byly kvantitativní výzkumem získány tyto informace:

- podíl vedoucích zaměstnanců z nižší úrovně řízení činí 59% (vedoucí pracovních skupin), podíl vedoucích zaměstnanců ze střední úrovně řízení činí 41% (vedoucí oddělení),
- nejvíce zastoupenou typologií osobnosti podle MBTI je typ „Správce“ (ISTJ) – 19,7%,
- nejvíce zastoupeným temperamentem je temperament „Strážce“ (_S_J) – 45%,
- podíl introvertů je nadpoloviční – 60%,
- průměrná délka vedoucího zaměstnance na pracovní pozici je 11 let,
- hodnocení pracovního výkonu je na úrovni 77%.

Na základě výše uvedených informací můžeme tedy konstatovat, že **platnost stanovené hypotézy byla ověřena**, neboť průměrná délka pracovních poměrů vedoucích zaměstnanců na pracovních pozicích a výstupy systémového hodnocení prokazují vysokou míru mo-

tivace a spokojenosti těchto zaměstnanců. To lze interpretovat jako důsledek úspěšného vykonávání jejich práce na základě jejich správného výběru, což je s vysokou mírou pravděpodobnosti zapříčiněno kompatibilitou typologie jejich osobností se zřetelně identifikovanými potřebami organizace.

ZÁVĚR

Na závěr této práce bych rád uvedl, že typologie osobnosti nelze považovat za dogmatické nástroje k poznávání druhých lidí. To co může platit v drtivé většině případů, nemusí platit právě u toho jedince, se kterým jsme se právě potkali, se kterým komunikujeme a snažíme se ho poznat. Jsou pouhou možností, pouhým návodem, který nám může pomoci při hledání „klíčku“ k tomu druhému. Každý z nás žije svůj příběh a v podstatě jde o to, abychom byli schopni hledat a případně i najít průniky těchto našich příběhů a vzájemně se dohodnout na společném dění v naší budoucnosti. A to tak, že budeme všichni spokojeni a motivováni k opakování děje, který právě proběhl.

V rámci dění v organizaci, jejích cílů a záměrů se v žádném případě nevyplatí podceňovat spokojenost zaměstnanců. Nechci v žádném případě podceňovat firemní procesy, nicméně lidské zdroje lze považovat za „rodinné stříbro“. Je tak účelné nejen stanovovat, ale neustále ověřovat kompatibilitu schopností a dovedností každého zaměstnance s jeho pracovní náplní a povinnostmi. Ano, krátkodobě můžeme jako manažeři organizaci řídit bez ohledu na vztahy se zaměstnanci a jejich motivaci, nicméně na dlouhodobé bázi je zcela jistě výhodnější lidi vést a preferovat tak plnění dlouhodobých cílů před krátkodobými efekty. Ze své praxe mohu potvrdit výrok, že pouze spokojený zaměstnanec může na dlouhodobé bázi plnit opakovaně stanovené úkoly a naplňovat dlouhodobé cíle. Na druhou stranu nikdy nesmíme připustit myšlenku, že spokojenost je konstantou, která trvá na věky. Je to proces, který nikdy nekončí a lze ho přirovnat k letu horkovzdušným balónem, kdy přímý horizontální let v podstatě neexistuje. A když začneme klesat, musíme toho vykonat mnoho, abychom tuto klesající tendenci zvrátili. Neusínejme tedy na vavřínech. Pokud se naše personální práce povedla a máme k dispozici skvělý a motivovaný tým, jehož „vhodnost“ jsme určili právě za pomoci některé z typologií, věrme, že tím teprve vše začíná.

Doufám, že jsem čtenářům této práce dokázal přiblížit význam typologií osobnosti pro personalistiku a možnosti jejich uplatnění v tomto oboru. Informace, které jsem zpracoval, a myšlenky, které jsem formuloval, nejsou zcela jistě něčím úplně novým. V podstatě jde o to, si v denních stereotypch a zažitých vzorcích chování dokázat uvědomit, co je pro práci personalisty – manažera prioritou. A zdali to občas nelze dělat jinak. Dokázat vybočit ze zaběhnutých a pohodlných kolejí a říci si: „Aha...., dnes bych na to mohl jít jinak! Lépe!“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Bedrnová, E. - Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- Bělohlávek, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
- Bělohlávek, F. *15 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
- Belz, H., Siegrist, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: PORTÁL, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.
- Blatný, M. a kol. *Psychologie osobnosti, hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.
- Carnegie, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: BETA, 2004. ISBN 80-7306-051-5.
- Crkalová, A., Riethof, N. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.
- Čakrt, M. *Typologie osobnosti – Volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-220-8.
- Evangelu, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- Hartl, P., Hartlová, H. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.
- Hennig, G., Pelz, G. *Transakční analýza, terapie a poradenství*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1363-2.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey, USA: Prentice Hall, 2000. ISBN 0-1303-2518-1.
- Pletzer, M. A. *Emoční inteligence, jak jí rozvíjet a využívat*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3057-8.
- Robbins, H. A. *How to Speak and Listen Effectively*. New York, USA: American Management Association, 1992. ISBN 0-8144-7793-3.

Říčan, P. *Psychologie osobnosti, obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3133-9.

Vágnerová, M. *Základy psychologie*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-0841-9.

Vajner, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Wagnerová, I. a kol. *Psychologie práce a organizace, nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ANGL. Anglicky.

NAPŘ. Například.

OBR. Obrázek.

RESP. Respektive.

TAB. Tabulka.

VČ. Včetně.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Maslowova pyramida.

Obr. 2. Vztahová analýza.

Obr. 3. Individuální kompetence.

Obr. 4. Úrovně komunikace.

Obr. 5. Kresby obličejů.

Obr. 6. Vliv stupně síly konfliktu na organizaci.

Obr. 7. Situační vedení.

Obr. 8. Dimenze osobnostního typu.

Obr. 9. Osobnostní typy.

Obr. 10. Podíl manažerské a výkonné práce.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Procentuální zastoupení osobnostních stylů.

Tab. 2. Statistika temperamentů.

Tab. 3. Statistika extrovertních a introvertních typů osobnosti.

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Souhlas generálního ředitele ZPMV ČR Ing. Jaromíra Gajdáčka, Ph.D., MBA s použitím získaných informací pro účely bakalářské práce.
- P II Detailní popisy jednotlivých preferencí MBTI.
- P III Zkrácená verze dotazníku MBTI s vyhodnocením.
- P IV Přehledný popis charakteristik jednotlivých typů MBTI.
- P V Detailní popis charakteristik jednotlivých typů MBTI.
- P VI Vzájemná užitečnost preferencí MBTI.
- P VII Záznam kvantitativního výzkumu.
- P VIII Hodnotící formulář systémového hodnocení.

**PŘÍLOHA P I: SOUHLAS GENERÁLNÍHO ŘEDITELE ZPMV ČR
ING. JAROMÍRA GAJDÁČKA, PH.D., MBA S POUŽITÍM
ZÍSKANÝCH INFORMACÍ PRO ÚČELY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.**

Vážený pan

Ing. Jaromír Gajdáček, Ph.D., MBA

generální ředitel

Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky

Kodaňská 1441/46

Praha 10

V Praze dne 17. února 2013

Vážený pane generální řediteli,

dovoluji si Vás tímto požádat o Váš souhlas s použitím interních údajů Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra České republiky pro účely mé bakalářské práce.

Konkrétně se jedná o použití výstupů testování Vašich vedoucích zaměstnanců z období měsíců září a října 2012 v oblasti osobnostní typologie MBTI, které jsem prováděl jako lektor vzdělávací agentury Manager Consulting při realizaci vzdělávacích aktivit ve Vaší organizaci.

Z pohledu bakalářské práce se jedná o použití kvantitativní výzkumné strategie při dodržení všech zásad vědecké metodologie se zaměřením na vztah vybraného typu osobnosti určeného pomocí vhodné diagnostické metody a dosahovaných pracovních úspěchů.

Souhrnný výstup, který bych rád použil ve své práci na téma „Možnosti uplatnění typologií osobnosti při práci personalisty“ bude samozřejmě zcela anonymizován.

Předem Vám děkuji, vážený pane generální řediteli, za Vaše kladné stanovisko.

S úctou

Jiří Stoklasa

Klínec 192

252 10 Praha - západ

Souhlasím



PŘÍLOHA P II: DETAILNÍ POPISY JEDNOTLIVÝCH PREFERENCÍ MBTI (ZDROJ: MINERVA).

I. Kde získáváme energii?

Preference (E) Extraverze

Lidé, kteří **preferují extraverzi**, se rádi zaměřují na vnější svět lidí a aktivity. Svou energii a pozornost zaměřují ven a energii zpětně získávají z kontaktu s ostatními lidmi a ze své aktivity.

Vlastnosti příznačné pro lidi, kteří preferují Extraverzi:

- Naladění na vnější prostředí
- Preferují komunikovat rozhovorem s druhými
- Myšlenky vytvářejí tím, že o nich hovoří
- Nejlépe se učí tím, že věci dělají nebo o nich diskutují
- Mají široké zájmy
- Společenšti a expresivní

Přípraveni převzít iniciativu v práci i ve vztazích

Preference (I) Introverze

Lidé, kteří **preferují introverzi**, se rádi zaměřují na svůj svět myšlenek a zážitků. Svou pozornost zaměřují dovnitř a energii získávají rozjímáním nad svými myšlenkami, vzpomínkami a pocity.

Vlastnosti příznačné pro lidi, kteří preferují Introverzi:

- Přitahování ke svému vnitřnímu světu
- Preferují komunikovat písemným projevem
- Myšlenky vytvářejí tím, že o nich uvažují
- Nejlépe se učí reflexí, duševním „cvičením“
- Ve svých zájmech zacházejí spíše do hloubky než do šířky
- Uzavření a nespolečenšti
- Přebírají iniciativu tehdy, když je situace nebo problém pro ně velmi důležitý

II. Jak získáváme informace?

Preference (S) Smysly

Lidé **preferují Smysly** vnímají rádi informace, které jsou reálné a hmatatelné- to, co se skutečně děje. Pozorně vnímají detaily kolem sebe a zvláště se zaměřují na praktickou stránku věcí.

Vlastnosti příznačné pro lidi, kteří preferují Smysly:

- Orientováni na současnou realitu
- Faktičtí a konkrétní
- Zaměřeni na to, co je reálné a skutečné
- Pozorují a pamatují si detaily
- K závěrům docházejí obezřetně a zevrubně
- Myšlenky a teorie chápou prostřednictvím praktických aplikací
- Důvěřují zkušenosti

Preference (N) Intuice

Lidé **preferují Intuici** vnímají rádi informace tak, že vidí celý kontext a zaměřují se na vztahy a souvislosti mezi fakty. Chtějí porozumět skryté struktuře informací a jsou zvláště vnímaví k odhadování nových možností.

Vlastnosti příznačné pro lidi, kteří preferují Intuici:

- Orientováni na budoucí možnosti
- Používají představivost a jejich vyjadřování je kreativní
- Při analýze údajů jsou zaměřeni na společné vzorce a skryté smysly
- Pamatují si detaily, pokud se vztahují ke společnému vzorci, schématu
- K závěrům docházejí rychleji, řídí se instinktem
- Dříve než začnu aplikovat myšlenky a teorie, potřebují je do hloubky pochopit
- Důvěřují intuici

III. Jak se rozhodujete?

Preference (T) Myšlení

Lidé **preferující Myšlení** při rozhodování rádi zkoumají logické důsledky dané volby nebo aktu. Chtějí se do situace mentálně odpoutat, aby mohli objektivně zvážit všechna pro a proti. Jsou stimulováni kritikou a analýzou toho, co by mohlo být špatně, aby následně mohli problém vyřešit. Jejich cílem je najít postup nebo princip, který by bylo možné aplikovat ve všech podobných situacích.

Vlastnosti příznačné pro lidi, kteří preferují Myšlení:

- Analytičtí
- Používají argumentaci typu příčina- následek
- Problémy řeší pomocí logiky
- Bojují za objektivní pravdu
- Rozumní
- Mohou být „tvrdohlaví“
- Spravedliví- chtějí, aby se všemi bylo zacházeno stejně

Preference (F) Cítění

Lidé **preferující Cítění** při rozhodování rádi zvažují, co je důležité pro ně a pro ostatní zúčastněné.

Snahí se mentálně vpravit do situace a se všemi se identifikovat, aby mohli rozhodnout na základě svých hodnot a přesvědčení. Stimuluje je být oceňován nebo oceňovat ostatní a hledají kvality, které by mohli zvýdihnout. Jejich cílem je vytvořit harmonické prostředí a ke každému člověku přistupovat jako k jedinečné osobnosti.

Vlastnosti příznačné pro lidi, kteří preferují Cítění:

- Empatičtí
- Vedení osobními hodnotami
- Zvažují dopady rozhodnutí na lidi
- Bojují za pohodu a harmonické vztahy
- Soucitní
- Mohou se jevit jako „přecitlivělí“
- Spravedliví- chtějí, aby se všemi bylo zacházeno jako s individualitami

IV. Jak si organizujete život?

Preference (J) Rozhodování

Lidé, kteří preferují ve vnějším světě procesy **Rozhodování**, rádi žijí plánovaným a spořádaným způsobem, snaží se regulovat a řídit své životy. Chtějí rozhodovat, dospět k závěru a posunout se dál. Jejich životy se vyznačují strukturou a organizací, mají rádi, když jsou věci na svém místě. Dodržet plán nebo harmonogram je pro ně velmi důležité a svou energii získávají tím, že dotahují věci do konce.

Vlastnosti příznačné pro lidi, kteří preferují Rozhodování:

- Dodržují harmonogram
- Pečlivě si život organizují
- Systematičtí
- Metodičtí
- Vytvářejí krátkodobé i dlouhodobé plány
- Jsou rádi, když je o věcech rozhodnuto
- Snaží se vyvarovat stresům na poslední chvíli

Preference (P) Vnímání

Lidé, kteří preferují ve vnějším světě procesy **Vnímání**, rádi žijí přizpůsobivý, spontánní život, snaží se ho prožít a pochopit, nechťejí ho kontrolovat. Detailní plány a konečná rozhodnutí je iritují. Raději jsou připraveni do poslední chvíle měnit svá rozhodnutí na základě nových informací. energii získávají svou přizpůsobivostí, která jim umožňuje reagovat na aktuální situaci.

Vlastnosti příznačné pro lidi, kteří preferují Vnímání:

- Spontánní
- Flexibilní
- Neformální
- Preferují otevřené konce
- Přizpůsobiví, mění vytýčený směr
- Jsou rádi, když jsou věci neurčité a je možné je měnit
- Stresy na poslední chvíli jim dodávají energii

PŘÍLOHA P III: ZKRÁCENÁ VERZE DOTAZNÍKU MBTI S VYHODNOCENÍM (ZDROJ: MINERVA).

OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK MBTI

Vaše osobnost je to, co jste vy sami. Lidé mívají shodné i odlišné vlastnosti. Rozdíly zjištěné z odpovědí na následující otázky neznamenaají lepší či horší výsledek, pouze poukazují na vaše odlišnosti. Nesnažte se proto hledat nějaké *správné* odpovědi tak, jak by to *mělo* být. Odpovídejte upřímně, sami za sebe. Po vyplnění následujícího dotazníku si potom podle přiloženého klíče sami vyhodnotíte své odpovědi. Pomůže vám to zjistit, jaký typ osobnosti jste.

POKYNY

U každé položky bez velkého přemýšlení zakroužkujte buď **a**, nebo **b**. Pokud cítíte, že pro vás platí obě varianty, rozhodněte se pro tu, která vám více vyhovuje, popř. vynechejte tu, která vám více nevyhovuje, i kdyby rozdíl byl pouze velmi nepatrný.

1. Raději:
 - a. řešíte nový komplikovaný problém
 - b. pracujete na něčem, co jste již dělali dříve
2. Rádi:
 - a. pracujete sami v tichém prostředí
 - b. jste tam, kde „se něco děje“
3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:
 - a. Zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
 - b. okolnostmi, než trvalými zákonitostmi
4. Máte sklon vybírat si:
 - a. spíše pečlivě
 - b. poněkud impulzivně
5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:
 - a. s několika málo lidmi, které dobře znáte
 - b. s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne
6. Jako ředitelka firmy byste od svých podřízených přivítala spíše:
 - a. zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
 - b. zprávu o tom, jak i jejich oddělení vedlo samo o sobě

7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste asi postupoval/a?
 - a. uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat
 - b. zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi
8. Když na něčem pracujete:
 - a. raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
 - b. často ponecháváte konec otevřený pro případ změny
9. Na večírcích, ve společnosti:
 - a. se většinou zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
 - b. odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože vás to vyčerpává
10. Zajímá vás více:
 - a. to, co bylo a co je
 - b. co může být
11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte
 - a. vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
 - b. hodnotit a analyzovat danou informaci
12. Když na něčem pracujete jste raději:
 - a. když máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
 - b. můžete zkoušet různé možnosti
13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle
 - a. to považujete za vyrušení
 - b. nevadí vám zvednout ho
14. Je horší:
 - a. „mít hlavu v oblacích“
 - b. „držet se při zdi“
15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:
 - a. objektivní
 - b. osobní
16. Vadí vám více, když:
 - a. je více věcí rozpracovaných
 - b. už je všechno hotovo
17. Když někam telefonujete:
 - a. nebojíte se, že na něco zapomenete
 - b. připravíte si, co budete říkat
18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné
 - a. vidět věci „v širším rámci“
 - b. postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:
 - a. analytický typ
 - b. vciťující se typ
20. Často:
 - a. když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit
 - b. neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:
 - a. začínáte rozhovor sami
 - b. přenecháváte iniciativu druhým
22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:
 - a. plynulé a nepřetržité práci
 - b. práci s velkými výdeji energie a následnými „prostoji“
23. V jaké situaci se cítíte lépe
 - a. přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
 - b. proměnlivé, nestrukturované, s překvapením
24. Je horší:
 - a. být nespravedlivý
 - b. nemít slitování
25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:
 - a. smysl pro realitu
 - b. představivost
26. Když zazvoní telefon:
 - a. spěcháte, abyste jej zvedli první
 - b. doufáte, že jej zvedne někdo jiný
27. Moje jednání vede a řídí více:
 - a. hlava
 - b. srdce
28. Více obdivu si zaslouží schopnost:
 - a. umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á
 - b. rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je
29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:
 - a. pro ni vzplanete
 - b. raději o ní hloubáte trochu déle
30. Řekli byste, že jste spíše:
 - a. důvtipní
 - b. praktičtí
31. Raději slyšíte:
 - a. konečný a neměnný výrok
 - b. zkusmý a předběžný výrok
32. Je větší chyba být:
 - a. tolerantní a smířlivý
 - b. nekompromisní a kritičtí
33. Jste spíše:
 - a. ranní ptáče
 - b. noční sova
34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:
 - a. přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
 - b. prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi
35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:
 - a. idejemi, principy, myšlenkami
 - b. lidmi osobami, aktéry

36. O víkendech máte tendenci:
- plánovat, co budete dělat
 - necháváte, aby věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí
37. Při jednáních máte sklon:
- rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
 - hovořit pouze po pozorném uvážení toho, co chcete sdělit
38. Když něco čtete, obvykle:
- se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
 - čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům
39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:
- se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
 - jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici
40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:
- byste měli práci s intelektuální motivací
 - byste byli zaujati jejími cíli a posláním
41. Co vám imponuje více:
- logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
 - dobré, vřelé, harmonické, mezilidské vztahy
42. V písemném projevu dáváte přednost:
- věcnému stylu
 - obraznému, metaforickému stylu
43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:
- podrážděni, kdo to k vám zase „leze“
 - potěšeni, že se na vás někdo přišel podívat
44. Dáváte přednost tomu:
- nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
 - zajistit, aby všechno bylo předem připraveno
45. Charakterizují vás spíše:
- četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
 - trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi
46. Cítíte se zpravidla lépe:
- po konečném rozhodnutí
 - když jsou věci ještě otevřeny
47. Spolehnete se spíše na svou:
- zkušenost
 - intuici a tušení
48. Jste si jistější:
- při logických úsudcích- správné- nesprávné
 - při hodnotových soudech- dobré- špatné

KLÍČ K VYHODNOCENÍ

a) Započítejte si jeden bod za každou odpověď shodnou s vaší volbou v dotazníku

SKÓRE PRO I	SKÓRE PRO E	SKÓRE PRO S	SKÓRE PRO N
2a	2b	1b	1a
5a	5b	6b	6a
9b	9a	10a	10b
13a	13b	14a	14b
17b	17a	18b	18a
21b	21a	22a	22b
26b	26a	25a	25b
29b	29a	30b	30a
33a	33b	34a	34b
37b	37a	38a	38b
43a	43b	42a	42b
45b	45a	47a	47b
Celkem:	Celkem:	Celkem:	Celkem:

SKÓRE PRO T	SKÓRE PRO F	SKÓRE PRO J	SKÓRE PRO P
3a	3b	4a	4b
7b	7a	8a	8b
11b	11a	12a	12b
15a	15b	16a	16b
19a	19b	20a	20b
24a	24b	23a	23b
27a	27b	28a	28b
32a	32b	31a	31b
35a	35b	36a	36b
40a	40b	39b	39a
41a	41b	44b	44a
48a	48b	46a	46b
Celkem:	Celkem:	Celkem:	Celkem:

- b) Do předepsaného řádku si nyní zaneste označení sloupce, v němž jste získali více bodů. Budou to písmena I nebo E, S nebo N, T nebo F a J nebo P, podle toho, ve kterém sloupci máte více bodů. Při rovnosti bodů použijte písmeno X.

Vaše skóre je:

I nebo E _____ S nebo N _____ T nebo F _____ J nebo P _____

- c) Nyní jste identifikovali svůj typ. V ideálním případě by to měl být jeden z následujících 16:

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Pokud jste v některém ze sloupečků použili písmeno X, pak jste smíšený typ. X se může vyskytnout na místě kteréhokoli písmene.

PŘÍLOHA P IV: PŘEHLEDNÝ POPIS CHARAKTERISTIK JEDNOTLIVÝCH TYPŮ MBTI (ZDROJ: MINERVA).

Charakteristiky jednotlivých MBTI typů

	SMYSLOVÉ TYPY		INTUITIVNÍ TYPY	
INTROVERTI	ISTJ Tiší, seriózní, úspěšní díky důkladnosti a spolehlivosti. Jsou praktičtí, věcní, realističtí a odpovědní. Rozumově dojdou k tomu, co by mělo být, a pak za tím vytrvale a bez rozptylování jdou. Rádi, dělají věci systematicky a důkladně- ať už je to v práci, doma či jinde. Váží si tradic a loajality.	ISFJ Tiší, přátelští, odpovědní a svědomití. Povinnosti plní seriózně a spolehlivě. Jsou důkladní, příčinní a přesní. Loajální, ohleduplní, všímají si lidí, kteří jsou pro ně zajímaví, pamatují si, co mají ostatní rádi. Zajímá je, jak se ostatní cítí. Doma i v práci se snaží vytvořit spořádané a harmonické prostředí.	INFJ Hledají v myšlenkách, vztazích i věcech smysl a souvislosti. Zajímá je, co lidi motivuje, umí porozumět ostatním. Svědomití a oddaní vlastním pevným hodnotám. Mívají jasnou vizi, jak nejlépe napomoci obecnému dobru. Při realizaci své vize jsou systematictí a rozhodní.	INTJ Mají originální myšlenky a dokáží vyvinout velké úsilí, aby své nápady realizovali. Rozpoznávají, co je skryto pod vnějšími událostmi, vytvářejí dlouhodobé koncepce. Pokud pro ně má práce smysl, umí ji dobře zorganizovat a dojit k cíli. Jsou skeptičtí a nezávislí, mají vysoké požadavky na schopnosti a výkonnost u sebe i ostatních.
	ISTP Tolerantní a pružní, tiše pozorují okolí. Když se ale objeví problém, jednájí rychle a hledají řešení. Zajímá je, proč věci fungují a umí z velkého množství údajů vytáhnout jádro problému. Zajímají se o příčiny a následky věci, umí uspořádat fakta podle logických principů, cení si výkonnosti.	ISFP Tiší, přátelští, citliví a laskaví. Vychutnávají přítomnou chvíli, vše co se děje kolem nich. Mají rádi svůj vlastní prostor a práci podle vlastního načasování. Jsou loajální a oddaní svému přesvědčení a lidem, kteří jsou pro ně důležití. Vyhýbají se nesouladům a konfliktům, své názory či hodnoty druhým nevnucují.	INFP Idealističtí, loajální ke svým vnitřním hodnotám i k lidem, kteří jsou pro ně důležití. Chtějí, aby život odrážel jejich přesvědčení. Zvědaví, rychle nacházející možnosti, mohou uspišit realizaci nových nápadů. Snaží se porozumět lidem a pomoci jim naplnit jejich možnosti. Přizpůsobiví, pružní a vstřícní, pokud nejsou ohroženy jejich vnitřní hodnoty.	INTP Snaží se najít logické vysvětlení pro všechno, co je zajímavé. Mají rádi teorie a abstrakce, ideje je zajímají víc než mezilidské vztahy. Jsou tiší, rezervovaní, pružní a přizpůsobiví. Mají mimořádnou schopnost proniknout do hloubky problémů, které je zajímají. Skeptičtí, někdy kritičtí, vždy schopní analytici.
EXTRAVERTI	ESTP Pružní a tolerantní, mají pragmatický přístup zaměřený na okamžité výsledky. Teorie koncepce je nudí- chtějí se energicky zapojit do řešení problémů. Zaměřují se na to, co je tady a teď, jsou spontánní, užívají si každou chvíli, kdy mohou být spolu s ostatními. Mají rádi materiální komfort a stylovost. Nejlépe se učí při práci.	ESFP Otevření přátelští a vstřícní. Milovníci života, lidí a materiálního komfortu. Rádi se spolu s ostatními starají o to, aby věci fungovaly. Do řešení vkládají selský rozum a realistický přístup umí z práce udělat zábavu. Jsou pružní a spontánní, snadno se přizpůsobí novým lidem a prostředí. Nejlépe se učí, když nové dovednosti zkoušejí s druhými lidmi.	ENFP Vřelí, nadšení pro věc, obrazotvorní. Život je pro ně plný možností. Velmi rychle vidí souvislosti mezi událostmi a různými informacemi a pak podle toho odvážně jedná. Od druhých potřebují hodně ocenění, sami jsou ochotni ocenění a podporu poskytnout. Jsou spontánní a pružní, často spoléhají na svou výřečnost a schopnost improvizace.	ENTP Pohotiví, duchaplní, povzbuzující ostatní, přímí. Nápadití při řešení nových obtížných problémů. Umí vytvářet koncepce a pak je strategicky analyzovat, dobří znalci lidí. Rutina je nudí, málokdy chtějí dělat tu samou věc stejně, snadno se nadchnou pro nové věci.
	ESTJ Praktičtí, realističtí, věcní. Rozhodní, svá rozhodnutí umí rychle provádět v praxi. Organizují projekty i druhé lidi, aby se věci hýbaly, zaměřují se na výsledky, kterých se snaží dosahovat s nejmenším možným úsilím. Pečlivě se starají i o detaily a rutinní věci. Mají přehledný systém logických standardů, které postupně naplňují, a od ostatních vyžadují totéž. Při uskutečňování plánů jsou energičtí.	ESFJ Vřelí, svědomití a dobře spolupracující. Ve svém okolí usilují o harmonii. Rádi spolupracují s ostatními tak, aby úkoly byly splněny přesně a včas. Jsou loajální a pečlivě se starají i o drobné detaily. Všímají si, co lidé v běžném životě potřebují a snaží se jim to poskytnout. Potřebují ocenění za to, jací jsou a co poskytují ostatním.	ENFJ Vřelí, empatičtí, citliví a odpovědní. Umí se naladit na pocity, potřeby i motivace ostatních. V každém umí najít skryté možnosti, chtějí druhým pomáhat naplňovat jejich potenciál. Mohou fungovat jako katalyzátory pro individuální růst i vývoj skupin. Loajální, ocenění je motivuje, kritika zasáhne. Společenští, ve skupině pomáhají ostatním, mohou být inspirujícími vůdci.	ENTJ Upřímní, rozhodní, často přebírají vedení. Rychle rozpoznávají nelogické či neefektivní postupy a pravidla, umí naplánovat a uskutečnit změny, které vyřeší problémy v organizacích. Jsou dobří v dlouhodobém plánování a vtyčování cílů. Bývají dobře informovaní, sečtělí, rádi prohlubují své znalosti a předávají je ostatním. Svě myšlenky energicky prosazují.

PŘÍLOHA P V: DETAILNÍ POPIS CHARAKTERISTIK JEDNOTLIVÝCH TYPŮ MBTI (ZDROJ: WWW.MUJTYP.CZ).

INFP Snílek

Zastoupení v populaci: 3,5% (z toho 1,5% muži a 2% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: idealismus

Ideální kariéra: básník, hudebník, učitel, terapeut, aktivista, spisovatel

Slavné osobnosti: William Shakespeare, Helen Keller, Julia Roberts, James Herriot, Henry Wadsworth Longfellow

Fiktivní postavy: Bastian (Nekonečný příběh), Julian Bashir (Star Trek)

Stručný popis: idealista, snílek, sklony k smutku, lehce citově zranitelný, touží po hlubokých vztazích, submisivní, bystrý, zastrašitelný avšak loajální, nesobecký – schopný přinášet velké oběti, často „růžové brýle“

Tichý citlivý snílek, který **fantazíruje o životě v dokonalém světě**. Touží po hlubokých vztazích a konat dobro. Má sklony si všechno zpočátku idealizovat.

Zaměstnání se k němu hodí takové, kde nevadí jeho časté výpadky v soustředění (to, co může vypadat jako lenost, jsou pouze úniky do světa fantazie) a naopak bude využito jeho silně vyvinuté estetické citění. Není proto zvláštní, že **největší spokojenosti dosáhne jako umělec**. Zejména básník, spisovatel nebo malíř. Vrozený idealismus pak často může zužitkovat jako aktivista v boji za nejrůznější práva.

Mezi jeho zájmy často patří psychologie, náboženství, esoterie, filosofie, umění. Věří v určitou formu nadpřirozena. Nemá však rád organizované náboženství (davové oslavy, striktní příkazy a zákazy...)

Snílek je z hloubi duše **nesobecký a ochotný přinášet velké oběti**. Většinu času se nachází buď v období „růžových brýlí“ (nekritického obdivu) nebo v období zklamání a smutku. Špatně snáší stres, nátlak nebo vyhrožování. **Nerad je středem pozornosti** a nemá ambice dělat kariéru. Raději pozoruje, než aby se zapojil do akce. Často jedná na základě aktuálního popudu či nálady. Nemá rád směrnice, rozvrhy a termíny.

Ve vztazích hledá úplné porozumění, splynutí duší. Je velmi empatický a pozorný k druhým lidem. Neumí říct ne, což vede k tomu, že ho někdy druzí využívají.

INFJ Umělec

Zastoupení v populaci: 2% (z toho 1% muži a 1% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: empatie

Ideální kariéra: malíř, spisovatel, básník, režisér, herec, psychoterapeut, konzultant, kněz, designér

Slavné osobnosti: Geoffrey Chaucer, Johann von Goethe, Piers Anthony, Mel Gibson, Nicole Kidman, Jamie Foxx, Fjodor M. Dostojevský

Fiktivní postavy: Doktor Živago, Luke Skywalker (Star Wars), Fox Mulder (Akta X)

Stručný popis: umělecky nadaný a kreativní, snílek, náladový, perfekcionista, pochybuje o sobě, často se cítí jako oběť společnosti, nejvzácněji se vyskytující typ, velmi dobrý pozorovatel - empatik, soucitný, okolím respektován víc než si myslí

Jedná se o **nejvzácněji se vyskytující typ**. Má velké umělecké vlohy, ale na rozdíl od ostatních uměleckých typů (INFP, ISFP) je orientován o něco více prakticky a má rád pořádek. To ho předurčuje nejen k čistě uměleckým profesím (malíř, spisovatel), ale i k užitému designu, grafice, projektování dekorací apod. Více než jiní umělci vynáší definitivní estetické soudy.

Dávám přednost samotě a klidu. **Je velmi dobrý pozorovatel – empatik**. Často se může cítit jako oběť společnosti nebo upozorňuje na příkoří páchané na druhých. Je **perfekcionista** a rád opakovaně kontroluje věci. Obvykle silně mysticky založený se smyslem pro spravedlnost a pomstu.

INFJ jsou idealističtí tajnůstkáři s bohatým vnitřním světem. Odtazítí od druhých lidí, ale přesto se nebojí sáhnout k akci, je-li to potřeba. Často si na sebe vezmou příliš mnoho zodpovědnosti.

Mají pochybnosti o skrytých motivech druhých lidí. Dávají si vše do souvislostí i tam, kde by je nikdo jiný nehledal. **Upřednostňují hluboké vztahy a bezpodmínečnou věrnost.**

INTP Vědec

Zastoupení v populaci: 3,5% (z toho 2,5% muži a 1% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: logické uvažování

Ideální kariéra: programátor, vědec, matematik, filosof, ekonom, astronaut, architekt

Slavné osobnosti: Albert Einstein, Rene Descartes, Charles Darwin, Gordon Brown

Fiktivní postavy: Dat (Star trek), Q (James Bond)

Stručný popis: samotář, skeptik, nepořádný, raději se zabývá teorií než praxí, nedává najevo emoce, řídí se logikou, klidný, bohatý vnitřní život, společnost nechápe, pochybuje o smyslu existence, nechce vést ani být veden

Pokud v něčem vyniká nade všemi, pak je to schopnost budovat systémy úplně od nuly a vyhledávat logické nesrovnalosti. Tento skeptický samotář, který může být okolím vnímán jako podivín. Ze všech 16 typů bývá nejvíc odtržený od skutečného světa, do kterého se vrací ze své mysli jen na návštěvu. Je schopen velmi dobře se zabavit sám a během této doby pociťuje smyslové vjemy jako rušivé. Jeho snaha je vyfiltrovat vede k určitému flegmatismu a zanedbávání drobných každodenních domácích prací. Je více či méně neorganizovaný, což se může projevat i v nedodržování pravidelného rytmu den/noc. Vzhledem k tomu, že promýšlí všechny možné alternativy dopředu jako při šachové partii, může být nerozhodný. Rád si nechává vyhrazenou možnost změnit názor a nerad vynáší definitivní soudy. Bývá velmi často politicky neutrální nebo liberálně založený. O všem dokáže dlouze přemýšlet. Má sklony k cynismu a pochybnostem o smyslu existence. Je velmi inteligentní. Do této skupiny patřil mimo jiné i Einstein. **Typickým zaměstnáním pro něj je vědec, profesor, programátor nebo filosof.**

Podobně jako INTJ se i INTP silně spoléhají na logiku a touží všemu rozumět. Zatímco INTJ ale používá logiku pouze jako nástroj k potvrzení svých intuitivně získaných názorů a spěchá k závěrečnému zaujetí pozice, **INTP je přísně logický** od začátku až do konce svého myšlenkového procesu a nevádí mu ani zabývat se teoriemi, které jsou naprosto neužitečné a konce nemají. Cíl pro něj není důležitý tolik, jako samotný proces přemýšlení a často naopak definitivní zaujetí stanoviska k problému odkládá a spíše se baví tím, jak na obou stranah přibývají jednotlivé argumenty. Co se projektů týká, INTP si jejich realizaci prožijí nejprve intelektuálně, vnitřně a necítí pak již mnohdy potřebu opakovat je v reálném světě.

Klasický INTP **nerad řídí druhé lidi ale ani on sám nechce být veden a úkolován**. Rád jedná, aniž by se poradil s druhými. Táhne k funkcionalistické architektuře, minimalistickému designu, instrumentální hudbě, technickému pokroku za každou cenu. Ve skupině lidí se dopouští často, ne svojí vinou, společenských přešlapů. Nejlepším důkazem toho, že se opravdu snaží na sobě zapracovat, budiž vznik nespočetných teorií, které se snaží redukovat lidské chování na matematický model a jejichž autorem je vždy právě INTP v upřímné snaze rozlousknout tento (pro něj) tvrdý oříšek a začlenit se.

Většinou je **velmi mírumilovný a nekonfliktní**. Rád o všem dlouze přemítá a hledá nové úhly pohledu.

INTJ Analytik

Zastoupení v populaci: 2,5% (z toho 2% muži a 0,5% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: názorová nezávislost

Ideální kariéra: stratég, analytik, ideolog, vědec, politik, knihovník

Slavné osobnosti: Clive Staple Lewis, Donald Rumsfeld, Václav Klaus, Friedrich Nietzsche, Isaac Newton, Thomas Jefferson, Maximilien Robespierre

Fiktivní postavy: Clarice Starling (Mlčení jehňátek), Hannibal Lecter (Mlčení jehňátek), Gandalf (Pán prstenů), Montgomery Burns (Simpsonovi), Willy Wonka (Karlík a továrna na čokoládu), Spock (Star Trek)

Stručný popis: samotář, perfekcionista, není spontánní, velmi těžko ovlivnitelný, raději se zabývá teorií než praxí, sklony k pesimismu, podivín, neuznává společenské rituály, sociální nemotornost, autority a vzory si vybírá sám, spolehlivý, pořádkumilovný

Nezávislý analytik, který si nejvíce užívá roli nezúčastněného pozorovatele. Introverzi dává na odív mnohem okázaleji než ostatní introvertní typy, protože necítí potřebu zalíbit se okolí. Svému vlastnímu úsudku věří více než druhým a dokáže si podržet stanovisko i proti výrazné početní převaze a nátlaku. To spolu s nízkou sociální inteligencí vytváří dojem arogance a opovrhování okolím. Pravdou je, že většina INTJ má natolik vysoké nároky vůči lidem, že je nesplňují ani oni sami. Jsou perfekcionisté z povolání.

Není obvykle ovlivnitelný záchytnými společenskými frázemi a nerozpoznává autority založené pouze na tradici, hodnotě či titulu. To z něj dělá novátorského ideologa a paradoxně i první potenciální oběť revolučních změn ve společnosti kvůli jeho neochotě naoko se přidat k davu. Přes některé své vůdčí kvality upřednostňuje držet se v pozadí a vedení přebírá až v případě absolutní nutnosti. Nemá problém většinu lidí z kolektivu ve svém jednání úplně vypustit a chovat se, jako kdyby neexistovali. Z jeho strany to není nutně projev velké nenávisti. Prostě nevidí důvod mluvit s lidmi, se kterými si nemá co říct.

Přes **dominantní logiku** tíhne podvědomě k mysticismu a idealismu. Logiku používá pouze jako nástroj ke zjištění pravdy, stejně jako odborné diskuse a pře. **Je schopen se velmi vášnivě hádat o odborných tématech**, ale takový spor skoro nikdy nemyslí osobně. Obecně lze říct, že to, zda mlčí/mluví/hádá se, vůbec nesouvisí s tím, jestli druhého má rád nebo ne.

Většinou se jedná o velmi spolehlivého, dochvilného a neúplatného zaměstnance, který se může ale velmi snadno dostat do sporu s nadřízeným, jehož kompetentnost nepovažuje za dostatečnou. V mezilidských vztazích se drží zpátky a **mívá jen velmi málo přátel**. Je téměř neschopen přetvářky a zrady. V tomto případě se nejedná nutně o morální zábrany. Spíš vůbec nevidí logický důvod se tak zachovat, protože cokoliv mu mohou druzí nabídnout, pro něj tak málo znamená oproti tomu, jak si váží své názorové integrity.

Nejvíce vyniká ve vytváření univerzálně platných teorií a postupů. To z něj dělá výborného стратега, poradce, analytika, ideologa a vědce. Hlavní slabinou je jeho malá schopnost prosadit své geniální nápady ve společnosti formou činů. Přirozenou rolí je pro něj být jakousi

„šedou eminencí“, což ho ušetří přímého kontaktu s lidmi. Problematicky však hledá vůdčí osobnost, které by složil k nohám svůj um.

Má neovladatelnou touhu vyjadřovat svůj názor (tato touha přebije i jeho introverzi) a **někdy to vypadá, že nejvíce touží vyjádřit svůj názor právě v okamžiku, kdy lze počítat s nejtvrdějším odporem**. Naopak pokud má názor shodný s většinou, spokojeně mlčí. Nejedná se o úmyslnou provokaci, jak by se mohlo druhým zdát. INTJ se prostě děsí možnosti, že správný názor bude opomenut.

Táhne k misantropii – největším luxusem, který si za peníze může koupit je nezávislost na druhých lidech. Dav pro něj představuje nevypočitatelný živel. Oškliví si výrazné vizuální upoutávání pozornosti (např. punk). Rebelii ve vzhledu považuje totiž za povrchní. Naopak bizarní názory upoutají jeho zájem. Může zastávat sebeliberálnější teorie, ale on sám vždy působí upjatě, konzervativně a střídmě. Má rád tlumené barvy a vyjadřování na úrovni.

ENFP Optimista

Zastoupení v populaci: 7,5% (z toho 3% muži a 4,5% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: optimismus

Ideální kariéra: herec, bavič, barman, módní průmysl, novinář / reportér, malíř

Slavné osobnosti: Alicia Silverstone, James Dobson, Bill Cosby, Sandra Bullock

Fiktivní postavy: Ariela (Malá mořská víla), Lara Antipova (Doktor Živago)

Stručný popis: velmi přátelský a společenský, ze všech typů nejvíce sociálně zdatný, rád dělá bláznivé věci, nezodpovědný, má rád davy, nekonvenční, založením optimista, problémy s udržením pozornosti, rád svádí

Ze všech typů nejvíce sociálně zdatný. **Má rád společnost a snadno se nechá umluvit k děláním ztřeštěných věcí.** Má opravdu široký záběr zájmů od společenských až po umělecké (filmy, hudba, móda, psaní). Často a rád komentuje osobnost druhých a společenské situace. Zalíbení nachází i v intenzivní komunikaci ve dvou, při které se sdílejí životní zážitky.

Trochu roztržitý, často ztrácí věci a mívá problémy s udržením pozornosti při delších proslovech. Chce, aby si ho druzí všímali. Rád flirtuje. **Jedná mnohdy z náhlého popudu.** Špatně snáší odmítnutí. Snadno se nadchne pro nové nápady, které pak začne horečně realizovat, ale u delších úkolů se mnohdy nedostane až do konce, protože se nadchne pro další věc.

Má mnoho možností při výběru povolání, ale vždy konkrétní profesi využívá tak, aby jejím prostřednictvím přicházel do kontaktu s lidmi. Často je hyperaktivní a vzrušený a experimenty vyhledávající. Snadno se stane, že přestane vnímat vlastní tělo. Má i sklon přehlížet svoje nemoci a zranění, dokud už nejsou problémy výrazné.

S každým se snaží vycházet a lze ho začlenit skoro do jakéhokoliv kolektivu. Nemá však rád toho, kdo se snaží organizovat skupinu a rozkazovat mu. Ovlivnitelný je jen nepřímo, přes své pocity.

Nemívá vyhraněné názory a v případě sporu se pokouší tvořit jakýsi most mezi dvěma stranami a neshody zamést pod koberec.

ENFJ Učitel

Zastoupení v populaci: 3,5% (z toho 1,5% muži a 2% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: přesvědčivost

Ideální kariéra: učitel, psycholog, diplomat, trenér, herec,

Slavné osobnosti: Ronald Reagan, Ross Perot, Abraham Maslow, Ben Stiller, Ben Affleck

Fiktivní postavy: Jules Winnfield (Pulp Fiction), Faye Valentine (Cowboy Bebop)

Stručný popis: společenský, znalec lidí, nemá rád neosobní analýzy, obětavý, tvrdě pracující, altruistický, smysl pro pořádek a tradici, aniž by to ovlivnilo jeho lidskost

Rád se ujímá zodpovědnosti za vztahy mezi lidmi. Velmi empatický, starostlivý a přesto se smyslem pro cíl a pořádek. To vše z něj dělá ideálního učitele, trenéra, diplomata, herce, psychologa. Nikdo jiný neumí tak dobře kombinovat láskyplnou péči s tvrdou motivací ke zlepšování.

Nemá rád monotónní a administrativní práci, ale obdivuje ty, kteří mají dostatečné sebeovládání jí zvládat. Život bere jako nabídku nepřeborného množství variant a často má problém s výběrem jedné konkrétní. Přitahují ho lidé rozhodní a těžko ovlivnitelní. Zároveň však nemá rád odsuzování druhých lidí.

Jeho silná orientace na lidi a jejich názory ho činí citově zranitelným. Nemá rád neosobní analýzy a suchá čísla. Domov si rád zdobí nejrůznějšími suvenýry a také má rád rodinná fotoalba. **Je velkým zastáncem myšlenky, že život má nějaký hlubší smysl** a často přikládá symbolický význam i svým snům.

Jen málokdy se dostane s někým do konfliktu, protože své postoje umí vysvětlovat velmi jemně a sugestivně. Ve společnosti působí jako stmelovací prvek. Často má výrazné charisma a schopnost manipulovat s veřejným míněním.

Jako extrovertní tradicionalista má rád státní oslavy, přehlídky a další společenské události, které demonstrují jednotu. **Sám rád organizuje společenské akce**, kam se snaží přitáhnout co nejvíce lidí ze svého okolí a pokud možno neponechat nikoho stranou.

ENTP Vizionář

Zastoupení v populaci: 4,5% (z toho 3% muži a 1,5% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: vynalézavost

Ideální kariéra: obchodní zástupce, komik, špión, producent, bojový pilot, vynálezce

Slavné osobnosti: Thomas Alva Edison, Theodore Roosevelt, Nikola Tesla, Tom Hanks

Fiktivní postavy: Q (Star Trek), Bugs Bunny, Jack Sparrow (Piráti z karibiku), Mercutio (Romeo a Julie)

Stručný popis: bystrý, vyhledává pozornost a nebojí se rizika, pohotový a asertivní, nepořádný, bezstarostný, schopný šířit nadšení, nenechá se vyvést ničím a nikým z míry, spontánní

Pohotový a asertivní myslitel, který má přehled a obdivuje nové myšlenky a názory. Má zálibu v argumentaci a rád se dostává až k jádru věci. Svůj **názor dokáže formulovat skoro na cokoli a obvykle navrhuje dosti nezvyklá řešení**. Odmítá dodržovat pravidla, která nemá dostatečně podložena jejich užitečností.

Je bezstarostný a **ochotný podstupovat riziko**. Nemá příliš rád autority a ty, které si vybere, podporuje spíše z pragmatických důvodů. Schopný okouzlit hodně lidí svojí spontánností a odvahou, on sám ale nemá v úmyslu shromažďovat kolem sebe nějakou vlastní skupinu. Raději si užívá rozruch, který způsobuje ve skupinách druhých lidí.

Jen velmi neochotně se podvoluje přísné disciplíně a hierarchii. **Raději ponechává svůj rozvrh flexibilní**. Vyhybá se sentimentálnímu chování a nemá rád, když druzí rozebírají jeho pocity.

Svět je pro něj natolik fascinujícím místem, že často zapomíná věnovat se sám sobě. Ze své podstaty se jedná o rebela, který je poháněn zvědavostí.

ENTJ Leader

Zastoupení v populaci: 3,5% (z toho 2,5% muži a 1% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: vedení

Ideální kariéra: ředitel, manager, agent, politik, právník, doktor, generál

Slavné osobnosti: Richard Nixon, Harrison Ford, Margaret Thatcher, Norman Schwarzkopf

Fiktivní postavy: Lex Luthor (Superman), Tyler Durden (Klub rváčů), Winston Wolf (Pulp Fiction)

Stručný popis: přirozený vůdce, rozhodný, inteligentní a zdatný v přesvědčování ostatních, pořádkumilovný, tvrdě pracující, může působit arogantně, manipulativní, analytické myšlení, dominantní

Společenský a zdatný ve vymýšlení a uskutečňování dlouhodobých cílů. Rád je středem pozornosti a **rád se ujímá vedení**. Dokáže dát dohromady jak teoretický plán, tak skupinu potřebných lidí. Velmi nerad se vzdává.

Systematicky shromažďuje informace o světě kolem sebe a snaží se ho přizpůsobit svým potřebám. Chce mít vždycky pravdu a může působit na méně rozhodné jedince arogantně.

K jeho vedoucímu postavení ve společnosti ho nevede zájem o lidi, ale prostý fakt, že druhé potřebuje k uskutečnění svých plánů. Vzhledem k jeho kompetenci se ale jedná o oboustranně výhodnou spolupráci.

Obdivuje lidi, kteří si stojí za svým názorem a **rád druhé „testuje“ a zkouší, jestli nezmění postoj**, jen aby ho uklidnili.

ENTJ se neradi zabývají každodenními nepodstatnými starostmi a potíže jim dělají i zdvořilostní rozhovory bez hlubšího smyslu. Hůře se jim rozlišuje i kdo je na jejich straně a kdo ne. Ve vztazích si nejsou jistí, v jaké fázi se právě nachází a potřebují opakované ujišťování o citech k nim chovaných.

Jako zaměstnání jsou pro ně ideální **různé druhy vedoucích pozic**, od generálů, přes manažery a ředitele až po vrcholnou politiku.

ISFP Skladatel

Zastoupení v populaci: 5,5% (z toho 2,5% muži a 3% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: estetičnost

Ideální kariéra: skladatel, designér, truhlář, spisovatel, sochař, malíř, veterinář, pediatr

Slavné osobnosti: Fred Astaire, Paul McCartney, Brooke Shields, Auguste Rodin

Fiktivní postavy: Manny Ribera (Zjizvená tvář)

Stručný popis: citové vnímání, velmi vyvinutý smysl pro krásu, neorganizovaný, nerozhodný, plachý, mírumilovný, slabší soustředění, kreativní

Velmi senzitivní osobnost, která se snadno dostane do stresu nebo vyčerpání. Má **neobyčejné umělecké citění**, které o sobě dává vědět v náhlých záchvěvech inspirace, které ovšem nejdou vyvolat na povel. Jejich díla jsou odrazem duševního rozpoložení v danou chvíli, nejedná se o žádné představy o tom, jak bude svět vypadat v budoucnosti.

Tyto dvě hlavní kvality ho předurčují buď k práci umělecké (skladatel, malíř, básník atd.; méně už jim jde psaní souvislého textu), anebo v oboru, kde může využít svojí schopnost se vcit'ovat (pediatr, veterinář, pečovatel, zdravotní sestra).

Aby byl schopen správně fungovat, **potřebuje ISFP pozitivní atmosféru**. Nelze mu dávat časové rozvrhy a ultimáta. Žije ze dne na den a nebývá příliš zdatný v dlouhodobém plánování finančního zajištění. Nemá rád hierarchii a přísnou disciplínu. K oborům jako například vojenství mívá silný odpor.

Mnoho lidí se jim rádo svěří, protože si všímá jejich citlivosti a vždy v nich najde pozorného posluchače. ISFP obdivuje jedince, kteří nejsou svázáni s materiálním světem a žijí si po svém. Každého hodnotí podle toho, jaký žije svůj každodenní život.

Mají tendenci hledat nějakého duchovního vůdce nebo **hnutí angažující se za dobrou věc**. Musí ovšem být patřičně mírumilovné a liberální. Svět jim připadá příliš složitý. Pokud by ho bylo možné zachránit tím, že namalují obraz, šli by nadšeně do toho.

ISFJ Ochránce

Zastoupení v populaci: 6,5% (z toho 2% muži a 4,5% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: loajalita

Ideální kariéra: učitel, zdravotník, v domácnosti, terapeut, výživový poradce

Slavné osobnosti: Matka Tereza, Barbara Bush, Robert E. Lee

Fiktivní postavy: Tonya (Doktor Živago), Marge (Simpsonovi), Horatio Caine (CSI: Miami)

Stručný popis: citlivý, zásadový, klade potřeby druhých před své vlastní, snadno se urazí, bojí se mnoha věcí, bojí se být středem pozornosti, nerad riskuje, bezpodmínečně věrný

Orientují se zejména na mezilidské vztahy a pevné svazky se svým nejbližším okolím. Jedná se o velmi citlivé a zásadové lidi, kteří často staví zájmy rodiny a přátel před své vlastní.

Co se zaměstnání týká, nemají ISFJ kariérní ambice a už vůbec netouží po získání mocenských pozic. Realizovat se dobře mohou ve zdravotnictví, jako učitelé a poradci v oblasti mezilidských vztahů a zdraví. Často však zvolí starost o rodinu na plný úvazek.

Protože je pro ně tolik důležité uznání od druhých, snadno se urazí. Jsou v mnoha ohledech úzkostní (bojí se nebezpečí, rizika, o zdraví, být středem pozornosti). Mají rádi, když někdo druhý převezme iniciativu a začne aktivně jednat. Často pak své okolí v dobré víře k nejrůznějším akcím přemlouvají a nutí.

Ačkoliv sami se v potírání nevhodného chování angažují jen výjimečně, schvalují tvrdé postupy druhých lidí v zájmu zachování spravedlnosti. Jim samotným chybí potřebná výbojnost a hlavně se nechají provinilcem obměkčit a jejich dobré srdce mu brzo odpustí.

Jejich smyslově-citové založení z nich dělá vášnivé obdivovatele umění. Spíše obrazů, hudby a dekorací, než literatury. Vyhledávají klasická „prvoplánovitě“ krásná díla. **Moderna a extravagance není nic pro ně.**

Jsou velmi skeptičtí k teoriím a možnostem, které nikde dosud neviděli fungovat. Úspěšnost měří pomocí viditelných a dokazatelných výsledků. Při dlouhodobých procesech vyžadují opakované ujišťování a průběžné vyhodnocování, které jim potvrdí, že jsou na správné cestě.

Mají úžasnou paměť na situace, osoby. Kdo co řekl, udělal a zdánlivě nesouvisející prvky jako například jaké při tom bylo počasí.

ISTP Kutil

Zastoupení v populaci: 4% (z toho 3% muži a 1% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: zručnost

Ideální kariéra: konstruktér, technik, vývojář

Slavné osobnosti: Tom Cruise, Frank Zappa, Clint Eastwood

Fiktivní postavy: Scotty (Star Trek), Kip Raines (60 sekund), Han Solo (Star Wars)

Stručný popis: uzavřený, klidný, často přitahován k autům/motorkám/letadlům, zajímá se o to proč a jak věci fungují, příliš si neláme hlavu s dodržováním příkazů a zákazů, které nepovažuje za důležité, realista, má rád svůj klid...

Sem patří bezstarostní introverti s dobrodružnou povahou. Jsou často **technicky zruční** a při dosahování cílů se nebojí improvizovat. S pravidly, která nepovažují za důležitá, si hlavu příliš nelámou.

Jsou **odborníci „na materiál“** ať už je obor jejich zájmu jakýkoliv. Zajímá je hledání nejlepšího dřeva pro truhlařinu, nejlepší součástky do auta, nejlepší látky pro pracovní oděv, stereo systému s nejlepším zvukem atd. S předměty svého zájmu se dokonale sžijí a mají k nim hlubší vztah než druzí lidé, kteří vidí pouhou věc.

Preferují udržovat svůj život nekomplikovaný a bez závazků a omezení. Jsou to také mistři v získávání největší odměny s co nejmenší námahou. Uspořený čas a energii pak celé obětují na oltář svého koníčku.

Nemají rádi, když je někdo popoháněn v práci. Pokud mají práci odvést pořádně, musí na ni mít dost času a bavit je. Mají určitý okruh svých starých dobrých přátel. Navazování nových kontaktů je pro ně dlouhodobý proces. **Neradi rozebírají své pocity s druhými lidmi.** Raději než se probírat nepříjemnými emocemi a zkoumat, co je zavinilo, spíchájí k činnosti, která je baví a opět je uvede do stavu duševní pohody. Stejně tak špatně snáší, když na ně ventiluje svoje přehnané emoce někdo druhý. V takové situaci se snaží co nejdříve vytratit.

K teoriím a ideologiím jsou nedůvěřiví a **skeptičtí**. Preferují vlastní zkušenost s konkrétními lidmi. Mají horší odhad na vývoj společenské situace a příliš se nehrnou do obsazování strategických pozic, kde by museli vést a zodpovídat za druhé. Druhým lidem si rádi postěžují, ale jejich rady neberou příliš vážně.

Svou logiku a inteligenci používají k řešení konkrétních drobných problémů, které se vyskytují při práci. Nemají ambice formulovat nějakou komplexní teorii všeho. Neradi jsou v pozici, kdy musí přesvědčovat druhé, protože neví, jak motivovat lidi jiných typů bez vyměňování protislužeb.

Jsou adaptabilní a nenároční. V průběhu dospělosti se skoro nemění a jejich okolí vždy ví, co od nich může očekávat.

ESFP Bavič

Zastoupení v populaci: 10% (z toho 4% muži a 6% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: veselost

Ideální kariéra: herec, komik, prodejce, human resources, kadeřník, zpěvák

Slavné osobnosti: Elvis Presley, Goldie Hawn

Fiktivní postavy: Cody (Krok za krokem), Joey (Přátelé)

Stručný popis: společenský, veselý, spontánní, nepořádný, rád je středem pozornosti, citlivý, ovlivnitelný, žije dneškem, má rád tanec, důvěřivý

Nejčastější zájmy: tanec, hudba, sporty

Spontánní a společenský jedinec. Je středem každého večírku a je velmi citlivý k náladám druhých. Drží se vždy reality a přítomného okamžiku. Proto je jeho společnost vždy vítaná.

Jako zaměstnání jsou pro něj ideální právě taková místa, kde může využít svůj **bezprostřední přístup k lidem**. Je z něj tedy dobrý herec, komik, zpěvák, apod. Mívá velkou nechuť do administrativní práce, protože jí považuje za nudnou a zbytečnou. Hledá smysluplné vztahy a činnosti. Nejlépe takové, které se osvědčují už od začátku. Nemá chuť čekat na to, co by mohlo možná být...

Snaží se vycházet s každým a nedělat si nepřátele. Na pracovišti nebo ve škole se tudíž nerad přidává definitivně k jedné straně, což si ostatní mohou mylně vyložit, jako přebíhání z jednoho tábora do druhého. ESFP se ale na tábory neohlíží, i když si je moc dobře uvědomuje jejich existenci.

Může mít problémy udržet dlouho pozornost jedním směrem. Často podléhá spontánnímu nakupování oblečení, doplňků a dalších věcí. **Pokud něco nesnáší, pak je to nuda**. Svůj život žije ze dne na den a nestrachuje se moc, co přinese vzdálená budoucnost. Přítomný okamžik si zpříjemňuje právě interakcí s ostatními lidmi.

ESFJ Pečovatel

Zastoupení v populaci: 15% (z toho 4% muži a 11% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: harmonizace

Ideální kariéra: pediatr, public relations, human resources, sociální pracovník

Slavné osobnosti: William McKinley, Danny Glover

Fiktivní postavy: Monica (Přátelé), Kačer Donald

Stručný popis: miluje lidi a společnost, pořádkumilovný, altruistický, nezájem o teorie, nemá problém přizpůsobit se většině, vyhýbá se kontroverzi, podporuje a pečuje

Hlavním zájmem ESFJ je vytvořit harmonickou společnost, kde se všichni budou cítit příjemně. Jsou **pořádkumilovní a vždy připravení pomoci**. Rádi se před rozhodnutím radí se svými nejbližšími.

Nemají rádi extravagantnost a nečekané jednání. Nezpochybňují autority. Rádi si zachovávají určitou míru kontroly nad prostředím, ve kterém žijí. Cítí se dobře v situacích, kdy všichni **otevřeně vyjadřují svoje city**. Rádi až nadšeně se zapojují do konverzace, obzvláště, mluví-li se o vlastních zážitcích.

Minulost i budoucnost vnímají jako by se blížily přítomnému okamžiku, což je dobře patrné právě na stylu, jakým vyprávějí. Obdivují ty, kteří jsou dobří v plánování a logickém rozebírání reálné situace. Chtějí totiž, aby jejich vlastní akce dávaly smysl, ale obvykle činí emocemi ovlivněná rozhodnutí.

Mají v oblibě dobré jídlo a pohodlí domova. Jako ideální kariéra se pro ně hodí místa, kde přicházejí do styku s lidmi a mohou tak využít svojí schopnost domluvit se skoro s každým. Častou volbou jsou pro ně kariéry ve zdravotnictví, human resources, public relations. Velmi kvalitní práci ale umí odvést i jako starostliví ochránci domácnosti. Kariéra pro ně není nikdy na prvním místě.

ESTP Dobyvatel

Zastoupení v populaci: 6,5% (z toho 4,5% muži a 2% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: nepředvídatelnost

Ideální kariéra: závodník, bojový pilot, manažer, publicista, generál

Slavné osobnosti: Bruce Willis, Donald Trump, Madonna

Fiktivní postavy: James Bond, Bart Simpson, Bender (Futurama), Sonny Corleone (Kmotr)

Stručný popis: sebevědomý, má rád společnost a sport, nepořádný, nepředvídatelný, realista, nebojí se riskovat, akční, mistr v překonávání překážek

ESTP jsou **sebevědomí a nezávislí**. Mají rádi společnost a sporty. Dokáží se zaměřit na svůj cíl a bez braní přehnaných ohledů na druhé ho dosáhnout. Nemají rádi rutinu a nudu. Rádi se zaměřují na dosahování hmatatelných výsledků.

Jsou v mnoha ohledech **mistři v překonávání jakýchkoliv překážek**. Jejich jedinou slabinou na cestě k cíli jim může být sklon ukvapeně hodnotit druhé zjednodušeně a podle jejich aktuálních úspěchů. Pak mohou být zaskočeni skrytým potenciálem druhé osoby.

Nezavrhují plány a logiku, mívají však nakonec sklon rozhodnout se impulzivně a podle situace. V tom ostatně spočívá i jejich schopnost improvizace. **Hodí se k mnoha náročným povoláním** jako například závodník, prodejce, manažer, publicista.

Co se mezilidských vztahů týká, nedělá jim většinou problém počáteční kontakt, ale v pokročilejších fázích vztahu mohou být nejistí ohledně toho, co se od nich vlastně očekává.

Bývají zběhlí v mnoha oborech a rádi poskytnou pomoc a radu druhému, který to ne vždy ocení, obzvláště, uslyší-li pro ostatní příliš děsivou větu „prostě jdi a udělej to“. Svému okolí se mohou jevit jako nepředvídatelní a odvážní, protože jejich častým způsobem práce je metoda „pokus-omyl“.

ESTJ Strážce

Zastoupení v populaci: 15% (z toho 8,5% muži a 6,5% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: uvážlivost

Ideální kariéra: manažer, právník, ředitel, politik, podnikatel, policista

Slavné osobnosti: Billy Graham, George W. Bush, John D. Rockefeller

Fiktivní postavy: Hermiona (Harry Potter)

Stručný popis: společenský, dodržuje pravidla, nenechá se zastrašit, nízká tolerantnost, dominance, přísný sám na sebe ale přitom veselý, vyrovnaný

ESTJ jsou velmi společenská a **touží ovlivňovat dění kolem sebe**. Přímou, bez intrik a klidně i z pozice síly. Ve skupině jednak fungují doslova jako strážci pořádku a klidu a jednak prosazují efektivní postupy, které přinášejí měřitelná zlepšení. Rádi používají moderní technologie, ale vybírají si takové, které mají co největší praktičnost. Nemají rádi nepřesnosti, odbytou práci nebo neprofesionální přístup.

Mají v oblibě aktivní odpočinek jako třeba běhání, procházení se, a přiměřeně namáhavé sporty obecně. Velkou pozornost věnují pořádku v domácnosti, nakupování odpovídajících věcí, u kterých upřednostňují hlavně dobrý poměr ceny a výkonu.

Necítí potřebu trávit čas filosofováním, o svém hodnotovém žebříčku jsou nezlomně přesvědčeni, aplikují ho denně na svá rozhodnutí a nechápou, když nese dobré výsledky, proč by ho vůbec měli před někým druhým slovně hájit a probírat další čistě hypotetické alternativy, které za sebou nemají odpovídající výsledky.

Mívají často dobrou náladu a nenechají se zastrašit. **Jsou přísní sami na sebe a podobně vysoké požadavky mají i na lidi okolo**. Hodí se proto do vedoucích pozic a všech míst, kde je oceňována kombinace spolehlivosti a dominantnosti. Rádi věří v to, že výsledky závisejí pouze na našich akcích a mají sklon potlačovat roli náhody.

Pokud by šly psychologické profily aplikovat na celé státy, mentalitou se Strážcům blíží USA. Což nemusí nutně znamenat, že souhlasíte s jejich zahraniční politikou, pokud jste ESTJ. Mnohdy do stejné skupiny patří lidé s naprosto protikladným světonázorem. Jde spíše o způsob nahlížení na svět a proto je ale jen málo pravděpodobné, že Váš postoj k ostatním ESTJ bude vlažný, neurčitý. Buď je budete milovat, nebo nenávidět. Záleží na tom, jestli své podobné vlastnosti směřují ke stejným cílům, nebo se v hodnotovém žebříčku někde lišíte.

ESTJ jsou **silně orientováni na konečný výsledek**. Až do té míry, že mohou mít tendenci přeskakovat jednotlivé kroky. Bývají velmi oddaní morálce a systému, sami je však málokdy tvoří, protože se orientují na akutnější a hmatatelnější problémy. Svě závazky berou velmi vážně.

ISTJ Správce

Zastoupení v populaci: 7% (z toho 4,5% muži a 2,5% ženy)

Nejvýraznější vlastnost: svědomitost

Ideální kariéra: statistik, inženýr, správce, účetní, inspektor, vládní úředník

Slavné osobnosti: George Washington, Warren Buffett, Herbert Hoover

Fiktivní postavy: Ijáček (Medvídek Pů), Darth Vader (Star Wars), Leela (Futurama)

Stručný popis: zodpovědný, perfekcionista, uzavřený, nemá rád riskování, konzervativní, samotář, nerad se svěřuje

Správci se uplatní všude tam, kde je vyžadována **svědomitost a odpovědnost**. Jsou uzavření a neradi se svěřují. Dávají přednost ověřeným postupům a velmi neradi riskují. Často dosahují nadprůměrných úspěchů ve škole a snadno získávají akademické hodnosti.

Správce má vždy přehled o systémech, společnostech a hierarchiích okolo něj. Rychle odhadne, co je podle aktuálně platného systému správný postup a co naopak ne. Rebelii jakéhokoliv druhu považují za špatný nápad. Pokud chce systém změnit, vyhledá klíčové role a do těch se snaží kariéřním postupem dostat, což se mu dříve nebo později podaří. Na to, aby se dostal společensky tam, kam chce, nelituje času a námahy. Prohřešky proti pravidlům netoleruje a **rád se drží nejruznějších návodů, příruček a schémat**.

Lidé tohoto typu se mohou zdát někdy až příliš uzavření a strnulí, ale jejich okolí se na ně může vždy spolehnout. Jsou z nich skvělí správci, úředníci, inženýři, inspektoři nebo účetní. V práci jsou efektivní a výkonní. Jejich sklon dodržovat postupy a měnit je jen pozvolna však okolí často chápe jako byrokracii.

Na rozdíl od xNTx typů se jejich logika soustředí čistě na každodenní život. Často jsou zdatní v matematice a technice. Ideální společnost pro ISTJ se blíží kultuře Německa a Japonska.

V mezilidských vztazích upřednostňují vycházet pokud možno s každým. Špatně však snášejí, když někdo vyvolává zmatek. Ačkoliv jsou přímo oni málokdy iniciátorem bujarého veselí, rádi se podobných akcí účastní a snaží se utužovat své společenské kontakty. A nejedná se z jejich strany o přetvářku nebo kalkul. Mezi druhými lidmi se cítí opravdu dobře, a i když je pro ně utváření skupin tak trochu záhadou, chtějí do nich patřit. Nedělitelnou součástí partnerského vztahu pro ne představuje věrnost.

Jejich **koníčkem bývá často přímo jejich práce**. Politicky většinou preferují udržovat status quo a konzervativní ideologie (ne nutně v pravicovém smyslu). Pomalé nebo pokud možno žádné změny, to je ostatně i jejich osobní agenda ve společnosti. Ve svém pracovním oboru se však často propracují ke zdánlivě převratným výsledkům. Ostatní lidé pak už nevidí, že toho dosáhli tisícem drobných a na sebe navazujících krůčků. Pro ně je to objev. Pro ISTJ výsledek jeho tvrdé dřiny.

PŘÍLOHA P VI: VZÁJEMNÁ UŽITEČNOST PREFERENCÍ MBTI (ZDROJ: MINERVA).

Typy s preferencí S potřebují typy s preferencí N k:

- Ukázání nových možností
- Upozornění na příznaky změny
- Přípravě na budoucnost
- Pomoci rozpoznat trendy
- Zaměřování se na dlouhodobé cíle

Typy s preferencí N potřebují typy s preferencí S k:

- Lepšímu seznámení s realitou
- Zvládání úkolů vyžadujících velkou pečlivost
- Praktickému vypořádání se s obtížemi
- Vycházení z minulé zkušenosti
- Stanovení toho, co je potřeba dělat právě teď

Typy s preferencí T potřebují typy s preferencí F k:

- Přesvědčování
- Usmiřování
- Zastávání lidských hodnot
- Předvídání, jak se druzí budou cítit a reagovat
- Vážení si ostatních

Typy s preferencí F potřebují typy s preferencí T k:

- Analýze důsledků
- Objektivnímu, nestrannému náhledu
- Pevnému zachování principů
- Vytváření racionálních systémů
- Prosazování názorů, odolávání opozici

**Nejlépeším způsobem, jak našich rozdílů využít, je uvědomit si je, pochopit je a
vážit si jich jako něčeho, co my sami nemáme.**

PŘÍLOHA P VII: ZÁZNAM KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU.

Manažer	MBTI	datum výzkumu	místo výzkumu	manažerská úroveň	podíl manažerské a výkonné práce		počet let na pozici	pracovní hodnocení
					MP v %	VP v %		
1	I S F J	16.10.2012	Brno	vedoucí skupiny - nízká	30	70	5	4,77
2	I N F J	16.10.2012	Brno	vedoucí skupiny - nízká	30	70	15	5,22
3	I N F J	16.10.2012	Brno	vedoucí skupiny - nízká	30	70	15	4,40
4	E S F J	16.10.2012	Brno	vedoucí skupiny - nízká	30	70	15	4,30
5	E N F P	16.10.2012	Brno	vedoucí skupiny - nízká	30	70	5	4,20
6	E S T J	16.10.2012	Brno	vedoucí oddělení - střední	50	50	20	5,30
7	I S F P	16.10.2012	Brno	vedoucí skupiny - nízká	30	70	15	4,80
8	E N F J	16.10.2012	Brno	vedoucí skupiny - nízká	30	70	10	4,40
9	I S T J	16.10.2012	Brno	vedoucí skupiny - nízká	30	70	18	4,50
10	I S F J	16.10.2012	Brno	vedoucí skupiny - nízká	30	70	10	5,20
11	I S T J	16.10.2012	Brno	vedoucí skupiny - nízká	30	70	5	4,40
12	E N F J	31.10.2012	Ostrava	vedoucí skupiny - nízká	30	70	4	4,20
13	I N F J	31.10.2012	Ostrava	vedoucí skupiny - nízká	30	70	4	4,30
14	I S T P	31.10.2012	Ostrava	vedoucí skupiny - nízká	30	70	9	4,10
15	I N T P	31.10.2012	Ostrava	vedoucí skupiny - nízká	30	70	1	4,90
16	E S T J	9.10.2012	České Budějovice	vedoucí skupiny - nízká	30	70	10	4,00
17	E S F P	9.10.2012	České Budějovice	vedoucí skupiny - nízká	30	70	10	4,60
18	E N F J	9.10.2012	České Budějovice	vedoucí skupiny - nízká	30	70	10	4,30
19	E N F P	9.10.2012	České Budějovice	vedoucí skupiny - nízká	30	70	15	5,00
20	E N F P	9.10.2012	České Budějovice	vedoucí skupiny - nízká	30	70	20	5,20
21	E S F J	9.10.2012	České Budějovice	vedoucí skupiny - nízká	30	70	10	3,80
22	I S F P	9.10.2012	České Budějovice	vedoucí skupiny - nízká	30	70	18	4,40
23	E S T J	18.10.2012	Hradec Králové	vedoucí oddělení - střední	50	50	3	3,80
24	I S T J	18.10.2012	Hradec Králové	vedoucí oddělení - střední	50	50	6	4,70
25	I S T J	18.10.2012	Hradec Králové	vedoucí oddělení - střední	50	50	10	4,00
26	I N F P	18.10.2012	Hradec Králové	vedoucí oddělení - střední	50	50	16	4,00
27	I N T P	18.10.2012	Hradec Králové	vedoucí skupiny - střední	50	50	11	4,70
28	I S T P	18.10.2012	Hradec Králové	vedoucí skupiny - střední	50	50	15	4,20
29	I S T J	26.9.2012	Hradec Králové	vedoucí skupiny - nízká	30	70	18	4,40
30	I S T J	26.9.2012	Hradec Králové	vedoucí skupiny - nízká	30	70	18	4,40
31	I S F J	26.9.2012	Hradec Králové	vedoucí skupiny - nízká	30	70	14	4,40
32	I S F J	26.9.2012	Hradec Králové	vedoucí skupiny - nízká	30	70	8	4,60
33	E S T J	26.9.2012	Hradec Králové	vedoucí skupiny - nízká	30	70	19	4,80
34	I N F J	26.9.2012	Hradec Králové	vedoucí skupiny - nízká	30	70	5	5,60
35	I N F J	26.9.2012	Hradec Králové	vedoucí skupiny - nízká	30	70	10	4,50
36	E N F P	26.9.2012	Hradec Králové	vedoucí skupiny - nízká	30	70	16	4,40
37	I N T J	26.9.2012	Hradec Králové	vedoucí skupiny - nízká	30	70	6	4,40
38	I N T J	26.9.2012	Hradec Králové	vedoucí skupiny - nízká	30	70	18	3,60

Manažer	MBTI	datum výzkumu	místo výzkumu	manažerská úroveň	podíl manažerské a výkonné práce		počet let na pozici	pracovní hodnocení
					MP v %	VP v %		
39	E S T P	26.9.2012	Hradec Králové	vedoucí skupiny - nízká	30	70	18	4,40
40	E S T J	2.10.2012	Olomouc	vedoucí oddělení - střední	50	50	10	5,60
41	E S F J	2.10.2012	Olomouc	vedoucí oddělení - střední	50	50	8	4,80
42	E S F J	2.10.2012	Olomouc	vedoucí oddělení - střední	50	50	8	4,40
43	I S T J	2.10.2012	Olomouc	vedoucí oddělení - střední	50	50	19	5,00
44	I S T J	2.10.2012	Olomouc	vedoucí oddělení - střední	50	50	18	4,40
45	I S T J	2.10.2012	Olomouc	vedoucí oddělení - střední	50	50	7	4,60
46	I S F P	2.10.2012	Olomouc	vedoucí oddělení - střední	50	50	5	4,00
47	E N F J	2.10.2012	Olomouc	vedoucí oddělení - střední	50	50	16	4,80
48	I N T J	2.10.2012	Olomouc	vedoucí oddělení - střední	50	50	11	4,78
49	E S F J	11.10.2012	Olomouc	vedoucí skupiny - nízká	30	70	5	5,60
50	E S F P	11.10.2012	Olomouc	vedoucí skupiny - nízká	30	70	10	4,40
51	I N T J	11.10.2012	Olomouc	vedoucí skupiny - nízká	30	70	4	5,60
52	E N F P	11.10.2012	Olomouc	vedoucí skupiny - nízká	30	70	17	5,10
53	E S T J	11.10.2012	Olomouc	vedoucí skupiny - nízká	30	70	15	5,60
54	I N F P	11.10.2012	Olomouc	vedoucí skupiny - nízká	30	70	12	4,40
55	E S T J	11.10.2012	Olomouc	vedoucí skupiny - nízká	30	70	18	5,60
56	E S T J	11.10.2012	Olomouc	vedoucí skupiny - nízká	30	70	18	4,40
57	I S F J	11.10.2012	Olomouc	vedoucí skupiny - nízká	30	70	10	5,20
58	E N F P	11.10.2012	Olomouc	vedoucí skupiny - nízká	30	70	10	4,20
59	I S T J	11.10.2012	Olomouc	vedoucí skupiny - nízká	30	70	10	4,40
60	E S T J	11.10.2012	Olomouc	vedoucí skupiny - nízká	30	70	2	4,50
61	E N F P	25.9.2012	Pízeň	vedoucí oddělení - střední	50	50	10	4,30
62	I S T J	25.9.2012	Pízeň	vedoucí oddělení - střední	50	50	20	4,30
63	I S T J	25.9.2012	Pízeň	vedoucí oddělení - střední	50	50	16	4,30
64	I N F P	25.9.2012	Pízeň	vedoucí oddělení - střední	50	50	18	4,90
65	E N T P	25.9.2012	Pízeň	vedoucí oddělení - střední	50	50	18	4,30
66	I S T J	4.10.2012	Praha	vedoucí oddělení - střední	50	50	4	4,30
67	I S T J	4.10.2012	Praha	vedoucí oddělení - střední	50	50	9	4,20
68	I S F J	4.10.2012	Praha	vedoucí oddělení - střední	50	50	1	4,20
69	I S T P	4.10.2012	Praha	vedoucí oddělení - střední	50	50	3	4,10
70	I N F J	4.10.2012	Praha	vedoucí oddělení - střední	50	50	15	4,20
71	E N F P	10.10.2012	Praha	vedoucí oddělení - střední	50	50	1	4,10
72	E N T P	10.10.2012	Praha	vedoucí skupiny - nízká	30	70	14	4,20
73	I S T J	10.10.2012	Praha	vedoucí skupiny - nízká	30	70	2	5,00
74	I S F J	10.10.2012	Praha	vedoucí skupiny - nízká	30	70	3	4,90
75	I N F J	10.10.2012	Praha	vedoucí oddělení - střední	50	50	10	4,60

Manažer	MBTI	datum výzkumu	místo výzkumu	manažerská úroveň	podíl manažerské a výkonné práce		počet let na pozici	pracovní hodnocení
					MP v %	VP v %		
76	I N T J	10.10.2012	Praha	vedoucí oddělení - střední	50	50	6	4,30
77	I N T P	10.10.2012	Praha	vedoucí oddělení - střední	50	50	15	5,00
78	I N T J	10.10.2012	Praha	vedoucí oddělení - střední	50	50	10	4,30
79	E S F P	17.10.2012	Praha	vedoucí oddělení - střední	50	50	12	4,77
80	I N T J	17.10.2012	Praha	vedoucí skupiny - nízká	30	70	10	5,30
81	E N F P	17.10.2012	Praha	vedoucí skupiny - nízká	30	70	15	4,60
82	I S F P	17.10.2012	Praha	vedoucí skupiny - nízká	30	70	17	5,00
83	I S F P	17.10.2012	Praha	vedoucí skupiny - nízká	30	70	20	4,20
84	I N T P	17.10.2012	Praha	vedoucí skupiny - nízká	30	70	5	5,60
85	E S T J	17.10.2012	Praha	vedoucí skupiny - nízká	30	70	18	4,70
86	I S T J	27.9.2012	Ústí nad Labem	vedoucí skupiny - nízká	30	70	18	5,60
87	E S T J	27.9.2012	Ústí nad Labem	vedoucí skupiny - nízká	30	70	18	4,60
88	I S F J	27.9.2012	Ústí nad Labem	vedoucí skupiny - nízká	30	70	3	4,30
89	E S F J	27.9.2012	Ústí nad Labem	vedoucí skupiny - nízká	30	70	15	5,10
90	I N T J	27.9.2012	Ústí nad Labem	vedoucí skupiny - nízká	30	70	8	4,80
91	I N T P	27.9.2012	Ústí nad Labem	vedoucí skupiny - nízká	30	70	10	4,60
					Průměr		11	4,61
					Na škále 1 - 6			77%

Temperamenty	Počet
Strážce	41
Průzkumník	12
Idealista	23
Racionalista	15
CELKEM	91
	100%

	Počet
Extraverze	36
Introverze	55
CELKEM	91
	100%

PŘÍLOHA P VIII: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ SYSTÉMOVÉHO HODNOCENÍ (ZDROJ ZPMV ČR).

Jméno a příjmení (titul) hodnoceného		Hodnotící období od / do
Pracovní pozice hodnoceného	Odbor / oddělení	
Jméno a příjmení hodnotitele		Pracovní pozice hodnotitele

Vedoucí oddělení / vedoucí skupin

Kritérium / Kompetence	Stupeň						Poznámka
	hodnocení						
Vedení lidí, jejich motivace a rozvoj	1	2	3	4	5	6	
Odborné znalosti a dovednosti	1	2	3	4	5	6	
Komunikace v rámci společnosti a navenek	1	2	3	4	5	6	
Otevřenost pro změny	1	2	3	4	5	6	
Pracovní výkonnost	1	2	3	4	5	6	
Kvalita práce, spolehlivost	1	2	3	4	5	6	
Dodržování bezpečnosti práce	1	2	3	4	5	6	
Samostatnost a nápaditost	1	2	3	4	5	6	
Spolupráce v týmu	1	2	3	4	5	6	
Loajalita	1	2	3	4	5	6	

Legenda ke stupni hodnocení

Úroveň	1	2	3	4	5	6
	výrazné nedostatky	vyžaduje zlepšení	vyžaduje drobná zlepšení	odpovídá očekávání	mírně nad očekáváním	nadprůměrný výkon

Průměr ze získaných stupňů hodnocení:

ZÁVĚRY HODNOCENÍ

SEBEHODNOCENÍ *(vyplní hodnocený)*

Úspěchy:

Neúspěchy:

Co chci zlepšit:

Vlastní cíle:

Podněty pro vedení:

NÁVRHY NA ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ *(vyplní hodnotitel)*

Hard Skills (odborné dovednosti):

Soft Skills (osobnostní a manažerské předpoklady):

Ostatní:

KLÍČOVÉ ÚKOLY PRO DALŠÍ OBDOBÍ *(vyplní hodnotitel)*

Datum a podpis hodnoceného:

Souhlasím

Nesouhlasím

Datum a podpis hodnotitele:

Hodnocený zaměstnanec svým podpisem současně potvrzuje, že převzal kopii konečného znění hodnocení.