Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Typologie osobností v korporaci při použití psychodiagnostické metody GPOP

Personality typology in a corporation
by using psychodiagnostic method GPOP

Bakalářská práce

Autor: Ing. Petra Kasarda
Vedoucí práce: PhDr. Petra Vávrová

Olomouc 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem vypracovala bakalářskou práci samostatně a použila jsem pouze literaturu uvedenou v seznamu citací. Zároveň souhlasím se zveřejněním této práce jak v tištěné, tak v elektronické podobě.

V Praze dne 16. 11. 2016

Petra Kasarda

ÚVOD 4
1 OSOBNOST 6
1.1 Pojetí osobnosti 6
1.2 Teorie osobnosti 8
1.3 Typologie osobnosti 9
1.3.1 Jungova typologie osobnosti 12
1.3.2 MBTI 15
1.3.3 Golden Profiler of Personality (GPOP) 16
2 KOMPETENCE 21
2.1 Definice a struktura kompetencí 21
2.2 Členění kompetencí 24
2.3 Kompetenční model 25
2.3.1 Efektivní kompetenční model 27
2.3.2 Typy kompetenčních modelů 29
2.3.3 Tvorba kompetenčního modelu 30
3 ANALÝZA OSOBNOSTNÍCH TYPŮ 33
3.1 Charakteristika společnosti 33
3.2 Kompetenční model společnosti 34
3.3 Cíle práce a výzkumné otázky 36
3.4 Metoda a sběr dat 37
3.5 Charakteristika souboru respondentů 38
3.6 Vyhodnocení otázek 40
3.7 Shrnutí 45
4 DISKUZE 48
ZÁVĚR 50
POUŽITÁ LITERATURA 51
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ 54
SEZNAM PŘÍLOH 55
ANOTACE 84

ÚVOD

Naše osobnost je zodpovědná za naše reakce, intenzitu prožívání, energii a tempo v našem chování, vyrovnanost nebo náladovost. Každý člověk má sklony, které ovlivňují více či méně jeho chování v nejrůznějších situacích života. Naše osobnost může předurčovat druh povolání, které v životě vykonáváme. Pokud nalezneme uplatnění, které odpovídá našemu vnitřnímu nastavení, dochází k ideálnímu uspokojení člověka. Moderní společnosti se snaží tato uspokojení s propojení maximalizovat a hledat. Snaží se najít správného zaměstnance tak, aby jeho práce odpovídala jeho přirozenému nastavení a minimalizovat třecí plochy mezi osobností a vykonávanou prací. A tím i nepřímo zvýšit úspěšnost podniku, ve kterém se tito zaměstnanci nachází. Cílem mé práce bude zmapovat, jaké osobnostní profily se u nás ve společnosti nachází a zda odpovídají kompetenčnímu modelu, který si společnost nastavila.

V následujícím textu se budu zabývat různými profily osobností, které můžeme nalézt ve velké organizaci. Bude mě zajímat, zda se tato společnost vyznačuje jednotným osobnostním profilem a zda je nějaký profil typický pro určitý segment nebo úroveň řízení. Dále se pokusím identifikovat, do jaké míry zjištěné osobnostní profily našich zaměstnanců odpovídají námi nastavenému kompetenčnímu modelu. Zaměřím se také na manažerskou populaci, pro kterou společnost vytvořila kompetenční model obohacený o další kompetence.

Hlavními teoretickými východisky je C.G. Jungova (dále Jung) analytická teorie osobnosti a Jungova typologie osobnosti, ze které vychází zvolená metoda Golden Profiler of Personlity (dále GPOP). Po té vymezím také pojmy kompetence a kompetenční model.

Pokud se mi podaří stanovit typické profily pro různé oblasti, které se ve společnosti vyskytují, umožní to společnosti lépe pracovat jak s jednotlivci, ale také s celými týmy. Dle osobnostního profilu může zefektivnit řízení zaměstnanců na jedné straně a jejich rozvoj na straně druhé. Zároveň může

tyto získané informace využít při sestavování různých pracovních skupin nebo týmů, protože je dokázané, že efektivní tým musí obsahovat různé osobnostní typy. Také porovnání profilů s kompetenčním modelem, může napovědět, zda společnost má nebo vybírá takové zaměstnance, které tam chce mít.

1 OSOBNOST

Na tomto místě se budu nejprve věnovat vymezení pojmu osobnost, jelikož se bude jednat o často opakovaný pojem této práce. Po té zmíním různé teorie osobnosti, ale nejvíce se budu věnovat Jungově analytické teorii osobnosti, která je základním stavebním kamenem pro zvolenou typologii a následně také metodu.

1.1 Pojetí osobnosti

Nakonečný (1998) ve své knize o psychologii osobnosti začíná svůj výklad právě různými možnostmi výkladu pojmu osobnost. Už když se kohokoli ve svém okolí zeptáte, co si pod tímto pojmem představuje, dostane jistě různé odpovědi. Téměř každá literatura na toto téma upozorňuje, že se pojem osobnost může užívat v různých významech. Často má tento pojem nebo lépe označení charakter hodnotící. Když někoho označíme za osobnost, mluvíme o něm jako o výrazném jedinci. Na druhou stranu můžeme osobností označit něco, co je uvnitř každého z nás. Nějaké vnitřní uspořádání člověka. Nakonečný (1998) výstižně uvádí, že osobnost je pouze hypotetický konstrukt neboli předpokládaný model uspořádání lidské psychiky (s. 9). Také Tardy (1964) konstatuje: „Osobnost je individuální jednota člověka; je to jednota duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích“ (s. 16). Je to vlastně něco, na co si nemůžeme nikdy sáhnout a jen se domníváme, na základě nějakého chování lidí, že existuje. Toto vymezení použiji také ve své práci, jejímž cílem je odhalit osobnostní typologii neboli uspořádání vnitřní individuality.

Osobností se zabývají autoři v různých obdobích a jejich definice se často podobají nebo úplně liší. Některé se zaměřují na osobnostní rysy, schopnosti a postoje, jiné zase vyzdvihují morálku, etičnost a charakter. Například jeden ze soudobých autorů Mikšík (2007), definuje osobnost jako „specificky integrované a dynamicky vnitřně organizované a strukturované entity duševního života daného jedince a to v kontextu vnějších a vnitřních

determinant jejího utváření a jejích projevů“ (s. 14). Nakonečný (1998) ve své knize zmiňuje dva starší pojmy, kterými jsou osobnost a osoba. Osobností je zde vnitřní psychická podstata člověka a naproti tomu osoba je vnější veřejný projev psychiky člověka. Pojem osoba, latinsky znamenající maska, časem nahradil pojem role, který může znamenat cokoli, co se od člověka v různých situacích očekává. Nejedná se o nic jiného než Animu a Personu, kterými se již zabýval Jung, a věnuji se jim v kapitole 1.3.1.

Krátce zde zmíním také oblast struktury osobnosti pro lepší dokreslení celého tématu typologie osobnosti. Některé učebnice psychologie osobnosti pro andragogy hovoří o osobnostní struktuře jako o psychických dispozicích, které jsou uspořádány do jednoho celku. Dispozicí je zde myšlená psychická vlastnost, která je vymezená svou stálostí a projevuje se prožíváním a chováním. Je důležité vědět, že osobnost je tvořena vlastnostmi a jejich souhrnem, které se pak projevují v chování jedince. Aby psychická dispozice byla skutečně vlastností, musí se projevovat u člověka pravidelně, musí být známa v dané populaci a zároveň musí být obecná, tedy v různých situacích vždy stejná. Nakonečný (2009) popisuje vlastnosti jako psychologické charakteristiky, které jsou klíčové právě pro tuto oblast psychologie. Strukturu Nakonečný definuje následovně: „V psychologii pojem struktura osobnosti vyjadřuje vnitřní uspořádání osobnosti, tj. skladbu jejích prvků, dispozic, které jsou chápány jako funkční elementy, resp. Jako elementy funkcí různých kategorií (výkonu, motivace, hodnocení, formální reaktibility atd. – tj. schopnosti, motivy, postoje, temperament…)“ (2009, s. 62).

Existují dvě třídy psychologických charakteristik: V prvním případě se jedná o charakteristiky vlastností psychických procesů (paměť, myšlení, vnímání, myšlení atd. A v druhém o charakteristiky psychických vlastností osobnosti (Nakonečný, 2009). V obou případech jde o individuální rozdíly v psychice a to jednak ve vazbě na psychické procesy a pak na dispozice a jejich odlišné projevy.

1.2 Teorie osobnosti

Abych se dále mohla věnovat typologiím osobnosti, musím nejprve vymezit teorie, ze kterých typologie vychází. Teorie nám dávají mantinely, které jsou pevně dány na základě dokazatelných tvrzení a zkušeností. Konkrétně teorie osobnosti jsou určité popisy toho, jak se jedinec vyvíjí a co vše ho ovlivňuje. Rozdílnost mezi jednotlivými teoriemi je dána individualitou každého autora, který si pro svůj empirický výzkum vybral jiné údaje než jiný autor.

Teorie má především usnadnit lepší orientaci v dané problematice. Proto by měla být jasná a srozumitelná. Měla by se vyznačovat logickou stavbou a strukturou. Každá teorie by měla také přinášet něco nového, nový úhel pohledu, jiný výklad dané problematiky.

Než se budu věnovat konkrétní teorii, ze které vychází mnou zvolená typologie, připomenu ještě několik dalších, které jsou také známé. Jedná z nejznámějších teorií je psychoanalytická teorie Sigmunda Freuda, který svou teorii staví na fyziologických potřebách a pudech člověka. Spolu s Jungem se ve svých teoriích zabývají nevědomím, které označují za něco, co je pod povrchem mimo dosah daného člověka. Osobnost chápe jako systém, ve kterém se uplatňuje libido a psychická energie (Drapela, 2011, s. 21). Naopak Jung, souhlasí se základním předpokladem uzavřeného systému s Freudem, nepovažuje už libido a pudy za hlavní činitele. Jung přináší také nový pohled na vliv minulosti na osobnost jedince a na nevědomí. Použil pojem zděděné kolektivní nevědomí, které souvisí s širším chápáním minulosti v historickém kontextu.

Další skupina autorů se zabývá sociálním faktorem, který ovlivňuje osobnost jedince. Alfred Adler položil základy teorii individuální psychologie, která je postavena na roli jedince ve společnosti, respektive na nadřazenosti, cílevědomosti a sourozeneckém pořadí. Sociálním kontextem vývoje osobnosti a vztahy k druhým se zabývají také další autoři, Karen Horneyová a Harry Sullivan.

Poslední dva autoři, které tady zmíním, jsou Erich Fromm a Erik Erikson, kteří se ve svých teoriích zabývali sociokulturními souvislostmi. Jak zaměření napovídá, jsou v literatuře označovány jako psychosociální.

1.3 Typologie osobnosti

Jelikož jsme si předchozí kapitole vysvětlili, co jsou teorie, můžeme zde navázat na typologie osobnosti. Nejprve si vymezme pojem typologie, který vyjadřuje metodu rozčleňující určité podobné znaky do podobných skupin. Jedno členění v rámci typologie osobnosti je členění dle temperamentu. Každý člověk je jedinečný ve svém psychickém a fyzickém prožívání. Avšak i přesto se řadí do skupiny lidí, se kterými má něco společného (Nakonečný, 1998).

O prvních typech osobností se začíná hovořit už v antickém Řecku, ale první náznak třídění lidí vychází z astrologie, kdy se začaly určovat skupiny dle data narození do dvanácti znamení zvěrokruhu. Typologie, která jako první rozlišuje 4 lidské typy temperamentu v návaznosti na 4 základní elementy – vodu, vzduch, oheň a zemi, byla vytvořena již v 5. století př. n. l. Hippokratem. Na základě těchto čtyř činitelů dále rozlišil čtyři základní šťávy v lidském těle – krev, hlen, světlá žluč a černá žluč, dle kterých určoval temperament jedince. Galén tuto typologii dále rozpracoval a určil čtyři temperamenty, které odpovídají převažující tekutině v těle. Převaha životadárné krve vede k sangvinistickému temperamentu, hlen odpovídá flegmatickému chování, světlá žluč převládá u cholerika a černá žluč je typická pro melancholika (Vágnerová, 2004, s. 218). Jednotlivé temperamenty Mikšík (Mikšík, 2007a, s. 28) popisuje následovně. Sangvinik je živý, pohyblivý, veselý a společenský. Rychle reaguje na události, snadno se vyrovnává s nepříjemnými nezdary Flegmatik je naproti tomu pomalý, klidný, se stálými náladami a s nevýraznými vnějšími projevy psychických stavů. Není snadné ho vyvést z míry. Cholerik je rychlý prudký, snadno vznětlivý, ale rychle se uklidní. Na druhou stranu se vyznačuje nevyrovnaností. Má sklony k prudkým citovým vzplanutím a náhlým

afektivním změnám. A poslední melancholik je pesimistický, smutný a snadno zranitelný. Má sklony hluboce prožívat i méně významné události, přitom však chabě reagující na své okolí. Patří k nejméně šťastným typům (Čakrt, 2008, s. 11).

S dalším přístupem přišel Ernst Kretschmer, který přišel s rozlišením temperamentu dle tělesné konstituce (Tabulka 1) Vydefinoval tak tři vyhraněné a jeden nevyhraněný tělesný typ (Bents & Blank, 2009).

Tabulka 1

Kretschmerova typologie dle stavby těla

tělesný typ	temperamentový typ	duševní choroba (jako krajní projev temperamentu)
Pyknický	cyklotymní	cyklofrenie (porucha nálady)
leptosomní (astenik)	schizotymní	Schizofrenie
Atletický	íxotymní	katatonní schizofrenie, epilepsie
dysplastický (nevyhraněný)		

(Hyhlík, 1977, s. 275-276)

Výše uvedené typologie, které patří k nejznámějším, vychází z fyzických hledisek. Další typologie už staví na psychických vlastnostech jedince a uvedu zde pouze jednu. Sprangerova typologie rozlišuje 6 typů osobností – teoretický, ekonomický, estetický, sociální, mocenský a náboženský. Nakonec Hans Eysenck definoval model osobnosti založený na neurologických reakcích. Základní dvě dimenze jsou emoční labilita/stabilita neboli neurotismus a introverze/extraverze. Používá zde označení jako „stabilní extraverze“ nebo „neurotická introverze“ (Dietz & Golden, 2004). Kombinací těchto dimenzí, které jsou na sobě nezávislé, je možné určit temperament. Například extraverze je společným prvkem pro cholerika a sangvinika. A naopak introverzí se vyznačují flegmatici a melancholici. Také stabilitu je možné připsat sangvinikům, flegmatikům a neurotismus zase cholerikům a melancholikům. Výše zmiňované neurofyziologické reakce

spočívají u obou dimenzí v síle nebo pohotovosti k útlumu. U extroverze převažuje útlum a u introverze převažuje vysoká činnost mozku. “U extroverta dochází k menší korové excitaci, která je brzy vystřídána útlumem, inhibicí. To se projevuje tak, že se extrovert většiny úkolů rychleji nasytí a jeho pozornost ochabuje" (Říčan, 1982).

1.3.1 Jungova typologie osobnosti

Pro určení typu osobnosti v této práci budeme využívat dotazníky, které vychází z Jungovy typologie osobnosti. Proto se na tomto místě zastavím déle, abych Carla Gustava Junga představila blíže. Jeho životní zkušenosti a poznatky se odráželi také v jeho vědeckém výzkumu.

Jung již ve svém útlém dětství, kdy byl po nějaký čas vychováván tetou, pozoroval na sobě dvě roviny prožívání. Tyto dvě úrovně později označuje jako vědomí a nevědomí. Obě zmiňované složky také ovlivnily jeho výběr vysoké školy, kdy se rozhodoval mezi přírodními a historickými vědami, ke kterým tíhly obě jeho roviny. Původně o obor psychiatrie nejevil žádný zájem. Během let však vystudoval psychiatrii, pracoval na psychiatrických klinikách, studoval psychopatologii, po té získal doktorát z medicíny a stal se uznávaným profesorem (Antier, 2012, s. 15).

Při svých výzkumech často čerpá z Freudových poznatků a kolem roku 1906 až 1907 se s ním osobně setkává a stávají se přáteli. Ačkoli na počátku Jung respektuje Freuda a k psychoanalýze má jen drobné výhrady, postupem času však označuje Freudovo pojetí nevědomí příliš úzké a odmítá sexuální pojetí libida, které považuje za více duševní energii. Nakonec se jejich přátelství rozpadá roku 1913 (Jaffé, 1998, s. 138 – 140).

Po několika letech, kdy se Jung uzavírá do sebe a žije v ústraní, přichází v roce 1921 s významným dílem „Psychologické typy“. Zpět ke své akademické činnosti se vrací až v roce 1933, stává se předsedou Všeobecné lékařské společnosti pro psychiatrii a následně v roce 1935 je jmenován profesorem. Během svého dalšího života se věnuje studiu alchymie a náboženství. Vzniká také řada méně známých knih. Až do své smrti v roce 1961 aktivně přednášel v Institutu C.G.Junga pro postgraduální studia (Jung C.G., 1993).

Jung chápal lidskou psychiku jako dvě strany jedné mince, kdy jedna bez druhé nemůže existovat, ačkoli jsou si protiklady. Jednu část psychiky člověka tvoří vědomí a druhou nevědomí. Vědomí nazývá Egem,

prostřednictvím kterého vnímáme a chápeme svět kolem sebe. Uvědomujeme si vlastní Já neboli identitu. Jedná se o vědomé, avšak omezené prožívání sama sebe. Naopak nevědomí je něco o čem pouze usuzujeme, že existuje. Nevědomí se projevuje prostřednictvím snů, vjemů, chybného jednání nebo jednání, které je nám známo od přírody, aniž bychom se ho učili (Jung, 2000, s. 14).

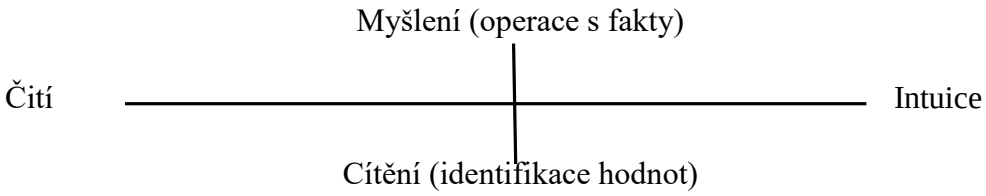
Základním stavebním kamenem Jungovy typologie a důvodem proč se vůbec typologií zabýváme také ve společnostech je, rozdíl mezi maskou nebo rolí, kterou hrajeme a naši skutečnou povahou. Jung zde hovoří o Animě a Personě. Personou označuje pózu, masku nebo roli, kterou zastáváme vůči společnosti. Projevuje se chováním, mluvou nebo oblékáním. Naopak Anima je naše individualita, to jak se chováme sami k sobě. Každý z nás má v sobě Animu i Personu, které se navzájem doplňují (Starý, 1990, s. 174).

Tato typologie rozlišuje základní dimenze, které jsou charakterizovány vždy párem preferencí. První dvojice postojových typů se zabývá vnímáním vnějšího a vnitřního světa, neboli introverzí a extroverzí. Jedná se o postoj člověka k sobě samému a k okolí, který se se projevuje určitým typem chování. Zároveň se také jedná o způsob, jakým lidé nabývají novou energii. Obě dimenze má v sobě každý člověk, ale jedna je vždy silnější.

Extravert je člověk, který je řízen svým okolím. Jeho postoj, názor a chování, je řízeno a určováno vnějším světem. Je velmi otevřený, společenský a velmi rychle se umí adaptovat na jakékoli prostředí. Své okolí potřebuje pro ujištění své identity. Vyznačuje se pilností, dravostí a díky své schopnosti vyjít s každým, může zastávat vedoucí pozici. Na druhou stranu nechce být konfrontován sám se sebou a svým vlastním já. Vždy se přizpůsobí většině a podléhá požadavku davu. Opakem extraverta je introvert, který své prožívání řídí převážně prostřednictvím svého vnitřního světa. Své štěstí prožívá rád sám. Důležitost přisuzuje pravidlům, hodnotám a ideálům. Ačkoli introvert bývá často velmi citlivý a vnímavý, nedává to však najevo. Ve většině případů působí nedůvěřivě, pedantsky a příliš korektně. Na rozdíl od extraverta

nevyhledává společnost a nebývá lidmi ani vyhledáván. Důležité je pro něj vlastní přesvědčení, nikoli názor většiny.

Druhou dvojící jsou funkční typy - smysly a intuice, které dále diferencují již zmiňované postojové typy. Funkční typ určuje, jakým způsobem vnímáme svět kolem sebe, jak se rozhodujeme a jak přijímáme informace. Jung zde pojmenoval kříž čtyř základních funkcí, který je zobrazen na obrázku 1. Proces vnímání v podstatě zjišťuje, že něco je, myšlení, co to znamená, cítění, jakou to má cenu a intuice je domníváním se a tušením odkud a kam (Jung, 1993, s. 23).



Obrázek 1. Systém čtyř psychických funkcí dle Junga (Drapela, 1997)

Následující dva páry tvoří funkce racionální a iracionální. Racionální pár je tvořen myšlením a cítěním, které charakterizují způsob, jakým získané informace, organizujeme a vyhodnocujeme. Iracionální část tvoří vnímání a intuice. Obě funkce mohou dominovat nad postojovými typy. Důsledkem tohoto jevu je projekce neprojevených a často i nevědomých vlastností do objektu člověka. Často nás proto rozčilují ty vlastnosti, které odráží naše vnitřní konflikty.

Na tomto místě již víme podstatu Jungovy typologie osobnosti, která je postavena na párových preferencích. Každá preference má dvě protilehlé strany, které se navzájem doplňují. Vysvětlili jsme si postojové preference, funkční, racionální a iracionální typy. Preference zde již označujeme dimenzemi, čímž navazujeme již na názvosloví, které je využívané v typologii MBTI a v dotazníku GPOP.

1.3.2 MBTI

Z výzkumné činnosti Junga vychází následující metoda sebepoznání, která je postavena na jeho poznatcích v oblasti odlišností fungování lidské psychiky. Typologie je známá pod zkratkou (Myers Briggs Type Indicator), která je odvozena ze dvou jmen žen, matky Katharine Cook Briggsové a její dcery Isabel Briggs Myersové. Spolu vytvořily dotazník, vycházející z Jungovy teorie fungování psychologických typů, který usnadňuje jeho pochopení a využití v praxi. Dotazník byl poprvé publikován v roce 1943 a po více než 70 letech je stále hojně využívaný v každodenním životě.

Jak už byl řečeno výše, Jung předpokládal, že nikdo z nás není stejný a jeden od druhého se lišíme. V chování každého z nás jsou důležité určité funkce, které jsou neměnné. Jsou to tak zvané preference. Čakrt (2008) popisuje preferenci jako vrozený sklon přistupovat k různým situacím určitými způsoby. Preference vyjadřuje nevědomou volbu. Preference podle MBTI určují rozdíly mezi lidmi, které vychází z následujících oblastí:

- kam lidé zaměřují svou pozornosti a odkud čerpají energii (Extraverze nebo Introverze),
- způsob, jakým získávají informace (Smysly nebo iNtuice),
- způsob, jakým se rozhodují (Myšlení nebo Cítění),
- jak se přizpůsobují okolnímu světu a jakou mají tendenci organizovat si život (Rozhodování nebo Vnímání)

Každá z těchto preferencí má své silné a slabé stránky, které je možné rozvíjet nebo naopak s nimi pracovat tak jak již jsou. Různou kombinací osmi písmen, získáme čtyř písmenný kód a celkem zde budeme hovořit o 16 typech osobností. Jung došel na základě svého studia k závěru, že tyto typy jsou lidem vrozené a neměnné v průběhu času (Crkalová & Riethof, 2012). Bents a Blank (2009) hovoří o preferencích následovně. Lidské chování není náhodné, je možné v něm rozpoznat určité vzorce. Lidské chování lze klasifikovat podle toho, jakému způsobu přijímání informací a rozhodování dávají lidé přednost. Rozdíly lidského chování vyplývají z preferencí. Tyto se vztahuj na základní funkce naší osobnosti, které rozvíjíme po celý život.

Preference se nemění, změnit se může jejich vyjádření. Preference vznikají v našem raném věku a tvoří základ naší osobnosti, záleží také na prostředí, zda tyto preference podporuje nebo potlačuje.

Osobnostní typ může předpovědět, co nás uspokojuje a stimuluje, stejně jako co nás irituje a frustruje. Což je podstata typologie MBTI o které jsem hovořila v této kapitole. Blíže jsme si ukotvili chápání preferencí právě dle této typologie, která je základem dotazníku GPOP, kterému se věnuji hned v následující kapitole.

1.3.3 Golden Profiler of Personality (GPOP)

Společnost, ve které budu výzkum realizovat, využívá dotazníky GPOP, které vychází z Jungovské typologie, o které jsem mluvila již v kapitole 1.3.1. Dotazník, který je při tomto výzkumu používán, vytvořil John P. Golden a autory české verze jsou Václav Havlůj, Simona Hoskovcová a Markéta Niederlová. Dotazník využívá typologii Junga, ale je dále rozšířen o další dvě dimenze. První dimenze je zaměřená na orientaci na rozhodování na jedné straně škály a na vnímání na straně druhé, která byla doplněna Myersovou a Briggsovou. Druhá přidaná dimenze, je dimenze reagování na stres, tedy škála napětí a uvolnění. Jedná se o jedinou písmeny neoznačenou část této diagnostiky.

Tato diagnostika je hojně používaným nástrojem v oblasti personalistiky mnoha zemí a rozvoje pracovníků na různých úrovních. Diagnostika tak pracuje s 5 již výše zmíněnými dimenzemi, neboli preferencemi, které mají každá svou krajní mez označenou písmeny (např. E-I). Písmena vychází z anglických názvů těchto dimenzí a označují první čtyři dimenze. Každá dimenze je dále rozvedena do pěti pomocných pod škál, které dále rozvádí jednotlivé preference.

V dalším textu alespoň krátce představím škály, které se vyznačují vždy protilehlými stranami a jejich stručnou charakteristiku. První tři Jungovy škály popisují, odkud člověk získává a kam cílí svou energii (E-I), jak

nakládají s informacemi (S-N) a jak se rozhodují (T-F). Čtvrtá škála (J-P) zachycuje životní styl. Pátá a poslední dimenze, označovaná, ale neuváděná ve výsledném čtyřpísmenném kódu je A-G, která zaznamenává reakci člověka na stres (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009).

E-I říká, kam člověk zaměřuje svou energii a odkud ji naopak zase získává. E čerpají energii z okolního světa a samota je vyčerpává. I naopak obnovují svou sílu o samotě a v klidu. Okolní svět je naopak vysiluje. E a I se dále odráží na jejich výkonnosti. E se vyznačují dominantním a přímočarým chováním. Jsou schopni se rychle rozhodovat. Naopak I jsou více samostatní, nezávislí, ale také více zdrženliví.

S-N vysvětluje, čemu věnujeme pozornost a jakým způsobem vnímáme informace. Lidé s preferencí S spoléhají na své smysly a získané informace zpracovávají přesně a detailně. Drží se faktů, bývají praktičtí a detailní. Lidé s vysokým N nevnímají svět přímo, ale naopak v širších souvislostech. Jsou často velmi inovativní, přichází s novými vizemi, za kterými dokážou odvážně jít.

T-F popisuje, jakým způsobem lidé vyvozují závěry a jak se rozhodují. Lidé s převahou T se rozhodují objektivně, pragmaticky bez osobního zapojení. Jsou velmi pragmatičtí a racionální. Naopak lidé skórující v F se mají tendenci se rozhodovat na základě pocitů a přání. Jsou více citliví a vyznačují se velkorysostí.

J-P vystihuje, jakým způsobem vnímáme a jakým způsobem si organizujme svět kolem sebe. Typická J jsou známá svým systematickým, organizovaným způsobem života. Jsou velmi vytrvalí ve svém jednání. Když se pro něco rozhodnou, jsou si za tím. Naproti tomu P jsou flexibilní a spontánní ve svém životním stylu. Velmi dobře se přizpůsobují a nezaujatě hodnotí dění kolem sebe.

Poslední škála A-G zobrazuje, jak reaguje člověk na stres ve svém životě. Na straně jedné se jedná o jedince, kteří jsou ustaraní a trápí se následky svého

chování. Na straně druhé jsou to naopak lidé sebevědomí, optimističtí a bezstarostní.

Výše uvedené říká, že globální škály jsou v rámci jedné dimenze vždy spárovány. Jednotlivé párové škály se však měří zvlášť. Součet hodnot tak nemusí dát dohromady 100%, ale každá může nabývat hodnot 0 až 100%.

Níže uvedená tabulka (Tabulka 2) ukazuje, že každý máme k dispozici čtyři funkce z osmi párových funkcí (Bents & Blank, 2009), které nelze používat současně, protože by se vykrátily. Čakrt (2009) uvádí, že funkce mají svou hierarchii a to znamená, že každá se vyvíjí různorodě.

Globální škála	Subškála	Globální dimenze	Subškála	Globální škála
E Extraverze	Energičnost Orientace na společnost Vstřícnost Iniciativa Spontánnost	Energie	Poklidnost Orientace na soukromí Rezervovanost Zdrženlivost Uvážlivost	I Introverze
S Smysly	Praktičnost Konkrétnost Realističnost Odměny konkrétní Stabilita	Vnímání	Inovátorství Abstraktnost Imaginativnost Odměny abstraktní Změna	N Intuice
T Myšlení	Racionalita Objektivita Autonomie Vůdcovství Kritičnost	Rozhodování	Empatie Subjektivita Autenticita Adaptabilita Akceptance	F Cítění
J Orientace na rozhodování	Zaměření na cíl Strukturovano st Rozhodnost Smysl pro detail Jistota	Životní styl	Zaměření na proces Impulzivita Uvolněnost Smysl pro celek Otevřenost příležitostem	P Orientace na vnímání
A Napětí	Skepticismus Ustaranost Opatrnost Negativní naladění Pesimismu	Stres	Důvěřivost Vyrovnanost Statečnost Pozitivní naladění Optimismus	G Uvolnění

Tabulka 2. Posloupnost dimenzí a škál GPOP (Bents & Blank, 2009)

Dále také uvádí, že vždy je jedna z funkcí dominantní (primární) a to buď vnímání (S, N), nebo rozhodování (T, F). Jedná se o funkci, ve které jsme nejsilnější a spoléháme se na ni, cítíme se v ní přirozeně a dobře. Využíváme ji nejčastěji a ve svém přirozeném okolí, na venek i dovnitř. Odráží náš vztah a vnímání života (Čakrt, 2009). Pomocná (sekundární) funkce je vždy doplněním funkce výše uvedené a podporuje ji. Například, když máme jako primární funkci vnímání, tak sekundární bude rozhodování. Je však obrácena naopak do protilehlé škály extroverze nebo introverze než je funkce primární.

Kromě těchto dvou funkcí, zde dále rozlišujeme terciální a inferiorní. Terciální funkce je v opozici k sekundární a začíná se projevovat v momentě, kdy se nám nedaří zvládat běžné životní situace za pomoci dvou předchozích (Čakrt, 2009). Inferiorní je naopak protichůdná k dominantní funkci. Jedná se funkci nejslabší, nejméně rozvinutá a projevuje se v momentě slabosti.

Výsledkem dotazníku GPOP je čtyřmístný kód, který udává osobnostní typ. Jeden z mnoha popisů těchto typů uvádím v příloze 1. Kromě těchto 16 typů získáme také temperament, který vznikne zkrácením kódu na dvě písmena. Čakrt (2009) definuje temperamenty, jako skupiny povahy lidí s podobnými vlastnostmi. Temperament reprezentuje naše majoritní potřeby, výrazně ovlivňují naše chování a vnímání světa.

Temperamenty se dělí do čtyř skupin (Čakrt, 2009; Crkalová & Riethof, 2007).

Temperament STRAŽCE – typy s preferencí SJ, hlavní je zodpovědnost.

Temperament HRÁČ - typy s preferencí SP, hlavní je dobrodružnost.

Temperament IDEALISTA - typy s preferencí NF, hlavní je harmoničnost.

Temperament RACIONALISTA - typy s preferencí NT, hlavní je vynalézavost.

V této kapitole jsem nejprve vydefinovala pojem osobnost, bez kterého bych nemohla postupovat v dalším výkladu v oblasti teorií osobností. Jelikož teorií

je nepřeberné množství, snažila jsem se zde vybrat jen několik z nich, které předcházely nebo navazovaly na Jungovu analytickou teorii a byly tak mezi nimi propojující body. Poté jsem se věnovala Jungově analytické teorii osobnosti, která je základním stavebním kamenem pro zvolenou typologii a následně také metodu. Typologiím by se bylo možné věnovat daleko déle a hlouběji, ale pro dokreslení provázanosti mezi osobností, teoriemi a následně typologiemi jsem uvedla jen několik z nich. I z tohoto krátkého výčtu je patrné, že téma je opravdu velmi pestré.

Stěžejním bodem této kapitoly bylo samotné představení Jungovy typologie osobnosti a dotazníku MBTI, který z této typologie vychází a je základním stavebním kamenem zvoleného dotazníku GPOP. Tomuto dotazníku jsem následně věnovala nemalou část a snažila jsem se představit jeho 5 dimenzí spolu se škálami a pod škálami.

2 KOMPETENCE

Jedním z cílů mé práce je porovnat získané osobnostní profily zaměstnanců s kompetenčním modelem, který má společnost nastavený. Proto nejprve představím blíže problematiku kompetencí a důvod jejich vzniku.

Poprvé se o kompetencích začíná hovořit v roce 1973, kdy významný představitel americké psychologie David McClelland zveřejnil svou studii „Testing for competence rather than for intelligence“, ve která nabádá společnosti, aby při výběru zaměstnanců hodnotili jejich schopnosti neboli kompetence (Kociánová, 2010). Do této doby se společnosti soustředily na inteligenci a její měření pomocí inteligenčních testů (Tureckiová, 2009). Velkým dílem přispěl také spolupracovník McClellanda Boyatzis, kterému se podařilo popsat rozdíly chování úspěšných a méně úspěšných manažerů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Kompetence tedy vznikly a dále se rozšířily především z důvodu zajištění objektivity při výběru a hodnocení zaměstnanců.

V další části této kapitoly se budu věnovat pojmu kompetence, protože se jedná o jeden z klíčových pojmů mé práce a tvoří základní stavební jednotku kompetenčního modelu, o kterém také budu hovořit.

2.1 Definice a struktura kompetencí

Důležité je, si pojem kompetence, se kterým se v dnešní době setkáváme velmi často, jasně definovat. V české literatuře můžeme najít nejrůznější definice tohoto pojmu, ve kterých není jednoduché se zorientovat. V anglické literatuře můžeme najít dvojí označení: competence a competency. Pro rodilé mluvčí, zde jistě žádný problém nenastává. Ale do češtiny jsou oba termíny překládány stejně - pravomoc nebo oprávnění. Koubek (1997) však říká „Problém je v tom, že různí autoři dávají tomuto přenesenému významu různý význam a použitím jednoho z uvedených tvarů se snaží příkladný význam specifikovat. Přitom však jedni používají tvar competence pro kvalifikaci, odbornou způsobilost, a tvar competency pro schopnost vůbec či schopnost

chování, jiní zase naopak“ (s. 206). V naši společnosti je kompetence chápána stejně jako ji chápe Armstrong „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“ (Armstrong, 2007, s. 192). Armstrong dále uvádí, že „kompetence je široký pojem, který vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v rámci daného zaměstnání. Týká se organizace a plánování práce, inovace a zvládání nerutinních činností. Zahrnuje ty vlastnosti osobní efektivnosti, které jsou vyžadovány na pracovišti k jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky“ (Armstrong, 1999). Samotný pojem competency poprvé přivedl na světlo Boyatzis, který v tomto termínu spatřuje osobní kvality člověka a jeho schopnost chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům na pracovní místo v dané organizaci.

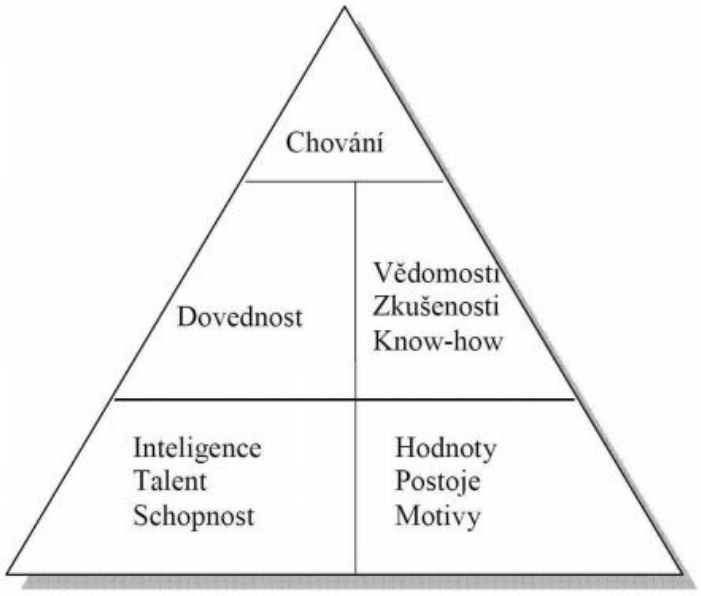
Hroník (2006) hovoří o kompetenci jako o způsobilosti. „Představuje tedy soubor určitých předpokladů k činnosti samotné, než k vlastnosti či rysu. Kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činnosti. Například v různých kompetenčních modelech nacházíme kompetenci Orientace na zákazníka. Už z názvu je patrné, že je vytvořena na základě toho, co pracovník dělá, nikoli na základě toho, jaké má vlastnosti“ (s. 29). Kociánová dále představuje definici kompetence dle Spencera jako „jakoukoliv individuální vlastnost, která může být měřena nebo spolehlivě počítána a která může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem“ nebo podle Furhama, kdy se jedná o „způsobilost k výkonu práce“ (Kociánová, 2010, s. 57).

V praxi se však setkávám s problémem různorodé interpretace kompetencí. Samotná literatura vysvětluje dva základní významy. V prvním případě se jedná o soubor přidělených pravomocí od nadřízené autority, na jejichž základě vyplývají konkrétní rozhodovací pravomoci a také odpovědnosti (Tureckiová, 2004, s. 31). Tato kompetence znamená určitý formální vliv a moc, kterou je možné přidělit nebo odebrat zvenčí. Druhý význam naopak pracuje s vnitřní kvalitou člověka, která je dána jeho přístupem a vývojem.

Jedná se vlastně o určitou schopnost adekvátně jednat v určité situaci (Bartoňková, 2010, s. 84-86).

Z uvedeného vyplývá, že kompetence úzce souvisí s osobností. Ovlivňují ji složky osobnosti, jako jsou motivy, rysy, vnímání sebe samého, vědomosti a dovednosti (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 25). Motivy jsou vnitřní pohnutky konat určitým směrem. Vyvolávají a udržují v člověku aktivitu. Rysy zajišťují stabilní reakce na podněty a jsou ovlivňovány temperamentem člověka. Vnímání sebe sama je víra ve vlastní schopnosti. Přesvědčení, že něco zvládneme. Vědomosti jsou pak poznatky, které člověk nasbíral v souvislosti s prací. A poslední dovednosti zajišťují vykonání určité činnosti ať už fyzické či duševní.

Mít nějakou kompetenci však neznamená, že ji umíme plně využít. Každý člověk má jiné predispozice pro kompetentní chování a také každý se nachází v různé fázi připravenosti chovat se nějakým způsobem. V této souvislosti mluvíme o struktuře kompetence, kterou znázorňuje obrázek níže (Obrázek 2), protože někdy k využití plného potenciálu chybí vědomosti, dovednosti nebo sebedůvěra a motiv.



Obrázek 2. Hierarchický model struktury kompetence (Bartoňková, 2010, s. 87)

Všichni autoři se tedy alespoň shodují na tom, že se kompetence projevují chováním a jsou součástí výkonu. Nad konkrétním obsahem tohoto pojmu je stále velmi široká diskuze. Pro účely této práce jsem zvolila definici Hroníka, která hovoří o kompetenci jako o předpokladu k činnosti. Tento předpoklad je dále tvořen znalostmi, vlastnostmi a zkušenostmi.

2.2 Členění kompetencí

Na kompetence je možné aplikovat řadu dělení dle nejrůznějších typologií. Nejjasnější členění nabízí Beneš (2008), který dělí kompetence do tří skupin. Na kompetence odborné, metodické a sociální. Odborné zahrnují kompetence získané při výkonu práce, jakou je odborné vzdělávání nebo jazykové znalosti. Metodické kompetence zahrnují schopnost určitého nadhledu a logického myšlení. Pomáhají například při řešení problémových situací. Poslední sociální, umožňují spolupráci a komunikace.

Členění dle Boyatzis se již zaměřuje na manažery a jejich práci. Dělí kompetence na prahové a manažerské. Prahové zahrnují základní předpoklady pro manažerskou práci a manažerské jsou důležité pro vyšší manažerský výkon (Cejthamr & Dědina, 2003). Další členění podle Schrodera uvádí pouze dvě kategorie a to kompetence základní, které zahrnují vědomosti, dovednosti a vlastní energii manažera a kompetence vysokého výkonu, na základě kterých dosahuje tým pod vedením takového manažera lepších výsledků (Kubeš, Spillerová, Kurniký, 2004, s. 26).

Další Tyronovo členění používá níže analyzovaná společnost velmi často, když se potřebuje podívat na kompetenční model pro specifickou pozici. U manažerských pozic se na kompetence dívá jako na manažerské, usnadňující práci na manažerské pozici, protože vedou k dosahování týmového výkonu. Dále se zabývá technickými předpoklady, jako jsou technické znalosti, dovednosti pro výkon dané práce. A na konec zohledňuje interpersonální kompetence, které propojují dvě výše uvedené. Usnadňují komunikaci a navazování vztahů (Kubeš, Spillerová, Kurniký, 2004, s. 26).

Hroník (1999) také hovoří o kompetencích, které označuje jako „tvrdé“ neboli technické a „měkké“ jako schopnost jednat s lidmi. Rozlišuje pět subsystémů. Osobnost, kompetence technologie, sociálně psychologické, oborové know-how a manažerské vize (s. 246). A poslední členění, které uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) dle Carrolla a McCrackina dělí kompetence na klíčové, které jsou pro všechny zaměstnance v organizaci stejné. Dále na týmové, stejné pro malou skupinu a funkční, typické pro specializovaná oddělení. Předposlední jsou vůdcovské a poslední manažerské kompetence (s. 34).

Právě klíčové kompetence budou stěžejní v mém dalším výkladu, jelikož naměřené výsledky budu porovnávat s kompetenčním modelem naší společnosti, který obsahuje právě klíčové kompetence, které jsou společné pro všechny, bez rozdílu pozice či zaměření. Právě jak uvádí Kociánová (2010), že klíčové kompetence se většinou nevztahují pouze k určité skupině pracovníků, nýbrž jsou univerzální pro všechny pracovníky organizace. Šmída (2007) dále doplňuje, že se jedná o konkurenční výhodu, odlišující organizaci od konkurentů v konkrétním odvětví.

2.3 Kompetenční model

Jelikož se v této práci zabývám kompetenčním modelem, je důležité si tento pojem vydefinovat a vysvětlit si k čemu je ve společnostech využíván, jaké má výhody a jak ho vytvořit, aby splňoval základní prvky správného kompetenčního modelu.

Dříve než přistoupím ke konkrétní definici, se pojďme podívat na životní cyklus kompetence, protože vznik, rozvoj, udržení a zánik kompetence může ovlivňovat podobu kompetenčního modelu. Na kompetenci se můžeme tedy dívat, jako na výrobek (Kovács, 2009). O vzniku nové kompetence hovoříme při změně organizační struktury, strategických změnách nebo při změně pozice. Rozvoj zajišťujeme dalším vzděláváním s cílem kompetenci více prohloubit a udržet do budoucna. Kompetence naopak zanikají například při změně standardů výkonu.

Vše výše uvedené nám teď pomůže lépe pochopit kompetenční model. Základním stavebním kamenem jsou právě kompetence. V definici tohoto pojmosloví se autoři velmi nerozchází. Bartoňková (2010) hovoří o kompetenčním modelu jako o souboru kompetencí, který je vybrán ze souboru kompetencí a uspořádaný dle nějakého klíče (s. 94). Velmi podobně ho definuje také Hroník (2006), podle kterého musí navíc vycházet z očekávaného chování a jednotlivé popisy práce. Správný kompetenční model by měl reflektovat firemní hodnoty a navazovat na strategii obchodní a personální. Kompetenční model slouží jako jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (Hroník, 2007, s. 73). Pro účely této práce bych však zvolila definici, která o kompetenčním modelu hovoří, jako o kombinaci znalostí, dovedností a osobnostních charakteristik, které jsou nezbytné pro výkon určité pozice (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). K této definici se hlásí také společnost, kde budu porovnání realizovat. I když samotné sestavení kompetenčního modelu tomu úplně neodpovídá. Tuto definici jsem zvolila dle mluvy, kterou používá oddělení lidských zdrojů, když kompetenční model představuje. Hroník hovoří o kompetenčním modelu, jako o základním nástroji řízení lidí, který dále slouží jako jednotný rámec pro výběr, rozvoj, hodnocení a odměňování zaměstnanců (Hroník, s. 30).

Jak už bylo řečeno výše, kompetenční model by měl úzce souviset se strategií organizace. V této souvislosti další autoři dělí modely na modely ústředních kompetencí, specifické kompetenční modely a generické modely. Ústřední kompetence jsou ty, které můžeme identifikovat napříč organizací a pozicemi. Naproti tomu specifické kompetence jsou charakteristické pro konkrétní pozici. Generické kompetence jsou pak typické pro určitou skupinu například manažerské pozice (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

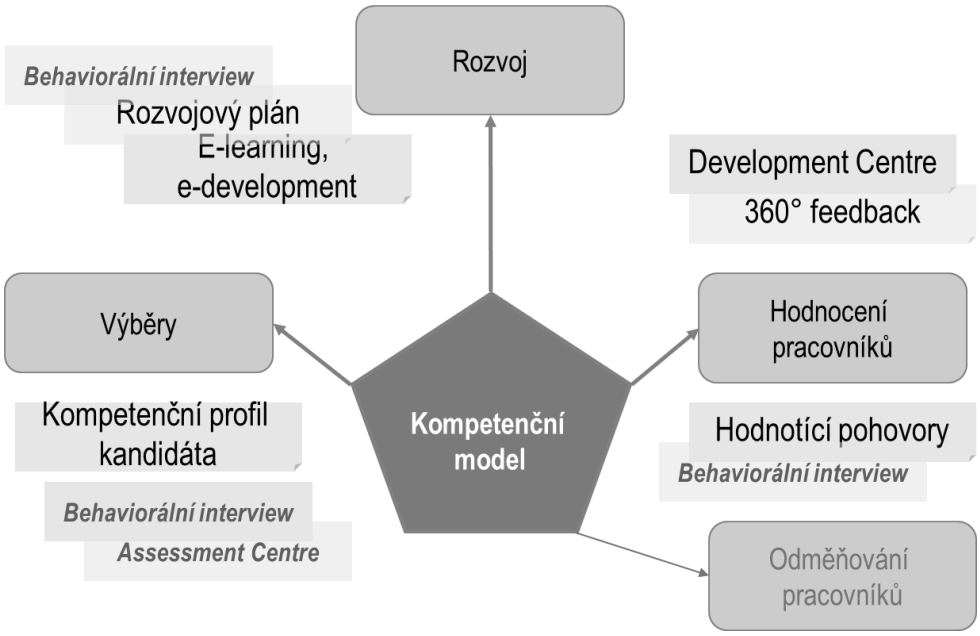
Kompetenční model analyzované společnosti je na první pohled velmi hezky graficky zpracován (Příloha 4). Při bližším zaměření na obrázek můžeme rozpoznat, že se jedná o směs všeho možného. Když porovnám model s definicí, kterou jsem výše označila za hlavní pro účely této práce, která říká, že kompetenční model je kombinace znalostí, dovedností a osobnostních

charakteristik, které jsou nezbytné pro výkon určité pozice (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004), tak mu skutečně odpovídá. Jen s tím rozdílem, že se možná nejedná o nezbytné kompetence a konkrétní pozice v něm neuvádíme. Model obsahuje až příliš kompetencí a tím se stává hned na první pohled nepřehledným.

2.3.1 Efektivní kompetenční model

Aby byl kompetenční model skutečně funkční, jasný a transparentní jak pro personalisty, manažery a také běžné zaměstnance, měl by splňovat Hroníkem (2007, s. 71-72) definované vlastnosti. Mělo by se tedy jednat o model, který je:

- podporující - ve smyslu podpory vize, strategie a posláním společnosti. Hroník (2007) popisuje kompetenční model jako most, který spojuje dva břehy. Jeden s obchodní strategií a druhý s personální strategií (s. 30),
- jednotný - pro celou společnost stejný,
- široce využitelný - pro různé oblasti personální praxe. Znázorněno na obrázku 3,
- uživatelsky příjemný – pro každého zaměstnance tak, aby mu rozuměl, bez dalšího vysvětlení a mohl ho snadno šířit dále,
- sdílený – tak, aby ho přijali všichni zaměstnanci.



Obrázek 3. Kompetenční model (Hroník, 2007, s. 30)

A jak jsem již zmiňovala výše, tak funkční kompetenční model přináší řadu výhod hned několika stranám.

HR	Manažeři	Organizace	Zaměstnanci
Základní nástroj HRM propojující výběr, hodnocení a rozvoj	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti (hodnocení)	Návaznost na strategii firmy	Porozumění potřebám firmy
Cílenější komunikace s klienty (manažery)	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk	Jasné sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionalita a propojení s businessem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking	Doporučení pro individuální rozvoj

Tabulka 3. Výhody funkčního kompetenčního modelu (Hroník, Vedralová, Hováth, 2008, s. 42)

Na tomto místě mohu zhodnotit, zda model společnosti naplňuje parametry efektivního kompetenčního modelu. Správný model by měl být podporující. Příměr k mostu, který uvádí Hroník, zde spatřuji jen velmi matně a nepřehledně. Pro názornost mohu uvést velmi zjednodušeně čtyři základní hesla současné personální strategie. Tvoří ji férové odměňování, motivovaní

lidé, inspirativní lídři a flexibilní organizace. Některé kompetence dovednosti bych si při troše fantazie dokázala propojit s oblastí motivace a inspirativních lídrů. Ale ostatní oblasti hledám marně. Aby model skutečně naplňoval tento parametr, měl by jasně a srozumitelně uvádět kompetence potřebné k naplnění této dílčí personální strategie, která však úzce souvisí s tou firemní. Dalším parametrem je jednotnost. Zde můžeme přiznat plusový bod tomuto modelu. Ale použila bych spojení nepřehledně jednotný pro určité skupiny zaměstnanců. Jednotně uvádí kompetence jak pro všechny zaměstnance napříč společností, tak pro skupinu manažerů a seniorních manažerů. S dalšími parametry se uvedený model dostává do značného konfliktu. Mělo by se jednat to široce využitelný a uživatelsky příjemný model. Na první pohled je jasné, že i pro běžného čtenáře je model komplikovaný, nepřehledný a zmatený. I kdyby specialista v oboru lidských zdrojů obdržel podrobný výklad, nebude se mu s ním dobře pracovat. Už jen představení a vysvětlení další straně bude zdlouhavé a může dojít k desinterpretaci. Model by měl být jednoduchý pro všechny, tak aby byl snadno pochopitelný a jednoduše vysvětlitelný. Z těchto důvodů se stává model těžko využitelný pro náborové pohovory, přípravu obsahů assessment center, pro rozvoj a hodnocení také. Poslední parametr, který říká, že by měl být model sdílený, úzce souvisí s předcházejícími parametry. Nelze snadno sdílet něco, co máte sami problém pochopit. Na závěr bych tento kompetenční model označila za neefektivní a je otázkou, zda ho můžeme označovat kompetenčním modelem. O skutečný kompetenční model by se mohlo jednat v momentě, kdybychom například využili základních 6 kompetencí, které jsou uvedeny uvnitř kruhu. Pak by se mohlo jednat o model ústředních kompetencí, kde jsou uvedeny kompetence společné pro všechny zaměstnance napříč společností bez rozdílů pozic.

2.3.2 Typy kompetenčních modelů

V dalším textu se budu snažit představit také druhy kompetenčních modelů. Jak už bylo zmíněno výše, kompetenční model je určitou spojnicí mezi strategií společnosti a personální strategií. Jsou to dvě strany jedné mince,

které by měly být v souladu. Na základě firemní strategie se teprve tvoří kompetenční model, který může obsahovat různé kompetence. Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí následující členění (2004, s. 60):

a) Model ústředních kompetencí – obsahuje základní sadu kompetencí, kterou by měl splňovat každý zaměstnanec bez rozdílu pozice a úrovně řízení napříč organizací.
b) Specifický kompetenční model – je již zaměřen na kompetence konkrétního zaměstnance na konkrétní pozici, které mu napomáhají být úspěšným. Tento kompetenční model by mělo být snadné použít také v jiné společnosti s podobným zaměřením.
c) Generický (všeobecný) kompetenční model – poskytuje společnosti základní rámec kompetencí na jednotlivé pozice. Jedná se o kompetence, které jsou vybrány na základě výzkumu napříč společnostmi. Často za pomoci externích poradenských firem.

2.3.3 Tvorba kompetenčního modelu

Na závěr kapitoly o kompetenčním modelu uvedu ještě různé přístupy, které slouží ke tvorbě kompetenčních modelů. Ačkoli budu kompetenční model dále v textu hodnotit, nikoli tvořit, má zde tato podkapitola také místo.

Hroník ve své knize uvádí dva úhly pohledu, které je možné při tvorbě uplatnit. Označuje je východisky, která zohledňují pohled od kompetentního jedince ke kompetentní firmě nebo opačný pohled od kompetenční firmy ke kompetenčnímu jedinci. První je označován za sociálně psychologické východisko, které je postaveno na schopných jedincích, kteří jsou schopni díky svým kompetencím vést společnost efektivně. Druhé strategické východisko upřednostňuje přesně opačný postup, kdy nejprve zohledňuje kompetence celé společnosti (2007, s. 69). Záleží na společnosti, pro jaký postup se rozhodne. Rozhodnutí bude vždy záviset na dalších faktorech, jako jsou cíle, strategie, postavení na trhu, situace a trhu práce a mnoho dalších. Na výběru postupu od jedince ke společnosti nebo naopak závisí řada dalších otázek, které si musí společnost položit (Hroník, 2008, s. 40).

Vedle těchto dvou jednoduchých východisek, existuje řada dalších přístupů, které je možné aplikovat při tvorbě kompetenčních modelů. Rothwell a Lindholm (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 1999, s. 63-66) rozdělili přístupy na:

- perspektivní,
- kombinovaný,
- přístup šitý na míru.

První zmiňovaný přístup pracuje s možností využití univerzálních modelů, jejichž podobu si společnost převezme od jiných společností. Takový model nereflektuje přesně identitu společnosti, ale pokud jsou dobře vybrány klíčové parametry a následně zohledněny, může se jednat o velmi dobrou volbu. Takový přístup je vhodný, pokud chce společnost ušetřit čas i finanční prostředky.

Kombinovaný přístup slouží k další specifikaci kompetencí v případě využití jiného modelu než vlastního. Společnosti tak umožní přizpůsobit kompetenční model svým potřebám a lokálnímu prostředí.

Poslední přístup šitý na míru, vytváří kompetenční model od začátku. Společnost si sama mapuje kompetence a snaží se identifikovat ty, které ji pomohou v dosažení maximálního výkonu svých zaměstnanců. Tento přístup je na rozdíl od výše dvou uvedený značně časově, metodologicky a finančně náročný (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 66).

Vzhledem ke zvolenému cíli práce uvedu ještě jedno rozdělení, se kterým přišel Mansfield (1996). Rozlišuje kompetenční model pro jednu pracovní pozici, model „jeden pasuje všem“ a nakonec model pro více pozic. První z uvedených modelů, je nejběžnější, který společnosti využívají, ale také nejnáročnější. Poskytuje však velmi přesný přehled kompetencí na každou pozici. Další model „jeden pasuje všem“ pomáhá naopak definovat kompetence, které jsou použitelné napříč společností a pozicemi. Tento přístup nezohledňuje potřeby každé pozice, ale na druhou stranu se jedná o méně finančně náročný přístup. Poslední model pro více pozic, umožňuje společnosti konzistentní přístup k rozvoji kompetenci, jelikož pro tvorbu

kompetenčního modelu jsou využity sady kompetencí. Tyto sady je pak možno dále modifikovat pro potřeby dané společnosti (Mansfield, 1996, s. 7-18).

Ať už společnost zvolí jakoukoli variantu, vždy je důležité zvážit důvody k tvorbě kompetenčního modelu. Očekávání a budoucí užití ji teprve nasměruje ke správnému přístupu. Vedle účelu, je nutné také zvážit podobu finálního kompetenčního modelu, a zda ho budeme komunikovat zaměstnancům nebo ne. Aby byl kompetenční model skutečně pro společnost užitečný, musí se jeho tvorbě společnost značně věnovat. K tomu aby snaha nebyla zbytečná, je také důležité nezapomenout na kvalitní popis pozice, pro kterou model připravujeme.

V této kapitole o kompetencích jsem se věnovala nejen pojmu kompetence, definici a členění kompetencí, ale také kompetenčnímu modelu. Vedle vysvětlení existence kompetenčního modelu, jsem uvedla také typy modelů, jak se tvoří a také parametry, jaké by měl splňovat kompetenční model.

3 ANALÝZA OSOBNOSTNÍCH TYPŮ

Cílem mé práce je zmapovat, jaké osobnostní profily se u nás ve společnosti nachází a zda odpovídají kompetenčnímu modelu, který si společnost nastavila.

Nejprve se budu zabývat identifikací osobnostních profilů, které se ve společnosti nachází. Po té se zaměřím na zjištění typického osobnostního profilu jak pro celou společnost, tak pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Dále se pokusím identifikovat, do jaké míry zjištěné osobnostní profily zaměstnanců odpovídají nastavenému kompetenčnímu modelu. Zaměřím se také na manažerskou populaci, pro kterou společnost vytvořila kompetenční model obohacený o další kompetence.

Než přejdu ke konkrétním výše popsaným bodům, popíši prostředí, ve kterém se můj výzkum odehrává, a upřesním postup celého sběru dat a zvolenou metodu.

3.1 Charakteristika společnosti

Celá moje práce je zasazena do prostředí korporace, konkrétně akciové společnosti s více než 50% zahraniční účastí, v oblasti bankovnictví. Společnost můžeme zařadit mezi velké společnosti, která zaměstnává kolem 8 000 zaměstnanců a realizuje obrat vyšší než 43 milionu EUR. Jedná se o společnost s celorepublikovou působností. Korporací neboli společností, můžeme označit uskupení fyzických nebo právnických osob, které se seskupily za účelem dosažení jednotného cíle. Oblastí obchodních korporací se zabývá zákon o obchodních korporacích, který rozděluje korporace na osobní, kapitálové a družstva. Rozdíl mezi těmito společnostmi spočívá v rozsahu ručení za závazky společnosti. U osobních společností ručí někteří společníci neomezeně, celým svým majetkem naopak u kapitálových společností neručí vůbec. Mezi osobní společnosti tak řadíme komanditní společnosti a veřejné obchodní společnosti a kapitálovými společnosti jsou společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti (Tesaříková, 2013).

Společnost je řízena členy představenstva, kteří jsou zodpovědní za jednotlivé funkční oblasti, které jsou definovány typem konečného zákazníka. Každý člen představenstva zodpovídá za širokou organizační strukturu s maximálně čtyřmi úrovněmi řízení.

Společnost rozlišuje tři skupiny zaměstnanců. Dělí je na seniorní management, management a zaměstnance. Ano všichni jsou v jedné kategorii zaměstnanci, ale vzhledem k různorodému přístupu k těmto zaměstnancům, povinnostem, odměňování, kompetencím a například také benefitům, přistoupila společnost k tomuto dělení. Seniorním manažerem je označen každý zaměstnanec, který pracuje na pozici výkonného ředitele a je přímo podřízen členovi představenstva. Manažerem je zaměstnanec, který zastává jakoukoli manažerskou pozici. A poslední nejširší skupinou jsou zaměstnanci, kteří nepracují na manažerských pozicích.

3.2 Kompetenční model společnosti

Pro naplnění cíle mé práce využiji 6 základních kompetencí, pro porovnání s naměřenými osobnostními profily. Jedná se o následující kompetence – akceschopnost, orientace na výsledek, stojí si za svým, učení za pochodu, zaměření na klienta, vztahy s kolegy. Jedná se o kompetence ve vnitřním kole kompetenčního modelu a jsou společné pro všechny zaměstnance. Některá slovní spojení se mohou zdát zvláštní. Je to způsobeno překladem z původního anglického jazyka do českého jazyka. Díky tomu že byl kompetenční model převzat z mateřské společnosti, došlo k překladu některých původních názvů, které ne vždy vystihují skutečně zamýšlený obsah kompetence. Což je další důvod nesrozumitelnosti tohoto modelu. Pro tyto kompetence jsem se rozhodla na základě zhodnocení tohoto kompetenčního modelu v kapitole 2.3.1.

Abych mohla porovnávat kompetence s osobnostními profily, musím určit, o jaké profily by se mohlo jednat. Na základě uvedených charakteristik jednotlivých typů v kapitole 3.1 jsem z 16 osobnostních typů určila čtyři hlavní, které charakterizují osobnost nadefinovanou základními

kompetencemi v uvedeném modelu. Jedná se o následující typy neboli osobnostní profily - ISTJ, ESTJ, INTJ a ENTJ. Samozřejmě kompetence jsou velmi obecné a nejsem tak schopna určit jeden konkrétní osobnostní profil, který by odpovídal našemu kompetenčnímu modelu. Introverzi jsem zvolila pro svou samostatnost, nezávislost a vyrovnanost, jež jsou charakteristiky odpovídající kompetenci „Orientace na výsledek“ a „Akceschopnost“. Naopak Extraverti se orientují na vztahy s klienty a kolegy. Smyslově orientování jedinci mají rádi činnosti, kde mohou hned vidět výsledky, kde se také odráží orientace na výsledek a akceschopnost. T jsou zase velmi pragmatičtí a rozhodující se objektivně. Jedinci se převahou N rádi zvládají náročné úkoly, kde musí improvizovat. Zároveň ve spojení s T získávají analytický pohled na věc. Zde naplňujeme kompetence „Učení za pochodu“ a Zaměření na klienta“, kde je improvizace nutností. A nakonec J se vyznačuje vytrvalostí, která je také nezbytná pro naplnění výsledku.

Abych shrnula výše uvedené, naměřené profily budeme porovnávat s profily ISTJ, INTJ, ESTJ a ENTJ, které odpovídají klíčovým kompetencím uvedené v kompetenčním modelu společnosti. Jednotlivé kompetence a osobnostní profily uvádím pro přehlednost v tabulce 4 (Tabulka 4). Do tabulky uvádím také manažery, protože jsem v cíli své práce stanovila, že se budu zabývat také manažerskou populací.

ZAMĚSTNANCI	MANAŽEŘI
ISTJ, ESTJ, INTJ, ENTJ	**ISTJ, ESTJ, INTJ, ENTJ**
Akceschopnost	Akceschopnost
Orientace na výsledek	Orientace na výsledek
Stojí si za svým	Stojí si za svým
Integrita a důvěra	Integrita a důvěra
Učení se za pochodu	Učení se za pochodu
Zaměření na klienta	Zaměření na klienta
Vztahy s kolegy	Vztahy s kolegy

Tabulka 4. Přehled základních kompetencí společnosti

3.3 Cíle práce a výzkumné otázky

Cílem mé práce je zmapovat, jaké osobnostní profily se ve společnosti nachází a zda odpovídají kompetenčnímu modelu, který si společnost nastavila. Již jsem zjistila, že náš model, který nazýváme kompetenčním, má řadu vad. Potřeboval by mnoho úprav, aby se mohl stát skutečně efektivním kompetenčním modelem. Tvorba efektivního modelu není ale předmětem této práce.

Vzhledem k hlavnímu cíli práce jsem si stanovila dílčí cíle a výzkumné otázky, abych po jejich zodpovězení byla schopna odpovědět na cíl hlavní.

Dílčím cílem (DVC1) je určit typologii zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují a splňují všechny podmínky kladené na výzkumný vzorek, napříč společností bez konkrétní segmentace.

V dalším kroku (DVC2) definuji osobnostní typy pro respondenty na manažerských pozicích, v podpůrných, obchodních a IT útvarech. Identifikuji (DVC3) osobnostní typy dle pohlaví.

Položila jsem si následující výzkumné otázky.

DVC1:

1. Jaký osobnostní profil je ve společnosti nejběžnější?
2. Jsou mezi respondenty – řadovými zaměstnanci zastoupeny všechny osobnostní typy?
3. Odpovídá nejběžnější profil nastaveným očekávaným dovednostem kompetenčního modelu?
4. Které segmenty sdružují nejvíce osobnostních profilů, odpovídajících kompetenčnímu modelu?

DVC2:

5. Jaký osobnostní profil převládá mezi respondenty manažery?
6. Skórují zaměstnanci na vedoucích pozicích více na škále A (napětí)?

DVC3:

7. Je rozdíl v osobnostních typech mezi muži a ženami na manažerských pozicích?

3.4 Metoda a sběr dat

Tuto typologii využíváme ve společnosti při práci s týmy i s jednotlivci, při manažerských auditech a development centrech. Každý zaměstnanec může požádat o tuto typologii, vyplnit dotazník a absolvovat rozhovor, kde mu jsou představeny a vysvětleny výsledky. Výstupy si může ponechat jen pro sebe nebo dále využít pro svůj rozvoj.

Celou typologii realizovali, vyhodnocovali a následně interpretovali tři certifikovaní specialisti útvaru „Lidské zdroje“, kteří se v průběhu roku 2015 potkávali se všemi zájemci o typologii a tedy i se všemi našimi respondenty. Sama jsem jedním ze tří uvedených specialistů. Získaná certifikace zajišťuje jednotnou interpretaci výsledků. Každý účastník vždy absolvoval interpretační rozhovor, který je nezbytnou součástí této diagnostiky. Se všemi respondenty byl vždy udělán osobní rozhovor, který trvá jednu hodinu nebo déle a zaměřuje se na vysvětlení jednotlivých škál a naměřených hodnot. Podrobněji se tímto rozhovorem v této práci nezabývám, protože pro mou práci není podstatný.

Sběr dat probíhal během celého roku 2015. Všichni respondenti vyplnili dotazník v elektronické podobě, ačkoli byla k dispozici i papírová podoba testu (Příloha 1). Dotazník obsahuje celkem 116 otázek k sebeposouzení. V první části jsou nedokončená tvrzení, v další části je 6 tvrzení z pracovního prostředí a v poslední části jsou položky, kde respondent vybírá z různých lidských vlastností. K hodnocení je používána škála o sedmi stupních od „vůbec mě nevystihuje“ k „úplně mě vystihuje“. Respondent má možnost zvolit neutrální odpověď, pro případ jeho nerozhodnosti.

Administraci dotazníků jsme realizovali přes HTS (Hogrefe Test System), který má společnost zakoupený od Hogrefe-Testcentra v Praze. Každému

respondentovi byl zaslán prostřednictvím emailu přístupový kód spolu s odkazem k testování. Po vyplnění dotazníků jsme si jednotlivé výsledky vygenerovali z aplikace HTS. Tento systém automaticky sestaví výslednou zprávu (Příloha 2), kterou je možné dále editovat. Výstupní zpráva obsahuje zprávu o výsledku. Jednak je zde uvedený 4místný kód, dále krátký a detailní popis profilu. Jsou zde také informace o komunikačním stylu, o stylu učení nebo vedení. Nejdůležitější částí je však grafické znázornění skórů na globálních škálách, které jsou rozděleny do pěti globálních škál, které jsem blíže charakterizovala v kapitole 3.1. Každá škála má vždy dvě protilehlé párové funkce.

Konkrétní typ se pak každý dozví z prvních čtyř dimenzí po zodpovězení otázek, které jsou obsaženy v elektronickém nebo papírovém dotazníku. Po vyplnění, každý zúčastněný, obdrží podrobnou výslednou zprávu s detailním výkladem jednotlivých dimenzí. Rozdělení dimenzí a subškál je uvedeno v kapitole 2.3.1. Samotná diagnostika není detailním psychologickým rozborem jedince, ale poskytuje alespoň zjednodušený pohled na sebe samotného, kdy si každý může uvědomit svou jedinečnost (Čakrt, 2008). Proto je zde důležité, aby každý jedinec obdržel výslednou zprávu spolu s odborným výkladem člověka, který je proškolen a řádně certifikován.

Má práce spočívala nejen v administraci, přípravě zpráv, interpretaci výstupů a následných pohovorech, ale také především v sesbírání všech 350 zpráv. Aplikaci HTS neobsahuje žádný report, který by umožňoval získání najednou všech potřebných dat jednotlivých respondentů. Každého respondenta jsem musela v systému vyhledat zvlášť. Poté bylo nutné spárovat jednotlivé výsledky s interní databázi zaměstnanců tak, abych získala potřebná data pro následnou analýzu.

3.5 Charakteristika souboru respondentů

Za rok 2015 absolvovalo dotazníkové šetření 350 zaměstnanců, ze kterých jsem pro další práci zohlednila pouze výsledky těch, kteří splňují následující kritéria:

- Jsou v pracovním poměru společnosti
- Vyplnili elektronickou verzi dotazníku
- Vyplnili dotazník ve svém mateřském jazyce

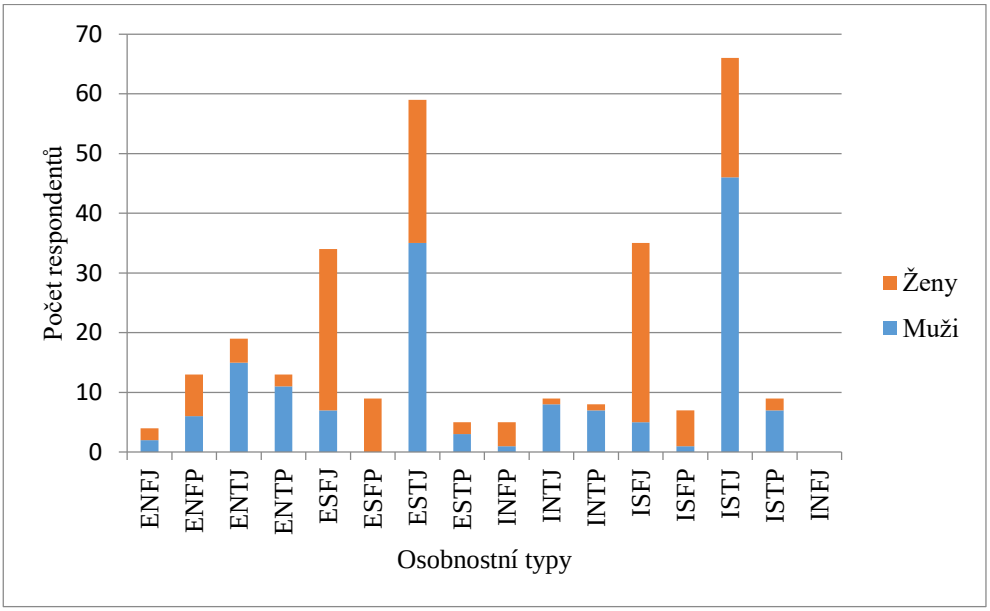
Na základě výše uvedeného vznikl soubor o 295 jedincích, kteří dotazníkem v tomto období prošli. 55 respondentů bylo vyřazeno z důvodu, že již ve společnosti nepracovali nebo nevyplňovali dotazník v mateřském jazyce. Český dotazník vyplňovali také zaměstnanci, jejichž rodný jazyk je anglický nebo slovenský jazyk. Jejich výsledky jsem do analýzy nezahrnovala z důvodu zkreslení způsobeným jazykovou desinterpretací.

V souboru bylo 141 žen, tedy 48% z celkového počtu a 154 mužů, kteří tvořili 52%. Což hodnotím jako velmi zajímavý poměr, protože společnost zaměstnává větší počet žen než mužů, kterých je průměrně 70% k 30% ve prospěch žen. Tento nesoulad si vysvětluji tím, že ženy mají větší zájem o rozvoj a porozumění sami sobě. Společnost se již delší dobu snaží podporovat větší zájem žen o manažerské pozice a pomoci jim, dosáhnout stejných karierních úspěchů než tomu bylo dříve.

3.6 Vyhodnocení otázek

V této kapitole budu prostřednictvím analýzy dat nejprve odpovídat na jednotlivé výzkumné otázky, na které je nutné znát odpovědi, abych mohla v následující kapitole odpovědět na hlavní cíl a cíle dílčí.

Otázka 1: Jaký osobnostní profil je ve společnosti nejběžnější?



Obrázek 4 Rozložení osobnostních typů v rámci celého výzkumného vzorku, doplněný o rozdělený na muže a ženy

Z grafu lze vyčíst, že výzkumný soubor obsahuje nejvíce zaměstnanců typu ISTJ a ESTJ. Zároveň v těchto profilech nejvíce skórují muži. Naopak ženy nejvíce skórují v ESFJ a i ISFJ. Nejdominantnějšími škálami, na kterých respondenti skórují, je škála analytického rozhodování (T) a škála orientace na rozhodování (J). Lidé orientovaní na myšlení (T) se často zamýšlí nad dopady svého rozhodnutí. Jejich analytické schopnosti zaručují objektivitu a nestrannost. Svých schopností využívají ke strategickému plánování. Dále lidé orientování na rozhodování (J) rádi vidí výsledky. Upřednostňují pravidla a procesy a nemají rádi nepředvídatelné události. Už tím že jsem si odpověděla na tuto otázku, můžeme říci, že se ve výzkumném vzorku nachází osobnostní typy, odpovídající nastavenému kompetenčnímu modelu.

Otázka 2: Jsou v zaměstnanecké populaci zastoupeny všechny osobnostní typy?

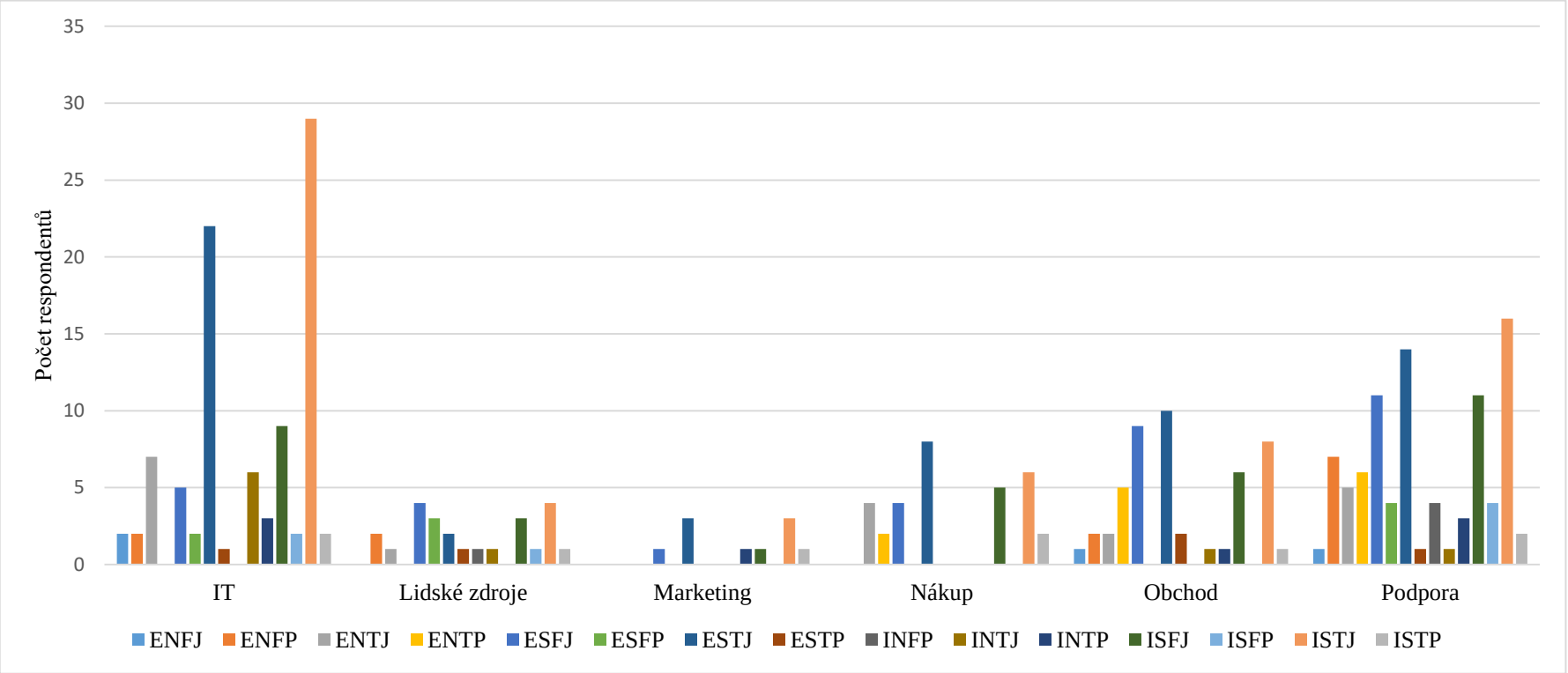
Tuto otázku jsem si položila proto, že mne zajímalo, zda je typ, který není společností vůbec přitahován, a tedy se v ní vůbec nevyskytuje. Stejně jako v partnerství se říká, že protiklady se přitahují, tak i při práci je dobré, aby každý byl trochu jiný. Stejné tak je důležité, pro zdravé fungování týmů, aby v něm byly zastoupeny všechny osobnostní profily a navzájem se doplňovaly.

Dle výsledků můžeme říci, že zaměstnanci skórují napříč všemi typy až na typ INFJ. Jedná se o kreativní jedince, osobnosti a vizionáře, kteří věří idejím a konceptům. Jsou to lidé, kteří nejsou rádi svázání procesy a pravidly. Je tedy možné, že tento typ lidí velká a pomalá organizace, svázaná procesy a pravidly nepřitahuje. Na druhé straně se jim možná sama vyhýbá, protože společnost na ně není ještě připravena a neumí je řídit. I když je to profil, který v dnešní době potřebuje každá společnost, mohu jen hádat důvod, proč tento typ v naší společnosti není.

Otázka 3: Odpovídá nejběžnější profil nastaveným očekávaným dovednostem kompetenčního modelu?

Kompetenčnímu modelu společnost odpovídají profily ISTJ, ESTJ, ENTJ a ENTJ jako obecně nejvhodnější. Z naměřených hodnot jsem zjistila, že nejběžnějším profilem v daném vzorku je ISTJ a ESTJ. Tudíž na otázku číslo 3, můžeme odpovědět ano. Nejběžnější osobnostní profil ve společnosti odpovídá očekávání společnosti. Na druhou stranu tento profil je zastoupen pouze 33,2% v celkovém počtu respondentů. Z tohoto výsledku můžu určit, že většina zaměstnanců neodpovídá kompetenčnímu modelu zaměstnance. Další dva stanovené profily ENTJ a ESTJ jsou zastoupeny jen velmi symbolicky.

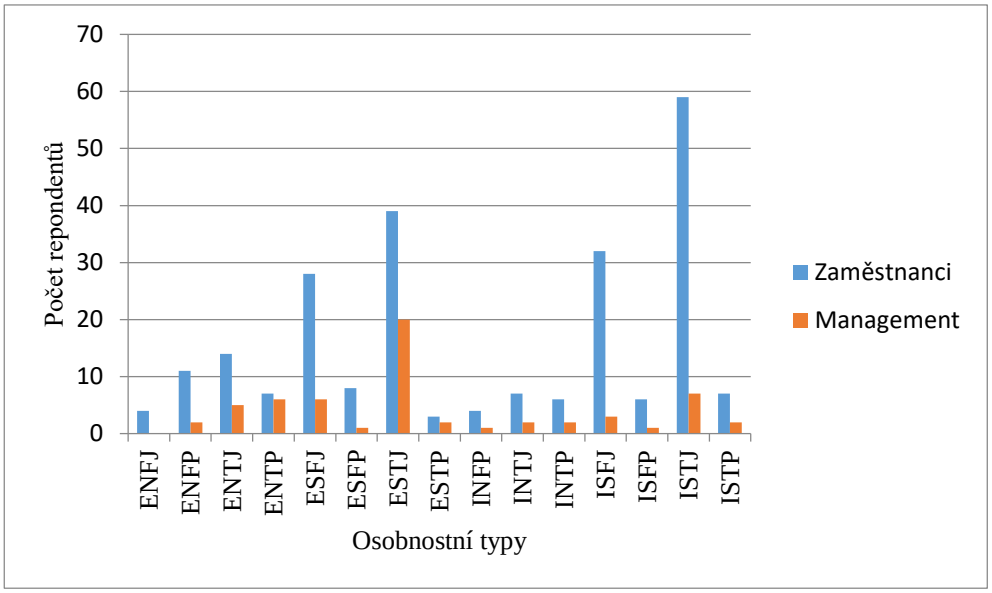
Otázka 4: Které segmenty sdružují nejvíce osobnostních profilů, odpovídajících kompetenčnímu modelu?



Obrázek 5 Nejvíce zastoupené osobnostní typy v jednotlivých segmentech

Výše jsem identifikovala ISTJ a ESTJ jako dva nejběžnější osobnostní profily, které odpovídají nastavenému kompetenčnímu modelu. Zde jsem se snažila zobrazit typické profily pro určité profesní oblasti, tak abych mohla určit, v kterých segmentech se nachází žádané profily zaměstnanců. V grafu jsou nejběžnější profily označeny oranžovou a tmavě modrou barvou. Jedná se tedy o útvary IT, Nákup, Obchod a Podpora, kde je největší četnost obou profilů a můžeme říci, že sdružují nejvíce zaměstnanců odpovídajících našemu kompetenčnímu modelu.

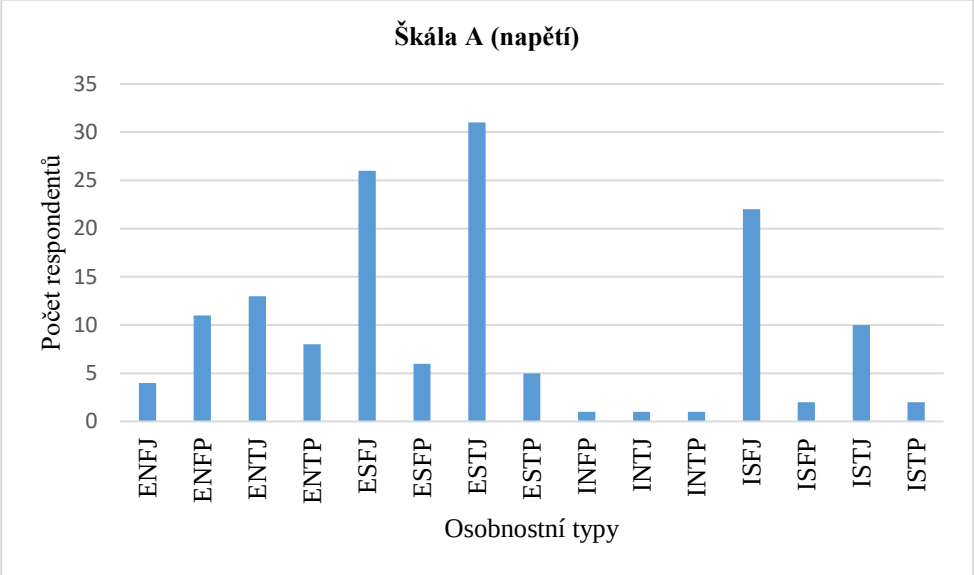
Otázka 5: Jaký osobnostní profil převládá v manažerské populaci?



Obrázek 6 Distribuce osobnostních typů dle manažerů a zaměstnanců

Ačkoli jsou manažeři také zaměstnanci a tvoří menší část zaměstnanecké populace, zajímalo mne, jaký osobnostní profil u nich převládá. Výzkumu se zúčastnilo 60 zaměstnanců na vedoucích pozicích. Z grafu můžeme vidět, že v případě společnosti, management výrazně skóruje právě v typu ESTJ a to bez rozdílu, zda se jedná o muže nebo ženy. Tento typ se vyznačuje praktičností a realistickým přístupem k situacím. Lidé tohoto typu jsou dobrými organizátory, plánovači a jsou velmi orientovaní na výsledky. Z toho vyplívá, že manažerské pozice se nám daří obsazovat zaměstnanci, kteří mají lépe odpovídající profil kompetenčnímu modelu.

Otázka 6: Skórují zaměstnanci na vedoucích pozicích více na škále A (napětí)?



Obrázek 7 Nejvíce zastoupené osobnostní typy skórujících na škále A (napětí)

Bylo by jistě ideální, kdyby se nám podařilo najít zaměstnance, kteří nepodléhají stresu. Stres je už několik let velkým tématem průzkumů spokojenosti zaměstnanců společností. Souvisí s ním řada dalších strašáků jako syndrom vyhoření nebo „worklife balance“. Zajímalo mě tedy, zda se některý osobnostní profil vyznačuje menším sklonem k zažívání stresu. Byla jsem přesvědčena, že na tuto otázku nebude jednoznačná odpověď a výsledky budou přibližně stejné u všech typů. Ale v grafu výše můžete vidět, že více náchylní ke stresu jsou extroverti a navíc ještě ti, kteří jsou zaměření více racionálně a pragmaticky. Může to být tím, že si více uvědomují rizika a dopady své práce. Nebo jsou schopni lépe promyslet důsledky svého jednání do detailů a uvědomit si všechny souvislostí. Na druhé straně jsou to velcí organizátoři, kteří mají rádi řád a systém. A právě změna v systému a porušení pravidel, může vést k napětí. Na druhé straně stojí introverti, kteří naopak na škále napětí skórují jen velmi málo. Introverti jsou známí tím, že si nepouští svět kolem sebe příliš k tělu a žijí si uvnitř sebe. Což je možná právě to, co je udržuje v dostatečné vzdálenosti od všeho stresujícího.

Druhým a třetím nejběžnějším typem skórující na této škále je ISFJ a ESFJ. Proč právě tento typ? Po bližším prostudování tohoto profilu jsem zjistila, že jsou to lidé, kteří mají rádi prostředí beze změn a rušivých vlivů. A to je možná důvod, který je uvádí do stavu nepohodlí.

Otázka 7: Je rozdíl v osobnostních typech mezi muži a ženami na manažerských pozicích?

Ve výzkumném vzorku bylo pouze 17 žen na vedoucích manažerských pozicích. Z tohoto důvodu nejsem schopna určit převažující osobnostní typ u žen. Výsledek je velmi vyrovnaný a není žádný typ, který by u žen na manažerských pozicích převládal.

3.7 Shrnutí

Na tomto místě se již budu věnovat konkrétním odpovědím na hlavní stanovený cíl této práce a dílčím cílům. Cílem mé práce bylo zmapovat, jaké osobnostní profily se ve společnosti nachází a zda odpovídají kompetenčnímu modelu, který si společnost nastavila.

Nežli přejdu ke konkrétní odpovědi na dílčí výzkumné cíle, musím se ještě zastavit u teorie, kterou jsem měla možnost k mé práci nastudovat. Po přečtení literatury týkající se kompetencí a kompetenčního modelu jsem zjistila, že to co společnost nazývá kompetenčním modelem, kompetenčním modelem není. Nesplňuje základní požadavky na efektivní kompetenční model. Jedná se o velmi složitý model, který obsahuje příliš mnoho informací a tak se stává pro uživatele těžko srozumitelný. Při tomto zjištění jsem zároveň identifikovala 6 základních kompetencí, které model skutečně obsahuje, které by postačovaly k naplnění základních principů efektivního kompetenčního modelu. Z těchto 6 základních kompetencí jsem dle charakteristik jednotlivých škál, určila jednotlivé osobnostní typy, které jim odpovídají. Kompetenčnímu modelu, nebo alespoň jeho jádru, odpovídají profily ISTJ, ESTJ, INTJ a ENTJ. Těmto profilům odpovídá pouze 33,2%

z celkového počtu respondentů. Z tohoto výsledku mohu určit, že většina zaměstnanců neodpovídá kompetenčnímu modelu společnosti. Z celkového počtu manažerů splňuje tyto profily 41,7%. Z toho lze usuzovat, že výběr zaměstnanců na manažerské pozice splňuje požadavky kompetenčního modelu lépe, než obecný výběr.

Podívala jsem se na výsledky také po jednotlivých škálách, abych zjistila, jaká je úspěšnost naplnění kompetenčního modelu také v dimenzích. Zde se ukázalo (Tabulka 5), že v případě manažerů se nám stanovené dimenze daří naplňovat daleko úspěšněji.

Globální dimenze	Globální škály	Zaměstnanci	Manažeři
Energie	E/I	100.0%	70.0%
Vnímání	N/S	61.7%	100.0%
Rozhodování	T/F	48.1%	76.7%
Životní styl	J/P	62.0%	71.7%

Tabulka 5 Přehled výsledků skórování výzkumného vzorku na globálních škálách

DVC 1: Určit typologii zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují a splňují všechny podmínky kladené na výzkumný vzorek, napříč společností bez konkrétní segmentace.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci napříč společností nejvíce skórují v typech ISTJ a ESTJ. To znamená, že ve společnosti pracují převážně praktičtí, realističtí lidé se zaměřením na strukturu, řád a pravidla. Mají rádi stabilitu a jistotu. Jsou orientování na výkon a cíl. Vzhledem k typu společnosti, která je právě založena na stabilitě a jistotě a zároveň se takto prezentuje i na venek není překvapující takový profil.

Dalším zajímavým výstupem z tohoto výzkumu je poměr extrovertů a introvertů, kterých je 52% extrovertů proti 48% introvertům. Mezi manažery nám však vchází 70% extrovertů, což potvrzuje typický požadavek na člověka na manažerské pozici.

DVC 2: Identifikovat osobnostní typy pro respondenty na manažerských pozicích.

Výzkumu se zúčastnilo 60 zaměstnanců na vedoucích pozicích. Z výše uvedeného vyplývá, že v případě této společnosti management výrazně skóruje právě v typu ESTJ a to bez rozdílu, zda se jedná o muže nebo ženy.

DVC 3: Identifikovat osobnostní typy dle pohlaví.

Již v první otázce jsem zjistila rozdílnost osobnostních profilů mužů a žen. Ženy v naší společnosti skóruji nejvíce v profilech ESFJ a ISFJ. Toto rozdělení podporuje předpoklad, že ženy se rozhodují více srdcem než hlavou a více jim záleží na mezilidských vztazích. Naproti tomu, muži skórují více na škále analytického rozhodování (T). Jsou tak více zaměřeni na rozhodování, disponují analytickým myšlením, rádi plánují a rozhodují.

4 DISKUZE

Společnosti si stanovují kompetenční modely, aby měly k dispozici nějaký základní obecný vzor ideálního zaměstnance neboli vzorec chování ideálního zaměstnance. Také tato společnost se snaží hledat a porovnávat zaměstnance k jednotnému profilu, který si dopředu stanovila. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, tak se snaží porovnávat také jiné než intelektové parametry člověka. Chce pracovat s vnitřní kvalitou člověka a hledat jeho vnitřní složky osobnosti. Kompetenční model je tedy jeden z nástrojů hledání vhodného člověka na určitou pozici. Není to však jediným vstupem pro určení vhodnosti člověka pro výkon určitého zaměstnání. To že někdo má nějakou kompetenci, neznamená, že ji také umí využít. Tento výzkum ukázal, že ačkoli se společnost domnívá, že má funkční kompetenční model, není tomu tak. A i přesto, že má stanovený ideální profil zaměstnance, má vyspecifikované kompetence a snaží se dle nich zaměstnance vybírat, tak se jí to ne vždy daří. Otázka je, zda se to vůbec někdy podaří a zda bude skutečně přínosné, že budou zaměstnanci všichni stejní. To, že jsme každý jiný, sebou nese řadu nevýhod, ale také výhod.

Sama pracuji v této společnosti a zajímalo mě, jací lidé se kolem mne pohybují, proč si někým rozumím více nebo méně, proč mě s někým pracovat baví a s někým ne. Výzkumu jsem se sama zúčastnila a při vyhodnocování jednotlivých skupin jsem se snažila být objektivní a očistit výsledky o subjektivní hodnocení. Pro větší objektivitu jsem z respondentů vyjmula kolegy, se kterými jsem v každodenním kontaktu a mám k nim bližší vztah. I přesto nelze eliminovat určité vlivy jako například psychické rozpoložení respondentů, zažité stereotypy, vlastní vývoj na základě, kterého vidím a interpretuji svět kolem sebe. Považuji za důležité, že jsem si těchto faktorů vědoma a interpretaci podrobuji kritickému pohledu.

Uvědomuji si, že jisté kritice je nutné podrobit také výzkumný vzorek. Jelikož výběr respondentů byl zcela náhodný, tak vzorek neobsahuje všechny původně nadefinované segmentové skupiny. Také manažerská skupina byla zastoupena menším počtem respondentů. Na druhou stranu nám už i toto

omezení může hodně říci o lidech v korporaci. Například, že útvary kde je výrazná převaha extrovertů, jsou více motivovaní dotazník absolvovat a pracovat na svém rozvoji.

Velkou výhodou tohoto výzkumu a tedy i použité metody GPOP je elektronická forma. Proto pro respondenty byl tento způsob daleko příjemnější a rychlejší než jeho papírová varianta. Na jedné straně je aplikace, přes kterou jsou dotazníky zpracovávány a kde jsou udržována data o respondentech, velmi nepružná a zastaralá. Je zapotřebí 6 kliknutí, aby se zpracovatel dostal k jednomu výsledku. A jelikož systém neumožňuje hromadný výstup zvoleného vzorku, znamenalo to pro mě 295 x 6 kliknutí pro získání vstupní dat pro tento výzkum. Na straně druhé, generuje tento systém sofistikovaný a jednoduchý výstup, na který byla rozdílná reakce. Už samotná reakce mi často potvrdila správnost osobnostního typu. ISTJ se nejprve zaměřovali na čísla, výpočet, detail. Dalším zajímavým bonusem této metody je škála stresu A-G, která nám říká více o reakcích respondentů na škálách uvolnění a napětí. Náš výzkum ukázal, za více respondentů skóruje na škále uvolnění, ale rozdíl oproti škále napětí není nijak velký.

Každý z respondentů různě přistupoval také jednotlivým dimenzím. Nejlépe chápanou dimenzí byla část týkající se energie. Dimenze „vnímání“ byla naopak hůře pochopitelná pro respondenty s vyšším smyslovým vnímáním, kteří ví co je intuice, ale nezažívají ji.

Na začátku roku 2015 jsem absolvovala školení k této metody a za rok používání jsem se zdokonalila v interpretaci jednotlivých výsledků. Ačkoli je práce s touto metodou jednoduchá, považuji za důležité se na každého jedince připravit a zasadit interpretaci do kontextu. Nadále souhlasím s tím, že se jedná o metodu, která je dobrým vstupem pro další aktivity týkající se náboru, rozvoje nebo hodnocení zaměstnanců. Jak jsem uváděla v teoretické části. Je ji tak možné využívat v kontextu firemních potřeb jak jsem již zmiňovala výše, ale také pro soukromé účely. Často se respondenti dotazovali na souvislosti ze svého soukromého života.

ZÁVĚR

V této práci jsem se porovnávala teoretický model kompetencí zaměstnanců vůči naměřeným výsledkům z osobnostní typologie. Proto jsem v teoretické části vymezila pojmy osobnost, kompetence a kompetenční model. Podařilo se mi vysvětlit vazby mezi teorií osobnosti, typologií a zvolenou metodou. V kapitole o kompetenčním modelu jsem představila typy modelu, tvorbu a také principy efektivního kompetenčního modelu.

Kompetenční model byl stanovený společností jako ideálně vhodný pro zaměstnance. Výzkum probíhal na zaměstnancích společnosti, kteří absolvovali osobnostní testování prostřednictvím metody GPOP. Na naměřené hodnoty a výsledky jsem se dívala z různých pohledů, například zaměstnanci vůči manažerům, muži vůči ženám apod.

Cílem mé práce bylo zmapovat, jaké osobnostní profily se u nás ve společnosti nachází. Dále jsem měla identifikovat, do jaké míry osobnostní profily našich zaměstnanců a následně manažerů, odpovídají námi nastavenému kompetenčnímu modelu. Tento cíl byl realizován prostřednictvím dílčích úkolů, které měly stanovené několik výzkumných otázek.

Analýzou získaných dat se mi podařilo porovnat osobnostní profily vůči teoretickému modelu. Čímž jsem splnila hlavní stanovený cíl práce. Na základě výsledků mohu tvrdit, že osobnostní profily zaměstnanců odpovídají nastavenému kompetenčnímu modelu v méně než polovině případu. Pohled na data z různých hledisek mi umožnil zodpovědět také dílčí úkoly a jejich otázky. Vedle stanovených cílů jsem dále zjistila, že společností nastavený kompetenční model, nenaplňuje parametry efektivního kompetenčního modelu a potřeboval by tak řadu úprav.

POUŽITÁ LITERATURA

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

Antier, J. (2012) *Carl Gustav Jung*. Překlad Oldřich Kalfiřt. Brno: Emitos.

Bartoňková, H. (2010). Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání *pracovníků.* Praha: Grada.

Beneš, M. (2008). *Andragogika*.Praha: Grada Publisching.

Bents, R,. a Blank, R. (2009). *Typický člověk: úvod do typologie osobnosti*. Praha: Hogrefe - Testcentrum,

Crkalová, A., a Riethof, N. (2012). *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Praha: Management Press.

Crkalová, A., a Riethof, N. (2007*). Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada,

Cejthamr, V., Dědina, J. (2003). *Manažerské kompetence a schopnosti na prahu 21. století*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, Katedra managementu.

Čakrt, M. (2010). *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Praha: Management Press.

Čakrt, M. (2009). *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny.* (2nd ed.). Praha: Management Press.

Havlůj, V., a Hoskovcová, S., Niederlová, M. (2009). *Dotazník typologie osobnosti – GPOP: Teoretické základy a charakteristika metody*. Praha: Hogrefe – Testcentrum.

Hroník, F. (1999) *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press.

Hroník, F., Vedralová, J., Horváth, L. (2008) *Kompetenční modely*. 1.vyd. Brno.

Hroník, F. (2006) *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada.

Hroník, F. (2007) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha.

Hyhlík, F., Nakonečný, M. (1977) *Malá encyklopedie současné psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

Koubek, J. (1997) *Řízení lidských zdrojů*. (2nd ed.). Praha: Management Press.

Kociánová, R. (2010) *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha:Grada.

Kovács, J. (2009) *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. (2004) *Manažerské kompetence:* Způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing.

Jaffé, A. (1998) Vzpomínky sny myšlenky C. G. Junga. Překlad Karel Plocek. Brno: Atlantis.

Jung, C. G. (1993) Typologie. München. Deutscher Taschenbuch Verlag.

Jung, C. G. (2000) *Výbor z díla III, Osobnost a přenos.* Překlad Alena Bernášková, Jitka Škodová, Ludvík Běták. Brno: Nakladatelství Tomáše Janečka.

Mareš, J., & Vlčková, K. (2013). K metodologickým standardům kvantitativních studií v pedagogice: Jak psát o výzkumných zjištěních? Pedagogická orientace.

Mansfield, R. S. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR Professionals. Human Resource Management.

Mikšík, O. (2007). *Psychologická charakteristika osobnosti*. (2nd ed.). Praha: Karolinum.

Nakonečný, M. (2009). Psychologie osobnosti. (2nd ed.). Praha: Academia.

Říčan, P.(1982). Psychologie osobnosti. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.

Starý, R. (1990). Potíže s hlubinnou psychologií. Praha: Prostor.

Šmída, F. (2007). Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha:Grada.

Tardy, V. (1964). Psychologie osobnosti. Praha: SPN.

Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada.

Vágnerová. M. (2004). *Základy psychologie*. Praha: Univerzita Karlova v Praze nakladatelství Karolinum.

Interní zdroj společnosti XY (2015) *Kompetenční model*.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1 Rozdělení temperamentových typů dle Kretschmera

Tabulka 2 Posloupnost dimenzí a škál GPOP

Tabulka 3 Výhody funkčního kompetenčního modelu

Tabulka 4 Přehled základních kompetencí společnosti

Tabulka 5 Přehled výsledků skórování výzkumného vzorku na globálních škálách

Obrázek 1 Systém čtyř psychických funkcí dle Junga

Obrázek 2 Hierarchický model struktury kompetence

Obrázek 3 Kompetenční model

Obrázek 4 Rozložení osobnostních typů v rámci celého výzkumného vzorku, doplněný o rozdělený na muže a ženy

Obrázek 5 Nejvíce zastoupené typy v jednotlivých segmentech

Obrázek 6 Distribuce osobnostních typů dle manažerů a zaměstnanců

Obrázek 7 Nejvíce zastoupené osobnostní typy skórujících na škále A (napětí)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Popis 16 profilů osobnosti dle Bents & Blank (2009)

Příloha 2 Dotazník typologie osobnosti GPOP

Příloha 3 Výstup z typologie osobnosti GPOP

Příloha 4 Kompetenční model společnosti

Příloha 1 Popis 16 profilů osobnosti dle Bents & Blank (2009)

ISTJ – „Věcní, spolehliví, přesní, stálí, účinní. Mají silný smysl pro realitu, chtějí měřitelné výsledky. Mají rádi strukturu, pořádek a stálost. Jejich pozornost aktivují bezprostřední potřeby organizace. Mohou být flexibilní. Myslí na konkrétní úkoly, jež jsou před nimi. Ptají se po tom, co přináší konkrétní užitek. Navenek projevují spíše svou myšlenkovou stránku, vnitřně se spoléhají spíše na své smyslové vnímání."

ISFJ – „Pilní, pořádní, zodpovědní. Pečují o stabilitu a důvěru. Podporují, pomáhají, přiloží ruku k dílu a dovedou cíl dotáhnout do konce. Přináší svou osobní zkušenost, mají zájem na okamžitých, viditelných výsledcích. Vyhýbají se abstraktním konceptům. Starají se o jasný záměr, rádi by měli jasný rámec a garantují spolehlivost. „

INFJ – „Plní fantazie, vytrvalí, kreativní. Mají zájem o ostatní – nenaléhaví, působiví, osobní. Mají rádi komplexní problémy, které souvisí s lidmi a věcmi. Věří tomu, za co se zasazují. Mají-li vizi, jdou si trvale za svým. Starají se o velký, souvislý přehled. Jejich plány jsou orientovány na budoucnost a potřebují jasné obrysy. Navenek se projevují spíše svým cítěním, vnitřně se spoléhají spíše na své intuitivní vnímání."

INTJ – „Originální myslitelé, vytrvalí, pokud jde o jejich vlastní myšlenky a cíle. Soustřeďují se na kritická témata. Jsou nezávislí a patří mezi tvůrce koncepcí – plánovače; mistři idejí a systémů. Plánují strategicky. V komunikaci se koncentrují na to podstatné, mohou přitom ztratit ohled na emocionální stránku člověka. Jsou inovativní. Navenek se projevují spíše myšlením, uvnitř se spoléhají spíše na své intuitivní vnímání."

ISTP – „Bystří, soustředění pozorovatelé silně vázaní na svůj domov. Ptají se po tom, co se stalo, jak se to stalo a zdali je to užitečné. Užívají si přítomnosti. Rádi řeší konkrétní problémy. Jejich nadání je praktické povahy. Mají rádi skrytý humor a někdy se nedívají na věci z dlouhodobého hlediska. Konkrétní a přímí v myšlení a jednání. Flexibilní a rychle reagující. Navenek projevují spíše své smyslové vnímání, vnitřně se spoléhají spíše na své myšlení."

ISFP – „Přívětiví, při osobním setkání zanechávají hřejivý dojem. Citliví, průzrační, přímí a precizní. Jsou schopni se do druhých dobře vcítit a umějí se správně zorientovat v době krize a vytřídit podstatné informace. Loajální vůči své organizaci. Termíny jsou pro ně pouze orientačními body. Dávají přednost konkrétním projektům, v nichž se žádají činy a měřitelné výsledky. Navenek projevují spíše své smyslové vnímání, vnitřně se spoléhají spíše na své cítění."

INFP – „Mají smysl pro spolehlivost, povinnost a závazky – z přesvědčení. Pokoušejí se chápat a očekávají porozumění. Koncentrují se na projekty, které mají širší smysl. Vedou nepřímo, v pozadí. Jsou tvůrci jednoty a harmonie. Neztrácejí ze zřetele využitelnost v praxi. Starají se o inspiraci. Navenek projevují spíše svoji intuitivně vnímající stránku, uvnitř se spoléhají spíše na své cítění."

INTP – „Geniální teoretikové, originální, hledači poznatků, zdrženliví. Jsou schopni správně přemýšlet o zásadních principech komplexního systému. Stále se pokoušejí osvojit si vědomosti a kompetence. Musí si dávat pozor, aby ostatní nezahrnuli do svých představ. Kladou velký důraz na expertní vědomosti a strategie nepostrádající vizi. Navenek projevují spíše svoji intuitivně vnímající stránku, uvnitř se spoléhají spíše na své myšlení."

ESTP – „Věcní, „jednou měř a dvakrát řež", spontánní, praktičtí. K věcem přistupují optimisticky, chtějí je dostat pod kontrolu; nejlépe si počínají s věcmi, které se dají uchopit rozložit a opět složit. Zkušenosti jsou pro ně důležitější než teorie. Tempo a flexibilita jsou pro ně hned na druhém místě. Musí si dávat pozor na priority a cíle. Jsou schopní se dobře přizpůsobit. Navenek projevují spíše své smyslové vnímání, uvnitř se spoléhají spíše na své myšlení."

ESFP – „Otevření, veselé povahy, spontánní. Jsou schopni podnítit ostatní ke spolupráci, Dávají přednost pracím, které jsou konkrétní, pochopitelné a praktické. Chtějí dosáhnout „užitku pro lidi". Umějí dobře jednat. Musí udržovat rovnováhu mezi naléhavými pracemi a společenskostí. Starají se

o soudržnost týmu. Práce musí přinášet radost. Navenek projevují spíše své smyslové vnímání, uvnitř se spoléhají spíše na své cítění.“

ENFP – „Stále hledají nové možnosti. Jsou duchaplní a překypují fantazií. Disponují inspirujícím vyzařováním. Spoléhají se na svůj improvizační talent, přesvědčí svou sebedůvěrou. Jsou spontánní, mluví energicky a s nadšením. Potřebují strategii jednání. Život pro ně zůstává napínavým dobrodružstvím. Navenek projevují spíše svoji intuitivně vnímající stránku, vnitřně se spoléhají spíše na své cítění.“

ENTP – „Dynamičtí, orientovaní na budoucnost, podnikaví. Jejich cíle se nachází mimo dohled. Přebírají iniciativu a zahajují změny. Přináší kreativní myšlenky. Mají rádi otevřené, komplexní kladení otázek. Za jistých okolností jim detaily činí obtíže. Od okolí očekávají nastavení, které je orientované na řešení problémů. Navenek projevují spíše svoji intuitivně vnímající stránku, vnitřně se spoléhají na své myšlení.“

ESTJ – „Praktičtí, realističtí. Plánují a organizují průběh událostí, rádi organizují akce a podniky jako manažeři. Musejí si dávat pozor, aby nezapojili i osobní potřeby lidí. Jsou mistry v operativních přesunech. Hodnotu pro ně mají pouze výsledky. Jsou přímí a vystupují rozhodně. K problémům přistupují zpříma a rozhodně. Navenek projevují spíše své myšlení, uvnitř se spoléhají spíše na své smyslové vnímání.“

ESFJ – „Přátelští, společenští, pečují o své vztahy. Oživí obchodní záležitosti svým jedinečným způsobem. Umějí dobře organizovat a jsou ukotveni v konkrétní skutečnosti. Starají se o dodržování dohod. Nedají se snadno odvést od vlastního mínění. Vsadí vše na to, aby vytvořili kooperativní prostředí. Navenek projevují spíše své cítění, uvnitř se spoléhají spíše na své smyslové vnímání.“

ENFJ – „Kladou důraz na harmonické vztahy, mají velké ideály. Jejich loajalita k zaměstnavateli, k partnerství, k důležitým věcem stojí na prvním místě. Jsou schopni nadchnout. Diskuzi dovedou vést ohleduplně a taktně. Musí si dát pozor, aby se příliš nepodvolili nárokům ostatních. Dovedou

z lidí vytáhnout to nejlepší. Jsou pečlivými plánovači. Navenek projevují spíše své cítění, uvnitř se spoléhají spíše na své intuitivní vnímání.“

ENTJ – „Důkladní, ovládají formu a strukturu. Rádi by převzali vedení. Nemají sebemenší smysl pro plýtvání. S lidmi se má zacházet spravedlivě, jsou však málo tolerantní vůči nedostatkům. Mistři analýzy a objektivní kritiky. Plánují dlouhodobě, upřednostňují koncepční návrhy a pohybují se na rovině idejí. Vůči kritické zpětné vazbě jsou otevření. Navenek projevují spíše své myšlení, uvnitř se spoléhají spíše na své intuitivní vnímání“ (s. 50-53).

Příloha 2 Dotazník typologie osobnosti GPOP

DOTAZNÍK – HTS VERZE

Dotazník typologie osobnosti – GPOP

John P. Golden

Jméno: .....

Věk: ..... Pohlaví: ☐ muž ☐ žena

Vzdělání: .....

Povolání: .....

Datum: .....

INSTRUKCE

Tento dotazník se skládá ze tří částí a obsahuje celkem 116 položek. Na základě Vašich odpovědí bude určen typ Vaší osobnosti a sestaven Váš osobní profil.
Nejsou zde žádné správné nebo nesprávné odpovědi, každý jsme jiný. Na pravdivosti Vašich odpovědí bude záviset, jak mnoho se o sobě dozvíte.

Své odpovědi zaznamenávejte do tohoto sešitu. Pracujte plynule, ale pečlivě. Příliš se nezdržujte u jednotlivých výroků.

Pokud omylem označíte jinou odpověď a chcete se opravit, zaškrtněte odpověď správnou a navíc ji i výrazně podtrhněte.

Objednací číslo: 050-137-2
© Hogrefe – Testcentrum, Praha 2009

1. ČÁST

U každého z následujících 71 výroků jsou nabídnuty dvě odlišné možnosti jeho dokončení. Přečtěte si pozorně každý výrok i obě možnosti a vyberte takové dokončení výroku, které Vás nejlépe vystihuje. Svou odpověď zaznamenávejte na sedmistupňové škále ③ ② ① ⓪ ① ② ③ podle toho, jak výrazně Vás jedna (či druhá) možnost vystihuje. Křížkem **X** *označte vždy jen jedno číslo na škále:*

Pokud Vás preferovaná možnost ***zcela (úplně)*** *vystihuje, označte ③.*
Pokud Vás preferovaná možnost ***většinou*** *vystihuje, označte ②.*
Pokud Vás preferovaná možnost ***částečně*** *vystihuje, označte ①.*
Pokud se mezi možnostmi dokončení nedokážete rozhodnout, přeškrtněte ⓪.

Příklad:

Když jdu nakupovat potraviny, *udělám si seznam a nakoupím až na pár výjimek pouze to, co je na seznamu.*	③ **X** ① ⓪ ① ② ③	*málokdy si udělám seznam a nakoupím spoustu věcí, které jsem původně koupit nechtěl/a*

První možné dokončení Vás podle zvolené odpovědi **většinou** vystihuje.

1. **Když se ocitnu mezi novými lidmi, mám tendenci mluvit**
   méně než obvykle. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ víc, než jsem měl/a v úmyslu.

2. **Raději mluvím**
   o teoriích. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ o faktech.

3. **Když jsem na dovolené, raději trávím svůj čas**
   čtením. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ seznamováním se s novými lidmi.

4. **Když hraji nějakou novou hru,**
   bavím se a hraji pro radost a zábavu. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ taktizuji a snažím se vyhrát.

5. **Kdybych měl/a vlastní zahradu, chtěl/a bych, aby byla**
   tradiční, pěkně udržovaná a pěstěná. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ nějaká netradiční, s neobvyklými rostlinami.

6. **Když odcházím z večírku,**
   odejdu bez velkého loučení. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ většinou strávím hodně času loučením.

7. **Než se pustím do nějakého projektu,**
rád/a si naplánuji všechno, čeho a jak chci dosáhnout. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ spíš si stanovím určitý cíl a vše ostatní řeším, až když je potřeba.

8. **Projevy citů druhých lidí**
lze i odsuzovat, pokud jdou proti zdravému rozumu. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ bychom nikdy neměli odsuzovat.

9. **Je pro mne důležitější ukázat, že**
mám dost zdravého rozumu. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ mám dobrou fantazii.

10. **Lidé v práci by o mně zřejmě řekli, že jsem ten/ta, kdo**
vše dělá na poslední chvíli. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ vše dělá raději s předstihem.

11. **Mám lepší přehled o tom, co se děje**
ve vědě, technice, politice nebo ekonomii. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ v umění, literatuře, hudbě nebo humanitních vědách.

12. **Co se týče hospodaření s penězi,**
snažím se dodržet určitý svůj rozpočet. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ většinou si koupím to, co chci, a nehledím na rozpočty.

13. **Je pro mne více typické, že**
se umím vcítit do problémů ostatních. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ nepřestanu uvažovat logicky, i když je situace citově vypjatá.

14. **Kdyby mne někdo požádal, abych si připravil/a projev,**
nechtělo by se mi do toho. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ uvítal/a bych takovou příležitost.

15. **Pokud se lidé sedící za mnou v autě nebo v autobuse o něčem baví, většinou**
mohu spokojeně přemýšlet o něčem jiném. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ mám potřebu se otočit a do konverzace se zapojit.

16. **Pokud se přihodí něco nečekaného a zkříží mi to plány,**
dost mě to rozladí. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ spíše mě to pobaví.

17. **Domnívám se, že život je plný**
malých potěšení, pokud se je člověk naučí hledat. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ bolesti a utrpení.

18. **Každodenní starosti a překážky**
beru s klidem, takový je život. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ mne trápí více než ostatní lidi.

19. **Když se známými jdeme na výlet a nemůžeme se dohodnout, kudy dále pokračovat,**
obvykle se snažím ostatní přesvědčit, abychom se vydali cestou, kterou považuji za nejlepší. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ obvykle se přizpůsobím přání ostatních.

20. **Pokud se před nějakou činností musí dělat ještě nějaké přípravné práce, jako je např. úprava povrchu dřeva před natíráním,**
mám chuť to přeskočit a začít hned natírat. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ vím, že je nutné udělat přípravné práce důkladně.

21. **Představa, že jsem pohromadě s mnoha lidmi, je pro mne**
příjemná a lákavá. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ nepříjemná.

22. **Na nějaké společenské akci**
se věnuji lidem, kteří se cítí nepříjemně. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ se nezabývám tím, jak se lidé cítí.

23. **Nehledě na to, jak se to může zdát,**
jsem ve skutečnosti plachý/-á a je lehké mne přivést do rozpaků. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ se moc nestarám o to, co si o mně lidé pomyslí.

24. **Když jsem na nějaké společenské akci, obvykle**
se začínám sám/sama s někým bavit. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ čekám, až mne někdo osloví.

25. **Když cestuji autem ve městě, ve kterém jsem nikdy předtím nebyl/a, raději**
řídím sám/sama. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ nechám řídit někoho, kdo město zná.

26. **Když si něco plánuji,**
pokouším se předvídat každý detail předem. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ vím, že drobnosti si dořeším, až bude potřeba.

27. **Ve většině rozhovorů**
umím pohotově přijít s rychlou a vtipnou odpovědí. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ mne většinou napadne ta správná odpověď příliš pozdě.

28. **Většinou dávám přednost lidem, kteří**
mluví jednoduše a normálně. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ hledají nové a neobvyklé způsoby, jak vyjádřit své myšlenky.

29. **Když se podívám na údaje v grafu nebo v tabulce,**
držím se především přesně daných faktů. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ uvažuji o různých možných tendencích, hledám možné směry dalšího vývoje.

30. **Když jedu na dovolenou,**
nerad/a trávím mnoho času plánováním cesty. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ užívám si plánování dovolené stejně jako dovolenou samotnou.

31. **Dá se o mně říci, že**
spíše netrávím moc času přemýšlením nad problémy. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ se zbytečně zabývám i těmi problémy, které stejně nemohu vyřešit.

32. **V novém prostředí mi obvykle**
trvá déle najít si nové přátele. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ nedělá problém najít si rychle nové přátele.

33. **Když poslouchám nějakého řečníka,**
všímám si každé chyby v jeho argumentaci. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ všímám si toho, co si v jeho projevu zaslouží pochvalu.

34. **Pokud o mně někdo řekne něco necitlivého**
často si to beru příliš osobně. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ nenechám se tím vyvést z míry.

35. **Posledních několik let se cítím**
v dobré náladě a bez nějakých starostí. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ často spíše ustaraný/-á a bez radosti ze života.

36. **Když dostávám hodně pošty,**
obvykle ji neotvírám a nechám nahromadit. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ rychle ji projdu a zbavím se té, kterou nechci.

37. **Když mám rozhodnout něco důležitého, nejprve**
zvážím, jaké by to mohlo mít důsledky pro mne nebo pro lidi, na kterých mi záleží. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ objektivně a nezaujatě shrnu a analyzuji dostupné informace.

38. **Inklinuji spíše**
k uplatňování osvědčených metod, které fungují. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ k vytváření nových a lepších metod.

39. **Když se objeví v diskusi rozpory, dávám přednost tomu, kdo**
vyjadřuje vášnivě svůj pohled na věc. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ přistupuje k věci logicky a bez emocí.

40. **Sobotní večer obvykle rád/a**
strávím s přáteli na večírku nebo někde ve společnosti. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ zůstanu doma a strávím jej čtením nebo sledováním televize.

41. **Když plánuji dovolenou nebo společenskou událost, raději**
mám vše pevně dané a určené. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ si nechávám prostor pro změnu plánů i pro to, aby se mohli přidat další lidé.

42. **Co se týče placení účtů,**
dělám to vždycky včas. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ někdy zapomenu a platím se zpožděním.

43. **Na svém pracovišti**
mám okolo sebe rád/a hodně lidí. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ většinou dávám přednost práci o samotě.

44. **Raději bych byl/a, aby mě ostatní považovali za**
logicky uvažujícího člověka. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ citlivého a soucitného člověka.

45. **Co o Vás více platí?**
Rád/a trávím čas se spoustou lidí. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ Být v davu je pro mne nepříjemné.

46. **Pokud je potřeba zahájit rozhovor s lidmi, které příliš neznám,**
nedá se to ode mne moc očekávat. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ nedělá mi to žádné potíže.

47. **Častěji**
se nechám unést fantazií. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ stojím pevně nohama na zemi.

48. **Při sledování smutného filmu**
se jen tak nerozpláču. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ mi snadno při dojemné scéně vyhrknou slzy.

49. **Když sestavuji něco nového (např. nábytek),**
raději si nejprve přečtu návod a postupuji přesně podle pokynů. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ postupuji tak, že nejprve složím vše, co zjevně patří k sobě a pouze v případě potřeby se podívám na návod.

50. **Po koupi důležité a významné věci**
se často trápím, že jsem se rozhodl/a špatně. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ mám obvykle ze svého rozhodnutí radost.

51. **Často mívám pocit, že**
mě lidé nemají rádi. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ jsem aspoň tak dobrý/-á, jako všichni ostatní.

52. **Raději bych četl/a nebo poslouchal/a**
poezii, plnou krásných slov a obratů. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ detailní popis známé historické události.

53. **Když poslouchám hádku dvou lidí, které osobně znám,**
je pro mě normální se nechat strhnout jejich emocemi. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ dokážu se ovládnout a zůstat nad věcí.

54. **Co se týče věnování pozornosti detailům,**
málokdy mi něco unikne. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ nejsou pro mě důležité, vidím celek.

55. **Během posledního roku**
jsem budoucnost viděl/a spíš optimisticky. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ jsem se často cítil/a beznadějně.

56. **Raději bych žil/a tam, kde**
je ticho a klid, kde se nic moc neděje. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ je pořád co dělat a pořád co vidět.

57. **Více si vážím a obdivuji toho, kdo je**
výjimečně schopný. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ opravdový a upřímný.

58. **Pokouším se**
nevnímat, když někdo projevuje nějaké emoce. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ být vnímavý/-á k pocitům lidí okolo mne.

59. **Obvykle se snažím chodit na schůzku**
přesně na čas (i když vím, že třeba můžu mít zpoždění kvůli dopravě). ③ ② ① ⓪ ① ② ③ s předstihem (pro případ, že by mne po cestě něco zdrželo).

60. **Než vyjedu na dlouhou cestu,**
vždy si udělám seznam věcí, které si vezmu s sebou a snažím se na nic nezapomenout. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ zabalím tolik věcí, na kolik si vzpomenu. Pokud něco zapomenu, buď se bez toho obejdu, nebo si to koupím tam.

61. **V podstatě se na svůj další život dívám**
pesimisticky. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ optimisticky.

62. **Když řeším nějaký problém, obvykle se snažím**
vymýšlet nové postupy, které ještě nikdo nevyzkoušel. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ uplatnit vše, co už se mi dříve osvědčilo.

63. **Co o Vás spíše platí?**
Mám ve svém světě rád/a hodně změn; málo změn v životě mne nudí. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ Mám ve svém světě rád/a stabilitu; příliš mnoho změn v životě mne obtěžuje.

64. **Na kurzech mám rád/a takové učitele a lektory, kteří**
dovedou přizpůsobit program podle situace. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ vždy dodržují přesný plán výuky.

65. **Raději bych sledoval/a nějakou kulturní nebo sportovní akci, která mne zajímá,**
v hledišti společně s ostatními diváky. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ sám/sama doma v televizi.

66. **Dělá mi dobře, když můžu**
pro někoho něco hezkého udělat. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ vyřešit problém, který ostatní nemohli beze mne vyřešit.

67. **U činností, kde se něco musí opakovat,**
mně nevadí dělat stejnou věc stále dokola. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ se začnu opakováním toho samého rychle nudit.

68. **Budoucnost**
je něco, co mě často znepokojuje. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ mě netrápí, raději si užívám to, co je.

69. **Častěji si myslím, že**
se vše v mém životě obrací k lepšímu. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ můj život je jedno velké selhání.

70. **Přijít na schůzku včas**
je pro mě těžké. I když se opravdu snažím, obvykle přijdu o pár minut později. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ pro mě není nic těžkého. Dokážu být všude včas.

71. **Dělám většinu svých rozhodnutí**
na základě důvěry ve svůj instinkt. ③ ② ① ⓪ ① ② ③ na základě důkladného promyšlení.

2. ČÁST

Následujících šest výroků má více variant zakončení (obvykle čtyři). U každé varianty posuďte, nakolik Vás vystihuje. Míru vyjádříte tak, že křížkem **X** *označíte vždy jedno číslo na škále:*

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
vůbec mne nevystihuje	nevystihuje mne	spíše mne nevystihuje	nelze říci, že vystihuje, ani že nevystihuje	trochu mne vystihuje	vystihuje mne	úplně mne vystihuje

Příklad:

Zakládám si na tom, že	vůbec mne nevystihuje						úplně mne vystihuje
A. co dělám, dělám dokonale.	①	**X**	③	④	⑤	⑥	⑦
B. umím jít za svým přesvědčením.	①	②	③	④	⑤	**X**	⑦
C. vždy vyhrávám.	①	②	③	④	⑤	**X**	⑦
D. stojím si za vším, co dělám.	①	②	③	④	**X**	⑥	⑦

72. Od svého zaměstnání očekávám

A. svobodu v tom, jak svou práci udělám. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
B. jistotu a stabilitu. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
C. příležitost využít svých rozumových schopností. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
D. šanci změnit svět k lepšímu. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

73. Spíše se pustím do nového projektu, protože

A. je to má povinnost. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
B. mě může proslavit. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
C. je zajímavý. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
D. je hodně riskantní, ale finanční odměna je velká. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

74. Moje ideální práce je taková, která by

A. mi poskytla průměrný, ale jistý příjem. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

B. mi nabídla spolupracovníky, které bych měl/a rád/a a na kterých by mi záleželo. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

C. byla zajímavá a intelektuálně stimulující. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

D. přinášela opravdové výzvy každý den. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

75. Mezi silnými stránkami, které přináším týmu jako jeho člen, je především

A. spolehlivost a stoprocentní výkon. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

B. přispění novými nápady a koncepty. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

C. ohled na pocity, potřeby a východiska druhých. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

D. schopnost povzbudit ostatní. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

76. Je pravděpodobnější, že něčemu uvěřím, pokud

A. to je v souladu s tím, o čem jsem přesvědčen/a. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

B. to je vědecky podloženo. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

C. to obstálo v diskusi a je praxí prověřeno. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

77. Na sobě si vážím nejvíce toho, že jsem ten/ta,

A. komu opravdu záleží na ostatních. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

B. kdo je rychlý/-á a zároveň i spolehlivý/-á. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

C. kdo umí improvizovat. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

D. kdo dodržuje pravidla. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

3. ČÁST

V následujících položkách od 78 do 116 si můžete vybrat mezi dvěma možnostmi, jak popsat sám/sama sebe. Vyberte takovou možnost, která Vás lépe vystihuje. Svou odpověď zaznamenávejte u každé položky na škále ③ ② ① ⓪ ① ② ③ podle toho, jak Vás jedna (či druhá) z uváděných možností přesně vystihuje. Křížkem **X** *označte vždy jen jedno číslo na škále:*

Pokud Vás preferovaná možnost ***zcela (úplně)*** *vystihuje, označte ③.*
Pokud Vás preferovaná možnost ***většinou*** *vystihuje, označte ②.*
Pokud Vás preferovaná možnost ***částečně*** *vystihuje, označte ①.*
Pokud se nedokážete rozhodnout, která z uvedených možností Vás lépe vystihuje, přeškrtněte ⓪.

Příklad:

Rozvážný/-á	③ **X** ① ⓪ ① ② ③	*Zbrklý/-á*

78.	Společenský/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Rezervovaný/-á
79.	Racionální	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Empatický/-á
80.	Živější	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Klidnější
81.	Uzavřený/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Přátelský/-á
82.	Srdečný/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Rozumový/-á
83.	Opatrný/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Odvážný/-á
84.	Intuitivní	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Realistický/-á
85.	Roztržitý/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Soustředěný/-á
86.	Idealistický/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Pragmatický/-á
87.	Hovorný/-á, sdílný/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Málomluvný/-á, zamlklý/-á
88.	Citový/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Chladný/-á
89.	Nevypočitatelný/-á, proměnlivý/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Systematický/-á, metodický/-á
90.	Neklidný/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Spořádaný/-á
91.	Tradiční	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Výstřední
92.	Přizpůsobivý/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Individualistický/-á
93.	Zaměřený/-á na detail	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Zaměřený/-á na celek
94.	Spolupracující	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Soutěživý/-á
95.	Ovlivňuji své okolí	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Přizpůsobuji se svému okolí
96.	Objektivní	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Subjektivní
97.	Rázný/-á, energický/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Hloubavý/-á, přemýšlivý/-á
98.	Jsem sentimentální	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Udržuji si citový odstup
99.	Smířlivý/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Nekompromisní

100. Přízemní, prozaický/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Vzletný/-á, poetický/-á
101. Přesný/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Přibližný/-á
102. Mlčenlivý/-á, tichý/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Výmluvný/-á, expresivní
103. Sebejistý/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Nejistý/-á
104. Vizionářský/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Praktický/-á
105. Věcný/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Filozofující
106. Otevřený/-á, upřímný/á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Diplomatický/-á, ohleduplný/-á
107. Nedůsledný/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Důsledný/-á
108. Zúčastněný/-á, soucitný/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Odtažitý/-á, pozorující
109. Držím se osvědčeného	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Vymýšlím nové
110. Smělý/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Bojácný/-á
111. Důvěřivý/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Nedůvěřivý/-á
112. Veselý/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Úzkostný/-á
113. Zdrženlivý/-á	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Družný/-á
114. Konzervativní	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Vynalézavý/-á
115. Preferuji společné hodnoty	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Preferuji osobní hodnoty
116. Konkrétní	③ ② ① ⓪ ① ② ③	Abstraktní

Děkujeme za Váš čas, který jste strávili vyplňováním tohoto dotazníku.

Příloha 3 Výstup z typologie osobnosti GPOP

SHRNUTÍ

Výsledky dotazníku ukazují, že jste přesná, ustálená, se silným smyslem pro realitu a je na vás spoleh. Ze všech osobnostních typů má tento nejvíce vytříbený smysl pro praktičnost. Velmi zdatně sbírají data. Přesnost je pro ně hlavním přikázáním. Pečlivě zpracovávají obrovské objemy informací a velmi přesně si vybavují detaily. Lidé se můžou na tento typ spolehnout. Žádný podnik nebo vztah nezačínají jen tak z náhlého popudu nebo lehkovážně. Na druhou stranu se také jen tak něčeho nevzdají – ledaže by měli velmi jasný a dobře zdokumentovaný důvod.

Snadno přeřadíte na jinou rychlost a změníte směr, pokud k tomu existují pádné důvody. Příliš mnoho nesmyslných změn vám působí žaludeční křeče. Připustíte jen tolik změn, kolik je bezpodmínečně nutných. Dáváte přednost předvídatelnosti. Chcete vědět, kde se co nachází a kdy se co stane. Očekáváte hodně sama od sebe a nasazujete vysokou laťku svému vlastnímu chování.

Lidé vašeho typu mají pohled na život výrazně ovlivněný pracovní odpovědností podle motta „nejdříve práce, pak zábava" – chvile zábavy musí být zasloužená tvrdou prací. Lidé vašeho typu jsou zakladatelkami organizací, které také udržují v chodu. I vy jste patrně udělala zkušenost, že jakmile jste vstoupila do nějaké organizace, brzy jste dostala pozici nesoucí s sebou nějakou odpovědnost.

Potřebujete čas pro sebe, abyste mohla v pohodě pracovat. I když musíte na projektu pracovat dlouhou dobu bez přestávky, nic si z toho neděláte. Jste hrdá na svůj přínos do projektu a projevujete zájem o různé aspekty vaší práce. Celkově zajišťujete svým cenným, systematickým přístupem řešení problémů. Vytrvale hledáte řešení a ve věci, pro kterou se angažujete, zajišťujete stabilitu.

VÁŠ PŘÍSPĚVEK V RÁMCI ORGANIZACE

- Pracujete vytrvale a účinně, abyste dosáhla domluvených cílů.
- Jste výrazně zaměřená na detaily a chcete vidět výsledky.
- Jste pilná, pečlivá, strukturovaná a nejraději pracujete nerušeně.
- V rámci organizace zajišťujete smysl pro realitu, objektivitu a měřitelné výsledky.
- Máte velmi střízlivý postoj, pokud jde o dosahování cílů.
- Jednáte rychle a přesně, pokud jde o rozhodování nebo nastartování určité akce.
- Respektujete povinnosti a pracujete nejraději s jasně určenými termíny a strukturami.

STYL VEDENÍ, KTERÉMU DÁVÁTE PŘEDNOST

- Delegujete odpovědnost, jakmile jsou dosažitelná čísla a data pod kontrolou.
- Vaše pozornost je zaměřená na bezprostřední potřeby organizace.
- Jste spolehlivá řídící pracovnice, která dobře koordinuje úkoly, spolupracovníky a pracovní postupy.
- Pečlivě plánujete, abyste předešla krizím.
- Určujete standardy a od druhých očekáváte, že se jich budou držet; odměňujete ty, kteří dodržují pravidla.

KOMUNIKAČNÍ STYL, KTERÉMU DÁVÁTE PŘEDNOST

- Mluvíte mírným a rozumným stylem – jen zřídka dáte k dobru něco osobního.
- Přemýšlíte, než odpovíte a vyčkáváte, dokud se někdo nezeptá na další informace.
- Raději mluvíte s jednotlivcem než se skupinou lidí.
- Raději se projevujete písemně, než abyste s lidmi mluvila osobně.
- Mluvíte stručně a jasně, kladete důraz na objektivitu a jasnost myšlenek.
- Prezentujete fakta přímým, pragmatickým způsobem a doplňujete je případně praktickými příklady.
- Přesvědčujete a necháte se přesvědčit chladnou, logickou analýzou.
- Komunikujete o osobních zkušenostech jen v případě, že chcete dokreslit obrazně to, co už jste doložila jinými daty.

CO VÁS MOTIVUJE A DEMOTIVUJE

- Máte ráda strukturu, pořádek, stálost a postup po jednotlivých krocích při pokud možno co nejmenším vyrušování.
- Maximální výkony podáváte v situacích, které vyžadují schopnost vydržet a odolat.
- Ceníte si toho, když vás za konkrétní výkon odmění.
- Jste pilná, pokud jde o uchopitelné projekty, konkrétní výrobky a krátkodobé výsledky.
- Máte ráda logistické úkoly a chcete organizaci posouvat kupředu.
- Držte se dále od prostředí, které je chaotické a kde neexistuje zaměření na jeden cíl.

PŘÍSPĚVEK V TÝMU

- Nejlépe se vám pracuje s pevně stanovenými pravidly a pracovními postupy.
- Soustředíte se na dodržování termínů odevzdání práce, dodržování časových plánů a stanovení priorit.
- Za vaší přítomnosti jsou porady účinné, věcné a zaměřené na podstatu úkolu.
- Používáte svůj spolehlivý a zdravý rozum, abyste zvládla projekt a rozdělila dílčí úkoly.
- Stále myslíte na konkrétní úkoly, které máte před sebou.
- Někdy vyslovíte svůj pohled na věc až, když už je pozdě.
- Rozčiluje vás, když se moc mluví, klábosí od věci, když jste vyrušována a ostatní nejsou schopní své úkoly dotáhnout do konce.

NĚKOLIK TIPŮ PRO OSOBNÍ ROZVOJ

- Učte se více otevřenosti vůči inovacím, změnám a novým metodám.
- Pokud dojdete k rozhodnutí, myslete přitom na jeho účinek, se kterým je potřeba počítat především z hlediska osobních a sociálních hodnotových systémů lidí ve vašem okolí.
- Dávejte pozor, abyste se neztratila v detailech; mohlo by se stát, že byste přehlédla širší souvislosti nebo také kontakty a vztahy, které hrají svou roli na pozadí úkolu.
- Pokuste se být více pružná při používání pravidel.
- Naučte se občas říci „ne", pokud jde o odpovědnost v nejrůznějších oblastech vašeho života – mohla byste vnitřně vyhořet.

Petra Dočekalová

ODKUD ČERPÁTE SVOU PSYCHICKOU ENERGII

extraverze **introverze**

31% **62%**

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

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

Výsledek ukazuje tendenci k preferenci introverze.

Škály rysů pro extraverzi a introverzi

energičnost **poklidnost**

38% **42%**

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

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

orientace na společnost **orientace na soukromí**

46% **66%**

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

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

Petra Dočekalová

JAK ZPRAVIDLA VNÍMÁTE SKUTEČNOST

smysly **intuice**

86% **24%**

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

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

Výsledky ukazují na výraznou preferenci smyslového vnímání.

Škály rysů pro smysly a intuici

praktičnost **inovátorství**

58% **27%**

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

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

konkrétnost **abstraktnost**

93% **31%**

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

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

realističnost **imaginativnost**

90% **18%**

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

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

odměny konkrétní **odměny abstraktní**

84% **58%**

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

- Reaguje na intelektuální výzvy
- Hledá napínavé a náročné výzvy

stabilita **změna**

82% **58%**

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

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

Petra Dočekalová

JAK SE ZPRAVIDLA ROZHODUJETE

myšlení (analytické rozhodování) **cítění (hodnotové rozhodování)**

54% **24%**

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

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

Výsledek ukazuje tendenci k preferencii analytického rozhodování (myšlení).

Škály rysů pro myšlení a cítění

distancovanost **empatie**

73% **27%**

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

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

objektivita **subjektivita**

79% **21%**

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

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

autonomie **autenticita**

66% **31%**

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

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

vůdcovství **adaptabilita**

7% **84%**

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

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

kritičnost **akceptace**

62% **38%**

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

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

ŽIVOTNÍ STYL - CO JE PATRNÉ NAVENEK

orientace na rozhodování (řád, organizování a struktura) — **orientace na vnímání (flexibilita, přizpůsobení a bezprostřednost)**

73% **16%**

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

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

Výsledky ukazují na výraznou preferenci orientace na rozhodování (řád, organizování a struktura).

Škály rysů pro orientaci na rozhodování a orientaci na vnímání

zaměření na cíl — **zaměření na proces**

42% **34%**

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

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

strukturovanost — **impulzivita**

95% **8%**

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

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

spolehlivost **uvolněnost**

95% **24%**

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

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

smysl pro detail **smysl pro celek**

50% **46%**

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

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

stálost **otevřenost příležitostem**

14% **69%**

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

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

Petra Dočekalová

JAK REAGUJETE NA STRES

napětí **uvolnění**

50% **58%**

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

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

Výsledky naznačují tendenci k preferenci uvolnění.

Škály rysů pro napětí a uvolnění

skepticismus **důvěřivost**

54% **79%**

- Často si dělá starosti o budoucnost
- Vnímá spíše negativní stránky života
- Hledí do budoucnosti s důvěrou
- Vnímá spíše pozitivní stránky života

nejistota **vyrovnanost**

50% **54%**

- Často přemýšlí o problémech
- Hodně věcí si bere osobně často reaguje podrážděně
- Málokdy myslí na problémy
- Ostatní ho/ji nedokážou vyvést z vnitřního klidu

opatrnost **smělost**

84% **38%**

- Vnímá svou nesmělost
- Působí bojácně

- Vnímá své sebevědomí
- Působí vesele a bezstarostně

negativní naladění **pozitivní naladění**

54% **34%**

- Běžné problémy i nečekané změny jsou prožívané jako nepříjemnost

- Nečekané změny i řešení problémů jsou vnímány jako šance

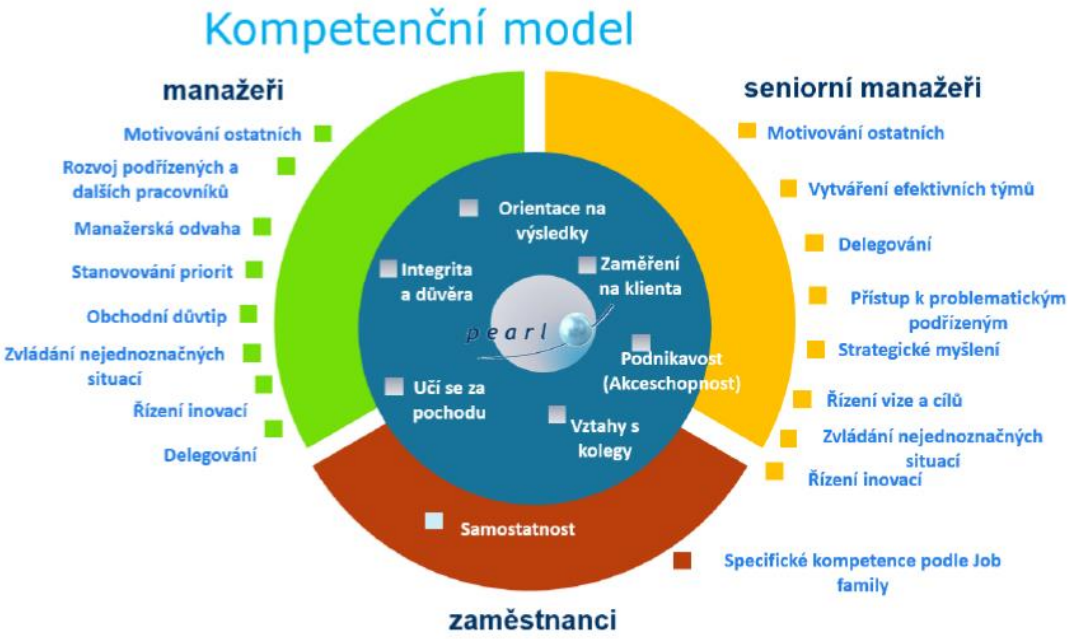
pesimismus **optimismus**

62% **88%**

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

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

Příloha 4 Kompetenční model společnosti



ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Ing. Petra Kasarda
Název práce:	Typologie osobností v korporaci při použití psychodiagnostické metody GPOP
Typ práce:	Bakalářská
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP
Vedoucí práce:	PhDr. Petra Vávrová
Počet stran:	80
Počet znaků:	76 090
Počet příloh:	4
Počet titulů použitých zdrojů:	34
Jazyk:	Český

Klíčová slova: GPOP, Golden Profiler of Personality, teorie osobnosti, osobnost, Jungova typologie osobnosti, kompetence, kompetenční model

Keywords: GPOP, Golden Profiler of Personality, personality theory, Jung typology of personality, the personality, corporation, competency, competeny model

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se teorie osobnosti, typologie osobnosti, kompetencí a kompetenčních modelů. V návaznosti na zvolené téma je použita psychodiagnostická metoda GPOP, která vychází z Jungovy typologie osobnosti. Cílem mé práce bylo zmapovat, jaké osobnostní profily se u nás ve společnosti nachází a zda odpovídají kompetenčnímu modelu, který si společnost nastavila. Tento cíl byl realizován prostřednictvím dílčích úkolů, které měly stanovené několik výzkumných otázek. Hlavní zjištění této práce jsou dále využitelná pro

nastavení správného kompetenčního modelu, firemní kultury společnosti, k motivaci zaměstnanců a v náboru.

The main objective was to identify personality profiles of employees and verify the correctness of setting up a competency model in corporation. The theoretical part explains basic concepts related to personality, its structure and typology. The main theme of this section is introduction of approaches to theories of personality and especially Jung typology of personality. There is also explained how to use assessment methods GPOP. The empirical part introduces specific measurement results regarding the identification of individual personality types.