

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogika

TYOLOGIE OSOBNOSTI V ORGANIZAČNÍ KULTUŘE
TYOLOGY OF PERSONALITY IN THE ORGANIZATION
CULTURE

Bakalářská diplomová práce

Dominika Zapletalová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Veronika Gígalová

Olomouc 2008

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....
Vlastnoruční podpis

V Olomouci dne

Anotace

Cílem této bakalářské práce je srovnání jedné z mnoha typologií organizační kultury s jednou z typologií osobnosti. Co se týče organizační kultury, definovat budu formování, způsoby změn v ní probíhající, prvky a úrovně organizační kultury. Zaměřím se také na národní i mezinárodní kulturu firem. V nejdůležitější řadě definuji typologii organizační kultury, která jako jediná v celé organizaci finanční prostředky akumuluje nikoli naopak. Typologie osobnosti pro začátek stručně objasní pojmy a vývoj, abych se mohla dále věnovat typologii MBTI, která je stěžejní pro srovnání s typologií organizační kultury podle Deala a Kennedyho v této práci.

OBSAH

Úvod	5
1. Organizační kultura	6
1.1 Charakteristika organizační kultury	6
1.2 Formování organizační kultury	9
1.3 Změna organizační kultury	11
1.4 Prvky organizační kultury	13
1.5 Úrovně organizační kultury	14
1.6 Typologie organizační kultury	15
1.7 Národní a podniková kultura	21
1.8 Organizační kultura mezinárodních společností	22
2. Typologie osobnosti	24
2.1 Vývoj typologie osobnosti	25
2.2 Typologie MBTI	27
2.2.1 Charakteristiky jednotlivých typů typologie MBTI	29
Závěr	46
Použitá literatura	47

Úvod

V úvodu této bakalářské práce je třeba říct, že každá firma či organizace nezakládá svou prestiž jen na základě finančních nebo jiných hmatatelných úspěchů. Významnou úlohu zde hraje organizační kultura. Ta jediná firmě či organizaci umožňuje zmíněné prostředky akumulovat a využívat. Organizační kultura členy stmeluje, vytváří pocit ochrany a silné organizace zastřešující jejich zájmy i budoucnost. Také noví zaměstnanci nejsou přijímáni jen podle potřebné kvalifikace. Zde hraje významnou roli psychologie a dovednost výběrového řízení personalisty. Do zaběhnutého nebo právě vznikajícího kolektivu je třeba vybírat členy také podle osobnostních rysů. Přijímaný člen by měl mít, pro celkový budoucí úspěch firmy či organizace, osobnostní charakteristiky velmi podobného, ne-li stejného charakteru jako členové dané firmy, organizace, komplementární, supletivní, využitelné pro specifika společenství. Firmě neprospívá, když spolu členové nekooperují, nekomunikují, nemají stejné vize a odhodlání a to na horizontální i vertikální ose řízení. Popsané chování má za následek neúspěch a v horších případech úpadek firmy. Proto by se měl kvalitní personalista velmi dobře orientovat v psychologii, aby mohl kolektiv kvalitně vybrat. Jedním z viditelných produktů je kultura firmy.

Toto téma jsem si vybrala, protože jsou lidské zdroje čím dál tím víc aktuálnější, vzácnější, je třeba je ošetřovat a pokud je mým cílem se v tomto oboru uchytit je nezbytnou podmínkou se velmi dobře orientovat a umět porozumět kulturám firem a umět vybírat kvalitní zaměstnance, vhodné pro danou práci.

Organizační kultura

Pro začátek bych definovala pojem kultura, kterou si vysvětlují různí interpreti jinak. Jedna z vyčerpávajících definic kultury je od E. Willemse, který kulturou rozumí „ty všechny ideje, znalosti, způsoby chování, dovednosti a nástroje, které jsou společné členům příslušné skupiny lidí a jejichž naučení lze přičíst pouze působením mezilidských vztahů.“¹ Další definice kultury od W. E. Mühlmanna je ještě detailnější, neboť se vztahuje k hodnotám. Ten rozumí kulturou „soubor typických forem života určitého obyvatelstva, včetně duchovního stavu, zejména hodnotových postojů.“²

Kultura ve společnosti je předmětem zájmu kulturní antropologie. Kulturní antropologie se zabývá studiem původu lidských skupin a jejich historii. Dalším předmětem zájmu je vývoj, struktura a fungování v čase a prostoru sociálních společenství. „Společná přesvědčení, hodnotové preference a normy jako významná součást kultury jsou rovněž rozhodujícím předpokladem pro přibližně shodné vnímání a interpretaci světa a orientaci v něm.“³

Různé charakteristiky kultury se zabývají především velkým společenstvím lidí, v dnešní době jsou však také použitelné pro menší společenské útvary včetně institucí, organizací, podniků či drobných firem. Zde můžeme hovořit o organizační (podnikové, firemní) kultuře.⁴

1.1 Charakteristika organizační kultury

Organizační kultura je normativní, to znamená, že určuje normy chování členů v organizaci, je důležitá pro podporu, prosazení a realizaci strategií firmy. Efektivita organizace je také závislá na organizační kultuře, která ovlivňuje a zasahuje

¹ Geist, B.: Sociologický slovník. Praha, Victoria publishing, 1992, s. 199.

² Tamtéž: s.199.

³ Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s 484.

⁴ Srovnej: Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s 484-485.

do manažerských funkcí plánování, organizování, zaměstnatelnosti, vedení a kontrolování, které firmu vynesou na vrchol.⁵

Každá organizace má svou určitou kulturu. Nový pracovník se ze začátku těžko orientuje v běhu organizace a musí se přizpůsobit daným pravidlům a kultuře, která je pro organizaci typická. Musí si všimnout jakým způsobem spolu jednají pracovníci v různém postavení, vědět jaký způsob chování má zvolit, aby byl přijímán kolektivem, znát jejich chování, jejich smysl pro humor a tradice.⁶ Můžeme se podívat na různé definice organizační kultury.

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace. (Dyer, G. W., 1985, s. 204)“⁷

„Zkusíme pojem kultury znovu oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech. (Deal, T. B., Kennedy, A. A., 1983, s. 503)“⁸

„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu podnikové kultury. (Pettiguer, E., 1985, s. 24)“⁹

„Edgar Schein definoval organizační kulturu jako: soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit“.¹⁰ Tato definice je, myslím si, velice stručná, ale výstižná a lehce

⁵Srovnej: Weirich, H., Koontz, H.: Management: A Global Perspective. USA, International edition, 1993. s. 333.

⁶Srovnej: Bělohávek, F.: Organizační chování. Olomouc, Rubico, 1994. s. 69-70.

⁷ Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s. 485.

⁸ Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s. 485.

⁹ Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s. 485.

¹⁰ Bělohávek, F.: Organizační chování. Olomouc, Rubico, 1994, s. 69.

pochopitelná. Ve snaze pochytit všechny prvky organizační kultury svou definicí ještě rozšířil. Tato definice bývá v odborné literatuře nejčastěji užívaná. Podniková kultura je podle něj „vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich. (Schein, E. W., 1989, s. 3)“¹¹

Pro většinu autorů i přes rozdílné definice existují společné charakteristiky.

1. „Podniková kultura jako celek nemá žádnou svojí vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků. To znamená, že prvky firemní kultury jsou pro nového člena a pro lidi mimo organizaci zcela nepochopitelné a těžko přístupné.
2. Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu. Z této definice vyplývá, že kultura ve firmě zůstává ve firmě, tedy, že se nevynáší ven nebo do osobního života.
3. Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím. Tedy, že management či vedení nemůže přistupovat k radikálním změnám kultury ve firmě. Musí se to dít opatrně a uvážlivě, aby podnik změnu zvládnul.

¹¹ Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s 486.

4. Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. To znamená, že podniková kultura se může měnit v závislosti na přínosu k dosahování cílů firmy a to může ovlivnit i jedna osoba, která si půjde tvrdě za svým.
5. Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu. Tedy, že podnik a jeho členové používají různé prostředky k předávání podnikové kultury novým členům a to například ve formě večírků, školení a dalším kontaktem pracovníků, který bude dobrovolný mimo pracoviště.
6. Podniková kultura umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku. Z toho vyplývá, že podniková kultura umožňuje a usnadňuje snadnou orientaci ve firmě a určuje pravidla.¹²

Těchto šest charakteristik zcela názorně vysvětluje organizační kulturu více než kterákoliv definice.

Však také Furnham a Gunter uvedli poznatky v nichž se jednotlivé kultury organizace shodují.

1. „Kulturu je obtížné definovat
2. Kultura má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních
3. Kultura není nijak zvlášť dynamická a proměnlivá (je relativně stabilní během krátkých časových období)
4. Vytvoření, a tudíž i změna podnikové kultury vyžaduje čas.¹³

1.2 Formování organizační kultury

Základní charakter organizační kultury ve firmě určují a formují zakladatelé firmy, kteří do ní vkládají své postoje

¹² Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s 488-489.

¹³ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada publishing, 2002, s. 200.

a hodnoty. Manageri, především top manageri formují prostředí firmy či organizace. Jejich hodnoty ovlivňují vedení firmy. Avšak termín „hodnota“ je používán různými způsoby, zde mohou být hodnoty definovány jako docela permanentní přesvědčení o tom, co je a není vhodné pro vedení a chování zaměstnanců v uspokojování organizačních cílů. V mnoha úspěšných organizacích hodnoty sdružují vedoucí jako rolové modely a pokládají standardy pro produkci a motivaci zaměstnanců, toto dává společnosti specifickou a jsou symbolem pro vnější prostředí.¹⁴ Normy a hodnoty tedy tvoří základnu kultury, ta se během času formuje a to působením vnějších vlivů (ekonomické, tržní, konkurenční a společenské trendy, technologické inovace a zásahy vlády) či vnitřních procesů. Také zaměstnanci postupně vnášejí do firmy své zkušenosti z předešlých zaměstnání a formují organizační kulturu. Působením těchto vlivů se kultura v organizaci upevňuje a nový člen je předurčen k tomu, aby se přizpůsobil vůči ní. Už při samotném výběru pracovníků, tedy personálním výběru, se vybírá takový typ pracovníka, který má předpoklady k tomu, aby mezi kolektiv a do firmy zapadnul. Už tento prvotní krok zabezpečuje plynulý a nekonfliktní chod organizace. V dalších krocích vedení sleduje své pracovníky a jejich kvalitu práce a tím stanovuje parametry chování, které vede k vylepšení firemní strategie.

Také socializace nováčků v rámci firmy je neméně důležitá, a to z důvodů přizpůsobení se novým normám a zvykům organizace na čem má zájem nejen sám nováček, ale také samotná organizace.¹⁵

Michael Armstrong uvádí, že kultura se formuje čtyřmi způsoby a to: kulturu formují „vůdci“ v organizaci (ten musí disponovat silným charismem), dále kulturu formují tzv. kritické případy (různé významné události, kterými byli pracovníci poučeni

¹⁴ Srovnej: Weirich, H., Koontz, H.: Management: A Global Perspective. USA, International edition, 1993. s. 335.

¹⁵ Srovnej: BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování. Olomouc, Rubico, 1994. s. 70-71. a Armstrong. M.: Personální management, Praha, Grada publishing, 1999. s. 362.

jak v kladném tak záporném smyslu), za třetí kultura se vytváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace, to vytváří hodnoty a očekávání a nakonec, kulturu ovlivňuje prostředí organizace.¹⁶ Toto pojetí formování kultury je poněkud odlišné od toho co popisuje Bělohlávek avšak výstižné a přesné.

1.3 Změna organizační kultury

Jakmile se podnik dostane do viditelných problémů, je třeba zamyslet se nad změnou struktury v organizaci. Zde nesmíme opomenout fakt, že důležitou roli hraje také organizační kultura, protože i ta může být spouštěčem instability podniku. Tedy pokud se naskytne nevhodná či nepřiměřená kultura v organizaci, měly by se nejdříve stanovit plány a kritéria jak stávající organizační kulturu změnit.¹⁷

Změny organizační kultury mohou probíhat velmi dlouhou dobu, často pět až deset let. To vyžaduje změnu hodnot, symbolů, mýtů a chování. První je potřeba porozumět staré kultuře, identifikovat subkulturu v organizaci a odměnit ty, kteří žijí v této kultuře. Odměny však nemusí být ve finanční podobě. Zde můžeme uvažovat o různých oceněních, vyznamenáních atd. Jasná vize společného cíle vyvolává závazek. Navíc, když se sami lidé podílí na rozhodovacím procesu cítí se oddáni jejich vlastním plánům. Ale přihlásí-li se k hodnotám, potřebují být vyztuženi skrz odměny a pobídky, obřady, příběhy symbolické akce.¹⁸

Ovšem i zde nalezneme rozdílné názory v přesvědčovacích metodách týkající se změny v podniku jak teoretiků tak i pracovníků z ekonomické praxe.

¹⁶ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada publishing, 2002, s. 201.

¹⁷ Srovnej: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada publishing, 2002, s. 207. a Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha,

¹⁸ Srovnej: Weitrich, H., Koontz, H.: Management: A Global Perspective. USA, International edition, 1993. s. 335-336.

Nabízí se tři rozdílné názory „kulturních inženýrů“, kulturalistů a posledním je kompromisní názor.¹⁹

„**Kulturní inženýři**“ jsou zastánci rychlých snadných změn. „Jejich argument spočívá v tezi, že podnikovou kulturu stejně jako každý nástroj řízení je možné cílevědomě utvářet, využívat a také měnit.“²⁰

Kulturalisté „vycházejí z předpokladu, že podniková kultura je organicky rozvíjející skutečnost, která má svou historii a své zákonitosti a nelze ji tedy svévolně měnit.“²¹

„**Kompromisní názor** je možné označit termínem „**korekce stávajícího kursu**“ a ta vychází z předpokladu, že v zásadě není možné stávající podnikovou kulturu odstranit jednorázovým aktem ze dne na den, vytvořit konstrukci nové kultury a tu systematicky krok za krokem uvádět v život. Tento postup je odmítán jako příliš mechanický, technokratický a tudíž zjednodušující.“²²

Nejdůležitější však je vnitřní přesvědčení spolupracovníků o změně. Nejde jen o přesvědčení, že změna je nutná a správná, ale důležitým momentem je zde také motivace vyzkoušet něco nového.

Máme zde tři přístupy jak postupovat při formulaci a implementaci nové podnikové kultury.

1. Jde o výlučnou záležitost vrcholového vedení

To znamená, že pouze vrcholoví pracovníci formulují filozofii, strategii a zásady organizační kultury.

2. Základ spočívá v aktivním výzkumném procesu

Výzkumný tým (skládající se převážně z pracovníků střední úrovně či odborných pracovišť) sestaví poznatky o stávající organizační kultuře a vrcholové vedení s těmito výsledky operuje

¹⁹ Srovnej: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada publishing, 2002, s. 207. a Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s. 496.

²⁰ Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s. 496.

²¹ Tamtéž. s. 496.

²² Tamtéž. s. 496.

dál. Tento postup je lepe akceptovatelný neboť i nižší pracovníci mají možnost (alespoň trochu) zasáhnout do budoucí situace. Má to však i své stinné stránky a to především ve zdlouhavosti, protože výsledky jsou sdělovány veškerým pracovníkům firmy.

3. Řešení pomocí týmu a konzultace se zaměstnanci

Tento přístup je nejefektivnější, neboť hlavní roli sehrává tým sestavený z pracovníků různých profesí a postavení v dané firmě. Další postupy jsou konzultovány jak s dalšími spolupracovníky tak s odborníky, kteří se touto problematikou zabývají.²³

1.4 Prvky organizační kultury

Rozhodujícím prostředkem organizační kultury jsou symboly, mezi které můžeme zařadit verbální symboly, symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy.

Verbální symboly představují vývoj a trvání organizace, postihují mimořádné události s propojením na současnost i budoucnost, jsou na ně vázány podnikové normy, hodnoty, tradice a ty jsou vázány na řeč. To především prostřednictvím vyprávění příběhů a historek. Jde o nejzákladnější formu přenosu kultury v čase i místě. Nemá přesvědčovací a nátlakový charakter. Má neformální charakter, který pomáhá nováčkům prvotní orientaci v podniku.

Symbolická jednání charakterizují ceremoniály a postupy, uplatňované v některých standardních situacích (projednávání a schvalování důležitých dokumentů, odchod do důchodu, vyznamenávání nejlepších pracovníků aj.). V této souvislosti mluvíme o rituálech, ceremoniálech a obřadech. „Rituálem rozumíme určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam.“²⁴ Pod tím si můžeme představit například vyznamenání nejlepších pracovníků nebo odchod do důchodu. Ceremoniály nejsou tak formalizované a mají

²³ Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s. 497-498.

²⁴ Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s. 510.

sloužit k uvolnění. Jde například o oslavy výročí firmy, Vánoce apod.

Nakonec symbolické artefakty materiální povahy reprezentují architekturu staveb, vybavení interiérů, firemní značka a logo, firemní barvy, pracovní oblečení, typické propagační předměty aj. tudíž jsou určené pro pozorovatele z vnějšku.²⁵

„Velmi důležitými symboly z řady těch, které formují a interpretují podnikovou kulturu, jsou takové, které vyjadřují sociální postavení pracovníka.

Jsou to tzv. statusové symboly, jež je možné zařadit někde mezi symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy.“²⁶

Mezi tyto symboly můžeme zařadit například tradiční označení pracovních funkcí jako je ekonomický rada či inspektor nebo materiální přezítka a to například ve formě vizitek, služebních automobilů, finanční odměny apod.²⁷

1.5 Úrovně organizační kultury

Organizační kulturu můžeme rozdělit na několik úrovní.

Národní organizační kultura je charakteristická pro vyspělé země. V rozvinutých industriálních zemích na celém světě nenajdeme na pracovištích příliš velké rozdíly v komunikaci a zvyklostech. Národní kultura se vyznačuje zvyklostmi a tradicemi v dané kultuře. Dále existuje kultura vlastní organizace. V každé organizaci či instituci zvláště se mohou vyskytnout nepatrné kulturní rozdíly, které jsou typické pro danou organizaci. To může být způsobeno několika aspekty jako například lokalita, kulturní prostředí či osobní kulturní založení vlastníků firmy, kteří firmu v tomto duchu vedou. V poslední řadě zde máme subkultury

²⁵ Srovnej: MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. Firemní kultura [online]. [cit. 24.10.2007]. Dostupný z

[www:http://www.kps.zcu.cz/materials/fikult.rtf](http://www.kps.zcu.cz/materials/fikult.rtf) a Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s 504-512.

²⁶ Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s 510.

²⁷ Srovnej: Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s 510.

organizace, kde pracovníci v organizaci vykazují rozličné charakteristiky.²⁸

1.6 Typologie organizační kultury

Obecné znaky typologie usnadňují kategorizovat jedince v jeho strukturách chování, jednání a prožívání, což je výhodné především k pochopení zásadních znaků. Nevýhodou této stylizace je přísná kategorizace s pevnými hranicemi zkoumaného jevu. Z praxe je zřejmé, že „čisté“ typy dle důmyslně vymyšlených kritérií jsou spíše výjimkou než očekávaným pravidlem a jedinec se vyznačuje několika charakteristickými znaky v rámci více typů.

I přes to, že kultura je v každé organizaci a každé zemi specifická, jsou autoři, kteří organizační kulturu rozdělili do různých typů. Mezi nejznámější autory typologií organizačních kultur jsou Deal a Kennedy. Typologii rozdělili podle „ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti“²⁹ a to na kulturu frajerů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky a kulturu postupu.

- **Kultura frajerů**

Individualistický svět pro mladé, úspěchu chtivé lidi. Svět reklamy, televize, filmu a kosmetiky. Potřebují rychlou zpětnou vazbu o jejich výsledcích.³⁰

Druhotným efektem odměny je glorifikace jejich rychlého, nonšalantního, přesného odhadu, vyjádřeného slovy a příslušnými neverbálními gesty okolí – jsi frajer. Typologicky odpovídá osobnost extravertovanému chování i prožívání.

- **Kultura tvrdé práce**

Kultura postavená na práci, ale také legraci. Záleží na každém zda uspět chce či nikoli. Práce s minimálním rizikem, která probíhá v přátelském prostředí. Typická pro prodejní firmy, distribuce nemovitostí, počítačů atd.³¹

²⁸ Srovnej: Bělohlávek, F.: Organizační chování. Olomouc, Rubico 1994. s. 70.

²⁹ Bělohlávek, F.: Organizační chování. Olomouc, Rubico, 1994, s. 72.

³⁰ Srovnej: Bělohlávek, F.: Organizační chování. Olomouc, Rubico 1994. s. 72.

³¹ Srovnej: Bělohlávek, F.: Organizační chování. Olomouc, Rubico, 1994. s. 72.

Individuálním profitem osobnosti kultury tvrdé práce je satisfakce z dosažených výsledků. Tyto se neobjevují ve firmě náhodným spojením neřízených proměnných, ale zcela programovanou, důslednou, tvrdou námahou orientovanou na maximální efekt. Tento proces je nejdůležitějším aspektem manažerovi činnosti a má být náležitě oceněn.

- **Kultura sázky**

Svět managementu s maximálním rizikem a závažným rozhodováním. Úspěch a důsledky se ukážou až po dlouhé době. Svět leteckých společností, výrobních firem či projektových organizací.³²

Filosofický podtext kognitivních procesů takto specifikovaných osobností je komplikovaný. Manažer se rozhoduje na základě indicií, které jsou pro vnějšího pozorovatele zcela neprůhledné a musí čekat, až jsou podmínky „sázek“ uzavřeny. Adrenalinová odměna této fáze očekávání, kdy již nemůže měnit podmínky a jinak ovlivnit výhru, je velmi zřetelná. Zdá se, že se manažer rozhoduje na podkladě chatrných premis a výsledek je jako v ruletě značně nejistý, závislý na štěstí. Avšak tento povrchní pohled hodnocení je zcela pod vlivem skutečného mistrovství přesného odhadu, kalkulace – až matematického zpracování, intuice manažera. Jeho pravděpodobnost výhry je tedy podstatně vyšší, než se na první pohled zdá. Mimo výrazný efekt povolení napětí, jež samo osobě podporuje funkci odměny po „vyhlášení výsledků“ navazuje bouřlivý proces oslavy „vítězství z výhry“.

- **Kultura postupu**

Úspěch není hlavním motem. Soustředují se na proces, kde nemůžeme hledat zpětnou vazbu ve výsledcích. Svět bankovníctví, pojišťovnictví a státní správy.³³

V porovnání s předchozími typologiemi se jeví tento způsob prožívání podnikové kultury poněkud vágní, méně zajímavý, ba nudný (propojení s typologií osobnosti – viz níže). Jeho dynamika

³² Srovnej: Bělohávek, F.: Organizační chování. Olomouc, Rubico, 1994. s. 72.

³³ Srovnej: Bělohávek, F.: Organizační chování. Olomouc, Rubico, 1994. s. 72.

je skrytá, vnitřní, o nic méně dramatická než vnější projevy introvertů jen proto, že není na první pohled zřejmá. Manažer je soustředěný na práci, která má za úkol přinést výrazný osobní profit – služební postup. Pod tímto prostým úslovím se skrývá vyšší vliv, pocit moci ovlivnit klíčové události, společenské postavení a především postup v organizační hierarchii firmy. Proces vyžaduje trpělivost, schopnost pružně odolávat nezdarům, překážkám a již tato část plnění plánu může působit manažerovi potěšení s vnitřní satisfakcí. Za optimálních okolností po tvrdé práci vyplynou najevo výsledky drobné, každodenní, houževnaté práce a „hrdina“ je navržen k postupu nadřízenými, kteří si nemohli nevšimnout jeho kvalit a pracovním postupem je oceňují. Tento akt bývá zpravidla impulsem k ještě úpornější snaze prokázat efektivitu své práce.

Tito autoři uvedli ještě jednu typologii založenou na riziku a zpětné vazbě. A to na tyto kultury:

- **Analyticko-projektová kultura**

Důležité je se pečlivě soustředit než vykonáme nějaké rozhodnutí, neboť chybné rozhodnutí může firmu dovést do záhuby. Zde sedí jediné pravidlo. Třikrát měř a jednou řeš. Důraz je kladen na vědeckotechnickou racionalitu ne na zkušenosti, tradici, štěstí či momentální náladě. Jde o chladné prostředí, plné pravidel a korektnosti. Nikdo se nezajímá o nikoho. Tato kultura je typická pro bývalé ministerstva či generální ředitelství.

- **Kultura „všechno nebo nic“**

Tuto kulturu můžeme přirovnat ke kultuře frajerů. Tedy individualistický svět plný tvrdé práce na které závisí úspěch, vzestup, moc, příjem a autorita. Je zde rovnoprávný přístup mezi mužem a ženou a vítány jsou horoskopy i předpovědi.

- **Kultura „chléb a hry“**

Kulturu chleba a hry lze přirovnat ke kultuře tvrdé práce. Jde o svět plný možností a záleží jen na nás jak s tím naložíme. Typická silná verbální, neformální komunikace a silná týmová práce. Přátelská atmosféra, kde práce se děje jen tak mimochodem. Používají

podnikový žargon z oblasti sportu jako například poločas, aut, červená karta atd.

- **Procesní kultura**

Aktivita jsou soustředěny na proces ne na cíl, tato kultura má velice blízko ke kultuře postupu. Prostor na chyby zde není, protože vše se registruje. Panuje zde závistivá, soutěživá atmosféra bez emocí. Místo si udrží ti, kteří nic nezkaží i za předpokladu, že také nic neudělají.³⁴

Další typologie je založena na psychických stavech jedince v podniku. Tato typologie se zabývá disfunkčními kulturami, kde sociální prostředí a podniky s těmito kulturami pomalu upadají do zániku. Autoři této typologie jsou K Vries a D. Miller. Jde o následující kultury:

- **Paranoidní kultura**

Vyznačuje se neustálým strachem a pocitem neustálého sledování. Pocit neustálého nátlaku ze strany spolupracovníků, klientů, termínů či šéfů.

- **Nátlaková kultura**

Kultura plná předpisů, řádů a organizování, kde největší ohrožení je chaos. Emoce jsou potlačovány. Tuto kulturu si můžeme představit například ve vězení.

- **Dramatická kultura**

Vše v podniku se soustřeďuje kolem šéfa, který srčí charismem a je neomezeným pánem. Ostatní pracovníci jsou na něm závislí. Úspěchy jsou impulsy pro oslavy, pravidla a struktury jsou brány za zbytečné.

- **Depresivní kultura**

Pracovníci jsou v neustálém pocitu spěchu a obav z toho, že se nedá nic stihnout, ovlivnit nebo změnit. Vše běží podle zaběhnutého řádu a rutinně.

³⁴ Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s 501-503.

- **Schizoidní kultura**

Kultura plná intrik, bojů o moc a taktizování.³⁵

Charles Handy charakterizuje čtyři typy organizačních kultur podle směru úsilí na něž navazuje typologie podle Diany Pheisové, která pouze pojmenovala Handyho typologii podle organizační struktury na:

- **Kulturu moci: „pavučina“**

Stav tvrdé podřízenosti a nadřízenosti, kde jde vidět postavení nadřízeného jako všemohoucího a úkolem podřízených je jen poslouchat. Tuto kulturu můžeme vidět ve velkých zločineckých organizacích, mafií.

- **Kulturu rolí: „klasická hierarchická struktura“**

Klasický pyramidový tvar organizace



Kultura rolí, jak už sama napovídá je založena na postavení každého pracovníka a jeho rolí. Typická ve státních úřadech.

- **Kulturu výkonu: „decentralizovaná maticová struktura“**

Splnění úkolu předchází dodržování formálních předpisů. Důležitá je radost z provedené práce. Tato kultura je typická v malých soukromých firmách.

- **Kulturu podpory: „podnikatelské sdružení“**

Kultura založena na přátelství, kooperaci a podpoře. Pracovníci dělají svou práci pro pocit, že rádi přispěli k úspěchu firmy.³⁶

Dále můžeme rozlišit:

³⁵ Srovnej: Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s. 503.

³⁶ Srovnej: Bělohávek, F.: Organizační chování. Olomouc, Rubico, 1994. s. 72-73

Silná a slabá organizační kultura

Organizační kulturu můžeme také rozdělit na silnou a slabou.

V silné organizační kultuře jsou pravidla, normy i způsob práce přijímány ve velké většině stejně a to díky stejnému nebo podobnému etickému kodexu, proto nejsou potřeba striktní nařízení a pravidla. Se silnou organizační kulturou disponují pracují především ve velkých firmách. Silná organizační kultura podporuje soudržnost, týmového ducha a konzistentnost vnímání problémů.

Také zde se mohou vyskytnout stinné stránky silné organizační kultury, a to především v nadměrné uzavřenosti kolektivu v přehlížení a podceňování informací a vlivů z vnějšího prostředí a také ve složitém zařazení nových pracovníků mezi kolektiv.

Nyní si schématicky shrneme ve stručnosti a přehlednosti přednosti a nedostatky silné organizační kultury, jak je zformovala Bedrnová s Novým (str. 495).

Přednosti	Nedostatky
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu	Složitá adaptace nových pracovníků
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

Naopak ve slabé organizační kultuře nejsou subjektivní normy vnímány kolektivně stejně, proto musí být stanovená jasná pravidla a nařízení pro pracovníky.

Slabou organizační kulturou operují malé firmy, kde vážne komunikace mezi vedením a pracovníky. To vede ke snížení dosahování strategických cílů organizace.³⁷

Z množství nabízených typologií volím jednoduchý, srozumitelný a použitelný model autorů Deala a Kennedyho: typologie založená na kritériích ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby. Vyhovuje především dynamičností zkoumaných modelů a lze tušit blízkou afinitu ke kultuře obchodu. Především budu pracovat s kulturou frajerů, tvrdé práce, sázky a postupu.

Nabízí se otázka, proč souvisí typologie kultury s typologií osobnosti. Při srovnání typologie kultury se vnucují komparační primární praktiky zkoumání typologie osobnosti, které jsou tradiční výbavou psychologie osobnosti. Stejně jako v běžném životě nalézáme pestrou paletu typologií osobnosti. V kultuře podniku je žádoucí, aby byly zastoupeny různé typy zaměstnanců, případně kolektivů, které se vzájemně doplňují a dynamickými vztahy obohacují o synergické aspekty spolupráce.

1.7 Národní a podniková kultura

Jak už jsem zmínila podnik si svou kulturu vytváří sám, kde kulturní společenství zde hraje jen malou roli. Tedy „podnik je chápán jako určitý druh miniaturního společenství lidí, které si vytváří své vlastní hodnotové systémy, normy a vzory, ovlivňuje mínění, postoje a jednání lidí.“³⁸ Ale zde zvážíme, jak moc jsou pracovníci ovlivněni kulturním a sociálním prostředím ve kterém se firma nachází.

Tady si ukážeme tři momenty rozdílného působení národní kultury na organizaci, které Bedrnová s Novým uvádí.

³⁷ Srovnej: Bělohávek, F.: Organizační chování. Olomouc, Rubico, 1994. s. 70.

³⁸ Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s. 527.

1. Národní kultura je nositelem základních kulturních vzorců, které mohou na firemní kulturu působit. Národní kultura však ovlivňuje jednání lidí, a to hlavně pomocí základních mechanismů socializace. Tím se myslí to, že firemní řízení a organizační kultura je ovlivněna národní kulturou, tedy že organizační kultura je především reflexí národní kultury. Zde je to patné především na japonských podnicích ve světě, kde se organizační kultura odráží od národních kulturních tradic.
2. Na druhé straně, příznivci opačné teorie tvrdí, že lze nalézt mnoho různých organizačních kultur, které jsou ve stejné národní kultuře. Tedy lze říci, že organizační kultura je samostatná a nezávislá, má svůj vlastní obsah a formu a neodráží jen okolní kulturní prostředí.
3. Třetí aspekt uznává, že v rámci kulturních vzorců národní kultury vznikají různorodé organizační kultury s vlastní identitou. Podnikové vlivy předchází národním aspektům.

Je tedy zřejmé, že je třeba brát organizační a národní kulturu jako dvě na sobě nezávislé kultury.³⁹

1.8 Organizační kultura mezinárodních společností

Velký problém v rozdělení národní a organizační kultury nalézáme při utváření podnikové strategie mezinárodních firem, které působí v různých zemích. Protože mezinárodní společnosti se dostávají do kontaktu s různými národními kulturami, a to zejména se spolupracovníky či zaměstnanci, zákazníky či dodavateli místních firem a jinou (místní) kulturou.

V rámci strategie formování organizační kultury a s ní související podnikové strategie můžeme uvést některé přístupy:

- Polycentrická podniková kultura
- Globální podniková kultura
- Geocentrická podniková kultura

³⁹ Srovnej: Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s. 528-530.

Polycentrická podniková kultura se vyznačuje tím, že je otevřená působením národní kultury. Tedy že každé zemi ve které firma operuje se přizpůsobí. Mezinárodní podnik se tak stává multikulturním subjektem, kde jsou různé podnikové kultury v závislosti na dané zemi pod jednou střešou. Firma si své zaměstnance vybírá z dané oblasti a vychází z místních tradic a zkušeností. To znamená že každá dceřiná společnost je samostatnou jednotkou při vytváření řídicího systému.

Globální podniková kultura předpokládá rozšíření základních prvků podnikové kultury mateřské firmy do všech dceřiných společností v různých zemích. Cílem je vytvořit jediný, shodný systém podnikové kultury, především v řídicích a rozhodovacích procesech ve všech dceřiných společnostech na světě. Jde tedy o jednotnou kulturu, filosofii a strategii, které vychází z hlavní podnikové centrály a země původu.

Světová, zejména evropská tendence sblížení států a národů umožňuje usilovat o vznik geocentrické podnikové kultury (transnacionální podnikové kultury). Obsahem této kultury nejsou odlišné hodnoty různých národních kultur ani prosazování vzorů jednání mateřské firmy, ale hodnotové systémy, které jsou společné pro všechny nebo většinu jejich členů. Veškeré útvary firmy ať jsou kdekoli jsou nositelé jednotné organizační kultury, která vzniká jako původní produkt mezinárodního kulturního společenství všech spolupracovníků firmy. V některých případech lze jen z těži identifikovat teritorium sídla a její národní charakter, a to především díky zdokonalování technických prostředků vzájemné komunikace. Jako příklad utváření evropské podnikové kultury se uvádí firmy jako je Nestlé či Shell.

Tato strategie volby podnikové kultury je v dnešní době nejrozšířenější.⁴⁰

⁴⁰Srovnej: Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002, s. 530-535.

2. Typologie osobnosti

Než se začnu zabývat přímo typologií osobnosti, měli bychom si vysvětlit, co vidíme pod pojmem osobnost. Osobnost je nehmatatelná a nedá se přímo pozorovat, jako je tomu například u nerostů či zvířat. Tento jev je tedy smyslově neuchopitelný a tudíž i různé definice osobnosti budou rozdílné. Studium lidské osobnosti se ve všech směrech zabývá psychologie. Nyní si uvedeme několik definic pro ujasnění pojmu.⁴¹

„Wobsterův slovník uvádí pod heslem „osobnost“ hned několik významů, z nichž si zde připomeneme jen několik, z hlediska předmětu našeho zájmu nejvýznamnějších:

1. Viditelný aspekt něčí povahy, jimž působí na jiné.
2. Člověk jakožto ztělesnění souboru vlastností.
- 3.a. Souhrn fyzických, mentálních, emocionálních a sociálních charakteristik jedince, b. ucelený vzorec behaviorálních rysů individua ...
4. Něco co je vnímáno jako analogické k jedinečné lidské osobě, podobně jako atmosféra spjatá s místem nebo věcí.“⁴²

Jedna z nejčastěji užívaných definic je od Gordona Allporta, která vnikla již před více než padesáti lety. Gordon uvádí, že lidské chování má dvě stránky a to adaptivní a expresivní. Obě se však projevují současně jako konkrétní projevy chování. Adaptivní stránka působí směrem zvenčí dovnitř a expresivní naopak zevnitř ven. Celý tento kooperativní systém je známý jako osobnost člověka.

Říčan si všímá tří aspektů osobnosti. Osobnost vidí jako integraci (kdy psychologie zde zkoumá lidské individuum jako celek, ale nikdy se nejedná o dokonalý stav. Je to proces směřující k dokonalejší a vyváženější jednotě), interakci (člověk není uzavřen do sebe, ale je v neustálém styku se svým prostředím), třetím pohled na osobnost je, že směřuje k cílům, které na něj klade

⁴¹ Srovnej: Čákr, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s.18.

⁴² Čákr, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s.19.

společnost. Člověk je osobností právě když se rozhoduje a usiluje o realizaci svého rozhodnutí.⁴³ Podle Říčana je osobnost „individuum chápané jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím.“⁴⁴

2.1 Vývoj typologie osobnosti

První typologie osobnosti se připisuje řeckému lékaři Galénovi z Pergamu, avšak její duchovní praotec je slavný Hippokratés. Hippokratés koncem 5.století př.n.l. rozlišil čtyři temperamenty, které odvozoval z převahy základních tělních tekutin a to krve, hlenu, žluči a černé žluči.

S převahou krve je označován temperament sangvinika. Je to člověk čilý, dobrosrdečný, veselý, společenský, optimistický, člověk, který se snadno nadchne.

Hlen je připisován povaze flegmatické. Flegmatik je klidný (někdy až příliš), nic ho nevyvádí z míry, typická je lhostejnost, netečnost a neemotivnost.

Žluč je odpovědná za povahu cholericou. Cholerik je vzteklý, snadno se rozhněvá, ale rychle vychladá tzv. „splachovací.“

Melancholic produkuje žluč černou. Ten má častý sklon ke splínu a smutku, je permanentním pesimistou, pomalý, přecitlivělý a obtížně přizpůsobivý.

Tato typologie je považována za průkopnickou. Ovlivnila psychologii na několik staletí dopředu. Problémem zde bylo, že se neuvažovalo o žádném smíšení typů, člověk musel zcela patřit do nějaké kategorie.

Proti tomu se na začátku 20. stol. postavil Wundt. Vycházel z předpokladu, že člověk může mít z každého kousek. Ze čtyř typů temperamentu dva představují vysokou emocionalitu (sangvinik a cholerik) a dva nízkou (flegmatik a melancholik). Druhý rozměr viděl ve změnitelnosti projevu.

⁴³ Srovnej: Čákrť, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s.19-21.

⁴⁴ Čákrť, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s.21.

Změnitelný byl choleric a sangvinik a nezměnitelný byl flegmatik a melancholik.⁴⁵

Ve dvacátých letech 20. století byla oblíbená konstituční typologie, která spojovala psychické vlastnosti, především temperament se stavbou těla.

Představitelem této typologie je německý psychiatr E. Kretschmer.

Rozlišuje čtyři typy stavby těla:

- Asketický či leptosomní typ

Vyznačuje se protaženým vzrůstem, úzkými rameny a boky, dlouhými končetinami, je tedy hubený, vytáhlý a působí dojmem slabosti a subtilnosti. Po psychické stránce schyzotymní člověk, tedy uzavřený, nesdílný, plachý, je nepraktický, nedůvěřivý a egocentrický.

- Pyknický typ

Vyznačuje se sklonem ke tloušťce, má měkký, široký obličej, masivní krátký krk, krátké končetiny. Je tedy podsaditý a obtloustlý. Psychicky se projevuje cyklotymicky, tzn., že je veselý, společenský, požitkářský, podnikavý a energický.

- Atletický typ

Má široká ramena, svalnatou, souměrnou postavu. Po psychické stránce bývá označován jako viskózní typ. Je vyrovnaný, bez výkyvů, je realistický, vyznačuje se prostým způsobem myšlení, malou citlivostí a vzrušivostí a ne příliš silnou vůlí.⁴⁶

Velmi vlivnou osobností pro typologii osobnosti byl švýcarský psycholog a psychiatr Carl Gustav Jung. „V jeho pojetí se lidé navzájem liší, i když mají totožný soubor instinktů (archetypů), jež je pohánějí zevnitř. Jeden instinkt není důležitější nebo významnější než jiný. Podstatné jsou naše preference, sklony k tomu, čemu dávám přednost, čili jak „fungujeme“.

⁴⁵ Srovnej: Čakrt, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s.11-13.

⁴⁶ Srovnej: Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti. Praha, Academia, 1995, s. 140-143.

Jung jejich pomocí vytvořil určité „funkcionální typy“ nebo též „psychologické typy“.⁴⁷

Zavedl mnoho pojmů, ale pro nás jsou důležité tyto dva: intoverze a extraverte,

- Extravert

Zaměřený navenek, na realitu, objekty a společnost. Je přístupný, čínorodý, je adaptabilní a prakticky založený.

- Introvert

Zaměřený sám na sebe, má svůj vnitřní svět a bohatou fantazii. Vnější svět ho spíše obtěžuje, je uzavřený, nepřístupný, pasivní, nespolečenský. V jednání je váhavý a plný zábran.⁴⁸

„Vedle této dvojice hovořil ještě o dalších základních psychologických funkcích vyskytujících se ve vzájemně neslučitelných dvojicích – dichotomiích: Myšlení a cítění, intuice a smysl. Jedna funkce z každého páru má tendenci převládat a druhá je pak spíše pomocná nebo podpůrná.“⁴⁹

2.2 Typologie MBTI

Předchozí kapitoly byly soustředěny na psychologické aspekty typologie osobnosti. Z obdobných podmínek – potřeby kategorizovat společné znaky vyšla koncem 50-tých let i typologie MBTI (autoři si oblíbili zkratky typů, stejně jako v názvu MBTI = Myers - Briggs Type Indicator). Z Jungovy typologie osobnosti vychází typologie MBTI, jejichž autorkami jsou I. Myersová a K. Briggsová. Tato typologie je v oblasti personalistiky, řízení lidských zdrojů a dalších oblastí personálního managementu především v USA velice využívána.⁵⁰

„MBTI neříká, že jeden typ osobnosti je horší nebo lepší, pouze konstatuje to, „co je“ aniž by vnucoval, co „má být“. Neohrožuje

⁴⁷ Čákr, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 14.

⁴⁸ Srovnej: Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti. Praha, Academia, 1995, s. 138-139.

⁴⁹ Čákr, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s.14-15.

⁵⁰ Srovnej: Čákr, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 17.

tudíž ničí sebedůvěru a sebeúctu. Naopak nabízí vysvětlení, proč některé vztahy nefungují, proč někteří lidé spolu nevycházejí a poskytuje nástroj pro to, jak tyto nepříznivé jevy popsat, vysvětlit, pochopit a na základě toho i napravit. Popisuje preference, typy zaměření a nehodnotí schopnosti nebo dovednosti.

Žádnou preferenci nepovažuje za nadřazenou a všechny jsou stejně důležité.⁵¹

Ve své práci jsem si zvolila srovnání MBTI, která představuje v podmínkách managementu typologii osobnosti s kulturou ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby (frajerů, tvrdé práce, sázky a postupu), která nese výsadní postavení v podnikové kultuře, protože jediná je schopna finanční prostředky akumulovat, nikoli je utrácet a z hlediska pochopení funkčnosti vztahů je logická a prakticky použitelná.

Typologie MBTI udává kombinaci čtyř dvojic písmen osobnostních typů. Tři dvojice jsou převzaty z původní Jungovy typologie a to extraverte (E) – introverte (I), smysly (S)-intuice (N), myšlení (T)-cítění (F). Čtvrtá dimenze doplněna oběma Američankami je vnímání (P)-usuzování (J). Tyto dimenze jsou označovány písmeny, které vycházejí z anglických názvů. Na utváření osobnosti působí mnoho vlivů jak vrozených, tak získaných, jako je rodinné zázemí, kulturní odlišnosti, příslušnost k sociální či etnické skupině, osobní zkušenost apod. Výsledkem je pak individuum, které je tak trochu jako všichni ostatní lidé, trochu jako někteří lidé a trochu jako někdo jiný, který usiluje o seberealizaci a integraci se svým okolím.⁵²

Kombinací těchto čtyř dimenzí identifikujeme šestnáct osobnostních typů.

⁵¹ Čákrť, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 18.

⁵² Srovnej: Čákrť, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 28-36.

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

2.2.1 Charakteristiky jednotlivých typů typologie MBTI

1. ETJ – Extravertní typy s převahou myšlení

Do této kategorie patří dvě skupiny, a to ESTJ a ENTJ. Oba tyto typy jsou extravertní a svět posuzují prostřednictvím myšlení.

ESTJ

Jedinci s tímto typem osobnosti bývají ve velmi úzkém kontaktu s realitou. Než přijmou nějaké zaměstnání nebo než se budou angažovat v nějaké činnosti hloubkově vše prozkoumají. Mají rádi činnosti, u kterých mohou ihned vidět výsledky, a to především hmatatelné a zpětnou vazbu. Nejsou to typy, kteří se budou zabývat přetahováním teorií do praxe. Jsou však vynikající organizátoři, rození manažeři, to vše však ve smyslu administrátorů než přirozených vůdců. ESTJ bývají loajální vůči institucím, do kterých patří, jsou spolehliví, obětaví, asertivní, praktičtí, s pevnými postoji, společenšší a nevyhýbají se večírkům, kde hýří vtipem. Nevyhýbají se zodpovědnosti a mají smysl pro povinnost. Ať už nám jsou sympatičtí nebo ne, víme na čem s nimi jsme. Netají se svými názory, které mnohdy mohou být také sexistické a rasistické, neznají tabu. Z pravidla jsou velmi dobří v propagaci a marketingu svých dovedností a umění je draho prodat. Vyhovuje jim dynamické, soutěživé prostředí a rádi dávají jiným překážky. Pokud však mají pocit, že se jim něco vymyká z rukou, snadno ztrácí hlavu, jsou hluční, panovační a jsou schopni stresovat i své okolí.⁵³

⁵³ Srovnej: Čákrť, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 168-177.

Tento typ osobnosti je efektivně uplatnitelný v kultuře frajerů. Má základní charakteristiky zpětné vazby a přijímaného rizika ve vztahu k zaměstnání a rovněž splňuje předpoklady formování povahových rysů osobnosti: nonšalantní společenské chování, které je nejzranitelnější v této rovině při neúspěchu.

ENTJ

Pokud bychom chtěli tento typ popsat jedním slovem, nejvíce by ho vystihlo slovo velitel. ENTJ má potřebu mít věci pod kontrolou, mají silné nutkání organizovat a hnát lidi k dosažení nějakých, někdy i vzdálených cílů. Mají vyvinuté empirické, objektivní, extravertní myšlení, díky kterému se snadno orientují ve světě. Jejich představy a plány jsou zasazeny do rámce širokých možností. Vyznačují se tím, že jsou schopni vyvážit své vize s relevantními skutečnostmi. Rádi se dostávají do sporu či debat s cílem se něco naučit a zdokonalit sama sebe. Konfrontace a silné postoje od ostatních neberou osobně, někdy takové situace sami vyhledávají aby si své schopnosti, vědomosti, názory a přesvědčení ověřili. Stejně jako ESTJ i ENTJ dosahují ve svých kariérách vysokých postavení. Z pravidla bývají neúnnavě oddáni své práci, někdy i do takové míry, že zapomínají na ostatní oblasti života. Jsou to pozitivisté, kteří se soustředí spíše na myšlenky, principy, ideje a vize než na lidi za nimi. Jsou to generálové, dokáží stručně a jasně vyjádřit, vystihnout podstatu věci a právě to z nich činí výborné komunikátory v čele svých lidí. S jejich příchodem do vedoucích funkcí se obvykle sníží plýtvání, prostoje a nerozhodnost. Od svých partnerů, jak v práci, tak v osobním životě očekávají, že to budou samostatné bytosti s mnoha zájmy a zdravou sebedůvěrou, nezaleknou se občasné konfrontace, jednoduše řečeno, že to budou silné osobnosti. Od svých podřízených očekávají kreativitu, samostatnost a obhájení vlastních názorů. Tento typ by se necítil dobře v zaměstnání, ve kterém se nekladou nároky na představivost a intuici, naopak se jim daří tam, kde musí hledat nová řešení a jít neobjevenými

cestami. Detaily pro něj nejsou tak důležité, zajímají se o celkový obraz. Pokud se jim však něco nedaří, bývají stejně jako ESTJ náladoví, netrpěliví, nevrlí a dostavit se může stres, zklamání a pocit méněcennosti. Ačkoli si váží své nezávislosti, cítí se lépe v rámci nějaké organizace.⁵⁴

Uvedenému typu nejlépe odpovídá kultura sázky. Stejně jako úspěšný sázkař nepotřebuje nechat nahlédnout do procesu kalkulace výhry, obdobně velitel nesděljuje své pocity, na jejichž podkladě vzniká jednoznačné, neodvolatelné rozhodnutí, jež vede k vítězné bitvě.

2. EFJ – Extravertní typy s převahou cítění

Řadíme sem dva typy, ESFJ a ENFJ. Typy s převahou cítění jsou také v realitě, ale v realitě lidské. K vyhodnocování situací, které je obklopují využívají především hodnoty. V jejich životě nalezneme spoustu zákazů, příkazů a etických mantinelů. Jsou otevření k lidem a rádi navazují nové kontakty. Ve společnosti jsou oblíbení díky své vřelosti, lidskosti.

ESFJ

Uvádí se, že ze všech typů je tento typ nejspolečnější. Mají jemnou, pečující povahu a protože je profilována extravertním cítěním, jsou orientováni ke službám ostatním lidem. Jsou pozorní, vyžadují přátelství a náklonnost. Zraňuje je nezájem ze strany jiných a od svého okolí potřebují trvalé oceňování. Jsou to udržovatelé tradic a pevných společenských norem. Potřebují zaměstnání, kde přijdou do kontaktu s lidmi, kde se jim může pomoci či sloužit. Potřebují být užiteční. Proto se necítí dobře v zaměstnání, kde se vyžaduje chladná, neosobní analýza a aplikace abstraktních teorií. Bývají poslušní podřízení, kteří respektují nařízení a řídí se jimi, mají úctu k autoritě a jsou nekritičtí. Pokud mají pocit neužitečnosti, mají sklony k depresi, melancholii, které hraničí se sebezničujícími myšlenkami. Jako manažeři se vyznačují několika zajímavostmi. Ženy v tomto

⁵⁴ Srovnej: Čakrt, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 168-177.

postavení téměř nespátříme na postavení vyšším než středním stupni. Muži se nebrání soutěžení a povyšování, jejich tradicionalismus to vnímá jako roli přirozeně mužskou. Jsou pečliví, dochvilní, pořádní, zodpovědní a výkonní, a velkým zájmem o druhé. Dokáží rozeznat, kdy mají povolit a kdy přitáhnout. Pro svou dobrotivost však mohou být lehce zneužitelní či přitlačeni do kouta. Právě ESFJ pak předstírají, že se nic nestalo, jen aby předešli konfrontaci.⁵⁵

Uvedená skupina manažerů má nejbliže ke kultuře tvrdé práce. Nelze opomenout dominantní znaky společenského chování zaměřeného na souhru jednotlivých složek lidského faktoru vedoucího k úspěchu. Analýza je vždy základem kvalitních výsledků, vznikajících postupně na základě ověřených skutečností. Dovedou se podrobit silné dominantní osobnosti proto, že jejich profit není zaměřen na slávu, plynoucí z vedoucí role, ale poctivé dřiny. Můžeme je nalézt například ve zdravotnictví nebo školství.

ENFJ

Jejich energie je navenek orientovaná a svět vnímají svým cítěním, avšak pomáhají si také svou intuicí. Mají velkou míru empatie a ochotu brát břímě druhých na sebe. Milují život, mají ho však pečlivě naplánovaný. ENFJ bývají skvělí přirození vůdci, mají ten typ charisma, jemuž se ostatní snadno podřizují. Jsou tolerantní, málokdy kritičtí, dá se jim důvěřovat, jsou rození komunikátoři. Pokud dojde k vzájemnému nepochopení, děje se tak proto, že se opírají o hodnoty, které ostatní nesdílejí, z toho jsou v rozpacích, zmatení a cítí se být ublíženi. K tomu však nedochází často, protože ENFJ skutečně vládou slovem. Jsou skvělí motivátoři, inspirátoři a preferují týmovou práci. Nebývají manipulativní a rádi spolupracují s ostatními. Vyzařuje z nich zájem a ochota pomoci. Jsou výborní partneři a v lidech objevují

⁵⁵ Srovnej: Čákrť, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 177-186.

to nejlepší, co v nich je. Typické u nich je, že mohou vyniknout v mnoha typech povolání. Vedou si však lépe tam, kde jde o celostní údaje a ne o jednotlivá číselka. Konflikty či odmítání si berou velmi osobně. Mají sklon se konfliktům a nepříjemným situacím vyhýbat.⁵⁶

V této kultuře je zdůrazněn aspekt pracovního nasazení směřujícího k intuici, empatii, odhadu, vždy podloženého výrazným pracovním nasazením („tvrdé práce“). Tento typ osobnosti tedy inklinuje ke kultuře tvrdé práce stejně jako typ předcházející.

3. ENP – Extravertní typ s intuicí

Do této kategorie patří ENPT a ENFP. Lidé s tímto osobnostním typem mají silný smysl pro předvídání, nevyčerpatelnou imaginaci, jsou zásobárnou nápadů se sklonem iniciovat vzrušující nové projekty. Rozhodnost však nebývá jejich silnou stránkou a také jako organizátoři zrovna nevynikají. Hýří sice nápady a idejemi, které však nedotáhnou do konce, nejlépe mít po ruce jiné, kteří to dotáhnou. Pro drobnost se mohou stejně rychle nadchnout jako urazit.

ENTP

Preferují práci zdůrazňující spíše věcnou než lidskou stránku činnosti. Neznamena to však, že by byli nespolečenštlí, jen pro to musí vynakládat většího úsilí. Jsou výborní analytici a libují si ve složitostech a komplexních relacích, jsou schopni skloubit zdánlivě rozdílné systémy. Snadno se nadchnou a ve všem vidí a odhalují něco, co tam jiní neviděli. Když se do něčeho pustí jsou schopni ignorovat normy, zavedené postupy či authority, jen pro to, že jsou přesvědčeni o správnosti svých činů. Avšak ne vždy své nadšení dokáží dotáhnout do konce. Jejich nadšení bývá těkavé. Se svými kolegy se příliš nedělí. S nápady si dokáží pohrát a také je kriticky zhodnotit. Obvykle dokáží být velmi pragmatickými

⁵⁶ Srovnej: Čákrť, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 177-186.

posuzovateli a to jak společenských, tak i mechanických funkcí čehokoliv. Rádi si udržují svůj stálý okruh přátel o které se zajímá. Projevují se prudkými změnami nálad, ale nebývají rýpavě kritičtí a otravní, dovedou být velmi velkorysí. Jsou to trvalí nadšenci, kteří mají rádi život.⁵⁷

Z nabízených typologií organizace kultury má tento typ osobnosti nejbližší ke kultuře sázky. Afnitu lze spatřovat v důrazu na oblibě neživých předmětů, snadného vzplanutí pro adrenalinové činnosti. Stejně jako výhra provází prohru, můžeme u těchto manažerů konstatovat změny nálad a kritické zhodnocení úspěšnosti.

ENFP

Svou pozornost neupínají na věci, ale na lidi a hodnoty. Mají schopnost motivovat jiné a život vidět jako obrovské drama plné šancí a možností. Pokud se však střetnou s odporem či nepochopením, mají sklon se buď stáhnout dovnitř ve formě deprese nebo ven ve formě mstivosti. ENFP jsou rození optimisti se sklony vidět lidi v tom nejlepším světle a tak mohou být v životě upřímně překvapeni. Bývají tvořiví a často skáčou z činnosti do činnosti. Jsou velcí improvizátoři, tedy pokud už se jim něco podaří dokončit, bývá to často jiné než si na začátku sami představovali. Střetává se v nich protiklad, na jednu stranu nesnáší závislost a podřízenost, jako svou na jiných, tak jiných na sobě a na druhou stranu jejich chování a charisma k nim ostatní přitahuje a vyvolává v nich touhu být vedeni. ENFP je tak neustále obklopen následovníky, kteří k nim vzhlížejí, hledají v nich inspiraci, radu a vedení. Bývají vřelí, nadšení, vynalézaví, veselí a jsou schopni zvládnou téměř vše co je zajímavá. Především jsou dobří tam, kde mohou spolupracovat s jinými lidmi. Dokáží svést lidi dohromady, méně dobří už jsou v samotných organizačních detailech.

⁵⁷ Srovnej: Čakrt, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 187-196.

Potřebují mít rozmanitost jak v úkolech, tak v lidech. Potřebují stálou zpětnou vazbu a zajímají se spíše než o to, co je, o to, co může být. Bývají často v napětí, jako by čekali příchod nějaké krize, kterou pokud nepřijde jsou schopni vyvolat sami třeba i tím, že vše nechají na poslední chvíli. Jako kolegové či nadřízení bývají šarmantní, zábavní, jemní a nekonformní. Oscilují na jedné straně mezi rolí mentora a přítele a na druhé autoritativního zastávce svého postavení. ENFP mají dar zhostit se manažerského úkolu prostřednictvím druhých aniž by se někdo cítil ublíženě. Vynikají v povzbuzování a chválení svých lidí. Nevyhovuje jim však pracovní prostředí, kde práce vyžaduje opakování, dodržování pravidel, nařízení a norem.⁵⁸

Osobnost nese neklamné rysy společenského chování, na jehož profitu záleží sebehodnocení a úspěch. Troufají si improvizovat a profitují z překvapivých situací. Šarm chování je nezbytnou podmínkou jejich profesní existence. Typ osobnosti ENFP lze nejpravděpodobněji spojovat s kulturou frajerů. Tento typ osobnosti můžeme nalézt v oblastech politických, pojišťovacích, ale také by například typu ENFP sedělo zaměstnání scénárista.

4. ESP – Extravertní typ se smyslovým vnímáním

Tady patří tyto dva typy osobnosti, ESTP a ESFP. Extravertní smyslové typy jsou výborní ve vnímání a sledování vnějšího dění. Zaznamenávání je u nich na prvním místě, interpretace je pro ně druhořadá. Jsou to praktičtí, přesvědčiví a věcní lidé, přizpůsobiví, materialističtí a nejlépe se jim vede ve světě věcí. Realisté jsou v tom smyslu, že se jim nejlépe pracuje tam, kde se něco děje, ne jen mluví nebo píše. Nic však neberou vážně a ani sami sebe.

ESTP

Tyto typy osobnosti jsou při shromažďování dat a jejich využití logičtí a imaginativní, ty mají smysluplně uspořádané

⁵⁸ Srovnej: Čakrt, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 187-196.

ve svých vnitřních paměťových médiích. Jsou to schopní vyjednávači a napravovatelé problémů. Neváží se na předpisy a nařízení a snadno je překračují nebo nacházejí jiná netradiční řešení. Rozhodují se většinou neosobně, na základě fakt než na základě pocitů a hodnot. ESTP milují život, kam přijdou, tam se něco děje. Jsou přátelští, oblíbení, společenští, vtipní a pohotoví. Umějí však být manipulativní. Jsou vynikající především v rozjíždění projektů, jsou schopni dát věci rychle do pořádku. Jejich silnou stránkou je schopnost dostat se bez velkých okolků k jádru věci. Mají rádi akci, s teorií moc nepochodí, nepáří se s detaily jdou hned na věc. Nic nepokládají za definitivní, stále hledají skryté možnosti. Většinou se nezdržují zdůvodňováním nebo ospravedlňováním svých činů a jdou vstříc dalšímu dobrodružství. Požadují však z každé své investice či vynakládané energie výnos, jinak to pro ně ztratí na významu a raději se pouští do další věci. Být jejich nadřízeným je velmi obtížné, jsou v zásadě neřiditelní, proto je třeba jim ponechat co nejširší prostor a co nejméně jim předpisovat.⁵⁹

Spojení logického myšlení a imaginativní intuice se smysluplně uspořádanými kognitivními procesy předurčuje tyto managery do role sázkařů. Tedy bychom je mohli zařadit do kultury sázkařů. Pohrdají předpisy nesnáší unifikovaná nařízení mimo pravidla sázek. Protože prožívají úzkost v období nejistoty, dovedou si o to víc vážit hodnot, které jim přináší život. Inklinují k sólovému projevu, jsou obtížně zařaditelní.

ESFP

Lidé tohoto temperamentu jsou přívětiví, otevření, výřeční, s kladným vztahem k lidem ovšem snadno zranitelní, jsou nedochvilní s motem „pozdě, ale přece“. Jsou společenští a nesnesou izolaci. Jejich chuť k životu a veselá mysl je nakažlivá a svým způsobem života dokáží rozjasnit nejednu tvář. Své problémy si nesou uvnitř a ven se dostanou až v tu chvíli, kdy je už

⁵⁹ Srovnej: Čakrt, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 196-205.

vlastními silami nemohou zvládnout. Ze všech typů jsou nejvelkorysejší. Nastanou-li však v práci problémy, napjaté situace, časový či jiný tlak, začnou být netrpěliví a nejraději by se tomu vyhnuli. Neexcelují v analýze dat a událostí nemají dobře vyvinuté schopnosti pozitivně a konstruktivně kritizovat. To je pro manažerské postavení velkou slabinou. Potřebují aktivní zaměstnání a jednání s lidmi. Jako kolegové i nadřízení bývají přátelští, zábavní, zdrojem inspirace a vzrušení. Jsou schopni pracovat na více věcech najednou a neradi diktují tempo, styl nebo metody, nedělá jim problém spolupracovat s lidmi na různé škále statusového žebříčku. Spíše než teorii preferují praxi. Mají také dar dobře pracovat s lidmi v kritických situacích. Mají však sklony jednat impulzivně a pro svou dobrotivost mohou být snadným terčem ostatních.⁶⁰

Manažer je přechodovým typem mezi kulturou frajera a tvrdé práce. Z první kategorie nechybí velkorysost, ale také zranitelnost při neúspěchu. Při tvrdé práci preferují činnosti v kritických situacích, které jsou zaměřeny na lidský faktor. Využitelní by byli například v oblasti Public Relations, mohou je však také zajímat povolání typu zdravotní sestra či záchranář, protože mají dar dobře pracovat s lidmi v kritických situacích.

5. ITP – Introvertní typ s převahou myšlení

Do této skupiny patří ISTP a INTP. Pro tyto typy je příznačné, že jejich přístup ke světu je vnitřní a do jisté míry izolovaný od reality. Raději organizují myšlenky a fakta než situace nebo lidi a zajímají se o principy, na jejichž základě se odehrávají nějaké události, než těmi události samotnými. Jejich myšlení vychází především z vnitřních zdrojů a pohnutek, nepotřebují tedy ke své existenci vnějších podnětů. Bývají logičtí, neosobní, tiší a pozorní.

⁶⁰ Srovnej: Čakrt, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 196-205.

ISTP

Tito lidé bývají zastánci rovnostářství a dokáží být oddáni až za hrob. Na podřízenost a nadřízenost pohlíží jako na něco zbytečného, protože si v podstatě stejně dělají co sami pokládají za správné a správné je pro ně to, co je pokaždé jiné a dvakrát se neopakuje. ISTP jsou ze všech typů nejrezervovanější. Jsou také charakterističtí svou neohrožeností, jsou schopni riskovat více než ostatní typy a to bez ohledu na to, že se čas od času i spálí. Nejlépe se cítí v osamění a jsou dobrodružní a milují rychlý pohyb a akci. Stejně rychle, jak se dokáží pro akci nadchnout se dokáží i stáhnout, třeba jen pro to, že už je to nebaví. Obvykle se vyznají v nástrojích a strojích různých typů, obzvláště je vzrušují zbraně. Jsou ne příliš komunikativní, mluví za ně činy. Dokáží se sami motivovat a zcela nezávisle pracovat, nepotřebují a nesnáší dohled, většinou vše dodělají včas v termínu, ale ty musí být určovány podle nich. ISTP jsou svérázní, neřiditelní a sami neumí řídit. Jsou dobří v tom, co má smysl, v tom co prověřuje jejich inteligenci, odvahu a zručnost. Těžko se pro ně v organizacích hledá místo, ale když už jim něco sedne jsou nepřekonatelní.⁶¹

Typologicky se manažer tohoto osobnostního typu vymyká běžné zařaditelnosti, protože postrádá znaky průbojnosti a profitu v jednotlivých typech kultury. Je tedy nezařaditelný v organizační kultuře, kterou jsem si zvolila. Je pravděpodobné, že se dobře uplatní v organizacích sociálně-charitativního charakteru, ale také v inženýrských oborech nebo mechanice.

INTP

Ze všech typů vykazují největší preciznost ve vyjadřování a myšlení. Mívají ohromnou schopnost soustředění a neustále hledají to, co je nejdůležitější a prosívají nepodstatné. Mají však velkou nevýhodu v tom, že bývají často nepochopeni a považováni za intelektuální snoby.

⁶¹ Srovnej: Čakrt, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 205-217.

Nehodí se na běžnou kancelářskou práci a nesnesli by rutinní úkoly. Nejraději pracují o samotě, tiše a bez přerušování. Jako pracovníci a nadřízení bývají loajální vůči firmě či podřízeným, musí se jim však tolerovat jejich občasná duchovní nepřítomnost. Představit si ho můžeme v roli roztržitého profesora. Jejich velká přednost je nezávislost myšlení a schopnost přijít s nápadem a umět ho promyslet do všech logických důsledků. Bývají velmi precizní ve vyjadřování a posedlí analýzou. Jakmile se pustí do nějakého rozboru, jsou nezastavitelní. Jakkoli jsou dobří ve vymýšlení nových koncepcí, jsou si vědomi své nepraktičnosti.⁶²

Objektivně lze konstatovat, že introvertní typy osobnosti se obtížněji zařazují do schématu podnikové kultury manažeru, protože jejich atypické projevy se sklonem k samotářství, izolaci, filozofii a typičností projevu vybočují z požadavků firem. Uvedené charakteristiky jsou důkazem tohoto tvrzení. Proto je tento typ osobnosti smíšený. Tito lidé by se mohli uplatnit na profesní dráze matematiků, vědců či filozofů, ale také by se hodili jako pedagogové na univerzitě třetího věku.

6. INJ – Introvertní intuitivní typy

Do této kategorie řadíme INTJ a INFJ. Nezajímají je ani tak vnější objekty, ale spíše povaha těchto objektů. Jako introverti mívají jasné, zevnitř pramenící vize. Dokáží být pronikavými inovátory, především na poli myšlenek a nápadů.

INTJ

INTJ mají ze všech typů největší sebedůvěru a jsou nejteoretičtější. Obvykle se snadno rozhodují, mají přitom však sklon ignorovat pocity a názory jiných. Jsou otevření novým nápadům, konceptům a rádi je vyhledávají, přičemž jsou schopni si zanalizovat a předvídat veškeré důsledky a vše dotahovat dokonce. Dokáží být chladní, rezervovaní, odtažití a nepřístupní, to je však jen jejich obrana vůči světu, ve skutečnosti jsou

⁶² Srovnej: Čákrť, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 205-217.

hypersenzitivní. Mají sklony k pragmatismu, díky kterého vidí realitu jako něco, co je umělé, svévolné, vzikající z okamžité situace a vykonstruované. Čas od času si dokáží pohrávat s náboženskými či filosofickými směry, ale to je nedrží příliš dlouho. Vynikají v klasifikování, sumarizování, zobecňování a dokazování. Nejdůležitější je pro ně logická konzistentnost, nic se nesmí překrývat a zdvojovat. Hodili by se do zaměstnání, kde je možné proměňovat teorii ve skutečnost. Bývají oddáni a loajální pracovníci s pozitivním vztahem k organizaci a potřebou zpětné vazby, jsou nekonfliktní se smyslem pro pořádek. Mají potřebu být každý den víc a víc výkonnější a lepší. Jsou zaměřeni na organizaci a na to, aby ji posunuli směrem ke skvělé vizi budoucnosti. Nezájem či kritika je příliš nevyvádí z míry, protože jsou o svých činech vnitřně přesvědčeni, že jsou správné a ne-li jediné možné. Pro svůj úspěch potřebují ostatní lidi, přičemž je pro ně nutná i značná dávka soukromí.⁶³

Ačkoliv se jedná o osobnostní typ introverta vykazuje výrazné známky sebedůvěry inklinující k teorii. Tento typ osobnosti je tedy uplatnitelný v kultuře frajerů. Ignoruje názory a pocity jiných, rychle se rozhoduje. Směřují k eskalaci vlastní výkonnosti a zaměřením na vnější úspěch překračují rámec běžné introverze. Skvělí mohou být ve vědeckých výzkumech, politice, ale také jsou uplatnitelní na manažerských pozicích.

INFJ

Osobnosti tohoto typu si více uvědomují vliv, jaký mají na lidi kolem sebe. Zajímají se především o porozumění smyslu události. Rádi se zajímají o druhé lidi, ze svého nitra však odhalují jen málo. Mívají silnou schopnost empatie, vcítění se do druhých lidí. Jsou konzervativní, zásadoví a nekonfliktní s bohatou imaginací a estetickým založením. Jsou to hluboké, složité, uvážlivé bytosti, které žijí bohatým vnitřním životem a dokáží se vypořádat i se složitými situacemi. Dá se říci, že ze všech typů jsou

⁶³ Srovnej: Čákrť, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 218-231.

nejpoetičtější. Mají výbornou obrazotvornost a představivost. Co se týče zaměstnání, preferují malý počet lidí, dav jim nedělá dobře. Dávají však přednost organizacím než samostatnému podnikání. Rádi řeší zapeklité případy, dávají však přednost lidskému důvtipu než abstraktním metodám. Dobře vnímají různé formy a úrovně mezilidských interakcí a komunikační nuance. Jako partneři, spolupracovníci a nadřízení bývají věrní a oddaní. Pro to, aby jejich bohaté vnitřní schopnosti byly využity ve prospěch jiných či organizace, je dobře, mají-li vedle sebe extravertní osobu, která jim pomůže jejich bohatý svět nápadů vynést napovrch.⁶⁴

Tomuto typu manažerů vyhovuje utajená, docílná práce s efektem získání vyššího postavení se všemi atributy pozitivního hodnocení hierarchického postavení. V typologii organizační kultury tento typ můžeme zařadit do kultury postupu. Zdůrazňuje intelektuální metody přístupu k činnosti a z tohoto důvodu nalezneme tyto typy osobnosti například mezi humanitními pracovníky, spisovateli či v poradenských sférách.

7. IFP – Introvertní typ s převahou cítění

Tito lidé bývají zpravidla vřelí, soucitní, harmonizující, trochu rezervovaní až nepřístupní. Do této kategorie řadíme typy ISFP a INFP. Mají bohatý vnitřní svět, který málokdy nechají vyjít napovrch, proto se může stát, že bývají nepochopeni. Rádi posuzují věci podle svých osobních hodnot a sami vědí co je pro ně nejdůležitější a to si hájí za každou cenu. Nejpravděpodobněji je nadchne samostatná, individuální práce plná hodnot.

ISFP

Tyto typy zajímá především skutečnost zprostředkovaná smysly, vnějšími i vnitřními. Rádi posuzují věci výhradně podle svých osobních hodnot a preferencí. Protože jsou introverti, volí si své hodnoty subjektivně, bez ohledu na okolí. Nezajímá je

⁶⁴ Srovnej: Čákrť, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 218-231.

abstrakce, hledání hlubinných významů, věda a teorie či služby, tradice a pravidelnost. Nikdy se nepřipravují a neplánují, oni věci prostě dělají. Bývají laskaví a citliví vůči bolesti či utrpení druhých a neváhají pomoci. Lidé typu ISFP musí cítit puls doby dotykem, ušima, chutí, očima. Při tomto soustředění na smysly se často stává, že řeč je jim na závalu při vyjadřování toho, co cítí. Přitahuje je zaměstnání, kde mohou uplatnit schopnosti rozlišit svými smysly i velmi jemné rozdíly, mají rádi umění, hudbu a různá řemesla. Jejich navenek orientované smysly jsou senzitivnější než u ostatních lidí. Pro svou spokojenost a výkonnost potřebují volnost a proměnlivou činnost, rutinní a nevzrušivé povolání plně pravidel je pro ně jako kriminál. Milují vše přírodní a přirozené. Nemají potřebu poroučet a stoupat na profesním statusovém žebříčku. Chtějí být především užiteční a pomáhat, často si nevědí rady s haldou termínů a dat. Jsou dobří tam, kde je potřeba podpory, vlídného slova či vyslechnutí.⁶⁵

U introvertů nalézáme sklony k hledání hlubinných významů, práci s abstrakcí a propojení s manažerskou činností je subtilnější, ne tak zemité a zaměřené na prožitky víc, než vnější ocenění úspěchu. Tvrdá práce v této modifikaci je kontaminována potřebou postupu a uplatnění v respektování hierarchii firmy. Z těchto předpokladů bychom tento typ osobnosti mohli zařadit do kultury tvrdé práce s prvky kultury postupu. Uplatnitelní by mohli být například jako umělci všeho typu.

INFP

Bývají to klidní, uvážliví, senzibilní, čestní, idealističtí, nevtíraví a příjemní lidé i když si udržují odstup. Svému okolí ukazují svou plachou, zdrženlivou tvář. Při uvažování dávají přednost hodnocení před racionalitou. Bývají adaptabilní, talentovaní v řeči a otevřeně vítají nové myšlenky a informace. Dávají přednost práci osamotě. Umějí dobře interpretovat symboly, protože ty v jejich životě hrají důležitou úlohu a na různé situace

⁶⁵ Srovnej: Čakrt, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 232-242.

dokáží nahlížet z různých perspektiv. Nevadí jim komplikované úkoly, ale v datech a faktech si nejsou příliš jistí. Nemají tendence se příliš prosazovat, někdy i za sebe rádi nechají rozhodovat, to však nesmí být v rozporu s jejich zásadami. V práci bývají adaptabilní a s otevřenou náručí přijímají nové myšlenky a nápady. Většinou se však vyhýbají byznysu či podnikání. Zajímají se spíše o obory individuálního typu. Vyhýbají se konfliktům a pokud už se do nějakého dostanou, cítí se provinile.⁶⁶

Typologie odpovídá obdobnému způsobu činnosti jako předchozí charakteristiky. Jsou tedy s největší pravděpodobností uplatnitelní v kultuře tvrdé práce. Jsou však více zdůrazněny obliby v komplikovaných úkolech, kreativitě myšlení a důrazu v sebeprosazení. Vyhýbají se však konfliktním situacím. Byli by výbornými herci, jelikož by se dokázali přesně vcítit do role, ale také v oboru literatury či umění by se cítili velmi dobře.

8. Introvertní smyslové typy

Zpravidla to bývají nejspolehlivější typy ze všech. Řadíme sem ISTJ a ISFJ. Pro jejich precizní paměť, vnímání a pozornost detailům bývají pro organizaci jedineční a neocenitelní. Mají rádi všechno ve věcné, srozumitelné a faktické podobě. Jsou spíše konzervativní a tradicionalističtí.

ISTJ

Jsou to lidé racionální, neosobní, tiší, trpěliví, spolehliví, logičtí a rozhodní. Mezilidské dovednosti, jako je takt nebo empatie nejsou jejich silnou stránkou. Na svět nahlíží poněkud mechanicky, trpělivě přijímají všechna stanovená pravidla. Váží si tradice, mají smysl pro povinnost a můžeme se o ně opřít. Snadno se orientují i v nepřehledných a spleťtých informacích, dat a čísel. Také v krizových situacích mají chladnou hlavu a to je činí kvalitními pracovníky na řídicích místech. Umí se rychle a většinou správně rozhodnout a jednat. Dávají přednost řešení aktuálních, naléhavých problémů než abstraktním, dosud

⁶⁶ Srovnej: Čakrt, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 232-242.

nepřítomným. V zaměstnání jsou předurčení ke kariéře a postupu nahoru. Typické je, že do práce přicházejí první a poslední ji opouští. Příliš nehýří slovy, vyjadřují se stručně a výstižně. Jsou zaujatí pro důkladnost, detaily, spravedlivost, spolehlivost, praktičnost a hladký průběh. Nelíbí si v týmových pracích či kamarádských činnostech. Potřebují pevné plány, jasné instrukce a pevné cíle.⁶⁷

Opět charakterizujeme smíšený typ více podnikových kultur, který ve své profesní činnosti spojuje racionální logiku, spolehlivost a trpělivost s vyhledáváním komplikovaných situací a neosobním přístupem. Jsou však zaměřeni na řešení aktuálních problémů, tato činnost se vymyká klasickému pohledu na jednání introverta. Rovněž takto pojatá kariéra a postup nejsou typické. Je pravděpodobné, že při bližší analýze povahových rysů osobností introvertů bychom potřebovali vytvořit nové kategorie kultury. Tato potřeba vyplývá především ze středního věku firem, které vykazují odlišné parametry, než bouřlivý začátek úspěšných a průrazných nově vznikajících institucí. Tento osobnostní typ by se hodil například do okruhů auditorů, kontrolorů či právníků.

ISFJ

ISFJ nemají problém se chovat jako extraverti, jejich hlavní touhou je být užiteční a moci vyhovět. Práci se věnují s posvátnou oddaností, protože až správně vykonaná práce nám umožní dopřát si zábavu. Mají potřebu řídit se předpisy, pravidly, manuály, neboť ty jsou pro ně zákony. Neradi řeší konflikty, nechávají je v sobě dusit a pak mohou nečekaně vybuchnout. Nemají rádi přílišné změny v předpisech, podmínkách či nárocích. V práci jsou však spolehliví, oddáni a loajální. Postupují krok za krokem a ve správnou chvíli dospějí k výsledku. Čerpají uspokojení z toho, že mohou o někoho pečovat. Jsou to praktičtí, realističtí lidé a mají velký smysl pro spravedlnost. V práci si kladou velké nároky

⁶⁷ Srovnej: Čákrť, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 242-250.

a totéž očekávají od ostatních, jsou spořiví a úspornost pokládají za jednu ze stěžejních ctností. Uctívají autoritu, ale necítí se dobře jsou-li sami v nadřazeném postavení. Můžeme od nich v práci čekat vzorný pořádek a přehlednost, nevadí jim rutina a jsou příjemní, spolehliví, vnímaví a citliví.⁶⁸

V rámci adaptace manažerského chování se tento typ pracovníků může vnějškově chovat jako extrovert, jedná se o účelové chování zaměřené na dosažení cíle. S nabízených typologií organizační kultury má tento typ osobnosti nejbližší ke kultuře postupu. Preferuje konformní předpisy, při kumulaci nesouhlasu exploduje. Osobně profitují z péče o druhé, jejich uplatnění v sociální sféře je pravděpodobná. Autoritu respektují, ale sami po ní netouží. Osobní uspokojení nalézají v eskalaci pořádku, přehledu, spolehlivosti a empatie. Lidé s tímto osobnostním typem jsou předurčení k práci typu: praktický lékař či ošetřovatel, v dětských zařízeních, ale také by byli výbornými, spolehlivými asistenty.

⁶⁸ Srovnej: Čákr, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999, s. 242-250.

Závěr

Na závěr je nutno dodat, že obdobně jako typologie osobnosti, kdy se jedinec vyznačuje několika charakteristikami v rámci více typů a čisté typy jsou spíše výjimkou než-li pravidlem jsou i typy organizační kultury podniku ideálním konstruktem, který je zřídka prezentován v ryzí podobě autorů. Častěji se jedná o směsi a sloučeniny různě výrazných ingrediencí jednotlivých složek nabízených typů s důrazem na převažujících prvcích kultury aktuálního významu. Typologie ovšem pomáhá při identifikaci východisek, nabízí ošetření a řešení problémů firem, protože rozumí harmonii složek, ze kterých je sestavena.

S problémem výběru pracovníků se potýká každá firma či organizace, proto je třeba pečlivého uvážení a hlubšího prozkoumání uchazeče a to především z důvodů kvalitního a plynulého chodu firmy a bezkonfliktního kolektivu, který disponuje společnými cíli v rámci prosperity firmy.

Tato bakalářská práce je pouhým nástinem toho, s jakými typy osobnosti a typy organizační kultury se můžeme setkat a jak je v rámci těchto získaných informací a vybraných kategorií charakterizovat a zařadit do pracovního kolektivu.

Z hlubšího studia vyplynulo, že významnou roli osobnosti pro specifická povolání hraje to, zda je jedinec extravert nebo introvert. Protože každý typ organizační kultury si žádá své. A toto je základní kámen pro další a hlubší poznání dané osoby.

Většina majitelů firem pochopila, že je lépe si vlastní management i řadové zaměstnance vychovat, investovat do nich a jejich vzdělání. Kultura podniku je jedním z mocných nástrojů soudržnosti firmy.

Použitá literatura

1. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. Armstrong. M.: Personální management, Praha, Grada publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
4. Bělohávek, F.: Organizační chování. Olomouc, Rubico, 1994. ISBN 80-7064-405-9.
5. Čákrť, M.: Typologie osobnosti pro manažery. Praha, Management press, 1999. ISBN 80-85943-12-3.
6. Geist, B.: Sociologický slovník. Praha, Victoria publishing, 1992.
7. Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti. Praha, Academia, 1995. ISBN 80-200-0525-0.
8. Weitrich, H., Koontz, H.: Management: A Global Perspektive. USA, International edition, 1993. ISBN 0-07-112892-1.
9. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. Firemní kultura [online]. [cit. 24.10.2007]. Dostupný z [www:http://www.kps.zcu.cz/materials/fikult.rtf](http://www.kps.zcu.cz/materials/fikult.rtf)