

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: Petra Dočekalová

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 29. 3. 2016

Petra Dočekalová

ÚVOD	4
1 TYPOLOGIE OSOBNOSTI.....	5
1.1 Pojetí osobnosti	5
1.1.1. Teorie typologií osobností	7
1.1.2 MBTI.....	9
1.1.3 Jungova typologie osobnosti	9
1.2 Golden Profiler of Personality (GPOP)	10
2 KOMPETENCE.....	19
2.1 Definice a struktura kompetencí	19
2.2 Členění kompetencí	21
2.3 Kompetenční model.....	23
3 VÝZKUM	24
3.1 Charakteristika společnosti.....	24
3.2 Kompetenční model společnosti	24
3.3 Cíle práce a výzkumné otázky	26
3.4 Sběr dat.....	27
3.5 Charakteristika souboru respondentů	27
3.6 Metoda.....	28
3.7 Vyhodnocení otázek.....	30
3.8 Shrnutí.....	35
DISKUZE.....	38
ZÁVĚR.....	40
POUŽITÁ LITERATURA	41
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	43
SEZNAM PŘÍLOH	44
ANOTACE	69

ÚVOD

Osobnost každého z nás a její složky do jisté míry ovlivňuje naše komunikační dovednosti. 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 jeho života. Kolikrát je těžké pro samotného člověka rozumět sám sobě a rozlišovat všechny své stránky vlastní osobnosti. Osobností jedince se také zabýváme v organizaci, při výběru vhodných kandidátů na specifické pozice nebo při hledání ideálních profilů na manažerské pozice. Snažíme se například zjistit maximum informací

o schopnostech, dovednostech a psychické odolnosti. Pro tyto účely máme stanovený kompetenční model zaměstnance, který tvoří základ pro kompetenční model manažera.

Cílem mé práce je identifikovat, do jaké míry osobnostní profily našich zaměstnanců a manažerů odpovídají námi nastavenému kompetenčnímu modelu. Dále mě bude zajímat, které segmenty sdružují nejvíce těchto osobnostních profilů, odpovídajících kompetenčnímu modelu. Jelikož je v současné době velmi moderní také oblast zaměstnávání žen na manažerských pozicích, budu se také touto segmentací zabývat.

Hlavními teoretickými východisky je teorie osobnosti a Jungova typologie osobnosti, ze které vychází zvolená metoda Golden Profiler of Personality (dále GPOP). Po té vymezím také pojem kompetence a kompetenční model. Ve výzkumné části se budu zabývat kvantitativním výzkumem, který budu realizovat dle struktury Mareše a Vlčkové (2013).

Dle osobnostního profilu můžeme dále zefektivnit řízení zaměstnanců na jedné straně a jejich rozvoj na straně druhé. Zároveň můžeme tyto získané informace využít při sestavování různých pracovních skupin nebo týmů, protože práce v týmu, je nezbytnou součástí profesního života.

1 TYPOLOGIE OSOBNOSTI

Na tomto místě se budu věnovat definici osobnosti a především typologii osobnosti, která bude základním stavebním kamenem pro můj výzkum a zvolenou metodu. Budu se snažit definovat pojem osobnost, který je možné najít v nejrůznější literatuře v mnoha různých významech.

1.1 Pojetí osobnosti

Nakonečný (1998) ve své knize o psychologii osobnosti začíná svůj výklad právě různým pojetím a to především psychologickým, biologickým a sociokulturním. Upozorňuje na to, že se pojem osobnost může užívat v různých významech. V lidové řeči může mít hodnotící charakter, kdy se pod tímto pojmem rozumí nějaký výrazný jedinec. Naproti tomu v právních vědách a v sociologii bude mít význam jiný.

Nakonečný (1998) dále uvádí, že osobnost je pouze hypotetický konstrukt neboli předpokládaný model uspořádání lidské psychiky. Je to vlastně něco na co si nemůžeme nikdy sáhnout a jen se domníváme, na základě nějakého chování lidí, že existuje. Proto máme tolik různých definic a pojetí, které si alespoň některé z nich v následujícím textu představíme. Ať už se jedná o autory z různých období, jejich definice se často podobají nebo úplně liší. Některé se zaměřují na osobnostní rysy, schopnosti a postoje, jiné zase vyzdvihují morálku, etičnost a charakter.

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“ (p. 16). O několik desítek let později 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“ (p. 14).

Nakonečný (1998) ve své knize zmiňuje dva pojmy známé ze starší psychologie, 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 očekává v určitých situacích. Toto mě přivedlo k zamyšlení, že bych ve své práci měla zohlednit také role jednotlivců, kterých se tento výzkum týká. Jedna věc je totiž jejich skutečná osobnost, ale věc druhá je jak se v práci chovají. Okolní prostředí na ně klade určité nároky a požadavky, že jsou nakonec nuceni hrát také role.

Každý člověk má sklony, které ovlivňují více či méně jeho chování v nejrůznějších situacích jeho života. Kolikrát je těžké pro samotného člověka rozumět sám sobě a rozlišovat všechny své stránky vlastní osobnosti. Osobností se také zabýváme v organizaci, v mnoha momentech.

Krátce zde zmíním 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) definuje strukturu 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 reaktivity atd. – tj. schopnosti, motivy, postoje, temperament...)“.

Nakonečný (2009) dále hovoří o vlastnostech jako o psychologických charakteristikách, které jsou klíčové právě pro tuto oblast psychologie.

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. (p. 62). V obou případech jde o individuální rozdíly v psychice a to jednak vazba na psychické procesy a pak na dispozice a jejich odlišné projevy.

1.1.1. Teorie typologií osobností

Na tomto místě se budu nejprve věnovat klasickým teoriím typologií osobností a po té se budu snažit popsat teoretické přístupy, jako je Jungova typologie a Meyers-Briggs Type Indicator (dále MBTI), ze kterých naše metoda GPOP vychází a zároveň jsou využívány v naší společnosti. Po té popíšu jednotlivé osobností typy dle GPOP.

Nejprve si vymežeme pojem typologie, který vyjadřuje metodu rozčleňující určité podobné znaky do podobných skupin. Jedno členění v rámci typologie osobnosti je členění dle temperamentu. Člověka jako takového charakterizuje jeho individualita jak psychická, tak fyzická. Ovšem setkáváme se s jednotou individuality a typu, kdy je člověk jedinečný, ale současně má s ostatními lidmi společného něco, co je výrazně charakterizuje jako určitou skupinu (Nakonečný, 1998).

O prvních typech osobností se začíná hovořit už v antickém Řecku, ale první náznak třídění lidí vychází z astrologie, kdy se začali 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 něj pak navazuje Galén, který určil čtyři základní šťávy v těle – krev, hlen, světlá žluč a černá žluč, vypracoval systematickou nauku o temperamentu (Tabulka 1). Galén dospěl různou kombinací tělesných šťáv v organismu k šestnácti temperamentovým typům. S dalším přístupem přišel Ernst Kretschmer, který přišel s rozlišením temperamentu dle tělesné konstituce (Tabulka 2) Vydefinoval tak tři vyhraněné a jeden nevyhraněný tělesný typ (Bents & Blank, 2009). Nakonec ještě Hans Eysenck definoval

model osobnosti založený na reakcích na stres. Používá označení jako „stabilní extraverte“ nebo „neurotická introverte“ (Dietz & Golden, 2004).

Tabulka 1

Vymezení základních typů temperamentu

Převládající tekutina	Typ temperamentu	Psychologická charakteristika osobnosti
Krev	sangvinik	Živý, pohyblivý, snaží se o časté střídání dojmů, rychle reaguje na události, snadno se vyrovnává s nepříjemnými nezdary
Hlen	flegmatik	Pomalý, klidný, se stálými náladami a snahami a s nevýraznými vnějšími projevy psychických stavů žluč
Žluč	choleric	Rychlý prudký, schopný se věnovat náruživě aktivitám, přitom nevyrovnaný, se sklony k prudkým citovým vzplanutím a náhlým afektivním změnám černá žluč melancholický
černá žluč	melancholik	Snadno zranitelný, se sklony hluboce prožívat i méně významné události, přitom však chabě reagující na své okolí

(Mikšík, 2007a, s 28)

Tabulka 2

Rozdělení temperamentových typů dle Kretschmera

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

(Hyhlík, 1977, s. 275-276)

1.1.2 MBTI

Zkratka MBTI (Myers Briggs Type Indicator) 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 se dnes po více než 60 letech hojně využívá v každodenním životě. Podle této teorie má každý z nás určité vrozené osobnostní preference, které když používáme, tak se v nich cítíme přirozeně a dobře, plní energie a sebevědomí. Preference podle MBTI určují rozdíly mezi lidmi, které vycházejí z následujících oblastí:

- kam lidé zaměřují svou pozornost a odkud čerpají energii (**E**xtraverze nebo **I**ntroverze),
- způsob, jakým získávají informace (**S**mysly nebo **i**ntuice),
- způsob, jakým se rozhodují (**M**yšlení nebo **C**ítění),
- jak se přizpůsobují okolnímu světu a jakou mají tendenci organizovat si život (**R**ozhodování nebo **V**nímání)

Každá z těchto preferencí má své silné a slabé stránky, které možné rozvíjet nebo naopak s nimi pracovat. Dle vyznačených velkých písmen dostaneme čtyř písmenný kód, který vyjadřuje osobnostní typ. C. G. Jung došel na základě svého studia k závěru, že tento typ je vrozený a neměnný v průběhu času (Crkalová & Riethof, 2012).

1.1.3 Jungova typologie osobnosti

Pro určení typu osobnosti ve společnosti, která sdružuje můj výzkumný soubor, budu využívat dotazníky (Příloha 1), které vychází z Jungovy typologie osobnosti. Tato typologie obsahuje osm skupin o třech základních dimenzích, které jsou charakterizovány vždy párem preferencí. První dvojice se zabývá vnímáním vnějšího a vnitřního světa, neboli introverzí a extroverzí. Zároveň se také jedná o způsob, jakým lidé nabývají novou energii. Extroverti čerpají a vysílají energii do vnějšího světa a naopak introverti se uchylují do vnitřního světa pro nabytí nové energie (Sharp, 2005). Obě dimenze má v sobě každý člověk, ale jedna je vždy silnější.

Druhou dvojicí jsou smysly a intuice, která určuje, jakým způsobem vnímáme svět kolem sebe, jak se rozhodujeme a jak přijímáme informace. Buď se orientujeme prostřednictvím smyslů jako je sluch, hmat, chuť a zrak, a nebo pomocí intuice, která funguje mimo realitu, na základě podvědomí (Čakrt, 2008). Poslední pár tvoří myšlení a cítění, který charakterizuje způsob, jakým získané informace, organizujeme a vyhodnocujeme svět kolem sebe. Toto jsou tři základní parametry osobnosti podle Junga, kdy druhá a třetí funkce může fungovat s extrovertní i introvertní funkcí (Bents & Blanks, 2009). Jungův model však vůbec nepracuje s temperamentovými rozdíly nebo rozdíly v chování, ale naopak se zabývá pohybem energie a vztahy individuí k okolnímu světu (Sharp, 2005).

1.2 Golden Profiler of Personality (GPOP)

Ve společnosti ve které budu výzkum realizovat, využíváme typologii GPOP, která vychází z Jungovské, ale přidává si k ní další dvě dimenze. Jedná se o orientaci na rozhodování na jedné straně škály a na vnímání na straně druhé, která byl doplněna Myersovou a Briggsovou. Poslední, písmeny neoznačenou částí této diagnostiky, je dimenze reagování na stres, tedy škála napětí a uvolnění.

Tato diagnostika je hojně používaným nástrojem v mnoha zemích v oblasti personalistiky, rozvoje pracovníků na různých úrovních. Diagnostika tak pracuje s 5 dimenzemi, nebo li preferencemi, která má každá svou krajní mez označenou písmeny (např. E-I). Písmena vychází z anglických názvů těchto dimenzí a označují první čtyři dimenze.

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. Nezpůsobuje chování, ale je možné jej předpovědět, protože chování má své uspořádání a logiku. (Bents & Blank, 2009). Preference zde získáme různou kombinací osmi písmen, kdy získáme čtyř

písmenný kód. Celkem je zde nadefinováno 16 typů. Popisu jednotlivých typů se věnuji v dalším textu. Každá dimenze je dále rozvedena do pěti pomocných pod škál, které dále rozvádí jednotlivé preference. Konkrétní typ se pak každý dozví z prvních čtyř dimenzí po zodpovězení otázek, které jsou obsaženy v elektronickém dotazníku. Po vyplnění, obdržíme podrobnou výslednou zprávu s detailním výkladem jednotlivých dimenzí. Rozdělení dimenzí a pod škál je uvedeno v tabulce 4.

Samotná diagnostika není detailním psychologickým rozbořem jedince, ale poskytuje alespoň zjednodušený pohled na sebe samotného, kdy si každý může uvědomit svou jedinečnost. (Čakrt, 2008). Jung postavil svou teorii této typologie na hypotézách, které vypožoroval z lidského chování.

Bents a Blank (2009) je zmiňují takto. 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 vztahují 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.

Globální škály

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, označování A-G zaznamenává reakci člověka na stres (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009).

E-I říká, kam člověk zaměřuje svou energii a odkud ji naopak zase získávají. E čerpají energii z okolního světa a samota je vyčerpává. I naopak obnovují

svou sílu o samotě a v klidu. Okolní svět naopak vysiluje. E a I se dále odráží na jejich výkonnosti.

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 a bývají praktičtí. Lidé s vysokým N nevnímají svět přímo, ale naopak v širších souvislostech.

T-F popisuje, jakým způsobem lidé vyvozují závěry a jak se rozhodují. Lidé s převahou T se rozhodují objektivně, pragmaticky bez osobního zapojení. Lidé skórující v F se mají tendenci se rozhodovat na základě pocitů a přání.

J-P vystihuje, jakým způsobem vnímáme a jakým způsobem si organizujeme svět kolem sebe. Typická J jsou známá svým systematickým, organizovaným způsobem života. Naproti tomu P jsou flexibilní a spontánní ve svém životním stylu.

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 naopak lidé sebevědomí, optimističtí a bezstarostní.

Z výše uvedeného vyplývá, 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% .

Tabulka 3

Posloupnost dimenzí a škál GPOP

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 (Hodnotové)
J Orientace na rozhodování (řád a struktura)	Zaměření na cíl Strukturovanost Rozhodnost Smysl pro detail Jistota	Životní styl (Zaměření k vnějšímu světu)	Zaměření na proces Impulzivita Uvolněnost Smysl pro celek Otevřenost příležitostem	P Orientace na vnímání (Flexibilita a bezprostřednost)
A Něpětí	Skepticismus Ustaranost Opatrnost Negativní naladění Pesimismu	Stres	Důvěřivost Vyrovnanost Statečnost Pozitivní naladění Optimismus	G Uvolnění

(Bents & Blank, 2009)

Výše uvedená tabulka (Tabulka 3) ukazuje, že každý máme k dispozici čtyři funkce z osmi párových funkcí (Bents & Blank, 2009), které nelze používat současně, protože by se vykrátily. Čakrt (2008) uvádí, že funkce mají svou hierarchii a to znamená, že každá vyvíjí různorodě.

Dále 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, 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, 2008).

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. Sekundární funkce se vždy rozvíjí hůře než dominantní.

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 o funkci nejslabší, nejméně rozvinutá a projevuje se v momentě slabosti.

Osobnostní typ a temperament

Výsledkem dotazníku GPOP je čtyřmístný kód, který udává osobnostní typ, viz vysvětlení 1.2.6 a charakteristika jednotlivých typů níže. 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

Následuje stručný 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. Přinášejí 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. Pokoušejí se chápat a očekávají porozumění. Koncentrují se na projekty, které mají širší smysl. Vedou nepřímou, 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 podnitit 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 improvizáční 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 nacházejí mimo dohled. Přebírají iniciativu a zahajují změny. Přinášejí 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. Musejí 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“ (p.50-53).

2 KOMPETENCE

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 které nabádá společnost, 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).

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 navíc vnáší do tohoto vymezení zmatek dvojí označení: competence a competency. Oba termíny se překládají do češtiny stejně - pravomoc nebo oprávnění. Koubek (1997) však říká „Problém je v tom, že různí autoři dávají tomuto přenesenému významu různý význam a použitím jednoho

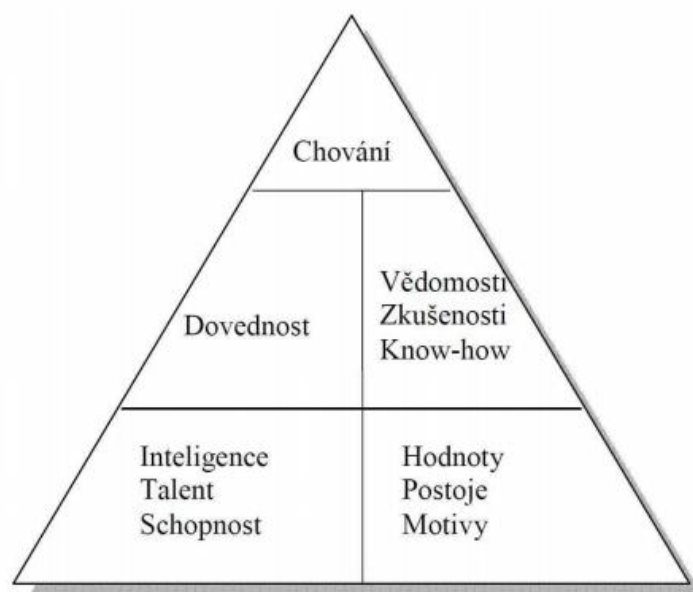
z uvedených tvarů se snaží příkladný význam specifikovat. Přitom však jedni používají tvar competence pro kvalifikaci, odbornou způsobilost, a tvar competency pro schopnost vůbec či schopnost chování, jiní zase naopak“ (p. 206). V naší organizaci je však kompetence chápána jako „Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“ (Armstrong, 2007, p. 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 zvládnání nerutinních činností. Zahrnuje ty vlastnosti osobní efektivity, 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“ (p. 29). Kociánová dále představuje definici kompetence dle Spencera jako „jakákoliv 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, p. 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). Tato kompetence znamená určitý formální vliv a moc, kterou je možné přidělit nebo odebrat zvenčí (Bartoňková, 2010). 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).

Z výše 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). Motivory 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.



Obrázek 1. Hierarchický model struktury kompetence (Bartoňková, 2010, p. 87)

Mít nějakou kompetenci však neznamená, že ji umíme plně využít. Každý člověk má jiné predispozice pro kompetentní chování a také každý se nachází se v různé fázi připravenosti chovat se nějakým způsobem. V této souvislosti mluvíme o struktuře kompetence (Obrázek 1). Protože někdy k využití plného potenciálu chybí vědomosti, dovednosti nebo sebedůvěra a motiv.

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, 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, Kurnický, 2004).

Další Tyronovo členění používáme v naší společnosti velmi často, když se potřebujeme podívat na kompetenční model pro specifickou pozici. U manažerských pozic se na kompetence díváme jako na manažerské, usnadňující práci na manažerské pozici, protože vedou k dosahování týmového výkonu. Dále se zabýváme technickými předpoklady, jako jsou technické znalosti, dovednosti pro výkon dané práce. A na konec zohledňujeme interpersonální kompetence, které propojují dvě výše uvedené. Usnadňují komunikaci a navazování vztahů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

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 (p. 246). A poslední členění, které uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) dle Carrola a McCrackina dělí kompetence na klíčové pro všechny zaměstnance v organizaci stejné, týmové, stejné pro malou skupinu, funkční, typická pro specializovaná oddělení, předposlední vůdcovské a poslední manažerské (p. 34).

Právě klíčové kompetence budou stěžejní v mém další 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 neuvztahují 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 naší společnosti, je důležité si tento pojem vydefinovat. Základním stavebním kamenem takového modelu jsou právě kompetence. V definici tohoto pojmosloví se autoři velmi nerozcházejí. Bartoňková (2010) hovoří o kompetenčním modelu jako o souboru kompetencí, který je vybrán ze souboru kompetencí a uspořádaný dle nějakého klíče. 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).

3 VÝZKUM

3.1 Charakteristika společnosti

Celý můj výzkum je zasazen do prostředí korporace, konkrétně akciové společnosti s více než 50% zahraniční účastí, v oblasti bankovníctví. Společnost můžeme zařadit mezi velké společnosti, která zaměstnává kolem 7 500 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 společnostmi jsou společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti (Tesaříková, 2013).

3.2 Kompetenční model společnosti

Kompetenční model v naší společnosti je tvořen šesti základními kompetencemi (Tabulka 4), které jsou společné napříč celou společností. Tyto kompetence musí splňovat každý zaměstnanec z jakéhokoliv útvaru a na jakékoli pozici. K těmto povinným základním kompetencím, které jsou pro nás klíčové, dále přidáváme doplňkové kompetence.

Tento kompetenční model byl sestaven za následujícím účelem:

- Pomáhá zaměstnancům lépe porozumět firemním hodnotám v podobě konkrétního chování
- Pomáhá zaměstnancům cítit se součástí společnosti a celé skupiny

- Jde o soubor standardů chování vůči klientům, budoucím zaměstnancům a akcionářům pro zaměstnance, manažery a seniorní manažery.
- Nabízí přesné knowhow, které lze využít v rozmanitých HR aktivitách a procesech společnosti (360 Zpětná vazba, Assessment centra, Development centra, Rozvojové programy).
- Obsahuje 6 společných (core) kompetencí a definuje volitelné kompetence.

Tabulka 4

Přehled kompetencí společnosti

Kompetence ZAMĚSTNANEC	Kompetence MANAŽER
ISTJ, ESTJ	ESTJ, ENTJ
Akceschopnost	Akceschopnost
Orientace na výsledek	Orientace na výsledek
Stojí si za svým	volitelná
Integrita a důvěra	Integrita a důvěra
Učení se za pochodu	Učení se za pochodu
Zaměření na klienta	Zaměření na klienta
Vztahy z kolegy	Vztahy z kolegy

(Interní zdroj společnosti XY)

Jednotlivé kompetence sledujeme během assessment center, development center nebo manažerských auditů. V roce 2014 jsme začali využívat dotazníky GPOP, proto jsme dle kompetencí určili ideální osobnostní profil, abychom měli další možnost ověření správnosti výběru.

3.3 Cíle práce a výzkumné otázky

Hlavním cílem mé práce je identifikovat, do jaké míry osobnostní profily našich zaměstnanců a manažerů odpovídají námi nastavenému kompetenčnímu modelu.

Kompetenční model je nastavený pro všechny zaměstnance, manažery a senior manažery (Příloha 3). Příloha obsahuje grafické a tabulkové znázornění modelu. Graf zobrazuje základní kompetence zaměstnanců na vnitřním kruhu a doplňkové kompetence manažerů. Zde se budu zabývat pouze dvěma prvními uvedenými a to z toho důvodu, že výzkumný vzorek neobsahuje respondenty z řad seniorního managementu.

Dílčím cílem (DVC1) je určit typologii zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti, splňují všechny podmínky kladené na výzkumný vzorek, napříč společnostmi 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. Které segmenty sdružují nejvíce osobnostních profilů, odpovídajících kompetenčnímu modelu?

DVC2:

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

DVC3:

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

3.4 Sběr dat

Sběr dat probíhal během celého roku nezávisle na této práci a výzkumu. Tuto typologii využíváme v naší společnosti při práci s týmy i s jednotlivci, při manažerských auditech a development centrech. Výstupy z testování jsou využívány jako jeden ze vstupů k dalšímu rozvoji zaměstnanců a výběru zaměstnanců. Certifikaci od společnosti Hogrefe k této diagnostice mají ve společnosti 3 lidé v útvaru „Lidské zdroje“, kteří se v průběhu roku 2015 potkávali se všemi zájemci o typologii a tedy i se všemi našimi respondenty. Získaná certifikace nám zajišťuje jednotnou interpretaci výsledků. Každý účastník vždy absolvoval interpretační rozhovor, který je nezbytnou součástí této diagnostiky. Se všemi našimi respondenty byl následně udělán osobní rozhovor, který trvá vždy 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 relevantní.

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 naší společnosti
- Vyplnili elektronickou verzi dotazníku
- Vyplnili dotazník ve svém mateřském jazyce
- Vyplnili dotazník dobrovolně

Na základě výše uvedeného vznikl soubor o 295 jedincích, kteří dotazníkem v tomto období prošli. V souboru bylo 141 žen a 154 mužů. Což hodnotím

jako velmi neobvyklý poměr, protože společnost zaměstnává větší počet žen než mužů, který je průměrně 70% k 30% ve prospěch žen.

3.6 Metoda

Práce je kvantitativním výzkumem dle Mareše a Vlčkové (2013) a zabývá porovnáním naměřených hodnot v globálních škálách. K výzkumu používám metodu GPOP, která je blíže vysvětlena v kapitole 1.3. Všichni respondenti vyplnili dotazník v elektronické podobě, ačkoli byla k dispozici i papírová podoba testu (Příloha 1). Dotazník obsahuje celkem 116 otázek k sebesouzení. 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 jsem realizovala přes HTS (Hogrefe Test System), který má naše společnost zakoupený od Hogrefe-Testcentra v Praze. Každému respondentovi byl zaslán prostřednictvím emailu přístupový kód spolu s odkazem k testování. Po vyplnění dotazníků jsem si jednotlivé výsledky vygenerovala 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 skóre na globálních škálách, které jsou rozděleny do pěti globálních škál, které jsem blíže charakterizovala v kapitole 1.3. Každá škála má vždy dvě protilehlé párové funkce.

Extraverze (E) - je orientace na vnější svět a získávání energie z něj. Extraverti prožívají své okolí jako pozitivní podnět, získávají energii, když se zabývají věcmi a lidmi. Jsou odkázáni na vztahy. Zpravidla nejprve

jednají, poté uvažují. Snadno mluví s neznámými lidmi o osobních věcech. Jsou družní a je snadné se s nimi seznámit (Bents & Blank, 2009).

Introverze (I) – je orientace na vnitřní svět a čerpání energie z vlastních představ a myšlenek. Introverti mohou pociťovat vnější vlivy jako rušivé. Přemýšlejí dříve, než promluví a než jednají. Jsou zdrženliví, klidní, dobří posluchači a hůře se s nimi seznamuje (Bents & Blank, 2009).

Smyslové vnímání (S) – popisuje, jak lidé zpracovávají informace a vnímají své okolí. Realizuje se pěti smysly. Takový člověk se spoléhá na to, co mu zprostředkuje jeho zrak, sluch, čich, hmat a sluch. Pozornost je zaměřena nejdříve na konkrétní detaily. S tím souvisí dobře rozvinutá paměť pro fakta, detaily a smysl pro realitu (Bents & Blank, 2009).

Intuitivní vnímání (N) – popisuje vnímání okolí a zpracování tím stylem, že je pozornost zaměřena na věci, jak by mohly být spíše než na to, jak ve skutečnosti jsou. Různorodost a změna je důležitá. Tito lidé snadněji než ostatní vycítí abstraktní, symbolické a teoretické souvislosti. Dokáží vypátrat budoucí možnosti a rozvíjet je. Spoléhají se raději na svou inspiraci než na zkušenosti z minulost (Bents & Blank, 2009).

Analytické rozhodování (T) - tato funkce ukazuje, jak jsou tvořeny závěry. Je to proces více neosobní a logický, který se opírá o analýzu a myšlení založené na principech. Velký význam má objektivní úvaha, princip pravdivosti a spravedlnosti. Rádi plánují a používají strategie, docházejí k objektivním a věcným výsledkům. Kritika a nalézání chyb má v rozhodování svoje místo (Bents & Blank, 2009).

Hodnotové rozhodování (F) – k rozhodování dochází na základě vlastních hodnotových představ. Rozhodování se děje tedy srdcem více než hlavou. Tito lidé vědí, co je pro ně samotné důležité. Jejich prioritou jsou mezilidské vztahy a harmonie, nezaměřují se přímo na chyby. Jsou vřelí a soucitní (Bents & Blank, 2009).

Orientace na rozhodování (J) - projevuje se určitým chováním, na jehož základě se utváří životní styl. Lidé s tímto zaměřením přistupují k věcem

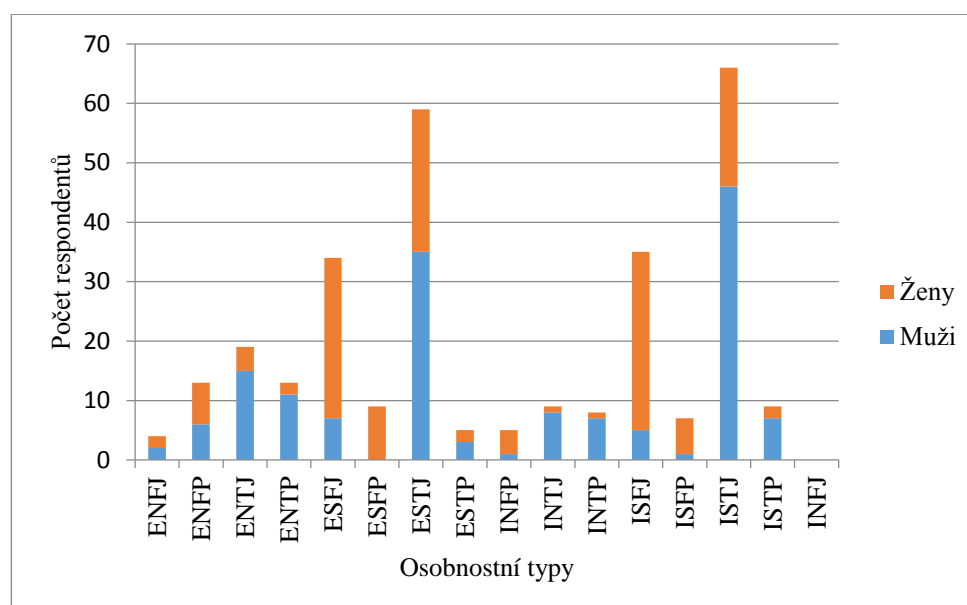
plánovitě, řídí, rozhodují se, posuzují, organizují a kontrolují. Přehledné výsledky a zakončení jsou důležité, základem je mít vše pod kontrolou (Bents & Blank, 2009).

Orientace na vnímání (P) – chování vede k takovému životnímu stylu, který dovoluje zůstat otevřený pro měnící se okolnosti. Takto zaměřeni lidé milují průzkum neznáma. Nemají v oblibě plánování a rádi nechávají situaci spontánně se vyvinout. Upřednostňují proces před výsledky (Bents & Blank, 2009).

3.7 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?



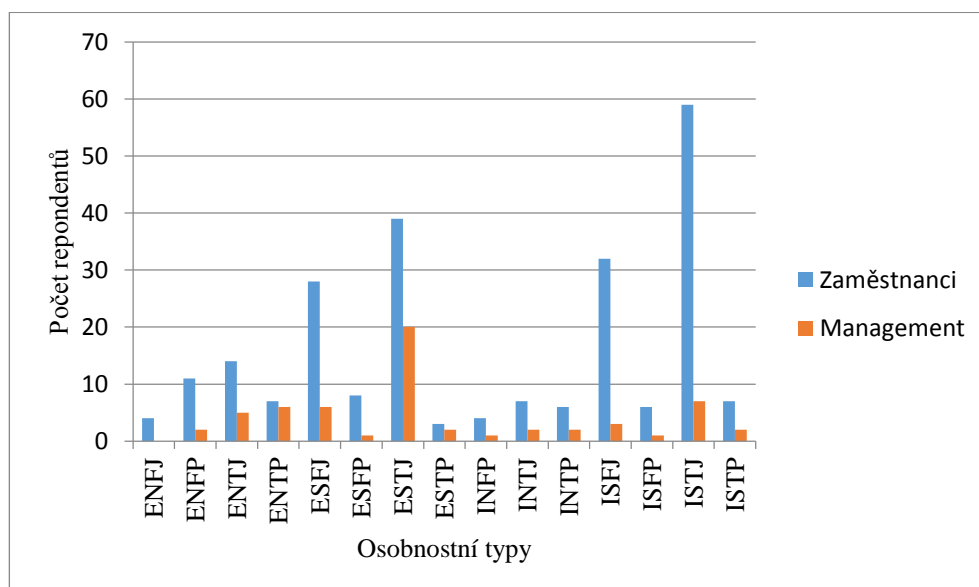
Obrázek 2. Rozložení osobnostních typů v rámci celého výzkumného vzorku, doplněný o rozdělení na muže a ženy.

Z grafu vyplývá, že výzkumný soubor obsahuje nejvíce zaměstnanců typu ISTJ a ESTJ, ve kterých zároveň 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 orientované na myšlení (T) se často zamýšlejí nad dopady svého rozhodnutí. Jejich analytické schopnosti zaručují objektivitu a nestrannost. Svých schopností využívají ke strategickému plánování. Dále lidé orientovaní na rozhodování (J) rádi vidí výsledky. Upřednostňují pravidla a procesy a nemají rádi nepředvídatelné události.

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

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: Jaký osobnostní profil převládá v manažerské populaci?



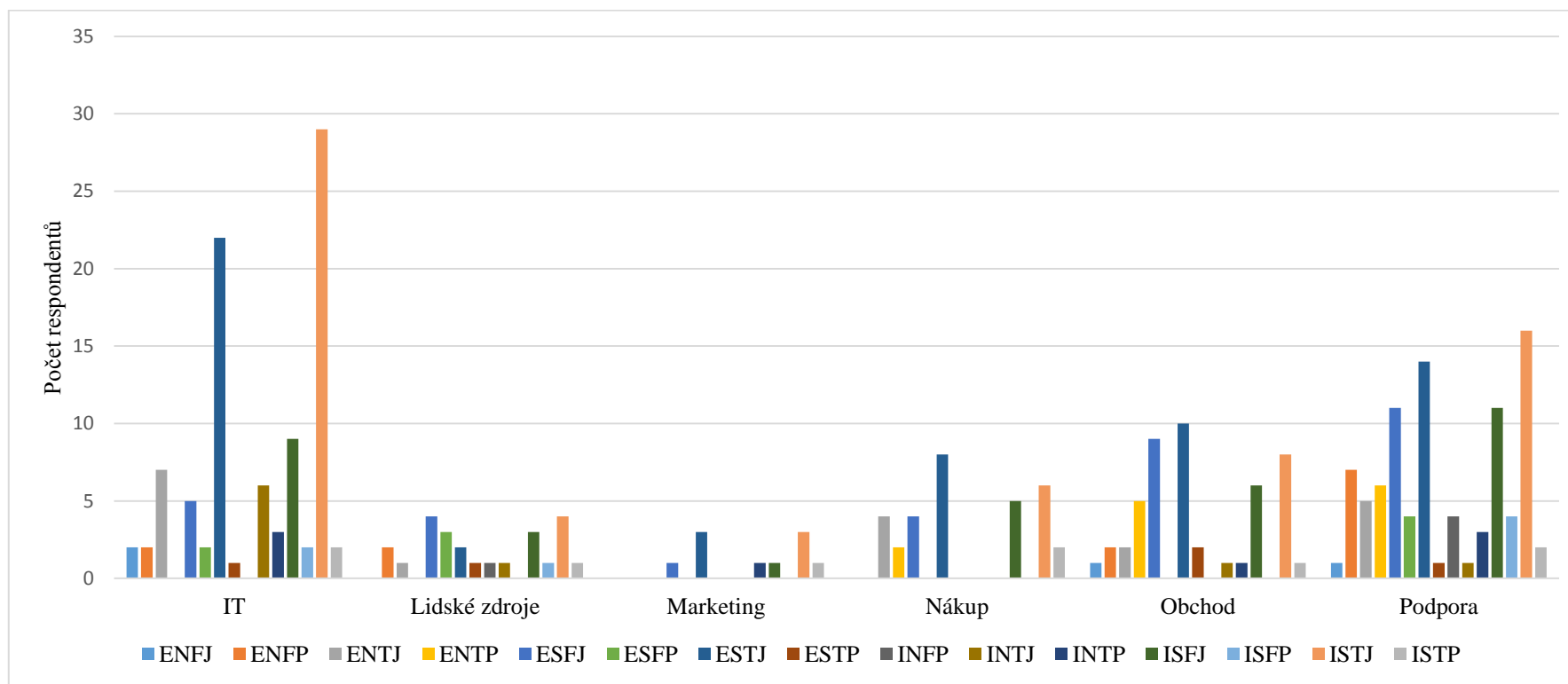
Obrázek 3. Distribuce osobnostních typů dle manažerů a zaměstnanců.

Výzkumu se zúčastnilo 60 zaměstnanců na vedoucích pozicích. Z grafu můžeme vidět, že v případě naší 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 orientováni na výsledky.

Otázka 4: 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 převažoval.

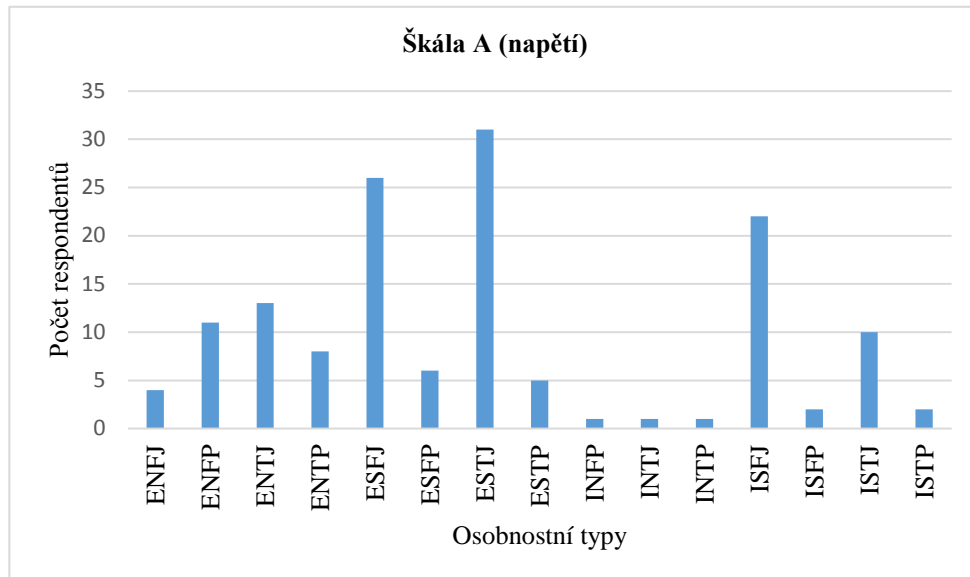
Otázka 3: Které segmenty sdružují nejvíce osobnostních profilů, odpovídajících kompetenčnímu modelu?



Obrázek 4. Nejvíce zastoupené typy v jednotlivých segmentech.

Výše jsme identifikovali ISTJ a ESTJ jako dva nejběžnější osobnostní profily, které odpovídají nastavenému kompetenčnímu modelu. Zde jsem se snažila zobrazit typické profily pro určité profesní oblasti odpovědět na otázku číslo 7. 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 6: Skórují zaměstnanci na vedoucích pozicích více na škále A (napětí)?



Obrázek 5. Nejvíce zastoupené osobnostní typy skórujících na škále A (napětí).

Kladla jsem si otázku, zda některá z osobnostních skupin více skóruje na škále napětí. Byla jsem přesvědčena, že na tuto otázku nebude jednoznačná odpověď a výsledku 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 zaměřeni více racionálně a pragmaticky. Může to být tím, že si více uvědomují rizika a dopady. Nebo jsou schopni lépe promyslet důsledky svého jednání do detailů a uvědomit si všechny souvislosti. 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.

3.8 Shrnutí

Na tomto místě se již budu věnovat konkrétním odpovědím na hlavní stanovený cíl této práce a dílčím cílům.

Hlavním cílem mé práce je identifikovat, do jaké míry osobnostní profily našich zaměstnanců a manažerů odpovídají námi nastavenému kompetenčnímu modelu.

Společnost si v kompetenčním modelu stanovila profily ISTJ a ESTJ jako obecně nejvhodnější. Těmto profilům odpovídá pouze 33,2% z celkového počtu respondentů. Z tohoto výsledku můžu určit, že většina zaměstnanců neodpovídá kompetenčnímu modelu zaměstnance.

V případě manažerů společnosti jsou hlavními profily dle kompetenčního modelu ESTJ a ENTJ. Z celkového počtu manažerů splňují tyto profily 41,7%. Z toho vyplývá, 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.

Tabulka 5

Přehled výsledků skórování výzkumného vzorku na globálních škálách

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%

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

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci napříč společnostmi nejvíce skórují v typech ISTJ a ESTJ. To znamená, že u nás pracují převážně praktičtí, realističtí lidé se zaměřením na strukturu, řád a pravidla. Mají rádi stabilitu a jistotu. Jsou orientováni 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 oproti 48% introvertů. 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 naší organizace 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 jsme zjistili rozdílnost osobnostních profilů mužů a žen. Ženy v naší společnosti skórují 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.

DISKUZE

Společnosti si stanovují kompetenční modely, aby měli k dispozici nějaký základní obecný vzor ideálního zaměstnance neboli vzorec chování ideálního zaměstnance. Také naše společnost se snaží hledat a porovnávat zaměstnance k jednotnému profilu, který si dopředu stanoví. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, tak se snažíme porovnávat také jiné než intelektové parametry člověka. Chceme pracovat s vnitřní kvalitou člověka a hledat jeho vnitřní složky osobnosti. Kompetenční model je tedy jeden z nástrojů hledání vhodného člověka. 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 máme stanovený ideální profil zaměstnance, máme vyspecifikovány kompetence a snažíme se dle nich zaměstnance vybírat, tak se nám to ne vždy daří. Otázka je, zda se nám 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 korporaci 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, zažitá 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, že 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 na používání 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 jí 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 snažila porovnat teoretický model kompetencí zaměstnanců vůči naměřeným výsledkům. Kompetenční model byl stanovený společností jako ideálně vhodný pro naše 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 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 případů. Pohled na data z různých hledisek mi umožnil zodpovědět také dílčí úkoly a jejich otázky.

POUŽITÁ LITERATURA

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

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

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

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

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

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

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 Hoskocová, 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.
- Koubek, J. (1997) *Řízení lidských zdrojů*. (2nd ed.). Praha: Management Press.
- Kociánová, R. (2010) *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha:Grada.
- Mareš, J., & Vlčková, K. (2013). *K metodologickým standardům kvantitativních studií v pedagogice: Jak psát o výzkumných zjištěních?* Pedagogická orientace.
- Mikšík, O. (2007). *Psychologická charakteristika osobnosti*. (2nd ed.). Praha: Karolinum.
- Nakonečný, M. (2009). *Psychologie osobnosti*. (2nd ed.). Praha: Academia.
- Tardy, V. (1964). *Psychologie osobnosti*. Praha: SPN.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha:Grada.
- Interní zdroj společnosti XY (2015) *Kompetenční model*.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1 Vymezení základních typů temperamentu

Tabulka 2 Rozdělení temperamentových typů dle Kretschmera

Tabulka 3 Posloupnost dimenzí a škál GPOP

Tabulka 4 Přehled kompetencí společnosti

Tabulka 5 Přehled výsledků skórování výzkumného vzorku na globálních škálách

Obrázek 1 Hierarchický model struktury competence

Obrázek 2 Rozložení osobnostních typů v rámci celého výzkumného vzorku, doplněný o rozdělení na muže a ženy

Obrázek 3 Distribuce osobnostních typů dle manažerů a zaměstnanců

Obrázek 4 Nejvíce zastoupené typy v jednotlivých segmentech

Obrázek 5 Nejvíce zastoupené osobnostní typy skórujících na škále A (napětí).

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha.1 Dotazník typologie osobnosti GPOP

Příloha 2 Výstup z typologie osobnosti GPOP

Příloha 3 Kompetenční model společnosti

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.

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 ① 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 ①.

Příklad:

Když jdu nakupovat potraviny, udělám si seznam a nakoupím až na pár výjimek pouze to, co je na seznamu.	③ ② ① ① 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 ① ① ② ③ víc, než jsem měl/a v úmyslu.
2. Raději mluvím o teoriích. ③ ② ① ① ① ② ③ o faktech.
3. Když jsem na dovolené, raději trávím svůj čas čtením. ③ ② ① ① 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 ① 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 ① ① ② ③ nějaká netradiční, s neobvyklými rostlinami.
6. Když odcházím z večírku, odejdu bez velkého loučení. ③ ② ① ① 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 (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) obvykle se přizpůsobím přání
přesvědčit, abychom se vydali ostatních.
cestou, kterou považuji za nejlepší.
20. Pokud se před nějakou činností musí dělat ještě nějaké přípravné práce, jako je např.
úprava povrchu dřeva před natíráním,
mám chuť to přeskočit (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) vím, že je nutné udělat přípravné
a začít hned natírat. 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 (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) se nezabývám tím, jak se lidé cítí.
nepříjemně.
23. Nehledě na to, jak se to může zdát,
jsem ve skutečnosti plachý/-á (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) se moc nestarám o to,
a je lehké mne přivést do rozpaků. co si o mně lidé pomyslí.
24. Když jsem na nějaké společenské akci, obvykle
se začínám sám/sama (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) čekám, až mne někdo osloví.
s někým bavit.
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 (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) vím, že drobnosti si dořeším,
detail předem. až bude potřeba.
27. Ve většině rozhovorů
umím pohotově přijít s rychlou (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) mne většinou napadne ta správná
a vtipnou odpověď. 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 ježu 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 беру 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. Inklínuji 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 zapomenou 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 ① ① ② ③ mám obvykle ze svého rozhodnutí radost.
51. Často mívám pocit, že mě lidé nemají rádi. ③ ② ① ① ① ② ③ jsem aspoň tak dobrý/-á, jako všichni ostatní.
52. Raději bych četl/a nebo poslouchal/a poezii, plnou krásných slov a obrátů. ③ ② ① ① 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 ① ① ② ③ dokážu se ovládnout a zůstat nad věcí.
54. Co se týče věnování pozornosti detailům, málokdy mi něco unikne. ③ ② ① ① ① ② ③ nejsou pro mě důležité, vidím celek.
55. Během posledního roku jsem budoucnost viděl/a spíš optimisticky. ③ ② ① ① 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 ① 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 ① ① ② ③ opravdový a upřímný.
58. Pokouším se nevnímat, když někdo projevuje nějaké emoce. ③ ② ① ① 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 ① 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 ① 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, (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) uplatnit vše, co už se mi dříve
které ještě nikdo nevyzkoušel. osvědčilo.
63. Co o Vás spíše platí?
Mám ve svém světě rád/a hodně (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) Mám ve svém světě rád/a stabilitu;
změn; málo změn v životě příliš mnoho změn v životě
mne nudí. mne obtěžuje.
64. Na kurzech mám rád/a takové učitele a lektory, kteří
dovedou přizpůsobit program (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) vždy dodržují přesný plán výuky.
podle situace.
65. Raději bych sledoval/a nějakou kulturní nebo sportovní akci, která mne zajímá,
v hledišti společně s ostatními (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) sám/sama doma v televizi.
diváky.
66. Dělá mi dobře, když můžu
pro někoho něco hezkého (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) vyřešit problém, který ostatní
udělat. nemohli beze mne vyřešit.
67. U činnostech, kde se něco musí opakovat,
mně nevadí dělat stejnou (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) se začnu opakováním toho
věc stále dokola. samého rychle nudit.
68. Budoucnost
je něco, co mě často (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) mě netrápí, raději si užívám to,
znepokojuje. co je.
69. Častěji si myslím, že
se vše v mém životě obrací (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) můj život je jedno velké selhání.
k lepšímu.
70. Přijít na schůzku včas
je pro mě těžké. I když se (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) pro mě není nic těžkého.
opravdu snažím, obvykle přijdu Dokážu být všude včas.
o pár minut později.
71. Dělán většinu svých rozhodnutí
na základě důvěry (3) (2) (1) (0) (1) (2) (3) na základě důkladného promyšlení.
ve svůj instinkt.

2. ČÁST

Následujících šest výroků má více variant zakončení (obvykle čtyři). U každé varianty posuďte, nakolik Vás vystihuje. Míru vyjádřete 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	<input checked="" type="checkbox"/>	③	④	⑤	⑥	⑦
B. umím jít za svým přesvědčením.	①	②	③	④	⑤	<input checked="" type="checkbox"/>	⑦
C. vždy vyhrávám.	①	②	③	④	⑤	<input checked="" type="checkbox"/>	⑦
D. stojím si za vším, co dělám.	①	②	③	④	<input checked="" type="checkbox"/>	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. příspěvní 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 ① ① ② ③ podle toho, jak Vás jedna (či druhá) z uvedených 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 ①.

Příklad:

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

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

100. Přizemní, 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	Vymyslím 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 2 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 příkazem. 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 přeadíte na jinou rychlost a změňte 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 latku svému vlastnímu chování.

Lidé vašeho typu mají pohled na život výrazně ovlivněný pracovní odpovědností podle motto „nejdříve práce, pak zábava“ – chvíle 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 řídicí pracovníce, 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.
- Premýšlíte, 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 plná, 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 schopni své úkoly dotáhnout do konce.

NĚKOLIK TIPŮ PRO OSOBNÍ ROZVOJ

- Učte se více otevřenosti vůči inovacím, změnám a novým metodám.
- Pokud dojdete k rozhodnutí, myslte 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.

ODKUD ČERPÁTE SVOU PSYCHICKOU ENERGII

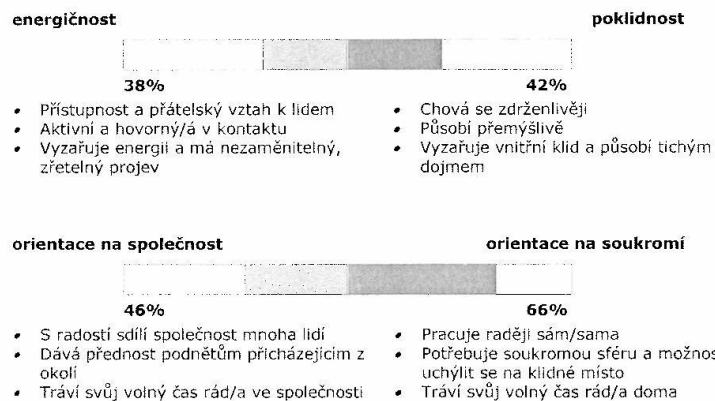


Lidé s převahou extraverte se obracejí navenek, pokud chtějí čerpat energii. Lidé s převahou extraverte svou pozornost zaměřují na druhé lidi a na věci okolo sebe. Většina z nich má ráda společnost, ráda mluví a zaměřuje se na své sociální prostředí. Jsou spíše aktivní a neobracejí se často do svého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



JAK ZPRAVIDLA VNÍMÁTE SKUTEČNOST



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



- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Drží se faktů• Dává přednost osvědčeným metodám• Působí konvenčně a udržuje hodnoty | <ul style="list-style-type: none">• Sleduje nové trendy• Vyhledává nové metody• Působí nekonvenčně a vynalézavě |
|---|---|



- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Orientuje se na objektivní realitu• Zaměřuje se na praktické předměty• Preferuje obecné a ustálené hodnoty | <ul style="list-style-type: none">• Orientuje se na ideály a vize• Přemýšlí o různých teoriích• Preferuje nové a jedinečné hodnoty |
|--|--|

realističnost

imaginativnost



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

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

odměny konkrétní

odměny abstraktní



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

- Reaguje na intelektuální výzvy
- Hledá napínavé a náročné výzvy

stabilita

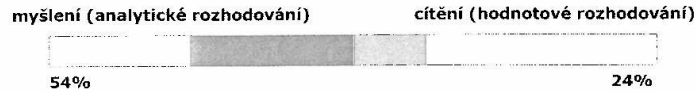
změna



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

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

JAK SE ZPRAVIDLA ROZHODUJETE

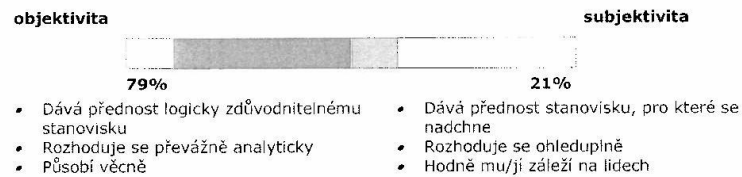
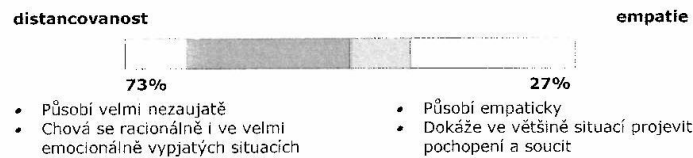


Lidé, kteří se rozhodují na základě myšlení dávají přednost objektivním a logickým argumentům. Mají sklon k tomu, nezabývat se osobně lidmi a věcmi v okolí.

Lidé, kteří se rozhodují na základě citění 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 preferenci analytického rozhodování (myšlení).

Škály rysů pro myšlení a citění



Petra Dočekalová

autonomie



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

autenticita

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

vůdcovství



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

adaptabilita

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

kritičnost



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

akceptace

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

ŽIVOTNÍ STYL - CO JE PATRNÉ NAVENEK

orientace na rozhodování (řád, organizování a struktura)

orientace na vnímání (flexibilita, přizpůsobení a bezprostřednost)



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

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

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



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

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

strukturovanost

impulzivita



- Dává přednost strukturovanému průběhu činnosti
- 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



95%

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

uvolněnost

24%

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

smysl pro detail



50%

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

smysl pro celek

46%

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

stálost



14%

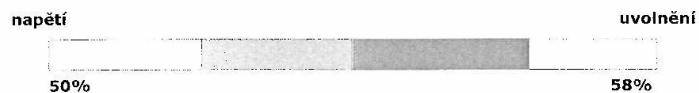
- Dává přednost stabilnímu prostředí
- Řídí se podle vědeckých zjištění a faktů
- Preferuje stálé a konformní prostředí

otevřenost příležitostem

69%

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

JAK REAGUJETE NA STRES

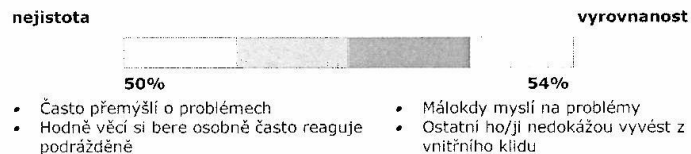
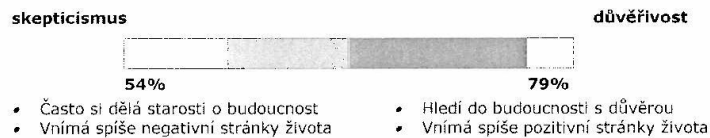


Vysoká hodnota „napětí“ ukazuje, že takoví lidé si snadno dělají starosti nebo dostanou strach, pokud se objeví nečekaná situace, běh věci je narušen bezohlednými lidmi nebo nečekanými událostmi.

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



Petra Dočekalová

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 prožívány jako nepříjemnost

- Nečekané změny i řešení problémů jsou vnímány jako šance

pesimismus

optimismus



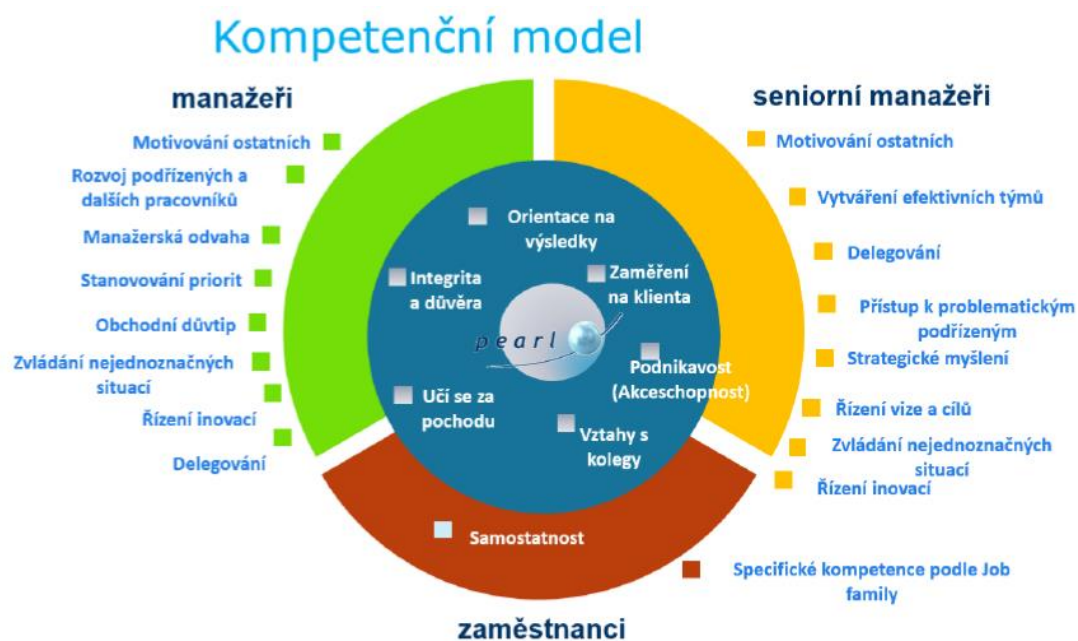
62%

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 3 Kompetenční model společnosti



	Standard povinné kompetence	Extra doplňkové kompetence
Zaměstnanec	Samostatnost, Orientace na výsledky, Integrita a důvěra, Zaměření na klienta, Podnikavost, Učí se za pochodu, Vztahy s kolegy	Vyrovnanost, Kreativita, Komplexní přístup řízení kvality (např. IQM/ISO/Six Sigma), Řízení času, Písemná komunikace, Obchodní důvtip, Vyjednávání, Prezentace dovedností, Sebeorganizace, Sdílení informací, Zdatný v mezilidských vztazích, Naslouchání.
	7	12
Manažer	Orientace na výsledky, Integrita a důvěra, Zaměření na klienta, Podnikavost, Učí se za pochodu, Vztahy s kolegy	Motivování ostatních, Rozvoj podřízených a dalších pracovníků, Manažerská odvaha, Stanovování priorit, Obchodní důvtip, Zvládání nejednoznačných situací, Řízení inovací, Delegování
	6	8
Seniorní manažer	Orientace na výsledky, Integrita a důvěra, Zaměření na klienta, Podnikavost, Učí se za pochodu, Vztahy s kolegy	Motivování ostatních, Vytváření efektivních týmů, Delegování, Přístup k problematickým podřízeným, Strategické myšlení, Řízení vize a cílů, Zvládání nejednoznačných situací, Řízení inovací
	6	8

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Ing. Petra Dočekalová
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:	70
Počet znaků:	62 525
Počet příloh:	3
Počet titulů použitých zdrojů:	22
Jazyk:	Český

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

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

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se teorie osobnosti, kompetencí a kompetenčních modelů. V návaznosti na zvolené téma je použita psychodiagnostická metoda GPOP, která vychází z Jungovy typologie osobnosti. Hlavním cílem práce bylo identifikovat osobnostní profily zaměstnanců a ověření správnosti nastavení kompetenčního modelu společnosti. Hlavní zjištění této práce jsou dále využitelná pro nastavení 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.