

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**Aktéři andragogického působení ve firmě a jejich
rozdílnost**

Participants of Andragogical Influence in a Company and Their
Differences

Bakalářská diplomová práce

Beáta Slaninová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla jsem v ní veškeré zdroje, které jsem pro vypracování této práce použila.

V Olomouci dne 15. 3. 2015

vlastnoruční podpis

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské diplomové práce paní PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za všechny cenné rady a připomínky, které mi při psaní bakalářské práce poskytla. Dále bych touto cestou chtěla poděkovat mé rodině a přátelům, kteří mě při psaní podporovali.

Obsah

Úvod.....	6
1 Andragogický aktér	7
2 Teorie osobnosti	7
2.1 Psychoanalytické a neopsychoanalytické teorie osobnosti	8
2.2 Klasická teorie Carla Gustava Junga	8
2.3 Individuální psychologie	10
2.4 Interpersonální teorie	11
2.5 Psychosociální teorie	12
2.5.1 Erik Erikson	12
2.6 Dollardovo a Millerovo pojetí osobnosti.....	12
2.7 Rysová a faktorová teorie	12
2.8 Systematický eklecticismus.....	14
3 MBTI teorie	15
3.1 Osobnostní charakteristiky dle MTBI	15
3.2 Tvoření osobnostních typů dle MBTI	16
3.2.1 Póly introverze (I) a extroverze (E)	16
3.2.2 Póly vnímání - intuitivní (N) a smyslové (S).....	17
3.2.3 Póly myšlení (T) a cítění (F).....	17
3.2.4 Póly usuzování (J) a vnímání (P).....	18
3.3 Mentální nástroje	19
4 Motivace.....	22
4.1 Definice motivace.....	22
4.2 3 složky motivace	23
4.2.1 Motivační založení.....	23
4.2.2 Motivační poloha	23
4.2.3 Motivační naladění.....	23
4.3 Pracovní motivace	23
4.4 Proces motivace	24
4.5 Druhy motivace	24
5 Andragogické nástroje pro ovlivňování motivace	25
5.1 Koučování.....	25

5.2	Delegování.....	30
5.2.1	Kritérium komunikativnosti.....	31
5.2.2	Kritérium kreativity při řešení úkolu	32
5.3	Stínování.....	32
5.3.1	Kritérium komunikativnosti.....	33
5.3.2	Kritérium kreativity a tvořivosti	33
5.4	Týmová práce	33
5.5	Změna pracovní náplně a přemístění.....	35
5.5.1	Kritérium komunikace	35
5.5.2	Kritérium kreativity	36
6	Andragogické nástroje v managementu	36
6.1	Vzdělávání a trénink.....	36
6.1.1	Koučování	37
6.1.2	Mentorování.....	37
6.1.3	Tutoring.....	38
6.1.4	Asistování	38
6.1.5	Stáže.....	38
6.1.6	Rotace práce.....	39
6.1.7	Konzultace	39
	Závěr.....	40
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	41
	Anotace.....	43
	Přílohy	45

Úvod

V současné době představuje vzdělávání zaměstnanců jeden ze stěžejních problémů téměř každé ziskové organizace. Ta musí dbát na individuální přístup ke každému zaměstnanci, na druhou stranu však musí zvážit své časové a finanční možnosti. Psychické a osobnostní vlastnosti jedince totiž velmi výrazně ovlivňují schopnost učení se. Individuální přístup ke každému zaměstnanci zajistí jeho pocit bezpečí ve firmě. Pro takovou organizaci je bezesporu výhodou postupovat dle určité osobností typologie, která zajistí dostatečně přiměřený individuální přístup ke každému zaměstnanci.

Tato práce propojuje psychologické hledisko osobnosti s teorií motivace a osobnostními charakteristikami člověka vzhledem k ziskové organizaci. Snaží se dokázat, že díky tomuto propojení lze na aktéra v organizaci aplikovat andragogické prostředky motivace „šité na míru“.

Nejprve je v této práci objasněn termín *andragogický aktér*. Dále jsou uvedeny přední teorie osobnosti, abychom lépe pochopili osobnost andragogického aktéra. Více rozvinuta je zde teorie C. G. Junga, která nejlépe zachycuje strukturu psychických vlastností člověka. Na jeho teorii navazují v práci MBTI teorií vytvořenou Katharine Cook Briggs a její dcerou Isabel Briggs Myers. Díky těmto dvěma ženám vznikla unikátní typologie osobnosti a zároveň velice efektivní nástroj pro zjištění typu osobnosti, kterým je MBTI dotazník.

V následující části práce je uvedena teorie motivace, která je nutná pro to, abychom pochopili, jaké vnitřní či vnější síly mohou vést zaměstnance k jeho činům. Dále jsem v práci uvedla andragogické nástroje pro ovlivňování motivace. U každého andragogického nástroje je uvedeno, jak postupovat při samotné aplikaci daného andragogického nástroje na konkrétní osobnostní typ.

Závěr práce je věnován samotné aplikaci andragogických prostředků motivace na andragogické nástroje managementu. Cílem této práce je zvolit nejvhodnější andragogický nástroj, který by mohla zisková organizace využívat vzhledem k psychickým a osobnostním odlišnostem andragogického aktéra.

1 Andragogický aktér

Koho můžeme označit jako andragogického aktéra a co tvoří jeho osobnost? Právě touto otázkou se bude zabývat úvodní kapitola této práce.

Aktér v andragogice je jejím objektem. Je to dospělý člověk v průběhu své životní dráhy. Definovat dospělost nebývá jednoduché. Palán tvrdí, že „dospělý je ten, kdo je vyspělý a ‚zralý‘ sociálně, citově, biologicky, sociologicky a mentálně a absolvoval minimálně základní vzdělání“ (Palán 2003, s. 9).

Osobnost tohoto aktéra dle Palána „představuje jednotu a) biologických (biogenních); b) psychických (psychogenních) a c) sociálních (sociogenních) struktur a funkcí“ (Palán 2003, s. 18). Zde se nám rozkrývá možnost využití psychologických teorií, kde se určení osobnostního typu jedince stává hlavním kritériem, které nám pomůže usnadnit výběr andragogických nástrojů motivace, kterými můžeme na člověka působit.

2 Teorie osobnosti

V této kapitole představím vybrané teorie osobnosti, na jejichž základě budou dále zjišťovány osobnostní a psychické charakteristiky jedince, které dále využijeme pro aplikaci andragogických nástrojů motivace v ziskové organizaci.

Ve velkých organizacích a firmách není možné aplikovat individuální přístup ke každému zaměstnanci. Je proto potřeba najít co možná nejpřesnější stratifikaci zaměstnanců dle jejich psychických vlastností, abychom je mohli co nejefektivněji vzdělávat a řídit a tedy i určit vhodné andragogické nástroje, které zvýší efektivitu vzdělávání. Psychickými vlastnostmi jsou zde myšleny charakteristické psychické vlastnosti osobnosti.

Termínem struktura osobnosti můžeme dle Nakonečného označit vnitřní uspořádání člověka, tedy to z jakých prvků a dispozic se osobnost skládá, a které jsou chápány jako funkční elementy (Nakonečný 1995, s. 61). Pro jasnější představu toho, co tvoří strukturu osobnosti, jsou níže uvedeny základní teorie osobnosti a jejich nejvýznamnější představitelé. Tyto teorie budou využity v závislosti na tom, zda poskytují vhodný model pro stratifikaci zaměstnanců na základě jejich osobnostních charakteristik či nikoliv.

2.1 Psychoanalytické a nepsychoanalytické teorie osobnosti

Mezi nejvýznamnější představitele psychoanalytické teorie se řadí Sigmund Freud, který je rovněž jejím zakladatelem. Dle Drapely je jeho teorie postavena na fyziologických silách, kterými je člověk puzen. Tyto síly se stávají determinantami lidského chování a vývoje jeho osobnosti (Drapela 1997, s. 20). Povaha psychické energie je sexuální. Tuto energii označuje pojmem libido.

Podle Drapely Freud vytvořil *strukturální* a *topografický* a model osobnosti. Strukturální model se dle něj skládá ze tří složek osobnosti. Těmito složkami jsou id, ego a superego. Id je principem slasti. Je hybnou silou, poskytuje osobnosti energii. Je to pudová složka, která není přístupna našemu vědomí. Ego pracuje na principu reality. Nezhledňuje morální stránku věci, pouze dostává podněty od id a hledá cesty k jejich naplnění. Superego působí utlačivou silou na ego. Dává našim tužbám sociálně akceptovatelnou podobu. Topografický model je dle něj složen ze tří částí, kterými jsou vědomí, předvědomí a nevědomí. Vědomí jsou procesy plně uvědomované. V předvědomí jsou pak uloženy naše představy a vzpomínky, které si neuvědomuje, ale můžeme si je kdykoliv vybavit do vědomí. Nakonec v nevědomí jsou ukryty skryté tužby, vytěsněné vzpomínky a podněty, které jsou našemu vědomí nedostupné, ale mohou ovlivňovat naše chování (Drapela 1997 s. 20 – 24).

Freud rozlišuje mezi dvěma pudy, tedy silami, díky kterým vznikají potřeby u id. Těmito pudy jsou *éros* (pud života) a *thanatos* (pud smrti). Dle Drapely se éros podle Freuda řídí principem slasti (Drapela 1997, s. 24). Uspokojujeme jím tedy naše potřeby a touhy. Drapela uvádí, že thanatos je podle Freuda pudem směřujícím k destrukci a řídí se principem nirvány (Drapela 1997, s. 25).

Freud v této teorii zvažuje pouze obecné charakteristiky osobnosti. Neposkytuje žádnou vhodnou škálu, na které bychom mohli určit, jakými psychickými či osobnostními charakteristikami člověk disponuje. Ve své podstatě jsou mu konkrétní odlišnosti lhostejné. Freudova teorie je příliš obecná a absentuje konkrétní psychologické charakteristiky, které by nám umožnily sestavit profil zaměstnance. Proto se již touto teorií stát nebude dále zabývat.

2.2 Klasická teorie Carla Gustava Junga

Tato teorie zaměřuje pozornost na rozdělení temperamentu člověka dle zaměření duševní energie. Podle Balcara lze předpokládat dvě rozlišné roviny temperamentu –

extravertní a introvertní. Dále uvádí rozdělení uvnitř těchto rovin. Kritériem pro toto rozdělení je převaha jedné ze základních duševních funkcí. Těmito funkcemi jsou myšlení, cítění, čítí a intuice (Balcar 1991, s. 70 – 74). Podle Junga nám funkce umožňují orientovat se v systému vztahů, které vznikají mezi obsahy vědomí a fakty a daty, jež přicházejí z vnějšího prostředí a rovněž také v systému vztahů, které vznikají mezi obsahy vědomí a očekávanými procesy v nevědomí (Jung 1993, s. 22).

Vnímání Jung definuje jako „celistvý souhrn mého uvědomění si zevních faktů, jež jsou mi dány pomocí funkce mých smyslů“ (Jung 1993, s. 22).

Myšlení nám pak dle Junga „připojuje pojem, protože myšlení je vnímání a úsudek“ (Jung 1993, s. 22).

Další duševní funkcí je dle Junga *cítění*. To nás pak dle něj „informuje pomocí citových odstínů o *hodnotách* věcí“ (Jung 1993, s. 22).

Poslední duševní funkcí je *intuice*. Ta je dle Junga „jakýsi druh vnímání, které nejde přesně přes smysly, ale jde cestou nevědomí“ (Jung 1993, s. 22). Intuice je zaměřena na to, „co nemůžete vnímat nebo myslet nebo cítit, poněvadž to postrádá realitu“ (Jung 1993, s. 22).

Člověk může preferovat pouze jednu z těchto funkcí, od čehož se pak dále odvíjí rozdělení osobnostních typů. Balcar se domnívá, že se tak dle Junga děje díky syntéze předcházejících dvou rozdělení (Balcar 1991, s. 70 - 74). Při tvorbě *osobnostního typu* tedy určujeme, zda jsme introverty či extroverty a to, kterou duševní funkci preferujeme.

Balcar upřesňuje, že osobnostní typ je abstraktní pojem vyjadřující fakt, že každý člověk disponuje určitými vlastnostmi, které má podobné s ostatními lidmi a zároveň se těmito dispozicemi velmi liší od lidí z ostatních skupin. Tyto podobné vlastnosti pak tvoří vzorec osobnostních vlastností, díky kterému můžeme určit osobnostní typ člověka (Balcar 1991, s. 70-74). Dle Balcara Jung rozděluje osm níže uvedených typů (Balcar 1991, s. 71).

U *extravertně myšlenkového typu* jde především o objektivnost zkušeností. Je schopen soudit o vnější skutečnosti pouze na základě empirického zkoumání (Balcar 1991, s. 71).

Introvertně myšlenkový osobnostní typ je zaměřen především na abstrakci. Skutečnost posuzuje podle její vnitřní podoby. Zaměřuje se spíše na myšlenky než na faktický stav. Je to racionalista (Balcar 1991, s. 71).

V případě *extravertně citově* založeného člověka můžeme říci, že jeho vztah ke skutečnosti je založen na objektivitě svého hodnocení. To zakládá především na společenských konvencích. Posuzování situace na základě svého vlastního pohledu se spíše vyhýbá (Balcar 1991, s. 71).

Introvertně citový typ osobnosti klade důraz na subjektivitu. Jeho pocity jsou důležitější než objektivnost situace. Skutečnost takovou, jaká skutečně je spíše odmítá, případně se k ní staví netečně (Balcar 1991, s. 71).

Člověk, jenž je založen *extravertně počítkově* příliš nepřemýšlí o skutečnosti. Bere ji takovou, jaká je. Je to realista, který se nechává unášet vnějšími vlivy (Balcar 1991, s. 71).

Abychom mohli zjistit, jak bude *introvertně počítkový* typ reagovat na danou skutečnost, je potřeba vědět, jak intenzivně na něj podnět působí a s jakou subjektivní účastí jej jedinec vnímá. Z tohoto můžeme soudit, že působí jako velmi vnímavý jedinec (Balcar 1991, s. 71).

Předností *extravertně intuitivního* typu osobnosti je schopnost plánování a polemizování nad skutečností. Samotná skutečnost ho příliš neoslovuje (Balcar 1991 s. 71).

Introvertně intuitivní osobnost svou schopnost intuice využívá především k rozkrývání vlastního nitra, sebezdokonalování a rozvíjení své kreativity a originality. Skutečnost jim uniká. Tato charakteristika vystihuje především povahu umělce (Balcar 1991 s. 71).

Na klasifikaci lidí dle osobnostních typů panuje více názorů. Pro vytvoření kritéria, které nám určí jaké andragogické prostředky motivace, na jakého člověka použít, se právě tato typologie osobnosti zdá být velmi vhodným nástrojem. Usuzuji tak především proto, že udává přesnou škálu znaků osobnosti. Díky vytvoření této klasifikace pak můžeme zaměstnance přesně zařadit do předem určených kategorií. Určit tak jeho osobnostní typ a vymezit nejvhodnější andragogické nástroje motivace, které použijeme v andragogické interakci. Na této teorii byla vystavěna teorie MTBI, popisující 16 osobnostních typů, na kterých bude uvedena využitelnost andragogických nástrojů motivace v praxi.

2.3 Individuální psychologie

Adler uvádí, že individuální psychologie zkoumá život jednotlivce komplexně. Každá reakce, čin a impuls individua je dle něj projevem jeho postoje k životu.

Je to věda praktická, se schopností předpovídat co se stane, případně i to, co by se stát mohlo. Bere ohled na úsilí jednotlivce, který je puzen silou rozvíjet se a své případné neúspěchy kompenzovat v jiných oblastech. (Adler 1999, s. 7 – 8).

Dle Adlera se psychika formuje vymezením cíle či ideálu, jedinec tak vkládá do svého jednání smysl, díky kterému překonává současné nedostatky a orientuje se na budoucí úspěchy (Adler 1999, s. 8 – 10).

Vstupují zde do hry pocity méněcennosti a usilování o nadřazenost, která se má s těmito pocity vyrovnat. Dle Drapely považuje Adler pocity méněcennosti za psychologický jev. Jejich příčinou je dle něj slabost lidského těla (Drapela 1997, s. 44). V důsledku komplexu méněcennosti se vyvíjí komplex nadřazenosti, kterým se lidé s pocity méněcennosti snaží vyrovnat. Je to důsledek kompenzace pocitu méněcennosti (Adler 1999, s. 22 – 44). Adler rovněž zdůrazňuje úlohu sociálního citu. Ten se dle něj, jak uvádí Drapela, projevuje úsilím o spolupráci s druhými lidmi (Drapela 1997, s. 51).

Adler klade důraz na individualitu člověka. „Příroda je tak rozmanitá a příležitosti pro stimulaci natolik bohaté, že není možné, aby byly dvě osoby zcela identické“ (Adler 1999, s. 47 – 48). V jeho teorii nelze nalézt vhodný nástroj pro sestavení modelu osobnostních typů. Jeho přístup je příliš individualistický. V případě, že bychom chtěli využít jeho teorii, museli bychom každého zaměstnance zkoumat komplexně a jednotlivě. Takovýto individualistický přístup není ve většině organizací možný.

2.4 Interpersonální teorie

Dle Drapely je tato teorie postavena na základech Adlerovy individuální teorie. Za průkopníky této teorie jsou považováni Karen Horney a Harry Stack Sullivan (Drapela 1997, s. 51).

Podle Drapely se teorie K. Horney zabývá především neurotickými projevy dítěte, které mají původ v sociálním prostředí. Zabývá se vztahy k druhým lidem, které se vyvíjí v dětství, a na základě kterých se rozvíjí neurotické potřeby dospělých (Drapela 1997, s. 51 – 55).

Rovněž Sullivanova teorie se dle Drapely zabývá spíše interpersonálním vývojem konkrétního člověka. Propojuje kognitivní, sociální a sexuální oblast života, které, pokud je v průběhu vývoje osobnosti náležitě rozvinuto chápání práv a povinností člověka, vytváří zralého jedince (Drapela 1997, s. 56 – 61).

Ani tuto teorii nemůžeme dost dobře použít pro aplikování andragogických nástrojů motivace v organizaci na aktéra. Je příliš individualistická a nepracuje s žádnou typologií osobnosti.

2.5 Psychosociální teorie

Za jednoho z hlavních představitelů této teorie lze považovat *Erika Eriksona*.

2.5.1 Erik Erikson

Eriksonova teorie osobnosti rovněž spočívá spíše v pohledu na vývoj člověka než v konkrétní stratifikaci lidí dle jejich povahy. Jeho teorie vychází z psychoanalýzy, respektive se Erikson snaží o její modifikaci tím, že klade větší důraz na společenské a kulturní faktory. Erikson ve své publikaci *Dětství a společnost* definuje osm věků člověka, na základě kterých se vyvíjí ego jako výsledek protichůdných tendencí působících v těchto stádiích. V těchto stádiích vznikají ctnosti, které mají za následek zvýznamnění ega. To však pouze v případě, že je konflikt vyřešen pozitivně (Erikson 2002, s. 225 – 250). Také Erikson se osobností zabývá z hlediska jejího vývoje, což je způsobeno především jeho psychoanalytickým východiskem. Tato teorie rovněž neposkytuje dostatečné východisko, pomocí kterého bychom mohli určit typické vlastnosti osobnosti, podle kterých bychom ho mohli vzdělávat.

2.6 Dollardovo a Millerovo pojetí osobnosti

Jejich pojetí osobnosti má kořeny v behavioristické tradici. Drapela uvádí, že osobnost je dle nich sestavena z návyků, které jsou typické pro chování té které osoby. Je osvojena v dětství v procesech učení (Drapela 1997, s. 78). Je pro ně důležitější chování a jednání osobnosti spíše, než její struktura.

2.7 Rysová a faktorová teorie

Raymond Cattell jako přední představitel této teorie se osobností zabýval především z hlediska jejich rysů. Pro jejich sběr využívá psychometrický přístup, který spočívá ve sběru přesných a kvantifikovatelných údajů pro popis osobnosti (Drapela 1997, s. 84). Dále pak dle něj Cattell zdůrazňuje úlohu predikce, kdy osobnost umožňuje předvídat chování jedince v určité situaci (Drapela 1997, s. 84).

Cattell uvádí dva termíny. Těmito termíny jsou *rysy*, přičemž tyto lze dále dělit na rysové prvky, tedy *faktory*.

Podle Drapely Cattell vnímá rysy jako jedinečné (určeny na základě chování, které se vyskytuje relativně pravidelně a soudržně) a společné (zobecnělé, vyabstrahované z konkrétního chování, vyskytují se u velkého množství lidí). Cattell uvádí, že „rysy jsou abstrakce z konkrétního ‚funkčního‘ chování (...) rysové jednotky jsou vzory mezi reakcemi nebo lépe mezi zvyklostmi reakcí“ (...trait units are patterns among responses, or, rather, among habits of responding) (Cattell 1964, s. 88). Cattell dále tyto rysy dělí na povrchové a zdrojové. „Nesmíme zapomenout na fakt, že popis sjednocených rysů osobnosti – (1) jako shluk povrchových rysů a (2) jako faktorů nebo zdrojových rysů tvoří dva ekvivalenty, vzájemně se proměňujících, alternativních a ne nezávislých systémů“ (Cattell 1964, s. 86). Dále je dle Drapely Cattell dělí na konstituční (zděděné) a prostředím utvářené, schopnostní (schopnost dosahovat cílů) temperamentové (senzitivita, impulzivita atp.) či dynamické rysy (fyziologické či prostředím určené motivační síly) (Drapela 1997, s. 85).

Drapela definuje faktory jako „**pramenné rysy osobnosti s přiřazenou číselnou hodnotou**, která vyjadřuje jejich korelaci s jinými faktory“ (Drapela 1997, s. 85).

Pro sběr dat dle Drapely využívá psychometrický přístup, který spočívá ve sběru přesných a kvantifikovatelných údajů pro popis osobnosti (Drapela 1997, s. 84). To dle něj zahrnuje 3 oblasti, ze kterých musel získávat informace. Tato data Cattell dle Drapely nazýval L-data (údaje o životě získané od druhých osob), Q-data (člověk na základě dotazníku popisuje sám sebe). Q-data jsou posuzována s L-daty a určuje se jejich shoda, T-data (výsledky chování jedince v různých, navozených životních situacích). L-data a Q-data vytváří podobné faktorové struktury, a ty jsou tudíž Cattellem považovány za ustálené vzorce lidského chování. Mezi osobnostní faktory, které jsou získávány dotazníkem 16PF řadí inteligenci, sílu ega, dominanci-submisi, emocionálnost – tvrdý realismus, napětí – uvolněnost atp. (Drapela 1997, s. 86).

Dále pak dle něj Cattell zdůrazňuje úlohu predikce, kdy osobnost umožňuje předvídat chování jedince v určité situaci (Drapela 1997, s. 84).

Tato teorie sice stratifikuje osobnost z hlediska jejích osobnostních vlastností, ovšem poskytuje příliš osobnostních typů. Za její nevýhodu lze v tomto případě pokládat i to, že uvažuje o situaci jako o činiteli ovlivňujícím osobnostní faktory a rysy. „Ačkoliv Cattellovi jde především o rysy a faktory jako o determinanty budoucího chování, nevyklučuje účinky vlivů prostředí“ (Drapela 1997, s. 86). Rovněž jeho

zaměřenost na behaviorální stránku osobnosti pro nás není příliš přínosné především proto, že potřebujeme určit psychickou a osobnostní charakteristiku zaměstnance.

2.8 Systematický eklekticismus

Zakladatelem této psychologické koncepce je Gordon Willard Allport. Systematický eklekticismus integruje několik psychologických teorií. Například psychoanalýzu, behaviorismus, faktorovou teorii či gestaltismus.

Dle Allporta je osobnost „dynamické uspořádání těch psychofyzických systémů uvnitř jedince, které determinují jeho charakteristické chování a myšlení“ (Allport 1961, s. 28). Rozlišuje mezi charakterem a temperamentem osobnosti, kdy charakter definuje jako „personální zhodnocení“ (Allport 1961, s. 33). Temperament je dle něj „surovina“, z níž je osoba vytvořena“ (Allport 1961, s. 35). Allport také kritizuje typizování lidí, podle jejich charakteristických rysů.

„Bylo by absurdní zkoušet porovnávat všechny lidi – nebo velkou skupinu lidí – na škále navrhnuté k měření osobitého pečlivého okázalého vystupování Beau Brummella či sexuální krutosti Markýze de Sade. Ale samotný fakt, že jsme jmenovali typické rysy, ukazuje, že tyto rysy vybíráme z individuálních životů se záměrem aplikovat je na životy jiných, na které by mohly sedět. Slova jsou obecná. I když řekneme ‚tento hoch‘ užíváme dvou abstraktních slov k poukázání konkrétního“ (Allport 1961, s. 357 – 358).

Allport tedy zdůrazňuje jedinečnost každého člověka a kritizuje jakýkoli pokus o stratifikaci. Dále Allport uvádí, že pouze užitím konkrétního jména lze vyjádřit osobnost člověka (Allport 1961, s. 358). „Individualita je primární charakteristikou lidské přirozenosti“ (Allport 1961, s. 21). Allportova teorie osobnosti rovněž není vhodná pro dosažení cíle práce.

Existuje několik teorií, dle kterých můžeme rozlišit různé osobnostní typy. V následující části bude uvedena teorie Katharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers, která navazuje na výše uvedenou teorii C. G. Junga. Tato teorie se hojně využívá například při pohovorech pro výběr zaměstnanců, pro zjištění osobnostního vývoje, v poradnách apod. Vymezení pojmu osobnost není mezi psychology jednoznačné, nelze vytvořit pouze jednu platnou teorii. V této kapitole je vybrána právě tato teorie, jelikož se bezprostředně dotýká tématu vedení, motivování a řízení lidských zdrojů.

3 MBTI teorie

V úvodu této kapitoly bude uvedeno, kdo teorii MBTI vytvořil, čím se zabývá a pro co se využívá. Dále bude vysvětleno, jak se tvoří osobnostní typy dle této teorie a pro úplnost bude 16 osobnostních typů utvořených dle této teorie charakterizováno v příloze.

Jak již bylo výše uvedeno, tuto teorii vytvořila Katharine Cook Briggs a její dcera Isabel Briggs Myers. Tato teorie je založena na typologii osobnosti C. G. Junga. Pravděpodobně nejpodrobněji se touto teorií zabývá Čakrt, který uvádí, že na rozdíl od Jungovy teorie má MBTI jednu nespornou výhodu a tou je její využitelnost v praxi. Je ověřeným empirickým nástrojem (Čakrt, 2004).

Čakrt ve své publikaci uvádí, že teorie je spolehlivá a průkazná, jak ukazují výsledky šetření. Snadno se praktikuje a je vodítkem pro vyvážení požadavků určité funkce či pracovního místa s konkrétním profilem uchazeče o něj. Lze dle ní sestavovat týmy, hledat ideální protějšky ve vztahu nadřízený a podřízený, využívat ji k testování studentů, kterým usnadňuje pozdější výběr oboru. Je to nástroj, jak poznat sebe sama a jak pracovat na svém rozvoji (Čakrt 2004, s. 13 – 79).

Nespornou výhodou této teorie je rovněž to, že je nehodnotící. Neurčuje to, který typ je horší či lepší, pouze vysvětluje to, proč si někteří lidé nerozumějí a někteří ano. Pouze popisuje situaci, nabízí nám její vysvětlení, případně navrhuje prostředky, jak k daným skutečnostem přistupovat.

Mezi předpoklady této teorie patří především stálost lidského chování řídicího se dle určitých vzorců. Díky jeho pravidelnosti a stálosti se dá utřídit do určitých skupin (Čakrt 2004, s. 13 – 20).

Teorii MBTI lze využít pro lepší pochopení osobnosti andragogického aktéra. Jak již bylo výše uvedeno, MBTI teorie popisuje 16 osobnostních typů. Osobnostní typy, jejichž charakteristika je uvedena v příloze, jsou v této práci využity pro volbu nevhodnějšího andragogického nástroje v závislosti na konkrétním osobnostním typu.

3.1 Osobnostní charakteristiky dle MBTI

Pro usnadnění pochopení procesu tvorby osobnostních typů je nejprve nutné uvést, co si představit pod pojmem preference. Dle Čakrta si jej lze představit jako „vrozený sklon přistupovat k různým situacím určitými způsoby“ (Čakrt 2004, s. 22). Jsou to však dle něj pouze jakési předpoklady. Nikdy nemůžeme říci, že se tak zachováme na sto procent. Máme-li například preference pro extraverci,

není vyloučeno, že se v určitých situacích budeme chovat introvertně a naopak. To, jakému chování dáváme přednost, vyjadřují preference (Čakrt 2004, s. 22 -26).

3.2 Tvoření osobnostních typů dle MBTI

K vytvoření osobnostních typů je potřeba rozlišit psychické funkce osobnosti. Mezi ty patří dle Čakrta vnímání, tedy způsob přijímání informací, vyhodnocování, tedy podobu rozhodování, zájem o vnitřní či vnější svět. Právě díky čtvrté funkci, kterou přidaly Briggs a Mayers, mohla vzniknout tato teorie. Touto funkcí je organizování (Čakrt 2004, s. 13 – 20).

Psychické funkce mají své póly, označené počátečními písmeny a kombinací těchto pólů lze určit 16 osobnostních typů.

3.2.1 Póly introverze (I) a extroverze (E)

Podle Čakrta extrovertní člověk čerpá svou vnitřní sílu z okolí, jeho energie směřuje zevnitř ven. Má přímý postoj ke světu. To se odráží v jeho zájmech a jeho hodnocení. Vyznačuje se větším množstvím spíše povrchnějších vztahů (Čakrt 2004, s. 22 - 26).

Dále pak Čakrt uvádí, že se extroverze skládá z několika složek, přičemž stačí, aby extroverti splňovali většinu z nich. Mezi tyto složky patří iniciativnost, expresivnost, vstřícnost, participativnost, energie, společenskost (Čakrt 2004, s. 22 – 26).

Dle Čakrta si introvert od společnosti zachovává odstup. Upřednostňuje méně vztahů, ovšem se silnější citovou vazbou. Není příliš přizpůsobivý a flexibilní. Příliš se nenechává ovlivnit okolím a dokáže se velmi dobře soustředit. Je pro něj důležitý subjektivní pohled na svět (Čakrt 2004, s. 22 – 26). Morris dle Čakrta uvádí, že introvert je většinou tichý, spíše do sebe zahleděný, distingovaný, orientuje se na hodnoty. Je též intelektuální a nedává najevo své emoce. (Čakrt 2004, s. 22 – 26).

Introverti jsou dle Čakrta charakterističtí těmito znaky: reaktivností, rezervovaností, intimností, uvážlivostí, poklidností. I v tomto případě by introverti měli splnit většinu charakteristik (Čakrt 2004, s. 22 – 26).

V případě této klasifikace bude nutné brát v potaz to, jakým způsobem přistupují daní jedinci k druhým lidem a vhodně zvolit vzdělávací program, který bude rozvíjet opačný pól jejich charakteru. U extrovertů se pokoušet zvyšovat míru jejich

soustředění, naopak u introvertů se pokoušet přimět je k vyslovení vlastního názoru na daný problém.

3.2.2 Póly vnímání - intuitivní (N) a smyslové (S)

Podle Čakrta v okamžiku, kdy se setkáváme s novými informacemi, přichází na řadu dva způsoby vnímání. Těmi jsou právě smyslové vnímání a intuice. Jelikož musíme brát v úvahu nepředvídatelné okolnosti, rozhodujeme se většinou až na poslední chvíli (Čakrt 2004 s. 26 – 36).

Čakrt zde interpretuje myšlenky Jacobiho a uvádí, že smyslové vnímání zobrazuje skutečnost takovou, jaká doopravdy je (Čakrt 2004, s. 26 – 36). Takto zaměřeni lidé věří svým smyslům. Hlavní roli hrají fakta a fyzický prožitek (Čakrt 2004, s. 26 – 36).

Lidé, kteří upřednostňují smyslové vnímání, uvádí Čakrt, bývají konkrétní, realističtí, praktičtí, empiričtí, tradicionalističtí (Čakrt 2004, s. 26 – 36).

Dále pak dle něj intuitivně zaměřeni lidé dávají přednost novým nápadům, idejím, a až pak se zabývají fakty. Pohled směřuje spíše do budoucna. Příliš se nezabývají detaily. Rutina intuitivně zaměřeného člověka svazuje. Vyjadřují se spekulativněji, mluví spíše o pocitech, tušení apod. (Čakrt 2004, s. 26 – 36).

Intuitivně zaměřeni lidé se zabývají více abstrakcí, jsou nápadití, odvozující, teoretičtí a originální (Čakrt 2004, s. 26 – 36).

U intuitivně zaměřených jedinců lze předpokládat vysokou míru kreativity a inovativnosti v jejich práci. Je pravděpodobné, že totéž budou očekávat v oblasti vzdělávání. Programy, zaměřené na rutinní memorování patrně nebudou příliš účinné. Naopak tomu bude u typů, zaměřených na smyslové vnímání. Ti rutinu potřebují a kumulování znalostí upřednostňují před kreativními přístupy. Lidé upřednostňující smyslové vnímání budou vyžadovat přesně vymezené úkoly a postupy, jak dojít až k cíli. Nelze příliš spoléhat na jejich intuici

3.2.3 Póly myšlení (T) a cítění (F).

Podle Čakrta jsou myšlení a cítění hodnotícími funkcemi. Lze říci, že zpracovávají a vyhodnocují data, která jsme dříve vnímali. Díky těmto funkcím jsme schopni se rozhodovat a vyvozovat závěry. Bývají označovány jako kognitivní, případně racionální. Vzájemně se vylučují, což znamená, že nemohou ve stejné míře působit současně (Čakrt 2004, s. 36 – 43).

Čakrt uvádí, že lidé upřednostňující více cítění před myšlením jsou schopni vnímat pocity druhých. Vyžadují harmonii a pořádek a volí tedy řešení, která k nim povedou. Jsou rádi chváleni a povzbuzováni, přizpůsobují svá rozhodnutí pocitům druhých. Kladou důraz na pocity, které v nich věci a situace vyvolávají spíše, než na objektivnost charakteristik (Čakrt 2004, s. 36 – 43).

Dle Čakrta bývají tito lidé přizpůsobiví, empatičtí, soucítící, citliví, přijímající (Čakrt 2004, s. 36 – 43).

Zatímco cítění je orientováno spíše na vnitřní svět, naopak je tomu dle Čakrta u myšlení. To se zaměřuje na objektivní skutečnosti. Vyhledává fakta a vyvozuje z nich logické a racionální důsledky na základě jejich srovnávání s objektivními skutečnostmi (Čakrt 2004, s. 36 – 43).

Ti, jež preferují myšlení, bývají dle Čakrta logičtí, racionální, tázající se, kritičtí, neústupní (Čakrt 2004, s. 36 – 43).

Lidé s převahou myšlení budou pravděpodobně dobrými vůdci týmu. Budou chtít znát fakta a snažit se řídit podle nich. Naopak ti s převahou cítění budou dobrými udržovateli týmu, budou se snažit udržet harmonii a pořádek

3.2.4 Póly usuzování (J) a vnímání (P)

Dle Čakrta tento čtvrtý rozměr přidala do Jungovy teorie Kathrine Briggs na základě pozorování lidské vlastnosti tzv. orientace vůči vnějšímu světu. Vnímání a usuzování jsou nástroje, kterými se vyrovnáváme s vnější realitou (Čakrt 2004, s. 69 – 79).

Někteří lidé upřednostňují věci jednou pro vždy vyřízené, ukončené, jasně dané a nastavené. To jsou dle Čakrta lidé s orientací na usuzování. Pevně se drží svých rozhodnutí a neustoupí z nich ani o krok, není-li to nezbytně nutné. Povinnosti jsou pro ně na prvním místě. Chtějí rozhodovat sami za sebe a nepředvídatelné okolnosti je znejišťují (Čakrt 2004, s. 69- 79).

Čakrt uvádí, že lidé, kteří upřednostňují funkci usuzování, jsou typičtí pro svou systematickosti, plánovitost, brzké počátky, rozvrhování, metodičnost (Čakt 2004, s. 69- 79).

Lidé, kteří mají rádi věci otevřené, nedělají ukvapené závěry, neustále shromažďují nová fakta a rozhodují se až v situacích, kdy je to nezbytně nutné jsou dle Čakrta lidé s převahou vnímání. Bývají flexibilní, těší je hra spíše, než samotný výsledek, v práci hledají především potěšení. Raději vylučují negativní varianty, než aby si určili, co přesně chtějí (Čakrt 2004, s. 69- 79).

Lidé s převahou vnímání se vyznačují dle Čakrta svou uvolněností, otevřeností, spontaneitou, bezstarostností, upřednostňují práci pod tlakem (Čakrt 2004, s. 69- 79).

Na zaměstnance s převahou vnímání budeme muset s největší pravděpodobností vyvíjet daleko větší tlak, aby dovedli daný úkol do zdárného cíle. Proto bude potřeba použít direktivnější metody andragogického působení. Ty zaměstnance, co tíhnou spíše k usuzování, budeme muset naopak motivovat k tomu, aby si své stanovisko nejprve dobře rozmysleli a až poté vyslovili svůj definitivní názor a nedělali tak ukvapené závěry.

Pro možnost pracovat s andragogickými prostředky motivace dle osobnostního typu aktéra je důležité definovat osm mentálních nástrojů, díky kterým lze zjistit, jaké strategie využívá jedinec v učebním procesu.

3.3 Mentální nástroje

Tyto mentální nástroje lze vyjádřit kombinací dvou prostředních písmen. Dle Čakrta tato dvě písmena určují funkce, charakterizující kognitivní styl, tedy způsob, jakým se lidé učí, jakým řeší problémy a jak se rozhodují (Čakrt 2009, s. 219).

Jak uvádí Čakrt, mentální nástroje jsou kombinací nástrojů vnímání a nástrojů usuzování a toho, zda je orientujeme introvertně či extrovertně. Nástroje vnímání jsou pak dle něj způsoby, jakými bereme na vědomí skutečnosti vnitřního či vnějšího prostředí a nástroje usuzování, tedy způsoby jakými informace vyhledáváme, třídíme a jaké z nich vyvozujeme závěry (Čakrt 2009, s. 53-54).

Dle Čakrta extravertní a introvertní smyslové vnímání a extravertní a introvertní intuice jsou nástroje vnímání, tedy funkcemi příjmu informací. Extravertní a introvertní myšlení a extravertní a introvertní intuice jsou pak nástroje usuzování, tedy funkcemi rozhodovacími (Čakrt 2009, s. 54).

Tyto nástroje již dříve definoval Jung. Tato teorie však mentální nástroje rozvíjí a rozebírá především aspekty kognice, důležité pro uchopení osobnosti aktéra z hlediska přidělení úkolu dle jeho konkrétní potřeby.

Čakrt uvádí že, *extravertní smyslové vnímání* zprostředkovává z vnějšího světa fakta. Takoví lidé jsou nejlépe schopni učit se skrze bezprostřední smyslové vjemy. Jsou typičtí smyslem pro detail. Jsou schopni reagovat okamžitě na základě senzorických vjemů. Je stejně snadné upoutat jejich zájem, jako ho ztratit.

K informacím a skutečnostem, které se jich bezprostředně nedotýkají, jsou neteční (Čakrt 2009, s. 54 – 55).

V případě práce s těmito aktéry a zadávání práce, kterou by měli udělat, je nutné dbát na její pestrost a volit takový přístup, který zajistí jejich trvalejší pozornost.

Dle Čakrta *introvertní smyslové typy* přijímají fakta zkreslená skrze svůj subjektivní svět. Problém pro ně představuje přijímat několik vnějších podnětů současně, je pro ně důležité mít v nich nejprve systém, který si tvoří na základě minulé zkušenosti. Je pro ně typická potřeba předešlé zkušenosti s problémem. Nemají problém se soustředěním. V tom co dělají, jsou precizní a trpěliví (Čakrt 2009, s. 56 – 57).

U každého zvoleného andragogického nástroje je tedy nutné v tomto případě dbát na dostatečné seznámení s úkolem a také si dát pozor před zahlcením aktéra informacemi, které by nemusel být schopen vstřebat.

Nástroj vnímání s názvem *extravertní intuice* dle Čakrta spočívá ve vnímání předmětu jako celku. Zaměřuje se na pravidelnosti, vztahy a souvislosti. K řešení problému využívá nové, kreativní přístupy. Tito lidé jsou zaměřeni do budoucnosti. Jakmile v něčem odhalí vzorec, zapamatují si ho a byť i nevědomky interpretují situace dle něj. Smysly jsou zaměřeny na objekt samotný a kontext neberou v úvahu. Může se tak proto lehce stát, že nevědomky aplikují na situaci špatný vzorec (Čakrt 2009, s. 57 – 59).

V rámci každého andragogického nástroje je potřeba takovému aktérovi zdůraznit logickou strukturu úkolu a poukázat na jevy, které mají s daným úkolem určitou souvislost.

Lidé s převahou *introvertní intuice* podle Čakrta rozmanitě interpretují získané informace dle vlastní představivosti a vynalézavosti. Aktér, u něž převažuje tento typ mentálního nástroje, se snaží věcem porozumět, pochopit jejich vnitřní smysl. Vztah k vnějšímu světu je pro něj až druhotný. Může nekonvenčně propojovat nesouvisející pojmy, teorie atd. do originálních schémat a nalézat tak možnosti, na které by nikdo jiný ani nepomyslel (Čakrt 2009, s. 59 – 61).

V jejich přístupu k plnění úkolu daného určitým andragogickým nástrojem mohou velkou roli hrát pocity, které budou vyvolány jak způsobem podání úkolu, tak také tím, jestli aktér úkol vyhodnotí jako potřebný či nikoliv.

Mezi funkce rozhodovací řadíme *extrovertní myšlení*. To dle Čakrta „používáme vždy, když se pokoušíme uspořádat své vjemy podle nějakého neosobního, objektivního systému, nezávislého na okolnostech“ (Čakrt 2009, s. 62). Svůj úsudek dle Čakrta zakládají na předem prověřených faktech, na vzdělání a poznání a na logických principech. Takto smýšlející lidé se snaží dospívat k vlastním rozhodným závěrům, které se snaží vnutit svému okolnímu světu. Své názory veřejně prezentují, diskutují s ostatními a konflikty je nemohou odradit. V komunikaci se řídí racionalitou, jsou emočně chladní a konkrétní (Čakrt 2009, s. 61 – 64).

U takového aktéra se na plnění úkolu budou nejvíce podílet fakta. Nemůžeme si tedy dovolit předstoupit před člověka s nejasným úkolem bez teoretického ukotvení.

Jak uvádí Čakrt, *introvertní myšlení* „hodnotí a analyzuje svět podle vnitřních, spíše abstraktních, obecných a věcných kategorií logiky“ (Čakrt 2009, s. 64). Aktéry zajímají spíše nové úhly pohledu než nová fakta. Potřebují věci pochopit. Fyzickým vjemům a prožívání přikládají velkou váhu. Tento typ myšlení je spíše zaměřen na celek, stačí mu proto pouze podívat se na určité schéma. Skutečnost musí dávat smysl, mít určitou logiku. Mohou mít sklon neustále polemizovat nad pojmy a skutečnostmi (Čakrt 2009, s. 64 – 65).

U tohoto aktéra je opět dobré zaměřit se na kauzalitu úkolu, který mu bude přidělen a na jeho dostatečné vysvětlení, které zajistí jeho pochopení.

Podle Čakrta je *extravertní cítění* mentální proces, funguje tedy odděleně od našeho momentálního emocionálního rozpoložení. Racionálně a objektivně určuje co je mu milé a nemilé. Zpracovává informace jednu po druhé, určuje si meze a priority. Vjemy uspořádává racionálně a systematicky dle měřítek vnějšího světa. Vymezuje podmínky jejich platnosti, které se vztahují k normám, pravidlům a očekáváním platným v tomto světě. Má harmonizující funkci. Spojuje lidi i jejich názory a hledá to, co mají společné (Čakrt 2009, s. 65 – 67).

Takový aktér opět klade důraz na fakta a to je potřeba si uvědomit současně s volbou andragogického nástroje. Vstřícnost a odbornost bude stěžejní předpoklad, který bude určující pro zadání úkolu aktérovi. Je potřeba aktérovi ukázat systém, který může být v úkolu skrytý.

Čakrt uvádí, že *introvertní cítění* je spíše orientováno na své vnitřní hodnoty. Takový aktér pracuje na základě svého vnitřního přesvědčení, pro ušlechtilou myšlenku apod. Posuzuje skutečnosti dle svých vnitřních hodnot a bývá vybíravý

v tom, co si oblíbí. Hodnoty pak ovlivňují jeho chování a rozhodování (Čakrt 2009, s. 68 – 69).

V tomto případě je dobré volit osobní přístup, který odhalí hodnoty a postoje aktéra a na základě těchto poznatků zvolit vhodné zadání úkolu.

Kombinací pólů psychických funkcí pak vzniká 16 osobnostních typů. Mezi typy extrovertní můžeme dle teorie MBTI zařadit typy ESTJ, ENTJ, ESFJ, ENFJ, ENTP, ENFP, ESTP, ESFP. Mezi typy introvertní pak patří ISTP, INTP, INTJ, INFJ, ISFP, INFP, ISTJ, ISFJ. Vlastnosti každého osobnostního typu jsou důležité pro to, abychom mohli posoudit, jak s kterým typem pracovat v rámci různých andragogických nástrojů. Pro úplnost jsou vlastnosti těchto typů uvedeny v příloze.

Nejen osobnostní typy jsou však důležité pro volbu andragogických nástrojů v organizaci, ale neméně důležitou roli hraje rovněž motivace andragogických aktérů k tomu, aby co nejlépe vykonali úkol, jenž jim byla zadán.

4 Motivace

Tato kapitola se bude zabývat motivací jako takovou, jejím procesem, složkami motivace a objasní pojem pracovní motivace. V závěru kapitoly budou uvedeny druhy motivace, které mohou ovlivňovat naše jednání.

Pro vyjasnění pojmu motivace je nejprve zapotřebí definovat pojmy motiv a stimul. Jak uvádí Plamínek, za *motivy* můžeme považovat všechny specificky lidské potřeby. Tyto potřeby vycházejí z nitra člověka. Motivy mohou v člověku existovat bez vnějšího přičinění. Ve většině případů je však potřeba stimulovat motivy vnějšími podněty. Naopak je tomu dle něj u *stimulu*. Stimul je vnější podnět ovlivňující chování a motivaci člověka (Plamínek 2000, s. 37).

Tato práce se bude zabývat spíše stimulem, za který budeme považovat andragogické nástroje motivace, kterými budeme působit na aktéra v organizaci.

4.1 Definice motivace

Dle Armstronga je motivace velmi abstraktní, na psychice založený, interakční proces, který je orientován na cíl, a proto je také tímto cílem definován. Probíhá právě tehdy, pokud lidé očekávají, že určitý druh jednání povede k dosažení chtěného cíle a žádoucí odměny. Tyto cíle a odměny uspokojují především jejich individuální potřeby. Efektivně motivovaní lidé jsou dle něj lidé, mající přesně stanovené cíle a prostředky, které vedou k jejich dosažení. Díky tomu si uvědomují důležitost jejich

práce sloužící pro potřeby organizace a tudíž i pro jejich vlastní (Armstrong 1999, s. 294 - 295).

4.2 3 složky motivace

Motivační založení, motivační poloha a motivační naladění jsou 3 složky motivace, které ovlivňují motivaci v daném okamžiku (Plamínek 2000, s. 38).

4.2.1 Motivační založení

Dle Plamínka, lze určit 4 motivační typy lidí. Mezi ně patří objevovatelé, podmaňovatelé, slad'ovatelé a zpřesňovatelé. Motivační založení vyjadřuje z dlouhodobého hlediska neměnnou charakteristiku člověka. Ta určuje příslušnost k určitému motivačnímu typu (Plamínek 2000).

4.2.2 Motivační poloha

Termínem motivační poloha lze dle Plamínka označit dlouhodobější vnější podmínky ovlivňující motivy člověka (Plamínek 2000, s. 39).

4.2.3 Motivační naladění

Motivační naladění je dle Plamínka proměnlivé. Krátkodobě ovlivňuje motivační založení (Plamínek 2000, s. 39). Lze říci, že „mezi motivačním založením a motivačním naladěním existuje podobný vztah jako mezi podnebím a počasím“ (Plamínek 2000, s. 39).

Motivační naladění můžeme ovlivnit pouze těžko a především není dost dobře možné ho před každou andragogickou intervencí zjišťovat a to především z časových důvodů. Proto je pro andragoga důležitější zaměřit se spíše na motivační polohu, kterou může andragog ovlivnit svým přístupem a volbou vhodného andragogického nástroje motivace.

4.3 Pracovní motivace

Podle Nakonečného lze jako pracovní motivaci označit interakční proces, který se odehrává na pracovišti. Je ovlivňován organizací. Ta orientuje na cíl a také ovlivňuje to, jaké úsilí budeme dosažení daného cíle věnovat. Je proto třeba zaměřit se především na motivační proces. Pracovní motivace je dle něj ovlivněna tzv. rámcovými podmínkami, mezi které můžeme zařadit např. princip výkonu, mzdu, spolupráci či společenské a hospodářské uspořádání těchto podmínek. Jsou to podmínky, působící na všechny členy organizace stejně. Pracovní motivace je spojena s uspokojením potřeb jedince, s jeho očekáváním a vyjádřením snahy

dosáhnout určitých hodnot. Je tedy důležité především vědět, co má být motivováno tedy jaký druh a rozsah činnosti v rámci organizace má být usměrňován (Nakonečný 1992).

Volba racionálního cíle a vhodných prostředků, kterými ho budeme dosahovat, může velmi výrazně ovlivnit pracovní motivaci každého zaměstnance. Jestliže chceme vést jakékoli vzdělávací akce, je potřeba mít tyto cíle a prostředky definovány, nehledě na rozdílnosti andragogických aktérů.

4.4 Proces motivace

Proces motivace je dle Armstronga cyklický. Jako prvotní impuls lze označit potřeby, které je nutné uspokojit. Abychom tohoto uspokojení mohli dosáhnout, je potřeba stanovit si určité cíle, díky nimž se nám to podaří. Dále je potřeba podniknout kroky, o nichž si myslíme, že povedou ke splnění cílů, a tím i k uspokojení potřeb. Pokud k uspokojení opravdu dojde, je pravděpodobné, že toto chování zopakujeme i v budoucnu, budeme-li mít stejné či podobné potřeby. V případě neuspokojení našich potřeb je nezbytné redefinovat stanovené cíle případně podniknout jiné kroky, vedoucí k uspokojení. (Armstrong 1999, s. 295).

Pokud je motivační proces vhodně naplánován a efektivně plní všechny kroky, výrazně to motivaci zaměstnanců zvyšuje. Což lze aplikovat i na andragogickou intervenci. Její dobré plánování je klíčem k úspěchu.

4.5 Druhy motivace

V současné době můžeme rozlišit dva základní druhy motivace: vnitřní a vnější motivaci. Kritériem rozlišení je dle Armstronga především to, zda člověk sám od sebe chce dojít definovaných cílů, nebo zda je nějak motivován z vnějšku (Armstrong 1999, s. 297).

Vnitřní motivace dle Armstronga vzniká na základě těch podnětů, které „si lidé sami vytvářejí, a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu“ (Armstrong 1999, s. 297). „Vnitřní motivátory, které se týkají ‚kvality pracovního života‘ (...), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku“ (Armstrong 1999, s. 297). Vnitřní motivace je tedy síla, která je ovlivněna vnitřními potřebami aktéra, které se týkají kvality práce.

Vnější motivaci tvoří souhrn všeho toho, co my můžeme udělat pro druhé, abychom je motivovali. (Armstrong 1999, s. 297). „Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika“ (Armstrong 1999, s. 297). Ne vždy jsou však tyto motivátory úspěšné, mohou působit pouze krátkodobě, zato však velmi výrazně.

Vnitřní motivátory jsou pravděpodobně účinnější, a proto je důležité je pomocí andragogické intervence vyvolat. Nelze však podceňovat ani motivátory vnější. Vhodná je jejich kombinace.

5 Andragogické nástroje pro ovlivňování motivace

Následující kapitola shrne andragogické nástroje, využívané pro ovlivňování motivace. Vybrané andragogické nástroje aplikujeme na 16 osobnostních typů vytvořených na základě výše uvedené teorie MBTI.

Dle Bělohlávka existuje několik nástrojů, které lze využít pro zvýšení motivace zaměstnanců (Bělohlávek 2010, s. 19). Tyto nástroje umožňují vhodně usměrnit jejich chování a především pak proces, kterým dosahují pracovních výsledků.

Vzdělávání a trénink jako andragogický nástroj bude vzhledem k cíli práce využit v poslední kapitole této stati a změna pracovní náplně a přemístění budou sloučeny do jedné podkapitoly, protože v rámci využití teorie MBTI nejsou mezi těmito prostředky významné rozdíly.

5.1 Koučování

Podle Bělohlávka je výhoda této metody v intenzivní práci podřízeného s jeho osobním koučem, který se tak může zaměřit na individuální problémy v oblasti komunikace, manažerského rozhodování či organizace práce. Tato metoda je však jak časově, tak finančně velmi náročná (Bělohlávek 2010, s. 19). Navzdory tomuto faktu vytvořili Crkalová a Riethof model, který je postaven na osobnostní typologii, na jehož základě definují jak a kým koučovat ten který osobnostní typ a na co si u každého dát pozor.

Typ *ISTJ* chce být dle Crkalové s Riethofem koučován velmi zkušeným, profesionálním koučem, který to, co říká, také realizuje v praxi. Dále vyžaduje užívání systematických, osvědčených a praktických metod. Vyhovuje jim nastavení a dodržování harmonogramů a cílů. Kouč by měl zabezpečit, aby to, čemu se koučovaný naučil, mohl také okamžitě využít. Vzhledem k dominantnosti smyslů

koučovaného, by kouč měl být praktický a používat „selský rozum“. *ISTJ* nemá rád hraní rolí a bývá nepříjemný, když je s fakty nakládáno ledabyle nebo jsou ignorovány úplně (Crkalová, Riethof 2012, s. 316).

Podle Crkalové a Riethofa by typ *ISFJ* byl rád koučován praktickým, zkušeným, organizovaným a podporujícím koučem, využívajícím osvědčené metody. Kouč by měl zadávat jasné úkoly s pevnými postupy, které mají prokazatelný efekt. Nechat je dovednosti trénovat vlastním tempem, dokud si je neosvojí a poukázat na zkušenosti jejich či druhých s podobnými situacemi v minulosti. Vzhledem k dominantní funkci koučovaného, kterou jsou smysly, by kouč měl být praktický a používat „selský rozum“. Je potřeba brát ohled na to že typ *ISFJ* má sklony k přepínání svých sil kvůli pocitu odpovědnosti a potřebuje více podpořit, aby začal používat naučené dovednosti v praxi (Crkalová, Riethof 2012, s. 316).

Crkalová s Riethofem uvádí, že typ *INFJ* chce být koučován nápaditým, otevřeným, podporujícím a především dobře připraveným koučem, který by měl používat otázky zaměřené na lidi a jejich potřeby. Samostudium potřebují k tomu, aby dosáhli porozumění a zvládli studovanou látku. Výhodné je dávat jim složité úkoly vyžadující tvořivost, kde je zapotřebí konceptuální uvažování a zároveň zaměření na vztahy mezi lidmi. Jejich dominantní funkcí je intuice. Kouč by se proto měl zaměřit na budoucnost, komunikovat tvořivě a prostřednictvím příběhů. Dále uvádí, že bychom měli pamatovat na to, že typ *INFJ* není vhodným typem pro skupinové aktivity, tedy v případě, že si sám tým nevytvoří. Dává přednost celkovému náhledu a nemá rád, když se po něm vyžaduje mnoho detailů (Crkalová, Riethof 2012, s. 317).

Koučem vhodným pro koučování typu *INTJ* je dle Crkalové s Riethofem náročný, schopný, intelektuálně založený, seriózní kouč. Zmiňují, že je potřeba se zaměřit u koučovaného především na systémy, teorie a pojmy, které se týkají univerzálních principů a na tvůrčí procesy, které podporují originální myšlení. Je dle nich potřeba umožnit jim samostatné studium, které vyžaduje zvláštní úsilí a přemýšlení o globálních problémech. Je důležité, ukázat jim dlouhodobé důsledky požadovaných změn a diskutovat o významu těchto změn. Dominantní funkcí koučovaného je intuice, která odkazuje k tvořivé komunikaci prostřednictvím příběhů, na kterou by se kouč měl zaměřit. *INTJ* zpravidla nemá rád přímé vedení nebo zařazování do skupin a rád by byl uznáván pro své schopnosti a znalosti (Crkalová, Riethof 2012, s. 317).

Typ *ISTP* by byl nejrady dle Crkalové a Riethofa koučován realistickým, pragmatickým a zábavným koučem, který vychází ze zkušeností. Měl by užívat pozorování, příklady a praktické zkušenosti související s rozvojovými potřebami koučovaného. Typu *ISTP* je potřeba stanovit logické a praktické kroky pro rozvoj dovedností, dále je nutné mu nechat čas a prostor pro odzkoušení nových postupů. Důležitým prvkem v tomto vztahu je zpětná vazba. Ta by měla být přesná, včasná, přímá a měla by se týkat konkrétního úkolu. Kouč by měl dle nich být kompetentní a efektivní. Je potřeba brát ohled na to, že *ISTP* nemá rád plýtvání časem a očekává seznam toho, co má být uděláno. Chce vysvětlit, proč jsou změny nutné a chce prakticky ukázat užitečné dovednosti (Crkalová, Riethof 2012, s. 318).

Vstřícný a podporující kouč, který si ví rady v každé situaci. Tak by dle Crkalové s Riethofem měl vypadat ten, který koučuje typ *ISFP*. Tento typ potřebuje vzdělávání zaměřit prakticky a postupovat krok za krokem tak, aby bylo přizpůsobeno jejich schopnostem. Je dobré s nimi pracovat individuálně či v malých skupinách. Povzbuzování, chválení a poskytování pozitivní zpětné vazby zvláště tam, kde překonávají rizika, jim usnadňuje pozici koučovaného. Jejich dominantní funkcí je cítění, a proto by kouč měl být empatický. Je dobré vědět, že typ *ISFP* má tendenci schovávat se do ústraní. Nerad sdílí myšlenky nebo pocity s lidmi, které dobře nezná nebo jim nevěří. Nemá rád rigidní časové rámce a struktury (Crkalová, Riethof 2012, s. 318).

Ideálním koučem *INFP* je podle Crkalové s Riethofem inteligentní a zároveň empatický kouč, který je zaměřený na harmonii, uchování a rozvíjení lidských hodnot. Měl by poskytovat příležitosti být kreativní, do hloubky prostudovat témata, originálně se vyjadřovat a přicházet s neobvyklými nápady. To vše pomáhá koučovanému v učení. To, že mohou samostatně posoudit hodnotu a smysl studijních materiálů nebo cvičení, zvyšuje jejich motivaci. *INFP* potřebuje znát a vidět celkový smysl a hodnoty ve všem, co je mu předkládáno k naučení a osvojování. Důležitá je pro něj flexibilita, prostor a čas, aby mohl dělat věci po svém (Crkalová, Riethof 2012, s. 319).

Podle Crkalové s Riethofem vyhovuje typu *INTP* logický, vysoce profesionální a kompetentní kouč, který používá rozsáhlou škálu vědecky ověřených metod učení, zaměřuje se na individuální učení. Preferuje stanovení náročných cílů, které vyžadují tvořivý a strategický přístup k problémům. Je potřeba dávat jim dostatek prostoru k intelektuální diskuzi a objektivní srovnávací analýze jednotlivých možností řešení.

INTP dle Crkalové s Riethofem zpravidla nemá rád hraní her a ve snaze po dokonalém pochopení probíraného má tendenci zpochybňovat informace a přístupy. Do diskuzí vnáší otázky typu „co kdyby“, „proč“ a „proč ne“ (Crkalová, Riethof 2012, s. 319).

Podle Crkalové s Riethofem by typ *ESTP* byl rád koučován flexibilním, výmluvným a zábavným koučem, který se vyjadřuje jasně a zpříma. Měl by být též praktický a umět využívat selský rozum. Dovednosti typu *ESTP* je potřeba rozvíjet prakticky, ať si je koučovaný zkouší přímo v praxi v reálném čase. Měli bychom se soustředit na rozvoj, který má pro ně okamžitý efekt a hmatatelný přínos. *ESTP* má sklon snižovat hodnotu teorií, konceptů a ještě neodzkoušených technik, které se mu zdají málo prakticky využitelné. Své rozvojové potřeby může brát na lehkou váhu (Crkalová, Riethof 2012, s. 320).

Crkalová a Riethof usuzují, že typ *ESFP* by měl být koučován lidským, vnímavým a přátelským koučem, se kterým mají vytvořený dobrý vztah. Kouč by měl rozvíjet jeho dovednosti pomocí praktických, vyzkoušených a přizpůsobených metod, nejlépe při nějaké činnosti a ve skupině. Měl by zadávat konkrétní úkoly, které vyžadují hledání řešení a zároveň vnášejí zábavu do učení. Tento typ je potřeba hodně chválit, když lze pozorovat zlepšení. Kouč by měl být praktický a používat „selský rozum“. Tento typ nemá rád teorii nebo samostatné individuální studium, proto si praktických rad cení více, než intelektuálních diskuzí (Crkalová, Riethof 2012, s. 320).

Podle Crkalové s Riethofem chce typ *ENFP* být koučován koučem zábavným, opravdovým a vynalézavým, který věří v to, co učí a zároveň je koučovanému přítelem. Kouč by měl používat různorodé metody jako experimenty, brainstorming a hlavně poskytovat dostatek prostoru k diskuzi o tom, čemu se koučovaný učí. Je potřeba nabízet mu úkoly, které vyžadují představivost, poskytnout dostatek času pro nové učení, uvést celkovou myšlenku nebo cíl aktivit a umožnit, aby si sami zvolili postup, jak budou své znalosti a dovednosti rozvíjet. Prim hraje intuice, a proto koučovaný vyžaduje kouče, který komunikuje tvořivě a prostřednictvím příběhů. Typ *ENFP* zpravidla chce propojit dovednosti, jimž se učí s postupy pro podporu a pomoc druhým a rád představuje nové nápady (Crkalová, Riethof 2012, s. 321).

Crkalová a Riethof uvádí, že *ENTP* by byl nejráději koučován vynalézavým, důmyslným, inteligentním, ale dominantním koučem. Tomuto osobnostnímu typu bychom měli nabízet myšlenky, o kterých lze diskutovat, poskytnout mu nové úhly pohledu a aplikovat na něj nejmodernější přístupy. Snažit se nastavit laťku co nejvýše,

přimět jej soupeřit s ostatními nebo s vlastními schopnostmi. Poskytnout mu případové studie, kritické analýzy a logické modely nebo systémy. Dominantní funkcí je intuice a stejně tak jako u výše zmíněných případů to znamená, že by kouč měl komunikovat tvořivě a prostřednictvím příběhů. Je dobré mít na paměti, že má tento typ v oblibě napadat předkládané poznatky nebo o nich vášnivě diskutovat, a že preferuje neobvyklé, tvůrčí metody s otevřeným koncem, aby je mohl neustále vylepšovat (Crkalová, Riethof 2012, s. 321).

Osobnostní typ *ESTJ* dle Crkalové a Riethofa vyžaduje připraveného, schopného, přímočarého kouče, který umí předvést koncepty a dovednosti v praxi. Při koučování *ESTJ* bychom měli využít strukturovaných, logicky seřazených aktivit s jasně definovaným přínosem. Využívat metodických postupů na řešení problémů a na začátku popsat přesně jejich cíl a průběh. Vyžadují kompetentního a efektivního kouče. Je potřeba vzít v úvahu, že před uvedením dovedností do praxe *ESTJ* požaduje, aby mu kouč prokázal jejich výhody pomocí předchozích zkušeností nebo příkladů a chce vědět, proč je potřeba dělat věci jinak (Crkalová, Riethof 2012, s. 322).

Podle Crkalové a Riethofa typu *ESFJ* vyhovuje kouč vstřícný, podporující a organizovaný, se kterým je možné vybudovat vztah a zároveň se rozvíjet. Na tento typ bychom měli aplikovat rozmanitou škálu strukturovaných metod – pozorování, hraní rolí, plány krok po kroku. Typu *ESFJ* je potřeba předem jasně vymezit podmínky očekávání a poskytovat pozitivní zpětnou vazbu. Při koučování je jim vhodné dát prostor k diskusi, aby mohli s ostatními sdílet pozitivní zkušenosti. Je dobré brát v úvahu, že typ *ESFJ* nemá rád abstraktní, teoretické modely, které mu nepřipadají smysluplné. Dále nesmíme zapomínat, že má rád harmonii ve všech svých vztazích (Crkalová, Riethof 2012, s. 322).

ENFJ vyhovuje podle Crkalové a Riethofa vnímavý, chápající, inspirující kouč, který dokáže efektivně komunikovat a se kterým má typ *ENFJ* přátelský vztah. Zaměřením se na důležitá sociální témata, využívání celé škály informačních zdrojů, poskytnutí času a prostoru k hovoru a skupinové práci, zviditelnění toho, co mohou učením získat, jakých hodnot dosáhnout nebo jaké nové možnosti z toho vyplývají pro lidi kolem nich. Toto jsou hlavní body, kterých bychom se měli držet při koučování *ENFJ*. Osobní přístup u kouče a schopnost vcítit se do druhého je vítaná (Crkalová, Riethof 2012, s. 323).

Crkalová a Riethof uvádí, že typu *ENTJ* vyhovuje kompetentní, efektivní a náročný kouč s velmi bystrým úsudkem. Před samotným koučováním je dobré

navrhnout rozvojový plán, který vede k dokonalému zvládnutí naučených dovedností. Moderní, inovativní přístupy a metody zvyšují úspěšnost koučování. Je třeba poukázat na zisky z úspěšného používání dovedností do budoucna a dlouhodobé dopady celého vzdělávacího systému. Je dobré poskytnout koučovanému dostatek času na podrobné rozборы, debaty, vytváření strategií. Teno typ si libuje ve výzvách a v širokých možnostech pro řešení problémů. Hledá vždy nejlepší a nejefektivnější cesty k dosažení svých cílů (Crkalová, Riethof 2012, s. 323).

5.2 Delegování

Podle Bělohlávka nadřizený v podstatě přenechává celou agendu či konkrétní proces na podřízených, kteří se pokouší novou práci zvládnout. Díky tomu získává nadřizený větší prostor pro řešení důležitějších úkolů a podřízení nové zkušenosti s řešením úkolů doposud neznámých. Jde víceméně o testování schopností zaměstnance. V případě využití tohoto prostředku je vhodné podřízeným zadávat úkoly operativní, opakované, popřípadě takové, které rozvíjejí schopnosti pracovníka. Můžeme rozlišit 2 formy delegování – rozšiřování práce a obohacování práce. Při rozšiřování práce si podřízený osvojuje nové, ale stejně náročné úkoly. Obohacování práce je zaměřeno na získávání větší odpovědnosti a samostatnosti při vykonávání daných úkolů (Bělohlávek 2010, s. 20).

V případě delegování si musíme jako uplatňovatelé andragogického nástroje uvědomit, že aktéři si svého delegujícího vybírají sami. Je proto nutné upozornit na fakt, že extrovertní typy budou u svého delegujícího upřednostňovat přístup pověřeného experta, dbajícího na fakta. Ten by měl rozumět úkolům, které budou aktérům přiděleny. Měl by umět formulovat cíle úkolu a další okolnosti s úkolem spojené. Naopak u introvertního aktéra se budou projevovat tendence, založené spíše na intuitivním vybírání delegáta. Budou zaměřeni na jeho osobnostní stránku, obzvláště pak na jeho charakter a na jeho kompatibilitu s osobnostním typem, jehož typické vlastnosti jsou mu blízké.

Na základě rozboru Čakrtovy publikace jsem v práci vymezila dvě kritéria, která napomohou určit, jak k jednotlivým osobnostním typům přistupovat. Je to kritérium komunikativnosti a míra kreativity při zpracování úkolů. Tato kritéria budou užita pro následující andragogické motivační nástroje: delegování, stínování, změna pracovní náplně a přemístění. Pro lepší orientaci jsou typy uvedeny v tabulkách (Tab. 1, tab. 2).

Tabulka 1 – Rozdělení osobnostních typů dle komunikačních schopností

	Kritérium komunikace	
	Schopnější komunikační partneři	Méně schopní komunikační partneři
Osobnostní typy	ESFJ, ENFJ, ENFP, ESTP, ESFP, INFJ, INFP, ISFJ.	ESTJ, ENTJ, ENTP, ISTP, INTP, INTJ, ISFP a ISTJ
Stručná obecná charakteristika	lépe navazují a udržují sociální vztahy, zpravidla schopní lídři, nevádí jim ale být součástí týmu, často bývají kreativní, Přiměřená kritika není na škodu	více než jiné typy potřebují připomínat cíl práce, kladou důraz na kvalitu práce ne na kvalitu vztahů, zpravidla bývají neradi pod tlakem, motivuje je spíše pochvala než kritika

Tabulka 2 – Rozdělení osobnostních typů

	Kritérium kreativity	
	Kreativita	Rutina
Osobnostní typy	ENTJ, ENFJ, ENTP, ENFP, ESTP, ISTP, INTP, INFJ, ISFP a INFP	ESTJ, ESFP, ESFJ, INTJ, ISTJ, ISFJ
Stručná obecná charakteristika	jsou inovativní, potřebují však trochu usměrnit, rádi zpracovávají nové úkoly originálními způsoby, někdy mohou být roztržiti	neflexibilní, někdy až posedlí kontrolou, řídí se pravidly a směrnicemi

5.2.1 Kritérium komunikativnosti

Prvním z kritérií pro přístup k delegovanému aktérovi bylo určeno kritérium komunikace. V tomto případě je na jednotlivé osobnostní typy nahlíženo jako na schopné a méně schopné komunikační partnery. Lze předpokládat, že ti s vyšší mírou komunikativnosti si budou schopni od svého delegujícího požadované informace, potřebné pro plnění úkolu zajistit sami. V případě méně komunikativních aktérů bude třeba dávat větší pozor na to, aby byl úkol správně pochopen a na základě tohoto pochopení také proveden.

Mezi schopnější komunikační osobnostní typy lze zařadit především ty extrovertní. Introvertní typy jsou spíše výjimkou, ovšem ne zanedbatelnou.

Lze předpokládat, že mezi méně schopné komunikační partnery řadíme typy introvertní, jak vyplývá z výše uvedeného. Rovněž lze předpokládat horší komunikační schopnosti a také menší schopnost navazovat sociální kontakty.

5.2.2 Kritérium kreativity při řešení úkolu

Kritérium kreativity je chápáno ve smyslu schopnosti samostatně pracovat na úkolu. Někteří pracovníci jsou při plnění úkolu, který je jim delegován, schopni uplatnit svou kreativitu. Lze jim proto ponechat částečnou volnost a sdělit jim pouze rámcově jak mají úkol plnit. Jiné typy pracovníků však naopak spíše potřebují, aby jim delegující sdělil přesná pravidla a postupy, které mají být uplatněny při řešení úkolu. Tím pak lze předejít možným nedodrženým lhůtám, či stresu pracovníka pramenícího z neschopnosti si s úkolem poradit.

Typům s vysokou mírou kreativity je potřeba ponechat při práci spíše volnost. Lze předpokládat, že jim můžeme přidělit úkol, který definujeme například pouze cílem. Výše uvedené typy budou moci využít svou kreativitu a nebudou mít problém úkol splnit.

Naopak u typů, kterým vyhovuje spíše rutina, bychom měli dbát na přesné určení postupu, který bude při plnění úkolu uplatněn. Jinak by se mohlo stát, že úkol nebudou umět splnit.

Nutno podotknout, že toto kritérium úzce souvisí s kritériem komunikativnosti. Typy komunikačně více schopné si o přesný postup budou umět říci, ovšem ti méně schopní komunikační partneři by mohli mít v tomto ohledu problém.

5.3 Stínování

Stínování je podle Bělohlávka založeno na sledování veškerých aktivit zkušenějších kolegů, čímž je stínovanému umožněno získávat zkušenosti z praxe. Následně je pak stínovaný konfrontován se svým stínujícím o vývoji daných situací a důvodech zvolených postupů. Metoda stínování je vhodná především pro méně zkušené zaměstnance (Bělohlávek 2010, s. 19).

Rovněž v případě stínování, kdy se méně zkušený zaměstnanec stává stínem svého mentora, bude pravděpodobně svou roli hrát extroverze či introverze toho, jenž má následovat, sledovat a učit se od svého mentora a získávat tak poznatky z praxe. V případě extrovertního „stína“ (Bělohlávek 2010) lze předpokládat, že bude v důsledku jeho zaměření na exaktní poznatky dbát spíše na konkrétní postupy a fakta.

Naopak introvert bude upřednostňovat svou intuici, která mu bude nápomocna při vysvětlení toho či onoho úkonu jeho mentora.

Také v případě stínování jsou v této práci zvolena výše zmíněná kritéria, kterými jsou kritérium komunikativnosti a kritérium kreativity či tvořivosti. Je tak voleno především kvůli následnému konfrontování stínovaného se stínujícím, kdy stínující bude pravděpodobně muset zvolit odlišné taktiky konfrontace.

5.3.1 Kritérium komunikativnosti

U bezproblémových komunikantů lze předpokládat, že v poslední fázi stínování, tedy v rámci konfrontace stínovaného se stínujícím, nebude mít stínující větší problémy zjistit, jak stínovaný spolupráci hodnotí. Jaká byla jeho očekávání jak na samotného mentora, tak na jeho práci a zda se jeho očekávání naplnila, popřípadě co by mohlo být nápomocno pro zlepšení a zefektivnění jeho práce.

Naopak u typů mající s komunikací problémy se mentor na hodnocení spolupráce bude pravděpodobně muset doptávat, klást konkrétnější otázky, na které může dostat jednoznačné odpovědi. Nebude stačit pouze nastínit, co v rámci diskuze očekává. Mentor nemůže očekávat, že konverzace vyplyne sama od sebe a bylo by pro něj výhodné mít částečně předem připravený scénář konverzace.

5.3.2 Kritérium kreativity a tvořivosti

V rámci stínování je nad kreativitou a tvořivostí uvažováno rovněž v konečné fázi, tedy ve fázi konfrontace. U typů s vyšší mírou kreativity lze předpokládat, že budou vyzdvihovat originální, inovativní postupy spíše než rutinu, která je pro chod firmy bezesporu neméně důležitá. Pro tyto typy bude tedy prospěšné, aby stínující poukázal na důležitost rutiny při vykonávání určitých činností a zároveň na možnost její kombinace s postupy inovativními.

U stínovaných typů upřednostňujících spíše rutinní činnost je naopak důležité vysvětlit jim, že také různost postupů, jejich obnovování, kreativní myšlení a novinky jsou pro chod firmy důležité. Nejen rutina, ale také inovativnost vede firmu k růstu.

5.4 Týmová práce

Bělohávek uvádí, že týmová práce umožňuje lidem pochopit svou práci v širších souvislostech a naučí se díky ní respektu vůči ostatním spolupracovníkům (Bělohávek 2010, s. 20). O tom, jak se chovají lidé v týmu, rozhodují dle Čakrta především jejich dominantní funkce (Čakrt 2009).

Podle Čakrta lidé s dominantním introvertním smyslovým vnímáním, mezi které řadíme typy ISTJ a ISFJ, se drží regulí a řádu a dodržují hierarchii, což se promítá i do týmové spolupráce. Bývají často v řídicích funkcích a týmy se bez nich objedou jen těžko. Bohužel jsou neflexibilní, působí vážně a někdy příliš lpí na detailech (Čakrt 2009, s. 156).

Lidé s dominantní funkcí extravertního smyslového vnímání, kterými jsou ESTP a ESFP, se dle Čakrta v týmu mohou zapsat negativně. V týmu totiž ostatním může vadit jejich malá pozornost při přípravě, častý neklid, to, že neberou věci příliš vážně, popřípadě neschopnost dlouhodobě plánovat. Neberou ohled na včerejšek či zítřek, což může omezovat jejich výkonnost (Čakrt 2009, s. 156 – 157).

Podle Čakrta lidé, u nichž převažuje introvertní intuice, bývají opředeni záhadami. Patří sem typy INTJ a INFJ, kteří týmu přispívají svou schopností podívat se na věci z úplně odlišných úhlů. INFJ se mohou snažit vyhovět každému v týmu, avšak jsou pevní ve svých názorech. V případě potřeby jsou vynikajícími manipulátory. INTJ mohou v týmu působit extravertně, své názory prosazují nekompromisně. Více jim vyhovuje psaná forma vyjádření, kde mohou předvést svou jazykovou obratnost. Oba typy však nemají příliš mnoho přátel ani v týmu ani na pracovišti. Jejich přístupy a nápady mohou být pro tým až překvapivé a nekonvenční (Čakrt 2009, s. 157 – 158).

U typů ENTP a ENFP dominuje dle Čakrta extravertní intuice, která jim pomáhá nalézat nová, kreativní řešení problémů, což může týmu pomoci nabrat nový směr. Spíše než výsledkem jsou zaujati novými kreativními cestami, jak k němu dojít. To může vést až k nedokončení práce. Příliš se zabývají budoucností a mohou se jevit jako spontánní, nekonformní a tvořiví. Někdy bývají povrchní, nevypočitatelní a náladoví (Čakrt 2009, s. 158 – 159).

Dominantní introvertní myšlení dle Čakrta převažuje u typů ISTP a INTP. Jsou dle něj respektovanými členy týmu, protože kladou správné otázky, a protože toho hodně vědí. Spíše než postup je zajímavý výsledek. Neradi ostatní týmové kolegy poučují. Myslí nezávisle a většinou vidí věci černobíle. Mohou být nerozhodní. Pokud problému porozumí, nemusí to ještě nutně znamenat, že ho budou umět vyřešit (Čakrt 2009, s. 159).

Extravertní myšlení je nejvíce rozvinuto u typů ENTJ a ESTJ, uvádí Čakrt. Z toho vyvozuje, že jsou tyto typy rády ve vedoucích funkcích, protože kritiku

nepřijímají asertivně, ale spíše útočně. To se projevuje také v týmové spolupráci. Mnohem raději však mívají kritiky, než lidi bez názoru (Čakrt 2009, s. 159 – 160).

Mezi dominantní funkci u typů ISFP a INFP patří podle Čakrta introvertní citění. Díky tomu lidé svět hodnotí velmi subjektivně a až přespříliš uctívají hodnoty, což může působit v týmu značně neprakticky. Díky tomu se vyskytují např. v neziskovém sektoru a humanitárních oblastech (Čakrt 2009, s. 160).

ENFJ a ESFJ. To jsou typy, u nichž dle Čakrta dominuje extravertní citění. V týmu intuitivně vycítí panující mezilidskou atmosféru a své pocity příliš neskrývají. Práce v upjatém prostředí jim příliš nesvědčí. Bývají to vůdci s přirozenou autoritou, jelikož si ostatní získávají svou výřečností a přesvědčivostí (Čakrt 2009, s. 161).

5.5 Změna pracovní náplně a přemístění

Změna pracovní náplně se dle Bělohlávka uplatňuje především v situacích, kdy zaměstnanci chceme přidělit práci, která mnohem lépe vyhovuje jeho kvalitám, popřípadě v rámci realizace organizačních změn (Bělohlávek 2010, s. 20).

Ať už je myšleno přemístěním povýšení, převedení do jiné oblasti na stejné úrovni řízení, či zařazení do nižší oblasti, děje se tak dle Bělohlávka v případě, chceme-li u pracovníka zvýšit osobní motivaci, rozšířit oblast praktického poznání či využít jeho specifických schopností ve specifických oblastech (Bělohlávek 2010, s. 20).

Jak již bylo výše uvedeno i v této podkapitole se vychází z kritéria komunikace a kritéria tvořivosti. Ta nám napoví, jakým způsobem přistupovat k těm, kterým chceme pozměnit pracovní náplň ať už z důvodu změn organizačních či kompetenčních.

5.5.1 Kritérium komunikace

Typy v komunikaci zběhlejší budou pravděpodobně lépe snášet změny, které musí být provedeny. Ty jim nadřizený bude moci mnohem snadněji sdělit a vysvětlit a lze předpokládat, že se i oni sami aktivně zapojí do diskuze o jejich nutnosti.

Méně schopní komunikační partneři však naproti tomu budou pravděpodobně potřebovat spíše empatický přístup. Základem by mělo být vysvětlení toho, proč by se měla změnit jejich pracovní náplň či proč by měl být přemístěn. Nadřizený by jim rovněž měl podrobněji vysvětlit, co budou tyto změny obnášet, a to především

proto, abychom se vyvarovali možným obavám u těchto typů, které pramení z nejistoty.

5.5.2 Kritérium kreativity

Zde se bude pravděpodobně jednat především o vhodné přidělení nové práce, práce odlišné od práce stávající, o odlišnost práce vyplývající z organizačních změn či změnu pracovní pozice. Jde o to, aby nadřízený dbal na vysokou míru jejich kreativity a nepřiděloval jim úkoly a práci příliš rutinní, která by mohla tyto typy spíše frustrovat, než jim pomoci v kariérním či osobnostním růstu.

Rutinní činnosti pak spíše vyhovují zbylým typům, které dbají především na logičnost věci a věří v opakování již zavedeného více, než velkým ideálům a inovacím.

Andragogické nástroje motivace můžeme uplatnit v rámci andragogických nástrojů managementu. Ty ovlivňuje strategie a filozofie organizace. Ne všechny andragogické nástroje managementu nám umožňují využít všechny andragogické nástroje motivace

6 Andragogické nástroje v managementu

Andragogické nástroje slouží k ovlivňování zaměstnanců tak, aby je vedl směrem k cíli. Vychází přitom ze strategie podniku, tedy z jeho hodnocení, motivování a rozvoje a vzdělávání pracovníků. V této práci je využita typologie MBTI jako základní identifikace potenciálu zaměstnance, který je v personálním managementu využíván v technologii vzdělávání a rozvoje pracovníků.

„Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání“ (Tureckiová 2004, s. 89). Tento názor rovněž podporuje Bělohlávek svým tvrzením o nutnosti neustále se vzdělávat, aby byl podpořen růst a konkurenceschopnost organizace kvůli neustálým technologickým a v neposlední řadě též ekonomickým změnám (Bělohlávek 2001, s. 376).

6.1 Vzdělávání a trénink

Dle Bělohlávka je to zpravidla první volba nadřízených jak zlepšit jazykové zkušenosti, odborné zkušenosti a popřípadě také soft skills. Účinnost tohoto nástroje je však závislá na kvalitě kurzu, přijetí ze strany účastníka a jeho ochotou uplatnit

nabyté poznatky v praxi. Nutno dodat, že trénink se zabývá pouze všeobecnými problémy, které se týkají celé skupiny (Bělohlávek 2010, s. 19).

Dle Tureckiové je hlavním cílem podnikového vzdělávání dosáhnout určitých změn v myšlení, cítění a chování zaměstnanců, které jsou důležitým ukazatelem pro budoucí vývoj firmy a její organizační zajištění (Tureckiová 2004, s. 92).

Tureckiová uvádí, že termín vzdělávání je využíván pro označení cílevědomého procesu přípravy jednotlivce pro určité sociální, v tomto kontextu lze uvést pracovní role. Je charakteristický svou dlouhodobou kontinuitou a je zaměřen především na potřeby jednotlivce (Tureckiová 2004, s. 96).

V praxi se dle Tureckiové uplatňuje koučování, mentorování, tutoring, asistování, stáže, rotace práce a konzultace (Tureckiová 2004, s. 103 - 104).

V rámci nástrojů vzdělávání budou užity andragogické nástroje ovlivňování motivace uvedené v kapitole 6, vzhledem k možnosti využití MBTI teorie. Nástroje vzdělávání budou seřazeny dle toho, kde je teorie MBTI nejužitečnější pro užití daného nástroje.

6.1.1 Koučování

Dle Tureckiové je podstatou koučování podpora rozvoje pracovníka a jeho vedení k samostatnému a kompetentnímu výkonu v souvislosti se zadáváním stále složitějších úkolů. (Tureckiová 2004, s. 103 - 104). Koučovaný je dle Bělohlávka řízen svým nadřízeným, který mu napomáhá v systematickém rozvíjení dovedností a zkušeností (Bělohlávek 2001, s. 380)

Z hlediska teorie MBTI lze tedy koučování považovat za nejvhodnější nástroj vzdělávání a tréningu zaměstnanců. Při volbě tohoto nástroje stačí pouze tato teorie k tomu, abychom věděli, jak přistupovat ke každému zaměstnanci, kdy, co, jak a kým rozvíjet.

6.1.2 Mentorování

Dle Tureckiové jde o nástroj, kdy mentor je v roli rádce. Většinou je mentorem starší a především zkušenější kolega, který pomáhá daného zaměstnance začlenit do chodu firmy a bývá součástí jeho kariérového rozvoje (Tureckiová 2004, s. 104). V tomto případě bude nutno brát ohled nejen na to, o jakou osobnost jde, ale také dle Bedrnové o to, aby mentorování disponovali určitými schopnostmi a určitou odborností, kterou budou mentoři rozvíjet (Bedrnová a kol. 2012 s. 208).

Jak již vyplývá ze samotné podstaty mentorování na typu osobnosti tak, jak jej uvádí teorie MBTI, nebude příliš záležet. Jednak proto, že člověk si svého mentora volí sám na základě důvěry v něj, která pramení též z toho, že si jsou lidé osobnostně blízko. Jednak také proto, že mentorování probíhá především v prostředí, které ani nenabízí velkou variabilitu typů osobnosti.

6.1.3 Tutoring

Podle Tureckiové je tutoring skupinovou péčí s důrazem na vzdělávání se ve své specializaci, kdy je kladen důraz především na rozvoj technických a metodických kompetencí. Tutor je v tomto vztahu expertem a vzdělávaný nováčkem, který má být expertem vzděláván (Tureckiová 2004, s. 104). Vzhledem k tomu, že jde o skupinové vzdělávání, bude nejvhodnějším nástrojem týmová práce. V tomto případě je ovšem nezbytně nutné znát nejen teorii MBTI k odhalení typu osobnosti, ale také typologii týmového hráče, abychom věděli, jak se určitý osobnostní typ chová v týmu.

6.1.4 Asistování

V případě asistování jde dle Tureckiové o přidělení školeného pracovníka zkušenějšímu pracovníkovi, který působí jako jeho asistent. Působí jako jeho pravá ruka, učí se od něj pracovní postupy a je nápomocen při plnění pracovních úloh (Tureckiová 2004, s. 104). V rámci tohoto nástroje lze využít delegování, kdy zkušenější pracovník může svému asistentovi delegovat méně náročné úkoly, které díky svým kompetencím může splnit. V případě delegování ovšem nepostačí znát pouze osobnost aktéra dle MBTI. Musíme také znát jeho sociální kompetence. Dále lze využít stínování. Školený pracovník bude v tomto případě hrát roli „stína“ (Bělohávek 2010), kdy se bude snažit porozumět úkolům, které provádí zkušenější pracovník.

6.1.5 Stáže

Jedná se dle Tureckiové o dlouhodobé studijní pobyty na pracovišti, které mohou sloužit také jako forma přípravy na zaměstnání (Tureckiová 2004, s. 104).

V případě, že se potenciální zaměstnanec zúčastní stáže, je možné využít téměř všechny andragogické prostředky motivace. Tedy jak koučování, tak delegování, stínování a také týmovou práci. Výjimku tvoří snad jedině přemístění a změna pracovní náplně. Bude záležet na tom, jak bude zaměstnavatel stáž vést. V případě týmové práce je nutno dbát na to, za jakým účelem byl tým vytvořen, aby se nemohlo stát, že v případě, kdy stážista odejde, se tým rozpadne.

6.1.6 Rotace práce

Při této formě vzdělávání jde podle Tureckiové o to, aby nový zaměstnanec získal povědomí o chodu firmy tak, že vystřídá více pracovních pozic ve firmě. Lze ji rovněž využít pro rozvoj zkušeností manažerů s chodem té firmy, jejíž procesy řídí (Tureckiová 2004, s. 104).

Rotace práce se tak téměř shoduje s pracovním přemístěním, které však má pro Bělohávkova (2010) trvalý charakter. V tomto případě však nelze vyloučit ani delegování, stínování, koučování či týmovou práci v závislosti na možnostech daných pozic a schopnostech zaměstnance. Proto v tomto případě nehraje roli pouze teorie MBTI, ale také schopnosti a dovednosti zaměstnance, stejně jako možnost uplatnit tyto andragogické prostředky motivace v závislosti na pracovní pozici

6.1.7 Konzultace

V případě konzultace jde o vztah dvou a více expertů, kteří řeší problém společnými silami, jak uvádí Tureckiová a dále se zmiňuje o možnosti, kdy může jít o vztah, kdy klientovi pomáhá vyřešit situaci konzultant. Jedná se o aktivitu jednorázovou, čímž se liší od metod výše uvedených (Tureckiová 2004, s. 104).

Jde tedy o řešení samotného problému. O znalosti a zkušenosti jedince s problémem spíše, než o individuální osobnost jedince.

Závěr

Tato práce si kladla za cíl určit co možná nejefektivnější andragogický nástroj managementu vzhledem k psychickým a osobnostním odlišnostem andragogického aktéra. Nejprve práce konkretizuje termín *andragogický aktér*, dále pak uvádí několik teorií osobnosti, přičemž jsem více rozpracovala teorii osobnosti od *C. G. Junga*. Na tuto teorii pak navazuje teorie MBTI od *Katharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers*. Tato teorie uvádí 16 osobnostních typů v závislosti na jejich osobnostní charakteristice. Tato teorie se zdála velice vhodná především proto, že udává přesnou škálu znaků osobnosti.

V další části práce jsou uvedeny *andragogické nástroje motivace*. Je vysvětleno, co tento termín znamená a jaké andragogické nástroje motivace existují. Na tyto andragogické nástroje motivace je aplikováno oněch výše zmíněných 16 osobnostních typů zejména proto, abych poukázala na odlišnosti ve využívání těchto nástrojů. Odlišnosti vznikají právě v důsledku rozdílnosti psychických a osobnostních vlastností aktérů.

V závěrečné části práce definuji pojem *andragogický nástroj managementu* a uvádím několik těchto nástrojů. Ty jsou pak uspořádány dle využitelnosti v závislosti na teorii MBTI. Tím jsem dospěla k naplnění cíle této práce. Na základě uváděných skutečností považuji koučování za nejvhodnější andragogický nástroj v managementu. Pro aplikaci tohoto nástroje je totiž nutné a zároveň postačující využít typologii MBTI, která je potřebná pro rozpoznání osobnosti člověka a na jejím základě ho efektivně vést a vzdělávat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADLER, Alfred. *Porozumění životu: úvod do individuální psychologie*. Vyd. 1. Překlad Štěpán Kovařík. Aurora, 1999, 158 s. ISBN 80-859-7476-2.
2. ALLPORT, Gordon Willard. *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1961.
3. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
4. BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 2., oprav. vyd. v Chrudimi: MACH, 1991. ISBN null.
5. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
6. BĚLOHLÁVEK, František. 15 Typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
7. BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
8. CATTELL, Raymond Bernard. *Description and measurement of personality*. New York: Yonkers on Hudson, c1946, xx, 602 s.
9. CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 336 s. ISBN 9788072612529.
10. ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 361 s. ISBN 80-726-1112-7.
11. ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.
12. DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 1. vyd. Praha: Portál, 1997, 175 s. ISBN 80-717-8134-7.
13. ERIKSON, Erik H. *Dětství a společnost*. Vyd. 1. Praha, 2002, 387 s. ISBN 80-720-3380-8.
14. JUNG, Carl Gustav. *Analytická psychologie: její teorie a praxe: Tavistocké přednášky*. Vyd. 2. Překlad Kristina Lukášová-Černá, Karel Plocek. Praha:

- Academia, nakladatelství Akademie věd České republiky, 1993, 205 s. ISBN 80-200-0480-7.
15. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a. s. Na Žertvách 24, Praha 8, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
 16. NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 1.vyd. Praha: Academia, 1995, 336 s. ISBN 80-200-0525-0.
 17. PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003, 199 s. ISBN 80-867-2303-8.
 18. PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000, 328 s. ISBN 80-720-3258-5.
 19. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Beáta Slaninová

Název katedry: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Název fakulty: Filozofická fakulta, Univerzita Palackého

Název diplomové práce: Aktéři andragogického působení ve firmě a jejich rozdílnost

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph. D.

Počet znaků: 78 047

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury a pramenů: 19

Klíčová slova: Andragogické nástroje v managementu, MBTI teorie, typologie osobnosti, motivace, andragogické nástroje ovlivňování motivace

Abstrakt v češtině:

Tato diplomová bakalářská práce se zabývá psychickými a osobnostními rozdílnostmi andragogických aktérů v organizaci a volbou vhodného andragogického nástroje na základě těchto odlišností. V úvodní části této práce je definován pojem andragogický aktér. Dále je pak diskutována vhodnost volby určité teorie osobnosti. Tato práce se rovněž zabývá motivací aktéra pro vzdělávání a nabízí výčet základních andragogických prostředků motivace. V této části se dostáváme k cíli práce, kterým je určení nejvhodnějšího andragogického nástroje managementu, který je vybrán na základě aplikace andragogických prostředků motivace na tyto nástroje managementu podle jejich využitelnosti v souvislosti se teorií MBTI.

Abstrakt v angličtině:

This thesis deals with psychological and personality differences of andragogical participants in organization and the choice of appropriate andragogical tools based on these differences. In the first part, the thesis defines the term Andragogical participant and carries on to discuss the appropriateness of a particular theory of personality. Furthermore, it addresses the motivation of a participant for education and offers a list of basic andragogical tools of motivation. In this section we get to the goal of the thesis, which is to determine the most appropriate andragogical management tool based on

the application of andragogical tools of motivation for these management tools according to their relevance in the context of the MBTI theory.

Přílohy

1. Osobnostní typy dle MBTI teorie

1. ESTJ

Dominantní složkou je u tohoto typu myšlení. To utváří jejich realistický pohled na svět. Před tím, než učiní zásadní rozhodnutí, důkladně prozkoumají všechny možnosti. Vyznačují se výbornou organizační činností, což z nich dělá výborné manažery či organizátory. Nebývají příliš trpěliví a mají sklon dělat unáhlená rozhodnutí. Jsou závislí na pravidlech, postupují přesně podle nich a totéž očekávají od okolí. Mezi jejich silné stránky patří loajalita, spolehlivost a obětavost. Mezi slabé stránky můžeme zařadit nedostatečnou vnímavost vůči pocitům a stanoviskům jiných. V případě nezdaru jsou nejistí a silou vůle se snaží prosadit si svou. Je potřeba u nich rozvíjet schopnost naslouchat. Zastávají pevné postoje a jsou velmi rozhodní. Rádi testují jak podřízené, tak nadřízené, zda se na ně mohou spolehnout. To dělají především formou příkazů, které dávají ostatním a očekávají příslušné reakce (Čakrt 2009, s. 223 – 226).

2. ENTJ

Jak uvádí Čakrt, potřeba kontroly ovládá celou jejich osobnost. Rádi stojí v čele a dohlížejí na věci okolo nich. V organizování využívají svou kreativitu, schopnost sladit cíle, učinit podřízené zodpovědné za své činy a požadují svědomitost. Jsou schopni okamžitě si uvědomit chyby a přebytečné kroky pro dosažení cíle. Rozhodnost a vynalézavost patří k jejich silným stránkám. Slabou stránkou je diplomacie a také jejich domnělá neomylnost do doby, než jim někdo dokáže opak. K tomu pak cítí úctu a respekt. V případě, že vše nejde podle plánu, bývají netrpěliví a nevrlí. Jsou schopni rozhodovat se neosobně, což může působit autoritářsky. Jejich cílevědomost se projevuje vytyčováním vysokých cílů, které je v práci motivují. Úspěchy měří kvantitou, nikoliv oblíbeností v kolektivu (Čakrt 2009, s. 226 – 230).

3. ESFJ

Podle Čakrta je tento typ lidí velmi společenský, komunikativní se sklonem idealizovat jak lidi, tak situace, ve kterých se ocitá. Za každou cenu chtějí dosáhnout harmonie a mezi jejich oceňované stránky patří pozornost, smysl pro uspořádání, pečlivost, dochvilnost a zodpovědnost. Řídí se pocity, které v nich data a zprávy vyvolávají. Jsou úspěšní v takových zaměstnáních, kde mohou využít své komunikační a pečovatelské schopnosti. Vynikají tedy jako poradci či prodejci nebo

pracovníci v neziskovém sektoru. Respektují nařízení nadřízených a bývají spolehlivými zaměstnanci a jsou velmi oddáni své práci. Jejich přednosti se však snadno mohou zvrtnout v nevýhody a snadno se může stát, že jsou pro svou dobrotu zneužíváni (Čakrt 2009, s. 233 – 235).

4. ENFJ

Dle Čakrta mezi klady takto orientovaných pracovníků bezesporu patří empatie, schopnost vcítit se do druhých, diplomacie a přirozený talent vést. Jak svůj život, tak svou práci vždy plánují s výhledem do budoucnosti. Jsou výkonní a šarmantní, což jim zajišťuje značnou popularitu v kolektivu a lidé se jim díky tomu rádi podřizují. Jsou kreativně velmi schopní a dokážou zaměstnanci přidělit úkol přesně dle jeho schopností, dovedností a kvalifikace. Nejsou trémisté a dokážou veřejně vystoupit, kdykoli to považují za nutné. Jsou skvělými motivátory, týmovými pracovníky a pro mnohé jsou inspirací. Orientují se i ve složitých situacích, kde musí zpracovávat spoustu údajů. Od lidí očekávají jen to nejlepší, což se jim většinou plní ve formě sebenaplňujícího se proroctví (Čakrt 2009, s. 236 – 237).

5. ENTP

Práci preferují spíše zaměřenou na výsledky, než na dobré vztahy, uvádí Čakrt, dále pak zmiňuje, že lidské vztahy jsou pro tento typ lidí rovněž důležité, stojí je však mnohem více námahy, než kdyby se zaměřili na věcnou podstatu. Často bývají prací zcela pohlceni. Neholdují rutině. Nadchne je spíše inovativnost a kreativita, především pak rádi řeší velmi složité problémy, kde tyto schopnosti zužitkují. Může nastat situace, kdy puze kreativitou prezentují názory nevhodným osobám či v nevhodný okamžik. Ignorance norem a zavedených zvyklostí podpořená improvizací schopností zvládnout jakoukoli situaci jim navozuje pocit kompetentnosti a schopnosti dosáhnout jakéhokoliv cíle. Jsou velmi sociálně schopní, nekritičtí, v určitých situacích však také svévolní a urážliví. Proto je dobré mít mezi podřízenými někoho, kdo jejich chování usměrní. Díky neustálé potřebě zdokonalování se, jdou po kariérním žebříčku rychle nahoru. Díky tomu také podporují soutěživost v kolektivu. Hledí do daleké budoucnosti, při brainstormingových akcích hýjí nepřeborným množstvím nápadů, snadno se pro něco nadchnou a jsou výřeční. Věnují však malou pozornost detailům a faktům, a proto se také často stává, že jejich inovace neuspěje. Nemívají totiž dobrý systém, založený na teoretických a praktických dovednostech a znalostech. Díky jejich oblibě v novinkách hrozí špatný výběr nepřeborného množství variant (Čakrt 2009, s. 241 – 244).

6. ENFP

Podle Čakrta tito lidé rádi vyvíjejí nové věci a jejich zájem je zaměřen na lidi a hodnoty. Tento typ osobnosti se projevuje sklonem k perfekcionismu a díky tomu mají často pocit, že ještě neudělali to, co by bylo třeba. Bývají proto výbornými motivátory a inspirujícími jednotkami v týmu. Pokud je však ostatní nepochopí, mohou být sklíčení, nebo naopak se dotýcným mstít. Snadno se nechají unést svým subjektivním soudem. Jejich charisma přitahuje ostatní spolupracovníky, kteří jimi chtějí být vedeni, avšak i oni se rádi nechávají někým vést. V týmové činnosti jsou topřávkou oni, kdo bourá ledy, ovšem organizační stránka věci a konečný verdikt jim blízké nejsou. Pro plné využití v organizaci je potřeba jim určit rozmanité úkoly, kdy mohou mít při jejich plnění volnou ruku a kde mohou uplatnit jejich kreativitu. Naopak úkoly rutinní či ty, jež jsou během na dlouho trat', jim ubírají energii. Dokáží vycítit, co který zaměstnanec zvládne a podle toho jim rozdělit úlohy. Nejlépe pracují pod tlakem a možná také proto na svá bedra nakládají až přespříliš úkolů, které však nakonec dokončí (Čakrt 2009, s. 244 – 247).

7. ESTP

Tito lidé jsou velmi vnímaví a díky tomu dokáží odhadnout následující kroky svých partnerů či protihráčů, uvádí Čakrt a dále pak zmiňuje jejich logičnost při uspořádávání dat, která jsou schopni kdykoliv využít. To ovšem může vyvolávat sklon k manipulativnosti. Také díky jejich vnímavosti jsou velmi dobrými vyjednateli a s přirozeností jim vlastní jsou schopni urovnat všechny konflikty, ne však ty citové. Problém jsou schopni vyřešit na základě principů a zákonitostí, dělají neosobní rozhodnutí, která jsou založena na tvrdých datech. Od toho co investují, očekávají rentabilitu, avšak plánování a přípravu považují za zbytečnou. Příliš neholdují administrativě, proto je dobré přidělit jim k ruce někoho, kdo je v tomto ohledu zdatnější, než oni sami. Spíše než o vyřešení problému jim jde o objevení pointy. Nic pro ně není definitivní a vždy se dokáží dané situaci přizpůsobit. Vynikají v taktických schopnostech, ovšem v oblasti strategie a diplomacie se musí velmi zdokonalovat. Není vhodné je direktivně řídit, ale spíše je korigovat určitým směrem (Čakrt 2009, s. 251 – 253).

8. ESFP

Podle Čakrta se tito lidé dokáží vcítit do druhých, jsou přátelští, vnímaví, velkorysí a komunikativní. Neradi dělají práci pod tlakem a jsou-li k tomu nuceni, bývají nesví. Složitým situacím se raději vyhýbají. Nejsou schopni konstruktivní

kritiky a analýzy skutečnosti. Mívají problém s časovými lhůtami, které většinou nedodrží. Jsou schopni svým podřízeným nechat volnou ruku v tom, jak dělají svou práci. Vynikají v jednání s lidmi a vhodnou oblastí, kam zaměřit jejich pozornost je propagace či public relations. Nejsou příliš teoretičtí a své jednání zakládají na osobní zkušenosti (Čakrt 2009, s. 253 – 255).

9. ISTP

Podle Čakrta je pro ně mnohem důležitější akce, než cíl, kterého mohou dosáhnout. Ve většině případů prosazují individuální názory bez ohledu na hierarchické uspořádání ve firmě, ke kterému jsou neteční. Orientují se vždy na to, co je nové a jedinečné. Věci opakující se nechávají stranou. Dříve než se však odhodlají k akci, všechny okolnosti dvakrát zváží. Vyžívají se v dobrodružství a rádi riskují. Bývají velmi manuálně zruční a k tomuto umu nepotřebují návody a rady, ale využívají vlastní logiku a kreativitu. Upřednostňují tu práci, kterou považují za smysluplnou a tu, která je jich hodna, ať už v oblasti inteligence, manuální zručnosti či odvahy riskovat. Vynikají v inženýrství, v aplikované vědě nebo jako právníci a investiční analytici. Bývají skvělými taktiky, vůdci, ostatní motivují svou vlastní odhodlaností. Jsou realističtí a dokáží zpracovat obrovské množství informací, rychle je analyzovat a zjistit chyby. Nejsou dobrými diplomaty, jsou nekomunikativní a chválou velmi šetří. Zavrhnou vše, co není logické, což se může později ukázat jako chybné. Jsou zaměřeni na přítomnost. Mají velmi silnou vnitřní motivaci, práci odevzdávají včas. Spíše než novinkami se zabývají možnostmi opravit něco staršího, dříve fungujícího. Často bývají velmi flexibilní a vzhledem k jejich nechuti k plánování je absolutně nevhodné, zajišťovat pro ně kurzy time managementu. Sami neradi někoho řídí a rovněž se neradi řídit nechávají (Čakrt 2009, s. 258 – 262).

10. INTP

Dle Čakrta mají tyto lidé velmi vyvinutou schopnost koncentrovat se. Neustále logicky zvažují priority a rovněž na základě logického posuzování a intelektuálních schopností hodnotí ostatní. I díky tomu mají problém s autoritami, které jsou odvozeny pouze z pozice. Jsou důslední, logičtí, analytičtí, dávají přednost jednoduchým řešením a snaží se o pochopení problému do největších detailů. Nebývají dobrými diplomaty či taktiky, za to vynikají ve strategickém plánování a dokáží si udržet od situací odstup. Je potřeba být tolerantní k jejich roztržitosti a občasné ztrátě kontaktu s realitou. Nedávají příliš najevo své emoce a nejsou příliš společenští. Spíše než praktickou realizací projektů se zabývají možnostmi inovativních řešení

v teoretické rovině. Bývají loajálními zaměstnanci a často se vyskytují jako programátoři a univerzitní profesori či vědci (Čakrt 2009, s. 262 – 266).

11. INTJ

Jejich vysoká sebedůvěra předjímá to, že neposlouchají názory ostatních, uvádí Čakrt a dále zmiňuje velkou ctižádost těchto lidí, díky níž prahou po sebezdokonalování se. Své myšlenky uzavírají do čistě logických kategorií, systémů a postupů, které podrobují kritickému zkoumání. Když už se do něčeho pustí, jsou schopni to dotáhnout do konce, což patří mezi jejich největší přednosti. Bývají velkými idealisty a skutečnost jde dle nich měnit a ovládnout na základě našich idejí. Často se koncentrují pouze na jeden cíl, to se však může jednoduše stát i jejich nevýhodou. Všechny své myšlenky se snaží převést do praxe. Mívají sklon k manipulaci. Jsou velmi schopní v klasifikování, zobecňování a hledání vhodných příkladů, které by jejich teorii podpořily a snaží se o soulad a konzistentnost. Jsou orientováni spíše na systém než na jednotlivce a nemají příliš vyvinuty komunikační schopnosti. Bývají zapálenými motivátory a na úspěchu svém i svých podřízených intenzivně pracují. Jejich inovátorství však může být i jejich slabou stránkou vzhledem k tomu, že se často odehrává pouze na teoretické úrovni. Odlišné názory připouštějí, ale v praxi se jimi vést nenechávají (Čakrt 2009, s. 269 – 273).

12. INFJ

Jejich osobní přístup a účast, jak píše Čakrt, jim získává popularitu u ostatních, do svého nitra je však nepustí. Vyhovuje jim práce, která je samostatná a vyžaduje koncentraci. Mohou však pracovat i s několika málo lidmi, se kterými mají hlubší vztahy. Dokáží dobře motivovat především díky své vynalézavosti a zdravému rozumu, který využívají více než vědecké teorie a analýzy. Jejich komunikativnost napomáhá styku se zákazníky a utužování kolektivu. Nemívají problém o svých názorech diskutovat s ostatními. Své okolí se snaží na svou stranu získat spíše, než je do něčeho nutit. Díky jejich vnímavosti dokáží kreativním způsobem využívat schopností svých podřízených. Kritiku snáší pouze v případě, je-li úměrná situaci a není-li zaměřena proti jejich osobní stránce. Naopak pochvaly a ocenění si velmi váží. Nenadchne je administrativní činnost, kde nemají možnost uplatnit své lidské stránky (Čakrt 2009, s. 273 – 275).

13. ISFP

Podle Čakrta jsou tyto typy zaujaty uměním. Dalo by se říct, že komponují skutečnosti do nových, neotřelých celků. Nebývají schopni plánovat, avšak tím, čím

se zabývají, bývají zcela pohlceni. Někdy to vede až k extrémům, kdy nevnímají okolní svět, ba ani bolest, kterou jim to způsobuje. Jejich schopnost komunikace nebývá příliš dobrá a díky tomu se jim stává, že nebývají schopni vyjádřit své city. Jejich vztah k jazyku je ale velmi vřelý, a tudíž bývají například velmi dobrými překladateli. Jsou orientováni na smysly, a proto také upřednostňují ta zaměstnání, kde mohou být i nepatrné smyslové rozdíly rozlišovat. Motivuje je pochvala a víra v ně samotné, reprezentována tím, že jim je ponechána volná ruka. Raději za sebe nechají mluvit svou práci, vyhýbají se konfliktnímu prostředí a špatně pracují, jsou-li pod tlakem (Čakrt 2009, s. 279 – 282).

14. INFP

Podle Čakrta je hlavním cílem těchto lidí dosáhnout harmonie a souladu. Prezentují se jako plaché, zásadové, klidné, rozvážené a především čestné osobnosti. Vytvoří-li si k někomu citové pouto, bude pravděpodobně velmi pevné a hluboké. Hodnocení situace bývá postaveno na jejich hodnotovém systému, citech a subjektivitě spíše, než na racionalitě. Jejich smysl pro intuici naznačuje, že vynikají v psychologii, psychiatrii ale také v architektuře, literatuře a jazycích. Bývají nápomocni a schopni se obětovat. Při práci bývají kreativní, flexibilní, udržují nekonfliktní vztahy, preferují spíše individuální činnost a neradi spekulují. Abychom tyto zaměstnance motivovali, je potřeba, aby tito lidé našli ve své práci smysl, který bychom měli propojit s filozofií firmy, její vizí či posláním. Podaří-li se to, jsou velmi loajální, ba přímo firmě oddáni. Mohou za sebe nechat rozhodovat druhé, avšak pouze v případě, je-li to v souladu s jejich morálním přesvědčením. Velmi dobře a dlouho si pamatují chyby ostatních a mohou toho též zneužít (Čakrt 2009, s. 282 – 284).

15. ISTJ

U těchto lidí převažuje racionalita, logika, neosobní přístup a schopnost rozhodovat se, uvádí Čakrt a dále zmiňuje slabé stránky těchto osob, mezi které patří nedostatečná empatie, takt či interpersonální dovednosti. Jsou velmi spolehliví, trpěliví, vytrvalí, charakterní a upřednostňují praktickou stránku věci. Často se ocitají v zajetí systému. Jejich hlavním cílem je bezchybný chod organizace. Jsou skeptiky a ve vyjadřování svých názorů jsou obezřetní a opatrní. Ctí povinnost a hierarchii, úkoly odevzdávají vždy v pořádku a včas. Mohou se projevat jako extroverti, avšak je to jen jejich postoj. Mají smysl pro detail, spravedlnost, spolehlivost, funkčnost a praktičnost. Dokáží se orientovat ve velkém množství dat, problémy řeší na základě minulých zkušeností spíše než kreativním, inovativním způsobem. Práce

pro ně v životě hraje hlavní roli, nebývají však dobrými týmovými hráči a pracují spíše individuálně. Jsou schopni rychle se rozhodovat a také jednat. Nejsou schopni příliš pochopit psychologické aspekty lidské povahy a to, že se lidé rozhodují na základě reklamy apod. Pro ně je důležitá především funkčnost, srozumitelnost, fixní plány, přesné instrukce a jasně definované cíle. Nejistota u nich vyvolává stres (Čákr 2009, s. 287 – 289).

16. ISFJ

Podle Čákrta mají tito lidé nejlepší předpoklady k tomu, chovat se jako extroverti. Práce je pro ně posvátná stejně jako pravidla, řády a směrnice a v práci se řídí výhradně jimi. Nebývají příliš konfliktní a spíše své pocity kumulují uvnitř, což může vést k neočekávaným výbuchům vzteku. Spolehlivost, ochota, oddanost, loajalita, věrnost a citlivost je předurčují k práci s lidmi a to především takovými, kteří jsou na nich závislí. Můžeme je tedy najít jako pedagogy na ZŠ, zdravotní sestry, ošetřovatelky, lékaře a také jako pracovníky pro styk se zákazníky. Bývají praktickými, velmi spolehlivými realisty, kterým rutina činí potěšení. Jejich snaha všechno a vše kontrolovat se rovněž projevuje v jejich šetrnosti a především pečlivosti a smyslu pro detail (Čákr 2009, s. 290 – 291).