

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Současné typy osobnosti manažerů v mezinárodní společnosti

Zuzana Mesteková

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zuzana Mesteková

obor Hospodářská a kulturní studia

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název práce: **Současné typy osobnosti manažerů v
mezinárodní společnosti**

Osnova bakalářské práce:

1. Úvod
2. Literární rešerše: teoretická východiska vzniku a rozvoje typologie manažerů; moderní přístupy k managementu; principy znalostního managementu; management a leadership
3. Cíl práce a metodika
4. Charakteristika zkoumané společnosti; posouzení vlivů vnějšího podnikatelského prostředí
5. Analýza získaných výsledků z aplikace vybraných metodických nástrojů průzkumu typologie osobnosti manažerů; porovnání uživatelské přístupnosti aplikovaných metod testování osobnosti manažerů
6. Syntéza poznatků z provedených analýz; vypracování vlastních doporučení pro rozvoj kompetencí manažerů
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 30 - 40 stran

Doporučené zdroje:

- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Thomas. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BRIDGES, William. Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. 165 s. ISBN 80-7261-137-2.
- BROOKS, Ian. Firemní kultura. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti pro manažery. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. 255 s. ISBN 978-80-85943-12-2.
- DRUCKER, Peter F. Efektivní vedoucí. 2. vydání. Praha: Management Press, 2008. 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8.
- KOTLER, Philip. Vedení procesu změny. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. Moderní přístupy k managementu. Praha: C.H.Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- NOVÝ, Ivan a kol. Sociologie pro ekonomy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 164 s. ISBN 80-7169-433-9.
- PETERS, Thomas J., WATERMANN, Robert H. Hledání dokonalosti. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Svoboda – Libertas, 1992. 294 s. ISBN 80-205-0313-7.
- TRUNEČEK, Jan a kol. Interní manažerský audit. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2004. 148 s. ISBN 80-86419-58-4.
- TRUNEČEK, Jan. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 2. vydání. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
- VODÁČEK, Leo, VODÁČEK, Olga. Moderní management v teorii a praxi. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 293 s. ISBN 80-7261-143-7.
- VODÁČEK, Leo, VODÁČEK, Olga. Synergie v moderním managementu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavla Římovská

Termín odevzdání bakalářské práce: březen 2011


Vedoucí katedry




Děkan

V Praze dne: 13. 10. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Současné typy osobnosti manažerů v mezinárodní společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2011

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavle Římovské za odborný názor a konzultace při tvorbě bakalářské práce a společnosti, která mi umožnila vyzkoušet využití typologie v praxi.

Současné typy osobnosti manažerů v mezinárodní společnosti

Contemporary manager`s personalities in the international company

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na určování typologie osobností manažerů v rámci personálního útvaru mezinárodní společnosti pomocí testu MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Cílem práce je na základě teoretického seznámení se s vybranou metodou aplikovat ji ve vybrané společnosti ve zmíněném útvaru, jehož úlohou je zabezpečování péče o lidské zdroje a jejich efektivní využívání. Určení jednotlivých osobnostních typů pracovníků představuje základ pro identifikaci komunikačních problémů v rámci útvaru. Na základě analýzy individuálních vlastností jednotlivých typů a jejich vzájemné kompatibility doporučuje autorka možné způsoby eliminace problémů v komunikaci managementu uvnitř personálního útvaru.

Summary

This bachelor thesis is focused on manager`s typology identification within the Human resources department of an international company based on MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) testing. Objective is the introduction of the method and its application in the chosen company and in the department responsible for human resources. To determinate individual personalities is the essence for the identification of communication problems within the department. Based on the analysis of individual typology profiles and their compatibility the author recommends possible further steps to eliminate those problems.

Klíčová slova: typologie, manažer, tým, komunikace, společnost, osobnost, management, leadership

Keywords: typology, manager, team, communication, company, personality, management, leadership

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Literární rešerše.....	9
2.1	Firemní kultura.....	9
2.1.1	Vývoj.....	9
2.1.2	Pojem firemní kultura	9
2.1.3	Kultura a vedení	10
2.2	Manažer.....	11
2.2.1	Kdo je manažer	11
2.2.2	Role manažera.....	11
2.2.3	Liniový manažer.....	13
2.2.4	Úspěšný manažer	14
2.3	Management a Leadership	15
2.4	Týmy	16
2.5	Komunikace v týmu	16
2.6	Typologie osobnosti.....	17
3	Cíl práce a metodika.....	18
3.1	Cíl práce	18
3.2	Metodický postup.....	18
3.2.1	Základní pojmy	18
3.2.2	Materiály a konzultace	18
3.2.3	Charakteristika společnosti	18
3.2.4	Rozbor zvolené metody	18
3.2.5	Shrnutí výsledků a vlastní doporučení	41
4	Charakteristika zkoumané společnosti.....	42
4.1	Charakteristika společnosti	42
4.2	Personální útvar.....	43
4.3	Posouzení vlivů vnějšího podnikatelského prostředí.....	44
5	Analýza získaných výsledků.....	45
5.1	Typologie jednotlivých členů oddělení.....	45
6	Syntéza poznatků; vlastní doporučení.....	49
6.1	Syntéza poznatků	49
6.2	Vlastní doporučení	49
7	Závěr	51
8	Seznam použitých zdrojů	52
8.1	Seznam obrázků	53
9	Přílohy	54

1 Úvod

Úspěch a efektivita mezinárodní organizace je závislá na řadě faktorů, jejichž úroveň, vývoj a neustálé zlepšování může firmu posunout mezi špičku ve svém oboru. V dnešní přetechnizované době, ve které jsou dostupné nejmodernější technologie a neustálý vývoj umožňuje rychlé zlepšování výroby, používání nových strojů, produkci kvalitnějších výrobků, snižování nákladů na jejich výrobu i efektivnější využívání zdrojů to může být často právě lidský faktor, který má vliv na úspěch či neúspěch organizace. Ani ta nejlepší technologie nenajde využití, pokud ve vedení společnosti není manažer s adekvátními manažerskými schopnostmi.

Mnoho schopností, jak být „dobrým“ manažerem je možné nastudovat, získat praxí, školením či koučováním. To, co se naučit nedá, je způsob, jakým konkrétní manažer nahlíží na svou řídicí pozici, jakým způsobem přemýšlí a jedná a jak se tyto procesy projevují v rámci organizace. Typ osobnosti manažera hraje v jeho práci a současně také v práci uvnitř jeho týmu i celé organizace, důležitou roli.

Zároveň ani ideální manažer nebude dosahovat dobrých výsledků bez dobře fungujícího týmu. I v tomto případě hraje významnou roli právě složení týmu a typologie jednotlivých členů. Využití typologie při sestavování nových týmů, přijímání nových zaměstnanců či přesunů z pozice na pozici může zabránit mnoha konfliktům a nedorozuměním a zefektivnit týmovou spolupráci.

Testování typů osobností existuje nepřehledné množství. Testování většinou probíhá formou dotazníku zkoumajícího chování a reakce v různých situacích. Může být obecné pro širokou veřejnost, či specializované na určitou užší skupinu, kterou spojují nějaké specifické znaky. V rámci organizace může být testování osobnosti aplikováno na všechny zaměstnance nebo speciální skupiny, například projektové týmy, střední a vyšší management atd.

2 Literární rešerše

2.1 Firemní kultura

Jedním z faktorů, které mají vliv na typologii osobností ve společnosti, je bezesporu firemní kultura individuální pro jednotlivé podniky. Firemní kultura je jev, který má značný vliv na efektivitu firmy i na úspěšnost práce zaměstnanců. Má dalekosáhlé důsledky pro řízení a rozličné organizační činnosti včetně změny, společné strategie a finančních nebo jiných měřítek výkonu. Kultura také vymezuje způsob komunikace v rámci dané firmy.

2.1.1 Vývoj

V rámci managementu se pojem kultura vyskytuje v pramenech již ze šedesátých let, ale hlavním předmětem zájmu se stává v letech sedmdesátých a osmdesátých. Jednou z příčin zájmu, především amerických manažerů a organizací, byl „japonský ekonomický zázrak“. Japonský ekonomický růst se stal podnětem pro americký průmysl, podnítil zájem o zkoumání západních manažerských technik a efektivnost jejich způsobu řízení. Dalším z výrazných podnětů byla kniha Peterse a Watermana „In Search of Excellence“, která dochází k závěru, že všechny „excelentní společnosti“ mají určité kulturní kvality, které podporují jejich úspěch, podobně jako kniha Deala a Kennedyho „Corporate Cultures“, která již explicitně aplikuje antropologický pohled na kulturu. [1]

2.1.2 Pojem firemní kultura

Konkrétní vymezení pojmu „firemní kultura“ je poměrně různorodé:

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy....které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ [2]
- „programový způsob jednání, odvozený z názorů a hodnot“ [3]

- „jak se věci dělají...to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ [4]

Překlad citací převzat z [1].

2.1.3 Kultura a vedení

Otázka vedení a styly vedení jsou důležité pro manažery mezinárodních firem, kteří pracují v jiné zemi a na které je vyvíjen stále větší tlak na zlepšování a rozšiřování jejich kulturního povědomí. Jedním z nejdůležitějších faktorů je faktor mocenského odstupu. Francouzský manažer je zvyklý na výrazný mocenský odstup, když jedná se svými podřízenými, tedy ve francouzském kulturním kontextu se tolerují autokratičtější styly vedení (Barsoux a Lawrence, 1990). Existují velmi jasné spoje v hierarchii mezi vedoucím a podřízenými a není pravděpodobné, že by se obcházely. Oproti tomu americký manažer, který je s největší pravděpodobností zvyklý na malý mocenský odstup, má jednodušší přístup k podřízeným a pravděpodobně si při jednání s lidmi na všech úrovních hierarchie tyká. Tento demokratičtější styl přijatý americkými manažery může způsobit zmatek, je-li použit ve francouzském kontextu, kde jsou lidé zvyklí na určitou formálnost a autoritativní styl vedení. Efektivní vedoucí v mezinárodním kontextu se musí přizpůsobit omezením a očekáváním konkrétní kultury, ve které pracuje, jinak vždy existuje nebezpečí konfliktu v důsledku nesprávné interpretace.

Tato část je zpracována na základě [1] a [5].

2.2 Manažer

Pro testování osobnostních typů manažerů je důležité nejdříve definovat, kdo to je manažer, jaká je jeho funkce ve firmě a jaké teoretické předpoklady by měl splňovat.

2.2.1 Kdo je manažer

Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly a jejich útvary efektivně pracovaly, jsou také odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Přitom jsou jim uděleny určité pravomoci nad lidmi, kteří pracují v dané části organizace nebo ve funkčním útvaru. Manažeři jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoci znamenají mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali. Pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí. Manažeři ale nemusejí mít žádný podřízený personál. Kromě něj jsou zodpovědní také za řízení ostatních zdrojů – financí, zařízení, znalostí, informací, času a sami sebe.

Manažeři přispívají k úspěšnosti organizace tím, že dosahují toho, aby ostatní lidé využívali své nejlepší schopnosti a vynakládali úsilí stejně jako oni sami.

Efektivní manažeři zabezpečují, aby se udělalo, co se udělat má, uplatňují vizionářský způsob vedení lidí, plánují efektivní využívání zdrojů, které jsou jim přiděleny, ukazují směr a zabezpečují, aby každý věděl, co se od něj očekává, iniciují a řídí změnu směřující ke zlepšení výkonu, rychle se přizpůsobují měnícím se požadavkům a okolnostem a reagují na ně, předcházejí problémům, ale rychle řeší ty, které se nečekaně objevily, soustavně sledují výkon, aby bylo v případě potřeby možné okamžitě podniknout správné kroky. [6]

2.2.2 Role manažera

Role manažera se mění v závislosti na souvislostech, ve kterých pracuje. Role manažerů bude záviset na jejich funkci, úrovni, organizaci (typ, kultura, velikost, struktura) a všeobecně na jejich pracovním prostředí. Jednotliví manažeři se budou těmto okolnostem přizpůsobovat různým způsobem a budou v nich více nebo méně úspěšně fungovat podle toho, jaké budou mít představy o chování, jaké se od nich

očekává, jaké budou mít zkušenosti s tím, co fungovalo nebo nefungovalo v minulosti, a jaké budou jejich osobní či osobnostní charakteristiky.

Pro aktivity manažerů je charakteristická fragmentace, krátkost a proměnlivost. Důvodem je to, že manažeři tráví většinu svého pracovního dne jednáním s lidmi, kteří se chovají nepředvídatelně a z pohledu manažera neracionálně. Týká se to i členů jejich týmů a kolegů. Manažeři jsou také soustavně vyrušováni, neustále jsou jim předkládány náhlé, nečekané požadavky, což omezuje jejich schopnost mít svou práci a čas pod kontrolou. Musejí se zabývat situacemi v okamžiku, kdy vznikají, a to znamená, že jsou nejspíš narušeny všechny jejich plány. V turbulentních podmínkách manažeři pravděpodobně nebudou mít jasno, co se od nich očekává v případě vzniku nějaké nové situace, proto mají sklon se zabývat bezprostředními problémy spíše ad hoc (jen pro konkrétní případ), než aby se pokoušeli jim předcházet.

Pokud nemá organizace stagnovat, manažeři by se, i přes proměnlivost událostí a nedostatek času, měli věnovat i strategickému a vizionářskému myšlení, obzvláště na vyšších úrovních řízení.

Strategické myšlení

Strategické myšlení zajišťuje, aby existovalo vědomí účelu a cíle. Vyžaduje schopnost lidí uplatňovat fantazii v přemýšlení o tom, kam chtějí jít a jak se tam mají dostat. Týká se schopnosti dlouhodobého pohledu na to, co se musí v budoucnosti stát, aby byla zajištěna trvalá úspěšnost.

Vizionářské myšlení

Vizionářské myšlení vytváří celkový obraz toho, čeho je možné a žádoucí dosáhnout – tedy budoucí stav, který bude výrazně lepší než současný stav. Je imaginativní, inspirující a obsahuje hluboké pochopení věci. Definuje a charakterizuje cíle.

Tato část je zpracována dle publikací [6] a [7].

2.2.3 Liniový manažer

Liniový manažeré vytvářejí důležité spojení mezi vrcholovými manažery, kteří se zabývají širokými strategickými záležitostmi a celkovým směřováním organizace, a pracovníky, kteří vykonávají detailní práci. Jsou prostředníky, což může být často komplikovanou záležitostí. Musí vysvětlovat a uplatňovat podnikové strategie, plány a politiku a zajišťovat, aby byly realizovány jejich týmy, na nichž jsou při dosahování výsledků závislí.

Role liniových manažerů obvykle zahrnuje směsici následujících činností:

- Řízení lidí
- Řízení provozních nákladů
- Zajišťování odbornosti a odborné pomoci
- Organizování (např. plánování přidělování práce, rotace směn, sledování pracovního procesu)
- Kontrola kvality
- Jednání se zákazníky
- Zkoumání výkonu

Kromě výše uvedeného prosazují vhodné chování tím, že slouží jako vzor a ovlivňují aktivity členů svých týmů v tom, co dělají a jak to dělají. Svým podřízeným by měli poskytovat také návod, podporu a pomoc vhodným stylem vedení i pomocí procesů řízení pracovního výkonu (zlepšování výkonů, plánování osobního rozvoje). Pro svůj tým působí i v pozici kouče a mentora, který radí, jak se při výkonu práce učit a rozvíjet.

Tato část je zpracována dle publikace [6].

2.2.4 Úspěšný manažer

Výzkum provedený Pedlerem, Boydellem a Burgoynem publikovaný v [8] udává jedenáct vlastností nebo kvalit, které mají úspěšní manažeři:

- znalost základních faktů
- odpovídající odborné znalosti
- soustavná citlivost na události
- analytické dovednosti a dovednost řešit problémy a rozhodovat či posuzovat
- sociální dovednosti a schopnosti
- emoční pružnost
- proaktivita, iniciativa
- kreativita
- duševní čilost, bystrost
- vyvážené zvyky a dovednosti učit se
- znalost sama sebe

Mnoho organizací vytvořilo systémy schopností (kompetencí), které definují to, co je z jejich pohledu klíčové k úspěchu. Tyto kompetence zahrnují generické schopnosti chování, popisující, jak by se lidé ve svých rolích měli chovat. O takové systémy se opírá rozhodování o výběru pracovníka, o rozvoji manažerů a povyšování. Poskytují body, na jejichž základě lze posuzovat výkon manažerů i ostatních pracovníků. Manažeři, kteří chtějí jít dopředu, musejí takový systém znát a vědět, jaké chování se od nich očekává v každé oblasti, které se tento systém týká.

Tato část vychází z [6].

Příkladem takového systému schopností může být následující přehled:

- orientace na úspěch
- znalost podniku a podnikání
- komunikace
- orientace na zákazníka
- rozvíjení jiných lidí
- flexibilita
- schopnost vést
- plánování
- řešení problémů
- týmová práce

Přehled převzat z publikace [6].

2.3 Management a Leadership

Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoli vždy, manažery. Mezi těmito dvěma procesy lze ovšem najít rozdíly. Zatímco management se zaměřuje na dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů (které v tomto případě představují lidé, peníze, zařízení, budovy, vybavení, informace a znalosti), leadership se soustředí na zdroj nejdůležitější – na lidi, na jejich motivování, vytváření vize o budoucnosti a také na upevňování jejich angažovanosti a oddanosti.

Tam, kde jsou do procesu zapojeni lidé, není možné dosahovat uspokojivých výsledků, pokud není zajištěno i odpovídající efektivní vedení. Nestačí dobře řídit zdroje, je nutné být také dobrý vůdce lidí.

Zpracováno dle informací z [5] a [6].

2.4 Týmy

„Tým je určitý počet lidí s komplementárními dovednostmi, kteří slouží stejnému účelu, směřují ke stejnému výkonnostnímu cíli a mají stejný přístup, přičemž sdílí vzájemnou zodpovědnost.“ (Katzenbach a Smith, 1993)

Organizace se primárně zajímají o týmy a efektivní týmovou spolupráci. Zaměření na týmy znamená v organizacích krok směrem od klasického vzoru, který vnímá zaměstnance jako součást nákladů, k dynamičtějšímu přístupu, v jehož rámci jsou lidé považováni za součást zdrojů. S rostoucím zaměřením na práci napříč funkčními předěly, důrazem na flexibilitu, zvyšováním pravomocí a inovací budou moderní organizace pečovat o kulturu týmové práce a spolupráce a o samořízené týmy. [5]

2.5 Komunikace v týmu

Vyčleněním určitých činností organizace do samostatných týmů se kvalitní, promyšlená a vedením organizace podporovaná komunikace stává pro efektivnost práce týmů kritickou podmínkou. Komunikace uvnitř týmu je samozřejmostí, komunikace týmu s okolím je nutností. Téma komunikace musí být součástí přípravy na zřízení týmu, komunikace týmu s okolím musí být vedením aktivně podporována. Tým nesmí být v organizaci izolován. Tým se vytváří proto, aby podpořil práci systému a ne, aby se v něm izoloval nebo byl izolován. [9]

2.6 Typologie osobnosti

Nejdříve je třeba charakterizovat pojem osobnost, pod kterým z psychologického hlediska rozumíme organizovaný duševní celek, který je jedinečný a relativně stabilní.

Zkoumáním podobností různých rysů osobností se zabývala a zabývá celá řada autorů. Zde můžeme zmínit teorii antických lékařů Hippokrata a Galena, kteří rozlišovali jednotlivé typy podle temperamentu na základě poměrů tělesných tekutin (*sangvinik, choleric, flegmatik, melancholik*). Další úhel pohledu představuje například Konstituční teorie pánů Kretschmera a Sheldona, která vychází z tělesné stavby a zkoumá rozdělení jejích typů a společné znaky v duševním chování a typologii osobností. Jednou z nejznámějších metod je Jungova typologie funkcí, která rozlišuje čtyři poznávací funkce, kterými přistupujeme k světu (*myšlení a cítění, intuice a vnímání*), tyto funkce jsou párové – protikladné a je-li jedna z nich dominantní, druhá je často nevědomá a málo kultivovaná. Typologií osobnosti se zabýval i H. J. Eyseneck, který při pojetí temperamentu vychází z faktorové analýzy. Jeho teorie vychází ze tří faktorů – *neuroticismus, introverze-extroverze, psychoticismus*. Společně s manželkou sestavil osobností test (Giant Three), který se dodnes používá k určování typů osobností.

Na Jungovu teorii funkcí a teorii introverze-extroverze navazuje metoda *MBTI*. Jde o osobnostní test sestavený matkou a dcerou Katharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers. Test udává kombinaci čtyř různých dvojic písmen, které umožňují vytvořit šestnáct různých typů osobností. První tři dvojice jsou převzaty od C. G. Junga, čtvrtou přidaly samy psycholožky a znamenají:

- Extravert (E) x Introvert (I)
- Smysly (S) x Intuice (N)
- Převaha myšlení (T) x Převaha cítění (F)
- Vnímání (P) x Usuzování (J).

Zpracováno dle [6], [7], [8].

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem autorky je seznámení se zvolenou metodou určování typologie osobnosti manažerů MBTI, její vývoj a struktura a také popis šestnácti typů osobností. Tato metoda vymezuje jednotlivé charakteristiky, silné a slabé stránky konkrétních typů. V praktické části se autorka zaměří na konkrétní mezinárodní společnost, kde provede analýzu typologie osobností středního a vyššího managementu v rámci personálního útvaru a v návaznosti na výsledky vypracuje vlastní doporučení pro zlepšení komunikace v rámci útvaru.

3.2 Metodický postup

3.2.1 Základní pojmy

V úvodní části autorka definuje problematiku související s typologií osobností manažerů. Vymezí pojem firemní kultury a její význam pro společnost. Detailně rozebere pojem manažer a jeho charakteristiky. Vysvětlí rozdíly mezi managementem a leadershipem (tj. řízením a vedením). Dále stručně zpracovává problematiku týmů a komunikace v nich a obecný vývoj typologie osobnosti.

3.2.2 Materiály a konzultace

Pro zpracování rešeršní části je třeba podrobné nastudování odborných materiálů a knih vztahujících se k tématu. V dalších krocích konzultuje autorka problematiku s odborníky v oblasti řízení a lidských zdrojů. Analýza personálního útvaru probíhá ve druhé polovině roku 2010.

3.2.3 Charakteristika společnosti

Dalším krokem je charakterizovat vybranou společnost a její strukturu a posoudit vlivy vnějšího podnikatelského prostředí. Dále je zde uvedena charakteristika personálního útvaru a důvody, proč byl zvolen pro provedení analýzy.

3.2.4 Rozbor zvolené metody

V další oblasti je detailně popsána a vysvětlena zvolená metoda MBTI. Je zde uveden vznik a vývoj typologie osobnosti, popasána struktura jednotlivých složek

osobnostních typů, jejich dílčí význam a charakteristiky. Následně je uveden přehled šestnácti osobnostních typů, které jsou definovány testem a popis jejich vlastností.

I. Vznik a historie zvolené metody

Typologie osobnosti, jak ji vnímáme dnes, má své kořeny ve dvacátých letech minulého století. Jejím zakladatelem je švýcarský psycholog Carl Gustav Jung, který byl stoupencem teorie vysvětlující, že lidské chování není náhodné, ale má své pravidelnosti, které je možné popsat a předvídat. Jung tvrdil, že rozdílné způsoby chování, které můžeme v populaci pozorovat, jsou důsledkem psychologických preferencí, které se váží na základní orientace a funkce lidské mysli. Kombinací těchto preferencí pak vznikají osobnostní typy. Samotné typy nevystihují konkrétní chování určitého člověka, ale jsou to zobecněné rysy držící pohromadě skupinu vlastností. Tyto preference máme již od početí, postupem času se vyvíjejí a tvoří půdorys naší osobnosti. Žádná z preferencí není lepší nebo důležitější než jiná, jsou to naše sklony k tomu, čemu dáváme přednost. Jung pomocí těchto preferencí sestavil „funkcionální“ nebo také „psychologické“ typy.

Jung zavedl v oblasti psychologie řadu nových pojmů. Mezi nejznámější jím popsané termíny patří *introverze* a *extraverze*. Vedle této dvojice rozlišoval další základní psychologické funkce, které se rovněž vyskytují v dichotomiích, jsou jimi myšlení a cítění, intuice a smysly. Vždy jedna z těchto funkcí má tendenci v páru převládat a dáváme jí přednost před funkcí druhou. Ve své další práci se Jung již typologií osobnosti nezabýval. Mezi jeho nejznámější následovatele zabývající se zkoumáním podobností v lidském chování jsou matka s dcerou Katherine Briggs a Isabel Myers již zmiňované ve 2.6. Americké psychologičky sledovaly rozdíly v životních stylech různých lidí a hledali odpověď na otázku, proč někteří přistupují k nejrůznějším stránkám života velmi podobně a jiní zase naprosto rozdílně. Vypozorovaly, že někteří lidé jsou dílem náhod vrženi do situací ve škole, zaměstnání a dalších oblastech všedního života, které nejsou v souladu s jejich přirozenými schopnostmi, důsledkem čehož potom tito lidé trpí.

To je přimělo ke kroku, ke kterému se zakladatel myšlenky C. G. Jung nikdy nedostal, totiž vytvořit použitelný, vědecky ověřený a spolehlivý nástroj pro stanovení

osobnostního typu. Vznikla řada testů, sloužících k určování typologií osobností, které se různily především v zaměření na určité skupiny a důrazem na tu či ono stránku Jungova pojetí.

Jedním z testů je právě MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Jak zmiňuje autorka výše, tento nástroj vychází z Jungova vidění osobnosti a jeho základních tří dimenzí, ke kterým je připojena autorkami dimenze nová, čtvrtá. Typologie je tedy kombinací čtyř dimenzí – párů preferencí. Ve vzájemné možné kombinaci tak identifikuje šestnáct osobnostních typů.

Tento nástroj dosáhl nevídané popularity po celém světě, stal se jednou ze základních pomůcek při vybírání zaměstnanců, vodítkem ve školách pro volbu budoucí kariéry, nástrojem používaným v poradnách, pro výběr partnera atd. Jedním z důvodů úspěchu tohoto testu jsou především výsledky pokládané za významné a průkazné. Také je typologie snadno použitelným nástrojem pro vyvažování požadavků na určitou funkci či pozici nebo pracovní místo s profilem uchazeče. S její pomocí se hledají navzájem kompatibilní typy nadřizovaných a podřizovaných zaměstnanců, či členů pracovních týmů.

Zpracováno dle informací v [12] a [13].

II. Struktura zvolené metody

Systém osobnostní typologie je tvořen čtyřmi rozměry. Každý z nich má dvě meze, mezi kterými se nachází pole našich preferencí. Pro každý z krajních bodů existuje písemné označení, které vychází z anglických názvů daných krajností. Pomocí těchto čtyř párů písmen vymezuje test šestnáct osobnostních typů definovaných vždy čtyřmi dominantními rozměry.

Extraverze a Introverze (E x I)

Tyto pojmy popisují směr mentální psychické energie, která je buď orientována směrem ven (extravertně), nebo směrem dovnitř (introvertně). Nejde tedy v prvé řadě o projevy chování typického pro konkrétní rozměr, ale především o postoj, kterým lidé vyrovnávají mentální únavu.

	Charakteristika	Složky typické pro danou orientaci
Extroverti	Otevřený postoj k vnějšímu světu; lehké navazování kontaktu; vyhledávání společenských situací; seznamování lidí navzájem; vyhledávání změn; projevování emocí a vlastních názorů; členství v různých skupinách, jejich udržování nebo vytváření nových; upřednostnění spolupráce a komunikace; strhávání pozornosti na vlastní osobu; zahrnování druhých do svých činností	<p>Iniciativnost</p> <p>Expresivnost</p> <p>Vstřícnost</p> <p>Participativnost</p> <p>Energie a nadšení</p> <p>Společenskost</p>
Introverti	Zachování odstupů; přenechání iniciativy ve společnosti jiným; nedávání najevo emocí; řešení vlastních záležitostí samostatně; preference hlubokých vztahů s menším počtem blízkých lidí; preference komunikace prostřednictvím psaného textu; volení klidných míst, držení se v pozadí; není nezbytné spojování s jinými lidmi; netřeba souhlasu společnosti; často si vystačují sami se sebou	<p>Reaktivnost</p> <p>Rezervovanost</p> <p>Intimnost</p> <p>Uvážlivost</p> <p>Poklid</p> <p>Nezávislost</p>

Smysly a iNtuice (S x N)

Další část systému typologie osobnosti se zaměřuje na to, čemu věnujeme pozornost a co nás upoutá nejdříve. Rozlišit smysly a intuici je důležité z hlediska shromažďování dat a informací. Jde o protikladné způsoby toho, jak bereme věci na vědomí. Nejvýrazněji se dominantní funkce projevuje v situacích, kdy přijímáme nové informace nebo se ocitáme v nečekané situaci, na kterou nejsme připraveni. Pokud je dominantní smyslové vnímání, přijímáme informace prostřednictvím jednotlivých smyslů jako fakta, skutečnost zachycenou jako konkrétní fyzické stimuly. Naproti tomu, při převaze intuitivního vnímání nejde o přímé vnímání reality a faktů, ale o ideje a nápady co by mohlo být.

	Charakteristika	Složky typické pro danou orientaci
Smysly	Fakta; prokazatelnost; zabývání se tím, co je proveditelné; důraz na funkčnost a užitečnost; učení ověřováním a zkoušením; používání ověřených způsobů; pracovat osvědčeným způsobem;	Konkrétní Realističtí Praktičtí Empiričtí Tradicionalističtí
iNtuice	Snaha vymknout se z reality; hledání nových způsobů a možností; vyvozování nových poznatků; radost z poznatků bez nutnosti jejich praktického využití; důvěra v teorie a hypotézy, vyvozování nových; usilování o jedinečnost a nezaměnitelnost; orientace na budoucnost; práce s nadšením pro myšlenku bez nutnosti jasného cíle nebo podrobných informací; preference nových nerutinních úkolů	Abstraktní Nápadití Odvozující Teoretičtí Originální

Myšlení a Cítění (T – thinking x F – feeling)

Myšlení a cítění jsou hodnotové funkce, které zjišťují, které vnímané hodnoty (S x I) pro nás mají význam a které ne. Pokud je dominantní funkcí myšlení, dáváme přednost objektivnímu způsobu organizování a hodnocení přijímaných informací, bez důrazu na přání naše nebo našeho okolí. Opačným pólem je potom cítění, které hodnotí přijatelnost vnímaných informací subjektivně, osobně, podle našich přání a pocitů.

	Charakteristika	Složky typické pro danou orientaci
Myšlení	Neosobní rozhodování; zvážení všech pro a proti; objektivní neemocionální postupy; mnoho upřesňujících dotazů; skepse; neústupnost ze své pravdy; sebekontrola; logické myšlení	Logičtí Racionální Tázající se Kritičtí Neústupní
Cítění	Empatie, vctiřování se do druhých; rozhodování ve vazbě na osobní hodnoty; přizpůsobivost; tolerance; respektování odlišných názorů; hledání způsobů k dohodě; stejný důraz na harmonii v pracovních vztazích jako na práci samotnou; subjektivní rozhodování; braní kritiky osobně	Vctiřující se Soucítící Přizpůsobiví Přijímající Citliví

Usuzování a Vnímání (J - judging x P - percieving)

Čtvrtý rozměr se soustřeďuje na dva rozdílné způsoby, kterými si lidé organizují své životy i životy druhých. Také diferencují uspořádávání jejich vnějšího světa. Tuto polaritu C. G. Jung nepopsal, je v jeho díle obsažena jen implicitně. Proto ji jeho následovníci označují vícero způsoby. Autorka se v práci drží názvosloví MBTI, které používá pro preferenci usuzování písmena J (judging) a pro preferenci vnímání písmena P (percieving). Obě tyto preference se velmi výrazně projevují především v pracovním životě. Pro usuzování je především charakteristická snaha žít organizovaný život, u vnímání jde především o spontaneitu a adaptaci.

	Charakteristika	Složky typické pro danou orientaci
Usuzování (J)	Připavit se předem; mít představu, jak bude co probíhat; dělat věci včas, ne na poslední chvíli; spolehání na předem stanovená pravidla; vyvíjení přesných postupů; jasný názor; snadno se rozhodovat; pořádkumilovnost; jednoznačnost; jasné rozdělování úkolů; výdrž; uplatnění autority	Systematičnost Plánovitost Začínat brzy Rozvrhování Metodičnost

Vnímání (P)	<p>Překvapení; nechat se unášet proudem života a událostí; nechávat věci otevřené; nespoutávat se postupy a plány; vyčkávat do poslední chvíle-pracovat pod tlakem; hledání nových způsobů; nových příležitostí; variabilita; nesnášenlivost stereotypu; víra v samovolné vyjasnění událostí v pravou chvíli; neklid v prostředí s mnoha pravidly; dar proměňovat práci v zábavu; tolerance; pochopení</p>	<p>Uvolněnost Otevřenost Pracovat až pod tlakem Spontaneita Bezstarostnost</p>
--------------------	--	--

. Tato část vychází z publikace [12].

III. Šestnáct osobnostních typů

ESTJ

Charakteristická role: organizátor, strážce

Zastoupení v populaci: 9%

Do této skupiny patří oddaní lidé, kteří bývají v kontaktu s realitou a dobře znají své okolí. Jsou hrdí na svůj superrealistický pohled na svět. Než se rozhodnou nebo něco schválí, provedou nejdříve důkladný hloubkový průzkum. Preferují činnosti, kde jsou okamžité hmatatelné výsledky. V roli manažerů jsou vynikající především jako administrátoři spíše než jako přirození vůdci. Rádi dělají věci „tak, jak je to správné“. Ideální pro ně je mít jasně daný systém směrnic či předpisů, který můžou upravovat k obrazu svému. Nemají pochopení pro ty, kteří přichází s abstraktními teoriemi, novinkami nebo nevěnují dostatečnou pozornost detailům. Jsou loajální vůči institucím, ke kterým náležejí. Jsou spolehliví a nevyhýbají se odpovědnosti, často jsou výborní v propagaci svých schopností a dovedností a umějí je dobře prodat. Obvykle se nestarají o stanoviska a pocity jiných, tato vlastnost se může projevit hlavně při povýšeních a postupu po hierarchickém žebříčku. Pokud se jim věci začnou vymykat z rukou, mají tendenci udělat si je po svém, prosadit je silou a panovačností, stresováním okolí a svých podřízených. Ve společnosti jsou otevření, hovorní, nevyhýbají se večírkům a jiným společenským událostem. Jsou značně asertivní a nemají problém s projevem svých názorů, často aniž by je o ně někdo žádal. Mají rádi kontinuitu, pevně organizované a rozvržené dny, systém odměňování podle zásluh a ctí hierarchický systém.

ENTJ

Charakteristická role: polní maršál, vůdce vůdců

Zastoupení v populaci: 2%

Typy ENTJ mají rádi věci pod kontrolou. Narozdíl od ESTJ jim nestačí systém přijmout a řídit se jím, potřebují mít nad ním moc, stát v čele a řídit a zlepšovat chod věcí. Jsou velice schopnými strategy, nedělá jim problém organizovat činnosti rozdílných lidí, sladovat cíle a stanovovat odpovědnosti. Jejich vnitřní potřebou je touha vést, není to u nich projevem nadutosti či pocitu nadřazenosti, mají upřímný pocit, že vědí lépe, jak mají věci být a jak toho dosáhnout. Stojí nohama pevně na zemi, mají smysl pro praktičnost a pragmatičnost. Nesnášejí zbytečné úsilí, opakované chyby a nutnost vysvětlovat něco dvakrát. Vycházejí z předpokladu, že mají pravdu, dokud jim někdo neprokáže opak. Lidé, kteří se jim dokáží postavit, získají jejich respekt. Naopak slabochy a ty, kteří se nechají snadno zastrašit, převálcují nebo naprosto ignorují. Neberou osobně konfrontaci. Dosahují vysokých postavení a baví je být ve vedoucí funkci. Pracovní život má pro ně často přednost před soukromým. Soustředují se spíše na principy, vize a úkoly, než na lidi za nimi. Mají sklon rozhodovat se necitelně a neosobně, od svých podřízených očekávají, že budou kompetentní, tvořiví a budou umět obhájit svůj názor. Jejich ego je v těžších obdobích může dohnat k pocitu, že vše zvládnou hrubou silou a neosobní arogancí. Pokud neuspějí, jejich stres a sebekritika je většinou zcela neúměrná danému problému.

ESFJ

Charakteristická role: ceremoniář

Zastoupení v populaci: 12%

ESFJ patří mezi nejspolečnější ze všech typů, jsou laskaví a přátelští, milují harmonii. Mají vysoce rozvinutou empatii, která je vede k řazení vlastních potřeb na druhou kolej za službou ostatním. Jsou pozorní k detailům, které zkoumají introspekci, přes pocity, které v nich vyvolávají. Jejich život tvoří společenské styky a vztahy, udržují tradice, nikdy nezapomínají na něčí výročí. Zraňuje je nezájem, od svého okolí potřebují permanentní oceňování a potvrzení své oblíbenosti. O ostatních si dělají úsudek podle společenských norem, dají na to, jak se lidé tváří a jak vypadají. Největší úspěchy mají v zaměstnáních, kde se jedná s lidmi. Jsou dobrými prodejci, poradci, uplatní se ve školách či neziskovém sektoru. Není dobré obsazovat je do funkcí, kde je

třeba chladný a neosobní přístup, nejčastěji ze všech typů si volí takové povolání, které si jako malí vysnili. I proto velice málo fluktuují. Jsou velice spořádanými podřízenými respektujícími nařízení, uznávají autoritu. Mají raději, když řeší věci osvědčenými a danými postupy, když má všechno své místo. Díky svým konverzačním schopnostem mají vynikající přehled o událostech a životech svých kolegů a o tom, co se kde děje. V manažerských pozicích ženy s osobnostním typem ESFJ téměř nenajdeme. Souvisí to s jejich vrozeným tradicionalismem, kdy zejména vyšší manažerské funkce považují za „mužskou záležitost“ a s radostí je přenechávají jiným. Mužští zástupci mohou působit schizofrenním dojmem, dokáží být soutěživí a maskulinní v mužské společnosti, zatímco v ženské se okamžitě chovají naprosto galantně a dle etikety. Je to dáno jejich potřebou činit ostatním dobře, tato potřeba rozvíjí jejich pružnost a přizpůsobivost chování dle společnosti, ve které se právě pohybují. V manažerských funkcích jsou pečliví, dochvilní, zodpovědní, s velkým zájmem o druhé, dokáží najít rovnováhu mezi řízením lidí a produktu. Od ostatních očekávají smysl pro povinnost, loajalitu a morální hodnoty, které jsou jim vlastní. Ostatní mohou často zneužít jejich dobroty a důvěry, v obtížných situacích mají skolny spíše ustoupit.

ENFJ

Charakteristická role: učitel

Zastoupení v populaci: 2%

Lidé typu ENFJ při posuzování ostatních neberou v úvahu tolik současnost, jako možnosti, které dokáží v lidech rozpoznat. Mají nevšední empatické schopnosti, ochotně na sebe berou břímě druhých. Svůj život organizují s výhledem do budoucnosti, mají rádi život a mají ho pečlivě naplánovaný. Bývají skvělými přirozenými vůdci, tento talent uplatní stejně dobře v pracovních skupinách jako v zájmových společenstvích zaměřených na zábavu. Pokládají téměř za samozřejmé, že se ocitnou v čele a nikdy je nenapadne, že by lidé nechtěli udělat to, co oni navrhnou. Většinou jim to vychází, mívají charisma, kterému se ostatní snadno podřizují. Jsou stejně dobrými vůdci jako řadovými pracovníky. Mívají dar neustále vymýšlet zajímavé a smysluplné činnosti, a přiřazovat lidem role „šité na míru“, v čemž jsou téměř nepřekonatelní.

Nejsou manipulativní, rádi spolupracují, jsou tolerantní a dá se jim důvěřovat. Jejich velmi silnou stránkou je motivovat ostatní, inspirovat a propagovat týmovou práci. Čím výše stoupají po hierarchickém žebříčku, tím spíše mohou být jejich idealistické hodnoty v konfliktu se zájmy organizace soustředěny na výrobu, zisk a náklady. Je jim vlastní burcovat potenciál v ostatních, podporovat jejich osobní rozvoj a růst, proto jsou většinou lepšími lídry než manažery. Jejich touha po dokonalosti je často vede k nespokojenosti se stávajícím stavem, je u nich častá náhlá změna organizace, ve které pracují nebo i změna jejich profesního života. Jsou ideálními a nenahraditelnými manažery v období změn, kdy jde o pohyb k nepoznanému.

ENTP

Charakteristická role: vynálezce

Zastoupení v populaci: 2%

Lidé typu ENTP jsou schopni odhalovat vazby a souvislosti, kterých si ještě nikdo nevšiml. Umějí vygenerovat více možných řešení nebo způsobů, než kolik je únosné uskutečnit. Nejsou ochotní se svých oblíbených nápadů vzdát nebo je někomu přenechat. Dokáží být velice přesvědčiví, výřeční, svůdní a nedočkaví. Předpokládají, že ostatní jsou stejně zdatní, asertivní a schopní hájit své zájmy. Vůči těm, kteří nejsou, se mohou chovat netrpělivě a přezíravě. Preferují spíše věcnou než lidskou stránku činnosti. Pokud vyvinou více úsilí, dokáží dobře zvládat i sociální a společenské vztahy. Pokud se vrhnou do nějaké akce, jsou schopni se do ní naprosto ponořit a na nic jiného nemyslet. Nejhůře ze všech snášejí, když se něco dělá daným způsobem jen proto, že se „to takhle dělalo vždycky“. V každé práci potřebují kousek inovace či originality. Pokud se pro něco nadchnou, bývají natolik přesvědčeni o správnosti svého počínání, že se nebojí ignorovat normy, postupy, tradice i autority. Mívají nejrůznější koníčky a znalosti ve zvláštních oblastech. Svou sebedůvěru odvozují od toho, co dokázali a od svých kompetencí. Pokud nemají náladu, mohou být paličatí, nepředvídatelní a urážliví a mohou se nechat odradit maličkostmi. Díky svým štiplavým poznámkám a dobírání pro ně není těžké udělat si nepřátele. Význačná je pro ně také přelétavost od úkolu k úkolu. Jakmile jsou vyřešeny stěžejní otázky, jsou přitahováni novými věcmi a často

se mohou nechat zlákat neuskutečnitelnými projekty. Jsou zvyklí zabývat se sami sebou a často mívají problémy ve vztazích k ostatním.

ENFP

Charakteristická role: novinář

Zastoupení v populaci: 8%

Tato typologická skupina upíná svoji pozornost spíše než na věci na lidi a hodnoty. Rádi vyvíjejí něco nového a chápou to jako prostředek pro rozvoj sebe i svých spolupracovníků. Jsou bojovníky za dokonalost, autenticitu a spontaneitu. Mají schopnost motivovat jiné, vnímají život jako drama plné vzrušení a možností. Těší je, když inspirují druhé a snaží se jim pomáhat. Mohou se zcela oddat tomu, jak na ně druhá osoba působí a dospět k velmi zkresleným soudům. Jsou tvořiví a rádi dělají nové věci. Mnohem víc věcí rozdělávají, než jich dokončí. Rádi improvizují, takže i to co dokončí, bývá často velmi odlišné od původního záměru. Nesnášejí podřízenost a závislost, ale jejich charisma k nim často právě závislé typy přitahuje. Bývají zábavní a společenští a na kolegy většinou působí příjemně. Potřebují neustálou zpětnou vazbu a interakci, nesnáší práci, která vyžaduje rutinní opakování a striktní dodržování pravidel. Může se stát, že je za ně někdy potřeba něco zachraňovat či tzv. žehlit. Mohou být podráždění a netrpěliví či vyloženě revoltní při rutinních úkolech. Jejich rozdělávání mnoha úkolů naráz může někdy vyvolávat v okolí neklid a stres. Stres je jejich „palivem“, ale málokdy si uvědomují, že na ostatní může mít negativní dopad. Jako nadřízení bývají zábavní, šarmantní, citliví a nekonformní. Potřebují spolehlivé asistentky či podřízené, kteří se místo nich budou zabývat detaily a administrativou. Jejich manažerský styl se vyznačuje velkou důvěrou, autonomií a poskytováním širokých pravomocí podřízeným. Mají dar vykonat práci prostřednictvím druhých, aniž by se ti cítili manipulovaní, často mají dokonce pocit naplnění a seberealizace. Jejich návaly nadšení způsobují, že často opomínají trvalejší závazky. Mají sklony k migrénám, bolestem páteře a únavě, či návalům depresí. Je pro ně důležité umět si odpočinout.

ESTP

Charakteristická role: konferenciér, promotér

Zastoupení v populaci: 4%

Lidé typu ESTP jsou logičtí a smysluplní, dobře zpracovávají data a smysluplně je organizují, takže jsou kdykoli k použití. Jsou schopni zaznamenat i nejmenší odchylky od normálu a dobře odhadují partnerův další tah. Snadno rozluští i mimoslovní projevy a narážky, které umějí okamžitě použít ke svému prospěchu. Jsou nejlepšími vyjednávači. Nejsou pevně vázáni danými normami, jsou ochotní improvizovat i zkoušet netradiční cesty. Plánování a příprava jsou pro ně spíše ztrátou času, požadují výnos z každé investice a z každého vynaložení energie. Bývají proto pokládáni za lepší společníky a spolupracovníky než za opravdové přátele. Jsou schopni zacházet s lidmi stejně dobře jako s nástroji, zajímá je více technická než lidská stránka. Při své činnosti potřebují publikum, stále sledují, jestli dělají dostatečný dojem. Umějí být manipulativní a využít informace pro své cíle. Jsou výborní při spouštění nových projektů i v případech, kdy je potřeba někoho vyslat do upadající firmy nebo do postižené oblasti. Jsou schopní dát věci rychle do pořádku s elegancí a stylem. Tyto jejich schopnosti jsou ale málokdy organizací využity. Ideální pro ně je mít administrátora, který dohlédne na detaily jejich práce. Jako nadřízení mají smysl pro realitu a probouzejí ve svých lidech neustále nové podněty a vzrušení. Svě svěřence chrání, chtějí pro ně jen to nejlepší, nemají problém je veřejně vychválit. I k tomuto chování se u nich ale váže podvědomé „co z toho budu mít?“. Jejich náklonnost může skončit stejně rychle jako začala. Nejde jim tolik o výsledek, nýbrž o způsob, jakým ho bylo dosaženo. Nic nepokládají za definitivní, včetně vztahů. Jsou skvělými taktiky s velkou sebedůvěrou, hůře se jim vede se strategiemi, logistikou a diplomacií.

ESFP

Charakteristická role: bavič, performer

Zastoupení v populaci: 9%

Tento typ kolem sebe vytváří vřelé a optimistické ovzduší. ESFP mají kladný vztah k lidem, jsou přívětiví a velkorysí, dokáží se do druhých vcítit a probouzet v nich to nejlepší. Nesnášejí samotu a izolaci, neustále vyhledávají společnost. Rádi se výrazně oblékají, dobře jedí, hostí ostatní, přijímají i nečekané návštěvy. Své problémy si většinou nechávají pro sebe, dokud je dokáží unést. Jejich vášeň pro užívání si života je často nutí jednat impulsivně a také z nich činí snadnější terč pro psychologická i fyzická pokušení. Obtížným situacím se vyhýbají tak dlouho, jak to jen jde. Muži někdy mohou působit měkčeji či méně průraznějším dojmem, což vynahrazují důslednějším dodržováním slibů a dokončováním započatých projektů. Problémem v jejich kariérním postupu může často být jejich ostrý jazyk. Největší slabinou jejich manažerského rozhodování může být věnování malé pozornosti při analýze dat a událostí, ale i ve schopnosti dobře a konstruktivně kritizovat. Další slabinou bývá dochvilnost. Jsou schopni vést několik projektů najednou a udržovat je v chodu, zároveň umožní každému, aby pracoval takovým tempem a metodou, které mu vyhovují. Své využití najdou především v oblasti propagace, PR a dalších činností, které vyžadují pravidelný kontakt s lidmi. Nejsou domýšliví, mají dobré vztahy s kolegy na rozličných postech organizace. V jednání se opírají o svou vlastní zkušenost a „selský rozum“, kterého dokáží geniálně využívat. Nenacházejí uspokojení v teoretických záležitostech. Daří se jim v obchodu, při organizování a prodeji, také na pozici pedagogů nebo zdravotních sester či záchranářů. Dobře pracují s lidmi v kritických událostech.

ISTP

Charakteristická role: řemeslník

Zastoupení v populaci: 5%

Tito lidé jsou velmi impulzivní. Život je pro ně uměleckým prožitkem a uspokojují je především impulzivní akce nepodřízené cíli, ale samotnému procesu. Jsou rovnostáři a na nadřízenost a podřízenost pohlížejí většinou jako na přežitek. Jejich odboj má ale spíše pasivní formu, která se projevuje nezájmem nebo ignorováním. Bývají vyznavači co nejúspěšnějších metod a procesů, většinu energie věnují tomu, aby subjektivně zhodnotili, co znamenají především pro ně samé. Jsou jedním z nejrezervovanějších typů. ISTP jsou ochotní riskovat bez ohledu na to, jestli se spálí a pouštějí se neohroženě i do bojů, kde mají pramalou naději na úspěch. Dobrodružství potřebují denně v nějaké formě rychlého pohybu. Výborně zvládají stroje a nástroje všeho druhu. Jak snadno se do úkolů pouští, jsou schopni stejnou rychlostí je i opustit, často pouze proto, že je přestaly bavit. Mohou se zdát jako samotáři, ale často žijí ve „společenství“ sobě podobných druhů – lezci, závodníci a další milovníci rizika. Komunikují převážně činy a většinou nijak neusilují o to, aby rozvíjeli své verbální dovednosti. Rádi zvládají úkoly, které pro ně mají smysl a prověřují jejich inteligenci. Mohou z nich být velmi dobří vůdci, tím lepší, čím konkrétnější je úkol k němuž mají svůj tým dovést. Jako manažeři bývají hodně svérázní. Jejich negativní přístup k jakýmkoli teoriím má za následek, že jejich styl bývá poněkud hektický, přímočarý, nediplomatický a neortodoxní. Podřízené motivují tím, že se do něčeho sami s plným nasazením pustí. Špatně se smiřují s tím, že člověk může něco vědět, aniž by to předtím dělal a vyzkoušel. Soustředění na logiku věcí jim občas brání vidět lidskou stránku a často jim dělá problém ocenit či pochválit ostatní. Nejrady dělají věci sami nebo s těmi, kdo se k nim spontánně připojí. Jejich analytická povaha může někdy vést k odkládání rozhodnutí či zanedbání kontroly plnění. Jsou skvělí v akčních pohotovostních činech, naopak slabiny mají v prevenci. Mezi jejich silné stránky patří schopnost sebemotivace, nezávislost při práci, pružnost, adaptabilita, schopnost vstřebat velké množství dat a informací.

INTP

Charakteristická role: architekt

Zastoupení v populaci: 3%

Tento typ lidí se projevuje velkou precizností a také úsporností ve vyjadřování a myšlení. Jsou schopni vysledovat detailní nesoulady či nelogičnosti a někdy mohou vyvolávat dojem intelektuálních snobů. Pro ty, kteří se dle nich nevyjadřují na stejné úrovni, nemají většinou trpělivost ani pochopení. S tím souvisí i jejich naprostý nedostatek respektu či pochopení pro autoritu, váhu pro ně mají pouze výroky a činy obdařené logikou. Mívají sklon dívat se na svět z ptačí perspektivy, s odstupem a uplatnit na něj strategické vize spíše než diplomacii. Příliš se nehodí pro běžnou kancelářskou práci, brzy je začnou nudit rutinní úkoly, mohou z nich být ale skvělí pedagogové. Jako manažeři jsou loajální vůči své firmě a svým podřízeným. Nemají rádi „rozruchy“ v podobě společenských a firemních akcí a často jsou zasnění a duchem nepřítomní. Pro okolí ale dokáží být velice inspirativní a při právním zacházení se s nimi dá dobře vyjít. Při komunikaci působí poněkud nemotorně a mohou mít problém s projevováním sympatií a emocí vůbec. Jsou poměrně předvídatelní ve svých rozhodnutích a vážně se zajímají o rozvoj a práci svých podřízených.

INTJ

Charakteristická role: vědec, budovatel

Zastoupení v populaci: 2%

Ze všech uvedených typů osobností mají lidé INTJ nejvíce sebedůvěry, jsou velice nezávislí a individualističtí. Mají sklon ke krajnímu pragmatismu, rádi si zachovávají odstup, věří rozumu a logice. Bývají ctižádostiví a snaží se na sobě neustále pracovat, zároveň totéž očekávají i od ostatních. Realita je pro něco, co může být tvarováno a měněno. Ačkoli tíhnou k logickým postupům, narozdíl od INTP je nemusí mít jasně a podrobně stanovené, stačí jim pouze zadání. Jejich kladem je schopnost dotahovat věci do konce a předvídat i dlouhodobé důsledky jejich činů. Často se zaměří

na jediný cíl a nevnímají nic jiného dokud jej nedosáhnou. Mají sklony zobecňovat, klasifikovat, nacházet vhodné příklady a dokazovat cokoli, o čem chtějí své okolí přesvědčit. Důležité pro jejich pojetí konzistence je fakt, aby se nikde nic nepřekrývalo a nezdvojovalo. Mnoho dokumentů a zdvojování činností je pro ně plýtváním zdroji a nemají klid dokud nezjednají nápravu. Jsou předurčeni k zaměstnáním, ve kterých je možné proměňovat teoretické modely ve skutečnost. Uplatní se skvěle ve vědeckém výzkumu nebo na vysokých manažerských postech. Za svůj postup po hierarchickém žebříčku vděčí spíše svému odhodlání a vlastním výsledkům než komunikačním a rétorickým schopnostem. Působí jako nároční lidé, které je těžké uspokojit, protože od ostatních očekávají stejné nasazení a tvrdou práci jako sami od sebe. Snadno si přisvojí cíle organizace a udělají maximum pro jejich naplnění. Jsou oddanými a loajálními pracovníky, jejichž vztah je orientován více na systém než na jednotlivce. V komunikaci dokáží být chladní, nepřístupní, někdy mohou působit i povýšeně a nezdovořile, jelikož neuznávají zavedené rituály. Potrpí si na harmonii a pořádek, jako manažeři budou usilovat o to, aby jejich podřízení byli každý den o něco lepší a výkonnější. Jako zaměstnanci umějí motivovat kolegy k lepším výkonům. Pokud si někoho oblíbí, dokáží být pozorní a oddaní. Je pro ně nutná značná dávka autonomie a soukromí. Ve svých podřízených podporují samostatnost a nezávislost. Z dlouhodobého hlediska bývají nejlepšími manažery, přesto jejich výkonnost může být narušena sklonem neustále něco zlepšovat. Stresuje je přemíra detailů a podrobností.

INFJ

Charakteristická role: spisovatel

Zastoupení v populaci: 1%

Skupina typů INFJ si dobře uvědomuje vliv, který má na lidi kolem sebe. Jsou méně zaměřeni na organizaci a její cíle, ale o to více se soustředí na lidi v ní. Na první pohled se mohou zdát vstřícnějšími než doopravdy jsou. Nacházejí s ostatními řeč snadněji než většina jiných introvertů. Ačkoli sami nevyhledávají slávu nebo funkce, často je bez většího přičinění sami získávají. Ostatní na nich oceňují jejich schopnost naslouchat, vnímat atmosféru a brát v úvahu hodnoty a přání. I přes dojem otevřenosti

zůstávají introverty a nejdůležitější je pro ně vztah k jejich vnitřnímu světu, jejich osobnost je často obestřena tajemstvím. K ostatním bývají citliví a pozorní a nechtějí se nikoho dotknout, vyhovuje jim práce v rámci organizací, málokdy jsou samostatnými podnikateli. Pracují dobře samostatně a v klidu, stejně tak i tam, kde je třeba kontaktu s dalšími lidmi. Rádi řeší zapeklité úkoly, při kterých spoléhají spíše na lidský důvtip než soubory norem a směrnic. Dokáží zaměstnance motivovat lidským způsobem a využívat jejich schopností. Jsou velice vnímaví k týmové atmosféře, mezilidské interakci a komunikačním vztahům. Stává se ale, že si své vnímání mezilidských vztahů nechávají pro sebe, ke škodě jejich manažerské efektivity. Styl jejich vedení bývá participativní, vyslechnou si názory ostatních a berou je v potaz při rozhodování. I přesto se jim občas podaří velice překvapivé a nečekané rozhodnutí. Ostatní se snaží nejdříve získat, než je k něčemu nutit, dovedou výborně bránit organizaci, uchláholit rozhořčené zákazníky či auditory. Cení si souladu mezi lidmi a mají rádi, když organizace funguje hladce, spořádaně a příjemně, a nelitují pro to udělat maximum. Ne vždy dobře snášejí kritiku, zejména tu, která se zaměřuje na jejich osobní stránku než na objektivní výsledky práce. O to více oceňují chválu a pozitivní hodnocení jejich práce. Pokud jsou v nepřátelském, chladném či stresujícím prostředí, stávají se netečnými, mohou chřadnout psychicky i fyzicky, či dokonce onemocnět. Co jim také nedělá dobře je zpracovávání mnoha neosobních detailů, hlášení, tabulek, plánů práce atd.

ISFP

Charakteristická role: umělec, skladatel

Zastoupení v populaci: 9%

Tyto lidi zajímá především skutečnost zprostředkovaná vnějšími i vnitřními smysly. Dokáží rozpoznat, co daná situace vyžaduje, a adekvátním způsobem zareagovat. Více než ostatní typy má tato skupina v oblibě umění. Typy ISFP nezajímá věda, teorie, abstrakce či tradice nebo pravidelnost. Rádi věci dělají bez plánování, příprav a tréninků, které pro ně představují nečinné přihlížení tomu, jak impuls k dané činnosti vyhasíná. U činností, které je baví, nevnímají únavu, bolest nebo nebezpečí, jsou tak ponořeni do své činnosti, že si jich ani nevšimnou. Většinou se nepokoušejí stát

mistry slova a rétoriky, řeč je pro ně příliš abstraktní, narozdíl od jazyku. Mohou být skvělymi překladateli. Řeč je jim často na závalu a při vyjádření svých pocitů se jim může nedostávat slov. Proto je okolí může vnímat jako rezervované a uzavřené, jako někoho, kdo se příliš brzy vzdává snahy podělit se o to co cítí. Uplatňují se nejlépe v zaměstnání, kde mohou využít svou schopnost rozlišovat smysly a velmi jemné rozdíly. Rádi se věnují řemeslům, zvířatům a chovají zvláštní lásku k přírodě. Je pro ně velmi obtížné dokončit školu, která jim jako instituce nenabízí to, co by je zajímalo a nepodporuje jejich specifický druh inteligence. V manažerských pozicích jsou velice vzácným druhem. Mají neskutečně malou ambici stát nad někým nebo někomu velet. Chtějí především pomáhat a být užiteční, někdy až v takové míře, která může být ostatním podezřelá. Raději za sebe nechávají promlouvat činy než slova, vyhýbají se konfliktnímu prostředí, mají také rezervy v důslednosti a delegování. Aby byli dobrými manažery, potřebují vyvážit svou snahu být užiteční se sklonem k perfekcionismu, který ale nikdy nejsou schopni dotáhnout. Musí vědět, kdy přestat s nekonečným vylepšováním a začít jednat.

INFP

Charakteristická role: mnich, idealista

Zastoupení v populaci: 4%

Pro tuto skupinu je nejuvýstižnější přísloví „tichá voda břehy mele“. Prahnu po kontinuitě, jednotnosti, souladu hodnot a chování. Rádi se k něčemu přihlašují bez nutnosti vědět podrobnosti, či co to bude obnášet. K několika málo nejbližším lidem si dokáží vytvořit velice hluboký vztah, stejně tak i k posláním, idejím či ideologiím. Jsou velice idealističtí, což někdy působí jejich pocit izolovanosti. Dobře interpretují symboly a jsou schopni hledět na různé situace z různých perspektiv. Jsou schopni snadno pochopit, jak jejich chování ovlivňuje okolní svět, přesto působí spíše plaše a zdrženlivě, ale zásadově. INFP jsou klidní, nevtíraví a většinou příjemní lidé. I když si navenek udržují odstup, vnitřně nejsou odtaziti ani náznakem, umějí s jinými prožívat jejich záležitosti s velkou intenzitou. Mají hluboký smysl pro čest, který pramení z vnitřního světa jejich hodnot. Pokud něčemu věří, jsou schopni přinést oběti, které

neznají mezí. Stále usilují o jednotu a harmonii a nesnadno se vyrovnávají s odchylkami. Dokáží být poměrně nelítostní k odpadlíkům a zrádcům, i když se jimi snadno sami stávají. Dávají přednost subjektivnímu a citovému hodnocení před racionální. Mají v oblibě povolání misionářů, i v přeneseném smyslu slova. Často se vyskytují na univerzitách, v oborech psychologie, literatury, vědeckých a uměleckých oborech spíše individuálního typu. Většinou se vyhýbají podnikání, jsou neobvykle talentovaní na řeči, mají silnou vůli a sebekázeň. Rádi vyslyší volání o pomoc a jsou ochotni ji poskytnout i za značných vlastních obětí. V práci jsou velice adaptabilní, vítají nové nápady a projekty, stále si uvědomují rozpoložení a pocity ostatních, což jim umožňuje s většinou z nich dobře vycházet. Nemají rádi přerušování jejich práce, nečekané telefonáty nebo nezvané návštěvy. Raději pracují sami, tím ale jejich výkonnost v kolektivu nijak neklesá. Neradi se zabývají příliš mnoha rutinními podrobnostmi, v datech a faktech se mohou občas splést, ale nikdy ne tam, kde jde o stěžejní hodnoty. V práci i osobním životě se mohou hluboce angažovat, mají rádi harmonii a jsou ochotni zajít až do extrému, aby zabránili konfliktu. Občas mohou podlehnout svodům svých myšlenek a znenadání se vydat „někam jinam“, změnit zaměstnání, či opustit dosavadní partnery. Aby byli výkonní, potřebují vidět smysl své práce a mít pro ni pevný hodnotový systém, podnikovou filozofii či poslání. Nemají sklon se nějak výrazně prosazovat, často nechávají ostatní rozhodovat až do chvíle, kdy se to začne přičít jejich hodnotovému systému a kdy se mohou vzepřít a neustoupit. Pokud je někdo zradí nebo provede něco proti jejich přesvědčení, přijmou omluvu, ale rozhodně nikdy nezapomínají a danou osobu mají nadále „zaškatulkovanou“ jako někoho, komu se nedá věřit.

ISTJ

Charakteristická role: správce

Zastoupení v populaci: 11%

Tito lidé jsou povětšinou rozumní, racionální, neosobní, logičtí a rozhodní. Mezilidská dovednost, jakou představuje empatie, není jejich nejsilnější stránkou, proto si často nemusejí uvědomovat následky svých rozhodnutí a činů na ostatních. Váží si

tradice a ctí letité a zavedené instituce jako je rodina či církve. Jsou trpěliví, vytrvalí a spolehliví. Na svět pohlízejí mechanisticky, rádi se drží zavedených pravidel, jen lidské zdroje vnáší do jejich života neklid a nestabilitu. Mají tendenci k pesimistickým sklonům a neobyčejný smysl pro povinnost. Ctí autoritu, jako nadřazení nesnášejí jakékoli vzdorování ze strany zaměstnanců, jasně stanoví pravidla a vyžadují jejich dodržování. Nepotrpí si na okázalost, mají rádi úpravnost, uměřenost a účelnost. Jsou z nich dobří auditoři, kontroloři, právníci či účetní. Dokáží se orientovat v nepřehledných datech a informacích. Pro řešení problémů hledají předlohy v minulosti. Jejich kariéra je většinou klidná s postupem vzhůru. Jako nadřazení přicházejí do práce první a odcházejí poslední, smysl pro povinnost sobě vlastní očekávají i od ostatních. Vyjadřují se velice úsporně, což může být pro okolí obtížné při denní komunikaci. Často mají potřebu nechat si věci dokazovat. Nemají v oblibě týmovou práci a ještě hůře snášejí nepříjemné mezilidské situace, na které pohlízejí jako na rušivé prvky. Mají malé pochopení pro rozmary trhu, nechápou, že se zákazníci můžou rozhodovat na základě image výrobku, balení atd. Mnoho ISTJ si tyto své nedostatky uvědomuje a s radostí přenechá tyto záležitosti jiným. Nejasná budoucnost u nich může vyvolávat stres, věci dotahují do konce s minimem nákladů.

ISFJ

Charakteristická role: ochránce

Zastoupení v populaci : 13%

Ze všech introvertních typů mají lidé ISFJ nejméně potíží chovat se jako extraverti. Jsou vnímaví vůči preferencím jiných, jejich hlavním posláním je být užiteční a moci vyhovět. Mají smysl pro kontinuitu a historii, především v oblasti lidských vztahů a osobností. Práci se věnují s téměř posvátnou oddaností. Pokud se do něčeho pustí, zpravidla to dokončí a budou se při úkolu řídit všemi předpisy a pravidly. Nemají rádi konflikty, ale pokud v sobě dlouho něco dusí, mohou nečekaně vybuchnout. Jsou spolehliví, vadí jim, když se musejí potýkat s neustálými změnami. Díky své potřebě být užiteční se uplatní dobře v lékařství, jako asistenti, při styku se zákazníkem a v administrativních funkcích. V zaměstnání jsou loajálními pracovníky,

spjatými spíše se svými nadřízenými, než s firmou nebo oddělením. Jsou od přírody spořiví a nesnášejí plýtvání jakéhokoli druhu. Zakládají si na oficiálních titulech, symbolech zásluh, nebo postavení a úřadu. Necítí se vždy nejlépe v manažerských funkcích, často jim není vlastní někomu něco přikazovat. Mají tendenci vše kontrolovat a delegování není jejich silnou stránkou. Jelikož jsou nenápadní, spolehliví a citliví, bývají oblíbeni v týmu, dokáží pracovat s detaily a nevadí jim rutina. Díky své nenápadnosti dokáží ostatní ocenit jejich podporu a dodávání pocitu zázemí často až po tom, co odejdou.

Typologie je zpracována na základě informací v [12], [13] a [14].

IV. Testování a vyhodnocení

Nástrojem pro testování MBTI je dotazník, který je respondentům distribuován emailem nebo v papírové podobě. Na základě zpracování získaných dat je identifikována typologie členů oddělení a dle charakteristik jednotlivých typů jsou definovány způsoby spolupráce a vzájemné komunikace v rámci týmu a z nich vycházející problémy.

3.2.5 Shrnutí výsledků a vlastní doporučení

V této části autorka shrnuje dílčí i souhrnné poznatky získané provedenou analýzou a uvádí doporučení pro odstranění problémů uvnitř útvaru vycházející z typologie jeho členů..

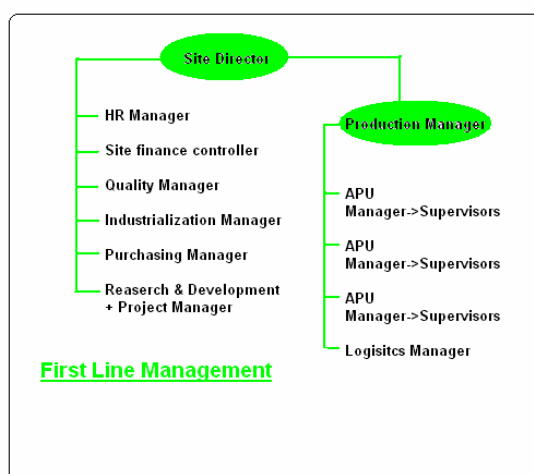
4 Charakteristika zkoumané společnosti

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost je součástí francouzského koncernu, který působí v oblasti automobilového průmyslu. Zkoumaná pobočka leží ve středočeském kraji a v současné době zaměstnává přibližně 600 osob a dalších 350 pracovníků zaměstnává prostřednictvím personálních agentur. Počátky společnosti sahají až do roku 1923, v roce 1980 potom došlo ke sjednocení firem pod jednotý název. [15]

Společnost podniká v mnoha odvětvích automobilu, hlavní vedení sídlí ve Francii, ale její pobočky a vývojová centra jsou zastoupeny po celém světě. Jde o tradiční koncern s velice specifickou autentickou firemní kulturou, jejíž neoddělitelnou součástí je detailně propracovaná firemní filozofie, aplikovaná jak ve výrobním procesu, tak v administrativě i managementu.

V současné době prochází organizace společnosti rozsáhlou restrukturalizací, která má za následek sjednocování některých úseků na národní bázi a hierarchické i funkční změny v managementu. To je také jedním z důvodů, proč se autorka rozhodla pro analýzu typologie manažerů v rámci oddělení, které potřebuje efektivně fungovat i v období změn.

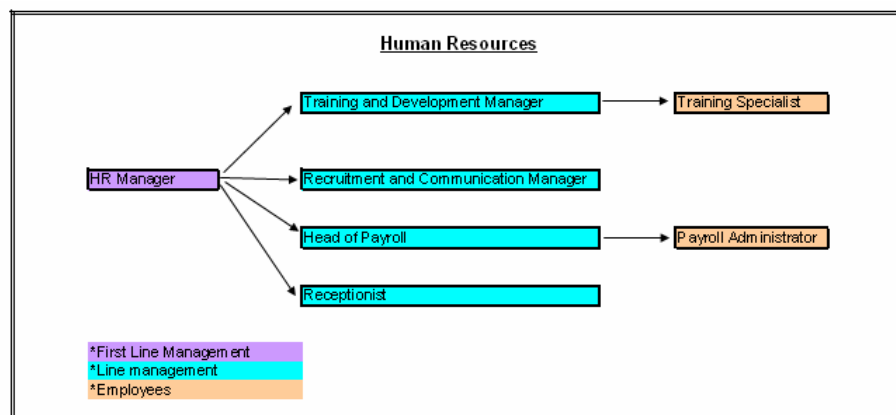


Obrázek 1 - Struktura závodu

4.2 Personální útvar

Pro provedení analýzy zvolila autorka personální útvar společnosti, pro který je komunikace jedním z kritických faktorů úspěšnosti. Personální útvar musí denně komunikovat se zaměstnanci, manažery jiných útvarů či úřady. Základem pro efektivní vnější komunikaci je bezproblémová spolupráce a komunikace uvnitř týmu. Autorkou bylo zjištěno, že právě uvnitř personálního útvaru dochází ke komunikačním problémům, u kterých je třeba najít jejich příčinu a určit postupy pro jejich odstranění.

Níže uvedený obrázek zobrazuje hierarchickou i funkční strukturu personálního útvaru společnosti. Vzhledem k zachování firemní kultury je v tabulce ponecháno původní anglické názvosloví, které je ve vybrané společnosti používáno.



Obrázek 2 - Struktura oddělení Human Resources

Z obrázku je patrné, že v čele útvaru stojí personální ředitel, který vede čtyři *liniové manažery* – manažera tréninků a osobního rozvoje, manažera náboru a komunikace, hlavní mzdovou účetní a recepční. Všichni tito manažeři mají pod sebou další řadové zaměstnance, pro potřebu průzkumu jsou uvedeni pouze tréninkový specialista a mzdová účetní. V rámci útvaru je třeba zajistit, aby komunikace neprobíhala jen po hierarchické linii, ale aby jednotliví linioví manažeři a jejich podřízení spolupracovali jako tým a zamezili tak komunikačním šumům, které jsou současným problémem oddělení.

4.3 Posouzení vlivů vnějšího podnikatelského prostředí

Jelikož se jedná o mezinárodní společnost se zahraničními zákazníky, v rámci vlivů vnějšího podnikatelského prostředí není konkurence na českém trhu hlavním předmětem zájmu. Společnost buď dodává výrobky jako polotovary v rámci koncernu do dalších poboček, které je nadále zpracovávají do finálního produktu, nebo vyřizuje zakázky přímo pro zákazníka dle jeho specifických požadavků.

Vzhledem k tomu, že ve stejné lokalitě se nachází několik dalších automobilových společností, je nutné zde zmínit také riziko fluktuace či přetahování lidských zdrojů ke konkurenci. Ačkoli jsou konkurenční společnosti zaměřeny na zcela jiná výrobní odvětví, zaměstnanci s praxí v automobilu mezinárodní společnosti ve stejné lokalitě jsou cenným úlovkem. Je proto důležité hledat zaměstnance, kteří se identifikují s firemní kulturou a dokáží být loajální vůči firmě, věřit jejím cílům a filozofii.

5 Analýza získaných výsledků

Analýza byla provedena v týmu personálního útvaru společnosti, jehož struktura pokrývá všechny hierarchické stupně. Díky probíhajícím organizačním změnám a interním komunikačním problémům nefunguje tým tak efektivně, jak by měl, dochází zde k nedostatečnému předávání informací a poklesu spolupráce. Možným řešením je určit osobnostní typ jednotlivých členů oddělení, porovnat jejich charakteristiky a určit příčiny problémů vzhledem ke vzájemné kompatibilitě spolupracujících členů.

Členové oddělení vyplnili MBTI test (viz příloha č. 1), který autorce poskytla vedoucí práce. Test byl distribuován dle potřeb emailem nebo v tištěné podobě respondentům. Skládá se z padesáti šesti otázek. Na každou otázku jsou nabídnuty dvě odpovědi, mezi které respondent rozděluje vždy pět bodů dle svých preferencí.

Po shromáždění všech dotazníků provedla autorka vyhodnocení testů, jehož výsledkem je určení typologie osobnosti pro jednotlivé členy týmu (dále v 5.1).

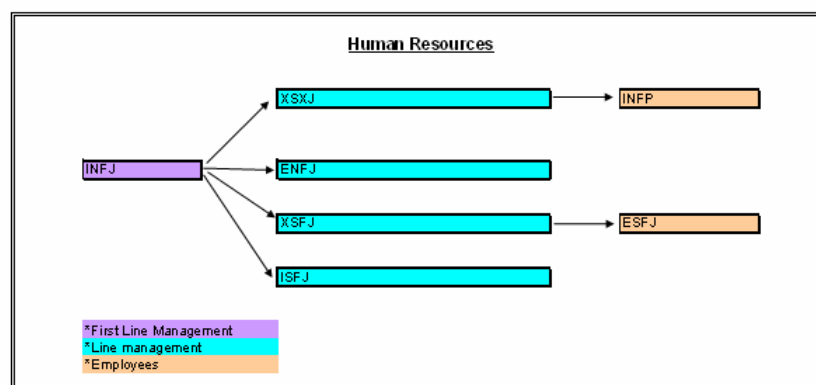
Při zjišťování dostupnosti MBTI testu našla autorka volně přístupné verze pouze ve zjednodušené formě nebo zaměřené na jinou skupinu než jsou manažeři.

5.1 Typologie jednotlivých členů oddělení

Na základě výsledků MBTI testů byl u každého respondenta určen jeho osobnostní typ, který je uveden v přehledu níže (v textu dále jsou již jednotliví členové personálního útvaru uváděni pouze pod označením svého typu). Podrobná charakteristika jednotlivých typologií je uvedena v kapitole 3. Z té také vychází autorka při porovnávání těchto typologií a rozdílů, které mohou působit napětí v týmu.

Typologie jednotlivých členů Human Resources:

- **HR Manager – INFJ**
Dominantní preference: *introverze, intuice, cítění, usuzování*
- **Training and Development Manager – XSXJ**
Smíšený typ, dominantní preference: *smysly, usuzování* a nevyhraněné preference: *introverze, extraverze, cítění, myšlení*
- **Recruitment and Communication Manager – ENFJ**
Dominantní preference: *extraverze, intuice, cítění, usuzování*
- **Head of Payroll – XSFJ**
Smíšený typ, dominantní preference: *smysly, cítění, usuzování* a nevyhraněné preference: *introverze, extraverze*
- **Receptionist – ISFJ**
Dominantní preference: *introverze, smysly, cítění, usuzování*
- **Payroll Administrator – ESFJ**
Dominantní preference: *extroverze, smysly, cítění, usuzování*
- **Training Specialist – INFP**
Dominantní preference: *introverze, intuice, cítění, vnímání*



Obrázek 3 - Typologie členů oddělení Human Resources

Pro personální oddělení společnosti je charakteristická provázanost dat a závislost jednotlivých pracovních úkonů na dalších členech týmu. Zásadním prvkem pro úspěšnou týmovou spolupráci je především jasná a efektivní komunikace mezi jednotlivými členy týmu, bez které nelze dosahovat požadovaného plnění úkolů.

V zajištění kvalitní komunikace má klíčovou roli vedoucí týmu, který nastavuje způsob komunikace a efektivního předávání informací, koordinuje tým, radí jeho členům a reguluje konflikty.[16]

Plnit úspěšně všechny tyto funkce by pro typ INFJ nemělo představovat žádný problém. Pokud je sám dostatečně motivovaný, dokáže dobře identifikovat týmovou atmosféru a vyslechnout postřehy a názory svých podřízených. Při předávání informací zvenku do týmu může docházet ke ztrátě neosobních dat, která INFJ nepovažuje za zajímavá, například přesné cifry, datumy a jiné hodnoty, které ovšem pro členy týmu mohou mít zásadní význam.

Zatímco předávání informací z okolního světa do týmu je především zodpovědností personálního ředitele, pro fungování oddělení je nejdůležitější vzájemná komunikace mezi liniovými manažery.

Hlavní tok informací, které pro svou práci potřebují další členové týmu, přichází od Manažera náboru a komunikace, typ ENFJ. Tento extrovertní typ je pro tuto pozici ideální, bývá rozeným komunikátorem a ve výřečnosti ho málokdo předčí. Na jeho spolupracovníky může způsob komunikace ENFJ působit příliš intenzivně, především na introvertní typy. Ve vztahu ke svým podřízeným umí ENFJ využít svého daru, kterým je naprostá samozřejmost, se kterou přistupuje k rozdělování úkolů a rolí. Tento přístup často aplikuje nejen na své podřízené, ale na celý tým. Ačkoli si to ENFJ ve svém přirozeném „vůdcovství“ neuvědomuje, jeho chování potom působí jako snaha zbavit se vlastních úkolů, což následně vede k napětí a nevraživosti uvnitř týmu.

V oblasti komunikace spolupracuje ENFJ v rámci oddělení především s recepční, typ ISFJ, která za tuto oblast také částečně zodpovídá. ISFJ dodává této spolupráci pořádek v administrativě a dodržování nastavených pravidel a procesů, které může ENFJ opomíjet a považovat je za přízemní. ISFJ má problémy s delegováním, může mít tedy tendenci vlastní podřízené neustále kontrolovat či dělat jejich práci sama.

Další součástí oddělení je Manažer tréninků a osobního rozvoje, smíšený typ XSXJ, který má pod sebou Tréninkového specialistu, typ INFP. Smíšený typ v sobě

skrývá charakteristiky hned čtyř typologií ESFJ, ISFJ, ESTJ a ISTJ. Pro XSXJ není problém komunikovat jak s introverty, tak s extraverty, dokáže pohlížet na situaci nebo problém z různých perspektiv a zároveň precizně zacházet s daty a jejich administrativou. Tuto „univerzálnost“ může XSXJ ovšem považovat za samozřejmost a očekávat ji i od kolegů, pro které mohou být některé ze schopností XSXJ velmi nepřirozené. Tréninkový specialista INFP má přirozenou potřebu usilovat o klid a harmonii, což přispívá k uvolnění napjatých a konfliktních situací v rámci týmu. Ve spolupráci s XSXJ se dobře doplňují, abstraktní myšlenky a spontánní nové nápady, pro které se INFP často nadchne, ale má problém je efektivně dokončit, mohou díky XSXJ dostat konkrétní podobu, strukturu a řád.

Posledním „mini týmem“ v rámci personálního útvaru je mzdová účtárna. Hlavní mzdová účetní, smíšený typ XSFJ a její podřízená mzdová účetní ESFJ. Kromě nevyhraněné preference introverze versus extraverte u XSFJ, jde o totožné typy, které uznávají stejné hodnoty a přístup k práci, což jim umožňuje dobré vztahy. Preferují osobní přístup při jednání s lidmi a rádi dodržují pravidla a zavedené postupy, což jsou velice žádoucí vlastnosti pro mzdovou účtárnu, která denně komunikuje se zaměstnanci a zároveň musí být precizní v administrativě a dodržování legislativy. XSFJ a ESFJ špatně snášejí nezáměr, potřebují uznání a podporu od nařízených, které je motivují. Nemají manažerské ambice. Od spolupracovníků očekávají smysl pro povinnost, který je jim vlastní. To může způsobovat problémy ve vztahu s ENFJ, protože rozdělování úkolů mohou vnímat jako snahu ENFJ zbavit se vlastních povinností a „hodit“ je na ostatní členy týmu.

6 Syntéza poznatků; vlastní doporučení

6.1 Syntéza poznatků

Na základě výsledků bylo zjištěno, že v personálním útvaru jsou zastoupeny rozličné druhy osobností. Přesto mají všechny typy dobré předpoklady pro práci s lidskými zdroji, rozvinutou empatii a upřednostňují převážně práci s lidmi a každodenní komunikaci. Navzdory těmto přednostem mezi některými typy dochází k nedorozuměním z důvodu velmi odlišného přístupu k řešení problémů, naslouchání a předávání informací. Manažerské pozice jsou obsazeny pracovníky s kvalitními manažerskými vlastnostmi. Výjimkou je recepční, která může mít problémy s delegováním úkolů na podřízené.

6.2 Vlastní doporučení

Pro zlepšení komunikace v rámci oddělení doporučuje autorka jednotlivým členům týmu seznámit se s vlastním osobnostním typem i typy svých spolupracovníků. Uvědomění si vlastních silných a slabých stránek může přispět ke zlepšení efektivnosti práce a usnadnění spolupráce v rámci týmu. Stejně tak povědomí o typologii spolupracovníků je prvním krokem ke zlepšení komunikace v oddělení.

Za jeden z nejvýraznějších problémů považuje autorka spolupráci manažera náboru a komunikace a mzdové účtárny. Naprosto odlišný přístup k řešení problémů může vést k dlouhodobým rozepřím a nedorozuměním.

Nabízí se několik možností, jak vztahy na oddělení harmonizovat. Manažer náboru a komunikace by měl svou schopnost rozdělovat úkoly realizovat výhradně uvnitř svého týmu, který by měl také plnit všechny dílčí činnosti úkolů, s podporou zbytku oddělení, a to z vlastní iniciativy a se zaměřením na výsledek.

Ve mzdové účtárně může vládnout pocit méněcennosti, způsobený nedostatečnou podporou a uznáním ze strany vedení. Neznamena to nutně, že by oddělení podporu nemělo, ale vzhledem k typologii mzdové účtárny, pro kterou je typické uznávání tradičních hodnot a oficialit, může působit nekonformní a osobitý

přístup personálního ředitele dokonce negativním dojmem, ačkoli původní záměr obou stran je dobrý. Společnou domluvou se obě strany mohou dohodnout na kompromisu a tím najít způsob vyjádření podpory, který bude vyhovovat všem.

Samotné testování může být rovněž zavedeno jako jeden z běžných nástrojů používaných v dané společnosti, ať již při sestavování týmů, přijímání nových zaměstnanců nebo odhalování příčin komunikačních problémů.

7 Závěr

Bakalářská práce s názvem „Současné typy osobností manažerů v mezinárodní společnosti“ se tématicky zaměřuje na komunikaci uvnitř společnosti a zjišťuje, jakými metodickými postupy se zabývat a jak je zlepšovat v oblasti lidských zdrojů.

V podniku, ve kterém autorka provedla testování typologie osobnosti manažerů, je jedním z klíčových nástrojů každodenní komunikace. Proto bylo určení typologie v rámci personálního útvaru přínosem pro celý tým i jednotlivce.

Využití MBTI metody umožnilo identifikaci silných a slabých stránek manažerů i zaměstnanců uvnitř týmu, jejich způsob vnímání informací, přistupování k problémům a komunikace s okolím.

Pokud bude v týmu povědomí o tom, kdo je jaký osobnostní typ a jaký způsob komunikace je pro něj přirozený, bude spolupráce probíhat klidněji, harmoničtěji a nebude docházet ke ztrátě dat či informací a ke zbytečným nedorozuměním a konfliktům.

Tato metoda určování typologie osobnosti není nákladná ani příliš časově náročná, a ve společnosti může být efektivně využita například při náboru nového pracovníka, při přesunech z pozice na pozici, při výběru vhodných kandidátů na manažerské pozice, při sestavování projektových týmů nebo při hledání příčin napětí v pracovních vztazích.

Jedině při zajištění typově vhodného, funkčního a harmonického pracovního týmu je možná prosperita společnosti a její stabilita v konkurenčním prostředí. Proto je nezbytné soustavně se věnovat zlepšování komunikace, která je jedním z kritických faktorů úspěchu společnosti.

8 Seznam použitých zdrojů

1. Růžena Lukášová, Ivan Nový a kolektiv: *Organizační kultura*, GRADA Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0648-2
2. Ralph Killman, Mary Saxton, Roy Sepra a kolektiv: *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass Publisher, 1985, ISBN 0-87589-666-9
3. Wendy Hall: *Managing cultures: Making Strategic Relationships Work*, John Wiley & Sons, 1995, ISBN 0-471-95571-X
4. David Drennan: *Transforming Company Culture*, McGraw-Hill Book Company, 1992, ISBN 0-07-707660-5
5. Ian Brooks: *Firemní kultura-jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, Computer Press, a.s., 2003, ISBN 80-7226-763-9
6. Michael Armstrong, Tina Stephens: *Management a Leadership*, GRADA Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2177-4
7. Jiří Fotr, Lenka Švecová a kolektiv: *Manažerské rozhodování-postupy, metody a nástroje*, Ekopress, s.r.o., 2010, ISBN 978-80-86929-59-0
8. Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell: *A Manager's Guide to Self-development*, McGraw-Hill, 1986
9. Arnošt Katolický: *Týmová práce v systému procesního, znalostního a projektového managementu* [online], [cit 2011-03-25]
URL: < <http://knowman.akamonitor.cz/syst.htm> >
10. Rudolf Kohoutek: *Osobnost v psychologii a její diagnostika* [online], [cit 2011-03-13]
URL: < <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-v-psychologii> >
11. *Aplikace psychologických přístupů v SP* [online], [cit 2011-03-13]
URL: < socpracky.wz.cz/dokumenty/sbz/sbz-teor/t03.doc >
12. Michal Čakrt: *Typologie osobnosti pro manažery*, Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-201-7
13. William Bridges: *Typologie organizace*, Management Press, 2006, ISBN 80-7261-137-2
14. *Typologie osobnosti MBTI*, [online], [cit. 2011-03-13]
URL: < <http://hula.listy.cz/skola/mbti/index.php?k=definice> >

15. *Interní materiály společnosti*
16. Wolfgang Krüger: *Vedení týmů*, GRADA Publishing a.s., 2004, ISBN 80-247-0780-2

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Struktura závodu	42
Zdroj: vytvořeno autorkou	
Obrázek 2 Struktura oddělení Human Resources	43
Zdroj: vytvořeno autorkou	
Obrázek 3 Typologie členů oddělení Human Resources	46
Zdroj: vytvořeno autorkou	

9 Přílohy

Osobnostní dotazník MBTI

Zdroj: vedoucí práce

Graf četnosti zastoupení typů v populaci

Zdroj: vytvořeno autorkou

OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK

Pokyny:

Následující výroky mají vždy dvě možnosti (a nebo b).

Mezi každý pár odpovědí rozdělte bez velkého přemýšlení 5 bodů podle toho, jak vám vyhovují nebo jak jsou vám sdílená fakta blízká.

Vyhovuje-li vám některá z alternativ bez výhrad, dejte jí všech 5 bodů, zatímco na nepříznivou možnost nebudete bod žádný.

Není-li váš postoj takto vyhraněný, můžete své body rozdělit i jinak : 1 a 4 body nebo 2 a 3 body. Je však třeba dodržet pravidlo, že součet přidělených bodů vždy musí být 5.

1. Raději:

- a. řešíte nový a komplikovaný problém
- b. pracujete na něčem, co jste již dělal/a dříve nebo co již znáte z dřívějšíka

2. Rád/a :

- a. pracujete sám/a v tichém prostředí
- b. jste tam, kde „se něco děje“

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše :

- a. trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- b. okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. Máte sklon vybírat si :

- a. spíše pečlivě
- b. poněkud impulzivně

5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:

- a. s několika málo lidmi, které dobře znáte
- b. s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne

6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- a. zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- b. zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste postupoval/a?

- a. uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo se budou doplňovat
- b. zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi

8. Když na něčem pracujete:

- a. raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- b. často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

9. Na večírcích, ve společnosti:

- a. se většinou zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
- b. odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom abyste neurazili, protože vás to vyčerpává

10. Zajímá vás více :
- to, co bylo a je
 - co může být
11. Když posloucháte jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte :
- vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
 - hodnotit a analyzovat danou informaci
12. Když na něčem pracujete, jste raději když :
- máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
 - můžete zkoušet různé možnosti
13. Když zazvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:
- to považujete za rušení
 - nevadí vám telefon zvednout
14. Je horší
- „mít hlavu v oblacích“
 - „držet se při zdi“
15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:
- objektivní
 - osobní
16. Vadí vám více, když :
- je více věcí rozpracovaných
 - už je všechno hotovo
17. Když někam telefonujete :
- nebojíte se, že na něco zapomenete
 - připravíte si, co budete říkat
18. Když diskutujete s kolegy o problému, je pro vás snadné:
- vidět věci „v širším rámci“
 - postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
19. Která slova vás charakterizují lépe ? Jste spíše :
- analytický typ
 - vcitlivější se typ
20. Často :
- když něco začínáte, vše si předem sepišete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když něco musíte podstatně měnit
 - neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte
21. Ve společnosti jiných lidí spíše :

- a. začínáte hovor sám/sama
 - b. přenecháváte iniciativu druhým
22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:
- a. plynulé a nepřetržité práci
 - b. práci s velkými výdaji energie a následnými „prostoji“
23. V jaké situaci se cítíte lépe
- a. přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
 - b. proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními
24. Je horší:
- a. být nespravedlivý
 - b. nemít slitování
25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:
- a. smysl pro realitu
 - b. představivost
26. Když zazvoní telefon:
- a. spěcháte, abyste jej zvedli první
 - b. doufáte, že telefon zvedne někdo jiný
27. „Moje“ jednání vede a řídí více :
- a. hlava
 - b. srdce
28. Více obdivu si zaslouží schopnost:
- a. umět si věci předem zorganizovat a být metodický/á
 - b. rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je
29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle :
- a. pro ni vzplanete
 - b. raději o ní hloubáte trochu déle
30. Řekli byste, že jste spíše :
- a. důvtipní
 - b. praktičtí
31. Raději slyšíte :
- a. konečný a neměnný výrok
 - b. zkusmý a předběžný výrok
32. Je větší chyba být :
- a. tolerantní a smířliví
 - b. nekompromisní a kritičtí

33. Jste spíše:
- ranní ptáče
 - noční sova
34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:
- přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
 - prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi
35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se :
- idejemi, principy, myšlenkami
 - lidmi, osobami, aktéry
36. O víkendech máte tendenci:
- plánovat, co budete dělat
 - necháte, aby se věci vyvinuly a rozhodujete se v průběhu událostí
37. Při jednáních máte sklon:
- rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
 - hovořit pouze po pozorném zvážení toho, co chcete sdělit
38. Když něco čtete, obvykle:
- se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
 - čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům
39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často :
- se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
 - jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici
40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde :
- byste měli práci s intelektuální motivací
 - byste byli zaujati jejími cíli a posláním
41. Co vám imponuje více:
- logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
 - dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy
42. V písemném projevu dáváte přednost:
- věcnému stylu
 - obraznému, metaforickému stylu
43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše :
- podráždění, kdo to k vám zase "leze"
 - potěšení, že se na vás někdo přišel podívat
44. Dáváte přednost tomu:

- a. nechat věci, aby se jen tak přihodily
 - b. zajistit, aby bylo všechno připraveno
45. Charakterizují vás spíše:
- a. četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
 - b. trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi
46. Cítíte se zpravidla lépe:
- a. po konečném rozhodnutí
 - b. když jsou věci ještě otevřeny
47. Spolehnete se spíše na svou:
- a. zkušenost
 - b. intuici a tušení
48. Jste si jistější :
- a. při logických úsudcích správné x nesprávné
 - b. při hotových soudechdobré x špatné
49. Raději se rozhodujete:
- a. poté, co jste slyšeli = zjistili mínění ostatních
 - b. především podle vlastního uvážení
50. Obvykle dáváte přednost tomu:
- a. použít osvědčené metody, které znám, spíše než
 - b. vymýšlet a zkoušet, jak by se asi tak věci daly dělat nově a jinak
51. Raději :
- a. se zabýváte tím, co je
 - b. přemýšlíte o různých možnostech
52. K závěrům a rozhodnutím dospíváte především na základě:
- a. věcného zdůvodnění a logické analýzy
 - b. na základě toho, co cítím, že je správné a v co věřím, že je lidsky přijatelné
53. Nemáte rád/a :
- a. předem jasně „nalinkované“ a naplánované věci se závaznými termíny
 - b. když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení
54. Nejhezčí chvíle nejraději prožíváte:
- a. spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumíte, aniž je nutně musíte znát nějak mimořádně dlouho
 - b. s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám
55. Máte ve zvyku:
- a. poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musíte udělat či zařídit do diáře

b. omezovat takovéto poznámky na minimum

56. Jednáte spíše na základě:

- a. vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné , což už nemusíte dále příliš zkoumat
- b. objektivních ověřitelných závěrů

Ke zpracování odpovědí z dotazníku využijte soubor MBTI_SKÓRE.xls
(list 1 obsahuje příklad, list dvě je připraven vlastního zpracování).

