

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2015–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Václav Chrpa

Typologie osobností

Praha, 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2015–2016

BACHELOR THESIS

Václav Chrpa

Personality types

Prague, 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 5.1.2016

Jméno autora

Poděkování

Rád bych poděkoval PhDr. Marii Vacínové, CSc., za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

Anotace

Tato bakalářská práce je zaměřena na typologii osobnosti v pracovní sféře. Představuji zde základní typologie osobnosti a celosvětově užívanou MBTI typologii v pracovní sféře. Používá se k porozumění zaměstnance, abychom ho mohli např. snadněji motivovat. Další část je věnována výběrovému řízení. Představuji základní výběrové řízení a druhy metod, kterými je můžeme vést.

Klíčová slova

MBTI, pohovor, přijímací řízení, typologie osobnosti, uchazeči, zaměstnanci

Annotation

This thesis is focused on personality typologies in working sphere. I present basic personality typologies and MBTI typology used in working sphere worldwide. It's used for understanding employees and for their easier motivation. Following part of the thesis concerns with a selection procedure. I introduce basic forms of the selection procedure and types of methods that can be used.

Keywords

MBTI, interview, entrance audition, personality typologies, applicants, employees

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. OSOBNOST	11
1.1 Teorie osobnosti	13
1.2 Struktura motivačních vlastností osobnosti	14
1.3 Typologie osobnosti.....	17
1.3.1 Hippokratova typologie osobnosti (5-4. století př. n. l.)	17
1.3.2 Jungova typologie osobnosti.....	18
1.3.3 Eysenckova typologie osobnosti	19
1.3.4 Kretschmerova typologie osobnosti	20
2 MBTI	22
2.1 Počátky MBTI	22
2.2 Osobnostní charakteristiky v systému MBTI.....	23
2.3 Charakteristika šestnácti osobnostních typů.....	24
2.3.1 Extravertní smyslové vnímání	25
2.3.2 Extravertní intuice	26
2.3.3 Extravertní myšlení	28
2.3.4 Extravertní citění.....	29
2.3.5 Introvertní smyslové vnímání	31
2.3.6 Introvertní intuice	33
2.3.7 Introvertní myšlení.....	34
2.3.8 Introvertní citění	35
3 PŘIJÍMACÍ ŘÍZENÍ	37
3.1 Druhy přijímacího řízení/pohovorů	39
3.1.1 Individuální pohovor	40
3.1.2 Skupinový pohovor	40
3.1.3 Výběrová komise.....	41
3.1.4 Telefonický pohovor	41
3.1.5 Videopohovor	41
3.1.6 Pohovory u oběda nebo večeře	42
3.1.7 Assessment centre	42
3.2 Metody výběrového řízení.....	43
3.2.1 Behaviorální metoda.....	43

3.2.2	Nátlaková metoda.....	43
3.2.3	Strukturované pohovory zaměřené na situaci	44
3.3	Diskriminace	45
3.3.1	Věk	46
3.3.2	Pohlaví.....	46
3.3.3	Etnická příslušnost	47
3.3.4	Zdravotní stav a sexuální orientace	48
3.3.5	Překvalifikace	48
3.4	Prostředí	48
3.5	Nástroje používané při pohovoru	49
3.5.1	První kontakt.....	50
3.5.2	Nástroj ticha.....	50
3.5.3	Přestávky.....	51
3.5.4	Řeč těla.....	51
3.5.5	Zpětná vazba	51
3.6	Základní průběh výběrového řízení	52
PRAKTICKÁ ČÁST		54
4 REALIZACE PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....		54
4.1	Cíl průzkumu a cílová skupina.....	54
4.2	Hypotézy a metoda.....	54
4.3	Popis postupu průzkumu	55
4.4	Vyhodnocení odpovědí respondentů	55
4.5	Ověření hypotéz.....	72
ZÁVĚR		74
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		75
SEZNAM ZKRATEK		77
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ		78
SEZNAM PŘÍLOH.....		80

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je typologie osobnosti, která hraje důležitou roli při řízení lidských zdrojů v pracovní sféře, zejména při náboru nových zaměstnanců na konkrétní pracovní pozice. V této bakalářské práci budu mluvit o tématu psychologie a řízení lidských zdrojů.

V první části práce vysvětlím psychologický pojem osobnost, kde upřesním, jaké jsou její vlivy a co dokáže ovlivnit její vlastnosti. K tomu je třeba uvést teorie osobnosti, kde se okrajově dotkneme tématu psychodynamicky zaměřeného přístupu, behavioristicky zaměřeného přístupu a sociálně-kognitivního přístupu. Bakalářská práce obsahuje základní typologie, na základě kterých můžeme charakterizovat určité typy lidí, např. z hlediska temperamentu.

Teoretická část bakalářské práce je věnována celosvětově známé typologii MBTI, která se skládá ze 16 osobnostních typů. Na jejím základě můžeme odlišovat konkrétní pracovníky na daných pracovních pozicích, na kterých vykonávají svou práci. Každý osobnostní typ se charakterizuje specifickými vlastnostmi, které jsou na specifickém pracovním místě buď přínosem a výhodou, anebo značnou nevýhodou, která brání k vykonávání práce a také může bránit v samotné seberealizaci pracovníka. Osobnostní vlastnosti, na základě kterých dělíme pracovníky na osobností typy, jsou velkým přínosem v personální práci. MBTI typologie nám napomáhá porozumět pracovníkům v dané společnosti a napomáhá nám pochopit, jak k takovým zaměstnancům přistupovat a jak využít jejich někdy až skrytý potenciál.

Ve třetí, teoretické části budu mluvit o výběrovém řízení. Vzhledem k tomu, že samotnému výběrovému řízení předcházejí určité kroky, budu mluvit i o nich – zejména o analýze pracovního místa, která je jedním z nejdůležitějších aspektů majících přímou souvislost s výběrovým řízením a nalézáním správného pracovníka na konkrétní pracovní pozici ve společnosti.

Cílem bakalářské práce je analyzovat různé druhy typologie osobnosti a analyzovat typy nejpoužívanějších výběrových řízení, která se aplikují v praxi, a následně tyto

poznatky spojit a najít optimální řešení z hlediska typu výběru pracovníka na danou pracovní pozici s ohledem na jeho osobnost.

TEORETICKÁ ČÁST

1. OSOBNOST

Osobnost je charakteristika hodnocení určitého jedince. Každý člověk má své specifické a individuální vlastnosti osobnosti, na základě kterých se odráží chování a postoje k určité vzniklé situaci. Zjistit, pochopit a předvídat, proč se daný jedinec specifickým způsobem zachoval nebo zachová a jak následně řeší vzniklé situace, je poměrně obtížné. A to z toho důvodu, že na první pohled jedna vzniklá reakce dotyčného na situaci, která mu dala podnět, může být ovlivněna i více faktory. Příklad:

Člověk je svědkem krádeže vozidla, kterého je vlastníkem. Nebude se snažit pachatele na vlastní riziko zadržet, a rozhodne se nečinně přihlížet.

Na výše uvedeném krátkém konstatování musíme na každou část nahlížet jednotlivě, protože může být spojena s rozdílnými aspekty, které ovlivní osobní postoj člověka. To znamená, že z ukázky můžeme prvotně vidět reakci, jako je *nečinné přihlížení*. Zde přichází čas na otázky „proč“. Samotná reakce může vycházet z výchovy v dospívajícím věku jedince, prožitými událostmi, ale také je to geneticky dané (dědičnost). To znamená, že osoba může mít sklon k určitému typu postoje a chování, ke kterým má genetické dispozice, anebo postoje člověka mohou být ovlivňovány okolním prostředím (médiá, rodina, sociální subkultura, víra a jiné). Dalšími faktory, které ovlivňují osobnost člověka a často se neberou v potaz, jsou zdravotní stav (nemoc) a handicap, který může vyvolat pocit méněcennosti a může být základem pro vytvoření tendence si něco dokazovat. A to i přesto, že vstupuje do osobní svobody druhých (např. nevhodné chování, mobbing, bossing, sexuální obtěžování, stalking).

Osobnost se zcela jistě projevuje navenek. Avšak není podmínkou, že jak se člověk chová, takový ve skutečnosti je. Určité vlastnosti osobnosti a sklony zůstávají uvnitř a vyjdou na povrch jen za specifických okolností. Můžeme znát člověka mnoho let, ale může přijít situace, kdy nám jeho reakce přijde nepřiměřená, anebo naopak. A to z důvodu, že při situacích, v níž jsme se s ním setkali, mu nešlo o nic dostatečně podstatného, což mělo za následek, že se neprojevily všechny aspekty jeho osobnosti. Tento fakt poukazuje na to, že jsou osobnostní vlastnosti, o kterých se mnohdy ani neví.

Vlastnosti jako odvaha, bezohlednost a agrese se můžou objevit jen za opravdu specifických podmínek, které mohou být impulsem, aby člověk projevil určitou část osobnosti, která nám doposud nebyla známa. Což ukazuje na to, že osobnost má více vrstev.

*„Osobnost lze poněkud zjednodušeně definovat jako **komplexní a relativně stabilní systém, který funguje jako celek, skládá se ze vzájemně propojených somatických a psychických vlastností, projevuje se v reakcích na různé podněty a situace, resp. v interakci s nimi.**“¹*

Ke snadnějšímu charakterizování osobnosti se používá metoda popisu jednotlivých osobních vlastností, které tvoří celek. Pakliže se snažíme o charakterizování vlastností a specifik osobnosti u jedince a chceme docílit odpovídající kvality informací, musí být tyto dílčí vlastnosti stabilní a musí jít o dlouhodobější predispozice.

Z hlediska charakteristiky osobnosti je třeba rozlišovat dlouhodobější osobní vlastnosti a dočasné „*aktuální stavy či konkrétní projevy chování*“². Nicméně i v těchto dočasných stavech můžeme nalézt různé formy obecné tendence, které jsou pro konkrétního člověka (osobnost) specifické. Tyto dočasné stavy a konkrétní projevy chování na různé podněty jsou snadno pozorovatelné, což znamená, že jsou přímo měřitelné – na rozdíl od osobního rysu, který nemůžeme pozorovat. Osobní rysy můžeme nepřímo dedukovat.

Zpočátku mezi psychology panovaly odlišné názory v pohledu na to, co zejména utváří samotnou osobnost – zda má větší podíl na utváření dědičnost (genetika), či okolní vlivy prostředí. Dnes už tyto odlišné názory již nejsou, protože skutečností je, že podíl na osobnosti mají oba dva faktory.

¹VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2010, 13 s. ISBN 978-80-246-1832-6.

²VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2010, 14 s. ISBN 978-80-246-1832-6.

1.1 TEORIE OSOBNOSTI

Každá teorie vychází z určitého filozofického východiska a to je důvod, proč o teoriích osobnosti vznikají rozpory. Proto teorie osobnosti v oboru psychologie nemáme jednotné. To nás vede k otázce samotného vzniku osobnosti. Zda se utváří osobnost z vnitřních faktorů, anebo z faktorů vnějších, jaký je poměr vlivu na osobnosti mezi nimi.

Každá teorie by se měla opírat o tzv. empirické fakta. Empirickými fakty rozumíme zkušenosti z praxe anebo výsledky výzkumu, který je ověřitelný. Problémem každé teorie je možnost subjektivního zásahu a s tím spojená ztráta objektivnosti.

„L. A. Pervin formuloval následující úkoly teorie osobnosti, kterými jsou odpovědi na otázky co (struktura, vlastnosti osobnosti), jak (determinace) a proč (motivy). Tedy na otázky, co je osobnost, jak funguje a proč.“³

V dnešní době již existuje nespočet psychologických směrů z hlediska teorie osobnosti, z nichž některé jsou:

Psychodynamický zaměřený přístup

Tento přístup spadá do jedněch z prvotních, vychází z empirických faktů, které se opírají o práce psychiatrů a psychologů s jejich pacienty. Toto bádání je známo svým důrazem na psychodynamické mechanismy, které mají vliv na lidské jednání. Avšak v tomto přístupu se objevují opodstatněné otázky, zda můžeme na základě pozorování a na základě zkoumání osob s psychickým problémem konstatovat teorii o člověku, který je psychicky zdravý.

S. Freud vytvořil metodu strukturování osobnosti známou jako psychoanalýza. *„Přínosem bylo připomenutí osobnostní dynamiky, vlivů různých intrapsychických*

³NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2., rozš. A přeprac. Praha: Academia, 2009, 500 s. ISBN 978-80-200-1680-5.

konfliktů a z nich vyplývající úzkosti, i nutnost nalézt jejich řešení. Důležité také je potvrzení faktu, že se osobnost formuluje již v dětství.“⁴

Behavioristicky zaměřený přístup

Behavioristé, odmítající přistupovat k teorii osobnosti na základě tradičních pojetí, vnesli do psychologie myšlenku, že je zcela zbytečné zabývat se osobností jako celkem, jelikož chování člověka je poměrně nestále a může být snadno ovlivněno např. získáním nových poznatků.

Souhrn zvyků a způsob reagování na určité podněty je východiskem učení a získáváním nových poznatků o člověku. Taková je představa v behavioristicky zaměřeném přístupu, redukující osobnost na souhrn naučeného chování a zvyků.

Sociálně-kognitivní přístup k osobnosti

Jak již název napovídá, tento přístup vůči osobnosti se přiklání k tvrzení, že lidské chování a osobnost člověka vychází z okolních faktorů, zejména sociálních, které dominují utváření lidského „já“. Kognitivní procesy jsou samotným základem tohoto pojetí osobnosti.

Hlavní představitelé byli názoru, že nelze predikovat lidské reakce na dané podněty z hlediska osobnostních faktorů, a to proto, že do samotné reakce na určitou situaci se promítne už jen ta samá situace a další faktory z vnějšku. Představitelé také kladli důraz na subjektivní vnímání okolí (které může být u různých lidí až diametrálně odlišné), což má přímý vliv na způsob postoje či reakce člověka na vzniklou situaci, ve které se ocitne.

1.2 STRUKTURA MOTIVAČNÍCH VLASTNOSTÍ OSOBNOSTI

„Pojem struktura osobnosti vyjadřuje vnitřní uspořádání osobnosti, tj. skladbu jejich prvků, dispozic, které jsou chápány jako funkční elementy, respektive jako

⁴VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2010, 17 s. ISBN 978-80-246-1832-6.

*elementy funkcí různých kategorií (výkonu, motivace, hodnocení, formální reaktivity atd. – tj. schopnosti, motivy, postoje, temperament...). Struktura poukazuje na určitý trvalejší stav, na relativně stálé uspořádání, ale současně i na chování tohoto uspořádaného celku.*⁵

Každý člověk a jeho osobnost mají jinou strukturu tzv. uspořádání motivačních vlastností, na které reagují. Každý člověk reaguje na jiný podnět, který ho motivuje. Záleží na dominanci konkrétní struktury, která převažuje nad ostatními a která, když dostaneme podnět, bude jedince motivovat.

*„Potřeby se stávají hybnou silou aktivity lidí a obsahem motivace lidské činnosti jedině tehdy, jestliže se odrážejí v jejich psychice ve formě uvědomění a prožívání, to znamená, jestliže napětí, spojené s aktualizací potřeby, pronikne do vědomí. Na potřebách vyrůstají zájmy jako (v řadě případů nepřímé) ukazatele potřeb v podobě vztahu člověka k určitým předmětům a jevům, projevující se snahou zmocňovat se jich.*⁶

⁵NAKONEČNÝ, Milan. Psychologie osobnosti. Vyd. 2., rozšíř. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 135 s. ISBN 978-80-200-1680-5.

⁶MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobností*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2001, 98 s. ISBN 80-246-0240-7.

O potřebách pojednává Maslowova pyramida:



Zdroj⁷

Maslowova pyramida pojednává o základních potřebách. Tyto základní potřeby mají vztah s motivační strukturou osobnosti. Pokud nemáme naplněné potřeby fyziologické (hlad, žízeň apod.), potřebu jistoty (bezpečí, ochrana), potřebu sociální (láska, pocit sounáležitosti), potřebu prestiže neboli uznání (sebeúcta, prestiž), nedostaneme se k potřebě seberealizace, při které dochází k naplňování osobnostního potenciálu.

Pokud nedochází k naplnění těchto základních potřeb, které zmiňuje Abraham Harold Maslow, může toto neuspokojení potřeb (nedostatek jídla, ztráta pocitu bezpečí, odloučení od sociálního kontaktu apod.) vyvolat u duševně zdravého člověka deprivací syndrom, na základě kterého se může celý motivační systém osobnosti vytratit. Takový jedinec musí nejprve naplnit veškeré tyto potřeby, aby ho bylo možné na základě jeho vlastností motivační struktury motivovat.

„K proniknutí do struktury motivačních vlastností osobnosti se proto rozlišují:

- **potřeby základní** (či prvotní, primární), které jsou vrozené: možnosti a podmínky pro jejich uspokojování a krystalizaci mají rozhodující motivační význam pro projevy a další rozvoj osobnosti,

⁷ <http://www.orlita.cz/wp-content/uploads/2013/12/Maslowova-pyramida.png>

- **potřeby druhotné** (či odvozené, sekundární), které vznikají v procesu života daného jedince jako „nadstavba“, resp. specifikace potřeb základních.“⁸

1.3 TYPOLOGIE OSOBNOSTI

Už od pradávna se člověk zajímá o svou osobnost. Lidé se začali srovnávat se zvířaty a mezi sebou, v čem jsou odlišní, nebo naopak co mají společného. Od vizuálního porovnávání (stavba postavy apod.) se člověk postupem času dostal k porovnávání z hlediska osobnosti (chování, postoje, reakce na podněty). Pojem osobnost se v psychologii objevil v počátcích 20. století z důvodu nutnosti studovat duševní život člověka jako celek.

Práce a zaměstnání jsou důležitými součástmi života každého z nás. Ne každý je se svou prací zcela spokojen. Někteří z nás mají představy o zaměstnání, kde by se mohli uplatnit a plně rozvinout své schopnosti již od dětství či v dospívání. Stále ale převažuje počet lidí hledajících zaměstnání, které by je naplňovalo a byli v něm úspěšní řadu let, či dokonce celý život. Typologie osobností má ve výběru správného zaměstnání svoji úlohu. K tomu musíme znát především sami sebe.

1.3.1 HIPPOKRATOVA TYPOLOGIE OSOBNOSTI (5–4. STOL. PŘ. N. L.)

Nejstarší typologie je od lékařů Hippokrata a Galéna. Základem pro tuto typologii je rozdělení tekutin v těle (krev, hlen, žluč, černá žluč). Každá tato tekutina reprezentuje jeden element (vzduch, voda, oheň, země). Na základě těchto přírodních elementů se rozlišují emperamenty: sangvinik, flegmatik, choleric a melancholik.

- Sangvinik – osoba, která je lehkomyšlná, bezstarostná, po emocionální stránce stabilní. Když se do něčeho pustí, tak je pro daný okamžik pro věc nadšený, avšak netrvá to dlouho a za chvíli na to zapomene.

⁸MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobností*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2001, 99 s. ISBN 80-246-0240-7.

- Melancholik – typ člověka, který se vyznačuje pesimismem. Formu prožívání má melancholik hlubokou a obává se budoucností i toho, co přijde. Snaží se vyvarovat stresujícím situacím. Preferuje svůj vnitřní klid, z čehož vyplývá, že své city a emoce nedává okolí najevo.
- Cholerik – tento typ temperamentu vyvolává u jedince impulsy nekontrolovatelného jednání. Svoje postoje a názory takřka nemění, a když s ním lidé nesouhlasí, tak po nich často požaduje ústupky. Cholerik působí mrzutě a je sobecký.
- Flegmatik – je osoba, která je emočně vyrovnaná, která ovšem nemá ráda jakékoliv změny. Flegmatik je spíše člověk, který má rád stereotypní způsob života.

1.3.2 JUNGOVA TYPOLOGIE OSOBNOSTI

C. G. Jung byl psychiatr pocházející ze Švýcarska a autorem typologie, která vnesla introverzi a extroverzi do typologie osobnosti. K samotnému pochopení Jungovy typologie je důležitá teorie, která vychází z jeho klinických zkušeností. Podle Junga rozlišujeme „čtyři psychické funkce, nezávisle na obsahu: racionální myšlení a cítění, iracionální čítí a intuici.“⁹

- **Introvert:**

Introvertní člověk se vyznačuje uzavřeností. Mnohdy jde o jedince s velmi bohatou fantazií, a to hlavně díky tomu, že žijí především vnitřně. Kvůli své výborné představivosti a fantazii mají často umělecké sklony, které nejsou schopni prosadit a ukázat světu, protože okolní svět je spíše obtěžuje a odtrhává od jejich vnitřního světa. Tyto osoby jsou nespolečenské, když se dostanou do společnosti, tak v komunikaci jsou váhavé, spíše tišší a naslouchají ostatním.

⁹NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2., rozšíř. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 268 s. ISBN 978-80-200-1680-5.

Musíme brát v potaz, že i introvert může vyhledávat společnost, zejména je to typické pro období osobních krizí, kdy i opravdu uzavřená osoba vyhledává sociální kontakt.

- **Extravert:**

Extravertní osoba je velmi společenská. Nedělá jí problém komunikovat s ostatními. Na rozdíl od introvertů se extravert cítí příjemně ve společnosti. Tento člověk je závislý na mínění ostatních. Extravert mnohdy působí spokojeně a je zřídka špatně naladěný. Zaměřuje se také na realitu a na okolní svět.

1.3.3 EYSENCKOVA TYPOLOGIE OSOBNOSTI

H. J. Eysenck byl německo-britský psycholog, který se vydal jiným směrem na rozdíl od svých kolegů a snažil se využívat objektivní metody výzkumu. „*Eysenck byl skeptický téměř ke všemu, co se v psychologii osobnosti potvrdilo*“¹⁰. Potvrdil Hippokratovu typologii osobností a doplnil ji o dimenzi emocionální stability (stabilní/labilní).

Jungova typologie osobností tabulka:

	introvert	extravert
stabilní	flegmatik	sangvinik
labilní	melancholik	cholerik

Zdroj¹¹

¹⁰ NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2., rozšíř. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 306 s. ISBN 978-80-200-1680-5.

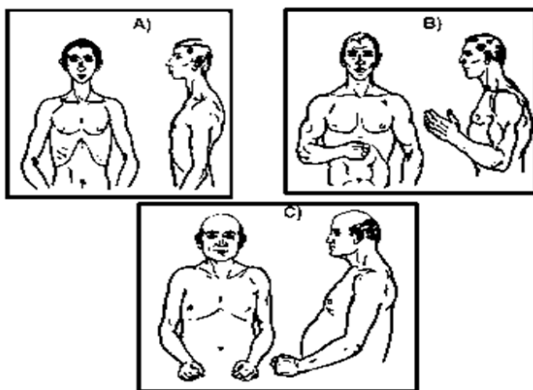
¹¹ <http://www.samouk.cz/moodle/mod/presenter/view.php?open=1&id=241&chapterid=944>

1.3.4 KRETSCHMEROVA TYPOLOGIE OSOBNOSTI

Podle německého psychiatra E. Kretschmera můžeme nalézt společné znaky mezi typem postavy a psychickými vlastnostmi.

„Východiskem Kretschmerovy typologie bylo pozorování souvislostí určitých typů stavby těla s určitými druhy psychických onemocnění. Kretschmer hovoří o souvislostech určitého typu stavby těla a určitého charakterového typu, geneticky vzato tu ale jde spíše o typy temperamentu. Zjištěné souvislosti pak byly experimentálně a statisticky prověřovány a zčásti potvrzeny.“¹²

Kretschmerova typologie:



Zdroj¹³

Typy těla dle této typologie:

- a) Astenik (leptosom) se vyznačuje delšími končetinami, užší postavou, slabou muskulaturou a zpravidla vystouplými žebry.

¹²NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2., rozšíř. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 271 s. ISBN 978-80-200-1680-5.

¹³http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal/patolog_phis/classes_stud/en/stomat/ntn/2/02.CM1%282%29.Influence%20of%20CNS%20violations%20on%20organism%20reactivity.files/image011.gif

- b) Atletik má postavu sportovního typu. Na těle dominuje ramenní svalstvo a typické jsou hubené dolní končetiny.
- c) Pyknik je charakteristický vysokým procentem podkožního tuku, je pro něj typický širší obličej a krátké končetiny. Obličej pyknika je kulatý.

2. MBTI

Člověk se během svého života stále učí něčemu novému, něčemu dosud nepoznanému. Jak jsme si již vysvětlili, každá osobnost je jedinečná díky složení vlastností, temperamentu apod., proto každý člověk cítí potřebu seberealizace trochu jiným směrem. Právě typologie MBTI nám dokáže pomoci při zjištění, co konkrétní osoba pokládá za důležité a o jaký předmět seberealizace usiluje.

Typologie MBTI pomáhá získat, utřídit a zpřehlednit takové informace, na základě kterých můžeme lidi rozdělit do šestnácti osobnostních typů.

2.1 POČÁTKY MBTI

Matka Kathryn Cooková Briggssová se svou dcerou Isabel Myersovou v oboru psychologie osobnosti došly ke stejnému závěru jako C. G. Jung, aniž by to věděly. Po tomto zjištění matka s dcerou učinily posun, který Jung nikdy neudělal. „Vytvořily prakticky použitelný empirický nástroj, známý později jako *Myers-Briggs Type Indicator*, indikátor osobnostních typů Myers a Brigg, neboli MBTI. První zárodek toho dotazníku vznikl kolem roku 1953.“¹⁴

Po tomto prvním zárodku dotazníku se ženy ocitly pod palbou kritiky. Psychologové s akademickou hodností poukazovali na formální nevzdělání v oboru psychologie. A namítali, že právě z tohoto důvodu nejsou ženy dostatečně znalé, aby mohly měřit osobnost. Navzdory této vlně kritiky ženy neprestaly pracovat na svém instrumentu. Díky cílevědomosti a nejspíše i z důvodu nevzdělání v oboru, ženy dokázaly na problematiku nahlížet pod jiným úhlem.

Když se konečná fáze typologie MBTI dostala na veřejnost, těšila se velké popularitě. MBTI takřka sama pronikla do personálního managementu., který ji začal

¹⁴ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 18 s. ISBN 80-7261-112-7.

používat. MBTI se dostala do světoznámých společností, kde tvoří důležitou roli z hlediska řízení lidských zdrojů.

2.2 OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY V SYSTÉMU MBTI

„Půdorys naší osobnosti tvoří v soustavě MBTI dvě psychické funkce. Je to kombinace způsobu, jakým přijímáme informace, čili bereme věci na vědomí, a způsobu, jak se rozhodujeme, čili podle jakých měřítek je vyhodnocujeme. Každou z těchto funkcí máme sklon uplatňovat v různých prostředích. Jedním z nich je náš vnitřní svět, to, čím jsme sami pro sebe, druhým je vnější okolí, to, čím jsme pro druhé a oni pro nás.“¹⁵

Pro lepší představu, jak systém MBTI vypadá, je třeba vytvořit jakési čtyři kvadranty osobnosti. Každý kvadrant má dvě krajnosti, které se vztahují k našim preferencím. Krajní body mají svá specifická označení identifikovaná písmenem, které má s nimi přímou souvislost.

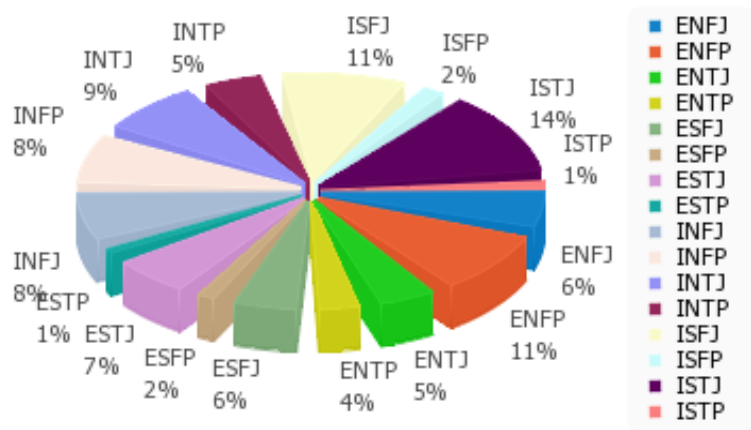
Preference představuje volbu daného podnětu. Je to volba, kterou ovšem nemůžeme ovládat. To znamená, že tento druh volby je vrozený. Obdobné je to u extroverze, introverze a u instinktu, který se objeví např. ve stresové situaci, kdy nemáme čas rozmýšlet dopady případných voleb, ale zareagujeme tak, jak nám velí podvědomí. Preferenci získáváme od narození a je s námi po celý život.

Je dokázané, že při narození jsme přírodou obdarováni takovou schopností a takovým potenciálem, který nebudeme mít v celém průběhu života. *„Novorozenci třeba v Austrálii, Číně, Mexiku, Tanzanii, Nové Guineji či Norsku vydávají v prvních hodinách naprosto totožné zvuky, v nichž je možno rozpoznat tóny užívané ve všech řečech. Jakmile ale začnou napodobovat zvuky svého okolí, posilují tím některé*

¹⁵ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 22 s. ISBN 80-7261-112-7.

kombinace, jejich mluvidla se vyvíjejí v určitém směru. Tím se současně uzavírá cesta k jiným zvukům a řečovým kombinacím.“¹⁶

Zastoupení osobnostních typu v populaci:



Zdroj¹⁷

2.3 CHARAKTERISTIKA ŠESTNÁCTI OSOBNOSTNÍCH TYPŮ

V této podkapitole si charakterizujeme jednotlivé osobnosti typy. Je jich šestnáct a spadají celkem do osmi dominantních mentálních nástrojů. Každý osobnostní typ má vlastnosti, které jsou pro něj specifické. Na základě těchto rozdílů můžeme lidi určitým způsobem selektovat do případných pracovních oborů, či dokonce na přímé pracovní pozice, které jsou vzhledem k jejich osobnostnímu typu ideálnější a v kterých mohou být úspěšní či mohou využít svůj doposud skrytý potenciál.

¹⁶ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 23 s. ISBN 80-7261-112-7.

¹⁷<http://spt.skeletus.com/final.php?res=NTYWNTYWxVNGUCZJKCsZExUpIFeO3I5Jxhg9igrETQlKxBQKCs0EyUpJINQJjUyNTEzJjIbETIbOTs1O3YbOHs0O3Mw&chc=bfea437e485f27b343f1bbf4cfbaffb>

2.3.1 EXTRAVERTNÍ SMYSLOVÉ VNÍMÁNÍ

Do této skupiny zařazuje osobností typy ESFP a ESTP. „*Nejsilnějšími stránkami jsou akceschopnost a flexibilita. Z profesního hlediska se tyto typy nazývají přizpůsobivé. Znamená to, že situace a úlohy většinou samy nemění ani přímo neformulují, ale dokáží si poradit s tím, co je, nacházet spíše řešení za okolností, které nastanou, než aby je sami předvídavě vytvářely.*“¹⁸

Pro extravertní přizpůsobivé typy je přirozené na pracovišti rychlé jednání a schopnost improvizace. Jen v ojedinělých případech plánují něco dopředu. Jejich charakter se nejlépe hodí pro situace, kde musejí okamžitě reagovat a řešit různé problémy. Pro tyto osobnostní typy není optimální práce, která se odehrává na jednom místě, např. kancelářská. Typy ESFP a ESTP by měly vyrážet do terénu, ale nesetrvávat na jednom místě. Vzhledem k tomu, že žijí přítomností, je pro ně přirozené hledat různá praktická řešení.

Jako všechny osobnostní typy i tento má své slabé stránky. Jak jsem již zmiňoval, slabou stránkou ESFP a ESTP je plánování a především plánování dlouhodobé. Dalším slabou stránkou je určitá míra nedůslednosti. Působí často roztěkaně, u jedné činnosti nedokážou setrvávat příliš dlouho a už se vrhají na další.

ESFP

„*Přizpůsobivé typy vyvažují své primární vnější zaměření (S) s obslužným introvertním Cítěním (F), vnitřním světem prožitků a hodnot. Jsou si vědomi bezprostředních potřeb druhých a dokáží zaznamenat i okamžité změny jejich nálad.*“¹⁹

¹⁸ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 88 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

¹⁹ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 94 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

Osobnosti ESFP preferují zaměstnání, kde je viditelný výstup, kde mohou být aktivní, a také zaměstnání, kde se dostávají do kontaktu s lidmi. Tyto osoby umějí řešit případné neshody a spory mezi lidmi, to ovšem neplatí, pokud případný spor mají s někým ony samy. Při vykonávání práce by se měly potýkat např. se situací, kdy budou komunikovat s klienty apod. přímo, nikoliv prostřednictvím dalších lidí.

ESTP

„Dominantní extravertní Smysly S u nich vyvažuje introvertní Myšlení T, které se stará o věcnou praktičnost, na rozdíl od lidské praktičnosti ESFP.“²⁰

Osobností typu ESTP mnohdy směřují svou kariéru k zaměstnáním s určitou mírou adrenalinu. Specifická jsou proto zaměstnání jako policista, investiční makléř, realitní makléř apod. Tento typ osobnosti je mistrem v komunikaci a ve vedení diskusí. Při vyjednávání zpravidla dominuje a dokáže využít jakékoliv slabiny k prosazení vlastního stanoviska nad protějškem, aniž by si to sám uvědomoval. Nedostatkem takového člověka může být např. nízká úroveň empatie vůči lidem, kteří mu stojí v cestě.

2.3.2 EXTRAVERTNÍ INTUICE

„Dominantní extravertní iNtuice N je dána dvěma typům, ENFP a ENTP, jež jsou nazývány objevitelskými typy. V okolním světě hledají stále nové možnosti a příležitosti, často touží zajít tam, kde ještě nikdo nebyl, zkusit to, co ještě nikdo nevyzkoušel, pracovat s lidmi a teoriemi novými a jedinečnými způsoby.“²¹

Jak již Michal Čakrt ve své publikaci naznačil, pro osobnosti typu ENFP a ENTP je důležité, aby ve svém zaměstnání mohly využívat vlastních metod a vlastních řešení, tzn. dělat si věci po svém. Díky své fantazii a schopnosti spojovat různé témata,

²⁰ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 98 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

²¹ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 103 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

myšlenky a inovativní nápady jsou výbornými kandidáty pro obory jako marketing, reklama. Také se hodí do společností, pro které je otázka průkopnického přístupu k trhu klíčovým faktorem. Díky schopnosti vidět věci komplexně dokážou tyto osoby stanovovat reálné dlouhodobé plány společnosti. Jsou dobrými organizátory.

ENFP

„Aby byli ENFP úspěšní, potřebují věnovat pozornost dobrému vývoji své sekundární funkce, která vyhodnocuje přívál podnětů zprostředkovaných jejich iNtuicí. ENFP vyvažují svou touhou po objevování a inovacích zaměřením na interní hodnoty a pocity introvertním Cítěním F.“²²

Talent, seberealizace a schopnost inovačního myšlení jsou závislé na pracovním prostředí. Pakliže je tento typ osobnosti v takovém prostředí, kde panují slabé kolegiální vztahy, tak ENFP ztrácí právě tyto schopnosti. Pro tuto osobu je důležité, aby vycházela s firemní kulturou a etikou dané společnosti. Pokud se neztotožní s firemními ideály, netrvá dlouho a proti těmto zásadám se postaví. Osobnostnímu typu ENFP vyhovuje pružná pracovní doba, tedy taková, kterou si zaměstnanec víceméně určuje sám. Na druhou stranu nemá rád stereotypní úkoly či činnosti.

ENTP

„Pro ENTP je sekundární funkcí jejich myšlení T. Jsou to logické typy, které všechno, co přichází zvenčí, musí nutně prověřit v očistci své logické analýzy. Protože je navázána na iNtuici, která jejich niterné myšlení napájí stále novými možnostmi, mohou jejich úvahy, analýzy a interpretace zabíhat do neuvěřitelných zákoutí, v nichž nikdy není předem jasné, co objeví.“²³

²²ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 110 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

²³ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 114-115 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

Osobnostní typy ENTP mají především potenciál z hlediska dlouhodobého plánování a ve vytváření případných strategií firmy. Nejvíce ho dokážou využívat, když spolupracují s kolegy, kteří jsou stejnými osobnostmi. K seberealizaci potřebují určitou míru samostatnosti, naopak pro ENTP není přijatelná situace, kdy mu je přikazováno, jakým způsobem má práci vykonávat.

2.3.3 EXTRAVERTNÍ MYŠLENÍ

„Extravertní myšlení T je dominantní funkcí typů ESTJ a ENTJ. Charakterizuje věcné účelové lidi. Dívají se na svět realisticky z hlediska logické analýzy a praktického řešení problému. Nebaví je o světě jenom přemýšlet a hloubat tak, jak to někdy může stačit objevitelským typům, ale musí jej i měnit.“²⁴

Typy ETJS a ENTJ dominují v řízení týmu, který mají za úkol vytvořit či změnit, např. určité procesy ve společnosti. Tyto typy mají tzv. tah na bránu, nevzdávají se a snaží se dosáhnout svého cíle. Běžné je, že se tento typ člověka brzo stává jakýmsi vůdcem týmu – při určitých činnostech se zcela sám ujme pozice lídra. Je pro něj naprosto přirozené rozdávat úkoly a činnosti ostatním. Jsou orientovány na výkon práce a aktivitu práce.

ETJS a ENTJ jsou zatvrzelí skeptici. Jejich slabým místem je, že své podřízené nedostatečně chválí za splněné úkoly, které jim přidělili. Mohou působit po emoční stránce chladně, avšak jejich věcné zpochybňování není ničím osobním, což si podřízení ale často neuvědomují.

ESTJ

„Účelové typy s preferencí Smyslového vnímání ESTJ vyvažují své extravertní Myšlení vnímavostí vůči realitě, praktičnosti a detailu. Smysly dodávají jejich rozhodování bezprostřední data, právě aktuální úlohy, problémy k řešení a nezbytnou

²⁴ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 119 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

fakticitu. Nažhává je to, co je konkrétní svou povahou nebo co bude konkrétní, hmatatelné a okamžité i ve svých výsledcích.“²⁵

Pro jejich práci je nezbytné, aby jim nadřízení dali jasné informace o tom, čeho má jeho tým, který vede, dosáhnout. Typy ESTJ dodržují harmonogram, který si samy stanovily, a lpí na důslednosti práce a jsou proti jakémukoliv promarnění času. Jeho podřízení jsou vždy seznámeni s úkoly a očekáváním, které jsou na ně kladena.

ENTJ

„Účelové typy s preferencí iNtuice ENTJ dosahují rovnováhy vůči svému extravertnímu Myšlení zapojením introvertní iNtuice N. Ta je obohacena smyslem pro možnosti, pravidelnosti a vztahy mezi jednotlivými objekty jejich zájmového pole. Spíše než na každodenní bezchybný běh, efektivitu a údržbu existujících systémů obracejí svou pozornost na jejich zlepšování a inovaci.“²⁶

Typy osobností ENTJ netolerují případné hlídání jejich práce někým jiným, neradí se setkávají s tím, když jim do jejich práce hovoří někdo jiný. V manažerských funkcích se nebrání někdy až diktátorským způsobem řídit druhé a může dojít až k manipulaci. Oproti typu ESTJ se nebojí vydat směrem, který není zcela probádaný.

2.3.4 EXTRAVERTNÍ CÍTĚNÍ

„Dominantní extravertní Cítění F je společné dvěma typům, ESFJ a ENFJ, které se ke světu obracejí osobním a zainteresovaným způsobem. Potřebují hodně komunikovat,

²⁵ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 124 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

²⁶ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 128 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

*bývají ochotní podat pomocnou ruku a spolupracovat. Otevřeně a nepřehlédnutelně vyjadřují, co cítí, a dávají najevo, čemu věří a čím se v životě řídí.*²⁷

ESFJ a ENFJ jsou velice společenští. Na rozdíl od předešlých osobnostních typů ESTJ a ENTJ jsou ochotní chválit své podřízené za splněné úkoly – nepřistupují k nim skepticky a nemají potřebu se v nich pitvat. Osobností typy ESFJ a ENFJ oplývají empatií, díky které si zaměstnance získávají na svou stranu.

Slabou stránkou těchto typů je přijímání kritiky. Typy s extravertním citěním si kritiku vykládají příliš osobně. Místo toho, aby kritiku přijímaly k výsledku nějaké práce, tak ji chápou jako osobní selhání, že ony samy nestojí za nic. To může vést ke zbytečnému promarnění příležitostí, které se jim nabízejí.

ESFJ

*„Praktičtí koordinátoři, ESFJ, vyvažují své dominantní extravertní Cítění F introvertním Smyslovým vnímáním S. To se stará o smysl pro realitu, proto to, co je tady a teď a co je možné uskutečnitelné v dohledném čase. Mívají rádi praktická zaměstnání s rychlou odezvou a hmatatelným výstupem.*²⁸

ESFJ jsou výbornými týmovými hráči. Ve skupině, která tvoří tyto typy osobnosti, můžeme vycítit stabilní prostředí. ESFJ mají rádi prostředí, které je stálé, s danými pravidly a normami. Můžeme říci, že mají rádi stereotypní práci, která není zárodkem pro vytváření stresu. Pakliže se lidé osobnostního typu ESFJ ocitnou v prostředí, které je nestálé a od vedení je na ně vyvíjen nátlak z hlediska normy výkonu, pak to má opačný efekt, tzn. negativní dopad na jejich výkon. Pokud přistupujeme k těmto lidem s ohledem právě na jejich osobnostní typ ESFJ, budou loajálními zaměstnanci.

²⁷ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 133 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

²⁸ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 139 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

ENFJ

„ENFJ podporují své dominantní extravertní Cítění F funkcí dovnitř obrácené iNtuice N. Odhadují, jaké schopnosti drímají v ostatních lidech a podle možnosti se je budou snažit probudit. Časový horizont jejich uvažování je dlouhodobější a potřeba okamžitých a konkrétních výsledků slabší než u ESFJ.“²⁹

Oproti typu ESFJ, který nejradši vychází a postupuje podle různých předpisů a norem, ENFJ používá předpisy a normy jen jako pomyslnou základnu, podle níž se odchyluje. Tito lidé dokážou výborně využívat prezentační dovednosti jak před jednotlivci, tak před velkým počtem posluchačů.

2.3.5 INTROVERTNÍ SMYSLOVÉ VNÍMÁNÍ

„Dominantní introvertní Smyslové vnímání S je dáno dvěma typům: ISFJ a ISTJ. Jsou to lidé, jejichž nejsilnějšími stránkami je schopnost proniknout do hloubky oboru, specializovat se a také stabilizovat.“³⁰

Lidé s introvertním smyslovým vnímáním vycházejí z předpisů, postupů, které jsou pevně stanoveny. Mají rádi systematickosti. Pakliže mají pracovat s určitými procesy ve společnosti, je běžné, že se opírají o to, co doposud fungovalo. Nemají sklon tyto procesy měnit. Nemají rádi změny.

Tento typ lidí se vyznačuje svou houževnatostí, díky níž jsou odhodláni dokončit úkol, který jim byl zadán. Ke společnosti a svému nadřízenému jsou velice loajální.

²⁹ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 144 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

³⁰ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 149 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

ISFJ

„Realizovat se dobře mohou ve zdravotnictví, jako učitelé a poradci v oblasti mezilidských vztahů a zdraví. Často však zvolí starost o rodinu na plný úvazek, protože je pro ně tolik důležité uznání od druhých, snadno se urazí. Jsou velmi skeptičtí k teoriím a možnostem, které nikde dosud neviděli fungovat. Úspěšnost měří pomocí viditelných a dokazatelných výsledků. Při dlouhodobých procesech vyžadují opakované ujišťování a průběžné vyhodnocování, které jim potvrdí, že jsou na správné cestě.“³¹

Pro typy ISFJ je důležité, aby výstupem jejich práce byla pomoc lidem. Jsou k sobě a k práci, kterou vykonávají, příliš tvrdí. Vynikají v pracovních činnostech, které vyžadují určitý řád a přesné stereotypní postupy. Slabinami těchto lidí je občasná přehnaná obava z něčeho, co se ve skutečnosti vůbec nenastane. Také mnohdy nemají „tah na bránu“, neumějí se prosadit.

ISTJ

„ISTJ se uplatní všude tam, kde je vyžadována svědomitost a odpovědnost. Jsou uzavření a neradi se svěřují. Dávají přednost ověřeným postupům a velmi neradi riskují. Rychle odhadne, co je podle aktuálně platného systému správný postup, a co naopak ne. Prohřešky proti pravidlům netoleruje a rád se drží nejrůznějších návodů, příruček a schémat.“³²

Oproti ESTJ, kteří jsou schopní se na výzvy či úkoly ihned vrhnout, osoby typu ISTJ potřebují získat širokou škálu kvalitních informací a až posléze se věnuje danému úkolu naplno. Na rozdíl od ISFJ se tento typ lidí spíše zaměřuje přímo na daný výkon než na pomoc. Když se neshodují priority osoby ISTJ s prioritami kolegů, pak může mít nízkou úroveň empatie.

³¹ <http://www.mujsyp.cz/ochrance/>

³² <http://www.mujsyp.cz/spravce/>

2.3.6 INTROVERTNÍ INTUICE

„Vůdčí dovnitř obrácená apriorní intuice N charakterizuje vizionářské typy. Pojí se buď s extravertním Cítěním F u typu INFJ, nebo Myšlením T, máme-li co do činění s INTJ.“³³

Tyto lidi v běžném životě nazýváme vizionáři. Je pro ně charakteristická abnormální míra propojování různých faktorů, které se zdají být spolu zdánlivě nesouvisející. Tento typ lidí stále lační po dalších a dalších informacích. Nenastává u nich situace, kdy by si řekli, že již znají vše. Typické pro vizionáře je určité nahlížení do budoucna. Vizionáři volí zaměstnání, kde se setkávají pouze se skupinami o malém počtu lidí.

INFJ

„Díky svému procítěnému a osobnímu přístupu nacházejí s ostatními společnou řeč snadněji než většina jiných introvertů. Ačkoliv většinou nevyhledávají popularitu, slávu ani funkce, často je bez většího vlastního přičinění získávají.“³⁴

Díky větší míře sociálního citění tyto typy působí v malých skupinách, kde pomocí svých specifických vlastností, které je charakterizují, dokážou vnést do skupiny směr. Také umí rozvíjet osobnost každého jednotlivce v dané skupině. U typu INFJ se může stát, že tato osoba je uzavřena ve svých představách a idejích.

INTJ

„Logičtí vizionáři INTJ uplatňují systémový pohled, v němž hlavními hodnotami je bezrozpornost, věcná konzistentnost a logická robustnost, to, co lze dokázat jako bezchybné a správné. Bývají podobně úkolově orientováni jako logické účelové typy.“³⁵

³³ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 166 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

³⁴ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 327-328 s. ISBN 80-7261-112-7.

Logičtí vizionáři dokážou na případný problém nahlížet celistvěji. Pakliže přijali nějakou svou myšlenku, netrvá dlouho a chtějí ji uskutečnit. Tito lidé jsou velmi cílevědomí a jsou schopni udělat vše, aby své plány realizovali,. Pak ale může opadnout jejich nadšení. Následně se snaží načerpat co nejvíce informací a vrhají se další činnosti.

2.3.7 INTROVERTNÍ MYŠLENÍ

Jak již víme, introvertní typy jsou uzavření lidé, kteří si svoje emoce, myšlenky a postoje nechávají ve většině případů uvnitř sebe, proto ostatní lidé, např. kolegové na pracovišti, můžou nabývat dojmu, že tento člověk je nevypočitatelný, a jen stěží mu dokážou porozumět.

Komunikace u tohoto typu je značně složitá, myšlenky introverta jsou příliš komplikované či abstraktní na to, aby je dokázal sdělit svým kolegům. Pokud se tyto lidé rozhodnou své myšlenky sdělit, mohou být příliš útržkovité, složité a nepochopitelné. Charakterizuje je jejich lpění na maličkostech a kritické postoje, není pro typické chválení. Působí velmi chladně, protože se brání po emoční stránce projevovat.

ISTP

„Praktičtí analytici ISTP obracejí svou pozornost na přítomná fakta, skutečnost a její detaily prostřednictvím sekundárního extravertního Smyslového vnímání S, jímž hledají jejich použitelné uplatnění za přispění dominantního introvertního Myšlení T. Bývají úspěšnější tam, kde mohou očekávat bezprostřední výsledky spíše než dlouhodobé systémové změny.“³⁶

³⁵ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 178 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

³⁶ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 188 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

Lidé typu ISTP se zaměřují především na určité procesy a na jejich využití než na jejich změnu. Pokud vznikne jakýkoliv problém, jsou pohotoví a dokážou zareagovat takřka okamžitě. Vyhovují jim především práce v terénu, kde jsou známky rizika a částečně adrenalinu. Jejich chvíle přichází, pokud jsou v nějaké stresové situaci. Právě v takových okamžicích zvládají různé možnosti, a to díky tomu, že si dokážou zachovat chladnou hlavu.

INTP

„Pokud v něčem vyniká nade všemi, pak je to schopnost budovat systémy úplně od nuly a vyhledávat logické nesrovnalosti. Tento skeptický samotář může být okolím vnímán jako podivín. Ze všech 16 typů bývá nejvíc odtržený od skutečného světa.“³⁷

Tento typ je zaměřený na teorii, často se zajímá o různé souvislosti, které mohou mít k sobě opravdu daleko. Pakliže nalezne nějaká řešení, sám nespěchá s jejich uskutečněním a tuto úlohu přenechává někomu jinému. Nenajdeme nikoho lepšího než INTP, pokud řešíme nějaký problém, který je těžko pochopitelný.

2.3.8 INTROVERTNÍ CÍTĚNÍ

Do introvertního cítění spadají typy ISFP a INFP. Jsou to osoby, které můžeme charakterizovat jako velice empatické jedince, kteří mají schopnost vcítit se do druhých. Často opomíjejí sami sebe a věnují se ostatním. Kupředu je žene jejich „já“, kterému naslouchají. Často jejich volby lidé zprvu nechápou.

Mají schopnost na každou situaci a na každého člověka nahlížet individuálně a v žádném případě neselektují lidi dle jejich chování, ale nahlízejí na ně z mnoha úhlu, na základě kterých se snaží všemu porozumět.

Slabou stránkou je zejména jejich oddanost a neschopnost skloubit osobní život s pracovním. Stává se, že tento typ lidí omezuje sám sebe na úkor práce či své rodiny, přičemž vnitřně trpí.

³⁷<http://www.mujsyp.cz/vedec/>

ISFP

„První z nich, ISFP, bývají praktičtější a orientují se lépe v přítomné chvíli. Někdy se mohou chovat a projevovat jako ESFP v tom, jak se v nastalé situaci dokáží vyznat a vyřešit ji, zejména jde-li o její mezilidskou stránku než věcné aspekty.“³⁸

S těmito lidmi se málokdy setkáme ve vyšších pracovních pozicích, a to zejména kvůli neochotě plánovat. Osobu ISFP můžeme popsat jako člověka, který při vykonávání práce zapojuje své srdce, protože lpí na tom, aby výsledky přinášely lidem pozitiva.

INFP

„INFP nebyvají vždy tak pohotoví a hbití jako ISFP, ale zato jdou na věci, které je zaujmou, s větší intenzitou a záplem. Rádi situaci do hloubky rozváží, zobecní ji a pokusí se najít analogické řešení.“³⁹

Oproti ISFP osoby INFP nezapomínají na sebe samotné. Pomáhají druhým, ale nezapomínají na své cíle, které si stanovily. Dokážou rozpoznat v lidech potenciál, i když na první pohled není patrný. Napomáhají lidem, aby si sami uvědomili, jak mají konkrétní problém řešit a tím se připravovali na podobné situace. INFP se hodí pro pracovní pozice, jako jsou např. školitel a kouč.

³⁸ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 201 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

³⁹ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 204 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

3 PŘÍJÍMACÍ ŘÍZENÍ

Samotnému přijímacímu řízení předchází hned několik kroků, které s ním přímo souvisí. Stojí za to, abychom je zde zmínili a zkráceně o nich něco pověděli.

Abychom získali komplexnost využití typologie osobnosti v pracovním prostředí, zejména při náboru kompetentních nových zaměstnanců, musíme stanovit kritéria, kterými by případný zaměstnanec na konkrétní pracovní pozici měl v ideálním případě disponovat. Což znamená, že se musíme uchýlit k **analýze pracovního** místa. Musíme využít metody, jako je pozorování, konzultace s nejbližším vedoucím dané pracovní pozice či např. sběr informací od lidí na stejné pracovní pozici. Avšak zde se dostáváme do úskalí. Zaměstnanci mohou vidět v této metodě hrozbu přidělené práce navíc, anebo dokonce ohrožení jejich působení ve společnosti. To povede ke zcela zkresleným informacím. Musíme tedy např. k zaměstnancům před zahájením analýzy pracovního místa přistoupit a vysvětlit jim, proč jejich konkrétní pozici analyzujeme, a přesvědčit je, že i pro ně je to přínosem. Samotní pracovníci vědí o své pracovní pozici nejvíce. Jsou největšími nositeli informace z hlediska pracovních pozic. Pakliže se nám dostanou zcela objektivní a věrohodné informace, můžeme i při samotné analýze najít v procesech možnosti, jak lidem jejich práci usnadnit.

Jak jsem již zmiňoval, je nesmírně důležité co nejvíce potlačit subjektivní pohled na danou pracovní pozici. V novějších společnostech a ve společnostech, které jsou stereotypně řízeny a nevyužívají nových metod a nerozvíjejí své know-how, můžeme vidět, že při samotném výběrovém řízení neberou v potaz firemní kulturu. Právě ona může být mnohdy tím správným ukazatelem, jak najít zaměstnance, který dokáže plně **využít a rozvíjet svůj potenciál**. Společnosti, které jsou úspěšné a expandují, či dokonce už přímo působí na mezinárodních trzích, přistupují při výběru zaměstnanců jiným způsobem.

Pakliže máme pracovníka, který je vzdělaný, má bohaté zkušenosti v dané oblasti, ale neshoduje se s firemní kulturou a jejími hodnotami, nedokáže plně využít svůj potenciál a může se stát, že společnosti nepřináší takové výsledky, kterých je třeba. Oproti tomu pokud máme pracovníka, který sice nemá takové znalosti a ani zkušenosti,

ale přesto se shoduje s firemní kulturou a jejími hodnotami, je pro společnost mnohdy daleko lepší perspektivou.

Proč tomu tak je? Společnosti dokážou různými vzdělávacími kurzy či školeními, mentoringem apod. případného zaměstnance, který se shoduje s firemní kulturou, obohatit o znalosti a dokážou ho uvést do problematiky oboru. Zaměstnance ale naučit jisté synergie s firemní kulturou nelze. Pakliže se budeme snažit přeorientovat etické hodnoty zaměstnance k obrazu svému (změnit jeho „já“), můžeme dosáhnout změny, avšak jen na určitou dobu, po níž se dotyčný vrátí ke svým zvyklostem, které jsou pevnou součástí jeho osobnosti.

Účel výběrového pohovoru

Účelem pracovního pohovoru je seznámit se s informacemi o uchazeči o konkrétní pracovní místo. Pohovor slouží k zjištění informací nad rámec těch, které se dozvíme z předem zasláného motivačního dopisu, životopisu a např. dotazníku, který můžeme konkrétnímu zájemci o pracovní místo předložit před samotným začátkem pohovoru.

„Cílem pohovoru je doplnit tyto údaje podrobnějšími a konkrétnějšími informacemi o schopnostech, postojích, zkušenostech a osobních vlastnostech, které lze získat během osobního setkání. Taková setkání zároveň poskytují příležitost posoudit, zda daný jedinec „zapadne“ do organizace a zda obě strany – a do jaké míry – budou moci spolu „žít“.“⁴⁰

Výhody a nevýhody

Pohovory individuální a skupinové mají své výhody, ale zároveň také své nevýhody. Určité nevýhody však můžeme potlačit, nebo dokonce zcela eliminovat. Základním faktorem, jak upozadit ty, které by se odrazily ve vybrání ne zcela vhodného kandidáta na pracovní místo, je být na každý pohovor připraven. Pohovor se označuje jako strukturovaný. Určitou míru subjektivity při výběrovém řízení může personalista

⁴⁰ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 369 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

potlačit přizváním dalšího zaměstnance, který bude nadřízeným (manažer, vedoucí pracovník apod.) pracovníka na pozici, na kterou je vypsáno výběrové řízení. Manažer či jiný vedoucí pracovník může klást doplňující otázky kandidátovi na pracovní místo a tím pohovor doplňovat.

„*Výhody pohovorů:*

- *Poskytují osobě vedoucí pohovor příležitost pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky týkající se dosavadních uchazečových zkušeností a prozkoumat, do jaké míry jsou schopnosti v souladu s tím, co požaduje dané pracovní místo.*
- *Poskytuje uchazeči stejnou možnost posoudit organizaci, osobu vedoucí pohovor a pracovní místo.*

Nevýhody pohovorů:

- *Mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče.*
- *Nedostatečná validita, pokud jde o předvídaní pracovního výkonu, a nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů.*⁴¹

3.1 DRUHY PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ/POHOVORŮ

Každý druh pohovoru se hodí na určité pracovní pozice. Neexistuje jeden druh pracovního pohovoru, který by byl univerzálním a mohl se používat s přihlédnutím k různým druhům pracovních pozic (jejich nároky, podmínky apod.), aniž by to mělo v konečném výsledku přímý vliv na vybrání toho správného žadatele o pracovní místo.

Vzhledem k tomu, že z pochopitelného důvodu se každá společnost snaží obsazovat volné pozice pokud možno těmi nejlepšími kandidáty, kteří splňují všechny podmínky pro vykonávání práce, se objevily různé druhy metody výběrových řízení. Různé

⁴¹ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 370 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

metody druhů přijímacích pohovorů byly vytvořeny s cílem maximálně využít efektivnosti při nábore nových zaměstnanců na nově vzniklé pracovní pozice.

3.1.1 INDIVIDUÁLNÍ POHOVOR

Jak již název napovídá, individuální pohovor probíhá mezi dvěma lidmi. Je to nejběžnější typ pohovoru, který se snaží o nalezení vhodného kandidáta na volné pracovní místo. Tento typ pohovoru je u převážné většiny kandidátů na danou pracovní pozici velice oblíben, a to proto, že nemusí stavět jedince do takové stresové situace, ve které by se ocitl, kdyby se jednalo o pohovor skupinový. A také proto, že se mnohdy uchazeč dokáže daleko lépe rozpovídat mezi čtyřma očima. Takový člověk nám pak může poskytnout kvalitní, ale i kvantitativní informace o sobě samém.

Velkým kladem tohoto typu pohovoru je možnost daleko lépe komunikovat s osobou, která je **introvertní**. V individuálním pohovoru můžeme zjistit poměrně důležité informace o uchazeči, které bychom se jinak nemuseli dozvědět, a to proto, že většině introvertů by mohlo být i nepříjemné komunikovat a mluvit o sobě před více lidmi.

Největší nevýhodou individuálního pohovoru je zejména možnost subjektivního pohledu na jedince.

3.1.2 SKUPINOVÝ POHOVOR

Skupinový pohovor je takový pohovor, kterého zúčastní 2 a více uchazečů. Využívá se především ve výběrovém řízení na pracovní pozice, které jsou v dolní části organizační struktury. Avšak tento typ pohovoru můžeme např. uplatnit ve výběrovém řízení, kde hledáme zaměstnance pro osobní prodej, protože právě ve skupinovém pohovoru, na rozdíl od individuálního, můžeme snadněji porovnat míru **extraverze** mezi uchazeči a také míru asertivity (sebeprosazování).

Výhodou tohoto typu pohovorů je z pohledu personalisty ušetřený čas. Celkové výběrové řízení se tím razantně zkrátí. Personalisté nebo osoba odpovědná za výběr zaměstnance musí ale dbát na to (zvolit určité metody), aby toto ušetření času nevedlo k určitým chybám ve výběru toho správného zaměstnance.

3.1.3 VÝBĚROVÁ KOMISE

Výběrová řízení pomocí typu výběrové komise zahrnují 2 a více tazatelů, kteří se přímo podílí na výběru potenciálního zaměstnance. Tento typ pohovoru má své jisté výhody, mezi které můžeme zahrnout možnost efektivní zjištění dovedností uchazeče pomocí kladení různých typů otázek, které jsou z hlediska různých pohledů na danou pracovní pozici značným přínosem. Každý z členů výběrové komise spadá do jiné části organizační struktury (např. personalista, oblastní manažer, generální ředitel). To přináší různé pohledy na danou pracovní pozici a také nároky na uchazeče, aby tuto práci mohl vykonávat. Nevýhodou ovšem je, že u uchazeče může vzniknout určitá míra nervozity, která může mít vliv na analyzování jeho schopností.

3.1.4 TELEFONICKÝ POHOVOR

Tento typ pohovoru není standardní, avšak v určité míře se vyskytuje. Převážně se používá ve formě pohovoru, který je rozdělen do několika kol. To znamená, že pokud úspěšně absolvujete tento pohovor, daný personalista či osoba zodpovědná za výběrové řízení vás pozve k osobnímu setkání, k jinému druhu přijímacího řízení (individuální pohovor, skupinový pohovor apod.).

Při telefonickém pohovoru dáme uchazeči možnost představit se a nějaký čas na veškerou svou prezentaci. Výhodou je, že můžeme zastihnout uchazeče nepřipraveného, dostat cenné informace, jak daný pracovník dokáže mluvit tzv. spatra, a do jisté míry můžeme sledovat improvizace v komunikaci.

Nevýhodou tohoto pohovoru pochopitelně je, že daného zaměstnance nevidíme. O člověku můžeme zjistit mnoho informací už jen z tzv. řeči těla, kterou v tomto případě nemůžeme hodnotit.

3.1.5 VIDEOPOHOVOR

Videopohovor slouží převážně k preselekcii uchazečů a úspoře časů. Tento typ není v EU moc využíván, a to z jednoho specifického důvodu. Valná část občanů EU není otevřena stěhování za prací, kdežto v USA je běžné, že lidé odcházejí i do jiné země, aby tam mohli pracovat na své kariéře. Tento typ pohovoru tedy odstraňuje určitou

bariéru uchazečů, kteří o pracovní nabídku mají zájem a jsou ochotni se i přestěhovat, ale dostavit se jen na pohovor je pro ně např. z hlediska ekonomického nevýhodné či zcela nemožné.

3.1.6 POHOVORY U OBĚDA NEBO VEČEŘE

„U nás nejsou zatím moc rozšířené a jejich využití je zejména při obsazování vyšších pozic. Cílem může být prověření sociálních dovedností uchazeče pod tlakem.“⁴²

K významným výhodám tohoto specifického pohovoru můžeme řadit setkání uchazeče nebo potenciálního zaměstnance na **neutrální půdě**. To vede k jistému zmírnění nervozity z prostředí, které je pro něj cizí. Je ale potřeba zmínit, jak již bylo řečeno v citaci č. 42, že tento typ pohovoru se používá především u vyšších pozic, takže určitá nervozita by se, pokud uchazeč má jistou praxi v obdobné pozici, kterou nabízíme, neměla objevovat.

3.1.7 ASSESSMENT CENTRE

„Komplexnější přístup k výběru pracovníka nabízí assessment centre (termín se nepřekládá, ale kdysi byl použit velice přesný termín ekvivalent „diagnosticko,výcvikový program“) Assessment Centra poskytují dobrou příležitost toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace.“⁴³

Pomocí assessment centre můžeme získat o uchazečích kvalitní a kvantitativní informace (dovednosti, kompetence, osobností rysy, vlastnosti, postoje), které ve srovnání s předešlými druhy pohovorů, dostaneme jen stěží.

Tento typ pohovoru je velice náročný, musí být správně veden, důležitá je opravdu podrobná příprava, finanční náklady a realizace. Nejdůležitější je však mít

⁴²http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/05-pohovory.html#typy

⁴³ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 361-362 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

kvalifikovaný tým ve svém oboru (psychologa a personalistu), který má již nějaké zkušenosti anebo je velmi dobře seznámen s assessment centre.

3.2 METODY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

V podkapitole **3.1** jsme představili nejznámější typy pohovorů. Každý z nich může být veden určitou formou či metodou. Volíme je s ohledem na dané pracovní místo, které nabízíme a inzerujeme.

Je třeba zvolit metody a strukturu pohovoru, abychom zjistili co nejvíce informací o uchazeči. Používáme k tomu již zmiňované metody obsahující diagnostické a psychologické testy, které nám pomůžou k doplnění případných informací a které mohou být i kritériem, proč daného uchazeče přijmout na pracovní pozici, či nikoliv. Některé postupy vedení pohovoru bych zmínil.

3.2.1 BEHAVIORÁLNÍ METODA

„Jejím cílem je zjistit připravenost uchazeče vzhledem k dané pozici a prověřit validitu uchazečových výpovědí. U tohoto pohovoru je vhodná přítomnost dvou personalistů, kdy jeden klade otázky a pozoruje reakce uchazeče a druhý zapisuje jeho odpovědi. Otázky jsou zaměřeny na konkrétní chování v minulosti a jeho následků. Tento typ pohovoru snižuje možnost stylizace účastníka.

Pohovor je založen na systematickém kladení otázek zaměřených na reálné pracovní situace, se kterými se uchazeč setkal, a jejich řešení.“⁴⁴

3.2.2 NÁTĽAKOVÁ METODA

Tato metoda je v praxi velice málo využívaná. Je pravda, že díky ní můžeme nejlépe sledovat postoje uchazeče ke stresu, který u něj vyvoláme. Nicméně hlavním a závažným negativem, které dokonce převyší samotnou zmiňovanou výhodu metody, je to, že tento způsob vedení pohovoru vrhá na společnost špatný pohled.

⁴⁴http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/05-pohovory.html#typy

Každý uchazeč, který se dostaví na pohovor, nesmí odcházet s negativním pohledem na společnost. Této situaci v této metodě vedení pohovoru zabránit nelze. V posledních letech se začínají společnosti orientovat na firemní kulturu či na etický kodex. Tento přístup k pohovoru může jít proti samotnému etickému kodexu, který si společnost stanovila.

3.2.3 STRUKTUROVANÉ POHOVORY ZAMĚŘENÉ NA SITUACI

„V pohovorech orientovaných na situaci (někdy se také říká pohovory orientované na kritické případy) je pozornost soustředěna na řadu situací nebo případů (událostí), v nichž lze chování lidí považovat za něco, co ukazuje na budoucí výkon. Je popsána nějaká typická situace a uchazeč je požádán, aby řekl, jak by se s touto situací vyrovnal nebo jak by se v ní zachoval.“⁴⁵

Tato metoda je zaměřená na případové studie, uchazeči může být předložena situace, se kterou se může setkat, ale také situace, která se momentálně např. v organizaci řeší. Na základě této metody, kdy se navrhne určitá situace z daného pracovního místa, dochází k oboustranné výměně informací mezi personalistou (informace o uchazeči) a uchazečem (informace o pracovním místě).

⁴⁵ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 375 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Příklad situační otázky:

NASLOUCHÁNÍ

Někdy zákazník nechce přímo říci, co chce, a vy musíte naslouchat sdělení skrývajícím se za slovy. Řekněte mi něco o případu, kdy jste byl schopen napomoci uskutečnění prodeje.

- Proč nechtěl zákazník říci, co chce?
- Jak jste si ověřil/a, že jste jej skutečně pochopil/a?
- Jak jste zjistil/a, že je pro zákazníka dobré, když vnímáte to, co je skryto za jeho slovy?
- Splnil/a jste skutečně toho dne svůj úkol?
- Je ten zákazník pořád ještě vaším zákazníkem?
- Měli jiní lidé s tímto zákazníkem nějaké problémy?

Zdroj⁴⁶

3.3 DISKRIMINACE

„Od roku 1990 se i v bývalém socialistickém bloku, tedy včetně České republiky, stále více ozývají hlasy poukazující na diskriminaci uvnitř společnosti. Tématy diskriminace se zabývají nejen sociologové, sociální psychologové, filosofové, právníci, novináři, ale i řadoví občané. Ti jsou totiž dennodenně vystavováni více či méně zjevným či skrytým formám diskriminačního chování a jednání ze strany různých společenských složek.“⁴⁷

Pojem diskriminace je v souvislosti s personalistikou, konkrétněji s přijímáním nových zaměstnanců, důležitým tématem, o kterém si je potřeba něco říci. Diskriminace může být z hlediska rasy, věku, pohlaví, náboženství, zdravotního a fyzického stavu, sexuální orientace, ale také z hlediska tzv. překvalifikovanosti.

⁴⁶ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 375 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁷MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 61 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

Diversity management a personální činnost

O této výše zmiňované odlišnosti se zabývá **diversity management**, který má za úkol tyto rozdíly potlačovat či zcela odstraňovat. Diversity management navíc vidí v rozdílnosti a různorodosti pozitiva, z kterých těží. Jako příklad bychom mohli uvést společnost IBM, která si na diverzitě zakládá a je plně otevřena rozdílnosti těchto diskriminačních prvků.

3.3.1 VĚK

„Jak již víme, ke konci roku 2006 bylo dlouhodobě bez práce nejvíce uchazečů o zaměstnání, kteří spadají do kategorie muži ve věku mezi 45 a 59 lety, se středoškolským vzděláním bez maturity. V těsném závěsu se drží ženy s týmiž parametry.“⁴⁸

Lidé starší věkové kategorie se mnohdy setkávají s neochotou zaměstnavatelů jim dát práci. Často si to zaměstnavatelé zdůvodňují tím, že tito pracovníci již nebudou podávat takový výkon jako osoba mladší. Někdy až ke kritické neochotě zaměstnavatelů dochází tehdy, pokud místo hledá člověk předdůchodového věku. V takovém případě může být uchazeč z pohledu personalisty neperspektivní pro budoucnost společnosti.

Diskriminace z hlediska věku v nízké věkové kategorii je také důležitým aspektem, se kterým se přímo či nepřímo setkáváme. Převážně jde o absolventy. Ti nemají potřebnou praxi v oboru, a tím se stávají nezajímavými z pohledu zaměstnavatelů.

3.3.2 POHLAVÍ

Rovnoprávnost žen v pracovní sféře je řadu let probíraným tématem, který vyvolává stále nové a nové diskuze. Ač můžeme říci, že se rovnoprávnost na trhu práce žen razantně zlepšila, stále se setkáváme se situacemi, kdy je jedna a ta samá práce ohodnocena rozdílnou mzdou a dalšími jinými složkami mzdy, jako jsou např. odměny.

⁴⁸MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 63 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

Dále také můžeme sledovat určitou diskriminaci na vybraných pracovních pozicích, např. v bezpečnostním sektoru.

Jak jsem již zmiňoval, diskuze na téma rovnoprávnost žen na sebe často strhává veškerou pozornost a opomíjí se fakt, že se ve společnosti objevuje (sice méně, ale bylo by nesprávné ji přecházet) i diskriminace z hlediska mužského pohlaví.

Příklad:

Muž se přihlásil na pozici učitel v mateřské škole. Ředitelka školky pozvala tohoto uchazeče a spolu s ním další uchazečky. Při pohovoru zjistila, že má lepší předpoklady pro výchovu a učení dětí než zájemkyně o totéž pracovní místo, avšak raději přijala osobu ženského pohlaví. Důvodem byl strach, že by někteří rodiče v tomto ohledu mohli hůře tento fakt snášet, stěžovat si a kritizovat MŠ.

3.3.3 ETNICKÁ PŘÍSLUŠNOST

„Jedná se o citlivé téma dnešního světa včetně české společnosti. Vzhledem k nárůstu migrace příslušníků jednotlivých kultur i na území České republiky dochází ke skutečnosti, které nebývaly do roku 1990 tak běžné.“⁴⁹

Diskriminace na základě etnické příslušnosti vzniká jako valná většina již v dětství, zejména při výchově nebo na základě zkušeností, které mohou ovlivňovat postoje a názory.

S masivní diskriminací etnické příslušnosti se můžeme hojně setkávat právě v této době. V posledním roce dochází k masivnímu přílivu válečných uprchlíků, kteří jsou jiné etnické příslušnosti a jiného náboženského vyznání. Tento příliv bude mít vliv na celkové postavení členských zemí EU k diskriminaci, které povedou k určitým opatřením, aby nedocházelo v tomto ohledu k jakémukoli znevýhodňování.

⁴⁹MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 75 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

3.3.4 ZDRAVOTNÍ STAV A SEXUÁLNÍ ORIENTACE

*„Záměrně se tato dvě témata spojují v jednu pasáž, protože je považuji co do četnosti výčtu v každodenní praxi za marginální, leč ne nedůležitá. Rozdělme zdravotní stav na dvě oblasti. Na **somatické** a **psychické postižení**. Každý tento handicap má odlišné projevy z pohledu diskriminačního jednání.“⁵⁰*

3.3.5 PŘEKVALIFIKACE

Diskriminace z pohledu překvalifikace se může projevit několika způsoby. Jedním z nich je to, že zaměstnavatel vypíše výběrové řízení na vyšší pozici, např. na liniového manažera, a mezi uchazeči se objeví osoba, která má vysokou míru odborné kvalifikace a bohatou pracovní praxi na stejné, nebo dokonce vyšší pracovní pozici. V takovém případě ji personalista může vnímat jako hrozbu – pokud tohoto uchazeče přijme, po krátké době ho přestane práce naplňovat, omrzí ho a odejde.

Další možností je strach o svou vlastní pracovní pozici, často nastává situace, kdy např. manažer hledá do svého týmu posily. V tomhle případě pokud se přihlásí osoba s lepší pracovní praxí a např. i vzděláním, může to vyvolat v manažerovi pocit ohrožení vlastního místa.

3.4 PROSTŘEDÍ

Prostředí, v kterém se bude vykonávat výběrové řízení, je důležitou součástí úspěšného pohovoru a důležitou součástí, jak z kandidáta dostat potřebné informace. Je důležité si rezervovat určitou kancelář, kde personalista bude vykonávat výběr zaměstnanců, anebo mít zamluvenou jednací místnost. *„Být oddělen psacím stolem nebo velkým stolem vytváří velký odstup. Dává jasně najevo „my“ a „vy“ a může být odstrašující zejména v případě, že je tazatelů několik. Je mnohem lepší obejít se bez této*

⁵⁰MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 77 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

velké bariéry.“⁵¹ Pokud nemáme jinou možnost než využít prostory kanceláře s psacím stolem, mnoho personalistů doporučuje přesednout si zpoza stolu blíže k uchazeči. Samozřejmě tak, abychom nenarušovali jeho osobní prostor.

Je důležité být se spolupracovníky domluven, aby v případě probíhajícího pohovoru **nevstupovali** do kanceláře či jednací místnosti. Pokud tak učiní, narušují tím harmonogram pohovorů, ale především mohou vyrušit uchazeče a tím můžeme ztratit určité informace, které mohou být cenné.

Pokud jde o vyrušování při probíhajícím pohovoru, musíme dbát na to, abychom měli veškeré elektronické zařízení včetně mobilu vypnuté nebo alespoň ztlumený zvuk. Musíme předcházet jakémukoliv narušení pohovoru. V dnešní době, zejména v pracovním životě, se jen těžko obejdeme bez mobilního zařízení. Stále s ním manipulujeme, a tak se může stát, že zapomeneme vypnout zvuk a během pohovoru začne telefon vyzvánět. V takovém případě se omluvíme uchazeči a v **žádném** případě nesmíme hovor přijmout.

*„Potřebě dělat si poznámky se nevyhnete. Není prostě reálné, abyste si pamatovali všechny detaily. V zásadě byste si mohli dělat poznámky na vašem laptopu nebo palmtopu, ale částečně by to mohlo kandidáta rušit, a také není jednoduché psát, aniž byste se příliš soustředili na klávesnici a display. I přes všechny jízlivé poznámky papír a pero fungují nejlépe.“*⁵²

3.5 NÁSTROJE POUŽÍVANÉ PŘÍ POGOVORU

Jsou určité základní dovednosti, které slouží k tomu, abychom mohli zvýšit efektivitu výběrového řízení. Pomocí nástrojů můžeme o kandidátovi dostat cenné informace, které bychom jinak neměli možnost zjistit.

⁵¹CLEGG, Brian. *Vedení pohovoru*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, iv, 49 s. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0616-0.

⁵²CLEGG, Brian. *Vedení pohovoru*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, iv, 49 s. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0616-0.

3.5.1 PRVNÍ KONTAKT

První kontakt, první vteřiny a první minuty jsou nejdůležitější v práci obchodníka, konzultanta, školitele, personalistů atd. Během prvních vteřin si člověk vytvoří subjektivní pohled, na základě kterého formuje určité postoje k dané osobě. Brian Clegg určuje některé faktory, které mohou napomoci k vytvoření dobrého prvního dojmu.

„Faktory:

- *Podání rukou a úsměv – dává dojem, že je kandidát vítán.*
- *Představte se a řekněte, jaká je vaše role.*
- *Oznamte kandidátovi, co se bude dít, Mějte na paměti, že vy jste v pozici moci – vy víte, co se bude odehrávat. Pro kandidáta může být prostředí a postup cizí, informace jej však mohou uklidnit.*
- *Má-li kandidát za sebou dlouhou cestu, nespěchejte s pohovorem a nejdříve mu nabídněte občerstvení.*
- *Pohodlně kandidáta usad'te. Vyhněte se takovým situacím, jako např. že usadíte kandidáta do nepohodlného křesla nebo do mnohem nižšího, než je vaše.*
- *Nabídněte sklenici vody nebo sálek čaje či kávy.*⁵³

3.5.2 NÁSTROJ TICHÁ

„Jeden z nejefektivnějších nástrojů pohovorů je ticho. Přinutit se nic neříkat může být docela obtížné. Můžete mít něco, o čem byste rádi mluvili – účelem pohovoru však není hovořit o svých oblíbených tématech. Nebo se vám může zdát, že má kandidát problémy, chcete mu pomoci, a tak se do toho zamotáte.“⁵⁴ Pomoci této metody můžeme zjistit

⁵³CLEGG, Brian. *Vedení pohovoru*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, iv, 14 s. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0616-0.

⁵⁴CLEGG, Brian. *Vedení pohovoru*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, iv, 26 s. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0616-0.

informace navíc, které bychom se jinak nedozvěděli. Ticho působí na uchazeče dojemem, že o sobě neřekl tolik, kolik je vyžadováno, a tak začne sdělovat informace nad rámec. Jako takřka u každého nástroje musíme zvažovat, kdy tuto metodu použijeme. Pakliže nám uchazeč sdělí obsáhlé a podrobné informace, je zcela zbytečné tento nástroj použít.

3.5.3 PŘESTÁVKY

Je důležité si rozvrhnout určitý harmonogram pohovoru, jak dlouho bude (navíc musíme počítat s možnou časovou odchylkou). Harmonogram zmiňuji proto, že je třeba brát v úvahu pauzu po každém pohovoru (např. 5), kdy se osoba vedoucí výběrové řízení odreaguje a tzv. pročistí hlavu.

3.5.4 ŘEČ TĚLA

Neverbální komunikaci musíme sledovat jak u sebe (u osoby vedoucí pohovor), tak u uchazeče. Musíme zamezit situaci, kdy bychom mohli vysílat negativní neverbální signály směrem ke kandidátovi. *„Bud'te si vědomi držení těla. Shrbenost může znamenat, že se nudíte nebo vás něco nezajímá. Pohyby tváře určené k potlačení zívnutí nebo svědění na nose mohou působit jako přezíravost. Když se příliš dlouho díváte jinam než na kandidáta (ať už do vašich poznámek, do jiných dokumentů, nebo dokonce na strop či z okna), opět můžete signalizovat nedostatek zájmu.“*⁵⁵

3.5.5 ZPĚTNÁ VAZBA

Zpětná vazba je v dnešní době částí a nástrojem pohovoru, na který se často zapomíná. Každý uchazeč chce pochopitelně vědět, jak při pohovoru obstál. Zpětná vazba by měla být sdělena zaměstnancem, který byl přítomen. *„V případě ústního podání by měla začínat tím, že budete prezentovat kritéria pro rozhodnutí, poté byste měli kandidáta povzbudit, aby si prošel své nedostatky v tomto ohledu. Jakkoli je ubohý kandidátův*

⁵⁵CLEGG, Brian. *Vedení pohovoru*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, iv, 20 s. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0616-0.

*výkon, neposílejte jej pryč s pocitem, že již pro něj není žádná budoucnost a nikdo ho nikde nezaměstná.*⁵⁶

3.6 ZÁKLADNÍ PRŮBĚH VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Průběh výběrového řízení se liší podle toho, jaký typ (individuální pohovor, skupinový pohovor, assessment centre) a metodu (nátlakové pohovory strukturované pohovory zaměřené na situaci apod.) zvolíme. Nicméně jsou části výběrového řízení, které mnohdy zůstávají stejné nebo se liší jen v detailech.

- Preselekcce uchazečů prostřednictvím zaslaných motivačních/průvodních dopisů a životopisů. Další preselekcce může být zvolena formou telefonického pohovoru (podkapitola 3.1.4), braného jako jakési předkolo výběrového řízení.
- Pozvání (čas, místo, dopravní spojení, koho kontaktovat nebo po kom se ptát) vybraných kandidátů pomocí elektronické pošty nebo mobilního telefonu (pokud se sídlo společnosti nachází v areálu či místě, kde se těžce hledá, doporučuje se zaslat v příloze mapa s označením). „*Je také třeba říct vrátným nebo bezpečnostní službě, kdo přijde. Na uchazeče udělá dojem, když se dozvědí, že jsou očekáváni.*“⁵⁷
- Přivítání příchozích kandidátů, nabídnutí občerstvení. Často jsou uchazečům k dispozici různé prospekty a časopisu společnosti, kde se mohou dozvědět různé informace ohledně např. firemní kultury, etického kodexu a dění ve společnosti.
- Přivítání uchazeče/ů na pohovoru, podat ruku, představit se a sdělit svou úlohu ve firmě, sdělit uchazeči, kam se může posadit, nabídnout vodu, kávu, čaj, seznámit s průběhem pohovoru.

⁵⁶CLEGG, Brian. *Vedení pohovoru*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, iv, 37 s. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0616-0.

⁵⁷ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 371 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Průběh pohovoru záleží na zvoleném typu a zvolené metody pohovoru. Jedno však mají bez debat společné, a to představení společnosti.
- „Uchazeči by měli být seznámeni s tím, co bude následovat po pohovoru. Lze se jich také zeptat, zda mají nějaké námitky proti referencím, které podnik dostal nebo které si na ně vyžádá.“⁵⁸
- Ukončení pohovoru., snaha, aby uchazeči odcházeli z pohovoru s pozitivním pohledem na společnost.
- Zpětná vazba s uchazeči jak úspěšnými, tak neúspěšnými.

⁵⁸ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 371 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 REALIZACE PRŮZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Průzkum je zaměřen na potenciální zaměstnance neboli uchazeče, kteří projevili zájem o volnou pracovní pozici.

4.1 CÍL PRŮZKUMU A CÍLOVÁ SKUPINA

Cíl průzkumu

Průzkum se zaměřuje na ověření tří hypotéz, které mají vztah k výběrovému řízení, tedy ke kapitole 3 v teoretické části.

Cílem tohoto průzkumu je získání a následné analyzování informací od respondentů (z hlediska žadatelů o pracovní místo), které budou vycházet z dosažených zkušeností a jejich představ o úspěšném výběrovém řízení na pracovní pozici, o kterou projevili zájem. Jde o to tyto informace od uchazečů analyzovat a vyvodit z nich různé přístupy metod pohovorů, které budou mít vliv na získání co nejvíce informací o uchazeči, abychom mohli vybrat toho nejvíce vyhovujícího kandidáta.

Cílová skupina

Cílovou skupinou průzkumu budou lidé, kteří se ve stávající či době minulé setkali/li s výběrovým řízením z pozice uchazečů.

4.2 HYPOTÉZY A METODA

Hypotézy

- Většina respondentů se přiklání k individuálnímu pohovoru.
- Značná část respondentů není se stylem vedení pohovorů spokojena.
- Uchazeči nemají zájem o nabídku hůře placené práce.

Metoda

Metodou v praktické části průzkumu bude dotazník se 16 otázkami směřujícími k respondentům (uchazečům o prac. místo). Tyto otázky budou zaměřeny na výběrové řízení a na zkušenosti respondentů z hlediska uchazeče.

4.3 POPIS POSTUPU PRŮZKUMU

V první části proběhlo vytvoření hypotéz a příprava dotazníku, konkrétněji stanovení 16 otázek a jejich odpovědí. V druhé části průzkumu probíhá samotná realizace. V této části je respondentům předložen anonymní dotazník k vyplnění. To probíhalo ve dnech 18. 12. 2015 – 6. 1. 2016. V třetí části průzkumu se dostáváme k samotnému sběru a analyzování dat, z kterých jsem v konečné části získali informace a porovnali je se s předem stanovenými hypotézami.

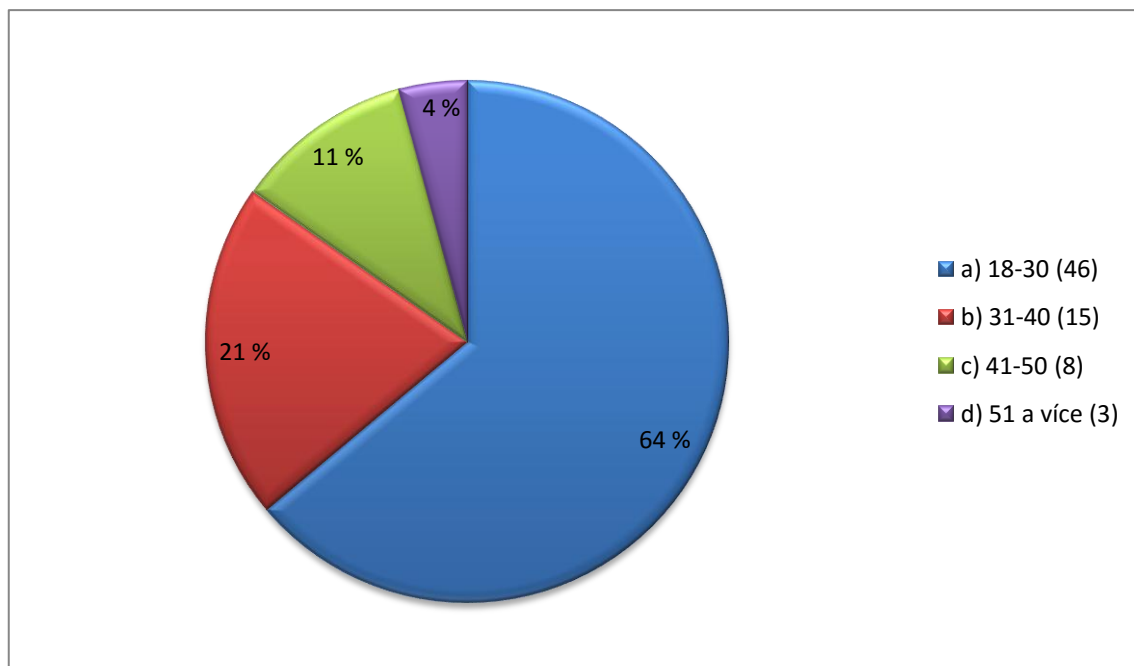
4.4 VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ

1. Pohlaví

odpověď	počet	procenta
žena	55	69,44
muž	22	30,56

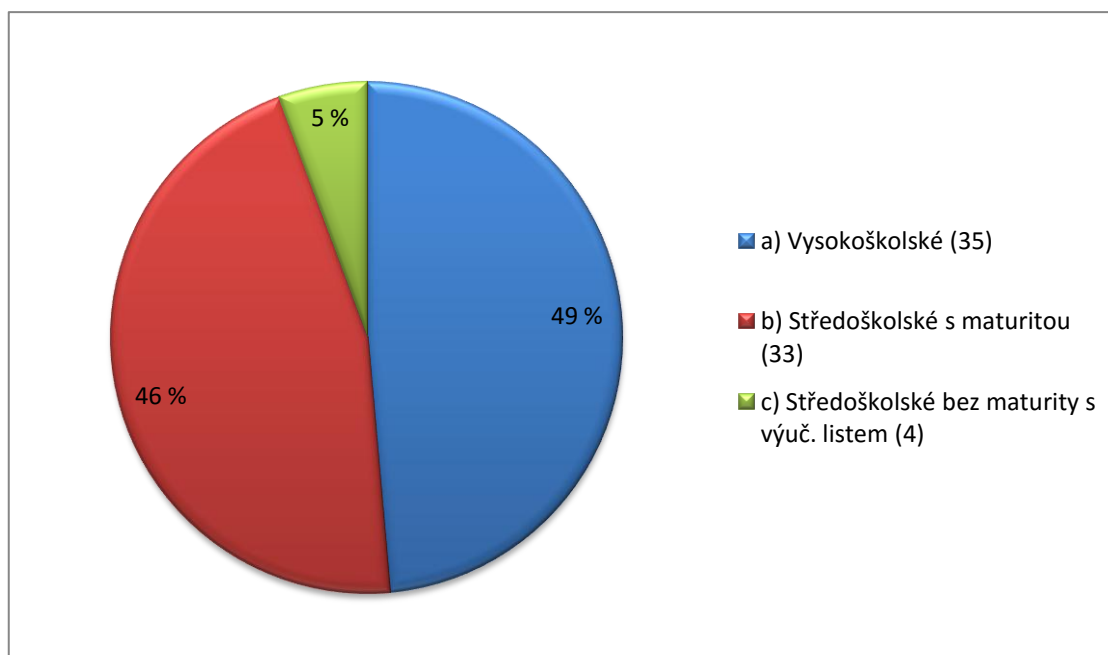
Na otázku zaměřenou na pohlaví vyplňujících odpovědělo celkem **77** respondentů. Z toho bylo **55 (69,44 %)** pohlaví ženského a **22 (30,56 %)** pohlaví mužského.

2. Věk



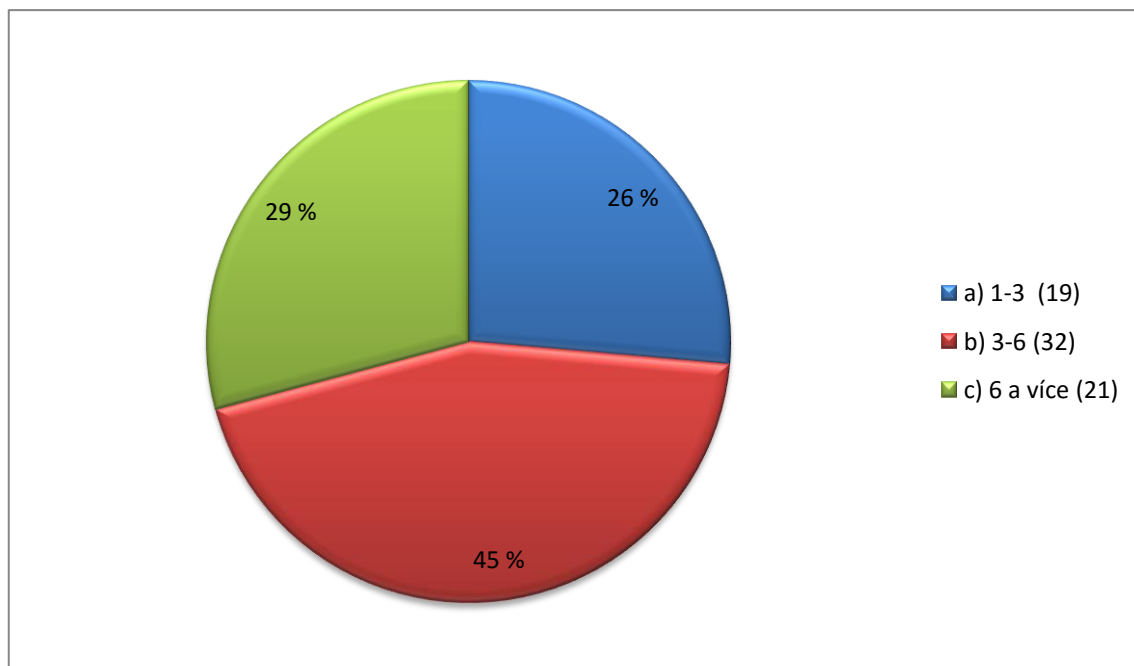
U otázky orientované na věk respondenta převažovala odpověď **18–30 (64 %)** let. S narůstajícím věkem respondentů se jejich počet v tomto dotazníku zpravidla snižuje. To znamená, že respondentů ve věku **31–40** je **21 %**, ve věku **41–50** je **11 %** a respondentů ve věku **51 a více** jsou pouhá **4 %**.

3. Nejvyšší dosažené vzdělání



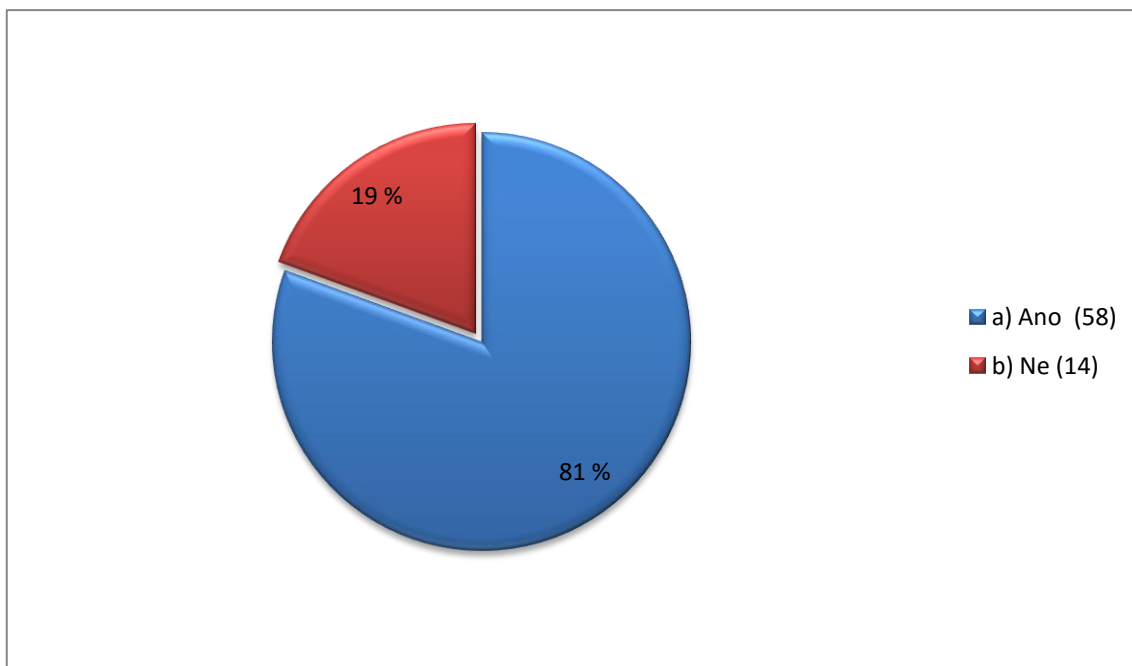
Na otázku z hlediska dosaženého vzdělání odpověděli respondenti následovně: **35 (49 %)** dotázaných odpovědělo, že jejich dosažené vzdělání je **vysokoškolské**. Podobný počet lidí, **33 (46 %)**, zodpovědělo, že mají **středoškolské vzdělání s maturitou**. Pouze **4** respondenti (**5 %**) měli **středoškolské vzdělání bez maturity s výuč. listem**.

4. Kolika pohovorů jste se zúčastnil?



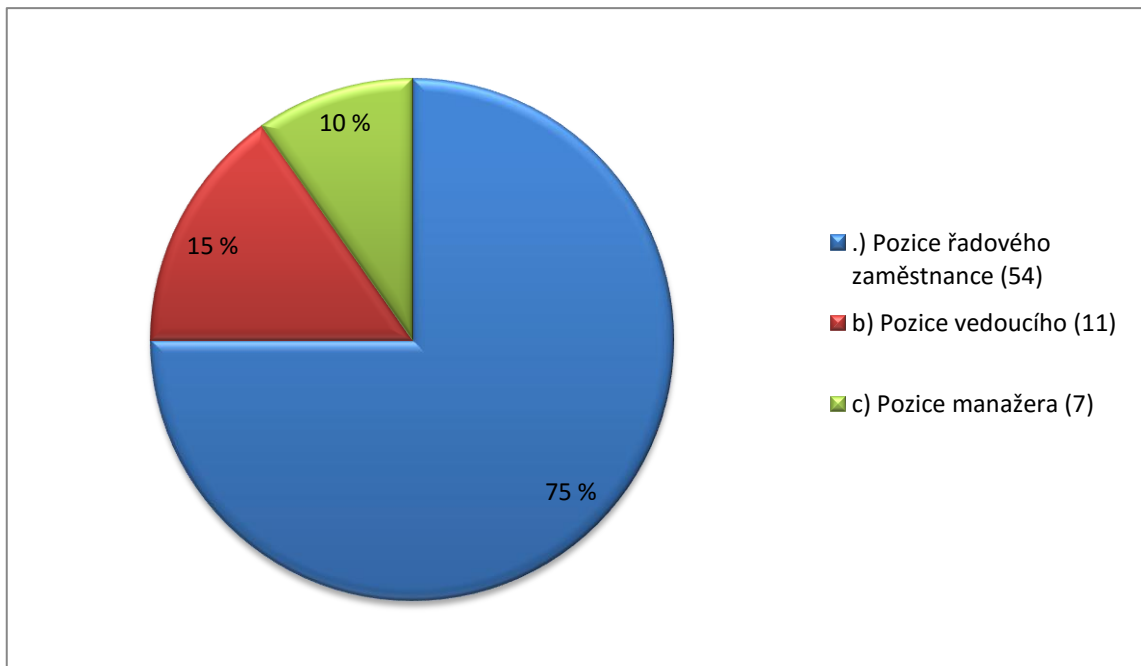
Nejvíce respondentů [32 (45 %)] se zúčastnilo **3–6 pohovorů**. **Šesti a více pohovorů** se zúčastnilo **21 (29 %)** dotázaných a **19 (26 %)** respondentů podstoupilo **1–3** pohovory.

5. Býváte před pohovorem nervózní?



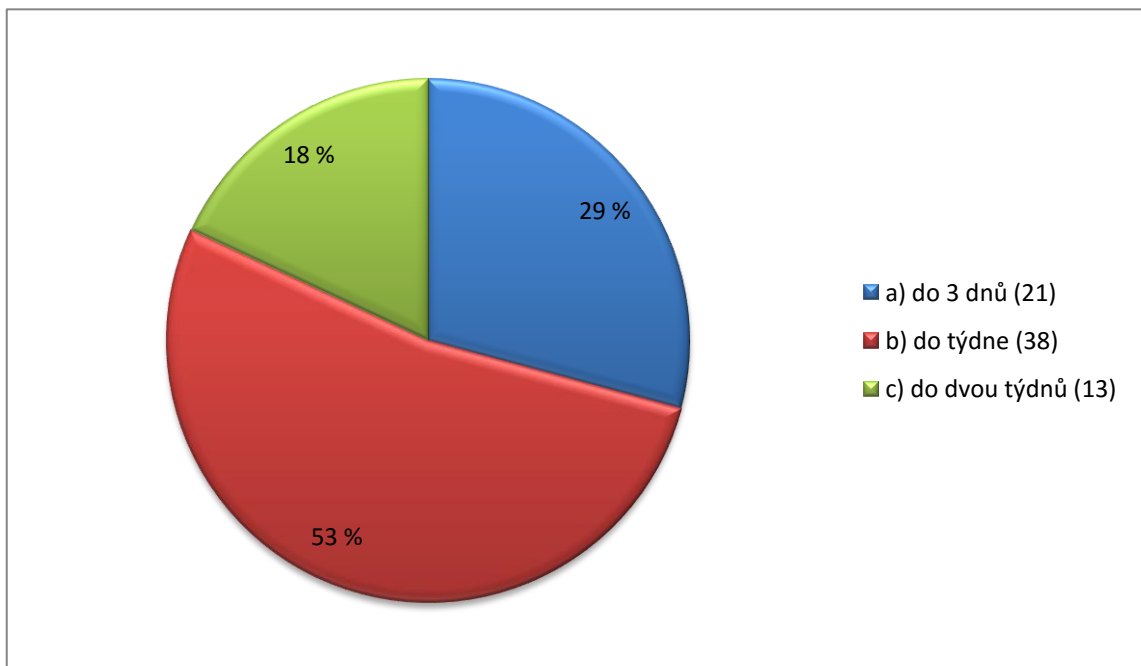
Na otázku zaměřenou na nervozitu uchazečů o pracovní místo před samotným pohovorem odpovědělo celkem **72** respondentů. Významný počet respondentů, a to **58 (81 %)**, odpovědělo, že se s nervozitou před pohovorem potýkají. Oproti tomu **14 (19 %)** vyplňujících na otázku odpovědělo, že se nervozitou před výběrovým řízením nesebkává.

6. O jaké pracovní pozice projevujete zájem?



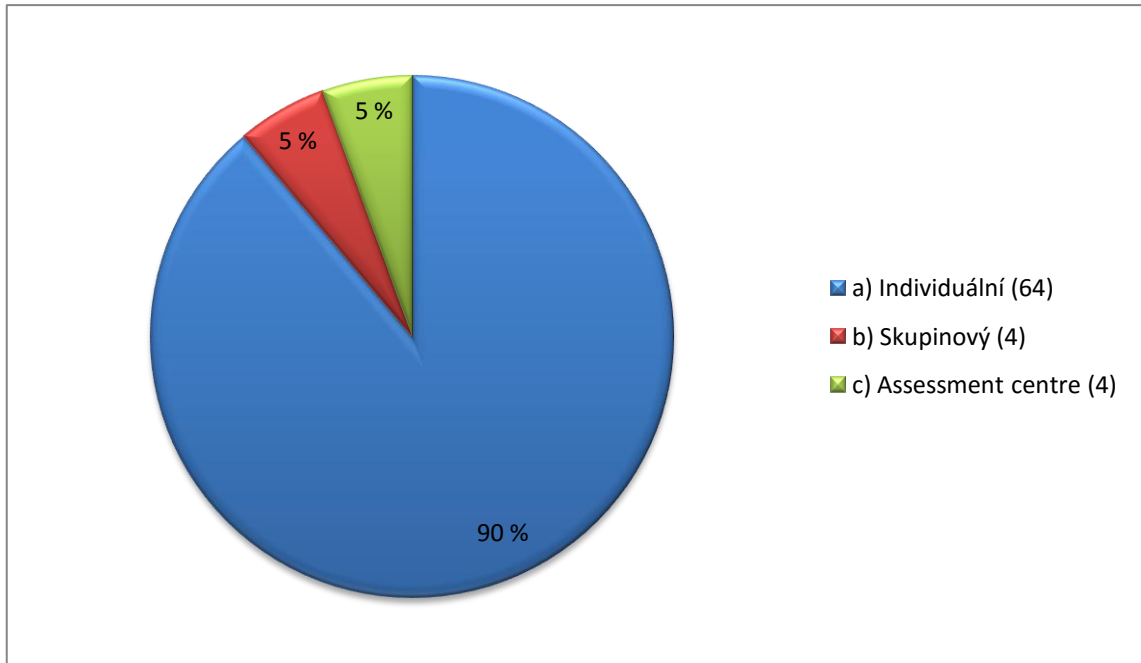
Padesát čtyři respondentů (75 %) se ucházelo o pozice řadového zaměstnance. Jedenáct (15 %) dotázaných se ucházelo o pozice vedoucího a 7 (10 %) vyplňujících se ucházelo o manažerské pozice.

7. V jakém časovém úseku byste se měli dozvědět o pozvání k osobnímu pohovoru od data zaslání životopisu?



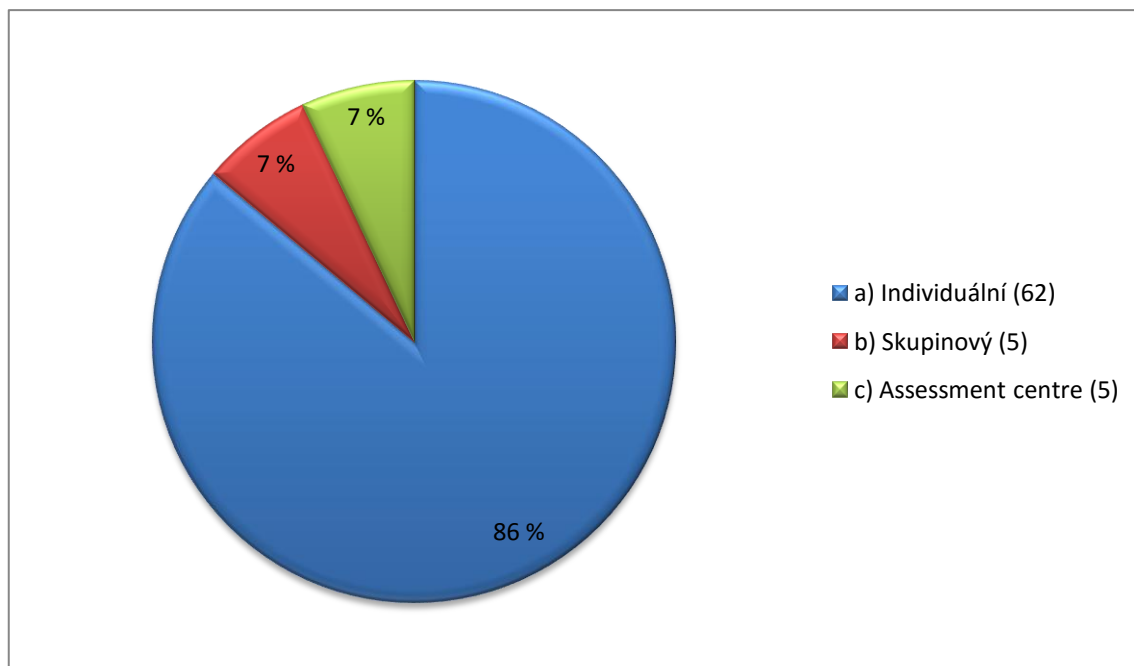
Tato otázka se zaměřuje na názor dotázaných, v jakém časovém intervalu by měl daný personalista reagovat na zaslání životopisu. **Třicet osm (53 %)** respondentů jsou názoru, že by personalista měl odpovědět **do týdne**. **Do 3 dnů** by podle **21 (29 %)** dotázaných měl personalista reagovat na jejich projevení zájmu o příslušnou prac. pozici. Zbylých **13 (18 %)** respondentů zastávalo názor, že pověřená osoba má odpovědět **do dvou týdnů**.

8. Kterých pohovorů jste se nejčastěji účastnili?



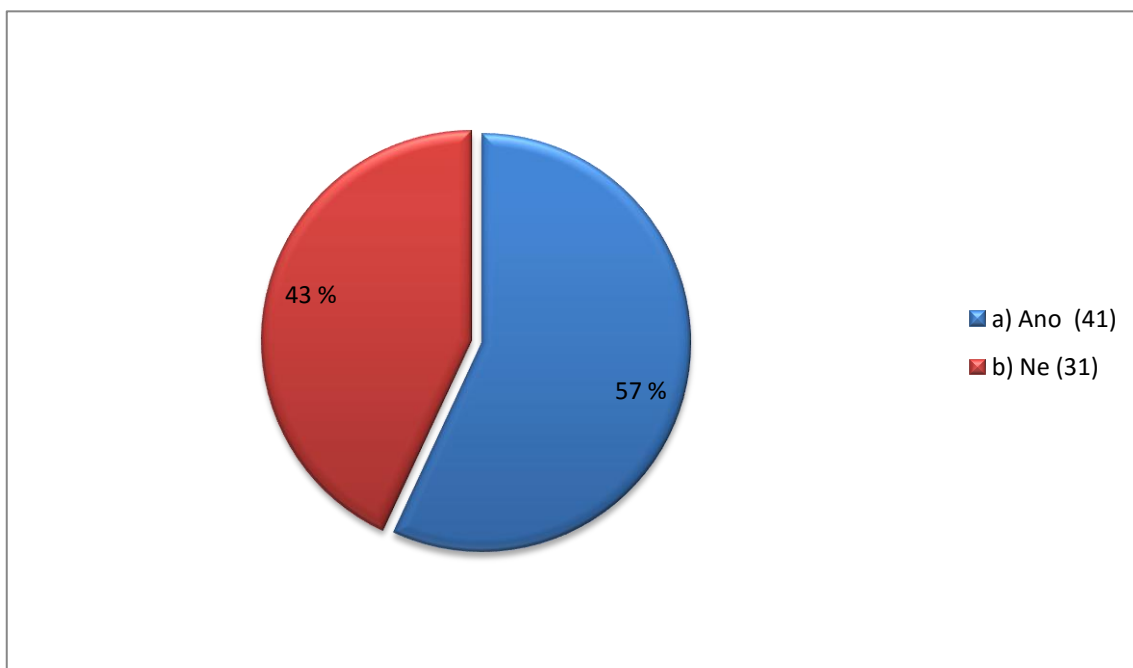
Celých **90 % (64)** respondentů se nejčastěji účastní **individuálních pohovorů**. Pouhých **5 % (4)** dotázaných se ve více případech setkala se **skupinovým pohovorem**. Stejně tak u **assessment centre**, zde se taktéž nejčastěji s tímto typem výběrového řízení setkala pouhých **5 % (4)** dotázaných.

9. Který z níže napsaných typů pohovorů Vám nejvíce vyhovuje?



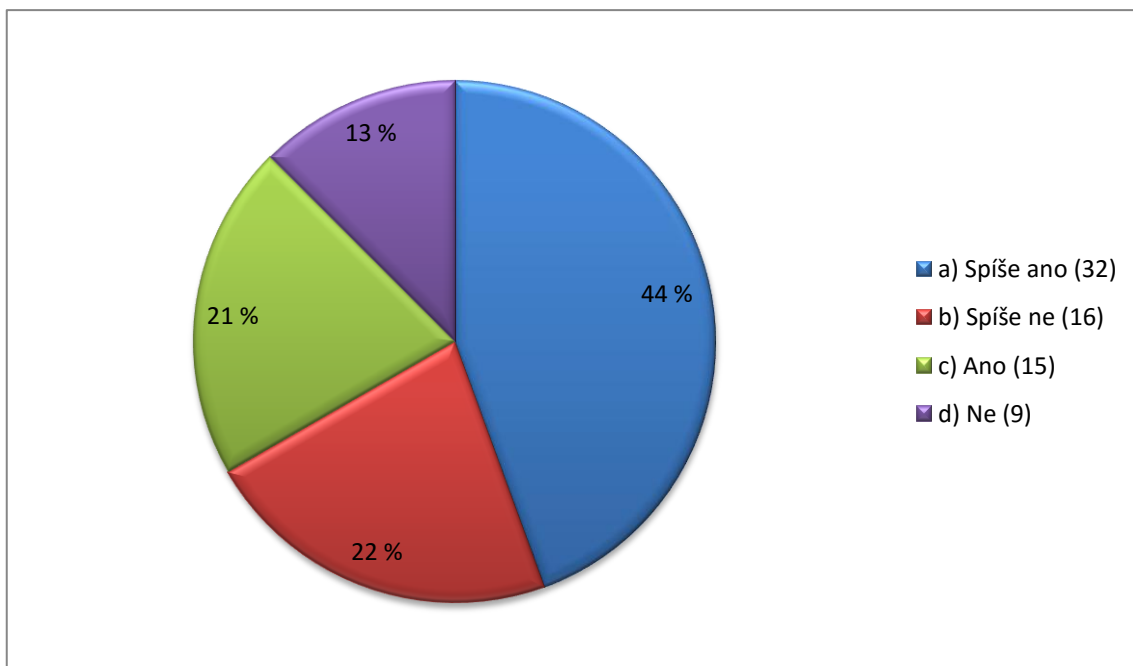
Individuální pohovor je pohovorem, který většina respondentů, tedy **62 (86 %)**, uvedla jako pro ně zcela vyhovující. **Pět (7 %)** respondentům upřednostňuje **skupinový pohovor** a **5 (7 %)** dává přednost **assessment centre**.

10. Cítíte se ve skupinovém pohovoru pod větším tlakem a máte problém před ostatními uchazeči o sobě mluvit?



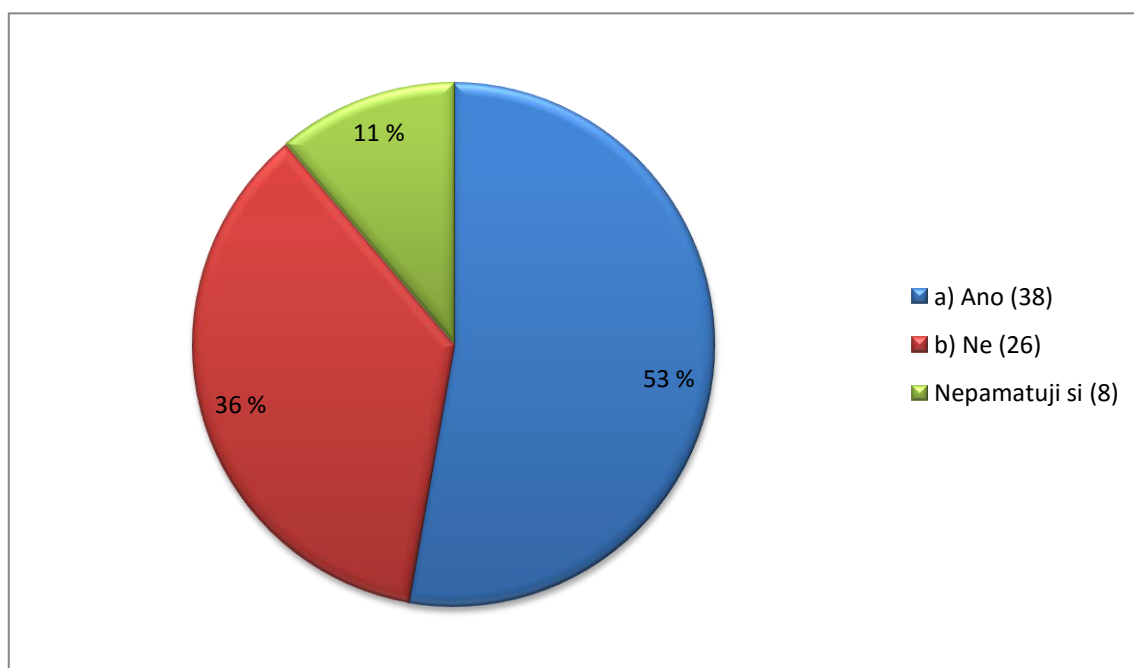
Čtyřicet jedna (57 %) dotázaných má problém ve **skupinovém pohovoru** před ostatními uchazeči o sobě mluvit, zbylým **31 (43 %)** respondentům to nedělá problém.

11. Jste spokojeni s průběhem pohovorů, kterých jste se zatím zúčastnili?



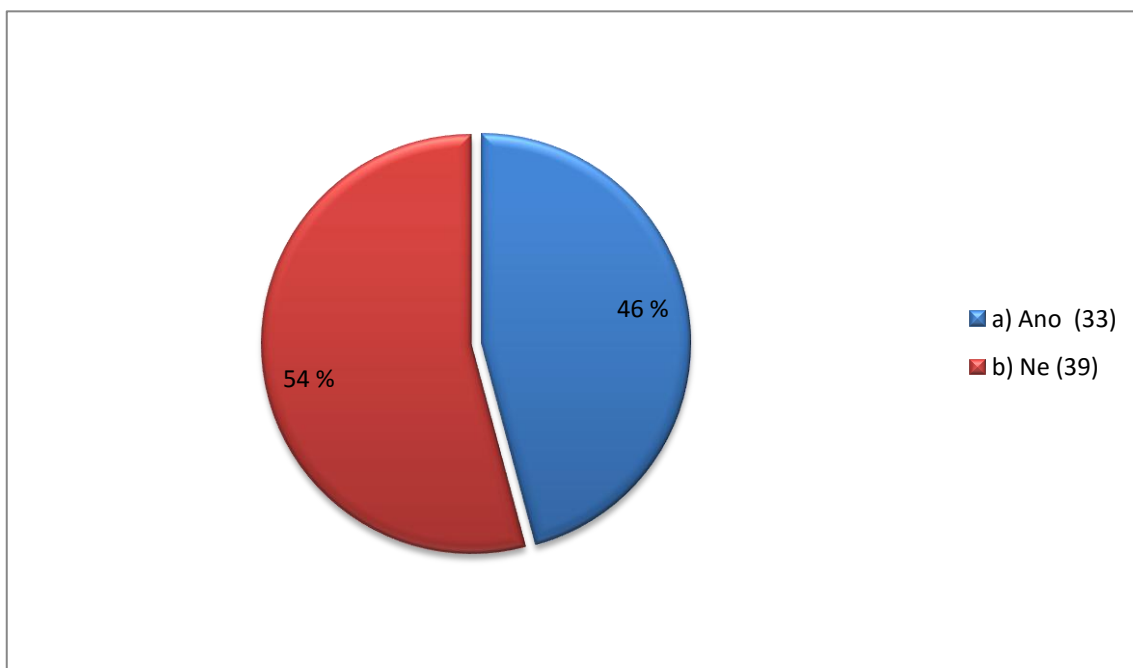
Z hlediska spokojenosti dosažených zkušenosti z pohovorů ze strany uchazečů odpovědělo **32 (44 %)** respondentů, že jsou **spíše spokojeni** s průběhem pohovorů, kterých se zúčastnili. **16 (22 %)** dotázaných jsou **spíše nespokojeni** s průběhem pohovorů, na kterých byli. **Spokojeno** s průběhem pohovorů je **15 (21 %)** a **nespokojeno 9 (13 %)** respondentů.

12. Setkali jste se v minulosti s personalistou, který na Vás působil negativním dojmem, či dokonce vůči Vám vystupoval arogantně?



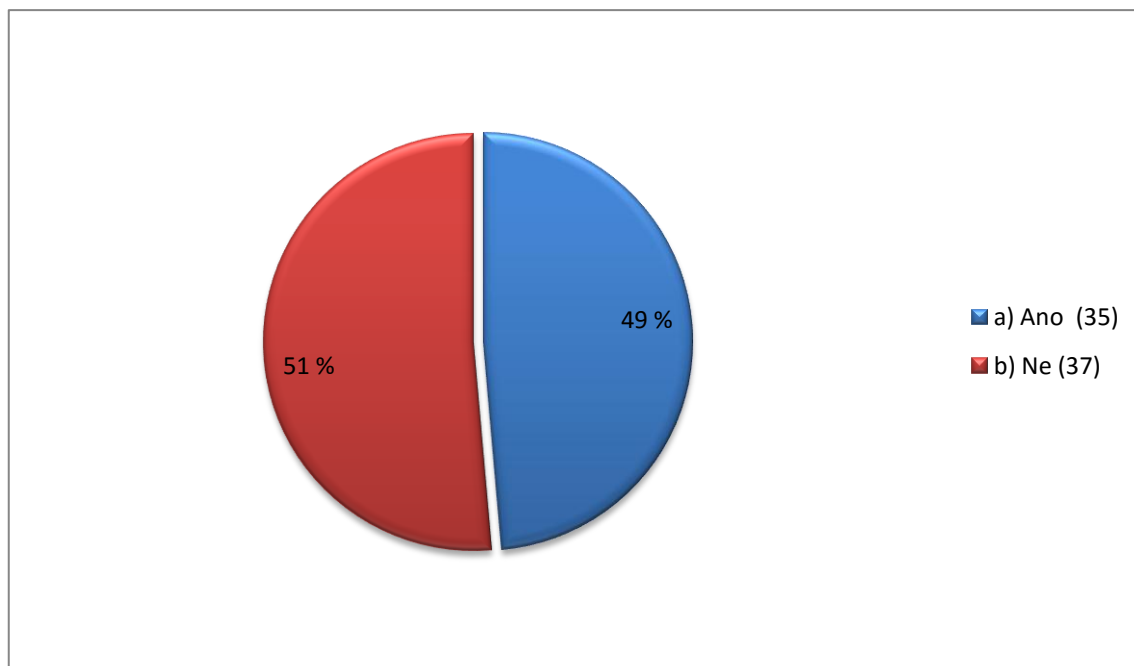
Třicet osm (53) respondentů v této otázce uvedlo, že **mají osobní zkušenost** s personalistou, který na ně působil **negativně, či až dokonce arogantně**. **Dvacet šest (36 %)** tuto **zkušenost nemá** a zbylých **8 (11 %)** respondentů si tuto negativní zkušenost **nepamatuje**.

13. Máte zájem o jinou nabídku práce (která je méně finančně ohodnocena) u pohovoru, pokud jste neuspěli?



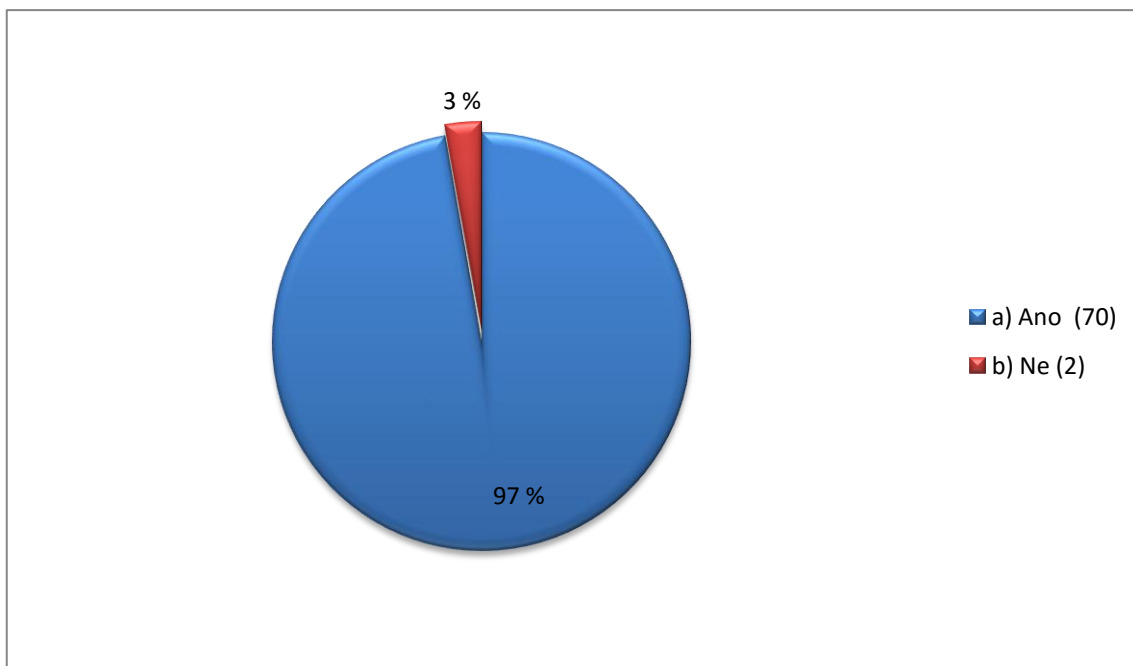
Třicet devět (54 %) respondentů uvedlo, že neměli zájem o jinou pracovní nabídku u pohovoru, na kterém neuspěli. Zbýlých 33 (46 %) respondentů o nabídku jiné pracovní pozice s horším finančním ohodnocením zájem mělo.

14. Odcházeli jste někdy z pohovorů s pocitem vnitřní sklíčenosti?



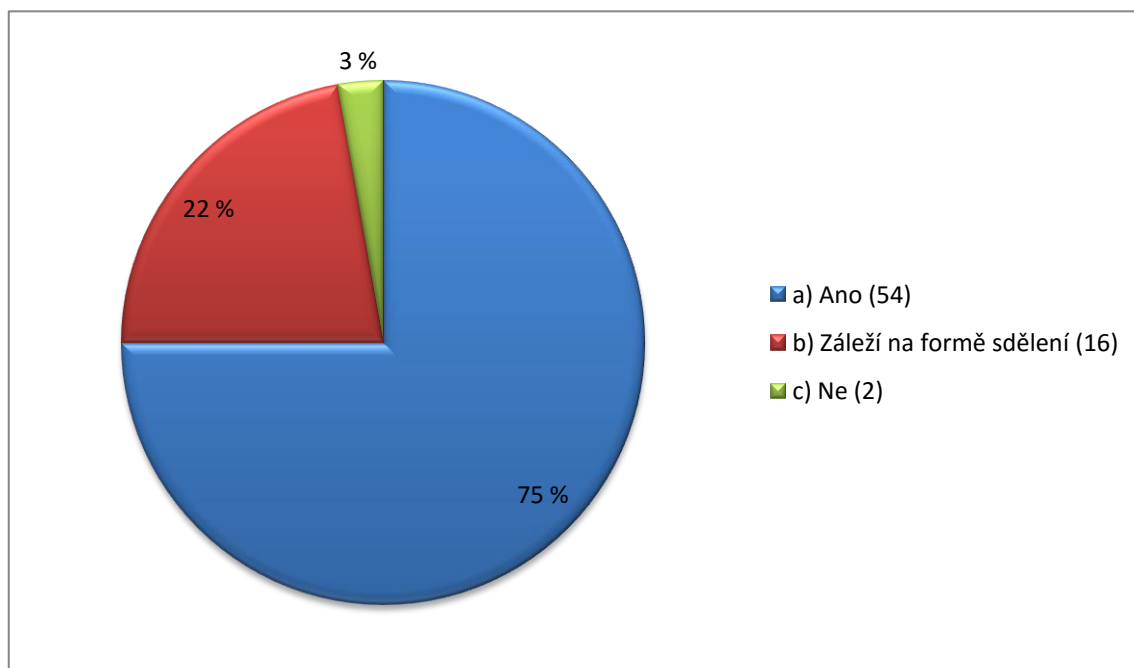
Dle odpovědí z pohovoru s **vnitřní sklíčeností odcházelo** někdy z pohovoru **35 (49 %)** respondentů. Naopak **37 (51 %)** dotázaných se s tím neseťkalo.

15) Považujete za důležité oznámení o neúspěchu ve výběrovém řízení?



Sedmdesát dotázaných (97 %) považuje za důležité vyrozumění od personalistů, zda byli během pohovoru úspěšní, či nikoliv. Jen 2 (3 %) respondenti uvedli, že to za důležité nepovažují.

16) Chtěli byste získat v případě neúspěšného výběrového řízení zpětnou vazbu v podobě sdělení, v čem se máte zlepšit?



V otázce, zda respondenti mají zájem o zpětnou vazbu, v čem se mají zlepšit při případných dalších pohovorech za předpokladu, že by neuspěli, odpovědělo **54** respondentů (**75 %**), že o toto sdělení **zájem měli**. Dalších **16 (22 %)** respondentů odpovědělo, že záleží na **formě sdělení** a zbylí **2** dotázaní (**3 %**) o tuto zpětnou vazbu **neměli zájem**.

17. Jaká je Vaše představa výběrového pohovoru (krátce, 1–3 věty)?

Vzhledem k tomu, že tato otázka byla zodpovězena 72 respondenty, tyto odpovědi jsem selektoval a vybral od respondentů pokud možno ty nejobsáhlejší, které nejlépe odpovídají na otázku.

1.	„Zaměstnavatel seznámí uchazeče s požadavky, které na něj bude mít 2. Zaměstnavatel klade uchazeči dotazy prověřující jeho odborné znalosti 3. Uchazeč klade zaměstnavateli dotazy ohledně povahy práce, požadovaných odborných znalostí a prostředí (pracovního i provozního, nasazené technologie atd.) 4. Zaměstnavatel a zaměstnanec diskutují a ev. dohodnou podmínky případného pracovního poměru (obsah smlouvy, příp. dodatky ke smlouvě, mzdu atd.).“
2.	„Nejdřív bych očekávala představení pozice, v krátkosti něco o firmě. Potom bych to viděla na představení se z mé strany. Pak diskuze. Moje představa je taková, že po tom všem by měl potenciální zaměstnavatel aspoň nastínit platové podmínky, dost mě rozčiluje, že pohovory většinou končí tím, že z člověka vytáhnou jeho představu, ale odmítají říct svůj náhled na tuto věc.“
3.	„Nemám ráda zbytečně dlouhé pohovory. Raději s personalistou mluvím, než vyplňuji nějaké dotazníky. Ráda slyším zpětnou vazbu.“
4.	„Dialog mezi mnou a personalistou, kdy on se ptá, a já odpovídá, a poté dá prostor i mně a mým případným dotazům. Průběh v přátelském duchu, žádné povýšené nadřazování.“
5.	„Jasně otázky a odpovědi, personalista se nebude snažit kličkovat, aby se dozvěděl odpovědi na diskriminační otázky.“
6.	„Představení se, představení pracovního místa, rozhovor o vlastních kvalitách a vlastnostech se zaměřením na dotčené pracovní místo, získání neformálních informací o pracovním místě, zaměstnavateli, možnost se dotázat na cokoliv a také na jakoukoliv otázku získat pravdivou odpověď.“

Na předchozí stránce můžeme vidět, jaké mají představu o průběhu pohovoru respondenti. Ze všech odpovědí a názoru (včetně těch, které jsem tu neuvedl) nejvíce pojednávají o tom, aby se obě zúčastněné strany pohovoru dozvěděly pokud možno co nejvíce informací. Častým opakujícím se problémem z pohledu respondentů bylo neprofesionální a někdy až nezdravé nadřazování personalisty nad uchazeči (ukazování moci apod.). Dalším nedostatkem je podle dotázaných diskriminace a s ní spojené diskriminační otázky typu rovnoprávnosti žen, matek apod.

K problematice diskriminace bych zde uvedl odpověď k 17. otázce dotazníku od respondentky, který se zaměřuje na jednotlivý faktor (diskriminaci), nikoliv na celkové pojetí vhodného pohovoru.

1.	<i>„Především se jako žena cítím utlačovaná. Po škole vadilo, že nemám praxi (kde ji asi mám získat), pak vadilo, že bych mohla mít děti (Na to se mě často i ptali, zda plánuji rodinu, zda mám trvalého partnera. Nebo mi rovnou řekli, víte, my hledáme někoho, kdo nám za pár let neodejde na mateřskou), nyní mám 2 děti, 3 a 6 let, a jsem na ÚP (problém, že mám dvě děti a mohla bych být často na paragrafu, nejsou sdílená pracovní místa a zaměstnavatelé nejsou ochotni brát zaměstnance na půlúvazky nebo vedlejší pracovní poměr).“</i>
----	---

4.5 Ověření hypotéz

Většina respondentů se přiklání k individuálnímu pohovoru. - *Potvrzeno*

Převážná část respondentů upřednostňuje individuální pohovor, pomáhá jim vytvořit podmínky k tomu se lépe prezentovat či lépe prosadit. Takových pohovorů se také nejčastěji účastní.

Značná část respondentů není se stylem vedení pohovorů spokojena.
- Nepotvrzeno

Větší počet respondentů je **spíše spokojena** s pohovory, kterých se zúčastnili. Těch, kteří v dotazníku uvedli, že jsou **naprosto spokojeni**, je však méně.

Uchazeči nemají zájem o nabídku hůře placené práce. - Potvrzeno

Uchazeči převážně nemají zájem o další nabídku práce, pakliže je tato nabídka pracovní pozice horší. Nicméně i nezanedbatelný počet respondentů má o tuto nabídku zájem. Jejich počet je ovšem menší.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem pro lepší představu typologie osobnosti v pracovní sféře, konkrétně při přijímání nových zaměstnanců (výběrové řízení), zprvu objasnil psychologický pojem „osobnost“ a její strukturu.

V další části jsem nastínil základní typologie osobností (Hippokratova typologie, Jungova typologie, Eysenckova typologie a Kretschmerova typologie osobnosti), jak se jejich principy využívají při náboru nových zaměstnanců.

Následně jsem představil celosvětově známou typologii MBTI, kterou využívají korporátní společnosti v pracovní sféře. Napsal jsem o zrodu této typologie a postupně přešel k samotnému představení a charakterizování 16 osobnostních typů, které z ní vycházejí. Aby tato typologie osobností byla účinná musí ji používat odborník, který se na danou problematiku specializuje.

O přijímacím řízení neboli pohovoru jsem psal v poslední, teoretické části práce. Popsal jsem sedm základních druhů pohovorů (individuální, skupinový, telefonický, videopohovor, assessment centre apod.). V této části jsem psal i o samotných metodách pohovorů, o tom, jakým způsobem je můžeme pojmout, abychom zjistili co nejvíce možných informací o uchazeči, abychom vybrali toho nejlepšího kandidáta. Na konci bakalářské práce v kapitole přijímacího řízení jsem popsal základní strukturu výběrového pohovoru.

Bakalářská práce je zakončena praktickou částí – formou dotazníkového šetření. Dvě hypotézy se potvrdily, jedna nikoli. Z výsledků dotazníku si lze udělat představu o tom, jak vidí běžní uchazeči pohovor, jaký na něj mají názor, co jim vyhovuje a v čem vidí slabiny. Respondenti se nejvíce účastní individuálních pohovorů. Považují za důležité, aby se dozvěděli o úspěchu či neúspěchu na pohovoru. V případě neúspěšného výběrového řízení by respondenti chtěli dostat zpětnou vazbu, v čem se mají zlepšit, při žádosti o nové pracovní místo.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

-5.

CLEGG, Brian. *Vedení pohovoru*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, iv, 94 s. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0616-0.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 361 s. ISBN 80-7261-112-7.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd.2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 620 s. ISBN 978-80-200-1680

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2005, 175 s. Manažer. ISBN 80-247-1092-7.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2010, 467 s. ISBN 978-80-246-1832-6.

Seznam použitých internetových zdrojů

http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/05-pohovory.html#typy

http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/05-pohovory.html#typy

<http://www.muotyp.cz/vedec/>

<http://www.muotyp.cz/ochrance/>

<http://www.muotyp.cz/spravce/>

<http://spt.skeletus.com/final.php?res=NTYWNTYWxVNGUCZJKCsExUpIFEoK3I5Jxhg9igrETQIKxBQKCs0EyUpJINQJjUyNTEzJjIbETIbOTs1O3YbOHs0O3Mw&chc=bfea437e485f27b343f1bbf4cfbaffb>

Http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal/patolog_phis/classes_stud/en/stomat/ntn/2/02.CM1%282%29.Influence%20of%20CNS%20violations%20on%20organism%20reactivity.files/image011.gif

<http://www.samouk.cz/moodle/mod/presenter/view.php?open=1&id=241&chapterid=944>

<http://www.orlita.cz/wp-content/uploads/2013/12/Maslowova-pyramida.png>

SEZNAM ZKRATEK

MBTI – MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR

...

...

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	
	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 2: Kretschmerova typologie.....	19

Seznam tabulek

Tabulka 1: Jungova typologie osobností.....	19
Tabulka 2: Příklady situačních otázek.....	45
Dotazník – tabulka 1	55
Dotazník – tabulka 2:	71
Dotazník – tabulka 3:	72

Seznam grafů

Graf 1: Zastoupení osobnostních typů v populaci.....	23
Dotazník – graf 1.....	56
Dotazník – graf 2.....	57
Dotazník – graf 3.....	58
Dotazník – graf 4.....	59
Dotazník – graf 5.....	60
Dotazník – graf 6.....	61

Dotazník – graf 7.....	62
Dotazník – graf 8.....	63
Dotazník – graf 9.....	64
Dotazník – graf 10.....	65
Dotazník – graf 11.....	66
Dotazník – graf 12.....	67
Dotazník – graf 13.....	68
Dotazník – graf 14.....	69
Dotazník – graf 15.....	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Příloha A – Dotazník

S dovolením bych Vás požádal o vyplnění dotazníku. Tento dotazník je určen pro respondenty, kteří mají zkušenosti s výběrovým řízením z pozice uchazeče o pracovní místo.

1. Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

2. Věk

- a. 18–30
- b. 31–40
- c. 41–50
- d. 51 a více

3. Vzdělání

- a. Základní
- b. Středoškolské bez maturity s výučním listem
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vysokoškolské

4. Kolika pohovorů jste se zúčastnil/a?

- a. 1–3
- b. 3–6
- c. 6 a více

5. Býváte před pohovorem nervózní?

- a. Ano
- b. Ne

6. O jaké pracovní pozici projevujete zájem?

- a. Pozice řadového zaměstnance
- b. Pozice vedoucího
- c. Pozice manažera

7. V jakém časovém úseku byste se měli dozvědět o pozvání k osobnímu pohovoru od data zaslání životopisu?

- a. Do 3 dnů
- b. Do týdne
- c. Do dvou týdnů

8. Kterých pohovorů jste se nejčastěji účastnili?

- a. Individuální
- b. Skupinový
- c. Assessment centre

9. Který z níže napsaných typů pohovorů Vám nejvíce vyhovuje?

- a. Individuální
- b. Skupinový
- c. Assessment centre

10. Cítíte se ve skupinovém pohovoru pod větším tlakem a máte problém před ostatními uchazeči o sobě mluvit?

- a. Ano
- b. Ne

11. Jste spokojeni s průběhem vedením pohovorů, kterých jste se zatím zúčastnili?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Spíše ano
- d. Spíše ne

12. Setkali jste se v minulosti s personalistou, který na Vás působil negativním dojmem, či dokonce vůči Vám vystupoval arogantně?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nepamatuji si

13. Máte zájem o jinou nabídku práce (která je méně finančně ohodnocena) u pohovoru, pokud jste neuspěli?

- a. Ano
- b. Ne

14. Odcházeli jste někdy s pohovoru s pocitem vnitřní sklíčenosti?

- a. Ano
- b. Ne

15. Považujete za důležité oznámení o neúspěchu ve výběrovém řízení?

- a. Ano
- b. Ne

16. Chtěli byste získat v případě neúspěšného výběrového řízení zpětnou vazbu v podobě sdělení, v čem se máte zlepšit?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Záleží na formě sdělení

17. Jaká je Vaše představa výběrového pohovoru (krátce, 1–3 věty)?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Václav Chrpa

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Prezenční studium

Název práce: Typologie osobnosti

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 66

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 8

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 9

Vedoucí práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.