

Typologie osobnosti

Využití typologie osobnosti ve firemní praxi

(Václav Holoch – 11/2021)

Tato tematika je velmi zajímavá i z toho důvodu, že je velmi aktuální. Žijeme totiž v době, která na nás klade čím dál větší nároky a požadavky. Proto musíme znát nejen své okolí, ale hlavně sami sebe a svoji osobnost. Kdo nepozná sám sebe, nikdy nepozná nové možnosti a životní výzvy, kterých by byl schopen dosáhnout.

Struktura práce

V různých organizacích se vyskytují různé typy osobností, kteří spolu musejí vycházet tak, aby to vedlo ku prospěchu celé organizace.

Na začátku se zaměříme na osobnost a faktory, které ji ovlivňují. Dále si představíme jednotlivé typologie z historického i současného pojetí.

Konkrétně se zaměříme pouze na jednu typologii a to na metodu MBTI. Popíšeme si jednotlivé temperamenty a vlastnosti manažera, využití této metody v personalistice a taky v prodeji. V této části budeme čerpat hlavně z poznatků M. Čakrta a Otty Kroegera, kteří se ve svých knihách touto tematikou zabývají.

Závěr bude věnován strategickému řízení a aplikaci MBTI na celkovou kulturu organizace podle knihy Typologie organizace od W. Bridgese. Popsány budou faktory, které typologii organizace ovlivňují a charakteristiky jednotlivých typů.

Osobnost člověka

Pojem osobnost

Osobnost je individuální a jedinečný vzorec chování a prožívání. Je to určitý souhrn vlastností, kterými se jeden člověk odlišuje od jiných.

Faktory ovlivňující osobnost

Existují různé faktory, které mohou v průběhu života ovlivnit osobnost člověka. Vliv na její formování má v první řadě dědičnost a výchova v rodině. Mezi další faktory patří kultura, příslušnost (sounáležitost) k určité skupině, životní zkušenosti a situace, do kterých se člověk dostává. Vliv jednotlivých faktorů se během života mění. V dětství je osobnost života primárně ovlivněna rodiči. V pozdějším věku, kdy člověk opouští domov, vstupuje do hry hlavně skupinová příslušnost a zkušenosti z nových situací.

Dědičnost

Dědičnost má podstatný vliv na fyzické znaky člověka. Způsobuje podobnost člověka s rodiči. Člověk si do života s sebou bere určitou genetickou výbavu.

Rodina

Dalším velmi důležitým faktorem je rodina. Svou roli hraje také to, do jaké sociální sféry či skupiny rodiče patří. Pokud mají dostatek prostředků, mohou tak více ekonomicky podpořit rozvoj dovedností a potenciálu dítěte. Rodiče jsou pro děti vzorem, děti často jejich chování napodobují nebo odmítají.

Při analýze osobnosti je rozhodující dědičnost a výchova a jejich vzájemné působení. Genetika je zodpovědná za charakter osobnosti ze 60%, výchova za zbylých 40 %.

Skupinová příslušnost

Člověk se stává během života členem několika skupin, kde hraje určité společenské role a kde získává potřebné sociální dovednosti. Například to může být role člena rodiny, role ve školní třídě, kroužku, sportovním klubu, role v práci atd.

Kultura

Kultura vštěpuje člověku určité hodnoty, zvyky a tradice, které se snaží během života dodržovat a vyznávat.

Zkušenosti

Jsou to jedinečné události, které se přihodí v životě člověka. Jedná se o dosažení vytyčených cílů, ambicí a schopnost překonávat se. Nově nabitě zkušenosti člověka mohou obohatit a umožňují mu další vývoj.

Situace

Lidské chování není určeno pouze osobnostním typem, ale také situací, ve které se daná osoba nachází. V různých situacích se chováme odlišně a různé nás omezují. Proto jsou naše reakce často nepředvídatelné.

Typologie osobnosti

Definice

Typologie osobnosti je věda, která se zabývá rozdílností povah jednotlivých osob a vlivy těchto charakterů na jejich chování a jednání.

Historie typologie

Od počátku věků si lidé všímali rozdílů mezi jedinci. Nejstarší pokusy o vytváření typologií byly astrologické povahy a lidé byli rozdělováni podle data jejich narození.

Hippokratova teorie osobnosti

Hippokrates popsal osobnost čtyřmi temperamenty.

Sangvinik je veselý, společenský a optimistický.

Flegmatik je klidný, někdy až lhostejný a pomalý (nevyvede ho nic z míry).

Cholerik je výbušný, vznětlivý.

Melancholik je smutný, trpící depresi, přecitlivělý, většinou pesimista.

Hippokrates tuto typologii postavil na základě čtyř tekutin v těle (krev, žluč, černá žluč a hlen). Tekutiny prý odpovídaly čtyřem základním prvkům světa: vodě, ohni, vzduchu a zemi. Tato typologie se používá v běžné mluvě dodnes.

Hippokratovu teorii později přepracoval slavný antický lékař Galenos. Teorii potvrdil také psycholog H. Eysenck, který ji dal do souvislosti s emoční stabilitou/labilitou versus introverzi/extroverzi.

Kretschmerova typologie

Kretschmer přirovnával k tělesné stavbě těla určité psychické vlastnosti. Rozlišuje osobnost na čtyři typy: astenika, schyzotypní, pyknický a atletický typ.

Astenik je typ hubený, vysoký, tělesně nebo duševně slabý.

Schyzotymní typ je člověk uzavřený, nedůvěřivý, se sklonem ke schizofrenii.

Pyknik je menší, zavalitý člověk s typicky velkým břichem, duševně se jedná o osobu veselou a energickou.

Atletický typ je člověk svalnatý, psychicky vyrovnaný a realista.

Do přelomu 20. století převládalo kategoriální pojetí osobnosti. To znamená, že člověk patřil striktně do jedné či druhé skupiny. Mezi těmito skupinami neexistovaly žádné přechody, a proto v tomto pojetí neexistovaly smíšené osobnostní typy. Změna přišla až s dimenzionálním pojetím osobnosti. Toto pojetí se neptá, zda jedinec nějakou vlastnost má nebo nemá, ale v jaké jí má míře – jedná se o kvalitativní pohled.

Jungova typologie osobnosti

Carl Gustav Jung zavedl nové dimenzionální pojetí osobnostní psychologie. Nejprve rozdělil jedince podle vztahu k okolí na extraverty a introverty.

Extravert je vůči světu otevřený, optimista, rád se baví s lidmi.

Introvert je naopak typ přemýšlivý a uzavřený.

Dále definoval čtyři základní psychologické funkce.

Racionální jsou myšlení a cítění.

Iracionální jsou intuice a čítí (smyslové vnímání).

Tyto funkce se vzájemně doplňují a je-li někdo vědomě racionální, je současně nevědomě iracionální a naopak.

Kombinací všech funkcí, které Jung vytvořil, lze sestavit 8 funkčních typů:

Extravertně:

- 1) Myšlenkový
- 2) Citový
- 3) Čivý
- 4) Intuitivní

Introvertně:

- 1) Myšlenkový
- 2) Citový
- 3) Čivý
- 4) Intuitivní

Na Junga navazuje typologie MBTI.

Velká pětka

Jazyk obsahuje mnoho pojmů pro popsání různých lidských vlastností. Psychologové analyzovali tyto slova a vybrali zhruba osmnáct tisíc slov, které popisují lidské charakterové vlastnosti. Posléze byl vytvořen výsledek, který shrnul a vytvořil teorii 5 základních dimenzí osobnosti, často označovanou jako Velká pětka. Jedná se o pět okruhů, které dobře charakterizují jednotlivé lidské vlastnosti. V angličtině tvoří názvy oblastí zkratku OCEAN a jsou to: Otevřenost novým zkušenostem (Openness), Svědomitost (Conscientiousness), Extroverze (Extraversion), Ochota (Agreeableness) a Neurotismus (Neuroticism).

Typologie Johna Hollanda

Jedná se o rozdělení lidí na základě jejich pracovních zájmů. Na základě obecné teorie osobnosti John L. Holland zpracoval v roce 1959 šest základních metodik své teorie volby povolání a profesní příslušnosti (RIASEC), které se během dalších let staly základem snad nejnámější psychologie volby povolání.

Šest skupin pracovních činností dle J. Hollanda: **R – I – A – S – E – C**:

Kód R: Řemeslně technický - manuální typ umí zacházet s předměty nebo je opravovat, ovládá stroje, a technickou stránku věci.

Kód I: Vědecko-výzkumný typ se stále vzdělává, problémy řeší pomocí logiky, nových nápadů a metod pozorování.

Kód A: Umělecko - tvořivý typ člověka nacvičuje skladby, ovládá zpěv, hudební nástroje, atd. Obohacuje společnost pomocí nových idejí, které vyjadřuje uměním.

Kód S: Vychovávající a pečující typ se snaží pomoci druhým lidem, pečuje o ně, rád poradí a vzdělává ostatní. Má velkou schopnost se vcítit do druhých. Vychází dobře s druhými lidmi.

Kód E: Vůdčí a prodávající typ má organizační a manažerské schopnosti. Používá obchodní myšlení k prodeji a dosahování hospodářských cílů. Motivuje a přesvědčuje ostatní (k lepšímu výkonu, k nákupu).

Kód C: Uspořádávající a spravující je spolehlivý typ člověka, má na starost kontrolu, správu účetnictví.

Belbinova typologie

Belbinova práce identifikuje devět (v některých literaturách se uvádí 8) různých modelů chování ve skupině - týmových rolí. Každá týmová role má své vlastní pozitiva a negativa. Zde je uveden výčet pozitivních vlastností a charakteristik, které často zvyšují efektivitu celého týmu. (viz tabulka 1), [5].

Role osobnosti	Vlastnost	Charakteristika
Inovátor	tvůrčí, nápaditý a neortodoxní	Dokáže řešit náročné problémy.
Kompletovač finišer	pečlivý a svědomitý	Hledá chyby a přehlednutí. Plní termíny.
Koordinátor	vyzrálý a sebejistý	Vyjasňuje cíle. Dává lidem dohromady, aby podpořil týmovou diskusi.
Monitor vyhodnocovač	stratég a má vysoké nároky	Vidí všechny možnosti.
Realizátor	disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích	Má schopnost činit praktické kroky a akce.
Specialista	cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi	Poskytuje vědomosti a dovednosti které jsou vzácné.
Týmový pracovník	spolupracuje, je vnímavý a diplomatický	Naslouchá, buduje a odvrací třenice.
Usměrňovač	vyzývá k výkonu, je dynamický	Má průbojnost a odvahu překonávat překážky.
Vyhledávač zdrojů	nadšený a komunikativní extrovert	Objevuje příležitosti. Rozvíjí kontakty.

Typologie F. Bělohávka

Tato typologie vychází z konkrétních pozorování lidského chování v organizacích a popisuje realistické vzorce chování. Není postavena na teoretickém základu, ale na praktickém pozorování konkrétních jedinců v každodenních situacích. Bělohávek se v této typologii nezaměřuje pouze na popis jednotlivých typů, ale také na jejich komunikaci, motivaci, jejich silné stránky a potenciální problémy v práci. Je v ní obsaženo 20 typů lidí:

Typ člověka	Charakteristika
1) Specialista	Specialisté mají velmi mnoho vědomostí a zkušeností z oblasti jejich profese. Nejčastěji se nachází v informatice v technologiích, vývoji a financích, Přínosem je jejich profesionalita, avšak někdy přemýšlí příliš jednostranně a mají problémy s komunikací.
2) Nepostradatelný	Typické vlastnosti nepostradatelného je jeho pracovitost a přetíženost. Tento typ člověka si na sebe bere další a další úkoly, protože nedůvěřuje úplně svým kolegům. Často se stylizuje do role mučedníka nebo hrdiny.

3) Přátelský	V práci věnují hodně času komunikaci s kolegy a snaží se jim být nápomocní. Kolegové ho mají rádi pro jeho pochopení a zájem o druhé.
4) Plachý	Tito lidé se v kolektivu příliš neprojevují a málokdy vstupují do diskuse. Jejich chování je ovlivněno komunikační neobratností a jejich malou sebedůvěrou. Nejčastěji se uplatňují v oblastech jako Controlling, IT a Konstrukce.
5) Arogantní	Arogantní lidé se projevují hlučností, arogantností a také svým hněvem k ostatním. Svoje spolupracovníky poučují a deptají svými urážkami a ironickými poznámkami. Jeho hlavní vlastností je také průbojnost a agresivita v jednání.
6) Pohodář	Pohodový jedinec se nevzrušuje, nikam nespěchá a vždy si najde čas na odpočinek. Projevuje se svou lehkostí, klidem a žertíky. Jeho přístup ovšem někdy demotivuje svoje okolí.
7) Intrikán	Je to inteligentní člověk. Snaží se s každým dobře vycházet, ovšem mezi jeho aktivity patří pomluvy, manipulace a prosazování svých zájmů, což má za následek špatný vliv na výsledky organizace i mezilidské vztahy na pracovišti.
8) Impulzivní	Typickými vlastnostmi tohoto člověka je rychlost, dynamičnost a zbrklkost. Klade důraz na výraznou neverbální komunikaci. V mezilidských vztazích působí problémově, ovšem svou energií dokáže někdy vyprovokovat ostatní spolupracovníky k lepším výkonům.
9) Perfekcionista	Perfekcionisté jsou velmi pracovití a precizní lidé. Všechny úkoly se snaží řešit do podrobností, které je často stojí mnoho času. Nejčastěji se prosazují v oblastech jako Controlling, účetnictví.
10) Lehkomyslný	Jeho typickými povahovými rysy jsou rychlost, pohotovost a netrpělivost. Na rozdíl od perfekcionisty nelpí tak na kvalitě práce a nevydrží se zabývat tím stejným úkolem po delší dobu.
11) Byrokrat	Byrokrati se uplatňují ve státní sféře a jako znalci zákonů a pravidel. Pracují se systémem informací, postupů a návodů, které umožňují organizaci optimální fungování a řízení procesu. Byrokrat se těžko zvyká v malých organizacích.
12) Snílek	Snílci jsou kreativci. Přicházejí s novými nápady a myšlenkami, ale hůře je přetavují do reality. Mají problémy s pracovní dobou, dodržováním postupů a zvyklostí. Rádi přemýšlí a inspirují se v různých tématech a oborech.
13) Neschopný snaživec	Tento typ člověka dělá věci mechanicky, čímž zakrývá svůj intelektový deficit. Svou neschopnost se snaží zakrýt přijímáním nových úkolů. Tito lidé nejčastěji budují kariéru v organizacích či skupinách, kde se těžko zjišťují rozdíly ve výkonech.
14) Schopný a náročný	Dělá věci propracované, přesně a kreativně. Jsou to velmi ambiciózní lidé, kteří si efektivně organizují svůj čas a práci. Pro své okolí jsou často zdrojem frustrace pro svou náročnost. Tito lidé zastávají nejčastěji vrcholné pozice ve firmách.

15) Hochštapler	Hochštapler se projevuje dobrými komunikačními schopnostmi a sociálními kontakty. Pracovní výsledky jsou ovšem skoro nulové. Je velmi přesvědčivý a uplatňuje se často v politických stranách a státních firmách.
16) Stoupenec	Stoupenec je člověk, který hledá jednoduchý postup, který mu umožní popsat složitou realitu. Je o svých názorech hluboce přesvědčen a nadšeně je šíří dál. Jeho teorie jsou příliš zjednodušené a často představují bariéry ve vnímání okolního světa.
17) Negativista	Jeho typickým projevem jsou stížnosti a negativistické vidění světa. Za jakýmkoli opatřením hledá nekalé záměry. Je skeptický ke všem novým řešením a unáhleným rozhodnutím.
18) Rozhodný	Jsou to energičtí a rozhodní lidé, kteří rádi pracují pod tlakem. Pro svoji rychlost a zbrkllost mohou dělat špatná rozhodnutí a chyby.
19) Popleta	Popleta je roztržitý, zapomíná, ztrácí a dělá zmatky. Celkově je jeho práce velmi chaotická. Špatně pracuje v operativních činnostech, ovšem dokáže se na věci dívat s nadhledem.
20) Váhavý	Váhavý je opakem rozhodného. Vše řeší uvážlivě a opatrně. Rád věci analyzuje. Snaží se oddalovat rozhodnutí a hledá řešení, které vyhovuje všem stranám. Tito lidé rádi pracují v prostředí s jasnými normami a návody.

MBT Indicator

Tato typologie vychází z Jungových myšlenek, rozděluje preference osobnostních typů na **extraverzi E – intraverzi I, myšlení T-cítění F, intuici N-smysly S a usuzování J-vnímání P**. Tato čtvrtá dvojice byla vytvořena po 2. světové válce američankami Isabelle Myersovou a její matkou Katherine Briggsovou. Tato typologie zobrazuje čtyři dvojice písmen do šestnácti kombinací.

Každý z nás patří do jedné z těchto kombinací. Není dokázáno, zda jsou preference vrozené nebo si je osvojujeme v raném dětství. Preference jsou stálé, nikoli však neměnné. Mají tendenci s postupem času posilovat či slábnout.

Jim podobné jsou návyky. Každý pól základních osobnostních dimenzí stojí v protikladu vůči svému protějšku.

Pro psychické zdraví je tedy velmi důležité vnímat své protiklady a uvědomovat si potlačené preference. Člověk se tak stává citlivější a vnímavější k odlišným typům osob a nesoudí druhé ihned po prvním dojmu, ale dokáže se do druhého vcítit. To se dá natrénovat s přibývajícím zkušenostmi a věkem. To znamená, že např. silný introvert by neměl zapomínat na komunikaci s ostatními.

Typologie MBTI pomáhá porozumět, proč se různí lidé chovají odlišně a zároveň nám přiblížit silné a slabé stránky naší osobnosti, které pak můžeme využít ve svůj prospěch. Mohou nám pomoci při výběru povolání, ale i při řešení problémů v osobním životě. Test MBTI se používá také v personalistice při výběru zaměstnanců.

Dvojice preferenčních skupin – 16 osobnostních typů

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

extraverze E / intraverze I / myšlení T / citění F / intuice N / smysly S / usuzování J / vnímání P

Temperament

Teorie temperamentu rozšiřuje základní Jungovo pojetí osobnosti.

Temperamenty jsou vyjádřeny kombinací dvou písmen. Tato dvě písmena z velké části určují, jak se člověk učí, pracuje a umí vést ostatní. Při hledání našeho temperamentu je nejdůležitější preferenční dvojice S-N, protože určuje způsob získávání informací z okolí. Intuitivní typ získává informace na základě pojmů a abstraktností, naopak smyslový typ získává informace konkrétně. Druhé písmeno v temperamentu vyjadřuje, jakým způsobem informace hodnotíme a jak s nimi nakládáme.

Jednotlivé temperameny:

Typ NF (intuitivní typ s převahou citění – INFP, INFJ, ENFP, ENFJ).

K jeho silným stránkám patří schopnost přesvědčovat druhé a vzájemná spolupráce. Je to budovatel týmového ducha. Ke slabším patří přílišná lidskost a řešení osobních problémů.

Typ NT (intuitivní typ s převahou myšlení – INTP, INTJ, ENTP, ENTJ):

K silným stránkám tohoto typu patří systematické a strategické myšlení. Negativní vlastností je přílišná komplikovanost jeho myšlenek.

Typ SJ (smyslový typ s převahou posuzování – ISFJ, ISTJ, ESFJ, ESTJ):

Má velký smysl pro zodpovědnost a povinnost, je oporou týmu. Není však pružný, soustředí se příliš na termín a předpisy.

Typ SP (smyslový typ s převahou vnímání – ISFP, ISTP, ESP, ESTP).

Tento typ je schopen zabývat se několika věcmi současně a zvládá nenadálé úkoly. Nechápe ale širší souvislosti.

Využití MBTI v operativním řízení

Pod slovem operativní řízení jsou myšleny tyto činnosti:

- 1) Řízení lidí a spolupráce mezi nimi
- 2) Výběr nových zaměstnanců
- 3) Řízení prodejního týmu

Typologie manažera

Po manažerech se ve většině společností vyžadují vlastnosti jako je objektivita, přesnost a spolehlivost. Z těchto vlastností a také z dlouholetých výzkumů vyplývá, že nejideálnější kombinací managementu firmy je preference myšlení a usuzování (T a J). Tyto preference jsou až u 90% procent všech manažerů.

Manažer z pohledu temperamentů

NF manažer

Tento typ manažera dosahuje svých cílů na základě lidských a osobních vztahů v práci. Rád lidi chválí a věnuje pozornost svým zaměstnancům. Typ NF se snaží trvale prodávat svou vizi svým podřízeným, až ji oni sami začnou plnit.

NT manažer

Není manažer hierarchií a tradičního řízení. Řídí lidi na základě logiky a kompetencí svých zaměstnanců. NT typ klade důraz na objektivitu a často kritizuje.

SJ manažer

Rád pracuje s detaily, termíny a pravidly. Očekává loajalitu a spolehlivost svých zaměstnanců. Při neexistenci řádu si pravidla nejprve stanoví a potom se jimi řídí.

SP manažer

Tento typ žije v přítomnosti. Je otevřený k informacím, které vedou k rychlým výsledkům. Umí řídit krizové situace, kdy vše řeší bez prodlení.

Manažer z pohledu vztahu ke společnosti

Přirozený vůdce

Tento typ manažera je extrovert s převahou posuzování – EJ. Často zastává vedoucí posty, vyzařuje z něj sebevědomí a schopnost rozhodnout se dobře a pohotově. Kombinace těchto preferencí mu dodává životní sílu, která jej vede k úspěchu.

Silný a tichý

Jedná se o typ IJ – introvert s převahou posuzování. Tito manažeři preferují analýzu před rychlým rozhodováním, a proto může být tato dvojice preferencí protipólová. Je důležité, aby udržovali s kolektivem dobré vztahy a nevypadali nezúčastněně a arogantně.

Silný a energický

Je to kombinace extroverta s převahou vnímání – EP. Tato kombinace není v managementu příliš častá. Tento typ má někdy problém s orientací na cíl. Většinou se věnuje mnoha úkolům současně, a proto se může jeho chování jevit jako poněkud chaotické.

Tichý a hloubavý

Introvert s převahou vnímání má nejmenší předpoklad stát se úspěšným manažerem. Většinou je zabrán do vnitřních hodnot a principů. U okolí vzbuzuje dojem nerozhodnosti, slabosti a nízkého sebevědomí.

Popsali jsme různé typy manažerů, ale úspěch závisí na schopnosti poznat jak své silné, tak své slabé stránky. Nejúspěšnější manažeři jsou totiž ti, kteří jsou jak společenší, tak i hloubaví, orientovaní na lidi i na cíle. Jsou zaměřeni na detaily i na koncept. Pokud člověk začne vnímat své protiklady, stává se citlivějším ke svým protějškům. Při jednání s lidmi je často nejvýhodnější posoudit preference určující temperament, abychom rychleji odhalili, s jakým typem manažera máme tu čest a připravili se na interakci.

Základní manažerské vlastnosti typologie manažera

	Jak se chovají	Vhodný přístup
Extroverti	Mluví a sdílí zkušenost, projevují se.	Počítejte do deseti a nic neříkejte. Zkuste nechat někoho jiného říci, co jste chtěli sami.
Introverti	Zapisují si poznámky, hloubají a meditují.	Vyslovte své názory, bez ohledu zda jste je promysleli do důsledku. Projevujte se a rozvedte své myšlenky
Smyslový typ	Pozornost věnují detailům, konkrétním zkušenostem.	Věnujte se představám, diskusi o budoucnosti. Berte věci více s nadhledem.
Intuitivní typ	Vynikají velkou představivostí a spojují	Vnímejte svět smysly. Zaměřte se na konkrétní úkoly.

	poznatky s vlastní zkušeností.	
Převaha myšlení	Analyzují situaci, řeší věci konfrontačně, rádi ve sporu vítězí.	Než se rozhodnete, přemýšlejte o stanovisku druhé osoby. Použijte jeho slova a zeptejte se sami sebe: Jak bych se teď asi cítil na jeho místě?
Převaha cítění	Vytvářejí pozitivní ovzduší, poučí se ze všech situací.	Objektivně analyzujte a zdržte se závěru, i když jdete proti svým představám.
Převaha posuzování	Kladou důraz na plány, předpisy, regule, grafy a čísla.	V některé fázi vynechte plán a pozorujte, zda dojde k pozitivním událostem.
Převaha vnímání	Využívají prostor k jednání. Čekají odměnu, i když není termín splněn nebo plán dokončen. Preferují možnost volnějšího přístupu k vlastní práci.	Zkuste dokončit alespoň jednu věc. Zabývejte se jen důležitými věcmi a soustřeďte se na splnění cíle, který máte před sebou. Nevyhledávejte jiné možnosti.

Personalistika

Výběr zaměstnance

Při výběru nového zaměstnance vstupují do hry hlavně faktory jako vědomosti, dovednosti schopnosti, zkušenosti a osobnostní rysy. Osobnost člověka nám totiž může napovědět, zda se začlení do kolektivu a zda bude zvládat požadavky daného povolání a řešení problémů v krizových situacích.

Proces výběru nových zaměstnanců obsahuje několik fází. Nejčastěji se používají tyto fáze:

Testování , Assessment centre a pohovory s personalisty a manažery.

Vyplňování testů se nachází v prvotní fázi výběru a je zaměřeno hlavně na analýzu uchazečových schopností, znalostí a analýzu jeho osobnosti, pro kterou je využíván psychologický dotazník MBTI.

Psychologický dotazník MBTI (dle Myers – Briggsové) se v žádném případě nepoužívá jako jediný nástroj pro přijetí nebo výpověď pracovníků.

Typologii MBTI lze v personalistice velmi účinně používat, ovšem nemělo by to být jediné kritérium při volbě uchazeče, což by mohlo být vnímáno jako diskriminace. MBTI typologie navíc zdůrazňuje, že jakýkoliv typ má předpoklad vykonávat jakékoliv zaměstnání, ač třeba musí vynaložit více úsilí, aby byl v práci úspěšný.

Personalisté by měli mít vždy na paměti, že nikdy nepřijímají osobnostní typ, ale konkrétního člověka s jeho motivací, zkušenostmi a ostatními kompetencemi.

Zároveň by měli klást důraz na to, jaké typy lidí by se měly nacházet v různých odděleních a pracovních týmech. U prodeje jsou to nejčastěji lidé typu EF, v účetním oddělení lidé typu TS, ve výzkumu introvertní typy NT, v personálním oddělení typy SF.

Kromě oddělení se posuzují také typologie jednotlivých týmů v jednom oddělení. V týmech platí, že rozdílnost přináší úspěch, přestože komunikace může někdy váznout.

Introverti jsou totiž při práci vnímavější k extrovertům a naopak. Intuitivní typ zase lépe spolupracuje se smyslovým typem atd. Pokud jsou v jednom týmu lidé stejného typu, velmi obtížně se bude prosazovat zájem týmu či společnosti nad zájem jednotlivce.

„Statisticky je dokázáno, že typy se přitahují. To znamená, že u přijímání zaměstnanců raději upřednostňujeme podobný typ jako jsme my. Proto personální oddělení musí zvažovat rozdíly v každém směru.“

Na druhou stranu, pokud je tým složen ze zaměstnanců na stejné pozici (např. tým prodejců, preferuje se stejná typologie osobnosti.

Výběr povolání

Na druhé straně si člověk sám vybírá zaměstnání většinou také podle typu své osobnosti. Každý člověk může uspět v kterémkoliv oboru, avšak pozná – li jaký je typ osobnosti a ke kterému typu má větší predispozice, bude pro něj jednodušší najít si to nejvhodnější zaměstnání.

Při analýze toho, jestli je pro vás pracovní místo to pravé, můžete zvážit následující kritéria:

Do jaké míry je pozice extrovertní (práce s lidmi, v týmu) či introvertní (práce o samotě)?
Jakou roli pro vás hraje rovnováha při řešení konkrétních praktických úkolů a intuitivní stránka věci (propojování souvislostí mezi lidmi, idejemi a projekty)?
Preferujete více pravidla a myšlení nebo sociální citění?
Otázka posuzování – kladete důraz více na přesnost termínů, organizování mítinků atd. nebo dáváte přednost neplánovaným situacím a intuitivním řešením problémů?

Typologie MBTI je velmi vhodným kariérním nástrojem k sebepoznání své osobnosti. Velmi usnadní výběr povolání a člověk se pak v tom správném povolání cítí lépe a práce ho více naplňuje.

Prodej

Prodej je jedna z hlavních podnikových oblastí, jejíž výsledky nejvíce závisí na osobnostech jednotlivých lidí. Osobnostní typ prodejce totiž velmi ovlivňuje způsob vedení prodejního rozhovoru, a proto je výhodné využít MBTI při zkoumání typologických vzorců jednotlivých prodejců. Tímto způsobem může prodejce pracovat na sebepoznání, zároveň i na schopnosti vnímat klientovo chování a přizpůsobit vlastní prodejní styl preferencím zákazníka.

První a druhá fáze prodeje

Prodej určitého výrobku se skládá ze dvou fází.
Nejprve je důležité nalákat zákazníka k prodeji (formou doporučení, reklamou, výhodné ceny, zkušeností, atd.). Uzavřít obchod bez první fáze je velmi obtížné. Druhá fáze označuje podnícení zájmu zákazníka o produkt, bez níž něhož zájem o produkt opadá.

Jedná se o samotný prodej něčeho, co zákazník v dané chvíli potřebuje. V této fázi se nezaměřujeme pouze na produkt, ale také na zákazníka a jeho potřeby.

V druhé fázi je potřebné uvést kvalitu a všechny výhody produktu. Pro prodej je důležitá jak první, tak i druhá fáze. Rozpoznání a aplikace těchto fází jsou velmi užitečné. Vždyť všichni něco prodáváme téměř každý den, aniž si to uvědomujeme (nápadly nadřizenému, povzbuzení dětem, sami sebe jinému člověku, atd.)

Druhá fáze prodeje závisí především na typologii prodejce a představuje klíčový moment pro udržení zájmu zákazníka o produkt. Během okamžiku mohou prodejci vše urychlit nebo zcela zmarnit. Mohou navodit pocit tlaku a nutnosti produkt prodat nebo zesílit pocit nezájmu o zákazníka.

Na první pohled zákazník pozná, zda je prodejce **extrovert** nebo **introvert**.

Extrovert navazuje rychle vztah se zákazníkem, naopak introvert potřebuje více času pro jednání a prezentaci produktu. Prodejce s převahou usuzování by měl směřovat k diskusi pro uvolnění zákazníka, která nevede jen k prodeji. Při převaze vnímání se má prodejce soustředit na jeden či dva znaky prodáváného produktu a ukončit prodej bez zbytečného prodlužování.

Preference	Silná stránka	Slabá stránka
Extrovert	Mluví a sdílí svoje zkušenosti, umí rychle a pohotově poradit.	Někdy přerušuje klienta a nepouští zákazníka ke slovu, někdy narušuje jeho soukromí.
Introvert	Dobře vnímá a naslouchá zákazníkovi.	Vyslyší zákazníkovi potřeby, ale pak se odmlčí, příliš hloubá a přemýšlí nad problémem.
Smyslový typ	Dává důraz na důležité vlastnosti produktu, poskytuje zákazníkovi konkrétní praktické informace.	Málo zákazníkovi naslouchá.
Intuitivní typ	Umí zákazníkovi naslouchat a doporučit výrobek podle vlastních zkušeností.	Nemá přehled o podrobnostech týkajících se výrobku.
Typ s převahou myšlení	Předloží zákazníkovi logické výhody pro koupi produktu.	Jeho sebedůvěra může přerůst až v aroganci, lpí na argumentech.
Typ s převahou citění	Umí se vcítit do zákazníka, dělá vše pro jeho spokojenost.	Někdy postrádá nadhled nad situací, neumí být objektivní.
Typ s převahou posuzování	Sebedůvěra, rozhodnost, dovede poradit nerozhodnutému zákazníkovi.	Trvá na svém, příliš pospíchá, je netrpělivý, vynucuje prodej produktu.
Typ s převahou vnímání	Doplňuje zákazníkovi připomínky, udržuje jeho zájem, nabízí různé možnosti.	Je příliš flexibilní a otevřený, i rozhodnutého zákazníka může zmást pod přívalem nových informací.

Využití MBTI ve strategickém řízení

MBTI, známý jako Myers – Briggs Type Indicator⁴ se používá od roku 1978 při analýzách osobnosti a k rozvoji lidských zdrojů v rámci organizace.

Koncept MBTI může být použit ovšem i v rámci celostního pohledu na organizace či na jednotlivá oddělení. Tento model vznikl na základě myšlenek W. Bridgese.

Pokud si určíme charakter organizace, poskytne nám to možnost odhalit silné a slabé stránky společnosti, přiblíží nám metody komunikace uvnitř společnosti a zároveň ukáže, jak je společnost vnímána veřejností. Charakter organizace slouží jak marketingovým, tak i obchodním účelům. Je to i nástroj pro budoucí směřování firmy a jejího řízení.

Charakter organizace

Organizace se od sebe navzájem liší svým charakterem. Charakter softwarové společnosti bude zdaleka jiný než charakter městské nemocnice. Neexistuje dobrý či špatný charakter. Nepoměřujeme kvalitu organizace, ale její osobnost. To, jak firma myslí, cítí a jedná, závisí na jejím charakteru.

Charakter organizace se stanovuje dle dotazníku. Tento dotazník se nazývá **OCI – Organizational Character Index** (Index charakteru organizace). Lidé by v tomto dotazníku měli na otázky odpovídat dle skutečných poměrů v organizaci a zároveň si musí dát pozor, aby se nezaměřili pouze na oddělení, ve kterém pracují, ale aby popisovali celkový charakter firmy. OCI odkrývá skryté vlastnosti organizace. Jak ty pozitivní, tak i ty negativní.

Faktory určující charakter organizace

Obor podnikání

Obor podnikání ovlivňuje charakter organizace z pohledu konkurenčního prostředí a rychlosti tržních změn v tomto oboru. Např. společnost s unikátním výrobkem může mít stabilní poptávku a nemusí řešit aktivní prodej. V jiném okamžiku musí zase svůj produkt aktivně nabízet.

Zakladatelé a následovníci organizace

Organizace je charakterem podobná svému zakladateli, který do ní vtisknul svou základní myšlenku. Nicméně pokud je tato organizace úspěšná a pokračuje déle ve svém působení, přicházejí do ní následovníci zakladatelů, kteří do ní také vtisknou více či méně svoji osobnost. Jako příklad lze uvést společnost Apple, kterou založil Steve Jobs.

Hodnoty společnosti

Každá společnost má určité hodnoty a předpisy, kterými se snaží řídit, a které propaguje. Tyto hodnoty jsou používány i v marketingových kampaních a společnost je představuje jako svou image.

Současná fáze organizace

Organizace se v průběhu času mění. Mění se i její charakter. Touto tematikou se budeme zabývat v další části.

S využitím těchto faktorů dokážeme lépe využít potenciál, silné stránky a základní potřeby organizace.

Životní cyklus organizace

Každá organizace má svůj životní cyklus. Je potřeba rozumět základním fázím pro plynulé fungování společnosti. Pokud nejsou rozvojové aktivity organizace realizovány tím správným způsobem, přestane organizace růst nebo se rozpadne v zárodku jejího fungování.

Fáze první je sen, určitá prvotní myšlenka, nápad. Bez snu či myšlenky organizaci stvořit nelze, není to jednoduché. Jedná se o něco nehmotného, kdy tato fáze teprve bude přecházet do konkrétnější podoby. V této fázi jsou organizace povahově introvertní, intuitivní a vnímající. Zdroje nápadů jsou pro ně vnější působení a podněty z okolí.

Fáze druhá je podmíněná rychlou akcí. Pro tuto fázi je charakteristický model extroverze a usuzování, protože se nápady musí co nejrychleji realizovat. V této etapě organizace je důležitá vzájemná komunikace a interakce lidí, typické vytváření obchodního oddělení a najímání lidí se silnými prodejními dovednostmi.

Fáze třetí nastává, když se podnik začíná organizovat podle určitých předem daných postupů a pravidel. V této fázi je organizace charakterizována modelem I-S-T (Introvertní, smyslově vnímající a myslící).

Pokud všechny tři fáze proběhly, organizace se dostává do **fáze čtvrté** – úspěšný podnik. Tato fáze je zaměřena na inovaci a nové příležitosti (extroverze) a na upevnění vazeb se svými zaměstnanci a stálými zákazníky (cítící a intuitivní).

Pátá fáze se vyznačuje institucionalizací. Podnik je nadále úspěšný, ale už má postupy, vzory a autority, dle kterých se řídí. Už neholduje novým konceptům a myšlenkám. Stává se z ní korporace.

Šestá fáze je uzavřením do sebe a v sedmé fázi zpravidla organizace zaniká. Můžeme zde pozorovat podobnost s lidským životem. Jedna generace organizací zaniká a na její místo přichází generace nová.

Typologie organizace

Extravertní a introvertní organizace

Extravertní organizace je primárně orientovaná navenek, k trhům a konkurenci **Introvertní organizace** je orientovaná dovnitř na vlastní technologie a svou kulturu.

Extravertní organizace	Introvertní organizace
Jednají rychle.	Reagují pouze po prostudování problému.
Experimentují s několika možnými způsoby řešení.	Podrobně prozkoumají jednotlivé možnosti a pak vyzkoušejí jeden způsob řešení.
Důvěřují ústní komunikaci.	Důvěřují písemné komunikaci.
Podporují spolupráci mezi odděleními.	Trpí nedůvěrou mezi odděleními.
Na firemní oslavy zvou lidi zvenku.	Oslavy pořádají v rodině.

Smyslově vnímající a intuitivní organizace

Smyslově vnímající organizace je zaměřena na přítomnost, na realitu a na detaily.

Intuitivně vnímající organizace je zaměřena spíše na budoucnost, celkový obraz a možnosti.

Smyslově vnímající organizace	Intuitivní organizace
Nejraději pracují s detaily.	Nejraději pracují s celkovým obrazem.
Umějí zpracovávat velké množství dat.	Umějí odhalit nastupující trendy.
Dávají přednost spolehlivé rutinně.	Pokud se týká rutin, jsou poněkud nedbalé.
Kladou důraz na cíle a plány.	Kladou důraz na smysl a vizi.

Myslicí a cítící organizace

Myslicí organizace se rozhoduje na základě její schopnosti a výkonnosti.

Cítící organizace se rozhoduje na základě osobního přístupu a hodnot.

Myslicí organizace	Cítící organizace
Svá rozhodnutí zakládají na zásadách.	Svá rozhodnutí zakládají na hodnotách.

Zdůrazňují cíl.	Zdůrazňují lidi.
Věří, že kritika vede k výkonnosti.	Věří, že podpora vede k efektivitě.
Jsou sociální stroj.	Jsou sociální společenství.

Usuzující a vnímající organizace

Usuzující organizace jedná prostřednictvím myšlení nebo cítění. Tato organizace lpí na přesných definicích a realizacích rozhodnutí.

Vnímající organizace jedná a vnímá prostřednictvím smyslů nebo intuice. Hledá více možností a vstupů, nechává věcem volný průběh.

Usuzující organizace	Vnímající organizace
Usilují o rozhodnutí.	Nechávají možnosti otevřené a hledají více informací.
Stanovují jasné, specifické standardy.	Stanovují obecné standardy.
Věci dělají do detailů.	Věci nechávají nejasné a nedefinované.