

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Marcela Fillová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Role osobnostní typologie v kontextu podniku

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Marcela Fillová**
Osobní číslo: **E19184**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Role osobnostní typologie v kontextu podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je posouzení využití existujících modelů psychologické typologie (např. MBTI, STRUCTOGRAM) v podnicích ČR. Součástí práce bude shrnutí nejpoužívanějších modelů, důvod jejich vzniku a aktuální účel v kontextu podnikové teorie a praxe.

Osnova:

- Popis problematiky a vymezení základních pojmů.
- Charakteristika, posouzení a uplatnění nejpoužívanějších modelů typologie osobnosti.
- Analýza využívání těchto modelů v podnikové praxi.
- Zhodnocení výsledků a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca. 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BRIDGES, William. *Typologie organizace: Využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-137-2.
ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.
HŘEBÍČKOVÁ, Martina. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3380-7.
JUNG, Carl Gustav. *Psychologické typy*. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1654-4.
KROEGER, Otto, Janet M. THUESEN a Hile RUTLEDGE. *Typologie pro manažery: Šestnáct osobnostních typů, které určují úspěch v povolání*. Praha: Triton, 2006. ISBN 80-7254-780-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Ibl, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Role osobnostní typologie v kontextu podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

Marcela Fillová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Ing. Martinu Iblovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly při jejím zpracování.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá rolí osobnostní typologie v kontextu podniku. Cílem práce je posouzení modelů osobnostní typologie v rámci podniků ČR. První část se věnuje teoretickému vymezení osobnosti. Druhá část teoreticky shrnuje podnikové činnosti, při kterých se osobnostní modely využívají. V další části jsou popsány nejpoužívanější modely osobnostní typologie, které jsou následně rozebrány v kontextu podnikové praxe. Součástí práce je rozhovor, jehož výstupem je hlubší prozkoumání využitelnosti modelů v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

typologie osobnosti, osobnostní modely, personalistika, prodej

TITLE

The role of personality typology in the context of the company

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the role of personality typology in the context of the company. The aim of the work is to assess the models of personality typology within the companies of the Czech Republic. The first part deals with the theoretical definition of personality. The second part theoretically summarizes the business activities during which personality models are used. The next section describes the most commonly used models of personality typology, which are then analyzed in the context of business practice. Part of the work is an interview, the outcome of which is a deeper exploration of the usability of models in the company.

KEYWORDS

personality typology, personality models, human resources, sales

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 PSYCHOLOGIE OSOBNOSTI	13
1.1 Pojem osobnost.....	13
1.1.1 Vývoj osobnosti	14
1.1.2 Struktura osobnosti	14
1.2 Teorie osobnosti.....	15
1.2.1 Hippokratova teorie temperamentů	15
1.2.2 Psychoanalytická teorie	15
1.2.3 Analytická teorie.....	16
1.2.4 Ernst Kretschmer	17
1.2.5 Behavioristicky orientované teorie osobnosti.....	17
1.2.6 Holistická teorie.....	17
1.2.7 Faktorová analýza	19
2 RELEVANTNÍ PODNIKOVÉ ČINNOSTI	20
2.1 Personální činnosti.....	20
2.1.1 Personální plánování.....	20
2.1.2 Získávání a výběr zaměstnanců	20
2.1.3 Přijímání zaměstnanců.....	22
2.1.4 Rozmístění pracovníků a adaptace	22
2.1.5 Hodnocení zaměstnanců	22
2.1.6 Odměňování zaměstnanců	23
2.1.7 Motivace zaměstnanců.....	23
2.1.8 Vzdělávání zaměstnanců.....	24
2.2 Prodej.....	25
2.2.1 Přístupy v oblasti prodeje	26

2.2.2	Osobnost prodejce	26
3	MODELÝ OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE	27
3.1	MBTI	27
3.2	Structogram.....	28
3.3	Big five	29
3.3.1	NEO inventáře	30
3.3.2	The Five-Factor Personality Inventory (FFPI)	30
3.4	DISC	30
3.5	Enneagram	31
3.6	Belbinova typologie.....	32
3.7	RIASEC	33
3.8	Clifton StrengthsFinder	33
4	VYUŽITÍ OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE V PODNIKU	35
4.1.1	MBTI	35
4.1.2	Structogram.....	36
4.1.3	DISC	37
4.1.4	Clifton StrengthsFinder	37
4.2	Posouzení osobnostních modelů ve vybraných podnicích	37
4.2.1	Cíle šetření	38
4.2.2	Metody šetření	38
4.2.3	Výběr respondentů.....	38
4.2.4	Interpretace rozhovorů.....	38
4.2.5	Vyhodnocení osobnostního modelu Structogram.....	40
4.2.6	Vyhodnocení osobnostního testu StrengthsFinder	41

4.3	Shrnutí využití osobnostních modelů v kontextu podniku	42
4.4	Návrh doporučení	43
ZÁVĚR		44
POUŽITÁ LITERATURA		45
SEZNAM PŘÍLOH		49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Struktura osobnosti podle Freuda.....	16
Obrázek 2 – Maslowova pyramida potřeb.....	18
Obrázek 3 – Model MBTI	28
Obrázek 4 – Structogram	29
Obrázek 5 – Model DISC	31
Obrázek 6 – Enneagram.....	32

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Shrnutí osobnostního modelu Structogram	40
Tabulka 2 – Shrnutí osobnostního testu StrengthsFinder	41
Tabulka 3 – Využití osobnostních modelů v podniku	42

ÚVOD

Osobnost je velmi složitý a dynamický celek, kterým se lidé zabývali už ve starověku. Od té doby vzniklo mnoho teorií zabývajících se pojetím, strukturou i vývojem osobnosti. Teoretici zakládali své práce na rozdílných myšlenkách a vycházeli z různých zdrojů. Proto existují různé definice a přístupy k osobnosti. Osobnostní typologie je nástrojem, který uchopuje společné znaky jednotlivých osobností a rozděluje je do různých skupin. Usnadňuje tak pochopení lidské individuality a práci s ní.

Lidské zdroje jsou v současné době velmi zásadním zdrojem podniku. Mohou být hlavním faktorem úspěchu podniku a představovat jeho konkurenční výhodu. Proto je potřeba soustředit se na osobnosti zaměstnanců a pochopit jejich potřeby a motivace. Typologie osobnosti může být v rámci podniku využita několika způsoby. Už při výběru zaměstnanců se podniky soustředí na uchazečovu osobnost. Pro podnik je důležité, aby příchod nového zaměstnance nezkomplikoval práci současného týmu, aby byl nový zaměstnanec co nejlépe přijat a co nejvíce souzněl s firemní kulturou. Osobnostní typologie může také sloužit k osobnímu rozvoji manažerů nebo může pomoci se sestavením efektivního týmu. Využití nachází také při procesu prodeje, kdy obchodníkovi pomáhá odhadnout osobnost zákazníka a zvolit přístup, který povede k úspěšnému prodeji.

Bakalářská práce se zabývá rolí osobnostní typologie v kontextu podniku. Tato práce si klade za cíl posoudit nejpoužívanější modely psychologické typologie v kontextu podnikové praxe především v rámci podniků v České republice.

Součástí práce bude souhrn psychologických teorií, ze kterých tyto modely vychází. Budou popsány podnikové činnosti, kterých se osobnostní typologie dotýká. Dále budou charakterizovány nejpoužívanější modely osobnostní typologie. Následně budou tyto modely rozebrány v kontextu podnikové praxe. Práce bude obsahovat kvalitativní výzkum, jehož účelem bude prohloubení poznatků o praktické zkušenosti z konkrétních firem. Formou polostrukturovaného rozhovoru bude zjištěno, jak konkrétně se některé modely využívají v praxi.

1 PSYCHOLOGIE OSOBNOSTI

Psychologie osobnosti se spolu s psychologií obecnou, vývojovou a sociální řadí k základním psychologickým oborům. Zkoumá duševní stav člověka a jeho rozdílnost. Její počátky sahají až do starověku. Výrazněji se začala vyvíjet na počátku 20. století, a to nezávisle na obecné psychologii. Až později došlo k provázání těchto dvou oborů. Na psychologii osobnosti navazuje její aplikovaná forma tzv. klinická psychologie, která zkoumá abnormality lidského chování. (Cakirpaloglu, 2012, s. 9)

Psychologie osobnosti se zabývá vznikem, utvářením a strukturou osobnosti. Dále také motivy a principy chování člověka. (Nakonečný, 2003, s. 245)

1.1 Pojem osobnost

Vymezení pojmu osobnost není jednoznačné, protože existuje více teoretických přístupů. Zatímco některé teorie uznávají existenci osobnosti a vnímají její skutečné účinky. Behavioristé tvrdí, že je osobnost pouze odvozena od chování. (Drapela, 2008, s. 14)

Níže jsou uvedeny definice některých autorů, ze kterých tato práce vychází.

Podle Čakrta (2006, s. 12) je osobností jedinečný soubor kvalit a vlastností každého člověka.

Eysenck definoval osobnost takto: „*Osobnost je více či méně stabilní a setrvávající organizace charakteru, temperamentu, intelektu a těla osoby, která determinuje její jedinečné přizpůsobení se prostředí.*“ (Eysenck, 1960, Nakonečný, 2003, s. 245)

Nakonečný (2003, s. 245) uvádí následující definici: „*Osobnost je hypotetický konstrukt vyjadřující vnitřní podstatnou dynamickou organizaci lidské psychiky, která determinuje její vnější projevy.*“

Helus (2018, s. 154) se řídí následující definicí: „*Osobnost chápeme jako individualitu (tedy jedinečnou lidskou bytost), s důrazem na já, respektive sebepojetí, které je jejím prožívajícím a akčním jádrem a na vlastnosti, které ji charakterizují.*“

Gordon Allport v roce 1937 vypracoval rozsáhlý přehled, který obsahoval padesát vymezení pojmu osobnost. V různých oborech se pojem osobnost liší. V kontextu psychologie existuje několik definic a nelze říct, která je správná.

1.1.1 Vývoj osobnosti

Vývoj osobnosti představuje celoživotní sociální proces, při kterém je na základě vnitřních a vnějších činitelů člověk formován. Mezi vnitřní činitele lze zařadit genetickou výbavu, vrozené předpoklady, vlivy působící v prenatálním období a tělesné vlastnosti získané při narození. (Cakirpaloglu, 2012, s. 55)

Mezi vnější činitele, které ovlivňují osobnost, patří geografické a klimatické vlivy, společnost a kultura, ve které se jedinec pohybuje. Při procesu socializace mají velký vliv na formování osobnosti rodina, školní prostředí, skupina vrstevníků a kamarádů, pracovní skupina nebo partneři. V dětství formuje osobnost primárně dědičnost a výchova rodiny. V pozdějším věku nás ovlivňují také massmédiá. (Cakirpaloglu, 2012, s. 56)

1.1.2 Struktura osobnosti

Vlastnosti jsou složky osobnosti, které jedince dlouhodobě charakterizují. Každý z nás má nespočet různě dominantních vlastností. Jestliže je dokážeme správně identifikovat, můžeme pochopit a předvídat chování jedince a následně zvolit vhodný přístup a jednání. Mezi základní vlastnosti řadí Helus (2018, s. 163) schopnosti, temperament a charakter. Uvádí, že se v posledních letech stále častěji zařazuje odolnost vůči stresu a zátěži.

- Schopnosti představují souhrn vlastností osobnosti, které se během života rozvinou z vrozených předpokladů. Takové předpoklady se nazývají vlohy. Podle toho, do jaké míry vycházejí schopnosti z vrozených dispozic, se mluví o nadání, talentu nebo genialitě. Schopnosti určují, jak náročné úkoly člověk dokáže zvládnout. Mezi obecné schopnosti je řazena inteligence.
- Temperament se váže k citové stránce osobnosti. Jedná se o vrozenou vlastnost, která určuje, jakým způsobem člověk vyjadřuje své emoce a reaguje na události. Zda své city otevřeně projevuje nebo má tendenci je potlačovat. Temperamentem se ve své teorii důkladně zabýval už Hippokratés.
- Charakter není vrozen jako předchozí vlastnosti. Tvoří ho morálka, zásady a principy, které si jedinec osvojí v průběhu života. Také je ovlivněn sociálním prostředím, ve kterém se člověk pohybuje. Tyto faktory pak ovlivňují jedincovo rozhodnutí.

1.2 Teorie osobnosti

Typologické teorie uchopují určité zákonitosti a pravidelnosti v lidském chování. Zabývají se rozdílností povah jednotlivých osob a vlivy charakterů na jejich chování a jednání. Část lidského chování je ovlivnitelná vůlí, značná část je ale nevědomá. (Čakrt, 2006, s. 16)

Drapela (2008, s. 14) vysvětluje teorie osobnosti jako soustavy vypracované různými odborníky, většinou psychology nebo psychiatry, k vysvětlení interakce dynamických sil působících v životě každého člověka. Jednotlivé vypracované teorie se odlišují svým přístupem k osobnosti.

Níže jsou uvedeny psychologické teorie, které se zabývají psychologií osobnosti a daly základy osobnostním modelům, které jsou rozebrány v další části této práce.

1.2.1 Hippokratova teorie temperamentů

Tato teorie je považována za první dochovanou. Hippokrates ve 4. století př. n. l. rozlišoval čtyři typy osobnosti podle poměru jejich tělesných tekutin, mezi které patřily krev, hlen, žluč a černá žluč. Zkoumal vztahy mezi těmito tekutinami a somatickými nemocemi. Sangvinik s převahou krve by se dal stručně popsat jako člověk energický, společenský a optimistický. Převaha hlenu je typická pro flegmatika. Ten příliš neprojevuje emoce, je klidný a netečný. Cholerik má převahu žluči, je impulsivní, egocentrický a snadno se rozhněvá. Melancholik, který je charakteristický převahou černé žluči, je precitlivělý, často pesimistický a má sklony k nedůvěřivosti. (Říčan, 2010, s. 66-67)

Temperament osobnosti je podle Hippokratovo teorie geneticky podmíněný a málo ovlivněný vnějšími vlivy. Přestože byla tato antická teorie vyvrácena, Hippokratovo pojmenování čtyř temperamentů je používáno dodnes. (Cakirpaloglu, 2012, s. 34)

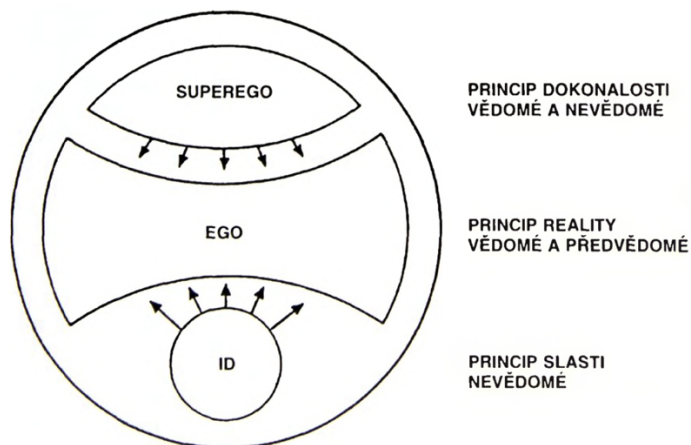
1.2.2 Psychoanalytická teorie

Za zakladatele psychoanalýzy je považován Sigmund Freud (1856-1939). Vycházel ze své psychiatrické praxe. Podrobně zkoumal prožitky svých pacientů. Podle Freuda pramení chování jedince v jeho neuspokojených a potlačených sexuálních pudech. (Čakrt, 2008, s. 15)

Podle Freuda má lidská psychika tři navzájem propojené subsystémy – Id, Ego a Superego. Id je nevědomá, pudová složka osobnosti, někdy také nazývaná jako libido. Tato složka vyžaduje okamžité uspokojení jedincovo potřeb bez ohledu na potřeby druhých. Ego

je částečně vědomé a převádí požadavky Id do reality. Uplatňuje přitom ale racionální myšlení a potřeby usměrňuje. Vzniká v raném dětství a postupně se vyvíjí. Do této složky patří například zkušenosti a schopnosti, které v průběhu života člověk nabývá. Superego se formuje na základě morálky daného jedince. Utváří se pomocí zákazů a pochval při výchově. (Drapela, 2008, s. 22)

Tyto tři subsystémy jsou v rozporu a vytváří strukturu osobnosti, viz Obrázek 1.



Obrázek 1 – Struktura osobnosti podle Freuda

Zdroj: (Drapela, 2008, s. 21)

1.2.3 Analytická teorie

Carl Gustav Jung (1875-1961) byl zakladatelem analytické psychologie. Při tvorbě typologie vycházel ze svých klinických zkušeností, nikoli z klasifikace nemocí, abnormalit nebo vad jako některé předchozí teorie. Tvrdil, že rozdíly v chování vycházejí z preferencí základních funkcí, které vznikají krátce po narození. (Kroeger, Thuesen, Rutledge, 2006, s. 13)

Struktura osobnosti je podle Junga tvořena složkami: vědomým Já, nevědomím, psychickými postoji a psychickými funkcemi. Já je egocentrické a představuje identitu osobnosti. Při narození tvoří tato složka podstatnou část osobnosti a s přibývajícím věkem je potlačována. Nevědomí zahrnuje zážitky a zapomenuté zkušenosti. Tyto myšlenky podrobně rozebral Jung (2020) ve své knize Psychologické typy.

Ve své teorii rozlišoval dvě základní funkce, které ovlivňují to, jakým způsobem lidé vnímají informace, a to extraverci a introverzi. Tyto dva velmi využívané pojmy, které Jung zavedl, doposud patří k nejlépe ověřitelným psychickým postojům. Extravert má otevřenou povahu,

je optimistický a společenský. Introvert je naopak uzavřený. Vedle toho rozlišoval dvě skupiny protichůdných funkcí (myšlení, cítění a intuice, smysly) a definoval tak 8 funkčních typů, na které později navázali další autoři. (Čakrt, 2009, s. 14)

1.2.4 Ernst Kretschmer

Ernst Kretschmer tvrdil, že vlastnosti člověka úzce souvisí s jeho tělesnou stavbou. Na základě stavby těla rozdělil tři tělesné typy pyknický, leptosomní a atletický (Říčan, 2010, s. 67). Pyknický typ se vyznačuje emoční labilitou, impulsivitou a společenskou povahou. Leptosom je náladový, často nervózní a pedantský. Pro atletika je typická vyrovnanost, spolehlivost a houževnatost. (ManagementMania, 2016)

Kretschmerova teorie přinesla průlom v pojetí osobnosti, protože využívala kvalitativní pohled na typologii osobnosti. To znamená, že nepřirazuje každé osobnosti jeden typ. Naopak předpokládá přítomnost všech vlastností, pouze určuje jejich poměr. (Nakonečný, 2009, s. 155)

1.2.5 Behavioristicky orientované teorie osobnosti

Behaviorismus je psychologický směr, který předpokládá, že chování nezávisí na dědičnosti a lze jej zkoumat i bez introspekce. Proto považuje dovednosti za čistě získané a nepřipouští žádné vrozené predispozice. Vychází z neurofyziologických teorií, které se zabývají vyšší nervovou činností a způsobu podmiňování. Ivan Petrovič Pavlov zkoumal tyto procesy u psů. Tvrdil totiž, že principy chování člověka jsou stejné jako kteréhokoliv jiného živočicha. Temperament podle Pavlova závisí na podráždění a útlumu centrální nervové soustavy. (Cakirpaloglu, 2012, s. 70) Na tzv. klasický behaviorismus navázal neobehaviorismus, který připouští vliv dědičnosti na jedincovo chování.

1.2.6 Holistická teorie

Holistická teorie přistupuje k osobnosti jako k celku, který nelze rozdělit na jednotlivé součásti. Zdůrazňuje jedinečnost každé osobnosti. Zabývá se motivací a odmítá, že by plynula z nevědomí. Jedním z hlavních představitelů je Abraham Maslow, který nejprve zastával behaviorismus, až později se přikláněl právě k humanistickému holismu. Maslowova teorie je založena na existenci lidských potřeb, které jedince motivují k jeho chování. (Drapela, 2008, s.137)

Tyto potřeby jsou hierarchicky seřazeny do pyramidy potřeb. Urban (2017, s. 13) uvádí těchto pět skupin:

- potřeby fyziologické – potřeby nezbytné k přežití,
- potřeby bezpečí – potřeba jistoty a zdraví,
- potřeby náležitosti a lásky – zahrnují sociální potřeby jako přátelství, společenské přijetí,
- potřeby uznání – dosažení úspěchu, respektu, uspokojení vlastního ega,
- potřeby sebeaktualizace – potřeba seberozvoje, kreativity, uplatnění vlastních znalostí a schopností.

Principem je dosažení nejvyšší úrovně. V každé úrovni pak musí být dostatečně uspokojeny dané potřeby, aby se člověk mohl posunout na úroveň vyšší. Manažeři mohou tyto principy používat při motivaci svých podřízených. (Drapela, 2008, s. 138)

Obrázek 2 znázorňuje Maslowovu pyramidu potřeb. Úroveň potřeb zahrnuje nižší potřeby (fyziologické přežití jedince) a vyšší potřeby (duševní pohoda a osobnostní rozvoj). B-úroveň zahrnuje metapotřeby, při jejichž naplnění začíná proces sebeaktualizace. (Drapela, 2011, s. 139)



Obrázek 2 – Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: (Drapela, 2008, s. 139)

Další z významných představitelů holistické teorie byl Kurt Goldstein (1878-1965), který na rozdíl od Maslowa prováděl svůj výzkum na vojácích s poraněním mozku a více se odkazoval na medicínská fakta. Jeho pohled na osobnost byl ale podobný. Tvrdil, že osobnost má jen jednu motivační sílu a tou je sebeaktualizace. (Drapela, 2008, s. 134)

1.2.7 Faktorová analýza

Americký psycholog Gordon Allport odmítl psychoanalytický i behavioristický pohled na osobnost. Přestože sám odmítal, že by zastával rysový pohled na osobnost, vytvořil základy pro faktorovou analýzu osobnosti. Ze soupisu všech vlastností vyřadil ty, které mají podobný význam. Následně je rozřídil do několika desítek kategorií. Na toto rozdělení později navázal Raymond Cattell. Provedl rozsáhlý průzkum, ve kterém zjišťoval, zda jsou jednotlivé vlastnosti provázané, popřípadě jak silně. Skupiny mezi sebou závislých vlastností se nazývají faktory. Na základě tohoto průzkumu vznikl Cattellův šestnáctifaktorový dotazník 16 PF. (Helus, 2018, s. 181)

Z faktorové analýzy je odvozeno mnoho modelů, jejichž autoři uvádí jiný počet faktorů. Dalším psychologem, který vyvinul svou teorii na výsledcích faktorové analýzy, byl Hans Eysenck. Definoval tři základní faktory osobnosti, které představil v teorii PEN – jedná se o zkratku z písmen vrozených faktorů osobnosti: psychoticismus, extraverte a neuroticismus. Do této teorie také zahrnul Hippokratovy typy temperamentu. (Cakirpaloglu, 2012, s. 68-69)

2 RELEVANTNÍ PODNIKOVÉ ČINNOSTI

Základní funkcí podniku je přeměnit vstupy na výstupy. Hlavní činnost, pro kterou byl podnik zřízen, je zabezpečována řadou činností. Například zásobovací, investiční, personální, marketingovou nebo odbytovou. Modely osobnostní typologie jsou nejčastěji používány při výběru a rozvoji zaměstnanců a při práci se zákazníkem. Proto je pro účely této práce podstatná oblast personálních činností a oblast prodeje.

2.1 Personální činnosti

„Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, finanční, lidské a informační zdroje.“ (Koubek, 2007, s. 13)

I když bude mít podnik dostatek materiálních a finančních zdrojů, bez zapojení lidských zdrojů je podnik nebude mít, jak využít. Informační zdroje představují dovednosti a znalosti nabyté lidskými zdroji. Na rozdíl od předchozích koncepcí (personální administrativa, personální řízení) u řízení lidských zdrojů mají lidské zdroje nejdůležitější postavení. (Koubek, 2007, s. 14-15)

2.1.1 Personální plánování

Personální plánování přispívá k dosažení strategických cílů společnosti. Podle Říhy (2021, s. 86) nejčastěji zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Množství i typ zaměstnanců, které bude společnost v současné době nebo budoucnu potřebovat, řídí poptávka po práci, která vyplývá z poptávky po zboží nebo službách dané společnosti. Při hledání potřebných zaměstnanců může společnost čerpat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. (Říha, 2021, s. 87)

2.1.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Cílem náboru je zajištění dostatečného počtu uchazečů o dané pracovní místo. Pracovní místo je základní organizační jednotka, která je obsazena zpravidla jedním zaměstnancem. Na pracovní místo jsou navázány pracovní úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnost a podmínky na výkon dané práce. V rámci náboru je nutné stanovení kritérií pro výběr uchazečů a nastavení vhodných metod, které tyto kritéria budou hodnotit. (Šikýř, 2016, s. 72)

Po realizaci náboru se vybírá nejvhodnější kandidát. Tento kandidát musí splňovat požadavky na dané pracovní místo. Zároveň by měl mít hodnoty a osobnostní charakteristiky, které zapadají do pracovního kolektivu i celé organizace. Personalista u uchazeče hodnotí odborné znalosti, dovednosti a bere v úvahu jeho zkušenosti. Odborné znalosti se dají hodnotit například na základě dosaženého stupně vzdělání, absolvování odborných nebo jazykových kurzů. Součástí posuzování pracovníka při výběru je i jeho osobnostní stránka. (Koubek, 2007, s. 168)

Pro urychlení a zkvalitnění výběrového procesu mohou být používány výkonové nebo osobnostní testy. Zatímco výkonové testy prověřují znalosti a specifické schopnosti, testy osobnosti se zaměřují na jedincovo osobnostní rysy a vlastnosti. Tyto testy by měly být pouze doplňkem výběrového procesu, nikoli ho nahrazovat. Zároveň je potřeba počítat s tím, že výsledky osobnostních testů jsou závislé na subjektivním pohledu dotazovaného. Proto nemusí být výsledek vždy pravdivý. K určení osobnosti uchazeče mohou být využity také projektové metody, ty jsou vhodné spíše pro klinickou praxi. (Koubek, 2014, s. 64-66)

Obecně lze říct, že se lidé nejčastěji obklopují lidmi s podobnou osobností. Toto pravidlo platí i u personalistů, kteří mají tendenci vybírat budoucího zaměstnance podle své osobnosti. Je ale potřeba dbát na typologickou rozmanitost v týmu, upřednostnit potřeby organizace a upustit od osobních preferencí. Od personalisty nebo personálního oddělení se očekává, že bude dokonale znát očekávání a požadavky vedení na nového zaměstnance. Zároveň bude znát typové složení firmy a hledat zaměstnance, který bude do týmu zapadat. (Kroeger, Thuesen, Rutledge, 2006, s. 118)

Při posuzování uchazečů se používají nejrůznější metody. Šikýř (2016, s. 106) uvádí následující: hodnocení zaměstnanců, výběrový pohovor, testování uchazečů, zkoumání referencí a assessment centre.

Assessment centre, někdy označovaný jako diagnosticko-výcvikový program, je metoda používaná při výběru, vzdělávání i hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanec je v rámci tohoto programu vystaven situacím, které se podobají jeho pracovním úkolům. Problémy řeší sám nebo ve skupině (Duda, 2008, s. 86).

2.1.3 Přijímání zaměstnanců

Po výběru vhodného uchazeče o pracovní místo následuje proces přijímání. Důležitým krokem je sepsání a podpis pracovní smlouvy, na základě které vzniká pracovní poměr. U vyšších pozic nebo ve státní sféře může pracovní poměr vzniknout zvolením nebo jmenováním. Zaměstnanec může vykonávat práci i bez vzniku pracovního poměru. A to na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. (Duda, 2008, s. 72-74)

2.1.4 Rozmístění pracovníků a adaptace

Je důležité spojovat zaměstnance s vhodnými pracovními místy tak, aby podnik dosahoval co nejefektivněji svých cílů. Posuzuje se tedy profil pracovníka v souvislosti s profilem pracovního místa. V současné době se častěji vychází z profilu pracovníka, pro kterého se hledá vhodné pracovní místo nebo úkol, nikoliv naopak. Zaměstnanec může být v rámci rozmisťování povýšen, přeřazen na nižší pozici nebo převeden na jinou práci nebo pracoviště. Kvůli neustále se měnícím podmínkám na trhu musí proces rozmisťování zaměstnanců probíhat nepřetržitě. (Koubek, 2007, s. 236)

Adaptací zaměstnance končí proces obsazování volného pracovního místa. V některých podnicích adaptace probíhá neformálně. Jedná se o nesystematické a spontánní začlenění do kolektivu. Adaptace ale může probíhat i formálně v rámci adaptačního programu. Ten začíná poskytnutím veškerých potřebných informací, které souvisí s výkonem práce. Dále pokračuje odborné zapracování, při kterém je zaměstnanec vzděláván. Následuje proces sociálního začlenění. To vše probíhá pod vedením personalisty, manažera nebo pověřeného zaměstnance. (Šikýř 2016, s. 115)

2.1.5 Hodnocení zaměstnanců

„Hodnocení umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.“ (Šikýř 2016, s. 122)

Hodnocení je důležitým nástrojem pro řízení lidských zdrojů. Může probíhat průběžně při výkonu pracovního výkonu zaměstnance nebo pravidelně za určité období. Předmětem hodnocení jsou především dosažené výsledky, chování, schopnosti, motivace a pracovní podmínky. (Šikýř 2016, s. 123)

2.1.6 Odměňování zaměstnanců

Odměna představuje pro zaměstnance určitý stimul k výkonu práce. Každý podnik si výši a strukturu odměn může za dodržení pracovněprávních předpisů stanovit sám. Zohledňuje přitom své hospodářské výsledky i konkurenceschopnost odměny. (Šikýř 2016, s. 128)

Forma odměn může být peněžitá i nepeněžitá. Peněžitou formou se rozumí mzda nebo plat, jejichž součástí mohou být pohyblivé složky. Například prémie, příplatky nebo podíly na zisku společnosti. Pokud zaměstnanec podepsal jednu z dohod, náleží mu odměna z dohody. Odměny v nepeněžitě formě zahrnují naturální mzdy, zaměstnanecké výhody. Do odměn se zařazuje také pochvala, povýšení, nově vybavená kancelář, prestiž podniku nebo dobrá podniková kultura. (Duda, 2008, s. 91-92)

Mezi hlavní úkoly odměňování patří spravedlivé odměňování zaměstnanců za vykonanou práci, udržení a motivace stávajících zaměstnanců. Popřípadě přilákání nových uchazečů. (Koubek, 2007, s. 285)

2.1.7 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců přispívá ke zvýšení a zkvalitnění jejich výkonu. Existuje spousta faktorů, které přispívají ke zvyšování motivace.

„Kvalitní lidské zdroje, schopní a motivovaní zaměstnanci, rozhodují o získávání, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů a umožňují uskutečňování strategických cílů.“ Šikýř (2016, s. 26)

Již zmiňovaná Maslowova hierarchie definuje pět skupin motivačních faktorů. Kdy motivaci představuje vždy neuspokojená skupina faktorů. Převáděno do pracovního prostředí se fyziologické potřeby uspokojují finanční odměnou za práci. Potřeby jistoty a bezpečí jsou uspokojeny především pracovními podmínkami a prostředím. Sociální potřeby jsou naplněny, pokud je zaměstnanec v příjemném pracovním kolektivu. Potřeby uznání představují například povýšení nebo respekt spolupracovníků. A potřeby sebeaktualizace jsou naplněny, pokud se v práci zaměstnanec rozvíjí, může být kreativní a může uplatňovat a zlepšovat své schopnosti. (Urban, 2017, s. 13)

Mezi vnitřní motivační faktory zaměstnance se zařazuje samostatnost a nabývání nových zkušeností při výkonu práce. Proto by zaměstnanci měly být přidělovány adekvátně složité úkoly. Dalším faktorem jsou výsledky, které z odvedené práce plynou. U některých profesí je silným motivačním faktorem i společenský přesah a význam. (Urban, 2017, s. 15)

K vnějším faktorům patří motivace pomocí pochval, uznání nebo prestiž spojená s pracovním místem. Z větší části jsou ale vnější motivační faktory složeny z faktorů hmotných. Především jde o finanční odměnu. (Urban, 2017, s. 16)

Bělohávek (2016, s. 18) uvádí tři motivační nástroje, a to pochvalu, kritiku a zadávání vhodných úkolů. Každý typ motivace je vhodný pro jiný typ osobnosti.

2.1.8 Vzdělávání zaměstnanců

Lidské zdroje mohou být pro podnik zdrojem konkurenční výhody. V současné době se nároky a požadavky na zaměstnance neustále mění a vyvíjejí. Přispívá k tomu vznik nových technologií, rychle se měnící trh výrobků a služeb nebo globalizace. Proto je důležité neustále rozšiřovat znalosti a dovednosti zaměstnance. Je to přínosné jak v jeho profesním životě, tak i v rámci jeho osobního růstu. Vzdělávací metody je potřeba přizpůsobit individuálně každému zaměstnanci. (Koubek, 2007, s. 252-253)

Ke vzdělávání může docházet na pracovišti i mimo něj. Používají se také metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště (Duda, 2008, s. 117).

Metody vzdělávání na pracovišti většinou spočívají v individuálním přístupu k zaměstnanci. Koubek (2007, s. 269) mezi ně zařazuje: Zácvik nového zaměstnance, který často probíhá formou instruktáže při výkonu práce. Jedná se o jednorázovou ukázkou pracovního postupu zkušenějším pracovníkem nebo nadřízeným. Dlouhodobější vedení pracovníka se nazývá coaching nebo mentoring. Při těchto metodách je zaměstnanci přidělen kouč nebo si volí mentora, od kterého zaměstnanec získává zpětnou vazbu. Při metodě asistování je zaměstnanec přidělen ke zkušenému pracovníkovi a postupně se zapojuje do plnění pracovních úkolů. Další metodou vzdělávání na pracovišti je rotace práce. Při ní je zaměstnanec vždy na určitou dobu převeden na jinou práci v různých oblastech podniku. Vyzkouší si tak rozmanité pracovní úkoly. Tato metoda je vhodná pro budoucí vedoucí pracovníky. (Duda, 2008, s. 117-118)

Koubek (2007, s. 269) mezi metody vzdělávání na pracovišti dále zahrnuje pověření úkolem, které navazuje na metodu asistování.

Mezi **metody vzdělávání mimo pracoviště** se řadí přednáška. Jejím účelem je především poskytnout teoretické znalosti. Součástí přednášky může být diskuze. Demonstrování je metoda, která poskytuje praktické informace. Zaměřuje se na trénink nových dovedností, například ve výukových dílnách nebo na тренаžérech. Další metodou je řešení případových studií. Zaměstnanci se snaží najít co nejlepší řešení předem dané situace, která může být smyšlená i reálná. Prakticky, komplexně a v týmu se tyto situace řeší v rámci workshopu. Další variantou případové studie je brainstorming, kdy nejdříve každý z účastníků navrhne řešení problému a poté probíhá diskuze. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště se dále zařazuje simulace nebo hraní rolí. (Koubek, 2007, s. 270-271)

Poslední skupinou jsou **metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště**. Do této skupiny se řadí pracovní porady, během kterých je zaměstnanec seznámen s aktuálním děním v celé organizaci. Učení se akcí, kdy se do řešení reálných problémů zapojují i spolupracovníci. Pro dlouhodobou přípravu zaměstnance na pracovní místo jsou vhodné trainee programy. Často jsou využívány studenty bez praxe. Další metodou spadající do této skupiny je samostudium. (Duda, 2008, s. 120)

2.2 Prodej

Pro úspěšné fungování podniku je důležité poskytovat nejen kvalitní služby či produkty, ale také o tom dokázat přesvědčit zákazníka a přimět ho ke koupi. Tuto disciplínu mají v podniku na starost většinou obchodníci. Existují různé postupy a techniky, které se doporučují dodržovat pro úspěšný prodej. V této oblasti je dobré znát motivace a chování zákazníků.

„Zákazníka lze získat nebo ztratit do té míry, nakolik jsme schopni rozpoznat, kdy mluvit a kdy naslouchat, kdy zvolit útočnější a kdy defenzivnější styl.“ (Kroeger, Thuesen, Rutledge, 2006, s. 141)

Prodej je orientován krátkodobě a jeho cílem je uzavření obchodu. Pro měření a řízení prodeje mohou být využívány klíčové indikátory, tzv. KPI – key performance indicators. (Říha, 2021, s. 28)

2.2.1 Přístupy v oblasti prodeje

Přístupy k prodeji jsou různé a postupně se vyvíjely. Říha (2021, s. 28-29) popisuje následující přístupy:

- starý hard selling – cílem je vnutit a prodat produkty za každou cenu, prodejce nebere ohledy na zákazníka,
- nový hard selling – cílem je donutit zákazníka koupit produkt a současně s ním dlouhodobě budovat dobré vztahy, je volen pozitivní přístup,
- soft selling – kladen velký důraz na spokojenost a získání důvěry zákazníka, cílem je také budování dobrého jména společnosti.

2.2.2 Osobnost prodejce

Určité schopnosti předurčují jedince k tomu být úspěšným prodejcem. Jedná se například o rozhodnost, ctížádost, sebejistotu nebo dobré komunikační dovednosti. Při jednání se zákazníkem by prodejce měl být pozitivní a iniciativní. Prodejce musí mít také výborné znalosti o výrobku nebo službě, kterou zákazníkovi nabízí. Zároveň by měl mít i přehled o daném oboru. Tyto znalosti podporují zákaznickovu důvěru a přispívají k úspěšnosti prodeje. (Říha, 2021, s. 36-37)

Prodejce nejprve musí znát svou osobnost, pochopit své slabé a silné stránky a až poté se zaměřit na zákazníka. Lepší předpoklady k prodeji mají extraverti s dobrými komunikačními dovednostmi. Lidé, kteří mají dostatek empatie, aby dokázali vycítit potřeby zákazníka.

Autoři Kroeger, Thuesen a Rutledge (2006, s. 141) uvádí, že nejvhodnějším typem v rámci MBTI typologie je ENFJ, který má nejlepší osobnostní předpoklady stát se dobrým prodejcem. To ale neznamená, že jiné osobnostní typy by nemohly být úspěšnými prodejci. Prodej totiž závisí i na preferencích a osobnosti zákazníka.

Říha (2021, s. 38) zmiňuje, že dobří obchodníci se snaží efektivně využívat svůj čas. Proto využívají Paretovo pravidlo. Zaměřují se na 20 % zákazníků, kteří jim přinášejí 80 % zisku.

3 MODELY OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE

První osobností testy vznikly jako reakce na první světovou válku. Posuzovaly psychologická traumata vracejících se vojáků. Za jejich vznikem stojí americký psycholog a zakladatel neobehaviorismu Robert S. Woodworth. (indeed.com, 2021)

Účelem modelů osobnosti je pochopení silných, slabých stránek, preferencí jedince nebo jeho celkový osobní rozvoj. Osobnost pouze určují a popisují, nikoliv hodnotí.

Modely osobnosti by měly být vždy podpůrným nástrojem. U testů osobnosti je potřeba počítat se subjektivním pohledem dotazovaného, proto výsledek nemusí být vždy pravdivý. Některé osobnostní testy zahrnují tzv. kontrolní otázky, na základě kterých lze zkreslený pohled jedince odhalit. Modelů osobnosti je nespočet. Následující patří k často používaným.

3.1 MBTI

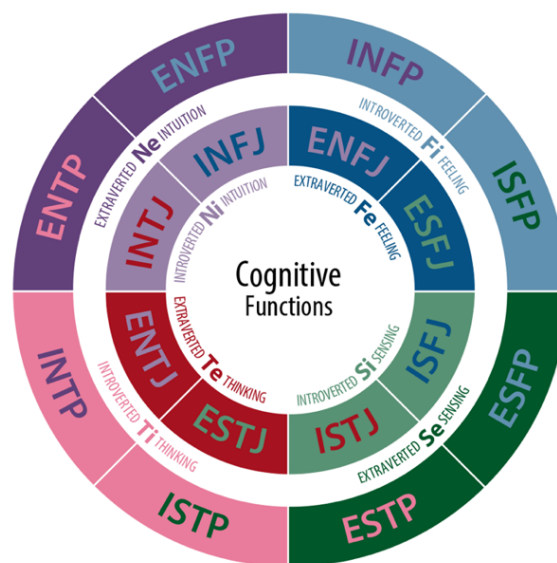
Matka s dcerou Katharine Briggs a Isabel Myers-Briggs jsou autorkami jednoho z nejrozšířenějších modelů osobnostní typologie MBTI. Katharine Briggs chtěla najít způsob, jak správně vychovat dítě. Začala se proto intenzivně zajímat o jeho osobnost a potřeby. Tak začala vznikat první verze modelu MBTI. Test využívaly po druhé světové válce americké ženy. Pomáhal jim s hledáním zaměstnání, které by nejlépe vyhovovalo jejich povaze.

Ani jedna z autorek MBTI neměla formální vzdělání z oblasti psychologie a první verze, kterou vytvořily kolem roku 1953, byla odbornou veřejností kritizována. Model poté prošel rozvojem a důkladným testováním, které ukázalo spolehlivost. Podle Čakrta (2008, s. 18) je model přehledný a použitelný v praxi, proto se později stal velmi populárním.

Katharine Briggs a Isabel Myers-Briggs vycházely ze stejných myšlenek jako Carl Gustav Jung. Tedy že osobnost je založena především na vrozených předpokladech. Jeho typologii rozšířily o další skupinu psychických funkcí – usuzování a cítění. Vznikl tak model, který se skládá ze čtyř dimenzí, a to extraverte a introverte (E – I), intuice a smysly (N – S), myšlení a cítění (T – F) a usuzování a vnímání (J – P). Druhá skupina vyjadřuje přístup k novým informacím. Lidé se smyslovým vnímáním přistupují k informaci jako k neměnnému faktu. Naopak lidé s převahou intuice zapojují do vnímání věcí své nápady a představují si, možnosti, které by mohly nastat. Třetí skupina funkcí definuje způsob rozhodování. Zatímco lidé s převahou cítění zahrnují do rozhodovacího procesu emoce, lidé

s převahou myšlení se rozhodují čistě racionálně. Poslední skupinou je usuzování a vnímání. Lidé s převahou usuzování dávají přednost ukončeným a pevně daným rozhodnutím. Vnímání představuje preferenci otevřených možností. (Čakrt, 2008)

Podstatou typologie je zařazení jedince do jedné z šestnácti skupin, kde v každé skupině převažuje jedna funkce (viz Obrázek 3). Zároveň je důležité vnímat své protiklady a uvědomovat si potlačené preference. Žádná funkce není nadřazená. Model MBTI je pouze popisný, tedy nehodnotí jednotlivé typy osobnosti. (Čakrt, 2009, s. 15-17)



Obrázek 3 – Model MBTI

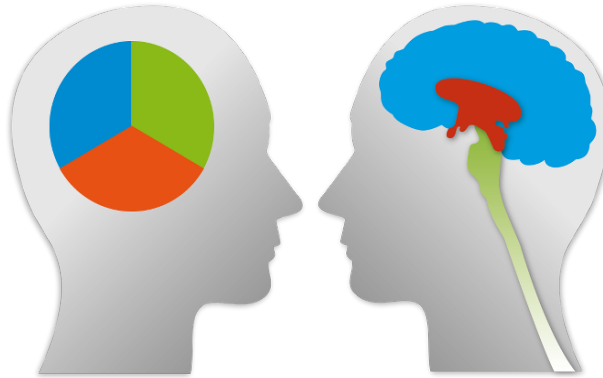
Zdroj: (Wikimedia Commons, 2013)

Test pomáhá při výběru povolání, řešení problémů v osobním životě nebo v personalistice při výběru zaměstnanců. Podle Čakrta (2009, s. 15) je ale v současné době jeden z nejpoužívanějších nástrojů typologie osobnosti.

3.2 Structogram

Lékař a neurolog Paul D. MacLean a antropolog Rolf W. Schirm identifikovali na základě biostrukturální analýzy tři oblasti mozku (kmenový mozek, limbický systém a neocortex). Velikost každé části je geneticky předurčená a osobnost jedince se pak odvíjí podle toho, jaká část je u něho dominantní. Biostrukturální analýza se věnuje oblastem, které jsou vrozené a nejdou změnit.

V návaznosti na tuto analýzu vznikl tréninkový systém Structogram, který pro zjednodušení každé části mozku přiřadil barvu (viz Obrázek 4). Zelenou kmenovému mozku, červenou limbickému systému a modrou neocortexu. Modrá je přiřazena lidem, kteří jsou zaměřeni na fakta a zvažování. Červená lidem, kteří se více zaměřují na cíle a výsledky a zelená barva představuje zaměření na lidi a pocitové vjemy.



Obrázek 4 – Structogram

Zdroj: (med IQM GmbH, 2016)

Tréninkový program Structogram mohou oficiálně poskytovat pouze licencovaní školitelé. V rámci tohoto programu, který je rozdělen do tří částí (klíč k sebepoznání, klíč k poznání lidí a klíč k zákazníkovi), mají obchodníci poznat nejprve sami sebe, poté své obchodní partnery a své zákazníky. Tento tréninkový program se zaměřuje na poznání vlastních silných a slabých stránek a potenciálu pro vedení lidí. Dále učí, jak poznat strukturu osobnosti ostatních lidí a jaký zvolit způsob komunikace k jednotlivým typům. (Structogram, b. r.)

3.3 Big five

Pětifaktorový model, označovaný také jako Big five, je struktura popisu osobnosti, kterou zavedl Lewis Goldberg v 80. letech minulého století. Vycházel při tom z teorie Eysencka.

Někdy se pět faktorů pojmenovává OCEAN podle prvních písmen jejich anglických názvů (Openness to Experience, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism). Toto označení může chybně vyvolat dojem, že jsou všechny faktory rovnocenné. Norman proto seřadil faktory od nejdůležitějšího extraverze, přívětivost, svědomitost, neurotismus, otevřenost vůči zkušenostem. (Hřebíčková, 2011, s. 10)

Pětifaktorový model osobnosti je využíván v procesu přijímání zaměstnanců. Personalista pro diagnostiku používá inventáře a dotazníky. Na základě jejich výsledků odhaduje, na které úkoly se uchazeč hodí. Na pracovní výkonnost mají vliv zejména faktory extraverze a otevřenost vůči zkušenosti. Extraverze je vhodným předpokladem pro manažery a obchodníky. Lidé, kteří mají vysoké skóre ve faktoru otevřenost vůči zkušenostem, jsou vhodnými adepty pro absolvování tréninkových programů. Důležitým faktorem v pracovním prostředí je také svědomitost. Lidé s vysokým skóre svědomitosti mají vysokou pracovní výkonnost a bývají v profesním životě úspěšní. Faktory přívětivost a neuroticismus nemají přímou souvislost s pracovní výkonností. (Hřebíčková, 2011, s. 194)

3.3.1 NEO inventáře

NEO inventáře začali na základě myšlenek Eysencka a lexikálních výzkumů Goldberga vyvíjet Paul Costa a Robert McCrae. Inventář je členěn do klasických škál pětifaktorového modelu (neuroticismus, extraverze, otevřenost vůči zkušenostem, přívětivost a svědomitost). (Hřebíčková, 2011, s. 98)

Existuje několik verzí NEO inventářů. Do češtiny byla přeložena verze NEO-FFI, poté verze NEO-PI-R, která je rozšířená o třicet dílčích vlastností (Hřebíčková, 2011, 99).

3.3.2 The Five-Factor Personality Inventory (FFPI)

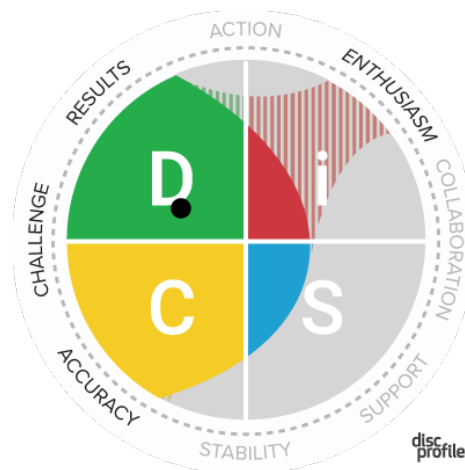
FFPI je inventář, který vychází z pětifaktorového pojetí osobnosti. Jeho předností od ostatních inventářů je nahrazení dvojice protichůdných přídavných jmen krátkými větami, kdy se respondent vždy přikloní na tu stranu, která ho více popisuje. Díky krátkým větám si respondent dokáže lépe daný osobnostní rys představit a výsledkem je přesnější hodnocení. Pro větší objektivitu sebehodnocení jsou věty formulované ve 3. osobě čísla jednotného. (Hřebíčková, 2011, s. 106)

3.4 DISC

Tento akronym je složen z počátečních písmen slov, která charakterizují čtyři povahové typy: dominantní, inspirativní, starostlivý a cílevědomý. Rozděluje povahové typy na otevřené nebo uzavřené a jejich orientaci na úkol nebo lidi. Osobnost může být složena z jednoho nebo více povahových typů. Výsledkem metody DISC tedy může být až 40 různých kombinací. Zároveň model ukazuje priority jednotlivých typů (viz Obrázek 5).

Existuje provázanost mezi systémem DISC a teorií temperamentů, kterou definoval Hippokratés. Dominantní typ je ekvivalentem cholera, inspirativní sangvinika, starostlivý typ je totožný s flegmatikem a cílevědomý typ se rovná melancholikovi. (Rohm, 2010, s. 25)

Model DISC je velmi jednoduchý na pochopení, proto se často využívá v praxi. Zejména v oblasti prodeje, kdy prodejce dokáže snadno identifikovat osobnostní typ zákazníka a přizpůsobit mu své chování. Slouží ke zvýšení produktivity práce, zlepšení komunikace a spolupráce v týmu. (DISCacademy, 2021)



Obrázek 5 – Model DISC

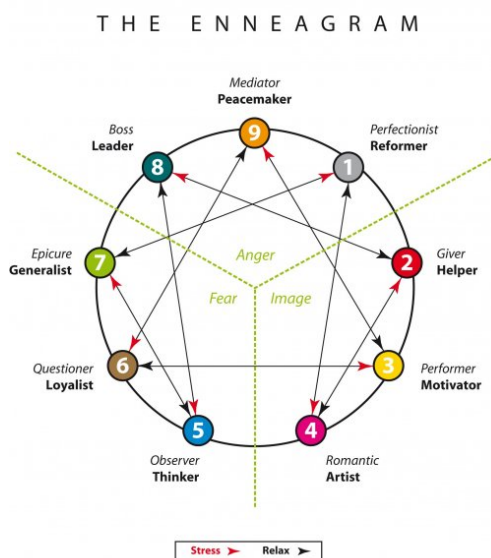
Zdroj: (Disc profile, b. r.)

3.5 Enneagram

Enneagram je dynamický model osobnosti, díky kterému lze pochopit vnitřní motivy lidského chování. Patří mezi nejstarší modely osobnosti, jeho kořeny sahají do středověku. Existuje několik teorií, které se vážou k jeho vzniku, jeho přesný autor je ale neznámý. Podle názvu lze usuzovat, že pochází z antického Řecka (ennea – devět, gram – zaznamenáno). Model slouží jako nástroj pro sebereflexi. Popisuje nejen jednotlivé typy, ale i jejich způsob chování k ostatním typům. (Enneagram, b. r.)

Enneagram klasifikuje devět osobnostních typů. Každý typ má rozdílně dominantní centra vnímání. První skupina vnímá okolní svět převážně „tělem“ a vyznačuje se impulzivitou a intuitivním jednáním. Druhá skupina vnímá „srdcem“, tedy skrze emoce. A poslední skupina má dominantní vnímání „hlavou“. Tito lidé bývají velmi racionální a logičtí.

Výsledky jsou interpretovány v devítibodovém diagramu (viz Obrázek 6), který pomáhá ilustrovat provázanost jednotlivých typů. (Sala, 2021, s. 71)



Obrázek 6 – Enneagram

Zdroj: (The Contemplative Society, 2017)

3.6 Belbinova typologie

Na konci šedesátých let minulého století byla provedena simulace podnikatelského prostředí, které se účastnilo několik týmu. Stalo se tak v rámci manažerských kurzů na anglické univerzitě Henley Business School. Tento experiment trval přibližně devět let a Meredith Belbin při něm se svými spolupracovníky zkoumal, jaké faktory mají vliv na fungování týmů. Došli k závěru, že úspěšný tým není ten s nejvyšším intelektem. Výsledky týmu závisí na chování jednotlivých členů. Na základě tohoto výzkumu sestavil dotazník, který se nezaměřuje na osobnost, ale na chování na pracovišti. Identifikuje 9 týmových rolí. Jejich přehled a charakteristika je znázorněna v tabulce (viz příloha C).

Klíčem funkčního a úspěšného týmu, je přítomnost každé z devíti rolí a jejich vzájemná rovnováha. Pouze v tomto případě bude tým dosahovat stanovených cílů. Je důležité využívat silných stránek jednotlivých rolí, zároveň ale pracovat i s jejich slabinami. Ideální tým by se podle Belbina (2012, s. 107) měl skládat ze čtyř členů, přičemž některý může zastávat více rolí.

Obdobnou typologii vypracoval český autor František Bělohlávek. Jeho typologie není postavena na teoretickém základu, ale na jeho dlouholeté manažerské praxi. Jednotlivé typy vychází z pozorování konkrétních lidí. Nejedná se o systematickou typologii jako je například MBTI nebo Hippokratova typologie temperamentů. (Bělohlávek, 2016, s. 27)

Tvrdí, že úspěšnost v práci je z velké části ovlivněna schopnostmi jako je inteligence nebo osobní tempo. Bělohlávek (2016, s. 7-8) definuje 25 typů, zaměřuje se na jejich popis, styl komunikace, motivaci, přednosti a potencionální problémy v práci. Pro řešení problému nabízí několik taktik, které je potřeba volit na základě osobnosti, kterou má protistrana. Je možné volit taktiku nátlaku, protiargumentů nebo zvolit harmonickou komunikaci.

3.7 RIASEC

John Holland je autorem testu osobnosti a výběru povolání RIASEC. Tento nástroj je určen spíše uchazečům o zaměstnání než personalistům. Využívají ho také studenti při výběru zaměření na středních nebo vysokých školách. (Raabe, b. r.)

Rozděluje osobnosti na šest typů podle toho, na kterou práci se hodí. Realistický typ osobnosti se hodí na mechanickou práci. Bádavý typ se vyznačuje matematickými a vědeckými znalostmi. Umělecký typ je kreativní a nápaditý. Pro lidi s kancelářským typem osobnosti jsou vhodné administrativní činnosti. Tyto čtyři typy nepreferují práci s lidmi, na rozdíl od sociálního a podnikavého typu. Holland uznává dimenzionální pojetí osobnosti. Proto každý člověk spadá do více kategorií. Výsledkem testu jsou tři písmena, z nichž první je většinový typ, další dvě písmena určují menšinový typ. (RIASEC, b. r.)

3.8 Clifton StrengthsFinder

Tento nástroj osobnostní typologie má své kořeny v neurovědě. V roce 1998 ho vyvinul tým amerických vědců ze společnosti Gallup. Nástroj slouží k identifikaci silných a slabých stránek jedince. V rámci 177 otázek hodnotí procesy myšlení a chování. A pomáhá tak najít dotazovanému jeho talenty, které může dále rozvíjet. (Gallup, b. r.)

Otázky jsou založené na dvojici protichůdných tvrzení a dotazovaný se přikloní na jednu stranu. Jednotlivé otázky jsou ohraničené časovým limitem. Počítač vyhodnotí 5 nejsilnějších a 29 doprovodných silných stránek. V případě zájmu dotazovaného výsledek potom může rozvést certifikovaný školitel a vytvořit tak komplexní personalizovanou zprávu. Ta zahrnuje

konkrétní popis silných stránek. Na rozdíl od jiných testů předchází StrengthsFinder nepochopení nebo chybnému vyložení výsledku. (Cieslarová, 2019)

Nástroj Clifton StrengthsFinder je vhodný pro seberozvoj jednotlivců. Využívají ho především manažeři, ale i stávající zaměstnanci. Vhodný je například jako součást teambuildingových aktivit. (Senior Executive, 2019)

4 VYUŽITÍ OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE V PODNIKU

V podnikové praxi osobnostní modely používají manažeři a personalisté při posuzování životopisů, analyzování práce v týmu nebo k celkovému zlepšení spolupráce na pracovišti. Některé modely pomáhají v oblasti prodeje k pochopení zákazníka.

Na českém trhu existují společnosti, které se zaměřují na poskytování nástrojů pro osobnostní typologii. Ať už se jedná o nástroje obecně používané nebo personalizované.

Personalizované nástroje používá při výběru zaměstnanců například společnost Raiffeisen Bank, velkoobchod potravin Makro, společnost O2 Czech Republic nebo stavební firma Skanska. Společnost Rohlik.cz využívá personalizovaných nástrojů pro zkvalitnění náborového procesu a v rámci top managementu. Při výběru kandidátů pro administrativní pozice personalizované nástroje využívá HR oddělení společnosti Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, a. s. Společnost Albixon a. s. pracuje s osobnostní typologií v rámci sestavování a rozvoji týmů. Testy osobnosti využívá jako podpůrný prostředek při posouzení vybraných osobnostních modelů v podnikové praxi

Web Senior Executive (2021) zařazuje ke světově nejpoužívanějším osobnostním testům v podnikové praxi MBTI, DISC, Clifton StrengthsFinder, model osobnosti Big Five. Dále uvádí, že jsou stále rozšířenější personalizované testy osobnosti. Univerzální testy osobnosti vždy nemusí vyhovovat potřebám dané společnosti, proto si často nechávají vytvořit osobnostní testy na míru.

Vzhledem k četnosti uveřejněných dat jsou dále posouzeny modely MBTI, Structogram, Clifton StrengthsFinder a DISC.

4.1.1 MBTI

Podle Colossus Media Group (2019) téměř 90 % společností ze seznamu nejziskovějších veřejných i soukromých firem ze seznamu Fortune 100 používá test MBTI v procesu náboru nebo jako cvičení pro budování týmu. Časopis Forbes (2015) o čtyři roky dříve uvedl, že podíl společností ze seznamu Fortune 100, které využívají model MBTI je 80 %. Lze tedy konstatovat, že popularita tohoto testu u úspěšných společností stoupá.

Na oficiálních stránkách MBTI stojí vyhodnocení osobnostní typologie v přepočtu přibližně tisíc korun. Existují ale stránky, kde si lze test vyplnit zdarma (např. 16personalities.com).

Čakrt (2009, s. 18) uvádí, že dotazníky MBTI používají pracovníci firem Apple Computer, Exxon, AT&T, CityCorp, General Electric, Unilever, McDonald's nebo 3M. Odhaduje se, že ročně si jen ve Spojených státech jeho pomocí stanoví svůj osobnostní typ přes 2 miliony lidí. (Macabasco, 2021)

MBTI má i své kritiky, kteří si stěžují, že se model nezakládá na klinické psychologii. A nebere v úvahu rozdílnost lidí. Podle nich se zakládá na stereotypu „vzdělaných bílých mužů bez postižení“. I z těchto důvodů přestala společnost Meyers-Briggs, oficiální poskytovatel MBTI, prodávat tento osobnostní test společně s náborem zaměstnanců. (Macabasco, 2021)

4.1.2 Structogram

Školení Structogram mohou oficiálně poskytovat pouze licencovaní trenéři, kterých je v České republice v současnosti třináct. V některých společnostech, především z oblasti bankovníctví a pojišťovnictví, působí licencovaní interní trenéři programu Structogram. Jedná se o společnosti: Modrá pyramida stavební spořitelna, a. s., ČSOB Pojišťovna, a. s. a Kooperativa pojišťovna, a. s. (Structogram, b. r.)

Velký zájem o typologii Structogram mají firmy z finančního sektoru a firmy z oblasti obchodu, pro které je důležité zlepšit komunikaci se zákazníky. Dále typologii využívají manažeři, kteří chtějí být úspěšnější při vedení týmů.

V minulosti prošli tréninkovým programem noví zaměstnanci společnosti Johnson&Johnson. Generální ředitel společnosti v referenci uvedl, že program pomohl zlepšit kvalitu interní komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci. (Structogram, 2010)

Tréninkový program Structogram využívá také společnost Groupe SEB, která zastupuje značky jako Tefal, Krups nebo Rowenta. Společnost uplatňuje Structogram především v rámci obchodního oddělení. Programem prošli všichni zaměstnanci na pozici Key Account Manager. Společnost uvádí, že se po absolvování školení u prodejců podařilo měřitelně zvýšit prodej koncovému zákazníkovi. (Structogram, 2016)

Mezi další společnosti, které absolvovali tento program patří Asko, United Energy, a. s., Jablotron Alarms, MetLife nebo ZEZ-Silko.

4.1.3 DISC

Lidé, kteří absolvovali kurz zaměřený na metodu DISC, uvádí, že jim metoda pomohla zlepšit komunikaci se zákazníky i spolupracovníky. Doporučují model vedoucím pracovníkům jako podpůrný nástroj pro budování efektivního týmu. Vyzdvihují jeho snadné použití v praxi. Školením na metodu DISC prošli například regionální manažerka marketingu ve společnosti STORYOUS, spolumajitel a výkonný ředitel společnosti FINE, s. r. o., obchodní ředitelka společnosti ARLEGO, s. r. o., specialista HR společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o. nebo HR specialista personální agentury Forgress. (DISCacademy, b. r.)

4.1.4 Clifton StrengthsFinder

Společnost Gallup uvádí, že 90 % společností ze seznamu Fortune 500 používá nástroj StrengthsFinder. Celkově tento test absolvovalo přes 27 milionu lidí.

Společnost Gallup každoročně uděluje ocenění společnostem, které využívají jejich pomoci a nejlépe začleňují své zaměstnance do podnikových strategií a dosahují mimořádných obchodních výsledků. Mezi pravidelně oceňované patří například americké společnosti Mars Incorporated, ABC Supply nebo Self Regional Healthcare. (Gallup, b. r.)

V České republice se nástrojem StrengthsFinder zabývá kouč Jan Mühlfeit. Mezi jeho klienty patří společnosti Generali, Škoda, UniCredit, Bosch nebo Microsoft. Jeho služeb využívají vedoucí pracovníci nebo majitelé společností. (Jan Mühlfeit, b. r.)

Poskytovatel digitálních benefitů Sodexo nechal projít testem silných stránek StrengthsFinder přes 50 obchodníků a jejich manažerů. Ve společnosti Volkswagen Financial Services pracují na rozvoji silných stránek jejich top manažerů. Na rozvoj vrozeného potenciálu a práci se silnými stránkami osobnosti Gallup se zaměřují také v Nadaci Karla Janečka. (inpram.cz, b. r.)

4.2 Posouzení osobnostních modelů ve vybraných podnicích

Následující část této bakalářské práce se věnuje využívání osobnostních modelů v podnicích v rámci ČR, konkrétně v marketingové a digitální agentuře eBRÁNA s. r. o. a v marketingové agentuře Symbio Group s. r. o.

4.2.1 Cíle šetření

Cílem šetření je hlouběji prozkoumat, jak se některé modely využívají v podnikové praxi v oblasti personalistiky a prodeje. A rozšířit tak tuto práci o praktické zkušenosti. Jako dílčí otázky byly položeny:

- Do jaké míry je pro Vaši práci důležité pracovat s osobnostmi jednotlivců?
- Které osobnostní modely při Vaší práci používáte a jak?
- Jaké vidíte hlavní přednosti a negativa u těchto modelů?

4.2.2 Metody šetření

Pro získání potřebných dat byl využit polostrukturovaný rozhovor. Jedná se o metodu kvalitativního výzkumu založenou na naslouchání, kladení otevřených otázek a získávání odpovědí. V rámci polostrukturovaného rozhovoru je dán souhrn okruhů, kterých je potřeba se držet. Předem je stanovena přibližná struktura rozhovoru. Otázky mohou být vytvářeny nebo přizpůsobeny na základě respondentovo odpovědi. Rozhovory pro účely této práce byly nahrány na diktafon a následně přepsány do písemné podoby.

4.2.3 Výběr respondentů

Pro účely poskytnutí rozhovoru byla oslovena paní Monika Joska, HR Business partner marketingové agentury Symbio, která se dlouhodobě zajímá o osobnostní typologii. Vystudovala Masarykovu Univerzitu obor Personální management. Dříve pracovala osm let ve společnosti eBRÁNA, kde používala barevnou typologii Structogram. Nyní při své práci využívá test silných stránek CliftonStrengths. Druhým respondentem je obchodník marketingové a digitální agentury eBRÁNA Kristián Koudelka, který tuto práci doplnil o zkušenosti s používáním barevné typologie v oblasti prodeje.

4.2.4 Interpretace rozhovorů

Celé rozhovory jsou uvedeny v příloze A a v příloze B. V následující podkapitole jsou shrnuty odpovědi na dílčí podotázky.

Do jaké míry je pro Vaši práci důležité pracovat s osobnostmi jednotlivců?

Z obou rozhovorů plyne, že je práce s osobnostmi jednotlivých lidí pro personalistiku i prodej velmi důležitá. Obchodník uvedl, že je potřeba volit způsob komunikace k různým

osobnostem tak, aby dosáhl požadovaného výsledku. Dále řekl, že: „*Obchod je víceméně jenom o emocích a je potřeba vědět, co bude s klientem rezonovat. A zároveň vhodně volit slova a měnit přístupy, aby vám klient naslouchal a aby se ztotožnil s vaší myšlenkou.*“

Personalistka si dává pozor na výběr lidí, kteří jsou výkonní, ale nehodí se do firmy svou osobností. Tvrdí, že: „*...vybrat si člověka, který je schopný a má skvělý výkon, ale který nezapadne do týmu, je řízená sebevražda.*“

Které osobnostní modely při Vaší práci používáte a jak?

Ve společnosti Symbio i eBRÁNA se modely osobnostní typologie používají spíše pro rozvoj zaměstnanců než v procesu výběru nových zaměstnanců.

Personalistka společnosti Symbio upozorňuje, že osobnostní testy mohou uchazeče odradit. A je potřeba zvážit, zda používání testů zapadá do firemní kultury. Protože ani do jedné společnosti, ve které pracovala, osobnostní testy do firemní kultury nezapadaly, nepoužívá je při náboru a výběru zaměstnanců. Podle ní je důležité, aby byl personalista naladěný na firemní kulturu a rozuměl si s vedením. Potom se při výběru zaměstnanců může řídit svým pocitem. Osobnostní testy, konkrétně barevnou typologii Structogram a test silných stránek StreghtFinders, používala nebo používá jako doplněk pro rozvoj zaměstnanců.

Společnost Symbio nechává vypracovat test silných stránek všem projektovým a account manažerům. Ti výsledky zohledňují při sestavování týmů. Personalistka by chtěla se StreghtFinders pracovat systematictěji a nechat testem projít všechny zaměstnance. Zároveň i proškolit celou firmu od certifikovaného lektora. Z finančních důvodů to ale není zatím možné.

Obchodník společnosti eBRÁNA uvedl, že při své práci používá hlavně barevnou typologii Structogram. I když využívá poznatků i z jiných typologií. Nejčastěji model využívá v přímé komunikaci se zákazníkem a svými kolegy. Velmi důležitým momentem, při kterém Structogram využívá, je první kontakt se zákazníkem. Díky modelu dokáže rychle otipovat jeho osobnost a zvolit vhodný způsob komunikace. Jako konkrétní příklad uvádí: „*Například když je červený, tak má v kanceláři různé certifikáty nebo ocenění na zdi. Když po vás člověk požaduje hodně dat, tak je modrý. A víte, že si na další jednání připravíte hodně dat a informací, které mu budete prezentovat.*“

Jaké vidíte hlavní přednosti a negativa u těchto modelů?

Jako největší výhodu modelu Structogram a také důvod, proč tento model využívají, uvedli oba respondenti jednoduchost jeho aplikace v praxi. Personalistka na modelu dále oceňuje, že koresponduje s lidským mozkem. Jako důvod, proč používá osobnostní test StreghtFinders, uvedla: „*StreghtFinders jde víc do hloubky. Je super, že výsledky jsou s popisem osobnosti.*“

Obchodník neuvedl žádná negativa barevné typologie. Personalistka upozornila, že: „*...u jakékoliv typologie je potřeba, dát si pozor na nálepkování. Dát si pozor, abychom si člověka někde nezaškatulkovali. ... Je potřeba k typologiím přistupovat vždy s odstupem a nedělat na základě osobnostního dotazníku důležité kroky, vyvozovat důsledky a opatření.*“

Mezi důvody, proč respondenti nepoužívají jiné osobnostní testy, uvedli, že nejsou tak jednoduše a rychle uplatnitelné v praxi. Personalistka doplnila, že je často důležitější, jak člověk se svojí osobností dokáže pracovat, než jakou osobnost má.

4.2.5 Vyhodnocení osobnostního modelu Structogram

Následující Tabulka 1 shrnuje využití modelu Structogram v rámci podniku.

Tabulka 1 – Shrnutí osobnostního modelu Structogram

VYUŽITÍ MODELU STRUCTOGRAM V PODNIKU	
silné stránky	slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• jednoduchost a rychlost použití• racionální základy v biostrukturální analýze• možnost využít certifikovaných školitelů	<ul style="list-style-type: none">• subjektivní pohled dotazovaného• subjektivní odhad typu druhého člověka
příležitosti	hrozby
<ul style="list-style-type: none">• zlepšení komunikace se zákazníkem• využití při obchodním jednání• doplněk pro rozvoj zaměstnanců• zlepšení komunikace v rámci firmy• rychlé otipování člověka už při prvním kontaktu	<ul style="list-style-type: none">• riziko „zaškatulkování“ do jedné ze tří kategorií• chybný odhad typu zákazníka při prvním kontaktu

Zdroj: vlastní zpracování

Model osobnostní typologie Structogram vychází z biostrukturální analýzy. Lidský mozek je rozdělen na tři oblasti, kdy každá je zodpovědná za jinou funkci. Podle poměru jednotlivých částí se určuje lidská osobnost. Model dává návod, jak poznat strukturu osobnost druhého

člověka a jak k jednotlivým typům přistupovat. V praxi se tento model využívá především v oblasti obchodu.

4.2.6 Vyhodnocení osobnostního testu StrengthsFinder

Osobnostní test StrengthsFinder vyhodnocuje pět nejsilnějších stránek. Ty představují jedincovo vrozené nadání, které může nadále rozvíjet. Výhodou oproti modelu Structogram je rozsáhlý popis jednotlivých typů. Popis, který je vypracován na míru od odborníka je finančně nákladný, proto některé firmy může odrazovat používání tohoto testu.

StrengthsFinder je vhodný především pro seberozvoj jednotlivce. Jen když si člověk uvědomí své talenty, může je dále rozvíjet. Popřípadě tento test může pomoci při sestavování týmu, kdy je potřeba zastoupit určité týmové role. Ty se mohou vybírat na základě potřebných talentů. Na rozdíl od jiných modelů nedává StrengthsFinder návod, jak se k jednotlivým typům chovat. Následující Tabulka 2 shrnuje využití testu StrengthsFinder v rámci podniku.

Tabulka 2 – Shrnutí osobnostního testu StrengthsFinder

VYUŽITÍ OSOBNOSTNÍHO TESTU STRENGTHSFINDER V PODNIKU	
silné stránky	slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • racionální základ modelu v neurovědě • znalost vlastních silných stránek • znalost silných stránek zaměstnanců • možnost využití certifikovaných školitelů pro personalizované výsledky 	<ul style="list-style-type: none"> • subjektivní pohled dotazovaného • finanční náročnost • nedefinuje vztahy k okolí
příležitosti	hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • seberozvoj • sestavování efektivních týmů podle znalosti silných stránek jednotlivců 	<ul style="list-style-type: none"> • zkreslený výsledek testu kvůli tendenci člověka vyplnit test podle toho, jak by se sám chtěl vidět

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Shrnutí využití osobnostních modelů v kontextu podniku

Následující Tabulka 3 shrnuje využívání osobnostních modelů v podniku. Ukazuje hlavní silné a slabé stránky. Příležitosti, při kterých jsou osobnostní modely v podniku vhodné využít a hrozby, kterým je potřeba předcházet.

Tabulka 3 – Využití osobnostních modelů v podniku

VYUŽITÍ OSOBNOSTNÍCH MODELŮ V PODNIKU	
silné stránky	slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• zjednodušují představu o povaze a motivaci zaměstnanců• ukazují, jak volit vhodný přístup k různým typům osobnosti• sebepoznání	<ul style="list-style-type: none">• subjektivní pohled dotazovaného, který může ovlivnit mnoho faktorů• tendence vyplnit test tak, jak by se člověk chtěl vidět• subjektivní posouzení osobnosti personalistou• časová náročnost• u některých modelů finanční náročnost
příležitosti	hrozby
<ul style="list-style-type: none">• rozvoj zaměstnanců• zlepšení komunikace v rámci firmy• sestavování efektivních týmů• pomoc při náboru a výběru zaměstnanců• lépe se naladit na zákazníka a zlepšit tak proces prodeje	<ul style="list-style-type: none">• riziko „zaškatulkování“• při výběru a náboru mohou uchazeče odradit• riziko chybného rozhodnutí kvůli zkresleným výsledkům• riziko diskriminace lidí s postižením

Zdroj: vlastní zpracování

Modely osobnostní typologie pomáhají uchopit osobnost pracovníků i obchodních partnerů. Mohou pomoci při výběru zaměstnanců, zlepšení komunikace se spolupracovníky, sestavování týmů nebo při procesu prodeje. Modely také mohou sloužit jako nástroj pro sebepoznání a seberozvoj. A to už při vyplňování testu, kdy se člověk zamýšlí nad jednotlivými otázkami.

Pouze na základě jejich výsledků by ale nemělo docházet k zásadním rozhodnutím. Výsledek může být zkreslený subjektivním pohledem dotazovaného. Může ho také ovlivnit prostředí nebo aktuální psychické rozpoložení daného člověka. Je proto potřeba brát výsledek s rezervou. Také je potřeba počítat s tím, že se člověk vyvíjí a jeho typ se může časem měnit.

Na základě poznatků, které jsou sepsány v podkapitole 4.1., lze usuzovat, že modely osobnosti Structogram, MBTI, StrengthsFinder nebo DISC se používají ve velkých podnicích. Model MBTI využívají velké podniky v procesu náboru a výběru zaměstnanců. I přesto, že mohou být osobnostní testy při tomto procesu diskriminační.

Uchazeče o zaměstnání mohou osobnostní testy odradit. Proto si například menší podniky, které často bojují na trhu o kvalitní zaměstnance, nemohou používání osobnostních testů při náboru a výběru dovolit. Důvodem, proč menší podniky nepoužívají tak často modely osobnosti, může být i jejich časová náročnost. Často malý podnik nemá ani personální oddělení nebo personalistu, který by se osobnostními testy zabýval. Dalším důvodem může být finanční náročnost. Pro kvalitní posouzení osobnosti je doporučeno využít oficiálních testů nebo certifikovaných školitelů. Tyto služby bývají často placené.

Důležitým faktorem pro využití modelů v praxi je jejich jednoduchost. Čím snazší na pochopení model je, tím snáze a rychleji se dá využít v praxi. Proto mezi často využívané nástroje osobnostní typologie patří modely DISC a Structogram.

4.4 Návrh doporučení

Při posuzování osobnosti je užitečné používat modely osobnostní typologie, avšak spíše jako sekundární nástroj. A to zejména kvůli hrozbám, které jsou popsány v Tabulka 1, Tabulka 2 a Tabulka 3. Na výsledcích testů by se neměla zakládat důležitá rozhodnutí a testy by měly sloužit spíše jako doplňkový nástroj pro ujištění se ve správnosti rozhodnutí. Osobnostní modely jsou velmi přínosné v rámci rozvoje zaměstnanců, proto je vhodné poskytnout zaměstnancům možnost projít například školením, které se typologií osobnosti zabývá. Naopak při náboru a výběru budoucích zaměstnanců je potřeba počítat s tím, že používání osobnostních testů může uchazeče odradit. Modely, konkrétně DISC a Structogram, mají svůj význam i při procesu prodeje, kdy obchodník volí takové jednání, které vyhovuje odhadnutému typu osobnosti klienta.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo shrnutí nejpoužívanějších modelů psychologické typologie a analýza využití těchto modelů v podnikové praxi v rámci České republiky.

Práce byla rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola teoreticky vymezila pojem osobnost, její vývoj a strukturu. Popsala psychologické teorie, které se zabývají psychologií osobnosti a z jejichž myšlenek vycházejí osobnostní modely. Druhá kapitola definovala podnikové činnosti, při kterých se modely osobnosti nejčastěji využívají. Práce s osobností jedince je důležitá především v oblasti výběru a rozvoje zaměstnanců, sestavování efektivních týmů a v oblasti prodeje. V druhé kapitole jsou tedy vymezeny personální činnosti a prodej. Třetí kapitola shrnula celkem osm modelů osobnostní typologie, které patří v podnicích ČR k těm nejpoužívanějším. Představila důvod jejich vzniku a jejich autory. Dále popsala myšlenky nebo výzkumy, ze kterých modely vycházejí. Čtvrtá kapitola se zabývala využitím osobnostních modelů v podniku. Nejprve představila podniky, které mají s osobnostními modely zkušenost a popsala, v jakých oblastech je využívají. Dále navázala na teoretické poznatky z předchozích kapitol a pomocí dvou polostrukturovaných rozhovorů posoudila využívání modelů v konkrétních podnicích. První rozhovor poskytl informace z oblasti personalistiky. Přiblížil využití modelu Structogram a testu silných stránek StrengthsFinder v oblasti náboru, výběru i rozvoje zaměstnanců. Druhý rozhovor byl uskutečněn s obchodníkem a týkal se především využití modelu Structogram v oblasti prodeje.

Tato bakalářská práce pomáhá s orientací mezi modely psychologické typologie, které se nejčastěji využívají v rámci podniku a poskytuje přehled využívání těchto modelů v podnicích ČR. Dále popisuje přednosti a slabé stránky jednotlivých zkoumaných modelů. Upozorňuje na rizika, která mohou nastat při využívání modelů v podnikové praxi a dává doporučení, jak by se s těmito osobnostními modely mělo v rámci podniku pracovat.

POUŽITÁ LITERATURA

ALTERNATION. Structogram - co to je? [online]. 2020 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.alternation.cz/post/structogram>

BAJIC, Elena. How The MBTI Can Help You Build A Stronger Company. Forbes [online]. 2015 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/elenabajic/2015/09/28/how-the-mbti-can-help-you-build-a-stronger-company/?sh=2969de31d93c>

BELBIN, R. M. Týmové role v práci. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.

BELBIN. History. Belbin [online]. b. r. [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.belbin.com/about/history>

BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat* [online]. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016 [cit. 2021-12-16]. ISBN 978-80-271-9405-6.

Benefits of MBTI In the Workplace. Colossus Media Group [online]. 2019 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://cmg-agency.com/benefits-of-mbti-in-the-workplace/>

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4033-1.

CIESLAROVÁ, Lucie. Gallup Strengthsfinder 2. 0. vs. Socionika. *Socion* [online]. 2019 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.socion.cz/gallup-strengthsfinder-2-0-vs-socionika-v-cem-je-rozdil/>

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-112-6.

DISC PROFILE. What does DiSC mean?. *Disc Profile* [online]. b. r. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.discprofile.com/what-is-disc>

DISCacademy [online]. 2021 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.discacademy.cz>

- DISCACADEMY. Reference. DISCacademy [online]. b. r. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <http://kurzy.discacademy.cz/reference/>
- DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 5. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-505-9.
- DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- ENNEAGRAM. Původ a historie. *Enneagram* [online]. b. r. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: [https://www.enneagram.cz/index.php?act=puvod_a_historie](https://www enneagram.cz/index.php?act=puvod_a_historie)
- Gallup [online]. b. r. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/home.aspx>
- HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-4675-3.
- HŘEBÍČKOVÁ, Martina. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3380-7.
- INDEED. 8 Top Personality Tests Used in Psychology (and by Employers). Indeed [online]. 2021 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-personality-test>
- INDEED. 8 Top Personality Tests Used in Psychology (and by Employers). Indeed [online]. 2021 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-personality-test>
- INPRAM. Reference. Inpram [online]. b. r. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.inpram.cz/reference>
- Jan Mühlfeit [online]. b. r. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://janmuhlfeit.com/cs/>
- JUNG, Carl Gustav. *Psychologické typy*. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80262-1654-4
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

- KROEGER, Otto, Janet M. THUESEN a Hile RUTLEDGE. *Typologie pro manažery: Šestnáct osobnostních typů, které určují úspěch v povolání*. Praha: Triton, 2006. ISBN 80-7254-780-1
- MACABASCO, Lisa Wong. 'They become dangerous tools': the dark side of personality tests. *The Guardian* [online]. 2021 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: https://www.theguardian.com/tv-and-radio/2021/mar/03/they-become-dangerous-tools-the-dark-side-of-personality-tests?utm_source=pocket&utm_medium=email&utm_campaign=pockethits
- MANAGEMENTMANIA, *Kretschmerova typologie osobnosti* [online]. [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kretschmerova-typologie-osobnosti-personality-typology-by-kretschmer>
- MANSFELD, David. Reference JNJ Global Business Services s.r.o. a Johnson & Johnson Compony. Structogram [online]. 2010 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.structogram.cz/resources/Reference-GBS-kopie1.pdf>
- MATERNOVÁ, Dita. Reference Group SEB. Structogram [online]. 2016 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: https://www.structogram.cz/resources/Reference_SEB_12.pdf
- MED IQM GMBH. *Projektbeispiele* [online]. 2016 [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://med-iqm.de/blog>
- NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: ManagementPress, 2009, 2. vydání. ISBN 80-200-0628-1.
- RAABE. Jaké zaměstnání je to pravé? Teorie RIASEC neboli screeningová metoda karierní diagnostiky. Raabe [online]. b. r. [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.raabe.cz/magazin/jake-zamestnani-je-to-prave-teorie-riasec/magazin>
- RIASEC [online]. b. r. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://test-osobnosti.riasec.cz>
- ROHM, Robert A. *Pozitivní povahové profily*. Hradec Králové: Akademie úspěchu, 2010. ISBN 978-80-904529-0-9.
- ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: Obor v pohybu*. 6., revidované a doplněné. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

- ŘÍHA, David. *Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností* [online]. Praha: Grada, 2021 [cit. 2022-04-18]. ISBN 978-80-271-4502-7.
- SALA, Luc. *Typology in a multiple substitute identity perspective*. Amsterdam: Boekencooperatie, 2021. ISBN 9789492079480.
- SENIOR EXECUTIVE. *5 Top Personality Tests in Business. Senior Executive* [online]. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://seniorexecutive.com/the-top-5-personality-tests-in-business-which-one-should-your-company-use/>
- Structogram [online]. b. r. [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.structogram.cz/poznejte-nas#Metoda0>
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010 [cit. 2022-04-18]. ISBN 978-80-7400-336-3
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty* [online]. 2. vydání. Praha: Grada, 2016 [cit. 2022-04-17]. Management (Grada). ISBN 978-80-271-9527-5.
- TCC online [online]. b. r. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz>
- THE CONTEMPLATIVE SOCIETY. *Which Enneagram Type is Cynthia?* [online]. 2017 [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.contemplative.org/enneagram-cynthia/>
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků* [online]. Praha: Grada, 2017 [cit. 2022-04-17]. Management (Grada). ISBN 978-80-271-9598-5.
- WIKIMEDIA COMMONS. *Cognitive Function*. Wikimedia Commons [online]. 2013 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:CognitiveFunctions.png>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – Rozhovor s personalistkou společnosti Symbio

PŘÍLOHA B – Rozhovor s obchodníkem společnosti eBRÁNA

PŘÍLOHA C – Přehled a charakteristika rolí Belbinovy typologie

PŘÍLOHA A – Rozhovor s personalistkou společnosti Symbio

Na jaké pozici pracujete a co je Vaší pracovní náplní?

Pracuji v marketingové agentuře Symbio na pozici HR Business partnera. Mám na starosti kompletní HR agendu. Pracuji na strategičtější úrovni firmy, řeším business plán, personální plány. Řeším, jakým způsobem bude probíhat nábor, hodnocení lidí a jejich rozvoj. Mám na starosti manažery, radím jim, jak mají pracovat se svým týmem nebo jak nastavit systém odměňování. Snažím se rozšiřovat kompetence teamleaderů, aby role HR nebyla tolik potřeba. Klasickou personální administrativu řeší kolegyně.

Jak moc je pro Vás důležité pracovat s osobnostmi jednotlivých lidí? Kde vidíte hranici mezi výkonem a dobrými vztahy na pracovišti?

Teoreticky vám každý řekne, že to musí být v rovnováze jako všechno. A vybrat si člověka, který je schopný a má skvělý výkon, ale který nezapadne do týmu, je řízená sebevražda. Ale potom přijdete do firmy a zjistíte, že tam mají lidi, kteří do firmy nezapadají. Zjistíte, že se firma bojí o takového člověka přijít. Protože do firmy přináší hodně peněz a skvěle se stará o klienty. Najednou ve firmě převažuje strach, co kdybychom tady toho člověka neměli. Takže pro mě je hodně důležité, vybírat si osobnosti, které do firmy zapadnou.

Jak pracujete s osobností uchazeče při výběru nových zaměstnanců?

Pro mě osobně je důležitější stránka osobnostní než výkonová. Protože člověka můžete spousta naučit. Člověk může změnit své postoje, ale změnit charakter nedokážete. Osobnost člověka jde ale špatně poznat, často jí nepoznáte ani po tříkolovém pohovoru. Někdy nestačí ani zkušební doba. Je potřeba vidět, jak se člověk chová v týmu. Při výběru zaměstnanců se hodně řídím svými pocity a intuicí. Vnímám, jak se člověk chová. Vnímám jeho mimiku. Vnímám, jak reaguje, jak je pozorný, jak naslouchá. Potom v rámci týmu vidím, jak interaguje.

Vybíráte pro různé pozice jiné osobnostní typy nebo osobnosti vhodné pro tým/firmu?

Lidé se stejnou osobností se přitahují. Když je personalista naladěný na firemní kulturu a po lidské stránce si rozumí s vedením. Tak dokáže při pohovoru odhadnout, jestli uchazeč bude zapadat do firemní kultury. Proto je role personalisty důležitá a personalista by měl být

nositelem DNA firmy a firemní kultury. Protože to pak při náboru dokáže pocitově poznat a odhadnout osobnost, která je pro firmu ideální.

Myslíte si, že může být rozdíl v přístupu u malých a větších firem?

Určitě. Teď jsou moderní trendy inkluzivního přístupu k lidem, nejen v osobnostní rovině, ale třeba i v inteligenční. Ale v praxi jsem se s tím nesečkala. Setkala jsem se ale s lidmi, kteří si vybírají lidi s rozdílnou osobností, než mají oni sami. Někteří manažeři si schválně vybírají lidi, kteří k nim neladí, aby se od nich mohli učit. Ale já bych si to v menší firmě nedovolila. Nemluvím o názorech. Názory můžeme mít na různá témata různé. Tahle diverzita je potřeba. Potom ale člověk svůj názor musí formulovat a nějakým způsobem ho předávat. A to vypovídá o tom, jaký člověk je nebo jak vysokou má emoční inteligenci a jak si uvědomuje důsledky svého jednání.

Používáte při výběru zaměstnanců osobnostní testy nebo jiné metody pro typologii osobnosti?

Mám zkušenosti i s tím, že osobnostní testy mohou odrazovat uchazeče. V rámci dnešního náboru, kdy se na trhu bojuje o kandidáty, si na to musíme dávat pozor. Musíme zvážit, co nám to přinese. Jestli osobnostní testy uchazeče neodradí a není to za hranou, kdy se dostáváme do jeho nitra. Někdo si to chce nechávat pro sebe. Používání osobnostních testů při náboru už je krok, kdy u uchazeče vytváříme zážitek. Hodně bych zvažovala, jestli to zapadá do firemní kultury nebo ne. A tím, že to do Symbia ani do eBRÁNY, kde jsem pracovala v minulosti, nezapadá, osobnostní testy jsem nikdy nepoužívala. A celkově při náboru a výběru zaměstnanců nepoužíváme žádné testy.

Používáte některé z osobnostních modelů při rozvoji zaměstnanců? Které?

Ano, v minulosti jsem pracovala s barevnou typologií Structogram a v současné době ve firmě používáme StrengthsFinder.

Proč jste se rozhodla používat model Structogram a v čem vidíte jeho přednosti?

Když jsem se poprvé seznámila s barevnou typologií, snažila jsem se pátrat po jejím původu. Je pro mě důležité, abych znala metodologii typologie před tím, než jí začnu používat. Vědět, jakým způsobem vznikla, proč a kde vznikla. Na této typologii se mi líbí, že koresponduje s naším mozkiem, to mi dává smysl. Byl to jeden z důvodů, proč jsme se jí rozhodli v e-Bráně

používat. A druhý důvod byl ten, že jsme k tomu chtěli přistupovat hrou a tento model k tomu dává prostor. Můžete relativně jednoduše otipovat člověka, zařadit si ho a pak vhodně jednat. Ať už jednáte s člověkem ve firmě nebo se svým klientem. Můžete zjistit, co je jeho priorita, co potřebuje za informace a na základě čeho se rozhoduje. Zkrátka je to jednoduše aplikovatelný způsob, který můžete použít i ve svém osobním životě. Test je hotový za deset minut a lidi ve firmě to bavilo. I proto jsme ho používali. Je potřeba si ale udělat jenom rámcovou diagnostiku a nejt extrémně do hloubky.

Jak model Structogram v praxi využíváte konkrétně?

Jde jednoduše otipovat, kdo je jaká barva už po prvním kontaktu. Když přijdete k nějakému řediteli do kanceláře a všude má pohárky a diplomy, tak se dá odhadovat, že bude orientovaný na výkon a že na něj musíte mluvit rychle a jasně. Někdo může být naopak modrý a potřebuje data a dlouho času na rozmýšlení a nesmíte na něj zhurta. Pro praxi je to jednoduše uplatnitelný model. Už při vyplňování dotazníku mohou dát jednotlivé otázky podnět k zamýšlení nad sebou samým. Výhodou je, že dotazník dává čas, přemýšlet sám nad sebou. Zvyšovat sebeuvědomění, přemýšlet o svých silných a slabých stránkách. Uvědomovat si svoje potřeby. Málo lidí dokáže mluvit o sobě. Čím víc toho o sobě člověk ví, tím líp si dokáže nastavit hranice. A lidem, kteří jsou kolem něj se s ním lépe pracuje. A tyto testy mohou pomoci se sebezpoznáním.

Proč jste se rozhodla používat StreghtFinders a v čem vidíte jeho přednosti?

Barevná typologie slouží k rychlému otipování člověka, ale StreghtFinders jde víc do hloubky. Je super, že výsledky jsou rovnou s popisem osobnosti. Dávají reflexi o silných stránkách. Je dobré si o tom s někým popovídat. Začnete více přemýšlet a hledat spojitosti.

V České republice máme certifikované školitele přímo z Gallupu. My je ale nepoužíváme, děláme si to sami. StreghtFinders dávají větší obrázek o osobnosti.

Kdo ve Vaší firmě prošel testem StreghtFinders a jak pracujete s jeho výsledky?

Domluvili jsme se ve firmě, že chceme, aby testem prošli všichni projektový manažeři a account manažeři. Ale nenutíme je. Zároveň když mají zájem ostatní lidi ve firmě, tak jim test zaplatíme, stojí to 550 korun a je to něco, co podporuje jejich rozvoj. Zase je potřeba dávat pozor na škatulkování. A nechávat i určitý odstup. Zatím výsledky testu nezveřejňujeme, ukládáme je do naší složky. Výsledky znají teamleadři. Ale pro lidi u nás

ve firmě tyto testy nejsou prioritou, ale doplňkem. Teamleadři s výsledky občas pracují v rámci složení týmů. Mohou si tým sestavit tak, aby byl vyrovnaný ohledně silných stránek. Je dobré, když si výsledky nechá manažer pro sebe a nesdílí je s ostatními členy v týmu. Jsou to pořád citlivé informace. Ale je potřeba říct, že s tím nepracujeme strategicky. Abychom výsledky potom vyhodnocovali a analyzovali. Možná je to škoda.

A plánujete tedy pracovat se StreghtFinders na strategické úrovni?

Já osobně jsem k tomu strategicky chtěla přistoupit. Chtěla jsem nás proškolit, abychom věděli, jak k tomu přistupovat a jak to uplatnit v praxi. Lektoři z Gallupu poskytují konzultace s člověkem, který si test udělá. Rozebírají s ním výsledky a dávají mu zpětnou vazbu. Je to samozřejmě lepší než výsledky, které zpracuje počítač. Ale neviděli jsme v tom zatím takovou prioritu, abychom proškolili celou firmu. Stojí to dost peněz.

Vnímáte nějaká negativa na těchto modelech?

Ano, u jakékoliv typologie je potřeba, dát si pozor na nálepkování. Dát si pozor, abychom si člověka někam nezaškatulkovali. Protože se člověk může vyvíjet. Působí na nás řada faktorů, například životní zkušenosti, které mohou ovlivnit náš pohled na svět. Nemění se to hned ale po čase. Je potřeba k typologiím přistupovat vždy s odstupem. Důležitá je lidskost a nepřikládat tomu moc velkou váhu. Nedělat na základě osobnostního dotazníku důležité kroky, vyvozovat důsledky a opatření.

Probíhá ve Vaší firmě školení, která se týkají osobnostní typologie?

Neprobíhá.

Absolvovala jste takové školení Vy sama?

Já jsem jednou byla na školení v Recruitement Academy. Jednalo se o školení na efektivní pohovorovací techniky a v rámci něho jsem se seznámila s barevnou typologií. Doporučovali nám jí, protože je rychlá a efektivní. S různými osobnostními modely a testy jsem se seznámila ve škole, studovala jsem personální management na Masarykově Univerzitě. Tam jsme rozebírali Belbinovu typologii nebo MBTI. Ale nikdy jsem je v praxi nepoužila.

Proč je nepoužíváte?

Mám k tomu velký respekt. Nepřijde mi dobré si takhle mapovat člověka. Na to, co do testu napíše, může působit hodně vlivů. Vůbec si nepřipadám hodná toho, abych někomu dělala

osobnostní test. Ať je člověk, jaký chce, když se bude chovat skvěle v týmu. Když bude vycházet s lidmi, bude dodržovat firemní hodnoty a když zapadne do firemní kultury a bude umět pracovat se svými emocemi. Tak nezáleží na tom, jestli je například extrovert nebo introvert. A nechci soudit lidi na základě toho, že si vyplní dotazník. Soudím podle zpětné vazby od týmů, jaké má výsledky. Každý má jinou osobnost a spoustu špatných i dobrých vlastností. Ale hodně záleží, jak s tím dokážeme pracovat.

PŘÍLOHA B – Rozhovor s obchodníkem společnosti eBRÁNA

Na jaké pozici pracujete a co je Vaší pracovní náplní?

Pracuji ve společnosti e-Brána na pozici obchodníka. Moje práce obnáší přípravu nabídek, jednání s klienty. To zahrnuje i zjišťování informací o klientovi a zjišťování klientovo potřeb.

Do jaké míry je pro Vás důležité pracovat s osobnostmi jednotlivých lidí?

Do velké míry. Ať už uvnitř firmy, když jdete řešit nějaký problém s kolegy. Nebo pokud jdete řešit zadání od nadřízeného. Tak je potřeba s nimi rozdílně komunikovat, abyste dosáhli výsledku, který chcete. U klienta je to hodně důležité, protože obchod je víceméně jenom o emocích a je potřeba vědět, co bude s klientem rezonovat. A zároveň vhodně volit slova a měnit přístupy, aby vám klient naslouchal a aby se ztotožnil s vaší myšlenkou. Je důležité si s klientem rozumět.

S kterými modely osobnostní typologie jste se setkal a kde?

V rámci školení v e-Bráně jsem se setkal s barevnou typologií Structogram, MBTI a Belbinovou typologií. Zároveň jsem dovzdělával sám z různých knížek, které se tomu věnují.

Které z těchto modelů používáte v praxi?

Ve firmě používáme barevnou typologii, protože je to nejjednodušší způsob, jak rychle definovat člověka, se kterým komunikuji. Ale samozřejmě různé poznatky z jiných modelů aplikuji během hovoru automaticky.

V čem vidíte největší přednosti modelu Structogram?

Největší přínos vidím v tom, že se dá člověk rychle a jednoduše identifikovat a zařadit. Stačí pár vět a pozorovat, jak se chová, jak vám podá ruku. Nebo pozorovat, jak reaguje a na co slyší. A jste velmi rychle schopní zjistit, jaký je typ a jak k němu přistupovat. A jste si to schopní i ověřit. Například když je červený, tak má v kanceláři různé certifikáty nebo ocenění na zdi. Když po vás člověk požaduje hodně dat, tak je modrý. A víte, že si na další jednání připravíte hodně dat a informací, které mu budete prezentovat. To vidím jako hlavní výhodu.

Vidíte nějaké negativa na tomto modelu?

Nevýhody asi žádné nevidím. Je potřeba model dobře znát, aby se dal správně uplatnit.

Jak model Structogram v praxi využíváte konkrétně?

Nejčastěji v přímé komunikaci, i když jsou součástí i nějaké neverbální prvky. Když se zákazníkem komunikujete přes mail, tak se dají nějaké poznatky využít. Spíše se ale držíme unifikovaného stylu obchodní komunikace, který se používá. Psaná komunikace není nijak potřeba zabarvovat. Hodně důležitým momentem, kdy se Structogram využívá, je první kontakt, kdy je potřeba udělat dobrý první dojem. Potom si při dalších jednání zjišťujete o klientovi víc informací. A čím víc informací víte, tím víc se dá barevná typologie využít. Samozřejmě je to i hodně pocitové.

Proč je nepoužíváte jiné modely pro typologii osobnosti?

Protože nejsou tak jednoduše uplatnitelné jako barevná typologie.

PŘÍLOHA C – Přehled a charakteristika rolí Belbinovy typologie

Role	Popis – přínos týmové role	Přípustné slabé stránky
Inovátor	Tvůrčí, nápaditý a nekonvenční. Řeší obtížné problémy.	Nezabývá se detaily. Je natolik zaujatý svými úkoly, že občas není schopen efektivní komunikace.
Vyhledávač zdrojů	Nadšený a komunikativní extravert. Hledá vhodné příležitosti. Rozvíjí kontakty.	Příliš velký optimista. Jakmile pomine počáteční nadšení ztrácí zájem.
Koordinátor	Vyzrálý, sebejistý a schopný vedoucí. Objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti.	Má sklony ostatními manipulovat. Vlastní práci občas přenáší na druhé.
Usměrňovač	Inspirující, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práce pod tlakem. Má energii a odvahu překonávat překážky.	Má sklony provokovat. Zraňuje city ostatních.
Monitor vyhodnocovač	Je schopen střízlivého pohledu na věc, promýšlí vše do hloubky. Dokáže zhodnotit všechny varianty, má přesný úsudek.	Postrádá průbojnost a schopnost podněcovat ostatní. Bývá příliš kritický.
Týmový pracovník	Kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Dovede naslouchat, je konstruktivní a urovnává spory.	V klíčových situacích je nerozhodný. Snadno se nechá ovlivnit.
Realizátor	Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a výkonný. Myšlenky a nápady přivádí v život.	Je do určité míry nepružný. Na nové možnosti reaguje pomalu.
Kompletovač finišer	Pečlivý, svědomitý, snaživý. Pátrá po chybách a opomenutích ostatních. Odevzdává výsledky své práce včas.	Má sklony k přehnané úzkostlivosti. Neochotně deleguje odpovědnost na druhé. Bývá puntičkář.
Specialista	Cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci. Má výjimečné vědomosti a dovednosti.	Přispívá k práci týmu pouze v úzce vymezené oblasti. Lpí na odborných stránkách problémů. Občas nedokáže vidět „celkový obraz“

Zdroj: zpracováno dle: (Belbin, 2012, s. 25)