

Osobnostní a odborné kompetence manažera

Bakalářská práce

Vedoucí práce:
Ing. Mgr. Jiří Čeněk

Vypracoval:
David Tuček

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem práci: Osobnostní kompetence manažera vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne: 21. 5. 2015

.....

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Mgr. Jiřímu Čeňkovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za trpělivost, čas a odborné vedení. Dále bych rád poděkoval panu prof. Ing. Jaroslavu Dufkovi, DrSc. za jeho ochotu při konzultaci práce, cenné rady a připomínky. Mé poděkování patří také všem respondentům, kteří se podíleli na této studii.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá osobnostními a odbornými kompetencemi manažera. Jejím cílem je prostřednictvím dotazníkového šetření analyzovat a srovnat osobnostní typ studentů tří vybraných vysokých škol v Brně manažersky zaměřených fakult. Určení osobnostních typů studentů bude vycházet z typologie MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). V teoretické části je zpracován přehled teoretických poznatků odborníků zabývajících managementem, manažerskými kompetencemi, emoční inteligencí a osobností manažera. Předmětem praktické části je využití poznatků, získaných v části teoretické k naplnění stanovených cílů bakalářské práce a následně jejich zhodnocení. V závěru práce jsou shrnuty výsledky práce a dále taky uvedení limitů výzkumu a doporučení do budoucna.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, manažer, kompetence, emoční inteligence, osobnost manažera.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the personal and professional competencies of manager. Its aim is to analyse and compare the personality types of students studying at management specialized faculties of three different universities, using the Myers-Briggs Type Indicator. The theoretical part contains an overview of the theoretical knowledge of experts dealing with management, manager competencies, emotional intelligence and the personality of manager. The practical part deals with the use of knowledge of the theoretical part. These are used to prove and review the aims of this thesis. The conclusion summaries the results of the study including its limitations and recommendations for the future.

KEY WORDS

Management, manager, competencies, emotional intelligence, personality of manager.

OBSAH

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL PRÁCE.....	9
3	TEORETICKÁ ČÁST.....	10
3.1	Management.....	10
3.2	Manažer.....	11
3.3	Kompetence.....	12
3.3.1	Znaky kompetence.....	13
3.4	Manažerské kompetence.....	14
3.5	Vlastnosti osobnosti.....	17
3.5.1	Temperament.....	17
3.5.2	Charakter.....	18
3.5.3	Schopnosti.....	19
3.5.4	Motivace.....	19
3.5.5	Postoje.....	20
3.6	Emoční inteligence.....	20
3.7	Osobnostní kompetence.....	21
3.7.1	Osobnostní kompetence manažera.....	22
3.8	Osobnostní test MBTI.....	24
3.8.1	Extraverze versus Introverze.....	25
3.8.2	Smysly versus Intuice.....	26
3.8.3	Myšlení versus Cítění.....	27
3.8.4	Usuzování versus Vnímání.....	27
3.9	Temperamenty podle MBTI.....	28
3.9.1	Hráči - Smysly (S) a Vnímání (P).....	28
3.9.2	Strážci – Smysly (S) a Usuzování (J).....	29
3.9.3	Racionálové – Intuice (N) a Myšlení (T).....	30
3.9.4	Idealisté – Intuice (N) a Cítění (F).....	31
4	PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
4.1	Metodika.....	33
4.2	Formulace hypotéz.....	34
5	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	34
5.1	Soubor studentů MUNI.....	34
5.1.1	Extraverze vs. Introverze.....	34
5.1.2	Smysly vs. Intuice.....	34

5.1.3	Myšlení vs. Cítění	35
5.1.4	Usuzování vs. Vnímání	35
5.1.5	Osobnostní typy – studenti MUNI.....	36
5.1.6	Osobnostní typy – studentky MUNI.....	37
5.2	Soubor studentů MENDELU	38
5.2.1	Extraverze vs. Introverse	38
5.2.2	Smysly vs. Intuice	39
5.2.3	Myšlení vs. Cítění	39
5.2.4	Usuzování vs. Vnímání.....	39
5.2.5	Osobnostní typy – studenti MENDELU	40
5.2.6	Osobnostní typy – studentky MENDELU	42
5.3	Soubor studentů VÚT	43
5.3.1	Extroverze vs. Introverse	43
5.3.2	Smysly vs. Intuice	43
5.3.3	Myšlení vs. Cítění	44
5.3.4	Usuzování vs. Vnímání.....	44
5.3.5	Osobnostní typy – studenti VÚT	45
5.3.6	Osobnostní typy – studentky VÚT	46
5.4	Ideální typ manažera podle MBTI	47
5.5	Posouzení platnosti hypotéz	49
5.5.1	Hypotéza č. 1	49
5.5.2	Hypotéza č. 2	51
5.5.3	Hypotéza č. 3	52
5.5.4	Hypotéza č. 4	52
5.6	Shrnutí.....	54
5.7	Limity výzkumu a doporučení do budoucna.....	55
6	Závěr	56
7	Seznam použité literatury	57
7.1	Literární zdroje.....	57
7.2	Internetové zdroje.....	60
7.3	Elektronické zdroje	60
8	Seznam Tabulek.....	62
9	Seznam grafů	63
10	Seznam obrázků.....	63
11	Seznam použitých zkratk	63

12 Přílohy.....	64
-----------------	----

1 ÚVOD

V dnešní době je téma týkající se managementu a manažera velmi aktuální. Manažer je osoba, která prostřednictvím své práce s ostatními pracovníky dosahuje vytyčených cílů firmy. Pro efektivní práci s lidmi je velmi důležitá osobnost manažera. Manažerova osobnost má totiž významný vliv na lidi v jeho týmu. Předmětem této práce je ukázat, jakými odbornými a především osobnostními kompetencemi by měl manažer oplývat, aby dosahoval ve své profesi vynikajících výsledků.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce se zabývá problematikou managementu, manažerskými kompetencemi, modelem lidské osobnosti, emoční inteligencí v manažerské praxi. Důležitou součástí teoretické části práce je kapitola věnující se osobnostnímu testu MBTI (neboli Myers-Briggs Type Indicator), který na základě čtyř dimenzí osobnosti vytváří šestnáct specifických osobnostních typů. Praktická část vychází z poznatků teoretické části. V této části je zkoumáno rozložení typů MBTI mezi studenty tří vybraných vysokých škol v Brně manažersky zaměřených fakult.

2 CÍL PRÁCE

Cílem práce je analýza a srovnání osobnostních typů studentů tří vybraných vysokých škol v Brně pomocí typologie MBTI . Dalším cílem je se pokusit na základě typologie MBTI stanovit profil, který se nejlépe hodí na pozici manažera a srovnat tento ideální profil s výsledky studentů jednotlivých škol.

Poslední cíl práce je určit, zda je v rámci MBTI významný rozdíl mezi ženami a muži, tedy zda existuje mezi výsledky MBTI a pohlavím respondentů významná závislost a dále vymezit, zdali také existuje závislost mezi výsledky MBTI a to, na jaké vysoké škole respondenti studují.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Management

Definice managementu nejsou do dnešní doby jednoznačně určeny. Jsou odborníci, jejichž názorem je, že se jedná o vědu a jsou tu také odborníci, kteří přijímají management jako umění. Konečně existují i ti, kteří management popisují jako soubor umění, vědeckých poznatků a zkušeností. (Kubias, 2007) Slovo management vychází z původního latinského „*manus*“, což znamená ruka. V italštině vzniklo podobné slovo „*managgio*“, jež znamená vedení, ovládání. (Váchal a kol., 2013, s. 26) V angličtině se pak ujal v podobě „*manage*“, přesněji řečeno v podobě slovesa „*to manage*“, jehož význam je vést, řídit, spravovat, zvládnout nebo také hospodařit. Obdobně lze doslova přeložit i anglický výraz „*management*“, jenž se prakticky objevuje ve všech jazycích, jako řízení, i přesto není jeho vysvětlení nebo definování tak jednoduché.

Nejlépe problematiku překladu významu postihl Drucker (1994, s. 184): „*Výklad pojmu management je zvlášť nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.*“

Pro lepší orientaci a pochopení pojmu management si uvedme několik dalších definic a vysvětlení:

„*Management je dosahování cílů organizace prostřednictvím práce jiných.*“ (American Management Association).

„*Management je procesem, který je tvořen řadou činností, aktivit nebo operací, které vedou k nějakému cíli.*“ (Gibbon, J. Ivancevich, J., Donnely, J., 2007, s. 821).

„*Management představuje uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jsou stanoveny jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti vědních disciplín (např. ekonomie, sociologie, kybernetiky, teorie systémů, matematiky, psychologie aj.), které aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Jedná se o proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování a kontroly za účelem stanovit a dosáhnout cíle podniku při použití všech jeho zdrojů.*“ (Záruba a kol., 1991, s. 159)

Management je zaměřený na systematický proces koordinace aktivit zaměstnanců s cílem efektivně a účinně provést vytyčené cíle. (Bartošová a Bartoš, 2011) K tomuhle procesu slouží analýza 4E, do které patří:

- Účelnost (effectiveness) – vykonávat správné věci (vytyčování cílů, vypracování správné strategie, definování priorit atd.).
- Účinnost (efficiency) – provádět správné věci správným způsobem (volba správných metod, správných cest a postupů, technik řízení atd.)
- Hospodárnost (economy) – dělat věci s minimálními popřípadě optimálními náklady
- Odpovědnost (equity) - konat správné věci v souladu s právem (sociální odpovědnost, sociální citlivost). (Cejthamr, 2010)

3.2 Manažer

Manažer je pracovník organizace, jenž se zabývá profesionálně řízením jiných pracovníků organizace za dosažením vytyčeného cíle. Je to osoba, která ztělesňuje rozhodující roli a nese nejvyšší míru odpovědnosti za manažerské procesy. (Lojda, 2011)

Manažer, řídicí pracovník, vedoucí či ředitel, může spravovat ekonomickou oblast, kdy směřuje plnění vytyčených cílů na efektivnost a účelnost či na konkurenceschopnost. V sociální oblasti řeší otázky růstu zaměstnanců, regionálního a místního rozvoje, nebo v environmentální oblasti směřuje k ochraně životního prostředí, přírodních a energetických zdrojů. (Kotrba a kol., 2009)

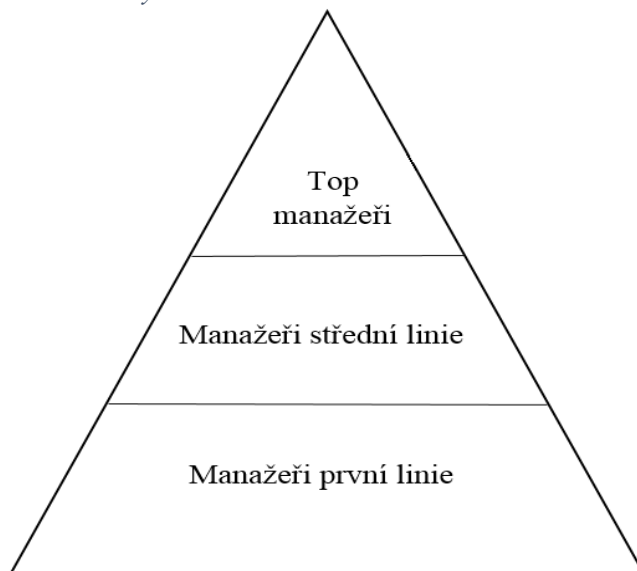
Manažer vykonává ve své praxi funkce, které se dělí na:

- Základní funkce - plánování, organizování, operativní řízení a kontrola
- Průběžné funkce - koordinování, rozhodování, vedení a motivování lidí, komunikování
- Zabezpečovací funkce - zabezpečování prostředky, informacemi a personální zabezpečování (Šajdlerová, Konečný, 2007)

Existuje určitá organizační struktura, která rozděluje vedoucí pracovníky či manažery podle odpovědnosti do tří úrovní. Vrcholové manažery ručí za celý chod podniku a jejich míra odpovědnosti je nejvyšší. Jsou to například ředitelé společnosti nebo finanční a provozní ředitelé. Pod nimi s menší mírou odpovědnosti u větších organizačních jednotek pracují manažery střední linie. Jejich úkolem je koordinace vykonávaných úkolů tak, aby došlo k dosažení cílů organizace. Mezi ně patří vedoucí

oddělení, vedoucí kvality, vedoucí bezpečnosti, manažer rizik a vývoje atd. Na nejnižší úrovni managementu pracují manažeři první linie, kteří zodpovídají minimálně za jednu organizační jednotku. Jedná se například o vedoucí účtárny, vedoucí skladu, správce budovy apod. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Obrázek 1: Pyramida manažerské hierarchie



Zdroj: Vlastní práce

Je nutné podotknout, že tuto funkci může vykonávat jen určitý okruh lidí. Ne každý jedinec má v sobě přirozenou autoritu vést nebo řídit ostatní. Dobrým manažerem se člověk nestává jmenováním do funkce. Jedná se o dlouhodobý proces proměny člověka, vyžadující nepřetržité vzdělávání, sebezdokonalování, získávání znalostí a zkušeností. (Kubias, 2007)

3.3 Kompetence

Většina autorů se shodne na tom, že ve všeobecné rovině je kompetence „způsobilost nebo schopnost se chovat určitým způsobem „. (Kubeš, 2004, s. 26)

V českém jazyce se pojem kompetence používá ve dvou významech. Prvním významem je kompetence myšlena jako oprávnění či pravomoc. Ve druhém významu je termín kompetence chápán jako schopnost vykonávat určitou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný.

Krajčovičová, Cagaňová a Cambál (2012, s. 1119) ve svém článku zmiňují práci Woodruffeho, ve které definoval kompetence jako „ *deštník, pod který se vejde vše, co přímo nebo nepřímo souvisí s pracovním výkonem*“.

Franz Emanuel Weinert (2001), německý psycholog, jenž analyzoval celou řadu definic pojmu kompetence, prohlásil, že ve všech oborech představuje kompetence

specializovanou soustavu schopnosti, znalosti či dovednosti, jež jsou potřebné nebo dostačující pro dosažení určitého cíle.

Na sympoziu Rady Evropy bylo navrženo irským pedagogem J. E. Coolahanem, aby na kompetence bylo pohlíženo jako na „*obecnou schopnost založenou na znalostech, zkušenostech, hodnotách a dispozicích, již jedinec rozvinul během své činné účasti na vzdělávání*“ (Učitelství zpravodaj, 2007, s. 8)

Hroník (2006) vnímá kompetence jako soubor znalostí, dovedností, zkušeností, postojů, hodnot a vlastností. Je to tedy soubor určitých předpokladů k vykonávání určité činnosti. Podle autora se kompetence vždy vztahuje k určité činnosti, projevuje se tedy i v chování.

3.3.1 Znaky kompetence

Veteška a Tureckiová (2008) popisují následující charakteristické znaky kompetence:

- **Kompetence je vždy kontextualizovaná** – je vždy zasazena do určitého prostředí nebo situace
- **Kompetence je multidimenzionální** – skládá se z různých zdrojů (znalosti, informace, dovednosti, postoje, představy), které jsou propojeny s lidským chováním, což znamená, že kompetence zahrnuje chování a v chování také se projevuje.
- **Kompetence je definována standardem** – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií, což umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci demonstroval a aby ji také sám dokázal změřit.
- **Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech učení a celoživotního vzdělávání.

Podle Kubeše (2004) je kompetence stabilní charakteristikou osobnosti člověka. Napovídá nám, jakým způsobem se bude její nositel myslet a chovat se v daných situacích. Autor také rozděluje jednotlivé základní složky osobnosti, které do kompetence vstupují, do pěti následujících kategorií:

- Motivy - vnitřní pohnutky, jež probouzí v člověku aktivitu
- Rysy - vrozené charakteristiky osobnosti, např. temperament
- Vnímaní sebe samotného - hodnoty, postoje, přesvědčení vzniklé na základě zkušeností

- Dovednosti - schopnosti k vykonání určité činnosti
- Vědomosti - nahromaděné poznatky

3.4 Manažerské kompetence

Manažerské kompetence jsou požadavky kladené na jednotlivé organizační jednotky a pracovníky, které mají účel zvyšovat konkurenceschopnost podniku a jeho rozvoj. Základem pro vznik kompetencí je osobní potenciál manažera, který se dá popsat jako schopnost provádět určitou práci nebo funkci. Jedná se o předpoklad dosažení manažerských kompetencí. Rozvojem osobního potenciálu manažera dochází k naplňování požadavků na úspěšný výkon manažerské pozice. (Šuleř, 2008)

Znalost svého osobního potenciálu představuje pro manažera důležitou roli, protože mu ukáže, na kterou oblast činností se soustředit s šancí v ní vyniknout, přesvědčí jej o možnosti dosažení cíle, odradí jej od aktivit, ve kterých by těžko dosáhl dobrých výsledků a také mu pomáhá při rozhodování ohledně přechodu do nové funkce.

(Bělohlávek, 1995 in Šuleř, 2008)

Robert Lee Katz (1974) identifikoval tři základní typy manažerských kompetencí, kde je každá z kompetencí charakteristická pro určitou úroveň managementu v organizaci. Jedná se o kompetence technické, humanitní a koncepční.

- **Technické kompetence** - Znalosti a dovednosti s využitím moderních metod a technik současného managementu, schopnosti ovládat různé zařízení, stroje, práce s obecnými i specializovanými programy, které vyžaduje daný obor organizace. Tyto kompetence jsou klíčové pro manažery první linie (nižší management). Manažeři první linie musejí ovládat veškeré technické znalosti svých podřízených.
- **Humanitní (Lidské) kompetence** - Dovednosti ve sféře komunikaci s nadřízenými a podřízenými, dále také ve všech mezilidských vztazích a řízení lidských zdrojů na pracovišti. Zahrnují také schopnosti motivovat svůj tým, jak k vysokému pracovnímu výkonu, tak i k požadovanému chování a jednání. Kompetence lidské jsou nezbytné na všech úrovních managementu bez ohledu na obor organizace.
- **Koncepční kompetence** - Tyto kompetence napomáhají manažerům k dosažení vytyčených cílů prostřednictvím vyhledávání vhodných strategií. Je to také schopnost manažera vyhledávat nové příležitosti a jejich zužitkování ve prospěch organizace jako celku. Manažer musí být schopen systémového

náhledu na firmu jako na celek, který se skládá z různorodých částí. (Váchal a kol., 2013) Je to také schopnost rozpoznat významné prvky dané situace, porozumění vzájemných vztahů. Těchto schopností nabývají především top manažeři. Proto jsou koncepční kompetence klíčové právě pro vrcholovou úroveň managementu neboli top management. (Saidlerová, 2007)

Obrázek 2: Manažerské kompetence podle Katze



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti> (2013)

Fischerová-Katzerová a Češková-Lukášová (2007, s. 68) toto rozdělení kompetencí doplnily o **kompetence osobní**, které líčí jako „*přiměřené sebehodnocení, sebe přijetí, schopnost sebereflexe, ale i oblast emocionální kompetence, jež zahrnuje například i schopnost nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitu viny, jež provází kupříkladu nepopulární opatření*“.

Nelze přesně určit jaké vlastnosti nebo jaký psychologický typ má úspěšný manažer. Mezi úspěšnými manažery najdeme různé typy osobností s různými vlastnostmi. Avšak lze vymezit širší modely kompetencí manažera, jež se odlišují od kompetencí dalších skupin pracovníků.

Bedrnová a Nový (1998) určili jisté osobní kvality manažera, jako jeden z předpokladů úspěchu:

- Pracovní a osobní kompetence - způsobilost uplatnit se ve své funkci, odpovídající hodnocení situace, sebedůvěra
- Sociální kompetence - způsobilost se prosadit
- Pozitivní uvažování – vnímat překážku jako výzvu
- Pracovní ochota – mít zájem o práci

- Vyšší hladina nároků a volního úsilí - dosahování stále náročnějších životních cílů
- Schopnost sebekontroly - být ukázněný, ovládat své emoce
- Rozvinutý smysl pro etiku - sklon k promítání morálních aspektů
- Tvořivost - uplatňování netradičních řešení
- Tolerance - schopnost akceptace rozmanitosti ostatních lidí
- Smysl pro humor - schopnost nadhledu
- Ochota na sobě pracovat - celoživotní proces sebe-rozvoje

Kubeš (2004) vymezuje další přehled kompetencí jako kombinaci tří druhů kompetencí, které vytvářejí výsledný profil manažerské pozice:

- **Obecné manažerské kompetence**, jejichž cíl je orientován na splnění všech úkolů v souladu se strategickými plány. Jedná se také o schopnost vytvářet příznivé prostředí v pracovním týmu, popřípadě rozvíjet vztahy s podřízenými. Obecné manažerské kompetence jsou souborem dovedností, jež napomáhají k nadprůměrnému výkonu v roli manažera. Některé příklady: řešení konfliktů, strategické plánování, delegování apod.
- **Odborné kompetence** se skládají z dovedností, které se vztahují ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkoly, které jsou charakteristické pro jeho práci daného oboru a současně jsou odlišné od práce jiných odborníků. Patří mezi ně například: finanční analýzy, řízení změn, sestavování rozpočtu, programování, zahajování a ukončování projektu.
- **Interpersonální kompetence** jsou souhrnem dovedností naprosto nezbytných pro budování pozitivních vztahů s ostatními (nejen s podřízenými) a pro efektivní komunikaci na pracovišti. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Příklady: vyjednávání, aktivní naslouchání, prezentační dovednosti, diskuze, poskytování a přijímání zpětné vazby apod.

3.5 Vlastnosti osobnosti

Nejlépe se pro tuto práci hodí způsob výkladu struktury osobnosti, který uvádí Mikulaščík ve své knize Manažerská Psychologie (2007). Podle autora knihy tento model osobnosti manažerům umožňuje konkrétně a přehledně stanovovat, porovnávat a měřit hodnoty jednotlivých složek osobnosti a těmto hodnotám také porozumět. Mezi zmíněné složky osobnosti řadí:

- Temperament
- Charakter
- Schopnosti
- Motivace
- Postoje

3.5.1 Temperament

Temperament je souborem vrozených (dědičně podmíněných) charakteristik osobnosti, jež ovlivňují vnitřní dynamiku prožívání a emotivnost jednání. (Paulík, 2010) Přestože se jedná o vrozené vlastnosti jedince, lze je v průběhu života ovlivnit ale jen minimálně. (Lojda, 2011)

Temperament můžeme charakterizovat několika znaky:

- Celková psychická vzrušivost – jak rychle a s jakou intenzitou se naše emoce a prožívání mění
- Odolnost našeho prožívání vůči vnějším vlivům
- Celkové citové vyladění ve smyslu libost-nelibost
- Celková orientace ve vztahu k okolí
- Hloubka našeho prožívání (Paulík, 2010)

Klasické typy temperamentu vytvořil Hippokrates, kterým se později věnoval Galenos. Klasická teorie uvádí čtyři typy temperamentu:

- **Sangvinik – stabilní extrovert**, pozitivní vlastnosti: komunikativní, veselý, optimistický, citlivý, vnímavý, podnikavý, přizpůsobivý, pohotový
záporné vlastnosti: nerozvážný, lehkomyšlný, nestálý, nesoustředěný
- **Cholerik – nestabilní extrovert**, pozitivní vlastnosti: zásadový, vášnivý, živý, oduševnělý, všímavý, vnímavý, energický, bojovný
záporné vlastnosti: výbušný, netrpělivý, agresivní, tvrdohlavý, konfliktní, prudký, mrznutý

- **Flegmatik – stabilní introvert**, pozitivní vlastnosti: vyrovnaný, trpělivý, klidný, rozvážený, mírný, vytrvalý
záporné vlastnosti: nevšimavý, lhostejný, apatický, pohodlný, pomalý, pasivní, váhavý
- **Melancholik – nestabilní introvert**, pozitivní vlastnosti: hlubokomyslný, vážný, citlivý, svědomitý, starostlivý, oddaný, srdečný
záporné vlastnosti: opatrný, bojácný, pesimistický, uzavřený, nerozhodný, nejistý, úzkostlivý, plachý, tichý, nepružný, urážlivý (Jacquelyn, 2012)

Kersley a Bates (2006) vymezují ve své knize další čtyři typy temperamentu osobnosti:

- Dionýsovský temperament
- Epimétheovský temperament
- Prométheovský temperament
- Apollónský temperament

3.5.2 Charakter

Charakter na rozdíl od temperamentu není vrozený, ale je osvojen v průběhu výchovy a socializace. Jedná se o vlastnosti osobnosti související s principy a zásadami jedince, s jeho morálkou nebo s hodnotami, na kterých mu záleží. (Helus, 2011) Charakter můžeme hodnotit podle vztahu člověka k sobě samému, jeho vztahu k jiným lidem, nebo jeho vztahu k životu obecně. (Pavlovský a kol, 2012)

Charakter je možno rozdělit do čtyř oblastí:

- Vztah k sobě samému (odvaha, sebejistota, rozhodnost, skromnost, volní vlastnosti)
- Vztah k lidem (obětavost, družnost, upřímnost, altruismus)
- Vztah k práci (svědomitost, iniciativa, odpovědnost, smysl pro povinnost, pracovitost)
- Celková světonázorová orientace (vztah k přírodě, estetické cítění, smysl pro spravedlnost, smysl pro pravdu, politická orientace)
(Mikuláščík, 2007)

3.5.3 Schopnosti

Schopnosti lze popsat jako soubor předpokladů nutných k úspěšnému vykonávání určité činnosti. Schopnosti vznikají a rozvíjejí se na základě vrozených vloh. (Zubíková, Drábová, 2010) Vyšší míra vrozených vloh se označuje jako nadání. Je-li nadání velmi výrazné, hovoří se o talentu. Nadprůměrně až mimořádně rozvinutý talent jedince se nazývá genialitou. (Kelnarová, Matějková, 2010)

Guilford (1959) in Pavlíčková (2008) vymezuje druhy schopností určených znákladě faktorové analýzy jako soubor dimenzí, pro které se ujal název „*intelligence*“.

- Dimenze vnímání
- Dimenze inteligence
- Dimenze psychomotoriky

William Stern (1914, s. 3) popisuje inteligenci jako „*všeobecnou schopnost individua vědomě orientovat vlastní myšlení na nové požadavky. Je to všeobecná duchovní schopnost přizpůsobit se novým životním úkolům a podmínkám.*“ Stern byl také autorem měření inteligence jedince pomocí inteligenčního kvocientu IQ, který definoval jako podíl mentálního a chronologického (fyzického) věku. Později se začal na návrh Lewise M. Termana inteligenční kvocient násobit stem. (Popplestone, McPherson, 1994 in Blatný a kol., 2010)

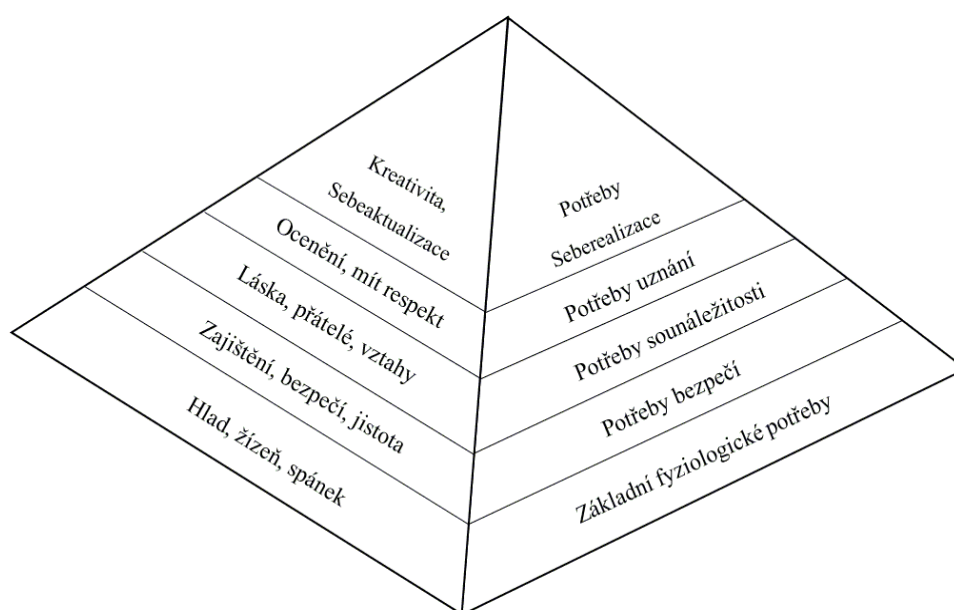
3.5.4 Motivace

Motiv je podnět (pohnutka), zaměřující se na uspokojování lidských potřeb, jedná se o psychologickou tendenci vyrovnat určitý stav psychické nerovnováhy, který pramení ze dvou faktorů:

- Nedostatku - cítíme prázdnotu (hlad nebo žízeň, nebo také „hlad“ po informacích, po penězích)
- Přetlaku – chceme se něčeho zbavit, z něčeho se vydat, vybit vztek, odreagovat se ze stresu, „ventilovat se“ (studium-psychologie.cz, 2015)

Na teorii motivace pracoval americký psycholog A. H. Maslow, jenž se pokoušel klasifikovat lidské potřeby a motivy a odhalit principy jejich působení. Podle něj byly motivy, které mají pro člověka největší význam potřeby, které závisí na míře uspokojení. Vytvořil tedy systém pěti skupin lidských potřeb do hierarchické struktury ve tvaru pyramidy. Tento systém je znám jako „*Maslowova pyramida potřeb*“. Potřeby jsou v pyramidě uspořádány podle stupně důležitosti. Až po uspokojení potřeby nižšího stupně dochází k uspokojení potřeby stupně vyššího. (Šuleř, 2008)

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: *Climbing Maslow's Pyramid*, Paul W. King (2010, s. 5)

3.5.5 Postoje

Postoje vyjadřují náš hodnotící vztah nebo názor k různým sociálním objektům, či skutečnostem v našem prostředí. (Výrost, 2008). Nejvýznamnější zdroje, které formují postoje, jsou například rodina, vliv výchovy, přátelé, komunikace s druhými lidmi nebo také vliv masových sdělovacích prostředků. (Pavličková, 2008)

Postoj se skládá ze tří částí:

1. Poznávací komponent – znalosti, hodnocení, přesvědčení, názory o daném objektu
2. Emotivní komponent – pocity vyvolané daným objektem
3. Akční komponent – připravenost něco udělat ve vztahu k objektu (Pelsmacker, 2003)

3.6 Emoční inteligence

Podle Urbana (2006) lze emoční inteligenci vysvětlit zásadní částí rozdílů mezi úspěšnými a méně úspěšnými manažery. Emoční inteligence podmiňuje schopnost manažerů vést a motivovat. Produktivita zaměstnanců se dá stimulovat zlepšováním vztahů mezi pracovníky za pomoci emoční inteligence, která tuto schopnost má. Autor dále uvádí, že je emoční inteligence pro dosažení úspěchu v práci (nejen v roli manažera) mnohem důležitější než rozumová inteligence neboli IQ.

Emoční inteligence je vrozená stejně jako IQ. Na rozdíl od IQ lze však emoční inteligenci rozvíjet. Je známo, že úspěchy těch nejlepších manažerů se odráží hlavně v jejich emoční inteligenci. (Moderní řízení, 2002)

Daniel Goleman (1995) in Schulze, Roberts (2007, s. 202) popsal emoční inteligenci jako „*schopnost či talent orientovat se ve vlastních citech, pocitech, náladách i v citech, pocitech, náladách jiných lidí, využívat toho pro motivování sama sebe, pro dobré zvládnání emocí a pro své vztahy*“.

V roce 1998 byla emoční inteligence interpretována jako součást sociální inteligence, která zahrnuje schopnost sledovat vlastní i cizí pocity a emoce, rozlišovat je a využívat těchto informací ve svém myšlení a jednání (Mayer, Salovey, 1990 in Shapiro, 1998).

Mayer (2000) popsal emoční inteligenci jako schopnost zpracovávat emoční informace. Podle něj se skládá ze čtyř oblastí mentálních schopností:

- Vnímání a identifikace emocí
- Integraci myšlení emocemi
- Pochopení a porozumění emocím
- Řízení emocí (Mayer, Cobb, 2000)

3.7 Osobnostní kompetence

Podle Golemana (1997) jsou osobnostní kompetence schopnosti a dovednosti, jež vymezují osobnost člověka. Rozvoj osobnostních kompetencí vysvětluje jako rozvoj emoční inteligence.

Orosová in Lazarová (2006) osobnostní kompetence popisuje jako schopnosti v oblastech zkoumání sebe sama. Dle autorky je důležité, aby člověk byl schopen vlastní sebereflexe, měl by se uvědomovat vlastní hodnotu, umět řídit sebe sama a v neposlední řadě se vědomě rozvíjet.

Veteška in Beneš (2004, s. 180) definuje osobnostní kompetence jako: „*Schopnost vnímat, uchovávat a rozvíjet vlastní i cizí zdroje, akceptace hranic a přijmutí, či nabídnutí vhodné pomoci, stanovení priorit, přijmutí rozhodnutí a jeho iniciace, vyhodnocení vlastního jednání a jeho dopadů a poučení z nich vyplývajících, rozvíjení etických postojů a jejich obhajoba v určitých situacích, přístupnost změnám a novinkám*“.

Osobní kompetence jsou schopnosti člověka zacházet se sebou samým. Člověk musí znát svojí osobnost, slabé a silné stránky, které pak může využít a přesvědčit o svých

přednostech okolí. Mezi osobní kompetence patří suverenita, sebeorganizace, vnímání vlastní osoby a sebereflexe, schopnost se vyjadřovat autenticky, stresová odolnost, orientace na cíl a výsledek, ochota ke vzdělání a změnám, propojení myšlení a jednání, uvědomění rizika a sebmotivace. (Muhleisen, 2008)

3.7.1 Osobnostní kompetence manažera

Di Kamp (2000) uvádí, že mezi nejdůležitější osobnostní kompetence manažera spadají následující vlastnosti:

a) Být pro ostatní vzorem

Poskytování příkladu zaměstnancům za velmi významnou vlastnost v životě manažera. Zaměstnanci si více všímají toho, co manažer dělá, než to, co říká, aby dělali. (DiKamp, 2000)

b) Znalost sebe sama

Je důležité, aby manažer soustavně hledal způsob, jak řídit sám sebe, znal své silné a slabé stránky. Měl by mít pod kontrolou své nálady a vědět, jak dostat ze sebe to nejlepší. Teprve potom může manažer efektivně řídit ostatní. (DiKamp, 2000)

c) Soustavné vzdělávání

Manažer by si měl být vědom toho, že úspěšný člověk ten, který je otevřen novým myšlenkám a je ochoten se neustále učit a vzdělávat. Proto by měl manažer dbát na to, aby se celý svůj život soustavně učil a pracoval na svém rozvoji. (DiKamp, 2000)

d) Nebránit se změnám

Je důležité, aby manažer měl na vědomí to, že v současném měnícím se prostředí je změna jedinou jistotou. Proto manažera je nezbytné změnu přijmout a učit se z ní. Je nutné změnu podnítit a také dokonce tvořit. Manažer by měl svým spolupracovníkům ukazovat, že změna má své pozitivní stránky. (Folwarczna, 2010)

e) Mít vizi

Aby manažer a jeho tým dosáhli svého stanoveného cíle, musí mít manažer jasnou představu, jak postup dané práce má vypadat, jak by zaměstnanci měli co nejefektivněji pracovat a čeho daná organizace může ve své práci dosáhnout. Čím více členů týmu se podílí na spoluvytváření vize, tím více se cítí zodpovědní za její uskutečnění. (Folwarczna, 2010)

f) Uvědomění si současné reality

Je nutné, aby manažer věděl, k jakým změnám může v průběhu času docházet a být schopen vývoj předpokládat a řešit. K tomu, aby manažer úspěšně směřoval k dosažení vize, musí vědět, v jaké se momentálně nachází situaci. (Folwarczna, 2010)

g) Vysoká úroveň etiky a hodnot

Lidé jsou citliví, aby se jejich nadřízený choval spravedlivě, nebyl vůči určitým lidem zaujatý a aby respektoval firemní předpisy, zákony, etické kodexy. Chce-li být manažer vzorem pro své kolegy, je nezbytné, aby byl čestný, choval se eticky. (Folwarczna, 2010)

h) Myslet systémově

Pokud manažer dokáže systémově myslet, dokáže mít povědomí o jednotlivých probíhajících procesech, jejich funkcích a umění oddělit příčiny od příznaků. Tento způsob myšlení se zaměřuje na řešení problémů a také odstraňuje tzv. „kulturu obviňování“. Přináší také dlouhodobý a komplexní pohled na podstatu problémů. (DiKamp, 2000)

i) Efektivní komunikace

Manažer by se měl vyjadřovat jasným a srozumitelným způsobem pro ostatní. Současně by měl své myšlenky sdělovat s citem a umět projevit zájem o druhé. To znamená, že kromě rozvinutých komunikačních schopností by měl také budovat vztahy s ostatními pracovníky. (Folwarczna, 2010)

j) Pozitivní myšlení

Manažeři s pozitivním pohledem na svět lépe hledají řešení k dosažení svých cílů i přes určité překážky, se kterými se ve své praxi můžou setkat. Svým pozitivním přístupem dokáže pak vytvořit atmosféru, která lépe motivuje zaměstnance. (DiKamp, 2000)

k) Entuziasmus

Nadšení pro věc dává člověku víru v to, co dělá a o co usiluje. Pokud se manažer dokáže pro věc nadchnout, přirozeně motivuje tak své spolupracovníky k zapojení do procesu. (Folwarczna, 2010)

l) Být opravdový

Úspěšný manažer si dokáže přiznat, že každý má své chyby. Nikdo není dokonalý, ani on sám. Každý je svým způsobem jedinečná osobnost. Díky své přirozenosti

a kouzlu své osobnosti mu lidé věří a respektují ho, i přesto, že s ním někdy nesdílí názor. To vše z manažera dělá přirozeného vůdce. (DiKamp, 2000)

3.8 Osobnostní test MBTI

Osobnostní test MBTI je nástroj sloužící k vymezení osobnostního typu člověka, jenž vychází z teorie švýcarského psychologa Carla Junga o psychologických typech. Carl Jung zastával názor, že každý jednotlivec na světě má určitý osobnostní typ a že ve svém životě používá dvě základní funkce a to sice přijímání informací a vytváření rozhodnutí. Člověk přijímá informace buď prostřednictvím jeho smyslů, nebo jeho intuice, a rozhoduje se na základě objektivní logiky nebo subjektivních pocitů. Podle Junga má největší vliv na tyto dvě funkce vnitřní energie člověka, jež může být orientována zvenčí – extraverteze nebo naopak zevnitř – introverze. (Young, Walters, 2002)

V padesátých letech dvacátého století dvojice Katheryn Briggsová a její dcera Isabel Myersová rozvinuly Jungovy teorie o osobnostních typech, obohatily systém tří rozměrů osobnosti o další rozměr a vytvořily tak Myers-Briggs Type Indicator – osobnostní test MBTI. (Harrington, Loffredo, 2010)

MBTI test vymezuje typy osobností na základě čtyř dimenzí:

- První dimenze - jakým způsobem člověk čerpá energii, tím vznikají dvě meze – extravertní (E) a Introvertní (I).
- Druhá dimenze - způsob získávání informací člověka pomocí jeho Smyslů (S) nebo Intuice (N).
- Třetí dimenze - způsob zpracování a hodnocení získaných informací, tedy Myšlení (T) a Cítění (F).
- Čtvrtá dimenze – způsob, jakým se člověk staví ke vnějšímu světu kolem něj – Usuzování (J) a Vnímání (P). (Aranda, Tilton, 2013)

Typologie MBTI tedy představuje kombinaci čtyř párů písmen, označující dimenze lidské osobnosti a vymezující šestnáct výsledných osobnostních typů. Je nutné podotknout, že v testu neexistují špatné výsledky. Žádný z šestnácti typů není vysloveně lepší než ostatní, každý z nich má své silné a slabé stránky.

Tabulka 1: 16 osobnostních typů podle MBTI

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

Zdroj: Vlastní práce

MBTI test může být využíván při hledání zaměstnanců do manažerské praxe, u poradenství nebo pohovorů. Znalost vlastního typu může sloužit pro osobní rozvoj, vlastní vzdělávání, zlepšení mezilidských vztahů, plánování kariéry, nebo jednoduše pro pochopení lidské osobnosti. (Davies, Sivan, 2008)

3.8.1 Extraverze versus Introverze

Lidé, pro které je zdrojem energie okolní svět, věci, lidé kolem nich dávají přednost extrovertnímu typu jednání. Pro typy introvertní představuje svět a lidi kolem nich něco, co jim energii spíše vysává. Proto jsou radši o samotě - své energie čerpají zevnitř. (Kersey, Bates, 2006)

Extraverta (E) popisuje slovo společenskost. Mají potřebu pobývat ve společnosti ostatních lidí. Pokud dlouho nejsou v kontaktu s druhými lidmi, cítí se osamoceni. Jejich psychická energie směřuje zevnitř ven. Mají otevřený postoj k vnějšímu světu. Je pro ně charakterizující větší počet povrchnějších vztahů a známostí. Extraverti snadno navazují nové kontakty, mají vstřícnou povahu, jsou impulzivní, živí, bezstarostní, nadšení pro věc, komunikativní a mají tendence se emocionálně projevovat. Rádi jsou tam, kde se něco děje. Nevadí jim být středem pozornosti. Radši pracují ve skupině a dávají přednost mluvené formě komunikace. (Čákr, 2009)

Introvert (I) je na rozdíl od extraverta bytost teritoriální. To znamená, že potřebuje vlastní prostor, kde může mít klid od vnějšího světa. Introvert stav osamocení prožívá naopak v davu lidí. Osamoceně se nejvíce cítí, jsou-li kolem něj lidé cizí nebo noví. (Kersey, Bates, 2006) Introvert si zachovává odstup a působí rezervovaným dojmem, protože kontakt s lidmi z něj vysává energii. Ve vztazích mu imponuje více hloubka než četnost. Je pro něj charakteristické mít spíše menší skupinu nejbližších přátel. Raději své známosti prohlubuje, než rozšiřuje. Má schopnost se plně soustředit na určitou činnost bez toho, aby se nechal ovlivnit okolím. Jedinec introvertního typu je zahleděný

spíše do sebe, je odtazitý, přemýšlivý, tichý a spořádaný. Introvertovi vyhovuje spíše komunikace písemná a rád pracuje samostatně.(Čakrt, 2009)

3.8.2 Smysly versus Intuice

Další dimenze vymezuje, čeho si lidé všímají nejdříve, čemu věnují pozornost, jakým způsobem přijímají a shromažďují nová data a informace. Tato funkce vnímání je nejvíce aktivní, pokud se setkáváme s novými skutečnostmi. (Čakrt, 2009)

Jedinec preferující **Smyslové (S)** vnímání je zaměřený na fakta – fakta si pamatuje a věří jim. Velký význam ve svém životě dává zkušenosti. Spoléhá se na to, co je prověřeno a vyzkoušeno. Je to člověk, stojící nohama pevně na zemi. Zajímá se o to, co se děje teď a tady. Je velice všímavý, dokáže vnímat detaily, kterých si ostatní ani nepovšimnou. Mívá sklon pracovat spořádaným a osvědčeným způsobem. Data vnímá jednotlivě, teprve potom si z nich poskládá větší obraz. Jedinec, který preferuje smysly, nerad řeší, co by se mohlo stát. Takové scénáře jsou pro něj nezajímavé. (Kersey, Bates, 2006) Zaměstnavatel smyslového typu při pohovoru, přikládá větší váhu praxi, minulým zkušenostem a úspěchům uchazeče o pracovní místo. Smyslový jedinec je realistický, vždy spoléhá na svůj „selský rozum“. Je pro něj důležité, aby věci fungovaly, byly praktické a užitečné. (Čakrt, 2009)

Intuitivní typ (N) na rozdíl od smyslových (S) žije tím, co by mohlo být. Přítomnost bere jako přechodovou stanicí, zajímá ho daleká budoucnost. Před fakty dává přednost nápadům, idejím a fantaziím. Někdy se ovšem fantazírováním o budoucnosti nechává zaslepit tak, že dokáže přehlédnout potíže současné situace. Raději než osvědčené metody, hledá metody nové. To co nejvíce nenávidí intuitivní jedinec je rutina. Nečekané situace jsou pro ně koření života. Tento jedinec skáče od jedné činnosti ke druhé, aniž by tu první dokončil. Člověk preferující intuici před smysly má abstraktní charakter – hledá skryté významy, čte mezi řádky. Bývá nápaditý, teoretický, snaží se být jedinečný a originální. Rád se učí nové věci. Při pohovoru intuitivního zaměstnavatele zajímají spíše názory a nápady potenciálního zaměstnance. Uchazeče o pracovní místo se ptá, jak by se choval v různých hypotetických situacích. Více mu imponují představy uchazeče o budoucnosti, než jeho praktické zkušenosti.(Čakrt, 2009)

3.8.3 Myšlení versus Cítění

Funkce této dimenze osobnosti spočívá v hodnocení získaných informací. Jedná se tedy o způsob zpracování informací, které člověk přijal. Na základě této hodnotící funkce, vyvozujeme a stavíme své závěry. Lidé, kteří se spíše rozhodují na neosobní, logické rovině, jsou označeni typem **Myslicím (T)**, naopak lidé preferující citovou, subjektivní složku při rozhodování nazýváme typem **Cítícím (F)**. (Čakrt, 2009) Je potřeba vysvětlit, že oba typy dokážou prožívat emoce se stejnou intenzitou, ovšem **Myslicí typ (T)** se snaží spíše neprojevat. Stejně tak i **Cítící typ (F)** je schopen logického uvažování. (Kersey, Bates, 2006)

Lidé, kteří hodnotí přijaté informace na základě **Myšlení (T)**, se rozhodují vždy objektivně. Jejich uvažování se staví na logice. Jsou racionální a nestranní. Na nové věci se dívají zpovzdálí, neosobně ji rozeberou, proberou všechny pro a proti a teprve potom se rozhodnou. Myslicí typy věří, že výborných výsledků se dosáhne poukazováním na jejich nedostatky. Bývají kritičtí, někdy až skeptičtí. Na venek sice mohou působit chladným dojmem, za to v situacích, kde jiní ztrácí hlavu, si zachovají naprostý klid. Neradi někomu „mažou med kolem pusy“, dle jejich názoru je lepší projevit svůj nesouhlas nebo negativní názor, nežli mlčet. (Čakrt, 2009)

Jedinec upřednostňující **Cítění (F)** může neosobní, objektivní rozhodování brát jako nelidské. Jeho cílem jsou právě vřelé harmonické vztahy jak v rodinném, tak v pracovním prostředí. V procesu rozhodování dává na své pocity. Své emocionální prožitky dává najevo takovým způsobem, že ovlivňuje lidi kolem sebe. Dá se říct, že jeho reakce jsou někdy až nakažlivé. (Kersey, Bates, 2006) Tento jedinec dokáže velice dobře vnímat pocity ostatních, má schopnost empatie. Nejvíc tyto typy povzbudíme pochvalou. Neradi se nacházejí v roli posla špatných zpráv. Rádi dělají lidem kolem sebe radost. Jsou vůči ostatním tolerantní. Dokážou respektovat názory, se kterými sami nesouhlasí. Tito jedinci mají tendence se vyhýbat negativní kritice. Kritikou totiž někdy berou až moc osobně. Vyhýbají se konfliktům a dokážou působit dojmem, že na ostatní berou příliš velké ohledy. (Čakrt, 2009)

3.8.4 Usuzování versus Vnímání

Tato dimenze rozděluje lidi na ty, kteří ve svém životě dbají na řád, jsou pro ně důležité termíny a raději mají všechny záležitosti vyřízené a uzavřené nebo naopak na ty jedince, kteří termíny nedodržují a rádi nechávají věci s otevřeným koncem, které se dále mohou ještě vyvíjet. (Kersey, Bates, 2006)

Lidé, kteří tíhnou **Usuzování (J)** se řídí zásadou „Nejdřív povinnost, pak zábava“. Jsou spořádaní, na všechno musí být připraveni. Jakmile si stanoví nějaký termín, je pro ně naprosto nemožné ho včas nedodržet. Lidé tohoto typu totiž pociťují napětí z věcí a záležitostí, které nejsou uzavřeny. Všechny úkoly řeší včasně tak, aby byly co nejdříve hotovy. Jsou velmi důkladní, mají rádi pořádek a ve všem mají systém. Mají velký smysl pro organizovanost. Na věci mají většinou jasný názor. Lidé Usuzovacího typu (J) neradi nechávají věci náhodě a také nemají rádi přílišné změny. (Čakrt, 2009)

Naopak lidé upřednostňující **Vnímaní (P)** berou termín jako upomínku, že by se měli danému úkolu začít věnovat. Jsou to lidé, kteří své záležitosti řeší na poslední chvíli. Jediné co je dostatečně stimuluje k práci, je tlak z uzávěrky. Tyto jedinci naopak pociťují napětí, jakmile učiní nějaké rozhodnutí. Jakmile se totiž rozhodnou, začnou pochybovat, zda si opravdu vybrali správně. Proto dávají přednost záležitostem s otevřenými možnostmi. Typy Vnímaní (P) jednají spontánně, bývají přizpůsobiví a změny na rozdíl od Usuzovacího typu (J) vítají. Jsou to také lidé, kteří se spíše nechají vést proudem událostí. (Čakrt, 2009)

3.9 Temperamenty podle MBTI

V rámci čtyř dimenzí, které jsme si vysvětlili, vytvořil psycholog David Kersley (2006) další rozdělení lidské osobnosti týkající se temperamentu. Jedná se o Dionýsovský (SP), Epimétheovský (SJ), Prométheovský (NT) a Apollónský temperament (NF). Pro jednoduchost je nazval jako Hráče (SP), Strážce (SJ), Racionály (NT) a Idealisty (NF). V následující kapitole si tyto čtyři druhy temperamentu popíšeme podrobněji. Zároveň u každého temperamentu uvedeme, jaké mají přínosy v manažerské praxi.

3.9.1 Hráči - Smysly (S) a Vnímaní (P)

Pro Hráče (SP) je v životě nejdůležitější svoboda a nezávislost. Jsou to jedinci vřelí, přátelští, optimističtí a mají přirozený talent zacházet se všemožnými stroji a nástroji. V životě potřebuje změny, nové věci a zážitky, jinak se začne nudit. Dalo by se ho označit za dobrodruha. Musí si všechno vyzkoušet, všechno osahat. Pravidla sice respektuje, ale nejraději má situace, kde pravidla přestávají platit. Jsou velice dobří improvizátoři. Více než na výsledky jsou orientováni na proces. Pokud najdou v určité činnosti zalíbení, dokážou se jí věnovat dnem i nocí. Jestliže mu ale daná činnost dál neposkytuje potěšení, okamžitě o ni ztratí zájem. V životě si nestanovují cíle, nemají potřebu něčeho dosáhnout.

Hráči (SP) zkrátka potřebují v životě akci. Jejich stinná stránka se projevuje, pokud pocítují určité omezení například v podobě závazku nebo povinnosti. Mají pak tendenci utíkat. (Kersey, Bates, 2006)

Hráči (SP) v manažerské praxi jsou velice všímaví, výkonní a produktivní. Bývají vynikající vyjednávači. Problémy řeší rázně a rychle. Díky svému smyslovému vnímání dokáží okamžitě rozpoznat nedostatky a také je napravit. Manažeři SP se rádi pouštějí do změn. Při jejich realizaci rozvíjí silné stránky systému a slabé stránky vylepšují. Ujmou-li se manažeři SP nějakého úkolu, vyřeší ho rychle, efektivně a s grácií. Pod jeho vedením se dobře pracuje, protože o své zaměstnance pečuje, nenechá je pracovat na něčem, co by považoval za ztrátu času. Dobře se s ním vychází, je otevřen novým nápadům svých lidí, dokáže převzít plně odpovědnost jak za sebe, tak za jiné. Mezi jejich slabiny patří nelibost v plánování a teoretizování. Nepouští se do věcí, které ho nenadchnou. Vítá většinou jen ty změny, které sám iniciuje. Protože žije přítomností, může zapomínat na dohody a jiné závazky z minulosti. (Čakrt, 2009)

Mezi temperament Hráče (SP) patří čtyři typy osobností: ESTP, ESFP, ISTP a ISFP.

3.9.2 Strážci – Smysly (S) a Usuzování (J)

Má-li člověk temperament Strážce (SJ), je pro něj v životě důležité, aby někam patřil. Pokud jsou tito jedinci součástí nějakého celku tak cítí, že jejich činnosti mají smysl, jedině tak se cítí užitečnými. Jsou to lidé, kteří raději darují, než přijímají. Rádi o ostatní pečují, a chrání je. Na rozdíl od Hráčů pouta a závazky vyhledávají. Uznávají pravidla a tradice, rádi je také dodržují. Respektují autority a společenskou hierarchii. K povinnostem se staví zodpovědně, jejich dodržování je pro ně zásadní. Pro takového člověka mají velkou váhu tituly a ocenění, protože mu slouží jako důkaz o zkušenostech a znalostech. Bohužel mívají sklony k pesimismu. Proto jsou také vždy na všechno připraveni. Ve svých plánech mívají prostor pro „zadní vrátka“. (Kersey, Bates, 2006)

Strážci (SJ) jsou v roli manažera výbornými plánovači. Preferují postup podle předem daného rozpisu. Díky vyvinuté funkci Usuzování (J) mají výbornou schopnost okamžitého rozhodování. Ctí a dodržují předpisy a také respektují hodnoty a cíle své firmy. Manažeři SJ jsou známí svou pečlivostí, vytrvalostí a trpělivostí. Dokážou si zapamatovat velké množství informací a efektivně s nimi pracovat. Hodí se do firem, kde je zárukou výsledku dodržení předpisů, nepřekročení rozpočtu nebo časového limitu. Manažer SJ se spolupracovníky jedná přímočaře a přímo k věci a stejné jednání čeká také od nich. (Čakrt, 2009) Za jejich slabiny se dá považovat tendence „ztráct hlavu“, když se určitá situace nevyvíjí podle plánu, nebo když jsou nuceni pracovat pod

tlakem. Dále zde můžeme zařadit již zmíněný pesimistický postoj, který se prolíná do jeho pracovního života. Kvůli této vlastnosti dokážou až křečovitě lpít na různých opatřeních proti krizím, které ve výsledku vůbec nenastanou. Na sebe a na ostatní dokážou brát až příliš velké nároky a špatně se přizpůsobují náhlým změnám. (Kersey, Bates, 2006)

Mezi temperament Strážce (SJ) patří čtyři typy osobností: ESFJ, ESTJ, ISFJ a ISTJ.

3.9.3 Racionálové – Intuice (N) a Myšlení (T)

Jedinec typu NT, tedy Racionál (NT) potřebuje všemu ve svém životě rozumět, chce vědět, jak vše kolem něj pracuje. Rád získává nové zkušenosti a znalosti. Má potřebu se stále zdokonalovat a rozvíjet se. Smyslem jeho života je jeho vlastní způsobilost. Není orientován na proces, jako tomu bylo u hráčského temperamentu.

Racionál (NT) je zaměřen hlavně na výsledky, které nejlépe povedou k nabytí nové zkušenosti. Velice často se z nich stávají workaholici, protože práce je pro tyto jedince na prvním místě. Minulost pro Racionály (NT) nepředstavuje důležitost. Jsou totiž silně zaměřeni na budoucnost. Hlavním zájmem Racionálů (NT) bývají inovace a objevy. Je pro ně charakteristická touha měnit zavedené postupy a pořádky k lepšímu a efektivnějšímu stavu. Jsou zvědaví, podporují pokrok a taky si ho cení. Svým přímým jednáním s ostatními lidmi, mohou působit nedostupně, odměřeně až odtažitě. Mezi jejich největší nedostatky patří jejich výrazná sebekritičnost. Spousta Racionálů (NT) o sobě víceméně trvale pochybuje, protože ve svém životě na sebe kladou až zbytečně vysoké nároky. (Kersey, Bates, 2006)

Manažeři temperamentu Racionála (NT) mají schopnost vidět, jak by daná firma, či produkt měl vypadat za několik let, dokážou tedy načrtnout vizi. Umějí velice dobře plánovat a tvořit. Imponuje jim vymýšlet nové postupy, navrhnout nové systémy. Uvažují v širokých souvislostech. Změny a novoty vítají s otevřenou náručí, ale jen pokud tyto změny napomohly ke zlepšení stavu. Pro manažery NT je příznačná neústupnost, objektivnost a určitá dávka skepticismu. Nerad opakuje tytéž chyby dvakrát, a to stejné taky očekává od svých spolupracovníků. Manažer Racionál ve vedoucí pozici zřídka oceňuje. Souvisí to s tím, že nerad říká to, co je patrné. Předpokládá totiž, že si je pracovník vědom svého vlastního dobrého výsledku. Proto nevidí důvod říkat něco, co je nad slunce jasné. Mezi slabé stránky manažera NT patří sklon být chladný až necitlivý vůči ostatním. Protože působí odtažitě, přistupují k němu

ostatní opatrně, protože nevědí, co od něj očekávat. Tím pádem se málokdy stává součástí kolektivu. Pokud nedosáhne očekávaných výsledků, začíná být neklidný, nervózní a podrážděný, což může vyústit až k útoku na každého, kdo udělá sebemenší chybu. (Čakrt, 2009)

Mezi Racionály (NT) se řadí čtyři typy osobností: ENTJ, ENTP, INTJ, INTP.

3.9.4 Idealisté – Intuice (N) a Cítění (F)

Idealisté jsou lidé, jejichž cílem, je najít cíl. Celý život hledají sebe sama, hledají vlastní identitu. Touží po seberealizaci. Váží si své jedinečnosti a individuality a proto chtějí najít smysl života, který ostatní nemají. Jedinec typu NF se nechce ztratit v davu, chce být autentický. Potřebuje, aby lidé viděli, že ve všech činnostech je přínosný, že má svou jedinečnou úlohu. Velice důležité je pro něj uznání. Je velice vnímavý, citlivý, stará se o lidi. V lidech vidí to nejlepší, v každém vidí potenciál, který by rád pomáhal rozvíjet. Jejich myšlení je zaměřeno do budoucnosti. Mezi jejich nejsilnější stránky patří schopnost empatie, jsou to vciťující se typy. Jsou také výjimečně zdatní v mluveném i psaném projevu. Díky těmto kvalitám dokážou efektivně pracovat s lidmi. Jejich slabé stránky se nacházejí právě v jejich lidumilství – potřeby ostatních staví před své. Typický Idealista (NF) bere nejprve ohledy na lidi kolem něj, teprve pak na sebe. Protože v lidech vidí jen to dobré, často rychle zapomínají a odpouštějí. (Kersey, Bates, 2006)

Ve vedoucí pozici je idealista (NF) na pracovišti složka, která svou energií, pramenící z nadšení, dokáže nakazit pracovníky kolem něj. Svým zápalem pro věc dokáže všechny kolem sebe motivovat. Manažer NF je studnicí nových nápadů, je velmi výmluvný a hovorný. Na rozdíl od Racionála (NT) ho mezilidské vztahy na pracovišti nenechávají chladným, dokonce ho zajímají. Tyto vztahy chce rozvíjet a prohlubovat. Je pro něj příznačné, že se zajímá o osobní život svých spolupracovníků. Proto je velmi často v kolektivu oblíbený. Bez jeho přítomnosti se z firmy stává chladné, neosobní, nezáživné místo s nedostatkem družnosti a přátelství. Manažer NF si dobývá vlastní energii, pokud dostává od druhých kladnou zpětnou vazbu. Protože je pro něj pochvala důležitá, rád je také uděluje. Proto je manažer NF velkým zdrojem ocenění. Mezi jeho slabé stránky patří přílišná citlivost vůči negativní kritice nebo jakýmkoliv neúspěchům. V takových situacích se stáhne do sebe a není schopen pracovat. V řešení problémů mu chybí objektivní pohled na věc, protože má tendence soudit na základě osobních preferencí a hodnot. Protože rád svým zaměstnancům dává

v pracovním procesu volnost, může se stát, že pak jeho tým neplní své úkoly nebo nedodržuje termíny. (Čakrt, 2009)

Mezi Idealisty (NF) se zařazujeme čtyři osobnostní typy: ENFJ, ENFP, INFJ, INFP.

Tabulka 2: Temperamenty a typy osobností podle MBTI

Temperament	Označení	Typy osobností
Dionýsovský	Hráči (SP)	ESFP, ESTP, ISFP, ISTP
Epimétheovský	Strážci (SJ)	ESFJ, ESTJ, ISFJ, ISTJ
Prométheovský	Racionálové (NT)	ENTJ, ENTP, INTJ, INTP
Apollónský	Idealisté (NF)	ENFJ, ENFP, INFJ, INFP

Zdroj: Vlastní práce

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část bakalářské práce vychází z anonymního dotazníkového šetření, které bylo realizováno na základě osobnostního testu MBTI. Šetření proběhlo v období od března do května tohoto roku. Dotazování byli studenti fakulty regionálního rozvoje a mezinárodních studií Mendelovy univerzity (dále jen MENDELU), Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity (dále jen MUNI) a fakulty Podnikatelské, Vysokého učení technického (dále jen VÚT). Dotazník byl zpracován pomocí aplikace Google docs a poté byl rozeslán k vyplnění studentům vymezených fakult prostřednictvím sociální sítě Facebook.

Dotazník vyplnilo celkem 148 studentů. Z toho bylo 53 studentů MENDELU, dále 60 studentů MUNI a zbytek tvořil 35 studentů VÚT.

4.1 Metodika

Osobnostní test, který jsem použil ve svém dotazníku, vychází z knihy Michala Čakrta (2006). Tento test se skládá ze 48 otázek nebo výroků, z nichž má každý vždy dvě možnosti. Při vyplňování by člověk měl volit jednotlivé varianty bez dlouhého přemýšlení. Pokud si myslí, že pro něj platí obě možnosti, měl by vybrat tu, která mu momentálně nejvíce vyhovuje.

Při vyhodnocování výsledků jsem vycházel z klíče, který je uveden v knize. Součástí klíče je tabulka, do níž se vyplňují příslušné body. Tabulka je rozdělená na sloupce označené jako I vs. E (Introverze vs. Extraverze), S vs. N (Smysly vs. Intuice), T vs. F (Myšlení vs. Cítění), J vs. P (Usuzování vs. Vnímání). Každý sloupec má tedy dvě meze. Po vyplnění bodů do tabulky je v podstatě vyhodnoceno, která z uvedených mezí je dominantnější, či jsou si rovny. Kombinace těchto dominantních mezí pak ve výsledku tvoří jedinečný osobnostní typ respondenta, popřípadě kombinaci více typů při vyrovnaném stavu dimenze.

V interpretaci výsledků dojde k analýze rozložení MBTI typů tří souborů studentů. Dále se pokusím pomocí MBTI stanovit ideální profil manažera a srovnat jej s výsledky studentů. V poslední řadě se budu snažit vyvrátit, či potvrdit stanovené hypotézy. K určení platnosti hypotéz použiju metodu matematické statistiky, která se nazývá „Test dobré shody“. K výpočtům Testu dobré shody využiju funkce, které nabízí program MS Excel.

4.2 Formulace hypotéz

Pro účely výzkumu byly formulovány čtyři následující hypotézy, které se budu snažit potvrdit nebo vyvrátit:

- H1: Výsledky testu MBTI studentů MUNI nezávisí na jejich pohlaví.
- H2: Výsledky testu MBTI studentů MENDELU nezávisí na jejich pohlaví.
- H3: Výsledky testu MBTI studentů VÚT nezávisí na jejich pohlaví.
- H4: Výsledky testů MBTI všech studentů nezávisí na tom, na jaké škole studují.

5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

5.1 Soubor studentů MUNI

5.1.1 Extraverze vs. Introverze

Tabulka 3: *Extraverze vs. Introverze souboru MUNI*

Meze dimenze	počet	%
Extraverze	11	18,3 %
E=I	0	0 %
Introverze	49	81,7 %
Celkem	60	100 %

Zdroj: *Vlastní*

Podle zjištěných výsledků vykazují studenti Masarykovy university více Introvertní zaměření než Extravertní. Z 60 dotazovaných respondentů se 49 přiklání introverzi, zbylých 11 respondentů jsou extravertní typ.

5.1.2 Smysly vs. Intuice

Tabulka 4: *Smysly vs. Intuice souboru MUNI*

Meze dimenze	počet	%
Smysly	33	55 %
S=N	10	16,7 %
Intuice	17	28,3 %
Celkem	60	100 %

Zdroj: *Vlastní*

U studentů MUNI je možno vidět, že většina získává informace na základě svých Smyslů. Našlo se zde 10 jedinců, kteří vykazovali vyrovnanost mezi dvěma protipóly dimenze. Zbylých 17 studentů bylo Intuitivně založených.

5.1.3 Myšlení vs. Cítění

Tabulka 5: Myšlení vs. Cítění souboru MUNI

Meze dimenze	počet	%
Myšlení	31	51,7 %
T=F	4	6,7 %
Cítění	25	41,7 %
Celkem	60	100 %

Zdroj: Vlastní

Myšlení v souboru převažuje svým počtem 31. K Cítění se hlásí 25 studentů. Čtyři respondenti v této dimenzi vykazovali vyrovnaný stav, kdy se nepřiklání ani k jedné z mezí.

5.1.4 Usuzování vs. Vnímání

Tabulka 6: Usuzování vs. Vnímání souboru MUNI

Meze dimenze	počet	%
Usuzování	43	71,7 %
J=P	7	11,7 %
Vnímání	10	16,7 %
Celkem	60	100 %

Zdroj: Vlastní

Z tabulky lze vidět, že v souboru převažují jedinci preferující Usuzování. Z 60 dotazovaných k Usuzování hlásí 43 respondentů. Respondentů preferující Vnímání bylo 10. Zbylých sedm studentů dosáhlo stejného skóre jak u rozměru Usuzování, tak u Vnímání.

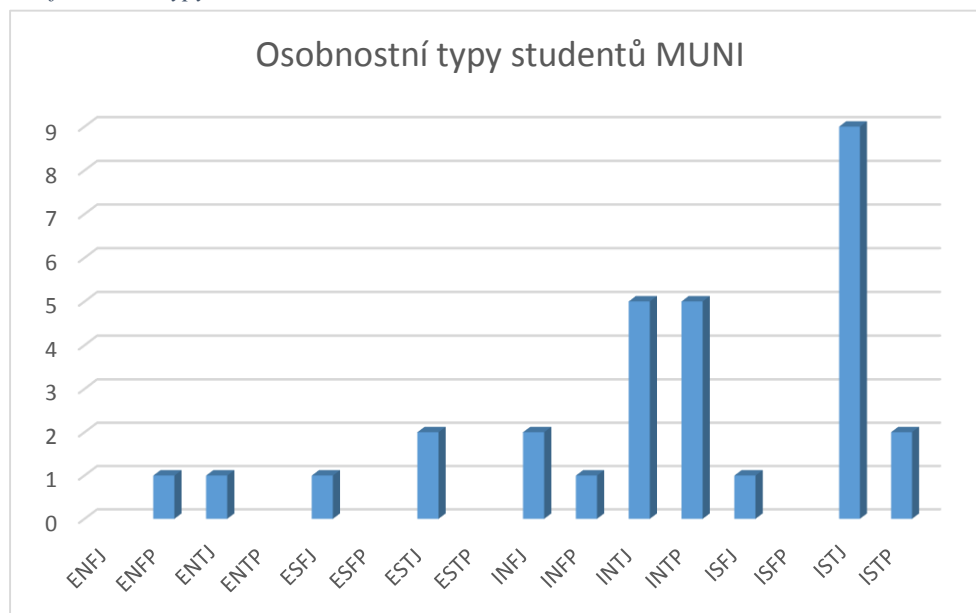
5.1.5 Osobnostní typy – studenti MUNI

¹Tabulka 7: MBTI typy souboru MUNI - muži

Typy	Počet	%
ENFJ	0	0 %
ENFP	1	3 %
ENTJ	1	3 %
ENTP	0	0 %
ESFJ	1	3 %
ESFP	0	0 %
ESTJ	2	7 %
ESTP	0	0 %
INFJ	2	7 %
INFP	1	3 %
INTJ	5	17 %
INTP	5	17 %
ISFJ	1	3 %
ISFP	0	0 %
ISTJ	9	30 %
ISTP	2	7 %
celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní

Graf 1: MBTI typy souboru MUNI - muži



Zdroj: Vlastní

¹ Celkový počet dotazovaných studentů souboru MUNI bylo 20, ovšem deseti z nich vyšly dva osobnostní typy, proto tedy uvádím jako celkový počet studentů 30

Z tabulky je možno vyčíst, že osobnostní typ, který se mezi studenty MUNI nejvíce vyskytuje, je typ ISTJ. ISTJ, kterým se také říká Správci, jsou jedinci pečliví, vážní, spolehliví, realističtí, praktičtí, vytrvalí, uzavření, samotářští, řídí se podle pravidel a neradi riskují. (Vysekalová, 2015) Ve vedoucí pozici pracují nad rámec svých povinností, a totéž čekají i od svých zaměstnanců. Své úkoly plní spolehlivě s ohledem na termíny. Veškeré činnosti dělají podle zavedených způsobů, respektují hierarchii společnosti a nemají rádi radikální změny. (16personalities, 2011)

Poté následují typy INTJ a INTP, které mají shodně po sedmnácti procentech. Typy ENJT, ESFJ, INFP, ISFJ a ENFP se vykytují mezi studenty po sedmi procentech. Typy ENTP, ISFP, ESTP, ESFP a ENFJ se mezi studenty nevyskytuje vůbec.

5.1.6 Osobnostní typy – studentky MUNI

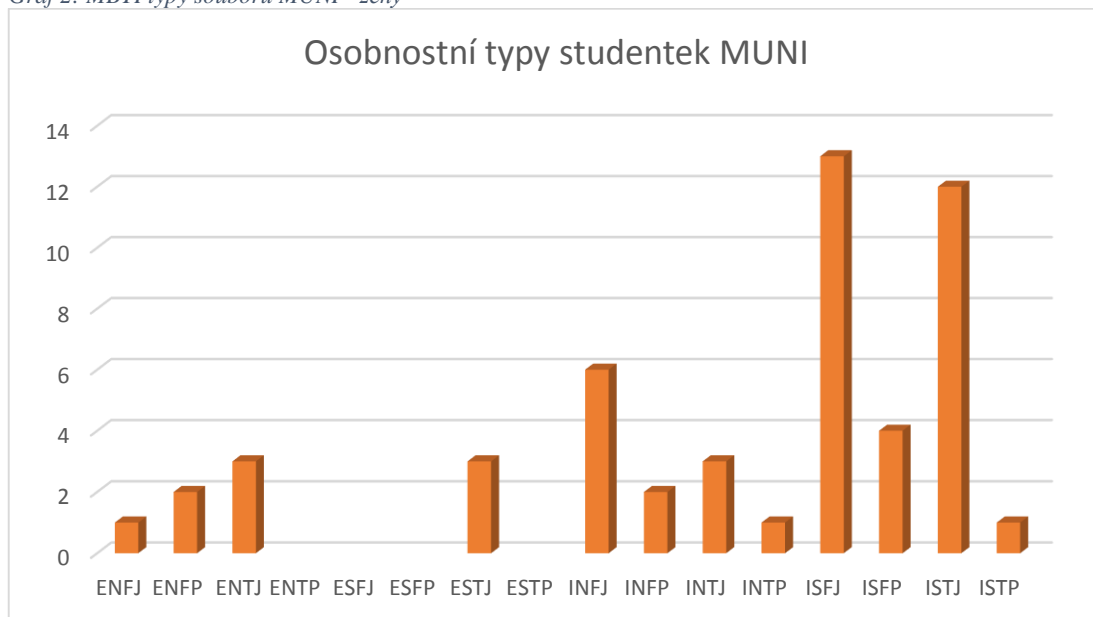
²Tabulka 8: MBTI typy souboru MUNI - ženy

Typy	Počet	%
ENFJ	1	2%
ENFP	2	4%
ENTJ	3	6%
ENTP	0	0%
ESFJ	0	0%
ESFP	0	0%
ESTJ	3	6%
ESTP	0	0%
INFJ	6	12%
INFP	2	4%
INTJ	3	6%
INTP	1	2%
ISFJ	13	25%
ISFP	4	8%
ISTJ	12	24%
ISTP	1	2%
celkem	51	100 %

Zdroj: Vlastní

² Celkový počet dotazovaných studentek MUNI bylo 40. Jedenácti z nich vyšly kombinace dvou osobnostních typů, proto tedy uvádím jako celkový počet studentek 51.

Graf 2: MBTI typy souboru MUNI - ženy



Zdroj: Vlastní

Mezi studentkami MUNI se nejvíce objevuje typ ISFJ a to u 13 respondentek. ISFJ, neboli Ochránci, jsou osoby, které jsou nerady středem pozornosti. Jsou věrní, citliví, pořádní, obětaví a mají smysl pro detaily. (Vysekalová, 2015) Ochránci se často ve vedoucí pozici necítí dobře, protože neradi ostatním rozkazují. Radši pracují po boku svých zaměstnanců, které podporují a pomáhají jim se rozvíjet. (16personalities, 2011)

Dalším typem, který se objevuje nejvíce s počtem 12 je typ ISTJ, stejně jako u studentů MUNI. Typ INFJ je zastoupen 12 %. Nejméně vyskytující se typy jsou ISFP, INTJ, INFP, ISTP, ENFJ, ENFP a ENTJ. Typy ESFJ a ESFP se v souboru studentek MUNI nevyskytuje vůbec.

5.2 Soubor studentů MENDELU

5.2.1 Extraverze vs. Introverse

Tabulka 9: Extraverze vs. Introverze souboru MENDELU

Meze dimenze	počet	%
Extraverze	30	56,6 %
E=I	1	1,9 %
Introverze	22	41,5 %
Celkem	53	100 %

Zdroj: Vlastní

K Extraverzi se přiklání 30 studentů MENDELU. Introvertních jedinců je mezi studenty 22. Pouze jeden student, který se nepřiklání ani jedné z mezí.

5.2.2 Smysly vs. Intuice

Tabulka 10: Smysly vs. Intuice souboru MENDELU

Meze dimenze	počet	%
Smysly	17	32,1 %
S=N	6	11,3 %
Intuice	30	56,6 %
Celkem	53	100 %

Zdroj: Vlastní

Z celkového počtu dotazovaných preferuje 30 studentů Intuici a 17 z nich Smysly. Intuitivně založení jedince zde tedy převládají. Šesti studentům výsledek vyšel na pomezí Smyslového a Intuitivního vnímání.

5.2.3 Myšlení vs. Cítění

Tabulka 11: Myšlení vs. Cítění souboru MENDELU

Meze dimenze	počet	%
Myšlení	24	45,3 %
T=F	0	0 %
Cítění	29	54,7 %
Celkem	53	100 %

Zdroj: Vlastní

Z tabulky můžeme vyčíst, že mezi studenty MENDELU převládají jedinci, kteří přijaté informace hodnotí na základě Cítění. Procentuální zastoupení této skupiny studentů je 54,7 %. Studenti preferující Myšlení jsou zastoupeni 45,3 %.

5.2.4 Usuzování vs. Vnímání

Tabulka 12: Usuzování vs. Vnímání souboru MENDELU

Meze dimenze	počet	%
Usuzování	27	50,9 %
J=P	4	7,5%
Vnímání	22	54,7%
Celkem	53	100%

Zdroj: Vlastní

Usuzování a Vnímání je studentů MENDELU relativně vyrovnané. Větší část z nich se ovšem přiklání k Usuzování. Čtyři studenti mají vyrovnané skóre mezi dvěma protipóly J a P. Zbytek studentů preferuje Vnímání.

5.2.5 Osobnostní typy – studenti MENDELU

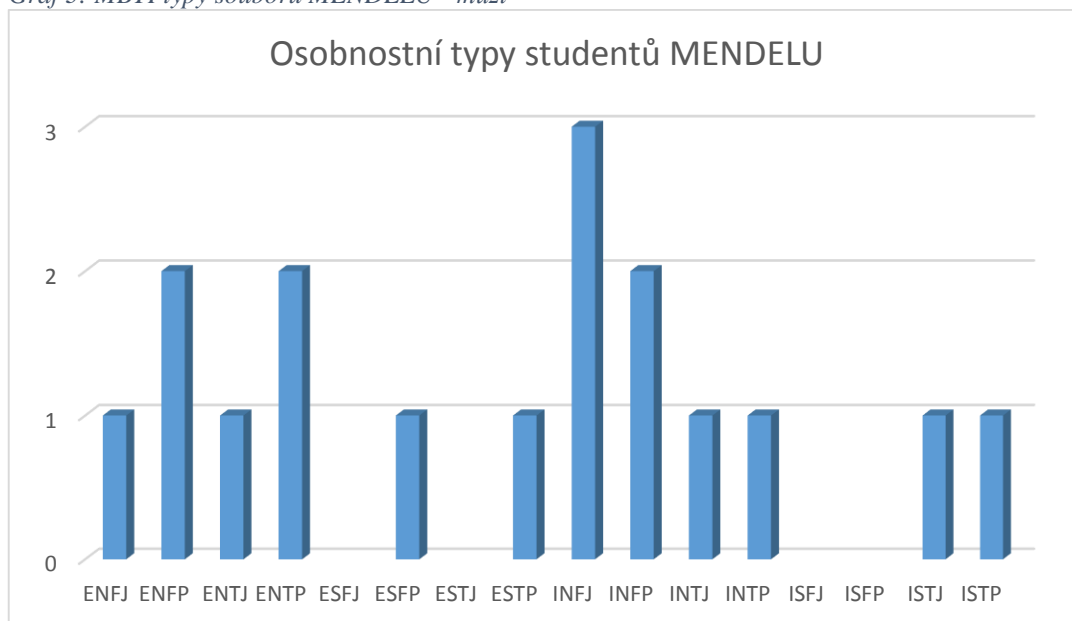
³Tabulka 13: MBTI typy souboru MENDELU - muži

Typy	Počet	%
ENFJ	1	6 %
ENFP	2	12 %
ENTJ	1	6 %
ENTP	2	12 %
ESFJ	0	0 %
ESFP	1	6 %
ESTJ	0	0 %
ESTP	1	6 %
INFJ	3	18 %
INFP	2	12 %
INTJ	1	6 %
INTP	1	6 %
ISFJ	0	0 %
ISFP	0	0 %
ISTJ	1	6 %
ISTP	1	6 %
celkem	17	100 %

Zdroj: Vlastní

³ Počet dotazovaných studentů byl 13. Čtyři dotazovaní byli kombinací dvou osobnostních typů. Celkový počet je tedy 17.

Graf 3: MBTI typy souboru MENDELU - muži



Zdroj: Vlastní práce

Typ, který se v souboru studentů MENDELU objevoval nejvíce, byl INFJ. Typům INFJ se také říká Umělci. Jsou to lidé kreativní, vážící si harmonie, empatičtí. Jsou to velmi dobří pozorovatelé, preferující spíše klid o samotě. Mívají sklon k perfekcionismu a rádi opakovaně kontrolují věci. (Vysekalová, 2015) V manažerské praxi jim vyhovuje práce v týmu, kde jsou si všichni rovni. Bývají vnímaví vůči pocitům ostatních. Svoji fantazií a lidským přístupem k řešení problémů své spolupracovníky dokáží motivovat a efektivně tak využívat jejich schopností k dosažení cíle. (Čakrt, 2009)

Typy INFP, ENFP a ENTP jsou mezi studenty zastoupeny 12 %. ESFJ, ESTJ, ISFJ a ISFP se v souboru nevyskytují vůbec. Zbytek osobnostních typů je zastoupeno 6 %.

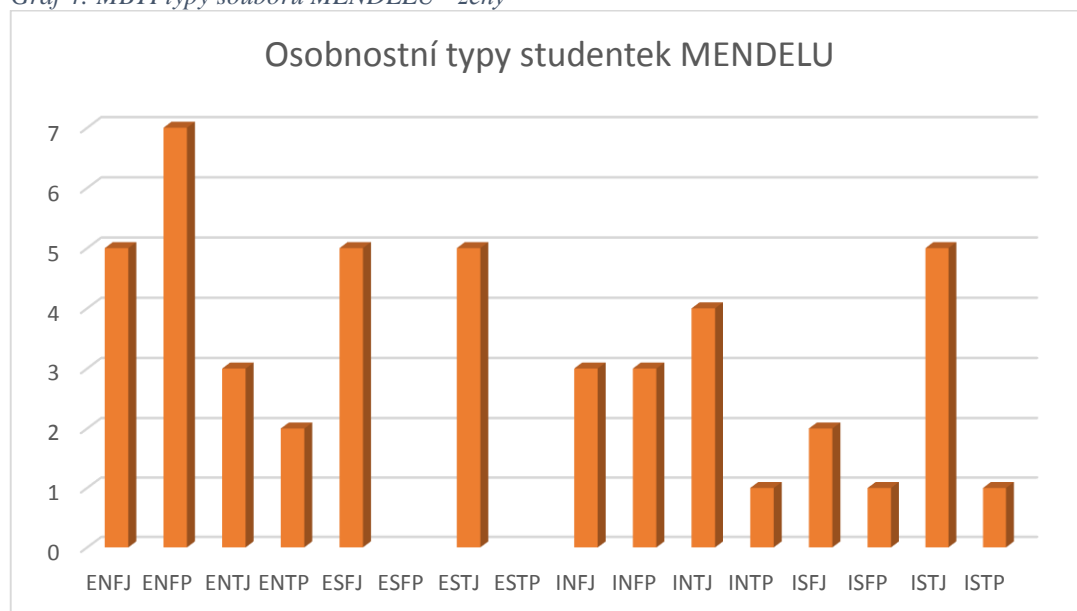
5.2.6 Osobnostní typy – studentky MENDELU

⁴Tabulka 14: MBTI typy souboru MENDELU - ženy

Typy	Počet	%
ENFJ	5	11 %
ENFP	7	15 %
ENTJ	3	6 %
ENTP	2	4 %
ESFJ	5	11 %
ESFP	0	0 %
ESTJ	5	11 %
ESTP	0	0 %
INFJ	3	6 %
INFP	3	6 %
INTJ	4	9 %
INTP	1	2 %
ISFJ	2	4 %
ISFP	1	2 %
ISTJ	5	11 %
ISTP	1	2 %
celkem	47	100 %

Zdroj: Vlastní práce

Graf 4: MBTI typy souboru MENDELU - ženy



Zdroj: Vlastní práce

⁴ Sedmi ze čtyřiceti studentek vyšla kombinace dvou typů.

Mezi studentkami MENDELU byl nejvíce zastoupen osobnostní typ ENFP a to patnácti procenty. Jedinci typu ENFP neboli Optimisté jsou nezávislí, kreativní a jak z názvu vyplývá velmi optimisticky založení. Ve skupině dokáží povzbuzovat týmového ducha. Mívají problém s dotahováním věci do konce. (Vysekalová, 2015) Manažeři ENFP mívají s ostatními pracovníky velmi dobré a přátelské vztahy. Mezilidský kontakt je pro ně velmi důležitý. Mívají určité kouzlo osobnosti, díky kterému dokáží efektivně pracovat s lidmi. Jsou přizpůsobiví, mají schopnost vytvářet nová řešení. Mezi jejich největší slabiny patří již zmíněná neschopnost dokončovat úkoly a určitá neochota vůči dodržování pravidel firmy. (16personalities, 2011)

Typy ENFJ, ESFJ, ESTJ a ISTJ jsou zastoupeny 11 %. Typy, které se nevyskytují v souboru vůbec, jsou ESFP a ESTP.

5.3 Soubor studentů VÚT

5.3.1 Extroverze vs. Introverze

Tabulka 15: Extraverze vs. Introverze souboru VÚT

Meze dimenze	počet	%
Extraverze	15	42,9 %
E=I	0	0,0 %
Introverze	20	57,1 %
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní práce

Dle zjištěných výsledků mezi studenty VÚT převažují Introvertní jedinci s počtem 20. Z 35 dotazovaných se 15 z nich přiklání k Extraverzi.

5.3.2 Smysly vs. Intuice

Tabulka 16: Smysly vs. Intuice souboru VÚT

Meze dimenze	počet	%
Smysly	14	40,0 %
S=N	0	0,0 %
Intuice	21	60,0 %
Celkem	35	100,0 %

Zdroj: Vlastní práce

Na základě tabulky lze zjistit, že mezi studenty je 21 jedinců, kteří dávají přednost Intuici. Smyslových jedinců je v souboru studentů VÚT celkem 14.

5.3.3 Myšlení vs. Cítění

Tabulka 17: Myšlení vs. Cítění souboru VÚT

Meze dimenze	počet	%
Myšlení	17	48,6 %
T=F	0	0,0 %
Cítění	18	51,4 %
Celkem	35	100,0 %

Zdroj: Vlastní práce

Výsledky výzkumu u třetí dimenze nám ukazují lehkou převahu studentů preferující Cítění, jejichž procentuální zastoupení činí 51,4 %. Zbývající studenti hodnotí přijaté informace na základě Myšlení.

5.3.4 Usuzování vs. Vnímání

Tabulka 18: Usuzování vs. Vnímání souboru VÚT

Meze dimenze	počet	%
Usuzování	22	62,9 %
J=P	0	0,0 %
Vnímání	13	37,1 %
Celkem	35	100,0 %

Zdroj: Vlastní práce

Mezi studenty VÚT převládají jedinci, kteří jsou v životě orientováni termíny a uzavřené záležitosti – jedinci typu Usuzování. Usuzovacích typů je v souboru dvacet dva. Studentů preferujících Vnímání je třináct.

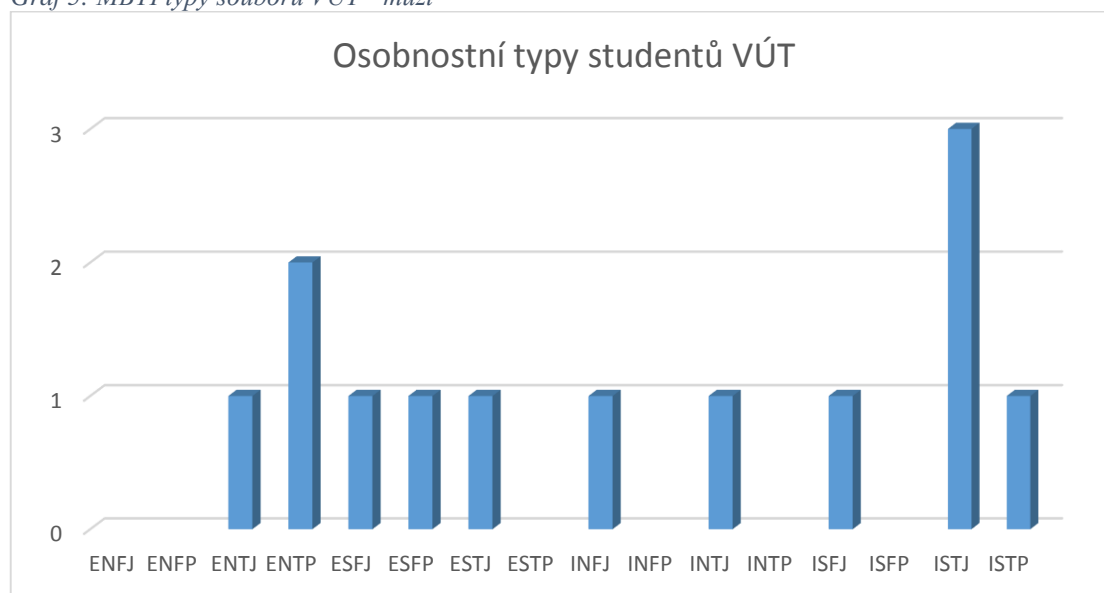
5.3.5 Osobnostní typy – studenti VÚT

Tabulka 19: MBTI typy souboru VÚT - muži

Typy	Počet	%
ENFJ	0	0 %
ENFP	0	0 %
ENTJ	1	8 %
ENTP	2	15 %
ESFJ	1	8 %
ESFP	1	8 %
ESTJ	1	8 %
ESTP	0	0 %
INFJ	1	8 %
INFP	0	0 %
INTJ	1	8 %
INTP	0	0 %
ISFJ	1	8 %
ISFP	0	0 %
ISTJ	3	23 %
ISTP	1	8 %
celkem	13	100 %

Zdroj: Vlastní práce

Graf 5: MBTI typy souboru VÚT - muži



Zdroj: Vlastní práce

Mezi studenty VÚT převládá typ ISTJ neboli Správci, kteří zauímají 23 %. Na druhém místě se s 15 % nachází typ ENTP, který se označuje jako Vizionář. Jedinci tohoto typu mají vlastní pohled na svět. Jsou společenšší, nezávislí, nestálí, tvořiví a impulzivní. Ve svém životě mají rádi výzvy, rádi plní komplexní úkoly a mají potřebu se neustále rozvíjet. (Vysekalová, 2015) Manažeři ENTP upřednostňují v práci spíše věcnou stránku činnosti. Vhrnou-li se do nového projektu, dokáží se pro něj nadchnout a být velmi vytrvalí. Jejich nadšení může být až nakažlivé. Pro ostatní jsou tak zdrojem inspirace. Protože manažerům ENTP imponují výzvy v podobě složitých úkolů a projektů, může se stát, že skáčou od projektu k projektu dalšímu, přičemž předešlé nedokončí. (Čakrt, 2009)

Typy ENFJ, ENFP, ESTP, INFP, INTP a ISFP se v souboru nevyskytují. Ostatní typy jsou mezi studenty zastoupeny 8 %.

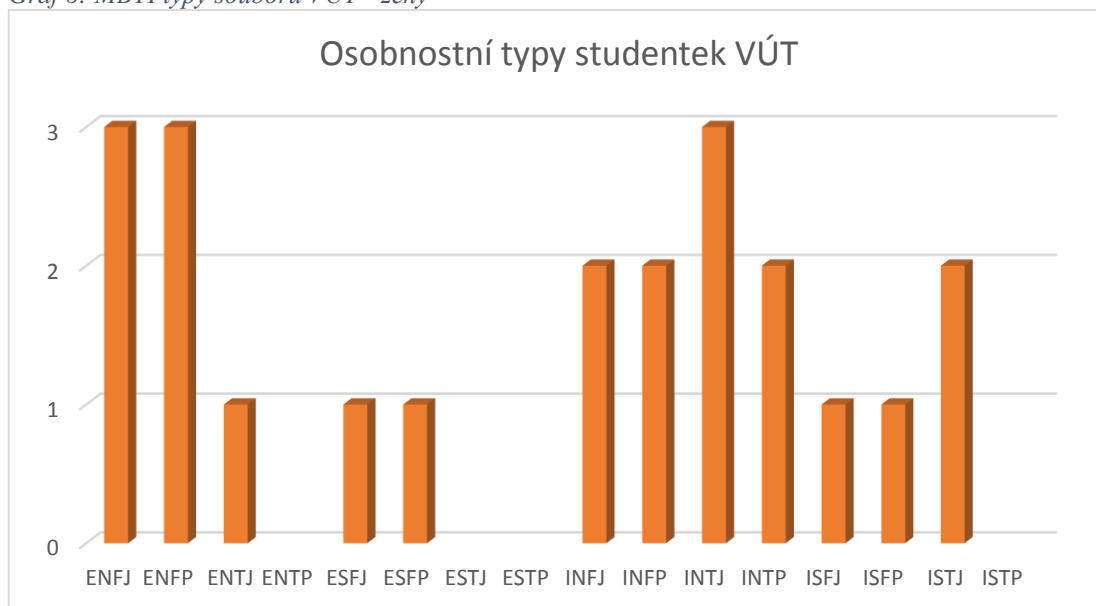
5.3.6 Osobnostní typy – studentky VÚT

Tabulka 20: MBTI typy souboru VÚT - ženy

Typy	Počet	%
ENFJ	3	14 %
ENFP	3	14 %
ENTJ	1	5 %
ENTP	0	0 %
ESFJ	1	5 %
ESFP	1	5 %
ESTJ	0	0 %
ESTP	0	0 %
INFJ	2	9 %
INFP	2	9 %
INTJ	3	14 %
INTP	2	9 %
ISFJ	1	5 %
ISFP	1	5 %
ISTJ	2	9 %
ISTP	0	0 %
celkem	22	100 %

Zdroj: Vlastní práce

Graf 6: MBTI typy souboru VÚT - ženy



Zdroj: Vlastní práce

Typy, jež se vyskytují nejvíce mezi studentkami VÚT, jsou ENFJ, ENFP a INTJ. ENFJ neboli Učitelé bývají obětaví, společenší, ohleduplní, starostliví. Bývají to také dobří organizátoři a vůdci. Mají smysl pro pořádek a tradici. Typ INTJ se nazývá Strůjce. Tito jedinci bývají samotářští perfekcionisté a myslitelé. Jsou logičtí, analytičtí, tvůrčí a mají velkou dávku sebedůvěry. Někdy dokážou působit chladně a odtažitě. (Vysekalová, 2015) Manažeři INTJ jsou zaměřeni do budoucnosti a dokážou velmi dobře předvídat důsledky svých činů. Svět kolem sebe chtějí stimulovat k sebezdokonalování. Bývají rozhodní, otevření vůči změnám a mají smysl pro dotahování věcí dokonce. Všechny tyto vlastnosti z nich dělají přirozené vůdce, aniž by si toho sami byli vědomi. (Čákr, 2009)

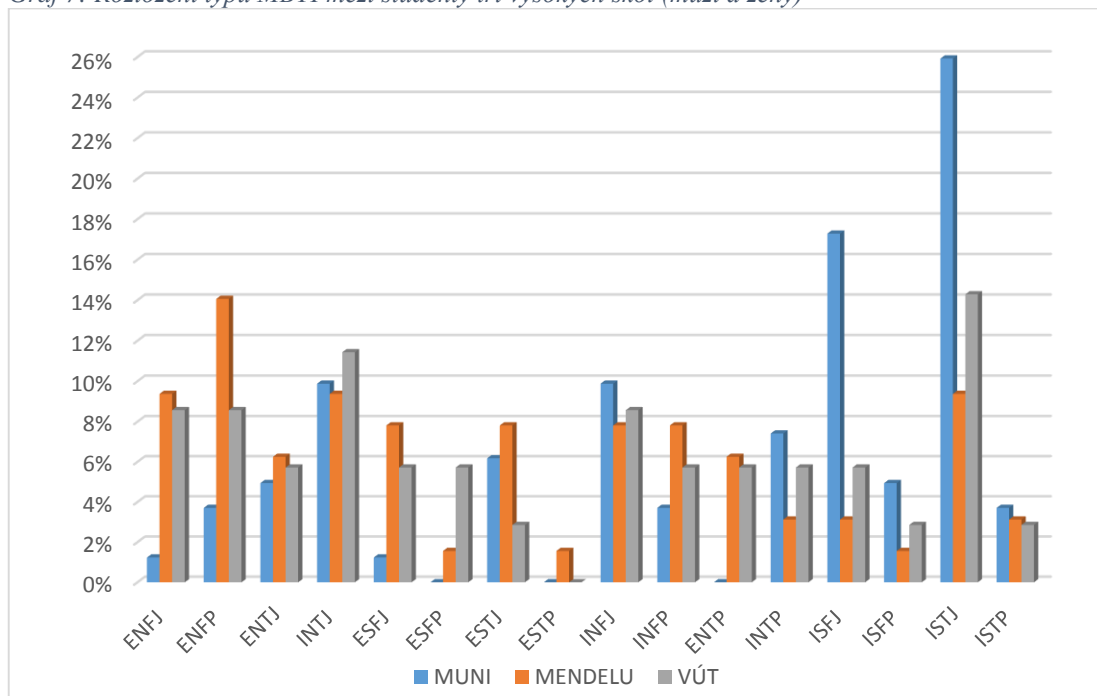
V souboru studentek jsou typy ESFJ, ESFP, ENTJ, ISFJ a ISFP zastoupeny 5 %. Typy ENTP, ESTJ a ESTP se mezi studentkami neobjevují. Zbylé typy INFJ, INFP, INTP, ISTJ jsou zastoupeny 9 %.

5.4 Ideální typ manažera podle MBTI

Brusman (workingresources.com) ve svém článku odkazuje na výsledky studie, které vymezily typy ENTJ, INTJ a ISTJ jako typy MBTI, jež se nejvíce vyskytují ve vedoucích pozicích. ENTJ a INTJ jsou extravertní nebo introvertní intuitivně založení jedinci Prometheovského temperamentu, zpracovávající informace logicky a objektivně se smyslem pro dokončování, plánování a dodržování termínů.

V literatuře jsou typy ENTJ a INTJ popsáni jako jedinci s přirozenými vůdcovskými schopnostmi. Mluvíme-li o ISTJ, tak mluvíme o introvertně založených jedincích Epimétheovského temperamentu, kteří preferují myšlení před cítěním.

Graf 7: Rozložení typů MBTI mezi studenty tří vysokých škol (muži a ženy)



Zdroj: Vlastní práce

Typ ISTJ - Správci jsou nejčetnější typ ve dvou souborech studentů, a to sice v souboru MUNI a VÚT. ENTJ a INTJ nepředstavují většinu ani u jednoho ze tří souborů studentů. ENTJ – Vůdci jsou více zastoupeni mezi studenty MENDELU a INTJ neboli Strůjci se vyskytují více mezi studenty VÚT.

Faktem je, že v rámci typologie MBTI neexistuje typ, o kterém by se dalo prohlásit, že se nejvíce hodí na post manažera. Každý z šestnácti výsledných typů má své silné i slabé stránky, které se přirozeně budou promítat do manažerského stylu vedení. Je důležité, aby manažer znal sám sebe, a také aby se snažil potlačovat své nedostatky a zdokonalovat své schopnosti. Určit ideální typ manažera podle MBTI je tedy čistě subjektivní záležitost.

5.5 Posouzení platnosti hypotéz

5.5.1 Hypotéza č. 1

H_0 : Výsledky testu MBTI studentů MUNI nezávisí na jejich pohlaví.

H_a : Výsledky testu MBTI studentů MUNI závisí na jejich pohlaví.

⁵Tabulka 21: Kontingenční tabulka pozorovaných četností $H1$

Typy/pohlaví	Muži	Ženy	Celkem
ENFJ	0	1	1
ENFP	1	2	3
ENTJ	1	3	4
ENTP	0	0	0
ESFJ	1	0	1
ESFP	0	0	0
ESTJ	2	3	5
ESTP	0	0	0
INFJ	2	6	8
INFP	1	2	3
INTJ	5	3	8
INTP	5	1	6
ISFJ	1	13	14
ISFP	0	4	4
ISTJ	9	12	21
ISTP	2	1	3
Celkem	30	51	81

Zdroj: Vlastní práce

⁵ Při počítání testu dobré shody nesmí mít pozorované četnosti hodnotu menší než pět. V tomto případě toto kritérium není splněno. Jednotlivé menší četnosti tedy spolu sloučíme ze dvou či více intervalů, tak abychom toto kritérium splnili.

Tabulka 22: Kontingenční tabulka sloučených pozorovaných četností H1

Skupiny typů/pohlaví	Muži	Ženy	Celkem
A	8	9	17
B	5	12	17
C	6	13	19
D	11	17	28
Celkem	30	51	81

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 23: Kontingenční tabulka očekávaných četností H1

Skupiny typů/pohlaví	Muži	Ženy	Celkem
A	6,296	10,704	17
B	6,296	10,704	17
C	7,037	11,963	19
D	10,370	17,630	28
Celkem	30	51	81

Zdroj: Vlastní práce

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

P-value = 0,69165

P-value = 0,69165 > $\alpha = 0,05$

P-hodnota je větší než hladina významnosti, což znamená, že nulovou hypotézu nemůžeme zamítnout. Na dané hladině významnosti přijímáme nulovou hypotézu. Platí tedy, že výsledky testu MBTI studentů MUNI nezávisí na jejich pohlaví.

5.5.2 Hypotéza č. 2

H_0 : Výsledky testu MBTI studentů MENDELU nezávisí na jejich pohlaví.

H_a : Výsledky testu MBTI studentů MENDELU závisí na jejich pohlaví.

Tabulka 24: Kontingenční tabulka sloučených pozorovaných četností H_2

Skupiny typů/pohlaví	Muži	Ženy	Celkem
A	6	22	28
B	5	15	20
C	6	10	16
Celkem	17	47	64

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 25: Kontingenční tabulka očekávaných četností H_2

Skupiny typů/pohlaví	Muži	Ženy	Celkem
A	7,438	20,563	28
B	5,313	14,688	20
C	4,250	11,750	16
Celkem	17	47	64

Zdroj: Vlastní práce

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

P-value = 0,500427

P-value = 0,500427 > $\alpha = 0,05$

P-value má opět větší hodnotu než hladina významnosti, na dané hladině významnosti tedy přijímáme nulovou hypotézu.

5.5.3 Hypotéza č. 3

H_0 : Výsledky testu MBTI studentů VÚT nezávisí na jejich pohlaví.

H_a : Výsledky testu MBTI studentů VÚT závisí na jejich pohlaví.

Tabulka 26: Kontingenční tabulka sloučených pozorovaných četností H_3

Skupiny typů/pohlaví	Muži	Ženy	Celkem
A	5	11	16
B	8	11	19
Celkem	13	22	35

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 27: Kontingenční tabulka očekávaných četností H_3

Skupiny typů/pohlaví	Muži	Ženy	Celkem
A	5,943	10,057	16
B	7,057	11,943	19
Celkem	13	22	35

Zdroj: Vlastní práce

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

P-value = 0,507902675

P-value = 0,507902675 > $\alpha = 0,05$

Hladina významnosti je menší než p-hodnota, proto tedy přijímáme nulovou hypotézu na dané hladině významnosti.

5.5.4 Hypotéza č. 4

H_0 : Výsledky testů MBTI všech studentů nezávisí na tom, na jaké škole studují.

H_a : Výsledky testů MBTI všech studentů závisí na tom, na jaké škole studují.

Tabulka 28: Kontingenční tabulka sloučených pozorovaných četností H4

Skupiny typů/školy	MUNI	MENDELU	VÚT	Celkem
A	8	6	6	20
B	14	9	6	29
C	11	13	6	30
D	6	13	6	25
E	18	10	5	33
F	24	13	6	43
Celkem	81	64	35	180

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 29: Kontingenční tabulka očekávaných četností H4

Skupiny typů/školy	MUNI	MENDELU	VÚT	Celkem
A	9,000	7,111	3,889	20
B	13,050	10,311	5,639	29
C	13,500	10,667	5,833	30
D	11,250	8,889	4,861	25
E	14,850	11,733	6,417	33
F	19,350	15,289	8,361	43
Celkem	81	64	35	180

Zdroj: Vlastní práce

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

P-value

P-value = 0,3854291 > $\alpha = 0,05$

Hladina významnosti je menší než p-hodnota. Nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu. Platí tedy, že výsledky testů MBTI všech studentů nezávisí na tom, na jaké škole studují.

5.6 Shrnutí

Výsledky dotazníkového šetření prostřednictvím osobnostního testu MBTI ukázaly následující údaje:

Mezi muži studujícími na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity je nejčtenější typ ISTJ - Správci, kteří v manažerské praxi pracují nad rámec svých povinností. Veškeré činnosti dělají podle zavedených způsobů, respektují hierarchii firmy a úkoly plní spolehlivě s ohledem na termíny.

Mezi ženami, které studují na Ekonomicko-správní fakultě, se objevuje nejvíce typ ISFJ – Ochránci. Studentky tohoto typu můžeme popsat jako obětavé jedince se smyslem pro pořádek a detaily. V manažerské praxi představují týmové hráče, kteří své zaměstnance podporují a snaží se rozvíjet jejich schopnosti.

Mezi muži, kteří studují na Fakultě regionálního rozvoje a mezinárodních studií Mendelovy univerzity, je nejvíce zastoupen typ INFJ - Umělci. Kreativní, vciťující se lidé se sklonem k perfekcionismu. Jako manažeři díky své vnímavosti a fantazii dokážou ostatní kolem sebe motivovat a efektivně využívat jejich schopnosti.

Typ, který převládá mezi studentkami na výše uvedené fakultě je typ ENFP – Optimisté. Ve vedoucí pozici mají s ostatními pracovníky přátelský vztah. Dokáží velmi dobře pracovat s lidmi. Jsou to jedinci komunikativní, vynalézaví, přizpůsobiví s pozitivním pohledem na svět.

Mezi muži studující na Podnikatelské fakultě Vysokého učení technického převládá muži typ ISTJ – Správci. Mezi ženami, které studují na této fakultě, převládají ve stejném počtu tři typy, a to ENFJ – Učitelé, ENFP – Optimisté a INTJ – Strůjci. ENFJ - Učitelé, kladou potřeby ostatních před své vlastní. Jsou citliví, společenští, v kolektivu často oblíbení. V manažerské praxi jsou svědomití, inspirující a komunikativní. Podporují Ostatní lidi na pracovišti a rádi je oceňují za dobré výsledky. INTJ - Strůjci se vyznačují svoji sebejistotou a smyslem pro logiku a objektivitu. INTJ manažeři jsou rozhodní, předvídaví, vítají změny a jsou zaměřeni myšlením do budoucnosti.

Ideální MBTI typ pro manažerskou praxi nebyl zvolen, neboť žádný takový neexistuje. Na základě studií, které ve svém článku zmiňuje Brusman (workingresources.com), byly zjištěny tři osobnostní typy, které se ze všech 16 typů globálně vyskytují nejvíce mezi manažery a to sice - **ISTJ, ENTJ a INTJ**.

Typ ISTJ je nejčetnějším typem v souboru Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity a v souboru Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického. ENTJ a INTJ nepředstavují většinu ani u jednoho ze tří souborů respondentů.

Prostřednictvím testu dobré shody byla na hladině významnosti 5 % potvrzena platnost všech následujících stanovených hypotéz:

- Výsledky testu MBTI studentů MUNI nezávisí na jejich pohlaví.
- Výsledky testu MBTI studentů MENDELU nezávisí na jejich pohlaví.
- Výsledky testu MBTI studentů VÚT nezávisí na jejich pohlaví.
- Výsledky testů MBTI všech studentů nezávisí na tom, na jaké škole studují.

5.7 Limity výzkumu a doporučení do budoucna

Mezi omezení výzkumu můžeme zařadit nevyrovnaný počet studentů jednotlivých souborů dotazovaných, kdy dotazník vyplnilo celkem 53 studentů z Fakulty regionálního rozvoje a mezinárodních studií Mendelovy univerzity, 60 studentů studující na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity a pouze 35 studentů Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického. Stejně tak omezením výzkumu může být nevyrovnaný počet dotazovaných žen a mužů mezi respondenty, kde v každém ze tří souborů studentů byl vždy větší počet žen. Výše zmíněné faktory mohly do jisté míry zkreslit výsledky Testu dobré shody a ovlivnit tak určení platnosti stanovených hypotéz.

Dále by měl být jako omezení výzkumu uveden samotný osobnostní test MBTI, který bývá často kritizován v rámci jeho reliability a validity. Je prokázáno, že po opakovaném testování v časovém rozmezí pěti týdnů vychází až 50 % testovaných jedinců jiný osobnostní typ než v pokusu prvním. (Pittenger, 1993) Tato změna výsledku může být zapříčiněna rozdílným psychickým rozpoložením testovaného jedince, které může ovlivnit jeho volbu odpovědí v testu. Další chyba MBTI spočívá v absenci tzv. lži skóre, jež umožňuje rozpoznat záměrné zkreslování výsledků během vyplňování testu. (Francis, Jones, 2000)

Do budoucna by bylo přínosné zpracovat výzkum, který by testoval spolehlivost MBTI. Cílem výzkumu by mělo být ověření t, zda po opakovaném testování opravdu u poloviny testovaných dojde ke změně jeho osobnostního typu. Výzkumný soubor testovaných by měl mít rovnoměrný poměr mužů a žen. Testování jedinci by se po pěti týdnech MBTI testování zúčastnili znovu, aby došlo ke srovnání mezi jejich prvním a druhým výsledkem. Během šetření by s respondenty musel být udržován určitý

kontakt, například prostřednictvím e-mailu. Zajímavým přínosem by mohlo být zakomponování lži-skóre do MBTI.

6 ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci, jejímž tématem je „Osobnostní a odborné kompetence manažera“, jsem se snažil z teoretického hlediska vymezit vlastnosti osobnosti úspěšného manažera. Zabýval jsem se definicí kompetence a jejími znaky, uvedl jsem výčet manažerských kompetencí, popisoval jsem rysy lidské osobnosti jako temperament, charakter, postoje, motivy a schopnosti. V souvislosti s motivy byla uvedena a vysvětlena Maslowova pyramida potřeb. Věnoval jsem se pojmu emoční inteligence a její důležitosti v manažerské praxi. Dále jsem se zabýval typologií MBTI, kde jsem vysvětlil jednotlivé dimenze lidské osobnosti a jejich dvojice mezi a popisoval čtyři typy temperamentu v rámci MBTI.

Cílem praktické části bylo analyzovat a porovnat rozložení MBTI typů mezi studenty třech vysokých škol manažersky zaměřených fakult. Mezi studenty Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity je nejčetnější typ ISTJ neboli Správci. Stejně tak se ISTJ – Správci vyskytují nejvíce i mezi studenty Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického. Na Fakultě regionálního rozvoje a mezinárodních studií Mendelovy univerzity se objevuje nejvíce typ ENFP neboli Optimisté. U každého souboru respondentů je typ, který se mezi nimi objevoval nejvíce vždy charakterizován v obecné rovině a popsán jeho manažerský styl vedení.

Dalším cílem praktické části bylo určení ideálního MBTI typu pro manažerskou pozici. Tento cíl nebyl splněn, neboť ideální manažerský typ MBTI neexistuje. Každý z šestnácti typů má své silné a slabé stránky, které se budou promítat do jeho manažerského stylu. Posledním cílem bylo určení platnosti formulovaných hypotéz. Všechny stanovené hypotézy byly prostřednictvím „testu dobré shody“ potvrzeny na 5% hladině významnosti. Potvrzením hypotéz vyplynulo, že výsledek MBTI není závislý na pohlaví respondentů. Stejně tak bylo dokázáno, že výsledek MBTI neovlivňuje to, na jaké škole respondent studuje.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

7.1 Literární zdroje

BEDRNOVÁ, Eva. 1998. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 1. Praha: Management Press,. ISBN 80-859-4357-3.

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. 2006. Management. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.

BENEŠ, Milan. 2004. Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, ISBN 80-868-6104-X.

BLATNÝ, Marek. 2010. Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy. Vyd. 1. Praha: Grada, 301 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. 2010. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H, John M IVANCEVICH a James L GIBSON. 1997. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. 1994. Řízení neziskových organizací: praxe a principy. 1. vyd. Praha: Management Press, 184 s. ISBN 80-856-0338-1.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. 2007. Grafologie pro personalisty a manažery. Vyd. 1. Praha: Grada, 68 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.

FOLWARCZNÁ, Ivana. 2010. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

GOLEMAN, Daniel. 1997. Emoční inteligence: proč může být emoční inteligence důležitější než IQ. 1. vyd. Praha: Columbus, ISBN 80-859-2848-5.

HELUS, Zdeněk. 2011. Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ. Vyd. 1. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3037-0.

HRONÍK, František. 2006. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, ISBN 80-247-1458-2.

KAMP, Di. 2000. Manažer 21. století. 1. vyd. Praha: Grada,. ISBN 80-247-0005-0.

- KATZ, Robert L. 1974. Skills of an effective administrator. Boston, Mass.: Harvard Business Press, ISBN 978-142-2147-894.
- KEIRSEY, David a Marilyn BATES. 2006. Jaký jste typ osobnosti?. Vyd. 1. Praha: Grada, 172 s. ISBN 80-247-1425-6.
- KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. 2010. Psychologie 1. díl: pro studenty zdravotnických oborů. 1. vyd. Praha: Grada, Sestra. ISBN 978-802-4732-701.
- KING, Paul W. Climbing Maslow's pyramid: choosing your own path through life. Leicester, UK: Matador, 2010, 5 s. ISBN 18-487-6442-1.
- KOTRBA, Tomáš a Miroslav FORET. 2009. Základy managementu. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická, ISBN 978-80-87314-00-5.
- KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 26 s. ISBN 80-247-0698-9.
- KUBIAS, Sáva. 2007. Úvod do managementu - 2007. Liberec: TUL. ISBN 978-80-7372-237-1.
- LAZAROVÁ, Bohumíra. 2006. Cesty dalšího vzdělávání učitelů. Brno: Paido - edice pedagogické literatury, ISBN 80-731-5114-6
- LOJDA, Jan. 2011. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3902-1.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. 2007. Manažerská Psychologie. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha, ISBN 978-80-247-1349-6.
- Moderní řízení: Mladí a úspěšní – manažeři generace X. 2002. Praha: Economia, a.s. ISBN 0026-8720. ISSN 0026-8720.
- MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER. 2008. Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, Praxe. ISBN 978-802-4726-625.
- PAULÍK, Karel. 2010. Psychologie lidské odolnosti. Vyd. 1. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-802-4729-596.
- PAVLÍČKOVÁ, Helena. 2008. Manažerská psychologie. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 77 s. Psyché. ISBN 978-80-87071-79-3.
- PAVLOVSKÝ, Pavel a kol. 2001. Soudní psychiatrie a psychologie. Vyd. 1. Praha: Grada, 180 s. ISBN 80-247-0181-2.

- PELSMACKER, Patrick de. 2003. Marketingová komunikace. Praha: Grada, [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.
- SHAPIRO, Lawrence E. 2004. Emoční inteligence dítěte a její rozvoj. Vyd. 2. Praha: Portál. Rádcí pro rodiče a vychovatele. ISBN 80-717-8964-X.
- SCHULZE, R. a R. D. ROBERTS. 2007. Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací. Vyd. 1. Praha: Portál, 367 s. ISBN 978-80-7367-229-4.
- STERN, William. 1914. The psychological methods of testing intelligence. Baltimore: Warwick, x, 160 s.
- ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. 2007. Základy managementu. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 1 CD-R. ISBN 978-80-248-1520-6.
- ŠNÝDROVÁ, Ivana. 2008. Psychodiagnostika. Vyd. 1. Praha: Grada, Psyché. ISBN 978-802-4721-651.
- ŠULEŘ, Oldřich. 2008. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, x, ISBN 978-80-251-2316-4.
- URBAN, Jan. Emocionální inteligence v organizaci a její rozvoj. Ostrava: Segit, 2006, (6).
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. 2013. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. 2008. Kompetence ve vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.
- VÝROST, Jozef. 2008. Sociální psychologie. 2., přeprac. a rozš. vyd. Editor Ivan Slaměník. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-802-4714-288.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Karel VOŘÍŠEK. 2015. Jak být přesvědčivý a neztratit se v davu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5385-0
- ZÁRUBA, Petr. 1991. Základy podnikového managementu. 1. vyd. Praha: Aleko, 159 s. ISBN 80-853-4106-9
- ZUBÍKOVÁ, Zdeňka a Renáta DRÁBOVÁ. 2007. Společenské vědy v kostce: pro střední školy. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Fragment, V kostce (Fragment). ISBN 978-802-5301-906.

7.2 Internetové zdroje

American Marketing Association [online]. 2014. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z:

<https://www.ama.org/>

BRUSMAN, Maynard. Personality Type in Leaders: What Works [online]. Working Resources - The Leadership Skill Development Experts [cit. 2015-05-21]. Dostupné z: <http://www.workingresources.com/professionaleffectivenessarticles/personality-type-in-leaders-what-works.html>

Co jsou to ty klíčové kompetence – historie a genealogie pojmu. In Učitel'ský zpravodaj [www:http://www.ucitelskyzpravodaj.cz/tema/tabid/332/articleType/ArticleView/articleId/133/Default.aspx](http://www.ucitelskyzpravodaj.cz/tema/tabid/332/articleType/ArticleView/articleId/133/Default.aspx).

Managementmania.com [online]. 2013 [cit. 2015-05-22]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

Studium psychologie [online]. 2015. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z:

<http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

7.3 Elektronické zdroje

ARANDA, Richard a Stan TILTON. 2013. Myers-Briggs Personality Preferences May Enhance Physician Leadership Success in Non-clinical jobs. 39(3): 7. Dostupné také z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23802383>

BARTOŠOVÁ, Hana a Jan BARTOŠ. 2011. Management. Základy teorie a praxe. [online]. Praha [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: files.vsrr.webnode.cz

DAVIES, Sally J. a Abigail B. SIVAN. 2008. Psychometric testing: what is Myers Briggs? The Foundation Years. 4(2): 69-80. DOI: 10.1007/978-1-4612-2774-8_5.

Dostupné také z:

http://www.researchgate.net/publication/244874131_Psychometric_testing_what_is_Myers_Briggs

FLASKERUD, Jacquelyn H. 2012. Temperament and Personality: From Galen to DSM 5. Issues in Mental Health Nursing. 33(9): 631-634. DOI: 10.3109/01612840.2011.647256. ISSN 0161-2840.

FRANCIS, Leslie J. a Susan H. JONES. The Relationship Between the Myers-Briggs Type Indicator and the Eysenck Personality Questionnaire Among Adult Churchgoers. *Pastoral Psychology* [online]. 48(5): 377-386 [cit. 2015-05-21]. DOI: 10.1023/A:1022036504232. ISSN 00312789. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1023/A:1022036504232>

HARRINGTON, Rick a Donald A. LOFFREDO. 2010. MBTI personality type and other factors that relate to preference for online versus face-to-face instruction. *The Internet and Higher Education*. 13(1-2): 89-95. DOI: 10.1016/j.iheduc.2009.11.006. Dostupné také z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1096751609000724>

KRAJCOVICOVA, K., D. CAGANOVA a M. CAMBAL. 2012. Key Managerial Competencies and Competency Models in Industrial Enterprises. 23(1). ISSN 2304-1382.

MAYER, John D. a Casey D. COBB. 2006. Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense?. Springer Netherlands, 12(2). Dostupné také z: www.pacific.edu/documents/library/acrobat/mayer-ed%20policy%20on%20ei-does%20it%20make%20sense%20x.pdf

PITTENGER, David J. Measuring the MBTI.. And Coming Up Short [online]. *Journal of Career Planning & Placement*, 1993, 54(1) [cit. 2015-05-21]. Dostupné z: <http://www.indiana.edu/~jobtalk/Articles/develop/mbti.pdf>

YOUNG, A.J. a J.L. WALTERS. 2002. Relationship Between DHI Production Values and Myers-Briggs Type Indicator As a Measure of Management Ability. *Journal of Dairy Science*. 85(8): 2046-2052. DOI: 10.3168/jds.s0022-0302(02)74282-3. ISSN 85:2046–2052. Dostupné také z: <http://www.journalofdairyscience.org/article/S0022-0302%2802%2974282-3/abstract>

8 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: 16 osobnostních typů podle MBTI	25
Tabulka 2: Temperamenty a typy osobností podle MBTI.....	32
Tabulka 3: Extroverze vs. Introverze souboru MUNI.....	34
Tabulka 4: Smysly vs. Intuice souboru MUNI.....	34
Tabulka 5: Myšlení vs. Cítění souboru MUNI.....	35
Tabulka 6: Usuzování vs. Vnímání souboru MUNI.....	35
Tabulka 7: MBTI typy souboru MUNI - muži	36
Tabulka 8: MBTI typy souboru MUNI - ženy.....	37
Tabulka 9: Extraverze vs. Introverze souboru MENDELU	38
Tabulka 10: Smysly vs. Intuice souboru MENDELU	39
Tabulka 11: Myšlení vs. Cítění souboru MENDELU	39
Tabulka 12: Usuzování vs. Vnímání souboru MENDELU	39
Tabulka 13: MBTI typy souboru MENDELU - muži	40
Tabulka 14: MBTI typy souboru MENDELU - ženy.....	42
Tabulka 15: Extraverze vs. Introverze souboru VÚT.....	43
Tabulka 16: Smysly vs. Intuice souboru VÚT	43
Tabulka 17: Myšlení vs. Cítění souboru VÚT.....	44
Tabulka 18: Usuzování vs. Vnímání souboru VÚT	44
Tabulka 19: MBTI typy souboru VÚT - muži.....	45
Tabulka 20: MBTI typy souboru VÚT - ženy	46
Tabulka 21: Kontingenční tabulka pozorovaných četností H1.....	49
Tabulka 22: Kontingenční tabulka sloučených pozorovaných četností H1.....	50
Tabulka 23: Kontingenční tabulka očekávaných četností H1	50
Tabulka 24: Kontingenční tabulka sloučených pozorovaných četností H2.....	51
Tabulka 25: Kontingenční tabulka očekávaných četností H2	51
Tabulka 26: Kontingenční tabulka sloučených pozorovaných četností H3.....	52
Tabulka 27: Kontingenční tabulka očekávaných četností H3	52
Tabulka 28: Kontingenční tabulka sloučených pozorovaných četností H4.....	53
Tabulka 29: Kontingenční tabulka očekávaných četností H4	53

9 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: MBTI typy souboru MUNI - muži	36
Graf 2: MBTI typy souboru MUNI - ženy	38
Graf 3: MBTI typy souboru MENDELU - muži	41
Graf 4: MBTI typy souboru MENDELU - ženy.....	42
Graf 5: MBTI typy souboru VÚT - muži	45
Graf 6: MBTI typy souboru VÚT - ženy	47
Graf 7: Rozložení typů MBTI mezi studenty tří vysokých škol (muži a ženy)	48

10 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pyramida manažerské hierarchie.....	12
Obrázek 2: Manažerské kompetence podle Katze	15
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb	20

11 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

atd.	a tak dále
apod.	a podobně
např.	například

12 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - osobnostní dotazník

Dobrý den, jsem studentem Mendelovy univerzity v Brně, Fakulty regionálního rozvoje a mezinárodních studií a zpracovávám bakalářskou práci na téma "Osobnostní a odborné kompetence manažera", jejíž součástí je dotazník s osobnostním testem podle MBTI typologie. Test udává kombinaci čtyř různých dimenzí osobnosti, které umožňují vytvořit šestnáct různých typů osobnosti. Úlohou dotazníku je zjistit rozložení šestnácti osobnostních typů mezi studenty vybraných vysokých škol v Brně. Dotazník je anonymní. Vyplnění dotazníku zabere pár minut.

Tuček David

Vaše pohlaví je:

- a) Muž
- b) Žena

Na jaké škole studujete:

- a) Mendelova univerzita, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií
- b) Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta
- c) Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

1. Raději:

- a) řešíte nový a komplikovaný problém
- b) pracujete na něčem, co jste již dělal/a, s čím máte zkušenosti

2. Raději:

- a) pracujete sami v tichém prostředí
- b) pracujete tam, kde „se něco děje“

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

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

4. Máte sklon vybírat si:

- a) spíše pečlivě
- b) poněkud impulzivně

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

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

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

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

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

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

8. Když na něčem pracujete:

- a) raději věc dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- b) často ponecháte konec otevřený pro případné změny

9. Na večírcích, ve společnosti:

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

10. Zajímá vás více:

- a) to, co bylo a co je
- b) co může být

11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte

- a) vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat zda to odpovídá
- b) hodnotit a analyzovat danou informaci

12. Když na něčem pracujete, máte raději:

- a) přehled a udržíte si věci pod kontrolou
- b) zkoušení různých možností

13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle

- a) to považujete za rušení
- b) nevadí vám ho zvednout

14. Je horší:

- a) „mít hlavu v oblacích“
- b) „držet se při zdi“

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:

- a) objektivní
- b) osobní

16. Vadí vám více, když:

- a) je více věcí rozpracovaných, když jsou v běhu
- b) když už je všechno hotovo a vyřízeno

17. Když někam telefonujete nebo jdete něco vyřídit:

- a) nebojíte se, že na něco zapomenete
- b) předem si připravíte, co budete říkat

18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadnější:

- a) vidět věci v „širším rámci“
- b) postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:

- a) analytický typ
- b) vcit'ující se typ

20. Často:

- a) když něco začínáte, vše si předem připravíte, nejraději sepíšete a naplánujete, protože špatně snášíte, když později musíte něco podstatného měnit
- b) raději neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:

- a) Začínáte hovor sami
- b) přenecháváte iniciativu druhým

22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:

- a) systematické, plynulé a nepřetržité práci
- b) intenzivní práci s velkými výdeji energie a následnými „prostoji“ (pauzami)

23. V jaké situaci se cítíte lépe:

- a) přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
- b) proměnlivé, nestrukturované, s překvapením

24. Je horší:

- a) být nespravedlivý
- b) nemít slitování

25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:

- a) smysl pro realitu
- b) představivost.

26. Když zazvoní telefon:

- a) spěcháte, abyste jej zvedli první
- b) doufáte, že jej zvedne někdo jiný

27. Moje jednání vede a řídí více:

- a) hlava
- b) srdce

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:

- a) umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á
- b) rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je

29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle.

- a) pro ni vzplanete
- b) raději o ní hloubáte trochu déle

30. Řekli byste, že jste spíše:

- a) důvtipní
- b) praktičtí

31. Raději slyšíte:

- a) konečný a neměnný výrok
- b) zkusmý a předběžný výrok

32. Je větší chyba být:

- a) tolerantní a smířliví
- b) nekompromisní a kritičtí

33. Jste spíše:

- a) ranní ptáče
- b) noční sova

34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:

- a) přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
- b) prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi

35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:

- a) idejemi, principy, myšlenkami
- b) lidmi, osobami, aktéry

36. O víkendech máte tendenci:

- a) plánovat, co budete dělat
- b) necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí

37. Při jednání máte sklon:

- a) rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
- b) hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit

38. Když něco čtete, obvykle:

- a) se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
- b) čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům

39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:

- a) se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
- b) jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici

40. Raději byste pracoval pro organizaci, kde:

- a) byste měli práci s intelektuální motivací
- b) byste byli zaujati jejími cíli a posláním

41. Co vám imponuje více?

- a) logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
- b) dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy

42. V písemném projevu dáváte přednost:

- a) věcnému stylu
- b) obraznému, metaforickému stylu

43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:

- a) podrážděni, kdo to k vám zase „leze“
- b) potěšeni, že se na vás někdo přišel podívat

44. Dáváte přednost tomu:

- a) nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
- b) zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

45. Charakterizují vás spíše:

- a) četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
- b) trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi

46. Cítíte se zpravidla lépe:

- a) po konečném rozhodnutí
- b) když jsou věci ještě otevřeny

47. Spolehnete se spíše na svou:

- a) zkušenost
- b) intuici a tušení

48. Jste si jistější:

- a) při logických úsudcích – správné-nesprávné
- b) při hodnotových soudech – dobré-špatné