



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Podatelna

0 1 -07- 2008

Čís.

3929

příl.

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Specifika personálního výběru pro obsazování
manažerských (řídících) pozic ve školském systému
České republiky v komparaci s personálním výběrem do
řídících struktur mimo oblast školství**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Barbora Strejcovská
Obor:	Školský management
Forma studia:	Kombinovaná
Vedoucí práce:	Ing. Dagmar Krutská
Datum odevzdání práce:	30. června 2008

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

V Praze dne 30. června 2008

Barbora Strejcovská



Poděkování

Chci na tomto místě poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Dagmar Krutské a PhDr. Marku Matějkovi za konzultační pomoc při psaní této závěrečné práce.

Motto:

„Organizace ... nemá mechanický charakter; má charakter organický. Žije, roste a skládá se z živých a rozvíjejících se lidí. Lidí nemůžete 'opravovat', musíte o ně dlouhodobě pečovat. Musíte vytvářet správné podmínky, správné klima pro růst a příležitosti... To však chce čas. Spoustu času.“

Stephen Covey¹

¹ COVEY, S. *Nový obraz budoucnosti* Praha: Management Press, 1998

Abstrakt

Závěrečná bakalářská práce se zabývá rozdíly mezi výběrem a následnou alokací lidských zdrojů na manažerské posty v resortu školství versus komerční sféře. Práce vychází z dlouhodobého sledování popisovaných rozdílů a využívá základní poznatky z personální psychologie včetně moderních psychologických metod typologií osobnosti. V práci jsou použity výsledky elementárního empirického šetření osob z oblasti školského i neškolského, veřejnoprávního i soukromého sektoru, a to na základě výstupů osobnostního dotazníku MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Práce se snaží nejen o popsání základních rozdílů v obou přístupech, ale ve svém Závěru se pokouší o předložení elementárních až bazálních návrhů řešení coby součást probíhající změny školského systému v České republice, a to za využití inspirativních materiálů mimo jiné z tzv. *Bílé knihy* Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Praktické využití této práce je možné zejména v oblasti optimalizace využívání personálních zdrojů školského managementu, a to v přímé vazbě na školská zařízení zřizovaná Magistrátem hlavního města Prahy.

Abstract

My bachelor thesis deals with the difference between the selection and subsequent allocation of human resources to managing posts within the educational sphere and commercial sector. The thesis is based on longitudinal monitoring of the described differences and uses basic knowledge of personal psychology including modern psychological methods of personality typology. The thesis works with the results of an elementary empirical examination of persons within the educational, non-educational, public and private sector, based on the outputs of MBTI personality questionnaire ((Myers-Briggs Type Indicator). The aim of the thesis is not only to describe the basic differences of both approaches. It also tries to offer elementary or rather basal solution proposals as a part of the currently in progress changes within the Czech educational system, using inspiring material of the so called White Book of the Ministry of Education, Youth and Sports. Practical use of this paper lies above all in the field of the optimalization of the use of school management human resources and that is in direct relation to schools established by the Prague City Hall.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, alokace zdrojů, personální management, obecná psychologie, personální psychologie, typologie osobnosti, princip celoživotního vzdělávání, kariérní růst, motivace, Bílá kniha, management, komerční sféra, veřejnoprávní instituce, MBTI, personální výběr, Assessement Centre, psychologická diagnostika, empirický průzkum, osobnostní dotazník, návrh řešení, osobnostní předpoklady, kvalifikační předpoklady, školský management, neškolský management, reforma školství.

Keywords

Human Resources Management, resources allocation, personnel management, general psychology, personal psychology, personality typology, principle of lifelong education, motivation, White Book, management, commercial sector, public institution, career growth, MBTI, personnel selection, Assessment Centre, psychological diagnosis, empirical research, personality questionnaire, solution proposal, personality prerequisite, qualification, school management, non-school management, education reform.

Obsah:

Úvod	8
1. Základní vymezení pojmu managementu (obecného a personálního) v běžné podnikové praxi	13
1.1. komerční sféra	15
1.2. nekomerční sféra	18
2. Základní vymezení pojmu psychologie	21
2.1. osobnostní psychologie	21
2.2. personální psychologie	24
3. Vymezení příslušných odborných kompetencí k výkonu práce	33
3.1. specialisty	34
3.2. manažera	35
4. Popis standardního průběhu personálního výběrového řízení na obsazení manažerské pozice	36
4.1. oblast školství	37
4.2. mimo oblast školství	39
5. Vyhodnocení empirického šetření na bázi osobnostních dotazníků MBTI	41
5.1. skupina respondentů ze školské oblasti	41
5.2. skupina mimo školskou oblast	56
5.3. komparace zjištěných výsledků	63
Závěr	68
Přehled použité literatury	71
Přílohy	72

Úvod

„Pokud člověk začíná s jistotou, končí s pochybnostmi. Pokud se odhodlá pochybovat, skončí s jistotou.“²

Francis Bacon

Záměrně jsem si vybrala výše uvedený citát coby úvodní slova bakalářské práce, protože velmi přesně a nadčasově vystihuje podstatu nejen poznání v nejširším slova smyslu, nýbrž dá se aplikovat i na současnou společenskou, politickou i hospodářskou praxi. Vzhledem k tomu, že Česká republika se v posledních letech snaží plnohodnotně integrovat do struktur Evropské unie, což sebou nese i reorganizaci a modernizaci veřejného sektoru, je zvolené téma mé bakalářské práce možno označit za aktuální. Ve všech současných ekonomikách globalizovaného nadnárodního trhu jsou nejcitlivějšími problémy otázky související s oblastí bezpečnosti, sociální sítě, zdravotnictví a v neposlední řadě i školství. V souladu s kmenovým oborem mého studia jsem přistoupila k tématu reorganizace a efektivizace systému školství, nikoli na bázi ekonomické transformace, nýbrž organizačně řídicí, což je de facto rub a líc téže mince.

Vezmeme-li v úvahu, že hlavním nositelem změny jakéhokoliv organického systému, ať v pozitivním nebo negativním smyslu, je lidský faktor, stává se právě tento ústředním motivem celé práce. V této práci se chci zaměřit na rozdílnou kvalitu personálního výběru uchazečů o manažerské pozice v komerčních firmách ve vztahu k organizacím veřejnoprávním. Cílem této práce je prokázat existenci rozdílů v obsazování manažerských pozic v resortu školství v porovnání s jinými resorty celospolečenského života v České republice a vyzdvihnout specifika těchto rozdílů s vlastním elementárním návrhem řešení v intencích typu a rozsahu této práce. Metody které v této práci budou použity, jsou standardní a vycházejí z jiných prací tohoto typu.

² Francis Bacon, anglický státník a filosof (*1561; †1626)

Konkrétně se jedná o:

- teoreticko analytickou část (rozvaha)
- empirický sběr dat - Osobnostní dotazníky MBTI pro určení osobnostních profilů:
 - školských manažerů
 - neškolských manažerů
- základní empirický průzkum v oblasti manažerských kompetencí:
 - školských manažerů
 - neškolských manažerů
- řízenou analýzu zjištěných výsledků empirických šetření
- elementární návrh opatření vedoucích k řešení daného problému.

V průběhu přípravy této práce jsem vycházela z vlastních zkušeností z dlouhodobého působení ve veřejné správě, zejména ze zkušeností s modelem řízení školských zařízení odborem SKU MHMP, dále pak z vlastního studia kmenových zdrojů (odborná literatura, interní materiály MHMP, věstníky a vyhlášky MŠMT a dalších). Vedle těchto základních zdrojů jsem využívala i konzultací s odborníky z akademické sféry (vysokých škol), spolupracovníků doc. Petra Matějů z týmu pro tvorbu Bílé knihy MŠMT ČR a v neposlední řadě konzultací s autory odborné literatury na dané téma.

V této práci se opírám o informace z následujících titulů:

- **ČAKRT M.** *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management-Press, 1999. ISBN 80-85943-12-3.
- **GOLEMAN D.** *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.
- **MATĚJKA M.; VIDLAŘ P.** *Vše o přijímacím pohovoru aneb Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0215-0.
- **MATĚJKA M.; VIDLAŘ P.** *Vše o přijímacím pohovoru*, druhé přepracované vydání, Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

- **NAKONEČNÝ M.** *Lidské emoce*. Praha: ACADEMIA, 2005. ISBN 80-200-0763-6.
- **PAUKERTO VÁ D. a kolektiv.** *Psychologie pro ekonomy a manažery*, druhé přepracované vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

Michal Čakrt velmi srozumitelně a podrobně seznamuje čtenáře s jednou z nejmodernějších metod osobnostní psychologie, která je prodloužením jungovské psychologie nevědomí a je běžně označována zkratkou MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Nedílnou součástí této knihy jsou podrobné analytické komentáře k jednotlivým osobnostním typům, které tato typologie rozeznává (definuje). Velmi důležitou součástí celého textu jsou i doporučení o vhodnosti či nevhodnosti (větší či menší) konkrétních osobnostních typů k výkonu té či oné profese, resp. profesní orientace. Tento zdroj mi posloužil i coby podklad pro vytvoření dotazníkového šetření mezi jednotlivými respondenty (pedagogové, manažeři, ostatní).

Golemanův bestseller o emoční inteligenci se stal jedním ze základních textů nejen pro klinické psychology ve Spojených státech amerických, ale díky svému unikátnímu pohledu na osobnost člověka se ujal v celé euroamerické civilizaci. Přestože o emoční inteligenci hovoříme od šedesátých let minulého století³, masivního rozmachu se jí dostalo až po vydání Golemanovy knihy v polovině osmdesátých let dvacátého století. Tento text mi posloužil zejména inspirativně při uvažování o rozdílnosti jednotlivých manažerských stylů práce, zejména pak v otázce definice rozdílů mezi školským manažerem (ředitelem školy, rektorem) a manažerem z komerční podnikové sféry. Tomuto tématu ve své práci věnuji poměrně značnou, klíčovou část.

V prvním i druhém vydání publikace autorů Marka Matějky a Pavla Vidlaře se lze podrobně a čtivě dočíst o základních metodách a technikách personálního výběru z pohledu jak zaměstnavatele, tak zaměstnance, a to napříč pracovním trhem. Významnou část této knihy představuje oblast věnovaná personální psychologii, která stále více nachází uplatnění v moderním personálním managementu. Současně v tomto textu lze nacházet inspiraci pro efektivní a interaktivní řízení a vedení lidí

³ Roger Sperry publikoval pojednání o rozdílnosti mozkových hemisfér v roce 1968. V roce 1981 získal Nobelovu cenu.

uvnitř jednotlivých firem. Tuto publikaci na některých vysokých školách zařadili mezi doporučené studijní materiály (původní zdroje), proto ji lze považovat za vysokoškolskou učebnici. Vzhledem k tomu, že druhé aktualizované vydání vyšlo v září roku 2007, můžeme konstatovat, že se jedná o aktuální zpracování.

Pro úplné a strukturované pochopení emoční inteligence coby nedílné složky obecné inteligence jsem zvolila učebnici prof. Milana Nakonečného (*Lidské emoce*). Tento text komplexně popisuje a vysvětluje základní i nadstavbové pojmy a metody z obecné psychologie se zaměřením na primární proces myšlení (emoční složka).

Mezi vybrané zdrojové texty jsem zařadila i spis Daniely Paukertové a kolektivu spoluautorek (Hubinková, Francová, Šindelářová) *Psychologie pro ekonomy a manažery*. V tomto propedeutiku se v pěti samostatných kapitolách čtenář seznamuje s různými aspekty psychologie vhodnými pro výkon běžné manažerské praxe. Počínaje stručným výkladem vzniku a historie psychologie coby samostatné vědní disciplíny, přes sociální komunikaci až po postavení člověka (pracovníka) v pracovním procesu (interakce, biorytmy, relaxace etc.).

V průběhu tvorby této bakalářské práce se mnohdy odkazují na další zdrojové texty, které jsou uváděny jednak v poznámkách pod čarou, jednak v podobě přehledu odkazů a citací použitých v této práci. Zvláště bych chtěla poukázat na velmi dobře strukturovaný učební text **PhDr. Jaroslavy Pstružinové** *O inteligenci člověka v rámci psychologie schopností* (PhDr. Lenka Adamová, PhDr. Vladislav Dudák, PhDr. Marek Matějka, PhDr. Milan Sláma, Mgr. Václav Ventura, PhDr. Pstružinová, Rudolf Starý, *Kapitoly k filosofii člověka*, ČVUT, Praha, 1996, ISBN 80-01-01434-7), z něhož jsem čerpala potřebné informace a inspiraci. Každý zdrojový text je explicitně uveden v přehledu odkazů a citací.

Vedle původních literárních zdrojů jsem vycházela i z programu *Nové gramotnosti pro střední generaci aneb Univerzita půl třetího věku pořádaného* Vysokou školou finanční a správní v Praze a rovněž z osobní účasti na mezinárodní konferenci *Lidský kapitál a sociální investování* pořádané při VŠFS a v neposlední řadě z konzultací

s prof. PhDr. Janem Bartákem, DrSc. (UJAK), doc. Radimem Valenčíkem, CSc. (VŠFS) a PhDr. Markem Matějkou, MIM (VŠFS).

Za nosnou část celé práce považuji vlastní návrh opatření vedoucích k nápravě zjištěného stavu věcí, a to na základě omezeného, tudíž méně validního, empirického šetření. Toto šetření proběhlo na respondentním vzorku padesáti šesti osob, pocházejících z prostředí školského i neškolského managementu. Tento empirický průzkum s již zmiňovanou omezenou vypovídací hodnotou prokazuje existenci rozdílů mezi výběrem jednotlivých uchazečů na manažerské pozice v obou oblastech společenského života, včetně jejich následné alokace. O učiněných závěrech, tj. navržených opatřeních k optimalizaci personálního výběru a fungování řídicích struktur v oblasti školství hovoří Závěr práce.

Jsem přesvědčena, že výsledky práce mohou dílče přispět k opatřením směřujícím k efektivizaci managementu školství minimálně s dopadem do školských struktur zřizovaných MHMP. Rovněž jsem si vědoma skutečnosti, že natolik společensky rezonující téma, jakým je oblast školství, může vyvolávat rozdílné názory na mnou učiněné návrhy opatření, a to jak mezi odbornou, politickou, tak i širokou veřejností. Jsem připravena předkládané závěry obhájit nejen před svým nejlepším vědomím a svědomím.

Morálním i věcným posláním této práce má být naplnění hesla: *„Hledám-li nového člověka do firmy, pak vybírám vždy konkrétního člověka pro konkrétní činnost v konkrétním podniku.“*⁴

⁴ MATĚJKA M., VIDLAŘ P. *Vše o přijímacím pohovoru aneb Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada, 2002. Prolog, ISBN 80-247-0215-0.

1. Základní vymezení pojmu managementu (obecného a personálního) v běžné podnikové praxi

Školský management. Toto na první pohled triviální sousloví v sobě skrývá nejednu složitost. Za prvé sám pojem managementu nabízí nejednoznačný výklad pročež v učebnicích teorie řízení můžeme dohledat mnoho definic tohoto pojmu, za druhé management coby obecný termín v sobě skrývá mnoho dalších dílčích specifikací, a to ve vazbě na konkrétní činnosti v řízení podnikové struktury. Jedna z běžných definic podnikového managementu zní následovně:

„Management (anglicky to manage – řídit, původem z francouzského, ménagement, které má zase svůj kořen v latinském slovu manus - ruka, a jeho prazákadem bylo ruční ovládání koní) je umění řízení, působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládaní její činnosti. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků.“⁵

Obvykle uvažujeme o managementu v tzv. trojdimenzionální struktuře, což lze vyjádřit následovně:

- **Základní stupeň (Base Management)**

Management prvního stupně řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci. Manažeři na tomto stupni dohlížejí na naplnění práce, jsou jimi například mistři v dílnách. Musí disponovat největším množstvím odborných vědomostí.

- **Vyšší stupeň (Middle Management)**

Do managementu druhého stupně patří rozličná skupina vedoucích pracovníků. Ti jsou z mnoha různorodých odvětví (například z personalistiky či logistiky).

⁵ Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Management>

- **Nejvyšší stupeň (TOP Management)**

Management z nejvyššího stupně managementu podniku usměrňuje chod celého systému, manažeři částečně přebírají za vlastníky podniku a mají na ně úzké vazby.

Do obecného managementu běžně začleňujeme následující pětici základních manažerských funkcí:

- plánování
- organizování
- výběr a rozmisťování lidí (lidských zdrojů)
- vedení lidí
- kontrola.

V současné době se nejčastěji můžeme setkat s dílčími oblastmi podnikového managementu ve vazbě na konkrétní předmět činnosti, jehož se manažerská činností bezprostředně týká. Odtud můžeme vyvodit následující oblasti podnikového řízení:

- obecný management
- finanční management
- výrobní management
- obchodní management
- marketingový management
- personální management
- logistický management
- management řízení kvality (TQM)
- operační management
- projektový management
- veřejnoprávní management
- školský management
- atd.

a dále pak například i velmi specifické a v rutinní manažerské praxi ne zcela běžné oblasti:

- management změny (Change Management)
- krizový management (Crisis Management).

V posledních letech se v České republice můžeme setkávat s jakýmsi módním trendem v oblasti podnikové sféry, resp. organizačních struktur firem (organizací), kdy téměř každý řadový výkonný pracovník se deklaruje jako manažer (Key Account Manager, Shopping Manager atd.), přestože se o žádné skutečně manažerské (řídící) pozice nejedná. Manažerem je pouze ten pracovník, který vykonává řídící funkci, tudíž musí mít podřízené pracovníky (v češtině máme pro tuto funkci krásné srozumitelné vyjádření – vedoucí, tj. ten, jenž někoho vede). Podle aktuálních průzkumů Českého statistického úřadu existuje v ČR okolo dvou a půl miliónu manažerů, což naprosto neodpovídá původnímu významu tohoto pojmu, protože měl-li by každý jeden manažer alespoň jednoho podřízeného (v etablovaných ekonomikách se oddělení, což jest nejnižší organizační jednotka, statuuje tehdy, má-li alespoň tři pracovníky, kteří mají v čele vedoucího), pak by v České republice muselo být ekonomicky aktivních minimálně pět, resp. sedm a půl miliónu pracovníků. Toto naprosto neodpovídá společenské realitě.

1.1 Komerční sféra

Většina ekonomicky aktivních obyvatel v České republice je zaměstnána (pracuje) v komerční sféře. Tato sféra je v mnoho aspektech podnikového managementu výrazně odlišná od sféry nekomerční, přičemž dochází k vzájemnému prolínání pracovníků z jedné sféry do druhé. Za povšimnutí stojí ta skutečnost, že v posledních několika letech dochází spíše k přelivu pracovníků ze sféry komerční do nekomerční, resp. z privátní do veřejnoprávní. Obrácený postup je momentálně méně častý. Podniky z komerční sféry působící na území ČR lze v současnosti rozdělit jednak podle velikosti, tj. v počtu zaměstnanců, na :

- malé (do 50 zam.)
- střední (do 250 zam.)
- velké (nad 250 zam.)

jednak podle kapitálových vztahů na:

- české
- zahraniční
- nadnárodní.

Pro výkon manažerské činnosti jsou potřebné určité manažerské dovednosti (kompetence), které podmiňují kvalitní výkon a výsledek práce jak ve sféře komerční, tak nekomerční. Nicméně je zcela průkazné, že v komerční sféře se na přítomnost těchto dovedností u uchazečů o manažerské pozice hledí již v procesu výběrového řízení mnohem více, než v nekomerční sféře. Současně je v komerční sféře kladen značný důraz na jejich rozvoj a zkvalitňování. K běžným manažerským dovednostem řadíme čtyři skupiny:

- **koncepční**

- strategické formulace
- vyjádření vizí
- problémy řízení do budoucnosti
- internacionální ekonomika

- **interpersonální**

- etické chování
- lidské zdroje managementu
- ukončení spolupráce s pracovníky

- **technické**

- počítačová gramotnost
- marketing a mzdy
- produkce a výroba

- **komunikační**

- komunikace se zákazníky
- komunikace se zaměstnanci
- citlivost vůči jednotlivcům z různých kultur.

Jaké předpoklady pro úspěšné jednání s pracovníky v komerčním, ale i veřejném sektoru má dobrý manažer mít? Nejčastěji se hovoří o:

- **ZÁJEM** (o osobu druhého)
- **EMPATIE** (schopnost vcítovat se)
- **KLID** (klidné nenucené chování)
- **SEBEDŮVĚRA** (předpoklad důvěry vůči druhým)
- **OPTIMISMUS** (pozitivní myšlení)
- **SYMPATIE** (vlídnost)
- **PŘEDVÍDAVOST** (vizionářství)
- a další.

Manažerský přístup k plnění úkolů v podnikové struktuře lze rozdělit na adaptivní a inovativní, přičemž adaptivním stylem se rozumí zakonzervování existujících struktur, vazeb, funkcionalit, kdežto inovativním pak průběžný proces změny, kdy existuje nutková potřeba optimalizace, či zefektivňování organického života firmy. Zatímco adaptivní styl je případný zejména pro zaměstnance v nekomerční či veřejnoprávní sféře, inovativní styl je spjat s manažery působícími převážně ve sféře soukromého podnikání, neboť to vyžaduje neustálou dynamiku coby reakci na měnící se situaci na trhu. Zjednodušeně řečeno soukromý sektor je ze své podstaty tlačěn k průběžným změnovým aktivitám, což umožňuje zachování naděje na dlouhodobý rozvoj a perspektivu v daném segmentu trhu, kdežto nekomerční, zejména pak veřejnoprávní sektor spoléhá na zakonzervovanou nadčasovost svých základních funkcí a rolí, tudíž postrádá potřebnou míru dynamiky. I to může být jedním z důvodů, proč dochází k již zmiňovanému přelivu pracovníků z privátního sektoru do veřejnoprávního. V soukromé podnikové sféře se lze již stále častěji setkávat s tím, že na výkon práce

manažera se pohlíží jako na specifickou profesi (odbornost), zatímco ve veřejnoprávním sektoru je stále převažující funkční status.⁶

1.2 Nekomerční sféra

V této oblasti se osobně pohybuji několik let, proto mi je z hlediska žité zkušenosti bližší než sféra komerční. Tímto neříkám, že jsem zcela a bezvýhradně ztotožněna se stylem a metodami managementu organizace tohoto typu. Vzhledem k tomu, že pracuji na Magistrátu hl. m. Prahy, tedy ve veřejnoprávní instituci, která má permanentní kontakt jak se subjekty z nekomerční, tak i z komerční sféry, mám základní povědomí o existujících rozdílech v obou stylech řízení. Zatímco v privátním sektoru zaznamenáváme tendence ke zplošťování řídicích struktur, ve veřejnoprávní sféře stále funguje rozsáhlá vertikální organizační struktura, což má za následek rozprostraněnost a mnohdy i duplicitu určitých manažerských funkcí. Za pozitivní trend v současném veřejnoprávním sektoru považuji existenci maticových struktur, tedy jakousi postupnou implementaci projektového řízení i do nekomerční oblasti. Jak jsem již uvedla dříve, dochází v posledních letech k permanentnímu přelivu pracovníků z komerční sféry do veřejnoprávní, což sebou nese i pozvolné změny v dosavadním stylu a metodách řízení.

Specifickou oblastí managementu jsou tzv. volení zástupci lidu vzeší z voleb do zastupitelských orgánů (ať už místních, nebo celostátních), kteří často nemívají žádnou, či mají minimální praxi v oblasti podnikového řízení, pročež se jakoby „přes noc“ dostávají do manažerských pozic s poměrně výraznou manažerskou rozhodovací pravomocí. Z tohoto důvodu se lze ve veřejnoprávním sektoru setkávat s problémy, které jsou privátnímu sektoru de facto cizí. Za jednu z přidaných hodnot působení ve veřejné sféře ve prospěch ne-komerčních manažerů lze považovat nabytí potřebných odborných a zejména manažerských kompetencí pro další působení např. volených zástupců v komerční sféře po skončení volebního období (mandátu).

⁶ **Marek Matějka**, *Manager zu sein ist nicht nur eine Funktion, sondern auch eine Profession und Leidenschaftlichkeit in einem.* (Analytischestudie vom personalklima der gesellschaft Nemo Group). European Business School Prag und Schloss Reichartshausen am Rhein (SRN). 1996. Prolog, ISBN NULL

Existují minimálně dvě velmi specifické oblasti působení ve veřejné sféře, které představují systémovou výjimku ve světě podnikového řízení. Těmito oblastmi jsou:

- resort školství
- resort zdravotnictví.

Školský resort je jakýmsi svébytným uzavřeným systémem, jenž se řídí vlastními pravidly a zákonitostmi, k nimž lze v privátním sektoru nalézt analogii pouze stěží. Je s podivem, že v resortu školství, ať se jedná o privátní nebo veřejný sektor, se jednotlivé styly a metody řízení vlastně nemění. Soukromá škola je řízena podle týchž zásad a pravidel jako škola veřejná. I v otázkách financování neexistují kardinální rozdíly co do principů řízení cash flow a hospodaření s finančními prostředky. Rozdíl je pouze v získávání zdrojů a optimalizaci jejich alokace. Například soukromé vysoké školy nedostávají od státu na studenta (na hlavu) ani korunu ze státního rozpočtu, kdežto veřejné jsou hrazeny právě z těchto zdrojů. Oproti tomu soukromé střední školy byly dlouhé roky velmi výdělečnou „dojnou krávou“⁷ (Cash Cow), protože kumulovaly finanční zdroje jak ze školného, tak z příspěvku na studenta. Soukromí zřizovatelé středních škol tak mohli vytvářet velmi zajímavý zisk, ergo tento druh podnikání měl charakter profitabilní.

V poslední době evidujeme i případy, kdy se školská organizace chová velmi tržně, což bývá vnímáno s nelibostí z řad laické i pedagogické veřejnosti. Nicméně míra uplatnění absolventů takto se chovajících školských zařízení bývá lepší a rychlejší než u klasických veřejných příspěvkových (ne-komerčních) zařízení. Tomuto tématu se v rámci problematiky financování vzdělávání věnuje i první kapitola *Bílé knihy* a momentálně i školská politika vládnoucí ODS. Na stejné téma existují i odborné diskuse uvnitř opoziční ČSSD. K hlavním expertům této politické strany pro otázky změny školského systému včetně způsobů financování patří stínový ministr školství doc. Jiří Havel. Ke změnám systému financování resortu školství včetně reorganizace

⁷ **Dojná kráva** (Cash Cows), (SBU s vysokým podílem na trhu s malým tempem růstu) představuje ideální případ; tato SBU (Strategic Business Unit) velké investice (zejména ne do propagace), přináší velký zisk a má vysoký podíl na trhu. Díky svému výsadnímu postavení na trhu i firma může dovolit stanovit vyšší cenu než konkurence a geograficky rozšiřovat prodej.

stylu řízení přispívá i několik roků probíhající pravidelný **Teoretický seminář ekonomie produktivní spotřeby a sociálního investování** pořádaný docentem Radimem Valenčíkem při Vysoké škole finanční a správní⁸ v Praze.

2.1 Odbornost psychologie

Psychologie jako vědní disciplína vznikla jako součást a rozvíjející se odvětví v rámci přírodních věd. Vznikla jako vědní disciplína v roce 1879, kdy v německém městě Göttingen založil Wilhelm Wundt první laborator pro experimentální psychologii. Wundt se zaměřoval na studium vědomí a jeho složek. Jeho práce se stala základem pro další výzkumy v oblasti psychologie. V průběhu 19. a 20. století se psychologie rozvíjela v různých směrech. Vznikly například oblasti jako klinická psychologie, pedagogická psychologie, psychologická práce atd. V současnosti je psychologie široce rozšířená a její poznatky mají velký vliv na různé oblasti lidské existence. V České republice je psychologie studována na mnoha vysokých školách. V roce 1990 byla založena Česká psychologická společnost, která se zabývá koordinací a rozvojem psychologie v České republice. V současnosti je psychologie jedním z nejvíce studovaných oborů na vysokých školách v České republice. Vzhledem k tomu, že psychologie je vědní disciplína, která se zabývá studiem lidského chování a myšlenek, je velmi důležitá pro pochopení lidské existence. Vzhledem k tomu, že psychologie je vědní disciplína, která se zabývá studiem lidského chování a myšlenek, je velmi důležitá pro pochopení lidské existence. Vzhledem k tomu, že psychologie je vědní disciplína, která se zabývá studiem lidského chování a myšlenek, je velmi důležitá pro pochopení lidské existence.

1. psychologie jako vědní disciplína a její vztah ke všem vědním oborům;
2. obsah a rozsah psychologie a její vztah ke všem vědním oborům;
3. obsah a rozsah psychologie a její vztah ke všem vědním oborům;

⁸ Odkaz: <http://www.vsfs.cz/?id=1046>

2. Základní vymezení pojmu psychologie

2.1 Osobnostní psychologie

Psychologie jako vědní disciplína vždy úzce souvisela s filozofickým myšlením a k osamostatnění psychologie coby korektní vědní disciplíny došlo až v polovině 19. stol v období tzv. pozitivistického scientismu. Filozofie a psychologie jsou organicky spjaty právě prostřednictvím otázek spjatých s člověkem, leč jejich zorný úhel je rozdílný, zhruba jako je tomu v odlišnosti filozofie a vědy. Jednotlivé speciální vědy se oddělovaly (vyčleňovaly) od filozofie postupně, a to tak, že si vymezovaly svůj vlastní (autentický) předmět a metody zkoumání. Psychologie zaměřila svoji pozornost na duševní jevy, tedy na psychiku člověka, zatímco filozofie, z níž se vyčlenila, se zabývá otázkami týkajícími se podstaty člověka, příp. jeho vztahu k dějinám. Postupem doby se do psychologie stále častěji vtahují otázky spjaté se schopnostmi člověka. Odtud také pramení jedna z autentických částí psychologie, a to psychologie schopností. Schopnost je v psychologii definována coby individuálně psychologická struktura vlastností člověka, na níž závisí vykonávání určité činnosti. Člověk právě prostřednictvím svých schopností vstupuje do světa vztahů se svým okolím, ať již v podobě mezilidských vztahů, nebo vztahů k přírodě. Jedním z klíčových pojmů v psychologii schopností je **osobnost**. Tento pojem je natolik klíčový, že se k němu vztahuje celá další část obecné psychologie, totiž psychologie osobnosti. Jak běžně definujeme psychologicky osobnost? Nejčastěji hovoříme o tom, že „osobnost psychologicky vyjadřuje:

1. celek duševního života člověka a jeho vztah ke svému živému nositeli, tj. jednota duševního a tělesného
2. celek duševního života člověka z hlediska jednoty všech dílčích psychických funkcí
3. celek duševního života ve vztahu k vnějším podmínkám existence člověka, tj. jednota duševního života a společenského prostředí.⁹

⁹ PSTRUŽINOVÁ, J. *O inteligenci člověka v rámci psychologie schopnost.*, Praha : ČVUT, 1996. s. 140, ISBN 80-01-01434-7

Na jednotné definici osobnosti se psychologové nemohou nikdy shodnout, protože psychologie ze své podstaty není exaktní vědou nýbrž z metodologického hlediska vědou v předvědeckém stádiu vývoje vědy. Hlavní příčinou neexaktnosti psychologie je skutečnost, že hlavním předmětem zkoumání je člověk, tedy organická proměnná. Vzhledem k charakteru osobnosti se osobnost nedá bezezbytku zredukovat na statické struktury, nýbrž musí respektovat i struktury dynamické. Statické struktury zahrnují zejména vlastnosti výkonové, kdežto dynamické zahrnují zejména vlastnosti motivační, temperamentové a integrační. Svěbytným předmětem zkoumání v rámci psychologie osobnosti jsou schopnosti, vlohy a dovednosti. Vlohy jsou anatomicko-fyziologické, geneticky dané zvláštnosti utvářející předpoklady pro budoucí možný rozvoj osobnosti. O vlohách leckdy hovoříme jako o dispozicích. Vedle dědičnosti jsou dispozice tvořeny i způsobem života, věkem, pohlavím, prostředím výskytu atd. Dovednosti se vztahují k určitým činnostem a tudíž je lze podle jednotlivých druhů činnosti i klasifikovat. Jak běžně klasifikujeme schopnosti? Nejčastěji na:

- percepční – schopnosti vnímání
- senzomotorické – spjaté s pohybem
- intelektové – spjaté s myšlenkovou činností.

Jedním z nedůležitějších a historicky nejfrekventovanějších psychologických pojmů je **inteligence**. V souvislosti s tímto pojmem se často v synonymickém významu používá, leč ne zcela správně, pojem intelekt. Zatímco inteligence je mnohem pravděpodobněji aspektem množství, intelekt je pak schopnost člověka myslet. V běžném významu slova je velmi často inteligence chápána coby obecné nadání. S pojmem inteligence je nejčastěji spojován poněkud nepřesně až chybně interpretovaný význam pojmu inteligenční kvocient /IQ/. Pro zachování smyslu tohoto pojmu je vždy zapotřebí hovořit o IQ v měřitelné hodnotě udávané v bodech. Jakékoliv jiné používání tohoto pojmu je zavádějící a bezobsažné /floskule/. Prvním, kdo se začal věnovat měření inteligence, byl A. Binet, jenž v roce 1905 začal vydefinovávat jednotlivé děti pro zařazení do výuky na zvláštních školách. K tomuto kroku byl přiměn pokynem z francouzského ministerstva školství. Samotný

matematický vzorec pro výpočet IQ (používaný dodnes) stanovil William Stern¹⁰. Největšího rozmachu dosáhlo měření IQ po roce 1917, kdy bylo zapotřebí rekrutovat z branců a vojáků povoláných do První světové války vhodné kandidáty na důstojnické posty. V dnešní době měření IQ má charakter spíše pomocný, a to zejména při prověřování studijních předpokladů dětí v předškolním a ranně školním věku. Později je toto zkoumání opodstatněné hlavně tehdy, když chceme prověřit, jakým způsobem byly postiženy kognitivní schopnosti testované osoby, pakliže se tato stala obětí mozkového traumatu, onkologického onemocnění mozku, případně v dalších specifických případech, jako je podíl dlouhodobé konzumace alkoholu u notorických alkoholiků na kvalitě jejich myšlenkových schopností. I přes poměrně specifickou a omezenou vypovídací hodnotu měření IQ se neustále „falešně“ tato část psychologie osobnosti považuje ve všeobecném povědomí za „nejpsychologičtější“.

Dnes už dobře víme, že vedle inteligence rozumové disponujeme i inteligencí emoční. Z mnoha pohledů je právě tato inteligence mnohem důležitější, resp. společensky použitelnější než prostá inteligence rozumová. O inteligenci emoční (často hovoříme o EQ – emoční kvocient, který analogicky používáme k již známému IQ) se začalo hovořit v polovině šedesátých let minulého století, kdy americký psycholog Roger Sperry¹¹ přišel s tvrzením o existenci různých funkcí obou mozkových hemisfér. Největšího rozmachu inteligence emoční dosáhla ve Spojených státech amerických po polovině osmdesátých let dvacátého století, kdy vyšla publikace Daniela Golemana¹² s názvem *Emoční inteligence*. Od té doby se rozvíjí v rámci psychologie **pojetí celostní**, v němž své výsostné postavení zaujímá tzv. **kognitivní styl**, což je jakási dimenze osobnosti, jakýsi soudržný způsob jak osobnost vnímá, myslí, pamatuje si a řeší problémy. V posledních dvaceti letech registrujeme i výrazný průnik psychologie do běžných činností společenského života, např. i do oblasti podnikového managementu, což se projevuje zejm. v moderním řízení lidských zdrojů (angl. Human Resources Management – dále jen HRM). Mezi speciální oblasti psychologie patří i tzv. **personální psychologie**. Právě touto částí psychologie se budeme dále v textu více zabírat.

¹⁰ **William Stern**, americký psycholog, zakladatel diferenciální psychologie (*1871; †1938)

¹¹ **Roger Wolcott Sperry**, americký psycholog, autor teorie mozkových hemisfér, (*1913; †1994)

¹² **Daniel Goleman**, americký psycholog, průkopník emoční inteligence, (*1946, žije)

2.2 Personální psychologie

V posledních desetiletích se velmi často setkáváme s pojmem personální psychologie, což je sub species obecné psychologie, přičemž předmětem zájmu této oblasti psychologických zkoumání jsou všechny aspekty a složky osobnosti směřující k určení vhodnosti či nevhodnosti daného uchazeče o zaměstnání, příp. již pracovníka pro výkon práce. Rovněž se personální psychologie zaměřuje na oblast motivace a hodnocení pracovníků v rámci organizační struktury dané firmy. Vzhledem k poslání a cílům se zcela jednoznačně jedná o aplikovanou psychologickou disciplínu. Je samozřejmé, že personální psychologie využívá nástrojů a metod psychologie obecné, resp. klinické i sociální, přičemž akcentuje užitnou hodnotu jednotlivých zkoumaných složek osobnosti pro výkon pracovní činnosti. V rámci tohoto odvětví psychologie se můžeme setkávat s psychodiagnostickými metodami klinické psychologie, načež nelze jednoznačně stanovit přesnou hranici mezi psychologií personální a zbývajícími psychologickými odvětvími. Personální psychologie slouží zejména k účelům kvalifikovaného personálního výběru a následné alokace lidských zdrojů na obsazované pracovní pozice v rámci té které organizační struktury firmy. Výraznějšího rozmachu se této oblasti psychologie dostává od šedesátých let minulého století, kdy se objevuje v intencích podnikového managementu samostatná, specifická oblast řízení, dnes známé pod názvem řízení lidských zdrojů (Human Resources Management). K hlavním nástrojům personální psychologie řadíme existenci tzv. testačních středisek (Assesment Centre), která mají za úkol velmi podrobně pověřit a otestovat způsobilost jak osobnostního, tak kvalifikačního profilu kandidáta na obsazované pracovní místo. Jde zejména o výběr pracovníků do manažerských pozic a to především tehdy, jedná-li se o klíčovou manažerskou pozici s rozsáhlými pravomocemi a odpovědnostmi za učiněná rozhodnutí. V České republice se tímto procesem výběru pracovníků lze setkávat stále častěji, nicméně ve většině případů ve společnostech, které mají charakter nadnárodních korporací, případně firem se zahraniční majetkovou účastí. Například se jedná o firmy: Škoda Auto Mladá Boleslav, Telefónica, T-Mobile, příp. firmy se státní majetkovou účastí, jakými jsou: ČSA, Letiště Praha, Česká televize, ČEZ aj.

Běžnou náplní personální psychologie tedy je:

- výběr personálu
- průběžné hodnocení
- posuzování.

Personální psychologie se zabývá vztahy mezi zaměstnanci a patří do kategorie tzv. průmyslově organizační psychologie. Vedle základních součástí personální psychologie můžeme do této skupiny zařadit i další aspekty zaměstnání:

- pracovní uspokojení
- konflikty v organizačních vztazích
- kariérní růst
- pracovní trénink
- a další.

Předpokladem a výsledkem správné personální psychologie má být naplnění teze: *„Hledám-li nového člověka do firmy, pak vybírám vždy konkrétního člověka, pro konkrétní činnost v konkrétním podniku.“*¹³

Standardní metody psychodiagnostiky v rámci personální psychologie lze jen s obtížemi definovat přesně, neboť různé psychologové zahrnují do této oblasti různé metody. Nicméně existuje určitý obecně akceptovaný průřez těmito metodami, které sumárně zahrnují:

- výkonové testy
- osobnostní dotazníky
- objektivní testy osobnosti
- projektivní testy

¹³ MATĚJKA M.; VIDLAŘ P. *Vše o přijímacím pohovoru aneb Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada, 2002. s. 86, ISBN 80-247-0215-0.

Do skupiny testů výkonových obvykle začleňujeme:

- **Amthauerův test** (zaměřuje se na strukturu obecné inteligence, jeho indikace je vhodná při obsazování běžných manažerských pozic),
- **Bourdonův test** (zaměřuje se na koncentrovanou pozornost, přesnost vnímání a psychomotorické tempo, je používán při obsazování pozic s požadavkem na malou chybovost),
- **Numerický test** (zaměřuje se na kvalitu práce s číselnými informacemi, uplatnění nachází při obsazování ekonomických pozic, je součástí testů hodnocení manažerských předpokladů).

Mezi osobnostní dotazníky patří:

- **Eysenckův osobnostní dotazník** („zprofanovaný“ osobnostní dotazník)
- **Freiburský osobnostní dotazník** (zaměřuje se na sledování 12 dimenzí osobnosti, je vhodný pro většinu obsazovaných pozic),
- **FIRO B** (zaměřuje se na interpersonální potřeby, je vhodný pro obsazení pozic, které jsou spjaté s interpersonálními dovednostmi).

Do skupiny objektivních testů osobnosti běžně spadá:

- Test volní regulace alias **Brichcínův test** (zaměřuje se na vůli, respektive na úsilí a sebekontrolu, indikován je pro pozice zahrnující volní charakteristiky).

Konečně do skupiny nejsložitějších projektivních testů běžně začleňujeme:

- **Lúscherův test** (zaměřuje se na strukturu emocionality, interpsychický konflikt, zvládání stresu apod., uplatnění najde při obsazování jakékoli pozice),
- **Test kresby stromu** (zaměřuje se na sebeprojekci, je nevhodný pro výběrová řízení, spadá do klasické klinické praxe),
- **Rorschachův test** (zaměřuje se na výklad deseti „skvrn“, pro výběrová řízení není příliš vhodný, jeho uplatnění je v klinické praxi!).

Z výše uváděných dotazníků a testů standardní psychodiagnostiky se pro účely personální psychologie velmi často a nevhodně používá zejména Eysenckův osobnostní dotazník, jehož vypovídací hodnota je stažena k zkoumání temperamentu testované osobnosti a bez použití v dalších testů a dotazníků je poměrně málo validní. Aby byla jakákoliv psychodiagnostika korektní, je nutné mít na zřeteli bezvýhradné požadavky na:

- **objektivitu**
- **standardizaci**
- **reliabilitu**
- **validitu.**

Objektivita – zadavatel testů není osobně spjat s odpověďmi na dané otázky a jejich vyhodnocováním.

Standardizace – proces vytváření statistických norem, na základě kterých je proband srovnáván s jemu odpovídajícím vzorkem lidí.

Reliabilita – stabilita testu v čase a jeho spolehlivost.

Validita – stupeň shody získaného výsledku testu s přiřazeným kritériem.

Jak bylo uvedeno v úvodu k této práci, zaměřím se v dalším textu na aplikaci jednoho z osobnostních dotazníků určeného pro účely psychologické diagnostiky v rámci personální psychologie, tedy na osobnostní dotazník MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Tento dotazník se dostal do České republiky, resp. Evropy ze Spojených Států Amerických, kde byl jednak vytvořen dvěma psycholožkami (Myersovou a Briggsovou), jednak se standardně používá pro účely personální psychologie (psychodiagnostiky) v míře pro jiné dotazníky či testy nevídané. Ročně, pouze v USA, je tento dotazník použit u cca třech až čtyřech miliónů lidí. Takový počet respondentů umožňuje velmi významně korigovat validitu tohoto dotazníku. Do povědomí široké

veřejnosti v České republice se tento osobnostní dotazník dostal na konci 90. let 20. století, kdy jej knižně publikoval v nakladatelství Management–Press **Michal Čákr** pod názvem *Typologie osobnosti pro manažery*. Od té doby se tento dotazník používá velmi často jak pro účely personální psychologie, tak i napříč širokou laickou veřejností, neboť jednotlivé komentáře k určitým typům osobnosti jsou velmi validní a docházejí tak plošné akceptace z řad testovaných osob. Původní struktura tohoto dotazníku je založena na principech jungovské psychologie nevědomí. Z tohoto důvodu lze jen velmi obtížně vědomě pozměnit (v rámci běžné stylizace) zjištěné výsledky. Nejen v USA se lze setkat s takovými jevy, kdy v mezilidských vztazích, např. v seznamovacích inzerátech inzerující osoba o sobě podává informaci v intencích právě MBTI.

Příklad: Muž, 38/190, ISFJ, svobodný, bez závazků, zaopatřený, hledá vhodný protějšek, nejlépe ISTP.

Typologie MBTI se zaměřuje na zjištění a následný popis jednak základních psychických funkcí, jednak základních psychických zaměření.

Základní funkce v lidské psychice definují tzv. „**kognitivní styl**.“

Do kognitivního stylu, respektive k základním psychickým funkcím řadíme:

- *vnímání (S a N)*
- *zpracování (T a F).*

Základní zaměření představují:

- *extraverzi a introverzi (E a I)*
- *usuzování a vnímání (J a P).*

V rámci této typologie kombinacemi různých určení základních psychických funkcí a základních psychických zaměření získáme až 16 osobnostních typů, mezi které lze

rozložit kompletně celou populaci euroamerické civilizace. Přibližme si tuto typovou různost následujícím grafickým vyjádřením:

I ... INTROVERSION	(INTROVERZE)
E ... EXTRAVERSION	(EXTRAVERZE)
S ... SENSING	(SMYSLOVÉ VNÍMÁNÍ)
N ... INTUITION	(INTUITIVNÍ VNÍMÁNÍ)
T ... THINKING	(MYŠLENKOVÉ ZPRACOVÁNÍ)
F ... FEELING	(CITOVÉ ZPRACOVÁNÍ)
J ... JUDGING	(USUZOVÁNÍ)
P ... PERCEIVING	(VNÍMÁNÍ).

Vzájemnými kombinacemi různých parametrů typu osobnosti získáme čtyři skupiny kognitivního stylu s různými psychickými orientacemi, jak můžeme vidět na následujícím obrázku.

Obr. 1 Přehled jednotlivých typů osobnosti

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

Každý z šestnácti osobnostních typů zahrnuje ve svém kódu určité preference určitých parametrů (kritérií) daného typu osobnosti. Rozhodujícím aspektem

osobnostního typu je právě již zmiňovaný kognitivní styl. Pro přesnější představu o jednotlivých preferencích přikládám následující obrázek.

Obr. 2 Přehled preferencí kognitivního stylu

INTROVERTNÍ TYPY	<i>ISTJ</i>	<i>ISFJ</i>	<i>INFJ</i>	<i>INTJ</i>	EXTROVERTNÍ TYPY
	1 S (I) 2 T 3 F 4 N	1 S (I) 2 F 3 T 4 N	1 N (I) 2 F 3 T 4 S	1 N (I) 2 T 3 F 4 S	
	<i>ISTP</i>	<i>ISFP</i>	<i>INFP</i>	<i>INTP</i>	
	1 T (I) 2 S 3 N 4 F	1 F (I) 2 S 3 N 4 T	1 F (I) 2 N 3 S 4 T	1 T (I) 2 N 3 S 4 F	
	<i>ESTP</i>	<i>ESFP</i>	<i>ENFP</i>	<i>ENTP</i>	
	1 S (E) 2 T 3 F 4 N	1 S (E) 2 F 3 T 4 N	1 N (E) 2 F 3 T 4 S	1 N (E) 2 T 3 F 4 S	
	<i>ESTJ</i>	<i>ESFJ</i>	<i>ENFJ</i>	<i>ENTJ</i>	
	1 T (E) 2 S 3 N 4 F	1 F (E) 2 S 3 N 4 T	1 F (E) 2 N 3 S 4 T	1 T (E) 2 N 3 S 4 F	

Zdroj: **MATĚJKA M.; VIDLÁŘ P.** *Vše o přijímacím pohovoru*, druhé přepracované vydání, Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

Inkriminovaný dotazník pracuje s padesáti šesti variantními výroky, ke kterým má respondent zaujmout svůj hodnotící postoj tak, že každému podvýroku přidělí počet bodů (0-5) podle míry svého souhlasu. Uvnitř dotazníku jsou zakomponovány tzv. „ochranné prvky“, které mají za cíl minimalizovat nepravdivost hodnotících výroků a to buď na základě primární nepravdivosti či potřeby přirozené stylizace v reakcích na jednotlivé výroky. Z podstaty dotazníku vyplývá, že mezi jednotlivými osobnostními typy neexistuje kvalitativní rozdíl co do vzájemného porovnávání, nýbrž jedná se o typovou různost (jinakost). Samotné znění osobnostního dotazníku MBTI je součástí příloh této práce.

Nedílnou součástí této práce je i její aplikovaná část, která představuje základní empirické šetření specifické části populace, a to školského i neškolského managementu, v nekomerční (veřejnoprávní) i komerční sféře. Hlavním nástrojem tohoto šetření se stal právě osobnostní dotazník MBTI, na základě kterého byly posuzovány osobnostní předpoklady u uchazečů o manažerské pozice zejména v oblasti školství. Celkový počet respondentů tohoto průzkumu (šetření) dosáhl čísla padesát šest. O získaných výsledcích se podrobněji rozepisují v kapitole 5. Vyhodnocení empirického šetření na bázi osobnostních dotazníků MBTI.

Poměrně často dochází k prolínání několika osobnostních typologií, jejichž výslednicí má být co nejpřesnější obraz (psychologický portrét) probanda. Mezi často využívané typologie řadíme i **konstituční typologii**¹⁴, s jejímž využíváním se lze často setkávat v rámci personální psychologie. Například **Kretschmerova typologie** rozlišuje podle tělesné stavby:

- **astenik** (leptosom) alias schizotym
- **pyknik** alias cyklotym
- **atletik** alias ixotym.

Podle vnějších symptomů lze usuzovat u jednotlivých probandů na jejich vnitřní (psychické) ustrojení, nicméně k takovému výsledku (diagnostice) je zapotřebí nejen teoretická příprava, ale hlavně osobní zkušenost, tedy typologická praxe. Poměrně komplexně pojednává o této problematice v kapitole Psychologická diagnostika – destrukce, nebo pomoc¹⁵ Marek Matějka v publikaci *Vše o přijímacím pohovoru*. Je téměř typické, že většinou se v manažerských pozicích nacházejí lidé cyklotymního temperamentu (pyknici). V našich podmínkách to platí takřka bezvýtku, a to i přes existující sklon těchto jedinců k cyklofrenii (maniodepresivní psychóze). Je to o to pochopitelnější, když si uvědomíme, že postoj tohoto typu k okolnímu světu je realistický a adaptabilita veliká. Myšlení bývá spíše konkrétní a praktické, což jsou vlastnosti pro manažerskou činnost velmi vhodné. Problémovější může být nestálost

¹⁴ Konstituční typologie alias typologie osobnosti na základě tělesné stavby

¹⁵ **MATĚJKA M.; VIDLAŘ P.** *Vše o přijímacím pohovoru aneb Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada, 2002. s. 96-99, ISBN 80-247-0215-0.

psychického tempa, kdy dochází k výkyvům mezi nadměrnou pohyblivostí a pohodlností. Není proto divu, že v respondentním vzorku mého empirického šetření se z celkového počtu 56 osob vyskytovalo více než 80% (45) testovaných osob s rysy cyklotymními. Pouhých 5 osob vykazovalo rysy viskózní (atletik) a 4 osoby připomínaly schizotymní typ (astenik). Takovýto poměr odpovídá zdejším podmínkám a koresponduje se zjištěními jiných, daleko rozsáhlejších šetření. Propojením různých psychodiagnostických metod dostáváme přesnější výsledný profil testované osoby, takže využitím MBTI a konstituční typologie se nám jeví výsledný obraz v ostřejších konturách. Zatím se s takto detailním testováním uchazečů o manažerské posty přistupuje téměř zpravidla v soukromém sektoru a například v resortu školství, ať již soukromého nebo veřejného de facto vůbec.

Pak lze napsat odpovědi na tyto otázky, můžeme přistoupit k tvorbě osobních požadavků pro výkon práce zaměstnance (pracovníka). Z toho vyplývá, že pro výkon jakékoli pracovní činnosti je zapotřebí definovat základní kvalifikační požadavky, které zpravidla zahrnují:

- vzdělání
- praxe
- osobnostní předpoklady
- ostatní náležitosti
 - právní
 - morální
 - zdravotní

Předtím, než začneme realizovat proces výběrového řízení musíme vedle definice pracovního místa mít k dispozici i:

- samotnou tvorbu nabídky
- tým pro výběr kandidátů
- formy výzvy a nábor.

3. Vymezení příslušných odborných kompetencí k výkonu práce

Standardně pře samotným výběrem a následným obsazením pracovního místa je nezbytně nutné mít k dispozici definici pracovního místa. Ve většině případů se při definici požadavků na pracovní místo vychází z odpovědí na otázky:

- jaké místo chceme obsadit,
- co musí splňovat osoba na tomto místě zaměstnaná,
- míra tolerance, při neplnění některých požadavků na kandidáta,
- kdo bude odpovědný za výběr nejvhodnějšího kandidáta,
- nejvhodnější formy pro jeho získání.

Pakliže máme zodpovězené tyto otázky, můžeme přistoupit k tvorbě samotných požadavků pro výkon práce zaměstnance (pracovníka). Z toho vyplývá, že pro výkon jakékoliv pracovní činnosti je zapotřebí definovat základní kvalifikační předpoklady, které zpravidla zahrnují:

- vzdělání
- praxi
- osobnostní předpoklady
- ostatní náležitosti
 - právní
 - morální
 - zdravotní.

Předtím, než začneme realizovat proces výběrového řízení musíme vedle definice pracovního místa mít k dispozici i:

- samotnou tvorbu nabídky
- tým pro výběr kandidáta
- formy výběru a nábor.

V určitých aspektech se od sebe liší kompetenční požadavky na obsazované pozice specialistů a manažerů. O těchto rozdílnostech se zmiňují dále v textu.

3.1 Specialista

Hlavním a rozhodujícím požadavkem na kompetentnost práce specialisty jsou jeho odborné kvalifikační předpoklady, tj. maximální dosažené vzdělání, další nadstavbové kurzy z kategorie profesního vzdělávání, průkazná praxe z obdobné pracovní činnosti v uchazečově profesní anamnéze, případně fyzické a zdravotní předpoklady umožňující výkon té či oné pracovní činnosti. V zásadě není nezbytně nutné u takového kandidáta (pracovníka) důsledně a detailně zkoumat jeho osobnostní a manažerské předpoklady. To je vhodné pouze tehdy, uvažujeme-li o tomto pracovníku v dlouhodobějším hledisku coby o manažera, tedy plánujeme-li předem jeho cílený kariérní růst. Takovýchto případů nebývá ve společenské praxi příliš mnoho, pakliže nějaké registrujeme, jedná se spíše o firmy z privátního sektoru. Uplatnění specialistů je závislé na plánovaném rozvoji každé firmy, a to zejména ve vazbě na strategický plán rozvoje podnikatelského subjektu. Ve veřejném sektoru se nezdá stávat, že specialisté z organizační struktury organizace postupují do manažerských pozic, aniž v průběhu své specialistické činnosti získali potřebné znalosti a dovednosti nutné pro výkon manažerské práce. V soukromém sektoru se většinou do manažerských pozic přímo nastupuje, pouze výjimečně se do nich postupuje. Existují samozřejmě výjimky, jež potvrzují pravidlo. Při plánování profesního rozvoje specialistů se přihlíží zejména ke kultivaci jejich odborných znalostí, narozdíl od manažerské veřejnosti, kde naopak prioritně podporujeme rozvoj osobnostních a řídicích kompetencí. Výjimkami jsou již zmiňované resorty – školství a zdravotnictví. Případy, kdy by např. primář oddělení postupoval systematickou edukaci v oblasti managingu jsou téměř nulové. Na druhé straně průběžný rozvoj odbornosti je v této oblasti naprosto samozřejmý a nutný. Analogicky k tomuto resortu můžeme přirovnat i poměry ve školství.

3.2 Manažer

V porovnání s požadavky kladenými na specialisty jsou u manažerů upřednostňovány osobnostní a manažerské předpoklady potřebné k výkonu jejich činnosti, přičemž samotná původní kvalifikační odbornost bývá sekundární. To neznámá, že by manažer neměl disponovat žádnou meritorní kvalifikací. Nicméně systém manažerské práce je použitelným univerzálněji v různých oborech společenské činnosti, než jak je tomu u odborné kvalifikace. Zjednodušeně řečeno vrcholový manažer působící v soukromém podniku (Škoda Auto) může vykonávat obdobnou pozici kdekoli napříč trhem, aniž by zásadně ohrozil kvalitu vykonávané práce, zatímco primář chirurgického oddělení jen těžko může bez předchozí rekvalifikace zastávat vrcholnou manažerskou pozici kdekoli mimo zdravotnickou oblast. Toto může ve svém důsledku napomáhat nižší míře pracovní migrace a fluktuace ve zdravotnictví, ale i školství, než jak tomu běžně bývá v jiných oblastech.

Narozdí od kvalifikačních požadavků u specialistů akcentujeme u uchazečů na manažerské pozice hlavně osobnostní a manažerské předpoklady, v některých případech (veřejná a státní správa) doplněné o tzv. morální bezúhonnost, což v našich podmínkách znamená ve většině případů „negativní lustrační osvědčení“. Jestliže občas dochází k tomu, že v rámci kariérního růstu specialista postoupí do manažerské pozice, obráceně tomu bývá jen zřídka.

4. Popis standardního průběhu personálního výběrového řízení na obsazení manažerské pozice

V posledních letech se stalo běžným zvykem (zvyklostí), že obsazování manažerských postů probíhá na základě výběrových řízení, která jsou zajišťována buď interně (z vlastních zdrojů organizace), nebo se pro tento účel najímají specializované poradenské firmy. V závislosti na velikosti firmy, typu obsazované pozice a finančních možnostech zadavatele může být přistoupeno k personálnímu výběru vhodného uchazeče v rámci tzv. „Assesment Centre“ (dále jen AC), což česky lze označit za diagnosticko-výcvikový program, či jakési *testační středisko*. „Význam AC tkví zejména v tom, že vykazuje určitou míru schopnosti předvídat budoucí pracovní výkon toho kterého kandidáta, a naše rozhodnutí se pro jednoho optimálního kandidáta je tak více kvalifikované, a zbavené prvků nahodilosti a velké míry subjektivity.“¹⁶ K takovéto formě výběru přistupují většinou společnosti velkého rozsahu s předpokladem naplňování rozsáhlých manažerských kompetencí vybraných uchazečů o danou manažerskou pozici. Ve státní službě (státní a veřejnoprávní instituce) se k podobnému opatření uchylují příslušné organizace pouze výjimečně, resp. neuchylují. To má za následek, že dochází k zásadnímu rozporu mezi pojetím manažerského postu v tom smyslu, že zatímco v komerční sféře se stále více přikláníme k názoru, že být manažerem je profese, nikoli funkce, v nekomerční sféře se stále o manažerských pozicích uvažuje jako o funkčním zařazení (funkci). Z toho vyplývá představa o náplni práce manažera rozdílně pro oba sektory společenského života. Zatímco v soukromé sféře se do vrcholných manažerských pozic většinou nastupuje přímo (zvenku), ve veřejnoprávní se stále dostávají lidé do vedoucích pozic na základě kariérního postupu, v rámci tzv. kariérního řádu. Toto odlišné pojetí může způsobovat situace, kdy manažer v soukromé sféře není předmětně kvalifikovaným odborníkem v dané oblasti, nýbrž má manažerskou erudici (druh kvalifikace), kdežto manažer z veřejnoprávní sféry (státní) bývá zpravidla odborníkem v dané oblasti, leč nedostává se mu manažerských kompetencí. V obou případech se uchazeči o

¹⁶ MATĚJKA M.; VIDLAŘ P. *Vše o přijímacím pohovoru aneb Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada, 2002. s. 121-122. ISBN 80-247-0215-0.

manažerský post mohou rekrutovat z výběrového řízení na danou pozici, avšak kritéria a parametry obou typů výběrových řízení mohou být zcela odlišné. Specifickou výjimkou jsou vedoucí pracovníci ve veřejné či státní správě, kteří zastávají své manažerské pozice na základě veřejné volby (starosta města, primátor). I přes existující nezpochybnitelné odlišnosti u obou typů manažerů existují mnohé paralely mezi osobnostními a kvalifikačními předpoklady nutnými pro výkon jakékoliv vedoucí pozice v rámci organizační struktury. Dále v textu se zaměřím na popis a zdůvodnění konkrétních rozdílů v různých sférách společenského života. Pro lepší orientaci jsem zvolila oblast školství a komerční sféry, přičemž ve sféře školství mohou existovat subjekty, které jsou soukromé, leč způsoby obsazování manažerských pozic jsou obdobné jako ve veřejné školské sféře.

4.1 Oblast školství

Tato oblast společenského života byla dlouhé roky považována za jakousi „stálici“ z hlediska kulturního a sociálního zakotvení uvnitř společenské reality, o čemž svědčí mnohá literární díla¹⁷. Postavy místních učitelů, případně řídicích byly vyobrazovány v duchu téměř idylickém. Z historického pohledu představovali zástupci učitelského stavu jakousi společenskou a kulturní elitu, zejména v malých městech a obcích. Tomu odpovídalo i sociální postavení, resp. prestiž, nikoli však ve svém ekonomickém vyjádření. Zatímco místní pan lékárník, lékař či farář bývali ekonomicky slušně zajištěnými osobami, místní kantor mimo své prestiže nepožíval obdobných výhod. Snad i proto se o učitelském povolání dlouhodobě hovoří jako o poslání, což v sobě nese zašifrovanou informaci, že žádné poslání „nelze penězi vyjádřit“. Po roce 1948, respektive 1945 se oblast školství začala více emancipovat, a to v paralele s ostatními společenskými oblastmi, leč k ekonomickému narovnání ani v této době nedošlo. V současnosti jsou ve středu zájmu školské veřejnosti de facto tytéž problémy, které evidujeme historicky.

¹⁷ Postava venkovského učitele se v české literatuře objevuje od národního obrození poměrně často, například ve slavné Filosofské historii Aloise Jiráska či jiných původních titulech.

Specifikem výkonu školské profese bylo a stále zůstává to, že školský systém je průběžně reformován, avšak nikdy nebyl a nemůže být finálně zreformován. Výkon manažerských postů v oblasti školství je běžně chápán coby výsledek kariérního růstu, nikoli svébytné specifické odbornosti. To se projevuje ve způsobu, jakými jsou obsazovány řídicí pozice v jednotlivých školských zařízeních, počínaje mateřskou školou a konče univerzitou. Zatímco v neškolském sektoru (s výjimkou zdravotnictví) jsou do řídicích pozic instalovány osoby, které splňují požadovaná kritéria (odborná i osobnostní) nutná pro výkon manažerské činnosti. V zásadě není rozdíl mezi tím, zda se jedná o manažerskou pozici v soukromém či veřejnoprávním sektoru resortu školství. Ve většině případů jsou řediteli školských zařízení jmenováni na základě výběrového řízení vítězní uchazeči z řad pedagogické veřejnosti, aniž by disponovali průkaznou, byť jen základní manažerskou praxí. Zjednodušeně řečeno manažerem se učitel stává doslova „skokem“.

Hlavním rozdílem je, že zatímco v resortu školství byla a je upřednostňována pedagogická kvalifikace, v neškolském tomu bývá naopak. V poslední době registrujeme snahy představitelů ministerstva školství o změnu tohoto stavu. Jedním z kroků směřujících k dosažení takové změny je i založení nového studijního oboru na pražské pedagogické fakultě, jenž je obvykle znám pod názvem školský management. Z vlastní zkušenosti znám případy, že ředitelem školského zařízení je ne-pedagog, ale to se většinou týká subjektů, kde zřizovatelem je soukromá osoba (fyzická či korporátní). I přesto v takto řízených školách je dominantním rysem budování a uchování pedagogické kvality, a to ve vazbě na odborně a pedagogicky erudovaný sbor. Za zvláštní zmínku stojí to, že je to i případ vysokého školství, kdy až na výjimky (např. VŠFS) jsou do pozic vrcholových manažerů akademických pracovišť (rektor) jmenováni lidé z pedagogické sféry s příslušnými pedagogickými a vědeckými hodnotami. To mívá za následek skutečnost, že průměrný věk manažerů vysokých škol (rektor, děkan, vedoucí katedry, ředitel ústavu) je výrazně vyšší než u srovnatelných pozic v sektoru neškolském. K výjimkám, často zpochybňovaným odbornou i laickou veřejností, patří současný děkan Filozofické fakulty Univerzity Karlovy, jenž při své instalaci „nesplňoval“ běžná očekávání od osoby děkana, tj. věk či pedagogické a vědecké hodnoty. S podobným úkazem se bylo možno setkat i

v okamžiku, kdy se generálním ředitelem Národního muzea stal teprve šestadvacetiletý historik. Nutno podotknout velmi úspěšný manažer.

V resortu školství se většinou vypíše výběrové řízení (konkurz) na obsazení vedoucího místa (ředitel školy), kdy jsou předem deklarovány příslušné požadavky v souladu se zákonem, což de facto bývá:

- kvalifikační předpoklady (VŠ příslušného zaměření)
- právní (trestní bezúhonnost)
- morální (lustrační osvědčení)
- požadovaná praxe v resortu
- další požadavky (jsem spadají osobnostní a manažerské předpoklady).

Hlavním prvkem konkurzu na vedoucí místo v resortu školství je vypracování vlastní koncepční představy o dalším fungování školského zařízení, kde dominantní roli hraje rozvoj odborné a kompetenční složky, nikoli univerzálně platné praktické manažerské činnosti, jakými jsou financování, personální management, obchodní a marketingová strategie a další. Toto je rys, který neustále činí ze školského resortu jakýsi vyčleněný uzavřený systém mimo společenskou a tržní realitu. Mimo jiné i proto se školští manažeři (původně učitelé) málokdy dokáží uplatnit i v manažerských pozicích mimo tento resort. Po instalování do manažerské pozice se školský manažer už jen zřídka věnuje svému manažerskému rozvoji a dalšímu vzdělávání v řídicích kompetencích. Každopádně není takový rozvoj zajišťován systémově.

4.2 Oblast neškolství

V neškolském sektoru, s výjimkou zdravotnictví, se s podobným způsobem obsazování manažerských pozic lze setkat jen zřídka.

Stále častěji se manažerské pozice v privátním sektoru obsazují na základě výsledků z AC. Podívejme se na tuto diagnosticko-výcvikovou instituci podrobněji.

Assesment Centre používá principy zahrnující skupinové i individuální úkoly. Účastníci absolvují celou řadu různých úkolů a přitom jsou hodnoceni jednotlivými praktiky za spolupráce zkušených psychologů. Využívá se simulovaných praktických každodenních problémů manažerů. Výsledkem je relativně přesná odpověď budoucího pracovního výkonu. V některých AC se pro dokreslení přesné odpovědi na klíčové otázky používají i standardní psychodiagnostické metody. Uvedme si na jednoduchém příkladu fungování typického AC.

1. Vytvoří se přiměřeně velká skupina uchazečů a ti jsou uvedeni do zařízení, kde bude program probíhat. Větší organizace mívají pro tyto účely stabilní speciální zařízení, tedy jedná se o skutečná centra.
2. V AC je zpravidla 6-8 hodnotitelů, přičemž někteří z nich jsou pro tyto účely speciálně vyškoleni a většinou zastávají manažerský post alespoň o dvě řídicí úrovně vyšší, než je obsazovaná pozice. Hodnotitelé nemusejí být pouze z mateřské organizace, ale často se jedná o najaté externí spolupracovníky.
3. V průběhu dvou až čtyř dnů v řadě bez přestávky absolvují kandidáti následující kroky:
 - a. pohovory
 - b. úkoly
 - c. řešení případových studií
 - d. neřízená skupinová diskuse
 - e. manažerské hry
 - f. testy osobnosti
 - g. testy schopností.
4. Hodnotitelé (zpravidla ve dvojicích) pozorují a zaznamenávají chování uchazečů při řešení individuálních i skupinových úkolů.

5. U každého uchazeče je hodnoceno zhruba 20 až 25 charakteristik (organizační schopnosti, odolnost vůči stresu, verbální a komunikační schopnosti aj.).

6. Na závěr jsou skupinou hodnotitelů posuzovány schopnosti jednotlivých uchazečů plnit požadavky obsazovaného pracovního místa a sestavuje se jejich pořadí. Tento krok je velmi časově náročný a z celkového čtyřdenního AC mu mohou být věnovány až dva dny.

Význam AC spočívá především ve schopnosti předvídat budoucí pracovní výkon. Snaží se o minimalizaci vlivu lidského faktoru na výsledek hodnocení uchazečů (pracovníků). O jedné z metod testů osobnosti z AC se podrobně zmiňuji v kapitole 5.

Metody personálního výběru na neškolské manažerské posty jsou pestřejší a komplexnější, což umožňuje vybírat z většího počtu uchazečů a dosahovat efektivnějšího výsledku výběrového řízení. I proto je snazší přechod takového manažera do řídicí pozici ve školském resortu, než jak tomu je opačně.

5. Vyhodnocení empirického šetření na bázi osobnostních dotazníků MBTI

5.1 Skupina respondentů ze školské oblasti

V rámci provedeného empirického šetření respondentů ze školské oblasti, ať už ze soukromé (25) či veřejné (10) sféry bylo celkem osloveno a otestováno 35 osob, přičemž dominujícím osobnostním typem byl ENTP (5krát ve veřejném sektoru a 9krát v soukromém), tedy celkem 14 respondentů téhož typu z celkového počtu 35. Na dalším místě co do četnosti výskytu se objevily typy se shodným počtem respondentů – ENFP 5krát a ESFP rovněž 5krát v obou sektorech. Pro úplnější informaci připojuji soubor popisných slov k nejčastěji se vyskytujícím typům v oblasti školství napříč oběma sektory.

Obr. 3

ENTP
Podnikaví
Nezávislí
Výřeční
Uvažující strategicky
Tvořiví
Vyzývaví
Analytičtí
Chytří
Schopní
Zpochybňující
Teoretičtí
Přízpůsobiví

Pro přesnou orientaci ve zjištěných výsledcích uvádím i podrobnější komentáře k oběma osobnostním typům.

ENTP

„ENTP užívají dovnitř obrácené myšlení (T) jako svou sekundární funkci, s tím, že většinu jejich počinů vede navenek obrácená intuice (N). Není jich v populaci více než 5 procent. **Mají sklon preferovat práci zdůrazňující spíše věcnou než lidskou stránku činnosti.** Mají-li si vybrat mezi dobrým výsledkem a dobrým vztahem, přikloní se patrně spíše k prvnímu. Neznamená to však, že by snad byli společenskými analfabety. Sociální vztahy dokáží bravurně zvládat a být oblíbení, stojí je to jenom trochu více úsilí, energie a možná i přemáhání, než se vyznat ve fyzikálních či mechanických souvislostech.

Jejich neustálá pozornost novým věcem a možnostem působí, že jsou dobří v inovacích a ve schopnostech skloubit zdánlivě velmi rozdílné systémy. Jsou vynikajícími analytiky, zejména funkčních vztahů, a libují si ve složitostech a komplexních relacích, kde je jejich toleranční práh patrně nejvyšší ze všech typů. Ostatní někdy stojí před otázkou, jak udělat to či ono "dost složité" na to, aby to ENTP stálo za pozornost. ENTP se snadno nadchnou, o všechno projevují zájem a ve všem odhalují něco, co tam jiní neviděli. Bývají tak pro ostatní zdrojem inspirace a jejich entuziasmus je nakažlivý. Je však dobře vědět, že jejich nadšení bývá těkavé. Někdy bývají neprávem přezdívaní "slibotechna", protože se za čas věnují něčemu jinému, co je pro ně zajímavější. Jejich nadšení bylo v tu chvíli upřímné, ale skutečnost se asi dostavila příliš pozdě. Ze všech typů nejhůře snášejí, když se věci dělají "tak jak se má", jenom proto, že se to tak dělá už od roku 1946. V každém dalším opakování téhož chtějí mít alespoň kousek něčeho nového, nějaký originál.

Když se ENTP do něčeho skutečně pustí, jsou natolik přesvědčeni o správnosti svého počínání, že jejich schopnost ignorovat normy, zavedené postupy, tradice a autority je až odzbrojující. Tam, kde INTP vidí záměr jako účel, cíl sám o sobě, má tento jeho extravertní kolega sklon vidět projekt jako prostředek. Jinými slovy, pro něj je cílem vynález, který funguje, prototyp, který někdo jiný začne masově vyrábět. Pro ENTP pracujícího na projektu Apollo bylo cílem dostat člověka na Měsíc a přivést jej zpátky; pro INTP to byl prostředek k využití vesmíru. INTJ dokáží pohnout horou svou soustředěnou trpělivostí a pečlivou přípravou. ENTP zase věří tomu, že svými improvizními schopnostmi zvládnou jakoukoli situaci. Na první pohled mohou

připomínat ESTP a jejich husarské kousky. Avšak tam, kde ESTP jde o pocity svobody a nevázanosti, hledají ENTP prožitky své kompetence, schopnosti a moci zvládnout události a živly. ENTP dokáží být velmi pragmatickými posuzovateli jak společenských, tak i mechanických funkcí čehokoli a odhalovat ve všem netušené vztahy mezi cíli a prostředky.

ENTP mívají nejrůznější koníčky a znalosti ve zcela neočekávaných oblastech. O tyto své speciality se ale většinou se svými spolupracovníky příliš nedělí a nesnáží se je v nich vzdělat. Rádi si udržují stálý okruh přátel a známých, zajímají se o jejich názory, myšlenky a nápady, s oblibou se s nimi scházejí bez nějakého určitého cíle nebo důvodu. Lze s nimi zpravidla dobře vyjít, v práci snadněji než doma, nebývají rýpavě kritičtí a otravní, dovedou být velmi velkorysí. Nemají-li náladu, dokáží být svévolní a paličatí, nepředvídatelní a urážliví a nechají se snadno odradit nebo znechutit maličkostí. Zpravidla však stačí jenom snaha projevit trochu pochopení, aby se z tohoto rozpoložení dostali. Mezi podřízenými by proto měl být někdo, kdo na ně má takovýto blahodárny vliv a kdo na ně může takto zapůsobit.

Lidé skupiny ET mají většinou otevřeny dveře k postupu nahoru. To někdy působí potíže ženám. Důvodem je, že jejich projevy ne vždy zcela odpovídají prototypickým představám toho, jak se má "správná" žena chovat. Intelektuální zápal, možná někdy arogance, netrpělivost a tvořivé jiskření nebývají tím, čím si něžné pohlaví zpravidla získává přízeň kolegů. Stojí tedy před nesnadnou volbou: buď se trochu přetvařovat, uzavřít kompromis se svými přirozenými sklony a nějak se vtěsnat do tradičního feministického rámce, nebo nebrat ohled na konvence, jít svou cestou a nedbat rizik, která jsou s tím spojena. Pokud se tyto ženy jedním či druhým způsobem dokáží dostat do souladu s kulturou své organizace, znamenají pro ni zpravidla velký přínos a jdou rychle nahoru.

U mužů tomu bývá jinak. Jejich nadšení a výřečnost, jakož i schopnost vizí jsou nazírány pozitivně, jako něco, co k mužům jaksi patří. Většinou je potěšení s nimi spolupracovat, protože si nejenom dokáží s nápady pohrát, ale také je (sebe)kriticky zhodnotit. Skvěle se hodí do role "d'áblových advokátů"¹⁸, což může někoho dráždit. Pokud jim ale tuto úlohu více nebo méně formálně přidělíme, značně tím otupíme jejich emotivní ostří. Hodí se jako účastníci brainstormingových seancí, kde jsou

¹⁸ D'áblův advokát (diabolo avvocato) - výraz z církevního práva, jedná se o osobu, která v procesu svatořečení vznáší námítky proti osobě navržené k svatořečení, přeneseně ten, kdo slouží zlu.

schopni generovat nesmírná množství nápadů. Další jejich předností je smysl pro budoucnost, čím vzdálenější, tím lepší, protože nevycházejí z prostých extrapolací. Jejich vizionářství může vést k tržním nebo výrobným inovacím, které změní svět. Zpravidla také překypují chutí do života, již jsou schopni nakazit jiné. Rádi se učí nové věci a vytvářejí kolem sebe soutěživé a intelektuálně stimulující prostředí. Jejich slabší stránkou je krátká a povrchní příprava a malá pozornost faktům a detailům. Z toho důvodu mnoho podnikatelů tohoto typu neuspěje právě ve chvíli, kdy se jejich skvělá inovace začíná uplatňovat a potřebuje pečlivý a pozorný management. V takovéto situaci by se měli spojit např. s ESTJ, ISTJ nebo INTJ, kteří jsou schopni na tyto fáze lépe dohlédnout. To se jim ale nedaří snadno, protože tento typ lidí jim není blízký.

Kromě jisté přelétavosti od úkolu k úkolu, tendence k nudě, jakmile jsou největší a stěžejní otázky vyřešeny, si ENTP musí dát pozor ještě na tři věci. První je kultivace jejich vlastního usuzování (J). Protože jsou přitahováni novými věcmi jako můra světlem, mohou si špatně vybrat a neslavně skončit. NejedEN ENTP si vylámal zuby na neuskutečnitelných projektech nebo si vysloužil nemilost tím, že nic nedotáhl do konce. Jejich nejhorší varianty promarní své inspirace na nekonečné řadě "pomníčků". Druhé nebezpečí číhá v jejich ne zcela vyvinutém a dovnitř obráceném cítění (F). Protože jsou svým způsobem zvláštní a častěji než jiné typy vyrůstají jako jedináčci, jsou zvyklí zabývat se sami sebou a mít někdy obtíže ve vztazích k ostatním. Různé události a výroky si nejednou vykládají bůhvíproč negativně a vytržené ze souvislostí. I z malých příčin se dokáží smrtelně urazit, aniž jejich okolí dobře chápe, proč. Na jedné straně je o nich zřámo, že spoléhají spíše na hlavu než na srdce, ale na druhé se jeví i jako vrtkaví a náladoví. A za třetí je jejich poněkud nutkavá tvořivost tlačí k tomu, aby své nápady prezentovali mnohdy nevhodným lidem, anebo ne v příhodný okamžik. Je pro ně obtížné umět si počkat, věci si načasovat a trochu se zamyslet, kdo a kdy může jejich věc nejvíce ocenit a kdo jí může nejlépe prospět.

Jejich přednosti více než bohatě vyvažují slabiny. To ale neznamená, že by své slabší stránky měli popírat či ignorovat, protože jinak se pro ně mohou stát zátěží, kvůli níž se nikam nedostanou. Tím, že si je budou schopni uvědomit a znát jejich původ, budou schopni na nich pracovat a současně aktivizovat své klady.

INTJ

INTJ mají ze všech typů největší dávku sebedůvěry, která čerpá z bohatých vnitřních zdrojů introvertní intuice a inspirace. Svému okolí se tento vzácný typ, vyskytující se zhruba v 1 procentu populace, jeví jako nejvíce individualistický a nezávislý. Žijí ve světě introspektivní reality, soustřeďují se na možnosti, uvažují a myslí ve formách čisté logiky, s krajně utilitaristickou orientací, to znamená, že lidé a věci podle nich mají sloužit nějakému pozitivnímu účelu a cíli. INTJ se obvykle snadno rozhodují, puzejí k závěrům svým usuzováním (J). Teprve poté, až se rozhodnou, dojdou klidu a mohou se pustit do vlastní práce. Mají přitom ovšem sklon ignorovat pocity a názory jiných, jak těch, kteří by je mohli podpořit, tak i těch, kteří mají kritické výhrady. Hledí do budoucnosti, pro jejich okolí někdy až příliš vzdálené a nemilují pohled zpět. Metafora, která je nejlépe vystihuje, je budovatel nebo strůjce.

Přidrží-li se nějakých pravidel či myšlenkových postupů, nečiní tak ovšem proto, že jim apriorně věří, nebo proto, že mají nějaký hlubší smysl či význam. Pokládají je za užitečné proto, že jim mohou nabídnout nějaký jedinečně nový pohled na svět. Je to pro ně svého druhu hra. Mají sklon ke krajnímu pragmatismu, jehož optikou vidí realitu jako něco, co je vlastně do značné míry umělé, svévolné, dílem okamžité situace, vykonstruované. Skutečnost lze buď použít jako nástroj nebo prostě ignorovat. Mohou si čas od času, ale většinou jen na chvíli, pohrávat s určitými náboženskými či filozofickými směry, nezářka velmi okrajovými, popř. vytvářet nějaké své vlastní, právě pro nezvyklé perspektivy pohledu, které se jim tak mohou nabízet. Skutečnost je utvořena z tvárné materie a lze ji proto měnit, podmanit si a osedlat. Skutečnost je tavicím kotlem pro ideje, z tohoto hlediska jsou INTJ nejteoretičtější ze všech typů. Zatímco ENTP vidí ideje jako pěšce na šachovnici reality, INTJ na to hledí opačně: realita je pro ně pěšcem v šachové partii idejí. Žádná není dost výstřední na to, aby si nezasloužila jejich pozornost. INTJ jsou otevření nápadům a konceptům a často je s nemalou dávkou intelektuální agresivity vyhledávají.

Příběh s královskou hrou je v případě INTJ velmi přiléhavý. Někdy se zdá, jako by manipulovali se světem na obrovské šachovnici a neustále vyhledávali strategie a

taktické postupy s nejvyšším výnosem. V tom, jak inou k přísně logickým postupům, připomínají trochu INTP. Na rozdíl od nich však k tomu, aby se s jistotou vydali na svou pout intelektuálního dobrodružství, jim stačí lehce naznačená, načrtnutá, zastřená a implicitní logika věcí. Stačí jim zdání. Jejich myšlenky a nápady se zdají být obdařeny samostatným zdrojem energie a schopností samostatného života. Z předchozího výkladu však víme, že dříve, než spatřily světlo světa, musely projít důkladným očištěním, v němž musely osvědčit svou hodnotu. Další rozdíl spočívá v tom, že INTJ hledí více dopředu, na důsledky aplikace svých nových myšlenek, nápadů nebo postojů. Tajemství jejich úspěchu tkví v tom, že mívají neobyčejný smysl pro to, věci dotahovat a být schopni předvídat i dlouhodobé důsledky nynějších činů. Pokud jsou přesvědčeni, že jsou správné a přínosné, dokáží je uvádět v život, je-li třeba, i s nelítostnou bezohledností, bez ohledu na osobní oběti, čas nebo energii. Teorie, které nejsou dostatečně rychle schopné prokázat svoji užitečnost, jsou rychle opuštěny.

INTJ mohou být čas od času nesmírně úzce zaměřeni na jeden jediný cíl a prostě nevidět ani neslyšet nic a nikoho jiného. To může být pochopitelně jak jejich předností, tak i jejich slabinou. Někdy mohou názory okolí pomoci, jindy mohou brzdit. V každém případě jim to díky soustavnému úsilí, při němž nelitují času ani energie, pomáhá v jejich kariéře k rychlejšímu než průměrnému vzestupu. Současně je to ale vystavuje nebezpečí pádu z větší než průměrné výšky. INTJ by nejraději viděli, jak se jejich myšlenkové konstrukce a systémy zhmotňují a přeměňují ve skutečnost. Velmi dobře je vystihuje výrok i život známého INTJ, Karla Marxe¹⁹: "Filozofové svět dosud jenom vykládali, jde však o to jej změnit." Tam, kde se INTP spokojí s vytvořením systému, INTJ budou organizovat politické strany a další účelová seskupení pro to, aby svým nápadům pomohli na svět. Jejich "šachový" přístup k realitě může způsobit, že je pro ně jenom jednou z forem laboratorní situace, a proto jí mohou ordinovat i krajně neprověřené recepty.

K hlubšímu pochopení těchto nejednoduchých osobností je třeba především raději sledovat a věnovat pozornost tomu, jak zacházejí s realitou než s myšlenkami. Jejich

¹⁹ PhDr. Marek Matějka (VŠFS) přednesl úspěšnou přednášku na téma: *Proč Marx myslel, jak myslel aneb od prométheovského temperamentu ke Komunistickému manifestu*, přičemž v této přednášce rozebral osobnost Karla Marxe právě za pomoci typologie MBTI a rovněž provedl komparaci typů osobnosti s Albertem Einsteinem. Přednáška vyvolala rozsáhlou diskusi v odborné i laické veřejnosti.

Odkaz: (<http://www.marmat.wbs.cz/Archiv.html>)

druhotnou funkcí je vědomé extravertní a empirické myšlení (T). Z toho důvodu vynikají v zobecňování, klasifikování, sumarizování, nacházení vhodných příkladů a příměrů, dokazování, prokazování a demonstrování čehokoli, o čem chtějí své okolí přesvědčit. Jako všichni NT nemilují redundanci, což se nejspíše projeví tím, že opomenou nebo nepokládají za nutné sdělovat východiska a premisy, z nichž jejich soudy a závěry vycházejí. Může to být i tím, že podvědomě cítí, že skutečně čistá či formální a systematická logika, ta, v níž jde o průzračně zřetelné principy a pravidla, nebývá tou jejich nejsilnější stránkou. Protože jejich argumenty pocházejí z nitra, mohou svá zdůvodnění trochu zneprůhledňovat a zamlžovat, např. tím, že operují nepřesně definovanými pojmy či se odvolávají na blíže nespecifikované zásady či učení. Tento sklon k manipulativnosti je trochu přibližuje k ENTJ. Avšak na rozdíl od jejich spoléhání především na deduktivní postupy, těží INTJ z toho, že jejich intuice umí ve věcech vyhmátnout pro ostatní zprvu nepostřehnutelný soulad a konzistentnost.

Hlavním rozhodčím v jejich uvažování je logická nerozpornost. Nic jejich nátuře nevyhovuje tak, jako když jsou jejich systémy bez vnitřní i vnějškové kontradikce a logicky konzistentní. Že je pro dosažení této konzistence třeba tu něco ohnout, tam něco zlomit a onde udělat kotrmelec, si dokáží zdůvodnit a zracionalizovat. Důležitou složkou jejich pojetí konzistence je, že se nic nepřekrývá a nezdvojuje. INTJ dokáží okamžitě "vyčenichat" nadbytečné funkce, příliš komplikovaný oběh příliš mnoha dokumentů, dublování činností a vůbec cokoli co zavání plýtváním lidskými, časovými, peněžními nebo materiálními zdroji. Takováto situace je osobně uráží a dráždí a nedají si pokoj, dokud nedosáhnou nápravy. Mívají zájem na tom, jak pohnout věci kupředu, než jak se vyrovnat s minulými chybami.

Tyto jejich vlastnosti je předurčují k zaměstnáním, kde je možné proměňovat teoretické modely ve skutečnost. Mohou být skvělí ve vědeckém výzkumu, v politice a také na vysokých manažerských pozicích. Nebudou z hlediska výskytu výjimeční ani v přírodních vědách a dalších oborech, kde je budou především lákat jejich rozvojové možnosti, zejména možnost vytvářet, budovat a aplikovat složité poznatkové soustavy v praxi. Podle listu Wall Street Journal se mezi vrcholovými manažery vyskytuje až dvacetkrát více INTJ než v běžné populaci! S tím, jak manažeři stoupají v organizacích na funkčním žebříčku výše, očekávají se od nich lepší komunikační

schopnosti. To ale jako by neplatilo pro INTJ. Ti za svůj postup vděčí zpravidla spíše svému odhodlání a výsledkům než komunikační bravuře a rétorickým vlohám. Protože INTJ mají sklony k individualismu, měli by se ke svému prospěchu spojit např. s některými INTP, kteří bývají dobrými systémovými architekty. INTJ budou umět zajistit, že jejich nápady a náměty nezůstanou opuštěny někde v šuplících. Pro lidi, kteří budou pracovat s INTJ, bývá dobrou a užitečnou taktikou, jak předcházet konfliktům a nedorozuměním, přimět je k tomu, aby s nimi pravidelně a opakovaně procházeli společné záměry a cíle, jakož i role, které ten či onen bude při jejich dosahování hrát. Spolupracovníci INTJ mívají někdy pocit, že INTJ do nich "vidí" (nebo dokonce skrze ně!) a že je příliš často "nachytávají na švestkách". Tento pocit průhlednosti, téměř nahoty, působí, že si ve vztazích vůči INTJ podvědomě vytvářejí psychologickou distanci. To jenom dále posiluje dojem, že se INTJ zdají studení, neemocionální a neschopní vášně. Pro svůj sklon vyžadovat od ostatních stejně tvrdou práci, jakou odvádějí oni sami, působí na ostatní jako lidé, kteří jsou až neúměrně nároční a jež lze jen těžko uspokojit. V zaměstnání si mohou přisvojit cíle organizace a s takřka svatým odhodláním pak usilovat o jejich naplnění a dosažení. Bývají oddanými, obětavými a loajálními pracovníky, jejichž pozitivní vztah je mnohem spíše orientován vůči systému a organizaci než vůči konkrétním jednotlivcům. A tak, jak se lidé na jednotlivých funkcích a v různých postaveních střídají a vyměňují, INTJ nemívají s tímto střídáním potíže. Běda však, ujme-li se funkce někdo, kdo podle jejich názoru tuto míru loajality postrádá a kdo nebere cíle organizace se stejně smrtelnou vážností. Sotva si takový člověk může představit horšího nepřítele!

Jejich emocionální stavy nebývají v jejich chování příliš patrné. Ani ženská, ani mužská vydaní INTJ je nedávají příliš najevo a to, co stavějí na odiv, nemusí příliš souviset s jejich niternými pocity: mohou dávat najevo hněv a podráždění, když si myslí, že je to účelné, aniž je, doopravdy cítí, a naopak radost a potěšení, aniž k nim mají důvod. Dokáží být chladní, rezervovaní, odtaziti a nepřístupní. Je to však jejich obranná reakce, protože ve skutečnosti bývají INTJ až hypersenzitivní na signály odmítnutí ze strany těch nemnohých, jichž si váží a na nichž jim záleží. Ve společnosti a v mezilidském styku se mohou INTJ chovat povýšeně až nezdvořile, ignorovat drobné rituály zavedené proto, aby se ostatní mohli začít cítit v pohodě. INTJ mohou

např. při jednání přejít obvyklé úvodní zdvořilosti a obvyklé konverzační fráze výrokem, že není čas na plané tlachání, a tak nechtěně vyslat signál, že je třeba spěchat, aniž vlastně něco takového zamýšleli, a pak se divit, z čeho pochází atmosféra napětí či tlaku. Obvykle si ale vedou společensky lépe v pracovních situacích než při aktivitách ve volném čase. INTJ se také co možná vyhýbají fyzickému kontaktu, i v rámci společensky tolerovaných doteků, a bez nesnáží je přijímají jen od několika málo vyvolených.

Jako manažeři budou usilovat o to, aby oni sami i jejich podřízení byli každý den o kousek výkonnější a lepší. Jako podřízení budou obdobným způsobem stimulovat sami sebe, své kolegy i své nadřízené. Práce je pro ně nejenom další systém z mnoha, jehož je nutno se zmocnit (spíše intelektuálně i mocensky), zorganizovat a vylepšit. Pokud se to nedaří, dělají si INTJ výčitky. Jsou to lidé, na něž se ostatní zakrátko obracejí jako na neoddiskutovatelné autority, jako na ty, kteří vědí všechno". Ve vedoucích funkcích se v nich trochu sváří jejich posedlost vlastní nezávislostí a samostatností druhých na jedné straně, s právě vzpomenutou snahou mít své bezprostřední okolí pod kontrolou a k obrazu svému na straně druhé. Mohou tak vysílat rozporné signály. Jejich verbální instrukce podřízenému může znít: "Vyhrad' si na to tolik času, kolik si myslíš, že je k tomu potřeba, a udělej to tak, jak si myslíš, že je to nejlepší," ale mohou přitom myslet: "Koukej to udělat co nejrychleji a hlavně správně", přičemž "správně" znamená "tak, jak bych to udělal já".

Jako kolegové, partneři a nadřízení, doma i v práci, si INTJ potrpí na harmonii (bezrozpornost) a pořádek. Jejich spoléhání se na vlastní intuici způsobí, že si své přátele, spolupracovníky, životní partnery, podřízené vybírají občas velmi překvapivě a navzdory do očí bijícím důkazům a vnějším tlakům, že tato jejich volba není právě nejlepší. Když si někoho oblíbí, a také ve vztahu k vlastním dětem dokáží být oddaní a pozorní. V takovém případě, pokud pro někoho "mají slabost", bývají tolerantní, nešetří podporou a ponechávají velkou volnost v rozhodování. Je však třeba dodržovat určitá pravidla, která INTJ ve vztahu k vlastní rodině i v zaměstnání neradi opakují. Přestože pro své úspěchy potřebují ostatní lidi, je pro ně nutná značná dávka autonomie a soukromí a možnost být sami se sebou, bez ostatních. Nezájem ze strany okolí nebo dokonce kritika je příliš nevyvádí z rovnováhy, protože většinou

dělají věci, o nichž jsou tak jako tak velmi vnitřně přesvědčeni, že jsou správné, ne-li jedině možné.

Jejich manažerský styl vychází z toho, že chtějí svět kolem sebe stimulovat k (sebe)zdokonalování. Proto zdánlivý nedostatek laskavosti a určitý chlad a jakási nadřazenost spíše klame. Oni sami ji vidí jinak a jsou dotčeni, pokud jim někdo řekne, že jsou chladní. Paradoxně jejich zdánlivý chlad a nedostatek laskavosti je pravým opakem - to je jejich způsob, jakým vyjadřují zájem, provokují k rozvoji a růstu. Ve svých dětech i podřízených podporují jejich nezávislost a soběstačnost např. tím, že je učí plavat tak, že je doslova či obrazně hodí do vody. Osobní pohodlí nebo strach jsou tváří tvář úkolu bezpředmětné. Důležité je naučit se plavat, tečka. Byl to jistě nějaký čínský INTJ, který jako první pravil: "Chceš-li člověka nasytit na jediný den, dej mu rybu, chceš-li jej nasytit na celý život, nauč jej rybařit."

Verbálně má sklon převládat spíše rozjímavá a všem možnostem otevřená část jejich osobnosti, charakterizovaná introvertní intuicí IN, zatímco v rovině skutečného chování nabývá vrchu tendence usuzovací s převahou myšlení TJ, pro niž je příznačná přesnost a zodpovědnost. Obojí spojuje pro mnohé ale neviditelné heslo INTJ: "Pokaždé, když to či ono uděláš rychle a správně, získáš pro sebe víc prostoru pro pružnost, svobodu a další sebezdokonalení."

Tito, z dlouhodobého hlediska možná nejúspěšnější manažeři, mají však i své slabiny. Jejich výkonnost může být narušena sklonem něco ustavičně zlepšovat; protože však tato zlepšení se odehrávají především v intelektuální rovině, může jim to prospívat ve výzkumném ústavu, ale už ne ve firmě. Více než jiné typy pro ně platí, že když je něčeho moc, tak je toho příliš. Jejich přednosti dovedené do extrému se mohou obrátit proti nim. Jejich vnitřní představitivost, nevynechající jedinou možnost, je může dovést k přehnané nedůvěře, podezíravosti až na kraj stihomamu. Jako manažeři někdy jenom slovně uznávají a intelektuálně připouštějí různé koncepce řízení, odlišné od jejich, v praxi se však jimi nebudou řídit. Tak mohou navenek např. souhlasit s budováním týmu, participativním rozhodováním, zlepšením time managementu, ale pro sebe si myslet, že je to dobré jenom pro jiné a sami nic v tomto směru neudělat. Pokud jsou vystaveni příliš mnoha detailům a příliš mnoha intenzívním kontaktům, mohou podlehnout stresu z přemíry podnětů. Uchylují se pak

ale mnohdy k šířavosti, uštěpačnosti, zesměšňování a bagatelizování. čímž věci od sebe odhazují, ale neřeší.

Ačkoliv nejdůležitější preferencí INTJ je silně vyvinutá intuice, nebývá tato jejich vlastnost zcela viditelná. Na odiv stavějí spíše myšlení, pomocí něhož se vztahují k ostatním lidem a ke světu. Toto myšlení je však obvykle zapřaženo do služeb intuice, vnitřního zření, a tak mohou INTJ čas od času racionalizovat a velmi rafinovaně a důmyslně hájit značně krkolomné, podivínské a bizarní nápady, že se až ostatní někdy diví, kde se to v těch jinak tak inteligentních lidech bere. V citové oblasti bývají INTJ velmi zranitelní a chrání se proto silnou a chladnou slupkou; to jim však sotva může pomoci v tom, aby se v této oblasti opakovaně nedopouštěli citelných klopýtnutí.²⁰

Obr. 4

ENFP
Tvořiví
Zvídaví
Nadšení
Pružní
Spontánní
Expresivní
Nezávislí
Přátelští
Vnímaví
Energičtí
Mající představivost
Nemající stání

²⁰ ČAKRT M. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management-Press, 1999. ISBN 80-85943-12-3.

Obr. 5

ESFP
Entuziastičtí
Přizpůsobiví
Hraví
Přátelští
Vitální
Společenská
Hovorní
Kooperativní
Bezstarostní
Tolerantní
Otevření
Příjemní

Možné slabiny skupiny ESP

„Intuice (N) je méně vyvinutou stránkou jejich psychiky. Protože jsou do velké míry závislí na objektech, bývají od přírody spíše nedůvěřiví k tomu, co je pouhým tušením, co nelze zdůvodnit nějakým alespoň trochu logickým a empirickým způsobem. Počitek lze v jejich pojetí získat jedině zvenčí a jeho vnitřní aspekty a zdroje u nich bývají potlačeny. Svou méně rozvinutou intuici (N) a myšlení (T) používají, jen když mají dojem, že jim mohou pomoci prohloubit velmi konkrétní počitek. To se ale může někdy projevit podezíravými dohady ohledně jiných lidí a událostí, o nichž toho mnoho nevědí, dohady, jak se později většinou ukáže, spíše chybnými nebo přinejmenším nepřesnými. Jejich méně propracovaná intuitivní funkce se rovněž může zvrtnout do egocentrických poloh. Pokud je jejich sebekontrola oslabena např. únavou nebo alkoholem, mohou začít vykládat fantastické a imaginativní historky, mnohdy bez jakékoli pointy, což budou později vehementně popírat. Jsou známy případy, kdy se velmi realističtí lidé tohoto založení náhle "zbláznili" např. do některé z nejesoteričtějších odrůd nějakého východního náboženství, nebo překvapili všechny vstupem do nějaké bizarní sekty. Obecně lze říci, že k tomu, aby se dopracovali k uznání hodnot idejí, teorií a možností, potřebují poněkud více úsilí a času než jiné typy a rčení, že není nic praktičtějšího než dobrá teorie, jim mnoho neříká.

Jejich temná stránka se může projevit v nadvládě surrealismu hromadícím objektivní fakta a zkušenosti a konkrétní realie. Nic z těchto vnějších skutečností ale nemusí doopravdy využít a soustřeďovat se pouze na jejich sbírání a "syslení". Takoví lidé pak mohou být otravnými pedanty, hédonistickými paličáky i bezohledně sobeckými zdržovateli všeho, na čem záleží ostatním. Jejich hlavní úsilí se může soustřeďovat na další a nová vzrušení, zamaskované touhou "žít naplno". Jung se domníval, že těmito sklony mohou být postiženi především mužští ESP, ale nevylučoval je ani u žen. Protože jejich hlavním cílem je konkrétní požitek, je "podle toho orientována i jejich morálka". To neznamená, že takoví lidé by byli nutně jenom lascivní anebo jinak přizemně požitkářští. Jejich touha může sublimovat do estetických forem hlubokého znalectví umění. V pervertované formě se může podle Junga projevit např. tím, že znalec malířství si koupí obraz i tehdy, ví-li, že je kradený, jenom proto, že se jím chce sám kochat. Manažer pak může mít své "zamilované" projekty, záměry a plány, které nemají jiný smysl, než že mu "dělají dobře". V osobním i profesním životě se pod slupkou příjemného člověka může skrývat amorální a nelitostný sensualista, se sklony k chorobné žárlivosti a patologickou dispozicí ke zneužívání lidí i věcí jenom pro svou vlastní potěchu.

Jejich úspěch závisí do značné míry na tom, zda dokáží rozvinout své usuzovací schopnosti na úroveň svých smyslů, čili nakolik reálně budou umět vyhodnocovat, nikoli jenom vnímat, vnější podněty a informace. Pokud se jim to nepodaří, budou v nebezpečí, že budou v životě vláčeni svými krátkodobými potěšeními a zálibami, bez jasného cíle a smyslu. Mohli by se stát rozmařile lenivými, nestálými a se sebou nespokojenými a povýtce mělkými lidmi.

Možné slabiny skupiny ENF

Jung nazývá intuitivní extraverty (ENP), a jejich nejbližší "příbuzné" - smyslové extraverty (ESP), jimiž se budeme zabývat vzápětí - "extravertními iracionálními typy", protože jejich činy nejsou podle jeho mínění založeny "na racionálním úsudku, ale čiré intenzitě počítka". To, o čem bychom se mohli domnívat, že je racionální, tito lidé spíše vnímají a vnímání (S) samo o sobě, jak víme, patří k neracionálním

funkcím. To neznamená, že bychom měli co do činění s nerozumnými lidmi. Pravda je, že ENP jsou aie především empiričtí.

Intuice je způsob vnímání takových vztahů mezi věcmi, které nejsou postižitelné žádnou z ostatních funkcí. Extraverti s převahou smyslového vnímání se při pozorování světa kolem sebe pídí po co největší míře přesnosti, jejich intuitivní protějšky vyhledávají co nejširší pole možností. Intuice je tak často přivolávána na pomoc tam, kde ostatní funkce neuspěly. Určité nebezpečí pro tento typ pramení z toho, že schopnost vnímat celostní útvary, jakými jsou představy a vhledy, může být omezována sensorickými počitky. Intuitivové proto mívají sklon své fyzické smysly, své čítí, omezovat a "vypínat", protože pak je jejich dominantní funkce neúčinnější. Fakta a vnější objekty pro ně mají hodnotu jenom tehdy, pokud umožňují a usnadňují vyhledávání nových možností. Jejich soudnost proto někdy nemá zcela oporu v realitě. Morálka bývá podřízena inspirujícím vizím, zájem o vlastní osobu a ohled na jiné ustupuje do pozadí a stejně tak v jejich lesku bledne i respekt k tradicím. Při prosazování svých nápadů jsou vynalézaví a neúnavní. Dokáží se do té věci pohroužit natolik, že nemyslí na nic jiného a jsou schopni vydržet třeba dva dny bez jídla nebo spánku, často ke zděšení svých nejbližších.

Sklon podřizovat čítí, myšlení a cítění intuicí může vést k tomu, že v jejich psychice mohou nabýt vrchu nevědomé formy. podezřívání, černých předtuch, nutkavých záchvatů, fobií a hypochondrie. Z "nepovedených" ENP se pak stávají asociální a antisociální typy. Bývají sobecky vykořisťovatelští, vzdorovití, nezodpovědní, nestálí, bezohlední a podráždění. Stává se jim někdy, že přisuzují přehnaný význam detailům vytrženým ze souvislosti, že jim třeba přikládají váhu nějakého osobního sdělení. Někteří mohou věřit na horoskopy, jiní na mravenčení v kříži, věštbu z kávové sedliny nebo na černou kočku, s tím výsledkem, že prostě v den, kdy je to nejvíce potřeba, jsou zcela paralyzováni, anebo naopak jsou aktivní, když by bylo lépe vyčkat. Tato jejich tušení a neprověřené pravdy je pak těžké otrástit a bohužel mohou být často ke škodě celého týmu nebo celého projektu. Takové jednání je znamením toho, že otěže (můžeme doufat, že jenom na čas) přebrala některá jejich podřízená funkce. Řešením pro ně je, aby si tuto temnější stránku své osobnosti uvědomili, vytáhl ji ze šera nevědomí a byli schopni ji analyzovat jako každou jinou skutečnost reálného světa.

To však je jenom prvním krokem. Náprava v případě ENP nebývá snadná, protože mívají velké a expanzivní ego. Často se mohou "zakopat" do "kruhové obrany" a vědět všechno líp. Většinou se s nimi neubráníme přímé a otevřené konfrontaci, která je asi jediným prostředkem, jak se "do nich" dostat. Bývá nutné ukázat jim, že některé izolované podrobnosti a podružnosti nepřiměřeně zveličují a jiné neprávem přehlížejí. Vyplatí se vycházet vstříc jejich snaze být ve středu dění, ale je třeba, aby měli nablízku někoho, kdo se bude starat o běžný provoz."²¹

V respondentním vzorku z oblasti školského managementu jednoznačně převažují respondenti z kategorie extravertních typů.

5.2 Skupina respondentů z neškolské oblasti

V rámci provedeného empirického šetření respondentů ze školské oblasti, ať už ze soukromé (11) či veřejné (10) sféry bylo celkem osloveno a otestováno 21 osob, přičemž dominujícím osobnostním typem byl INTJ (4krát ve veřejném sektoru a 8krát v soukromém), tedy celkem 12 respondentů téhož typu z celkového počtu 21. Na dalším místě co do četnosti výskytu se objevil typ – ESFP (2krát). Pro úplnější informaci připojuji soubor popisných slov k oběma nejčastěji se vyskytujícím typům v oblasti neškolství napříč oběma sektory.

Obr. 6

INTJ
Nezávislí
Logičtí
Kritičtí
Originální
Pevní v názorech
Vizionářští
Nároční
Privátní
Myslící v souvislostech
Autonomní
Teoretičtí
Uvažující systémově

²¹ ČAKRT M. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management-Press, 1999. ISBN 80-85943-12-3.

INTJ

„INTJ mají ze všech typů největší dávku sebedůvěry, která čerpá z bohatých vnitřních zdrojů introvertní intuice a inspirace. Svému okolí se tento vzácný typ, vyskytující se zhruba v 1 procentu populace, jeví jako nejvíce individualistický a nezávislý. Žijí ve světě introspektivní reality, soustřeďují se na možnosti, uvažují a myslí ve formách čisté logiky, s krajně utilitaristickou orientací, to znamená, že lidé a věci podle nich mají sloužit nějakému pozitivnímu účelu a cíli. INTJ se obvykle snadno rozhodují, puzeň k závěrům svým usuzováním (J). Teprve poté, až se rozhodnou, dojdou klidu a mohou se pustit do vlastní práce. Mají přitom ovšem sklon ignorovat pocity a názory jiných, jak těch, kteří by je mohli podpořit, tak i těch, kteří mají kritické výhrady. Hledí do budoucnosti, pro jejich okolí někdy až příliš vzdálené a nemilují pohled zpět. Metafora, která je nejlépe vystihuje, je budovatel nebo strůjce.

Přidržují-li se nějakých pravidel či myšlenkových postupů, nečiní tak ovšem proto, že jim apriorně věří, nebo proto, že mají nějaký hlubší smysl či význam. Pokládají je za užitečné proto, že jim mohou nabídnout nějaký jedinečně nový pohled na svět. Je to pro ně svého druhu hra. Mají sklon ke krajnímu pragmatismu, jehož optikou vidí realitu jako něco, co je vlastně do značné míry umělé, svévolné, dílem okamžité situace, vykonstruované. Skutečnost lze buď použít jako nástroj nebo prostě ignorovat. Mohou si čas od času, ale většinou jen na chvíli, pohrávat s určitými náboženskými či filozofickými směry, nezřídka velmi okrajovými, popř. vytvářet nějaké své vlastní, právě pro nezvyklé perspektivy pohledu, které se jim tak mohou nabízet. Skutečnost je utvořena z tvárné materie a lze ji proto měnit, podmanit si a osédat. Skutečnost je tavicím kotlem pro ideje, z tohoto hlediska jsou INTJ nejteoretičtější ze všech typů. Zatímco ENTP vidí ideje jako pěšce na šachovnici reality, INTJ na to hledí opačně: realita je pro ně pěšcem v šachové partii idejí. Žádná není dost výstřední na to, aby si nezasloužila jejich pozornost. INTJ jsou otevření nápadům a konceptům a často je s nemalou dávkou intelektuální agresivity vyhledávají.

Příměr s královskou hrou je v případě INTJ velmi přiléhavý. Někdy se zdá, jako by manipulovali se světem na obrovské šachovnici a neustále vyhledávali strategie a

taktické postupy s nejvyšším výnosem. V tom, jak inou k přísně logickým postupům, připomínají trochu INTP. Na rozdíl od nich však k tomu, aby se s jistotou vydali na svou pout intelektuálního dobrodružství, jim stačí lehce naznačená, načrtnutá, zastřená a implicitní logika věcí. Stačí jim zdání. Jejich myšlenky a nápady se zdají být obdařeny samostatným zdrojem energie a schopností samostatného života. Z předchozího výkladu však víme, že dříve, než spatřily světlo světa, musely projít důkladným očistcem, v němž musely osvědčit svou hodnotu. Další rozdíl spočívá v tom, že INTJ hledí více dopředu, na důsledky aplikace svých nových myšlenek, nápadů nebo postojů. Tajemství jejich úspěchu tkví v tom, že mívají neobyčejný smysl pro to, věci dotahovat a být schopni předvídat i dlouhodobé důsledky nynějších činů. Pokud jsou přesvědčeni, že jsou správné a přínosné, dokáží je uvádět v život, je-li třeba, i s nelítostnou bezohledností, bez ohledu na osobní oběti, čas nebo energii. Teorie, které nejsou dostatečně rychle schopné prokázat svoji užitečnost, jsou rychle opuštěny.

INTJ mohou být čas od času nesmírně úzce zaměřeni na jeden jediný cíl a prostě nevidět ani neslyšet nic a nikoho jiného. To může být pochopitelně jak jejich předností, tak i jejich slabinou. Někdy mohou názory okolí pomoci, jindy mohou brzdit. V každém případě jim to díky soustavnému úsilí, při němž nelitují času ani energie, pomáhá v jejich kariéře k rychlejšímu než průměrnému vzestupu. Současně je to ale vystavuje nebezpečí pádu z větší než průměrné výšky. INTJ by nejraději viděli, jak se jejich myšlenkové konstrukce a systémy zhmotňují a přeměňují ve skutečnost. Velmi dobře je vystihuje výrok i život známého INTJ, Karla Marxe: "Filozofové svět dosud jenom vykládali, jde však o to jej změnit." Tam, kde se INTP spokojí s vytvořením systému, INTJ budou organizovat politické strany a další účelová seskupení pro to, aby svým nápadům pomohli na svět. Jejich "šachový" přístup k realitě může způsobit, že je pro ně jenom jednou z forem laboratorní situace, a proto jí mohou ordinovat i krajně neprověřené recepty.

K hlubšímu pochopení těchto nejednoduchých osobností je třeba především raději sledovat a věnovat pozornost tomu, jak zacházejí s realitou než s myšlenkami. Jejich druhotnou funkcí je vědomé, extravertní a empirické myšlení (T). Z toho důvodu vynikají v zobecňování, klasifikování, sumarizování, nacházení vhodných příkladů a příměrů, dokazování, prokazování a demonstrování čehokoli, o čem chtějí své okolí

přesvědčit. Jako všichni NT nemilují redundanci, což se nejspíše projeví tím, že opomenou nebo nepokládají za nutné sdělovat východiska a premisy, z nichž jejich soudy a závěry vycházejí. Může to být i tím, že podvědomě cítí, že skutečně čistá či formální a systematická logika, ta, v níž jde o průzračně zřetelné principy a pravidla, nebývá tou jejich nejsilnější stránkou. Protože jejich argumenty pocházejí z nitra, mohou svá zdůvodnění trochu zneprůhledňovat a zamlžovat, např. tím, že operují nepřesně definovanými pojmy či se odvolávají na blíže nespecifikované zásady či učení. Tento sklon k manipulativnosti je trochu přibližuje k ENTJ. Avšak na rozdíl od jejich spoléhání především na deduktivní postupy, těží INTJ z toho, že jejich intuice umí ve věcech vyhmátnout pro ostatní zprvu nepostřehnutelný soulad a konzistentnost.

Hlavním rozhodčím v jejich uvažování je logická nerozpornost. Nic jejich nátuře nevyhovuje tak, jako když jsou jejich systémy bez vnitřní i vnějšíkové kontradikce a logicky konzistentní. Že je pro dosažení této konzistence třeba tu něco ohnout, tam něco zlomit a onde udělat kotrmelec, si dokáží zdůvodnit a zracionalizovat. Důležitou složkou jejich pojetí konzistence je, že se nic nepřekrývá a nezdvojuje. INTJ dokáží okamžitě "vyčenichat" nadbytečné funkce, příliš komplikovaný oběh příliš mnoha dokumentů, dublování činností a vůbec cokoli co zavání plýtváním lidskými, časovými, peněžními nebo materiálními zdroji. Takováto situace je osobně uráží a dráždí a nedají si pokoj, dokud nedosáhnou nápravy. Mívají zájem na tom, jak pohnout věci kupředu, než jak se vyrovnat s minulými chybami.

Tyto jejich vlastnosti je předurčují k zaměstnáním, kde je možné proměňovat teoretické modely ve skutečnost. Mohou být skvělí ve vědeckém výzkumu, v politice a také na vysokých manažerských pozicích. Nebudou z hlediska výskytu výjimeční ani v přírodních vědách a dalších oborech, kde je budou především lákat jejich rozvojové možnosti, zejména možnost vytvářet, budovat a aplikovat složité poznatkové soustavy v praxi. Podle listu Wall Street Journal se mezi vrcholovými manažery vyskytuje až dvacetkrát více INTJ než v běžné populaci! S tím, jak manažeři stoupají v organizacích na funkčním žebříčku výše, očekávají se od nich lepší komunikační schopnosti. To ale jako by neplatilo pro INTJ. Ti za svůj postup vděčí zpravidla spíše svému odhodlání a výsledkům než komunikační bravuře a rétorickým vlohám. Protože INTJ mají sklony k individualismu, měli by se ke svému prospěchu spojit např. s

některými NTP, kteří bývají dobrými systémovými architekty. INTJ budou umět zajistit, že jejich nápady a náměty nezůstanou opuštěny někde v šuplících. Pro lidi, kteří budou pracovat s INTJ, bývá dobrou a užitečnou taktikou, jak předcházet konfliktům a nedorozuměním, přimět je k tomu, aby s nimi pravidelně a opakovaně procházeli společné záměry a cíle, jakož i role, které ten či onen bude při jejich dosahování hrát. Spolupracovníci INTJ mívají někdy pocit, že INTJ do nich "vidí" (nebo dokonce skrze ně!) a že je příliš často "nachytávají na švestkách". Tento pocit průhlednosti, téměř nahoty působí, že si ve vztazích vůči INTJ podvědomě vytvářejí psychologickou distanci. To jenom dále posiluje dojem, že se INTJ zdají studení, neemocionální a neschopní vášně. Pro svůj sklon vyžadovat od ostatních stejně tvrdou práci, jakou odvádějí oni sami, působí na ostatní jako lidé, kteří jsou až neúměrně nároční a jež lze jen těžko uspokojit. V zaměstnání si mohou přisvojovat cíle organizace a s takřka svatým odhodláním pak usilovat o jejich naplnění a dosažení. Bývají oddanými, obětavými a loajálními pracovníky, jejichž pozitivní vztah je mnohem spíše orientován vůči systému a organizaci než vůči konkrétním jednotlivcům. A tak, jak se lidé na jednotlivých funkcích a v různých postaveních střídají a vyměňují, INTJ nemívají s tímto střídáním potíže. Běda však, ujme-li se funkce někdo, kdo podle jejich názoru tuto míru loajality postrádá a kdo nebere cíle organizace se stejně smrtelnou vážností. Sotva si takový člověk může představit horšího nepřítele!

Jejich emocionální stavy nebývají v jejich chování příliš patrné. Ani ženská, ani mužská vydání INTJ je nedávají příliš najevo a to, co stavějí na odiv, nemusí příliš souviset s jejich niternými pocity: mohou dávat najevo hněv a podráždění, když si myslí, že je to účelné, aniž je, doopravdy cítí, a naopak radost a potěšení, aniž k nim mají důvod. Dokáží být chladní, rezervovaní, odtažití a nepřístupní. Je to však jejich obranná reakce, protože ve skutečnosti bývají INTJ až hypersenzitivní na signály odmítnutí ze strany těch nemnohých, jichž si váží a na nichž jim záleží. Ve společnosti a v mezilidském styku se mohou INTJ chovat povýšeně až nezdvořile, ignorovat drobné rituály zavedené proto, aby se ostatní mohli začít cítit v pohodě. INTJ mohou např. při jednání přejít obvyklé úvodní zdvořilosti a obvyklé konverzační fráze výrokem, že není čas na plané tlachání, a tak nechtěně vyslat signál, že je třeba spěchat, aniž vlastně něco takového zamýšleli, a pak se divit, z čeho pochází

atmosféra napětí či tlaku. Obvykle si ale vedou společensky lépe v pracovních situacích než při aktivitách ve volném čase. INTJ se také co možná vyhýbají fyzickému kontaktu, i v rámci společensky tolerovaných doteků, a bez nesnází je přijímají jen od několika málo vyvolených.

Jako manažeři budou usilovat o to, aby oni sami i jejich podřízení byli každý den o kousek výkonnější a lepší. Jako podřízení budou obdobným způsobem stimulovat sami sebe, své kolegy i své nadřízené. Práce je pro ně nejenom další systém z mnoha, jehož je nutno se zmocnit (spíše intelektuálně i mocensky), zorganizovat a vylepšit. Pokud se to nedaří, dělají si INTJ výčitky. Jsou to lidé, na něž se ostatní zakrátko obracejí jako na neoddiskutovatelné autority, jako na ty, kteří vědí všechno". Ve vedoucích funkcích se v nich trochu sváří jejich posedlost vlastní nezávislostí a samostatností druhých na jedné straně, s právě vzpomenutou snahou mít své bezprostřední okolí pod kontrolou a k obrazu svému na straně druhé. Mohou tak vysílat rozporné signály. Jejich verbální instrukce podřízenému může znít: "Vyhrad' si na to tolik času, kolik si myslíš, že je k tomu potřeba, a udělej to tak, jak si myslíš, že je to nejlepší," ale mohou přitom myslet: "Koukej to udělat co nejrychleji a hlavně správně", přičemž "správně" znamená "tak, jak bych to udělal já".

Jako kolegové, partneři a nadřízení, doma i v práci, si INTJ potrpí na harmonii (=bezrozpornost) a pořádek. Jejich spoléhání se na vlastní intuici způsobí, že si své přátele, spolupracovníky, životní partnery, podřízené vybírají občas velmi překvapivě a navzdory do očí bijícím důkazům a vnějším tlakům, že tato jejich volba není právě nejlepší. Když si někoho oblíbí, a také ve vztahu k vlastním dětem dokáží být oddaní a pozorní. V takovém případě, pokud pro někoho "mají slabost", bývají tolerantní, nešetří podporou a ponechávají velkou volnost v rozhodování. Je však třeba dodržovat určitá pravidla, která INTJ ve vztahu k vlastní rodině i v zaměstnání neradi opakují. Přestože pro své úspěchy potřebují ostatní lidi, je pro ně nutná značná dávka autonomie a soukromí a možnost být sami se sebou, bez ostatních. Nezájem ze strany okolí nebo dokonce kritika je příliš nevyvádí z rovnováhy, protože většinou dělají věci, o nichž jsou tak jako tak velmi vnitřně přesvědčeni, že jsou správné, ne-li jediné možné.

Jejich manažerský styl vychází z toho, že chtějí svět kolem sebe stimulovat k (sebe)zdokonalování. Proto zdánlivý nedostatek laskavosti a určitý chlad a jakási

nadřazenost spíše klame. Oni sami ji vidí jinak a jsou dotčeni, pokud jim někdo řekne, že jsou chladní. Paradoxně jejich zdánlivý chlad a nedostatek laskavosti je pravým opakem - to je jejich způsob, jakým vyjadřují zájem, provokují k rozvoji a růstu. Ve svých dětech i podřízených podporují jejich nezávislost a soběstačnost např. tím, že je učí plavat tak, že je doslova či obrazně hodí do vody. Osobní pohodlí nebo strach jsou tváří tvář úkolu bezpředmětné. Důležité je naučit se plavat, tečka. Byl to jistě nějaký čínský INTJ, který jako první pravil: "Chceš-li člověka nasytit na jedím den, dej mu rybu, chceš-li jej nasytit na celý život, nauč jej rybařit."

Verbálně má sklon převládat spíše rozjímavá a všem možnostem otevřená část jejich osobnosti, charakterizovaná introvertní intuící IN, zatímco v rovině skutečného chování nabývá vrchu tendence usuzovací s převahou myšlení TJ, pro niž je příznačná přesnost a zodpovědnost. Obojí spojuje pro mnohé ale neviditelné heslo INTJ: "Pokaždé, když to či ono uděláš rychle a správně, získáš pro sebe víc prostoru pro pružnost, svobodu a další sebezdokonalení."

Tito, z dlouhodobého hlediska možná nejúspěšnější manažeři, mají však i své slabiny. Jejich výkonnost může být narušena sklonem něco ustavičně zlepšovat; protože však tato zlepšení se odehrávají především v intelektuální rovině, může jim to prospívat ve výzkumném ústavu, ale už ne ve firmě. Více než jiné typy pro ně platí, že když je něčeho moc, tak je toho příliš. Jejich přednosti dovedené do extrému se mohou obrátit proti nim. Jejich vnitřní představivost, nevynechající jedinou možnost, je může dovést k přehnané nedůvěře, podezíravosti až na kraj stihomamu. Jako manažeři někdy jenom slovně uznávají a intelektuálně připouštějí různé koncepce řízení, odlišné od jejich, v praxi se však jimi nebudou řídit. Tak mohou navenek např. souhlasit s budováním týmu, participativním rozhodováním, zlepšením time managementu, ale pro sebe si myslet, že je to dobré jenom pro jiné a sami nic v tomto směru neudělat. Pokud jsou vystaveni příliš mnoha detailům a příliš mnoha intenzivním kontaktům, mohou podlehnout stresu z přemíry podnětů. Uchylují se pak ale mnohdy k šířavosti, uštěpačnosti, zesměšňování a bagatelizování, čímž věci od sebe odhazují, ale neřeší.

Ačkoliv nejdůležitější preferencí INTJ je silně vyvinutá intuice, nebývá tato jejich vlastnost zcela viditelná. Na odiv stavějí spíše myšlení, pomocí něhož se vztahují k ostatním lidem a ke světu. Toto myšlení je však obvykle zapřaženo do služeb intuice,

vnitřního zření, a tak mohou INTJ čas od času racionalizovat a velmi rafinovaně a důmyslně hájit značně krkolomné, podivínské a bizarní nápady, že se až ostatní někdy diví, kde se to v těch jinak tak inteligentních lidech bere. V citové oblasti bývají INTJ velmi zranitelní a chrání se proto silnou a chladnou slupkou; to jim však sotva může pomoci v tom, aby se v této oblasti opakovaně nedopouštěli citelných klopýtnutí.²²

Vzhledem k marginálnímu počtu respondentů druhého nejčastějšího typu ESFP (2krát) neuvádím podrobnější komentář.

V respondentním vzorku z oblasti ne-školského managementu jednoznačně převažují respondenti z kategorie introvertních typů.

5.3 Komparace zjištěných výsledků

V této části seznámím čtenáře se zjištěnými výsledky provedeného empirického šetření na respondentním vzorku 56 osob, který se uskutečnil v průběhu měsíce června 2008 (2. až 10.) mezi manažerskou veřejností soukromých i veřejnoprávních firem (organizací) a jejich vzájemnou komparací. Pro snazší a přesnější orientaci v učiněných zjištěních předkládám výstupní data ve strukturované tabulkové podobě. Jednotlivé tabulky doprovázím sumárním slovním komentářem.

Přehled o celkovém počtu respondentů provedeného šetření

Obr. 7 Složení respondentního vzorku

Složení respondentního vzorku			
soukromý sektor		veřejný sektor	
neškolství	školství	neškolství	školství
11	25	10	10
36		20	
56			

²² ČAKRT M. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management-Press, 1999. ISBN 80-85943-12-3.

Obr. 8 Věková struktura respondentů

Věková struktura respondentů			
soukromý sektor		veřejný sektor	
neškolení	školení	neškolení	školení
průměrný věk			
37	44	51	48
32			

Obr. 9 Vzdělanostní struktura respondentů

Vzdělanostní struktura respondentů											
soukromý sektor						veřejný sektor					
neškolení			školení			neškolení			školení		
ZŠ	SŠ	VŠ	ZŠ	SŠ	VŠ	ZŠ	SŠ	VŠ	ZŠ	SŠ	VŠ
0	1	10	0	0	25	0	4	6	0	0	10
56											

Obr. 10 Místopis response

Místopis response			
soukromý sektor		veřejný sektor	
neškolení	školení	neškolení	školení
Praha	Praha	Praha	Praha
Praha		Praha	
Praha			

Obr. 11 Typologické výsledky

10.1 Veřejný sektor

Typologické výsledky respondentů		
veřejný sektor		
	neškolství	školství
ISTJ		
ISTP		
ESTP	1	
ESTJ		
ISFJ		
ISFP	1	
ESFP	2	1
ESFJ		
INFJ		
INFP		
ENFP		3
ENFJ		
INTJ	4	
INTP		
ENTP	2	5
ENTJ		1
celkem	10	10

Nejvíce zastoupený typ osobnosti v oblasti školství veřejného

1. Nejvíce zastoupený typ osobnosti v oblasti školství veřejného byl typ ENTP (extrovertní intuitivní uvažující typ s převahou mysli), celkem pětkrát, tj. 50%.
2. Nejvíce zastoupený typ osobnosti v oblasti školství soukromého byla rovněž typ ENTP (extrovertní intuitivní uvažující typ s převahou mysli), celkem dvakrát, tj. 33%.
3. Nejvíce zastoupený typ osobnosti v oblasti neškolství veřejného byl typ INTJ (introvertní intuitivní uvažující typ s převahou mysli), celkem čtyřikrát, tj. 40%.

10.2 Soukromý sektor

Typologické výsledky respondentů		
soukromý sektor		
	neškolství	školství
ISTJ		3
ISTP		
ESTP		
ESTJ		1
ISFJ		
ISFP		
ESFP		5
ESFJ	1	
INFJ		
INFP		
ENFP		2
ENFJ	1	
INTJ	8	3
INTP		
ENTP	1	9
ENTJ		2
celkem	11	25

Resumé provedeného empirického šetření:

1. Nejčastěji zastoupeným typem osobnosti v oblasti školství veřejného sektoru byl typ **ENTP** (extrovertní intuitivní vnímavý typ s převahou myšlení), celkem **pětkrát**, tj. 50%.
2. Nejčastěji zastoupeným typem osobnosti v oblasti školství soukromého sektoru byl rovněž typ **ENTP** (extrovertní intuitivní vnímavý typ s převahou myšlení), celkem **devětkrát**, tj. 36%.
3. Nejčastěji zastoupeným typem osobnosti v oblasti neškolství veřejného sektoru byl typ **INTJ** (introvertní intuitivní usuzující typ s převahou myšlení), celkem **čtyřikrát**, tj. 40%.

4. Nejčastěji zastoupeným typem osobnosti v oblasti neškolského soukromého sektoru byl typ **INTJ** (introvertní intuitivní usuzující typ s převahou myšlení), celkem **osmkrát**, tj. tj. 72%.

5. Nejčastějším osobnostním typem napříč resorty a sektory byl se **ENTP** (celkem 17 respondentů) následovaný **INTJ** (celkem 15 respondentů).

U obou nejčastěji se vyskytujících typů v obou sektorech obou resortů je dominantní osobnostní složkou intuice (N). Oba typy disponují silnou kognitivní složkou (racionální analýzou). Zatímco ve školském resortu převažují extravertní typy, což odpovídá původnímu profesnímu zaměření, jímž je výuka, tedy veřejné vystupování, v neškolském pak introvertní, přičemž se nejedná o vyhraněné introverty, spíše o ambiverty²³ se sklonem k introverzi. Z celého souboru INTJ byl pouze jeden subjekt s vyhraněnou introverzí (61 b.). Ostatní oscilovali okolo 35 až 40 bodů na měřené škále.

Získané výsledky provedeného šetření nejsou překvapivé, snad až na velmi výrazný podíl jednoho osobnostního typu (INTJ) v neškolské oblasti. To lze snad vysvětlit tím, že respondenti se povětšinou rekrutovali ze skupiny absolventů technických či exaktních vysokých škol (ČVUT, MFF UK, PŘF UK). Zjištěný výsledek šetření lze částečně „zpochybnit“ co do zobecnění tím, že respondentním vzorek testovaných osob byl statisticky nevýznamný. Pro verifikaci učiněného nálezu by bylo třeba empirické šetření provést na dalším, mnohem početnějším vzorku respondentů.

²³ **Ambivert** - člověk, u něhož jsou většinou tendence k introverzi i extraverci v rovnováze, jedná se tedy o jakýsi mezityp introverta a extraverta

Závěr

Cílem této práce bylo prokázat existenci rozdílů v obsazování manažerských pozic v resortu školství v porovnání s jinými resorty celospolečenského života v České republice a vyzdvihnout specifika těchto rozdílů a současně podat vlastní elementární návrh řešení v intencích typu a rozsahu této práce. Jsem přesvědčena, že existence těchto rozdílů byla jednoznačně popsána a zdůvodněna v jednotlivých kapitolách této práce a provedené empirické šetření ukázalo i jednotlivé rozdíly v osobnostních předpokladech jednotlivých manažerů napříč resorty a sektory. Je zjevné, že při obsazování řídicích pozic v resortu školství (zdravotnictví) se vychází z jiných, naprosto odlišných výchozích předpokladů a požadavků na uchazeče, než jak tomu je v neškolské sféře, respektive soukromém sektoru, i když v oblasti školství a zdravotnictví nehraje typ sektoru (soukromý versus veřejný) zásadní roli.

Z provedeného šetření vyplývá, že:

- ve školském sektoru se do manažerských pozic spíše postupuje v rámci jakéhosi kariérního růstu na základě absolvovaných vítězných konkurzů,
- kdežto do manažerských postů v neškolském resortu a zejména soukromém sektoru se přímo nastupuje.
- Zatímco v prvně jmenovaném resortu se o manažerském postu dá uvažovat jako o funkci,
- v jiných resortech coby o autonomní kvalifikované profesi.
- Ve školském sektoru jsou manažeři spíše extravertního založení,
- kdežto v neškolském spíše introvertního, respektive ambivertního.
- Ve školské oblasti se hledí přednostně na odbornou kvalifikaci,
- v neškolské (a zejména soukromém sektoru) na manažerské a osobnostní předpoklady.

V čem spočívá funkční rozdílnost mezi manažery školské a neškolského resortu?

Hlavní rozdíl spočívá v:

- pojetí principu a významu managementu
- používaných metodách a technikách řízení
- v univerzálnosti použití manažerských rolí napříč resorty a sektory.

Jaká řešení navrhuji pro zrovnoprávnění, respektive srovnání obou typů podnikového managementu, aby byla možná rovnocenná komparace a zastupitelnost představitelů obou typů managementů podle resortů a sektorů? V zásadě se jedná o následující opatření:

- změnit přístup k významu managementu ve školském resortu v duchu hesla: *„Být manažerem je profese, nikoli funkce“*,
- změnit parametry pro personální výběr školských manažerů,
- změnit požadavky na definici pracovního manažerského místa v resortu školství,
- zaměřit se na typovou různost osobností školských manažerů,
- věnovat větší prostor rozvoji manažerských a osobnostních dovedností (kompetencí) u školských manažerů,
- podpořit manažerskou kompetenční univerzálnost školských manažerů
- zainteresovat školský management na ekonomických výsledcích školských zařízení,
- podpořit penetraci školských manažerů do neškolského soukromého odvětví podnikání například formou smluvních stáží,
- celospolečensky více emancipovat resort školství, zejména ekonomicky,
- zapojit školský management do evropské integrace a vzájemných výměn zkušeností a know-how z daného resortu.

Jsem přesvědčena, že mnou navrhovaná opatření lze z větší části realizovat úspěšně, avšak za sdíleného přesvědčení kompetentních osob v čele resortu školství, případně široké školské veřejnosti. Emancipace školství coby autonomní složky společenské

reality je nejen potřebná, ale vzhledem k současnému stavu českého systému školství i nezbytně nutná. Správným, respektive vhodným pojetím personálního managementu (personální politiky) včetně obsazování manažerských postů v resortu školství lze docílit zplnohodnotnění tohoto odvětví s jinými a docílit tak atraktivnosti manažerských pozic uvnitř resortu i pro zájemce z jiných odvětví. Ekonomická složka je velmi důležitou pro nábor budoucích školských manažerů, ale neméně rozhodující je i společenská prestiž a rezonance. Tyto je možné budovat paralelně s ekonomickou základnou, která je v této chvíli nedostačující a se soukromým sektorem jiných resortů nesrovnatelná.

Předkládaná práce si zaslouhuje další podrobnější rozvedení, což je už však nad rámec typu a rozsahu bakalářské práce. Doufám, že se k tomuto tématu postupem času vrátím a budu ji moci dovést k jednoznačným aplikovatelným závěrům a výsledkům. Jestliže jsem začala citátem Francise Bacona o pochybování, tak skončím jiným citátem, tentokrát Blaise Pascala²⁴, který je reflexí na mnou získanou jistotu, že personální výběr do manažerských pozic ve školství zlepšit lze. *„Všechny dobré zásady jsou již v knihách napsány. Nyní ještě zbývá je uskutečnit.“*

Barbora Strejcovská

²⁴ **Blaise Pascal**, francouzský přírodovědec a filosof (*1623; †1662)

Přehled použité literatury

1. **ČAKRT M.** *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management-Press, 1999. ISBN 80-85943-12-3.
2. **GOLEMAN D.** *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.
3. **MATĚJKA M.; VIDLAŘ P.** *Vše o přijímacím pohovoru aneb Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0215-0.
4. **MATĚJKA M.; VIDLAŘ P.** *Vše o přijímacím pohovoru*, druhé přepracované vydání, Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.
5. **NAKONEČNÝ M.** *Lidské emoce*. Praha: ACADEMIA, 2005. ISBN 80-200-0763-6.
6. **PAUKERTOVÁ D. a kolektiv.** *Psychologie pro ekonomy a manažery*, druhé přepracované vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

Přílohy:

Příloha 1: Osobnostní dotazník MBTI

Osobnostní dotazník MBTI

Zadání: Následující výroky mají vždy dvě možnosti odpovědi – **a)** a **b)**. **Rozdělte** vždy celkem **5** bodů mezi pár možných odpovědí pro daný výrok. Body lze rozdělit libovolně podle míry souhlasu s danou variantou odpovědi. Třetí **možnost** typu **nevím** nebo **možná neexistuje**. Omezte se, prosím, vždy na rovinu binárního myšlení a soudu. Můžete zaujmout vyhraněný postoj a jedné z variant odpovědí přidělit například celých 5 bodů a druhé variantě 0 bodů. V případě umírněnosti v rozhodování lze body dělit např. i 3:2, 2:3, 1:4 nebo 4:1. **Nicméně součet přidělených bodů musí být vždy 5!**

Po vyplnění předkládaného testu přidělené body zapište do řádků v jednotlivých sloupcích jednotlivých parametrů (charakteristik). Nakonec sečtete body v jednotlivých sloupcích a k jednotlivým parametrům zapište výsledné skóre.

V páru každého ze čtyřech základní kritérií zjistěte, u kterého jste dosáhli vyšší počet bodů. Ta charakteristika, která bodově převažuje, je Vaším výsledným dílčím určením. Stane-li se, že u obou parametrů v jednom kritériu získáte stejný počet bodů, potom toto kritérium označte například písmenem X, což znamená, že nejste vyhraněný typ v tom kterém kritériu osobnosti. Jste de facto smíšený typ (ambivert).

Výsledek: Poznamenejte si výsledek Vašeho výpočtu u jednotlivých kritérií v pořadí kritérií I nebo E, S nebo N, T nebo F a J nebo P. Získáte konečný čtyřznakový symbol viz příložená tabulka. Vaši takto získanou charakteristiku se dozvíte v komentáři k takto získanému výsledku.

MBTI

1. **Raději:**
 - a) ----- řešíte nový a komplikovaný problém
 - b) ----- pracujete na něčem, co jsem již dělal/a dříve nebo co znám z minulosti
2. **Rád/a:**
 - a) ----- pracujete sami v tichém prostředí
 - b) ----- jsem tam, kde „se něco děje“
3. **Při posuzování jiných se řídíte spíše:**
 - a) ----- trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
 - b) ----- okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi
4. **Máte sklon si vybírat:**
 - a) ----- spíše pečlivě
 - b) ----- spíše impulzivně
5. **Ve společnosti se zpravidla bavíte:**
 - a) ----- s několika málo lidmi, které dobře znáte
 - b) ----- s mnoha lidmi, včetně těch, které moc neznáte nebo dokonce vůbec ne
6. **Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:**
 - a) ----- zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
 - b) ----- zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě
7. **Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste postupoval/a:**
 - a) ----- uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou (budou kompatibilní)
 - b) ----- zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi
8. **Když na něčem pracujete:**
 - a) ----- věci raději dokončíte a dostanete se k určitému závěru
 - b) ----- často ponecháváte konec otevřený pro případné změny
9. **Ve společnosti:**
 - a) ----- se většinou zdržíte déle, protože tak zpravidla lépe pobavíte
 - b) ----- odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom tak dlouho, abyste neurazili
10. **Zajímá Vás více:**
 - a) ----- to, co bylo a co je
 - b) ----- to, 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 situaci
12. **Když na něčem pracujete, jste raději, když:**
 - a) ----- máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
 - b) ----- můžete zkoušet různé možnosti
13. **Když zazvoní 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
b) ----- už je všechno hotovo
- 17. Když někam telefonujete:**
a) ----- nebojíte se, že na něco zapomenete
b) ----- připravíte si, co budete říkat
- 18. Když diskutujete s kolegy o problému, je pro Vás snadné:**
a) ----- věci vidět „v širším rámci“
b) ----- postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
- 19. Která slova Vás charakterizují lépe, jste spíše:**
a) ----- analytický typ
b) ----- vciťující se typ (empatický)
- 20. Často:**
a) ----- když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když něco musíte podstatně měnit
b) ----- neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte
- 21. Ve společnosti druhých spíše:**
a) ----- začínáte rozhovor sám/a
b) ----- přenecháváte iniciativu druhým lidem
- 22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:**
a) ----- plynulé a nepřetržité práci
b) ----- práci s velkými výdeji energie a následnými „prostoji“
- 23. V jaké situaci se cítíte lépe:**
a) ----- přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
b) ----- proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními
- 24. Je horší:**
a) ----- být nespravedlivý
b) ----- být nemilosrdný (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 ho zvedli jako první
b) ----- doufáte, že ho zvedne někdo jiný
- 27. Moje jednání vede a řídí spíše:**
a) ----- hlava
b) ----- srdce
- 28. Více obdivu si zaslouží schopnosti:**
a) ----- umět si věci předem zorganizovat a být metodický/á
b) ----- rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je
- 29. Když Vás napadne nová myšlenka, obvykle:**
a) ----- pro ni vzplanete
b) ----- raději o ní hloubáte trochu déle

- 30. Řekli byste, že jste spíše:**
 a) ----- důvtipní
 b) ----- praktičtí
- 31. Raději slyšíte:**
 a) ----- konečný a neměnný výrok
 b) ----- zkusmý a předběžný výrok
- 32. Je větší chyba být:**
 a) ----- tolerantní a smířliví
 b) ----- nekompromisní a kritičtí
- 33. Jste spíše:**
 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 samy a rozhodujete se v průběhu událostí
- 37. Při jednáních máte sklon:**
 a) ----- rozvíjet své myšlenky průběhu toho, jak mluvíte
 b) ----- hovořit pouze po důkladném 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 aktuálně k dispozici
- 40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:**
 a) ----- byste měli práci s intelektuální motivací
 b) ----- byste byli zaujati jejími cíli a posláním
- 41. Co Vám imponuje více:**
 a) ----- logické bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
 b) ----- dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy
- 42. V písemném projevu dáváte přednost:**
 a) ----- věcnému stylu
 b) ----- košatému, 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 typu správné – nesprávné
- b) ----- při hodnotových soudech typu dobré – špatné

49. Raději se rozhodujete:

- a) ----- poté, co jste si zjistili mínění ostatních
- b) ----- především podle vlastního uvážení

50. Obvykle dáváte přednost tomu:

- a) ----- použít osvědčené metody, které znám, spíše než
- b) ----- vymýšlet a zkoušet, jak by se to dalo dělat nově a jinak, lépe

51. Raději:

- a) ----- se zabýváte tím, co je
- b) ----- přemýšlíte o různých možnostech

52. K závěrům s rozhodnutím dospíváte především na základě:

- a) ----- věcného zdůvodnění a logické analýzy
- b) ----- na základě toho, co cítím, že je správné, a v co věřím, že je lidsky přijatelné

53. Nemáte rád/a:

- a) ----- předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny
- b) ----- když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení

54. Nejhezčí chvíle nejraději prožíváte:

- a) ----- spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je musím nezbytně nutně znát příliš dlouho
- b) ----- s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám

55. Máte ve zvyku:

- a) ----- poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařídít do diáře
- b) ----- omezovat takovéto poznámky na minimum

56. Jednáte spíše na základě:

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

Výsledková tabulka – hodnocení MBTI

I	E	S	N	T	F	J	P
2a	2b	1b	1a	3a	3b	4a	4b
5a	5b	6b	6a	7b	7a	8a	8b
9b	9a	10a	10b	11b	11a	12a	12b
13a	13b	14a	14b	15a	15b	16a	16b
17b	17a	18b	18a	19a	19b	20a	20b
21b	21a	22a	22b	24a	24b	23a	23b
26b	26a	25a	25b	27a	27b	28a	28b
29b	29a	30b	30a	32a	32b	31a	31b
33a	33b	34a	34b	35a	35b	36a	36b
37b	37a	38a	38b	40a	40b	39b	39a
43a	43b	42a	42b	41a	41b	44b	44a
45b	45a	47a	47b	48a	48b	46a	46b
49a	49b	50a	50b	52a	52b	53b	53a
54b	54a	51a	51b	56b	56a	55a	55b
celkem:	celkem:	celkem:	celkem:	celkem:	celkem:	celkem:	celkem:

Poznámka: Parametry jednoho kritéria tvoří vždy pár s opačnou variantou.

Barbora Strejcovská

Specifika personálního výběru pro obsazování manažerských (řídících) pozic ve školském systému České republiky v komparaci s personálním výběrem do řídicích struktur mimo oblast školství

Ing. Dagmar Krutská – vedoucí ZBP

Doporučení předaná v průběhu konzultací

Autorka zaslala osnovu závěrečné bakalářské práce ke schválení vedoucí ZBP v době odevzdání ZBP. Studentka vypracovala ZBP samostatně bez potřeby konzultací a doporučení ze strany vedoucí ZBP. ZBP byla odeslána vedoucí ZBP v době odevzdání závěrečné práce.

Praha 4. září 2008

