

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Profil osobnosti podnikatele a jeho dopad na podnikovou kulturu

Enterpriser's Personality Profile and His Impact on Corporate Culture

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

ŠTĚPÁNOVÁ

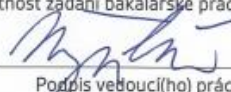


LUCIE

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Štěpánová	Jméno:	Lucie	Osobní číslo:	459948
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Profil osobnosti podnikatele a jeho dopad na podnikovou kulturu		
Název bakalářské práce anglicky:	Enterpriser's Personality Profile and His Impact on Corporate Culture		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem bakalářské práce je identifikace klíčových vlastností podnikatelů pro spokojenost zaměstnanců s firemní kulturou.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce je stanovení osobnostního profilu podnikatele firmy Blueberry.cz Apps s následným návrhem vzdělávacích a sebezvojevých metod pro budoucí rozvoj osobnosti a stabilní firemní kultury.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - profil osobnosti podnikatele, charakteristika osobnosti, vývoj a struktura osobnosti, osobnostní testy, role podnikatele, podniková kultura, kulturní dimenze podle Hofstedeho, 3. Praktická část - identifikace klíčových vlastností, profil společnosti, osobnostní testy podnikatelů, rozhovor se zaměstnanci, srovnání podnikatelů, vyhodnocení, 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>Bridges William, Typologie organizace. Využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Praha: management press, 2006</p> <p>Nový, Schroll a kol., Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha: management press 2001</p> <p>Brooks Ian, Firemní kultura. Brno: computer press, 2003</p> <p>Čákrť Michal, Typologie osobnosti. Praha: management press, 2005</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Mgr. Barbora Blažková, Blueberry.cz Apps s.r.o.		
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>25.4.2018</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

ŠTĚPÁNOVÁ, Lucie. *Profil osobnosti podnikatele a jeho dopad na podnikovou kulturu*.
Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův
ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 26.04.2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí práce, kterou byla PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., za odborné rady a poznámky, které mi během celé bakalářské práce poskytovala. Dále také firmě Blueberry.cz Apps s.r.o., která mi dovolila zkoumat danou problematiku přímo v ní a Mgr. Barboře Blažkové za poskytnutí interních sdělení a dokumentů, týkajících se firmy.

Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o charakteristikách osobnosti, jejím vývoji, struktuře, temperamentu, kde plynule přechází v informace o podnikateli, jaká je jeho role v návaznosti s firemní kulturou. Konkrétně pak všechny tyto informace, získané v teoretické části, jsou aplikované ve firemní kultuře firmy Blueberry.cz Apps s.r.o., které bylo pomocí dotazníkového šetření, rozhovoru a osobnostních testů zakladatelů stanoveno doporučení pro seberozvojové metody, jak pro zakladatele firmy, tak pro jejich firemní kulturu.

Klíčová slova

Vývoj osobnosti, osobnost podnikatele, firemní kultura, hodnoty firmy, vliv podnikatele.

Abstract

Bachelor thesis describes specific character attributes, their development, structure and disposition. Another part is focused mainly on information about entrepreneurs in general and what is their role in terms of business culture. All the information summed up in theoretical part is applied to the business culture of Blueberry.cz Apps s.r.o. company. Questionnaire survey, interviews and personality tests of the founders have been done and put together. Based on the results we came with several suggestions how to improve this specific business culture with self-development methods for the company founders and for the employees as well.

Key words

Personality evolution, Enterpriser's Personality Profile, Company culture, Corporate value, The effect of the entrepreneur.

Obsah

Úvod	5
1 Osobnost podnikatele	7
1.1 Charakteristika osobnosti	7
1.2 Vývoj a struktura osobnosti.....	8
1.3 Temperament.....	11
1.4 Testy osobnosti	15
1.5 Podnikatel a jeho role.....	21
2 Podniková kultura	24
2.1 Kultura	24
2.2 Podniková kultura.....	24
2.3 Kulturní dimenze	26
3 Výzkumná část firmy Blueberry.cz Apps s.r.o.	30
3.1 Cíl a výzkumné otázky	30
3.2 Představení firmy.....	30
3.3 Struktura a hodnoty firmy	31
3.4 360 stupňová zpětná vazba	32
3.5 Profil podnikatelů	37
3.6 Dotazník spokojenosti.....	40
3.7 Strukturovaný rozhovor	41
3.8 Vyhodnocení výzkumu	42
3.9 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	43
3.10 Doporučení	45
Závěr	47
Seznam použité literatury	48
Seznam obrázků	50
Seznam tabulek	51
Seznam grafů	52
Seznam příloh	53

Úvod

Psychologie je v dnešní době populární obor studia, zaměřující se hlavně lidským myšlením, chováním, mezilidskými vztahy a interakcemi. Dnes je velmi zkoumanou vědou i v oblasti práce, kde se snaží rozklíčovat, jak lidská psychika dopadá na jeho pracovní výkon a další. Spadá pod ní vědecká disciplína jako je ergonomie, která se zabývá vztahem člověka k pracovním podmínkám a snaží se předejít ohrožení člověka na životě při práci. Neodmyslitelnou součástí práce je i motivovanost lidí pro výkon, který souvisí s jejich psychickou pohodou. Veškeré počátky psychiky člověka jsou již daleko dříve, nežli nastoupí do práce.

V mé bakalářské práci bude řešena analýza osobnosti podnikatelů s návazností na jejich firemní kulturu. Tuto problematiku budu zkoumat ve firmě Blueberry.cz Apps s.r.o., která se během pár let rozrostla do rozměrů velké firmy, čítající okolo sta spolupracovníků.

Teoretická část nám přiblíží jednotlivé definice, co to vůbec je osobnost, jaká je psychologie osobnosti a jak se vyvíjela. Dále se budeme bavit o temperamentu lidí a o tom, jak se dá zjistit pomocí osobnostních testů jakou jsme my osobností. Navazovat na to bude charakteristika kultury, podnikové kultury a zmínka bude i o kulturních dimenzích.

V praktické části budou zkoumány hned tři výzkumné otázky. Na začátku firmu detailněji představím řeknu něco o její struktuře a hodnotách, kterými se firma řídí. Poté si zanalyzujeme profily podnikatelů pomocí jednoho z testů, o kterém bude řeč i v teoretické části a doplníme profily o další informace z firmy pomocí rozhovoru a dotazníku spokojenosti s firemní kulturou.

Cílem mé bakalářské práce tedy bude zjistit do jaké míry mohou podnikatelé ovlivňovat podnikovou kulturu při takovém rozsahu, a jestli vůbec je možné, aby jí ovlivnili.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Osobnost podnikatele

1.1 Charakteristika osobnosti

Osobnost je komplex složek kognitivních, emocionálních a konativních neboli volních, které spolu vzájemně působí na sebe a ovlivňují se. „Psychologickým pojmem osobnost označujeme konkrétního člověka se všemi jeho duševními a fyzickými vlastnostmi, nositele psychické a předmětné činnosti a současně i společenských vztahů“ (Provazník a kol., r 2002, str. 96).

„Osobnost (persona) je pojem pocházející z latiny. Persona byla maska, kterou si herci nasazovali při představení“ (Vysekalová, 2011, s. 16).

Pojem osobnost se však nenachází jen v psychologii. Setkat se s tímto pojmem můžeme i v historii či filozofii, avšak v těchto vědních oborech nabývá tento výraz odlišný význam. Za osobnost se může považovat politik, malíř, vynálezce, sportovec. Člověk, který byl něčím výjimečný a překonal sebe či stvořil věc, například malbu, která ho přetrvala.

Každá osobnost má své cítění, myšlení, funguje systémově, spojeně a nelze oddělit jedno od druhého. Osobnost se projevuje v interakci s okolím a je relativně stálá. Neustále se vyvíjí podle vzorce naučeného a vrozeného chování.

V psychologii existuje řada definicí pojmu osobnost. Watson podal definici již v roce 1924, chápal osobnost jako „konečný produkt našeho systému zvyků“. „H. Eysenck definoval osobnost jako souhrn vzorců chování organismu, které jsou determinovány dědičností a prostředím“ (Vysekalová, 2011, s. 16).

Všechny osobnosti se vyznačují určitými základními charakteristikami, mezi které patří celistvost a jednota, jedinečnost, relativní stálost a přizpůsobení vývoji. Celistvost a jednota se vyznačují souhrnem psychologických prvků, které spolu tvoří nedělitelný celek. Osobnost je to, co nás jako jedince (individuum) odlišuje od ostatních lidí, nazýváme to jedinečností. Relativní stálost nám umožňuje předpovídat chování jedince v určité situaci. To, jak se vyrovnáváme se změnami podmínek v nás i v našem okolí zas nazýváme přizpůsobením vývoje. (Nakonečný, 2003, s. 248-252)

Existují také tři různé přístupy k popisu osobnosti. První z nich je takzvaný typový neboli typologický přístup, který se snaží označit určité skupiny lidí, které mají stejné vzorce chování a přiřazuje jim určité vlastnosti, které se dohromady snaží zobecnit. Druhý přístup je rysový, u kterého se popisuje osobnost prostřednictvím umístění

v různých dimenzích nebo škálách, jako to dělal H. Eysenck (labilní/stabilní, introvert/extrovert). Psychoanalytický přístup je třetí a poslední přístup k popisu osobnosti, který popsal Sigmund Freud jako topografický a strukturální model osobnosti (Nakonečný, 2003, s. 292-294). Osobnost je často definována jako to, co člověk chce (pudy, potřeby, zájmy, hodnoty), co člověk může (schopnosti, vlohy a nadání), co člověk je (temperament, charakter), kam člověk směřuje (osobní životní cesta) (Vysekalová, 2011, s. 16).

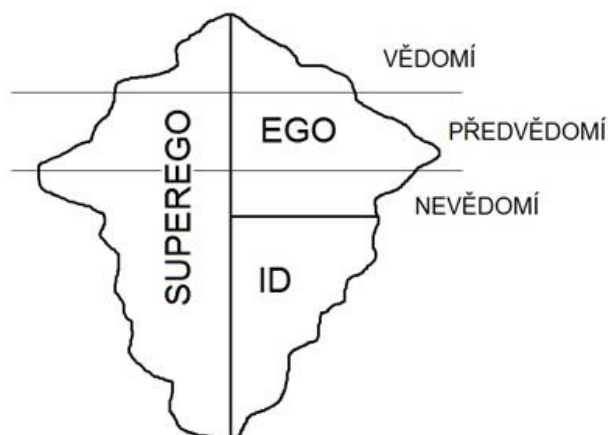
1.2 Vývoj a struktura osobnosti

Tímto tématem se zabývalo hned několik psychologů, kteří se řadí do několika směrů. Behavioristé popisovali psychologické jevy jako podnět a následnou reakci, někdy označované jako stimul a response neboli odpověď. Mezi behavioristy patří J.B. Watson (zakladatel behaviorismu), I.P. Pavlov nebo B.F. Skinner, kteří hodně experimentovali se zvířaty. Sigmund Freud, jeho dcera A. Freudová, C. G. Jung nebo E. Erikson se naopak řadí mezi psychoanalytiky a neopsychoanalytiky. Ti se zabývali podvědomím a nevědomím člověka. Jeana Piageta řadíme do organického pojetí duševního vývoje a A. Maslow měl svou teorii sebeaktualizace, která se řadí do humanistického směru. (Nakonečný, 1998, s. 408)

S. Freud tvrdil, že zdrojem psychické energie jsou pudy. Prvním pudem je eros (libido), sexuální pud, který je hnací silou pro naši osobnost. Pokud nedojde k uspokojení ve všech stádiích vývoje dítěte, dojde v dospělosti ke vzniku neuróz. Druhým typem energie je tanatos, destruktivní energie, za kterou se považují například hysterické záchvaty dětí, a i tento typ musí být uspokojen, jinak v dospělosti mohou nastat psychické problémy. (Rivkin and Ryan, 1998, s. 434-440)

Freud sestavil topografický model osobnosti, ve kterém poukazuje na to, že člověk je ovlivňován svým egem superegem a idem (viz obrázek č.1).

Obrázek č. 1 Typograficky model osobnosti



(Zdroj: www.sigmund-freud.webnode.cz)

Na obrázku můžeme vidět, že ego je v našem plném vědomí, super ego se nachází jednou svou částí ve vědomí a druhou v nevědomí a id je v nevědomí člověka. Id je především projevem slasti u jedince a více se vyskytuje u malých dětí, která nemají dostatečně vyvinuté ego jako dospělý jedinec. U dospělého jedince ego brzdí projevy jeho idu. Chtěl by řvát hlady, ale jeho ego mu to nedovolí.

Vývoj osobnosti S. Freud rozdělil do pěti stádií, která vymezil věkem, určil zdroje stádia vývoje a od příčin neuspokojení potřeby dítěte odvodil vlastnosti některých dospělých jedinců viz tabulka č. 1 uvedená níže.

Tabulka č.1 Stádia vývoje osobnosti

Stádium	Věk (roky)	Zdroje	Vlastnosti dospělých jedinců, které vyplynou z neuspokojení potřeby v dětství
1.Orální	0-1	Odvykání od kojení	Orální projevy, kouření, přejídání, pasivita a naivita
2.Anální	2-3	Hygienické návyky	Uspořádanost, šetrnost, tvrdohlavost
3.Falické	4-5	Oidipův/Elektřin komplex	Samolibost, lehkomyšlnost, paličatost
4.Latence	6-12	Vývoj obranných mechanismů	Žádná: v tomto období neexistují fixace
5.Genitální	13-18	Dospělá sexuální intimita	Jedinci, kteří úspěšně integrovali předchozí stádia, projevují zájem o ostatní lidi, zdravá sexualita

(Zdroj: Langmeier, Krejčířová, 2006, s. 239)

Pod prvním stádiem vývoje, orálním, si můžeme představit dítě, které je uspokojováno sáním neboli kojením. Neuspokojení vzniká, pokud je dítě odstaveno předčasně nebo není kojeno vůbec. Při druhém análním stádiu se dítě začíná učit chodit na nočník. Projev slasti se zde projevuje vyměšováním do plenek a pokud je dítě nuceno na nočník příliš brzy, může nastat trauma. Falické stádium se vyznačuje sexuálním pudem, tedy kontaktem s rodiči opačného pohlaví. Jsou to sympatie mezi dcerou a otcem nebo synem a matkou.

Všechna zmíněná stadia podle Freuda jsou klíčová pro vývoj osobnosti a mohou mít dopad na dospělou formu osobnosti člověka. Tedy tím, kým se člověk v dospělosti stal, je odraz jeho vývoje v dětství. Na toto téma poukazuje každý vývojový psycholog, a dokonce i herec Dušek, ve své divadelní hře Čtyři Dohody, která vychází z knižní předlohy Dona Miguela Ruize.

Anthony Giddens poukazuje na to, že průběh života jedince je podmíněn nejen biologicky, ale i sociálně. Podle Giddense ovlivňují jedince kulturní rozdíly, materiální podmínky a typy společností, ve kterých žijí. Nepopisuje stadia vývoje jedince, ale člení život jedince do různých období, většinou biologicky ohraničených. (Giddens, 1999, s. 54)

Dětství popisuje jako pojem dvě až tři staletí starý, který je výraznou a jasně vymezenou fází života a přechází v dospívání jedince. V takzvané tradiční společnosti užívali stejný pojem, který ale nabýval úplně jiných hodnot než dnes. V této fázi vývoje si Giddens hraje s výrazem „společnost orientovaná na dítě“, poukazuje na pouto s rodiči a jeho správným vnímáním.

Pojem dospívající (mnohdy označovaný jako „teenager“) je specifický termín pro moderní společnost. Jedná se především o fázi vývoje, kdy se dějí biologické změny a jedinec se stává sexuálně aktivním. Střetávají se zde role dítěte a dospělého, většinou ovlivněné rodiči, kteří vyvíjejí tlak na dítě, aby přestalo být dítětem a odhodilo hračky. Giddens zde užívá pojem „odnaučování“, které je v dnešní moderní době pro dítě více zmatečné než dříve.

Dále je tu období mladý dospělý, kdy si lidé po dovršení věku 20 let berou takzvaný „oddechový čas“, aby našli místo, kam patří. Mladí dospělí hodně cestují, začínají se aktivně zajímat a zapojovat do politiky a hledají partnera (Giddens, 1999, s. 55).

Výraz mladý dospělý lze najít i pod pojmem časná dospělost, který se vymezuje zhruba od 20 do 25 či 30 let, kdy člověk přechází z adolescence do dospělosti, dosahuje osobní zralosti a ekonomické nezávislosti na rodičích (Langmeier, Krejčířová, 2006, s. 169).

V období středního věku Giddens porovnává minulost se současností, kdy měli lidé v dřívějších dobách užší pouto s rodiči, příbuznými a neměli tolik možností jako dnes. Člověk je dnes strůjcem svého života více než v minulosti, kdy lidé dědili řemesla a přebírali návyky od svých rodičů (Giddens, 1999, s. 57)

Jiná publikace vývojové psychologie toto období popisuje jako střední dospělost, kdy v dnešní době se právě toto období bere jako nejvyššího výkonu a stability. Lidé jsou kariérně na vrcholu a jsou v poslední fázi odpovědnosti za své děti, než se stanou sami dospělými. U některých jedinců se může v tomto období objevit takzvaná „krize středního věku“, kdy se lidé ohlíží zpět za svou cestou, aby zjistili, zda jsou spokojeni a občas o tom pochybují. (Langmeier, Krejčířová, 2000, s. 162)

V Giddensově knize je v části zabývající se obdobím stáří popsán obrovský rozdíl ve vnímání starších lidí (65 let a více) v tradiční společnosti oproti té dnešní, průmyslové. Tradiční společnost měla ke starším lidem větší autoritu a čím byl člověk starší, tím se mu dostávalo většího uznání, kdežto dnes je tomu úplně naopak a velkou roli v tomto hraje stárnutí populace (Giddens, 1999, s. 54-57).

Z biologického hlediska lze stáří popsat jako „souhrn změn ve struktuře a funkcích organismu, které podmiňují jeho zvýšenou zranitelnost a pokles schopností a výkonnosti jedince“ (Langmeier, Krejčířová, 2006, s. 202).

1.3 Temperament

„V obecném slova smyslu (temperament) označuje míru či soubor nejrůznějších působících sil, intenzitu a tendence protichůdně působících vlivů, celkové ladění či nastavení osobnosti, tematizaci osobností jako celku, stejnotvárnost rozličnosti“ (Keirsey a Bates, 2006, s. 29).

„Temperament je souhrn duševních vlastností určených na základě toho, jak rychle vznikají, střídají se duševní a citové procesy, a jak se projevují v celkovém chování člověka“ (Adamová, Rejf a Stieberová, 2016, s. 44).

První typologii temperamentu vymezil ve starověku lékař Hippokrates, který určil čtyři druhy temperamentu podle tělních tekutin na krev, hlen, žlutou a černou žluč. Z tohoto vycházel i doktor Galén, který jako první použil rozdělení temperamentu na sangvinika, cholera, flegmatika a melancholika (Provazník a kol., 1997, s. 9-17, 94-95). V novověku se těmito typy zabývali psychologové, jako například Pavlov, Jung, Kretschmer, Freud, Adler, Sullivan a Maslow. Ti všichni přispěli svými teoriemi ke specifičtějšímu upřesnění tohoto rozdělení temperamentu (Vysekalová a kol., 2011, s. 17-20).

Freudova teorie je detailněji rozebrána v kapitole 1.2, přesto ji zde doplníme o informaci, že Freud pracoval především s tím, že člověk se žene za pocitem slasti, kde je nutno dodat, že ne každý ale usiluje o konečnou slast. Pro mnoho lidí je pozitivní prožitek cestou k sebeúctě. Sullivan měl pravdu stejně tak jako Freud, když tvrdil, že je velmi důležitý sociální statut, zas musím ale opakovat, že ne pro každého. (Vysekalová a kol., 2011, s. 19)

Z tohoto dost jasně vyplívá, že temperament člověka slouží každému jako neměnný podpis či razítko jeho jednání. Každý, kdo tento podpis nebo razítko zná, tedy může vědět, o koho se jedná. Důležité je ještě zdůraznit, že temperament nelze změnit, je možné ho pouze korigovat, tudíž člověka nemůžeme změnit, můžeme udělat jen to, že přijmeme, jaký je a doplníme ho o to, co nemá.

Temperament lze rozdělit do dvou větších skupin a tím je skupina temperamentu typu A, kde lidé se vyznačují velkou aktivitou, gestikulací, rychlou reakcí a vzruch převažuje nad útlumem. V temperamentu typu B naopak převažuje stabilita, pomalejší reakce a člověk s tímto typem temperamentu jedná vágně. Celistvý přehled o typologii osobnosti dle temperamentu, je možné vidět v tabulce č. 2. (Nakonečný, 1998, s. 346-352)

Tabulka č. 2 Druhy temperamentů od raných Řeků po dnešní dobu

Zdroj				
Mytologie	vzduch	oheň	země	Voda
Hippokrates/Galén	černá žluč/melancholik	žluč/cholerik	hlen/flegmatik	krev/sangvinik
I.P. Pavlov	slabý	silný nevyrovnaný pohyblivý	silný vyrovnaný nepohyblivý	silný vyrovnaný pohyblivý
H. Eysenck	labilní introvert	labilní extrovert	stabilní introvert	stabilní extrovert
Kretchmer	asthenický	atletický	pyknický	
Jung	myslící	intuitivní	vnímavý	citový
Myers, Briggs	extrovert/introvert	smyslový/intuitivní	myslící/citový	pozorující/usuzující
Sociální styly	expresivní	vedoucí	analytický	přátelský
Blanchard	delegující	ovlivňující	účasný	směňující

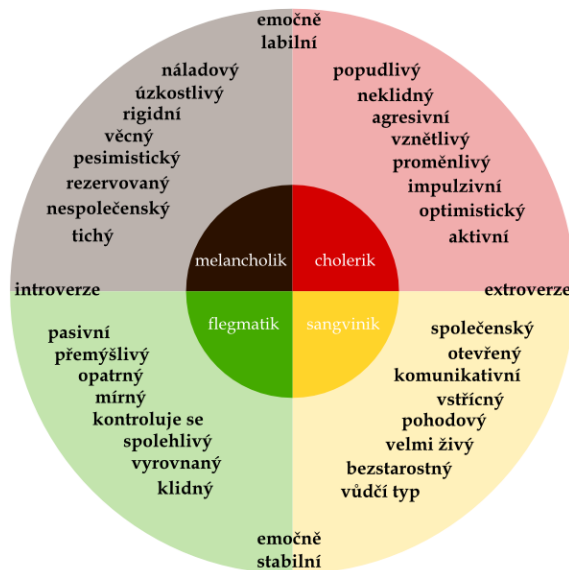
(Zdroj: Vysekalová, 2011, s. 228-237)

Z tabulky je patrné, že každý z uvedených psychologů temperament popisoval jiným způsobem. Hippokratova typologie je založena na tělních tekutinách, přičemž jeho odvození se leckdy považuje za zavádějící. Ovšem mnoho lidí dodnes používá Galenovo pojmenování temperamentu, které vychází právě z Hippokratova rozdělení a tvrdí o sobě, že jsou buď sangvinici, cholericci, flegmatici nebo melancholici. I.P. Pavlov založil svou typologii na síle, rychlosti a vyrovnanosti nervových procesů. Kretchmer rozdělil temperament podle tělesných znaků na Astenického melancholika, který se má jevit jako slabý a uzavřený, dále na Atletického flegmatika, který je výkonný, racionální, silný a posledním typem je Pyknický extrovert/flegmatik, který je dobrosrdečný, přátelský a pohodový. Dnes lidmi často užívané pojmy introvert a extrovert pocházejí z Jungovy bipolární typologie introverze a extroverze a vyznačují se především mírou otevřenosti jedince ke společnosti. (Vysekalová, 2011, s. 231-233; Nakonečný, 1998, s. 346-352)

Blanchardova typologie je již typologií více se zaměřující na manažerské typy osobnosti. Temperament není vždy složen pouze ze stoprocent jednoho typu. V každém z nás se nachází převaha jednoho typu temperamentu, který je ale doplněn o další.

Když složíme dohromady typologii Eysencka, Junga a Galena, vznikne nám podrobnější typologie osobnosti dle temperamentu, která sice není novodobá, ale setkáváme se s ní dodnes v teorii i praxi (viz obrázek č. 2).

Obrázek č. 2 Eysenckovy faktory osobnosti



(Zdroj: Eysenck, Rachman, 1965, In: Atkinsonová a kol., 1995)

Obrázek ukazuje Eysenckovy faktory osobnosti, získané faktorovou analýzou vzájemných korelací mezi Eysenckovými rysy a rysy dalších badatelů“ (Vysekalová, 2011, s. 16).

Hippokratovo rozdělení sangvinika, melancholika, cholera a flegmatika, upravené Galénem, můžeme vidět ve vnitřním kruhu. Jednotlivé typy jsou umístěny tak, aby odpovídaly modernějšímu systému a znázorňovaly poměr „jejich tělesných šťáv, živlu, převládající barvy a vlastnosti dle tělesného typu“ (Vysekalová, 2011, s. 228). Vodorovná a svislá osa nám pak rozděluje kruh do čtyř částí, kde nalezneme Eysenckovo rozdělení labilní/stabilní a rozdělení na introverzi a extroverzi. Dnes jsou velmi oblíbené a používané testy osobnosti, které nám mohou odhalit nejen temperament osobnosti, ale i další konkrétnější údaje. Více k tomuto tématu je uvedeno v kapitole 1.4.

1.4 Testy osobnosti

Pomocí testů osobnosti lze dnes do určité míry stanovit či doporučit vhodné povolání, pozici či zastoupení ve společnosti jednice. Záleží na typu testu, jeho kvalitě a na jeho kvalitním zpracování.

Různí lidé se hodí pro různé druhy činností a měli by se to v sobě snažit nalézt a zohlednit to při volbě střední a vysoké školy nebo při výběru zaměstnání. Důležité jsou schopnosti, znalosti, zájmy a životní cíle jedince.

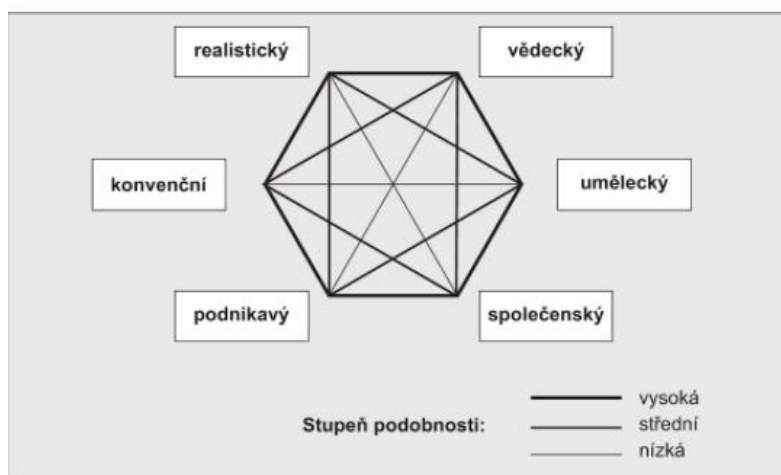
Každá práce a její pozice na pracovišti vyžaduje odlišné schopnosti a dovednosti, které by člověk měl umět ovládat, pokud chce tuto práci vykonávat. Jestliže se člověk hlásí na určitou pracovní pozici, je vhodné, aby splňoval předpoklady, které mohou vyplývat i z jeho zájmů a znalostí ze školy či praxe v jiném zaměstnání. Pokud si tím jedinec není jist nebo chce naopak pomoc s výběrem vhodné volby, mohou k tomu být vhodné i psychologické testy osobnosti, kterých je na výběr velmi pestrá škála. Neměly by se však používat ve výběrovém řízení kandidátů. Mezi ně patří například Hollandova typologie, MBTI test, Belbinův model nebo Plamínkův model týmových rolí. Tyto testy jsou více hloubkového charakteru, vhodné pro užití na teambuildingu či během skupinových prací (Emrová, osobní sdělení).

Dříve než si detailněji popíšeme tyto osobnostní testy, věnujme zmínku o dnes již velmi používané, metodě 360 degree feedback neboli 360° zpětné vazbě. Tato metoda může být užitečná na doplnění informací k seberozvoji na základě pohledu svých přímých kolegů, nadřízených či podřízených, se kterými se v práci dostáváme běžně do kontaktu. Účelem 360 stupňové vazby je pomoci každému jednotlivci porozumět jeho silným a slabým stránkám a přispět k nahlédnutí do aspektů jeho práce vyžadující profesionální rozvoj. U této metody je však také velmi důležité, aby byla implementována s péčí a školením, aby lidé, kteří hodnotí se uměli správně vyjádřit, a naopak pro ty které 360 stupňová zpětná vazba je určena, si uměli poradit s tím, jak danou informaci správně uchopit. (Brett a Atwater, 2001, s. 5-24)

Hollandova typologie je založena na tom, že všechna povolání je možné zařadit do jedné ze šesti profesních skupin či základních modelů profesního prostředí. Test zjišťuje, do jakého prostředí se osobnost hodí. První skupinou je realistické prostředí (Realistic=R), které je zaměřeno na pohybové, manuálně technické činnosti, práce s předměty, stroji, rostlinami či zvířaty. Jsou to profese jako řidiči, tesaři, zedníci, švadleny a další. Druhým prostředím je konvenční prostředí (Conventional=C), to se vyznačuje systematickou a přesnou prací s fakty, čísly, daty. Profese jako administrativní pracovníci či účetní. Podnikatelské prostředí (Enterprising=E) je třetím prostředím, kam se

řadí lidé, kteří umí přesvědčovat, jsou výkonní, mají organizační a ekonomické cítění. Zde můžeme zařadit pracovníky pojišťoven, právníky, obchodníky. Další je sociální prostředí (Social=S), kde je hodně důležitá práce s lidmi a pro lidi. Zahrnuje se sem oblast vzdělávání, poradenství, školství a podobně. Na pátém místě se nachází umělecké prostředí (Artistic=A), kam se zařazují lidé s kreativním duchem, uměleckou tvorbou. Profesemi mohou být například hudebníci, malíři, aranžéři, spisovatelé. Poslední prostředí je vědecké (Investigative=I), které je velmi specifické a týká se vědy a výzkumu (viz obrázek č. 3). (Vendel, 2008, s.22-31)

Obrázek č.3 Vztahy Hollandovy typologie



(Zdroj: Vendel, 2008, s. 26)

Z obrázku je patrné, že všechny výše uvedené typy osobností jsou mezi sebou různě propojené a odstupňované jejich podobností pomocí tloušťky čar. Na tomto základě nelze říci, že člověk je pouze jedním typem osobnosti. Vždy bude jedna ze složek výraznější než druhá, ale nikdy nebude jen jedna.

Test je rozdělen pro mužské a ženské pohlaví, kde se nachází specifické otázky, týkající se aktivit, kompetencí, povolání a testovaný má za úkol zakroužkovat všechny uvedené věci A, pokud by ho bavily a N, pokud by o ně neměl zájem. Výsledky se sečtou a přiřadí k odpovídajícímu písmenu/zkratce, která definuje prostředí a následně se sečte skóre u daných písmen. Tak můžeme určit jejich pořadí, které by mělo vystihovat jací jsme a kam bychom měli směřovat. Jak jsem již zmiňovala, test je vhodný pro studenty, kteří se mohou rozhodnout tak, aby si vybrali obor pro jejich budoucí studium, které jim může pomoci získat vhodné povolání. Využívá se však i v rámci podpory nezaměstnaných a při rekvalifikaci zaměstnanců.

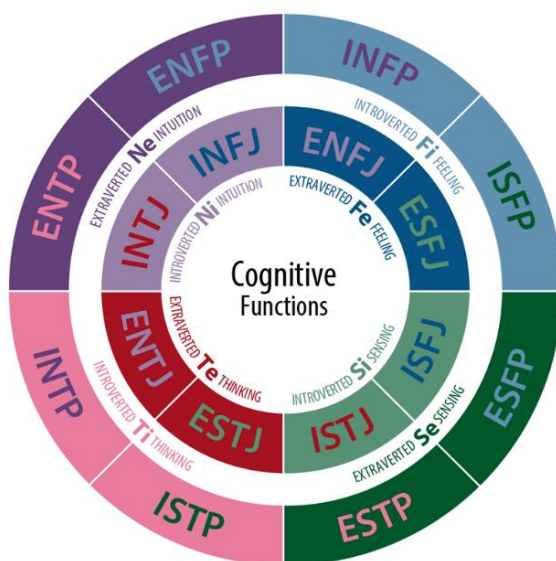
MBTI test, celým svým názvem Myers-Briggs Type Indicator, je osobnostním testem, který dokáže do určité míry rozeznat to, jak lidé vnímají svět a dělají svá rozhodnutí. Test je odvozen z typologie Carla G. Junga a koncepce Big five. Test sestavily matka s dcerou Kathryn Cook Briggs a Isabel Myers za druhé světové války, a aniž by věděly o Jungovy typologii, došly k podobným závěrům. (Čakrt, 2004, s. 18)

MBTI je složeno z šestnácti osobnostních typů (viz tabulka č.3). MBTI má deset škál, které jsou spárované do dvojic. Jde o extroverzi – introverzi, smysly – intuici, myšlení – cítění, orientaci na rozhodování – orientaci na vnímání a poslední dvojicí je napětí – uvolnění. „Test vychází z předpokladu, že lidské chování není nahodilé a lze je předvídat, protože se drží určitých pravidelností“ (Čakrt, 2004, s. 19).

MBTI test dosáhl obdivuhodné popularity. Začali ho používat především lidé z oblasti personalistiky, řízení lidských zdrojů a takzvaní “head hunters” lovci mozků. Dnes je tedy hromadně využíván pracovníky světoznámých firem z odlišných oborů, jako jsou Apple Computer, Exxon, AT&T nebo MC Donald’s. Jeho popularita souvisí s průkaznými a spolehlivými výsledky, které jsou snadno prakticky využitelné a respektovaným prvkem pro vyvážení pracovního místa s profilem uchazeče. (Čakrt, 2004, s. 18-19)

V rámci jeho vyhodnocení je pak zjištěn psychologický typ, udaný čtyřmístným kódem. Tato písmena jsou počátečními písmeny převládajících škál. Osobnostních typů, jak už bylo uvedeno, je celkem 16 (Wagnerová, 2011, s. 1).

Obrázek č.4 Osobnostní typy MBTI



(Zdroj: Čakrt, 2009, s. 219)

Na obrázku č. 4 můžeme vidět, že jeho dva středové bílé kruhy oddělují osobnostní typy a vyznačují dvěma písmeny jejich funkce.

Extravertní smysly (Se) jsou zaměřeny na fakta a vzdálenou budoucností si nezatěžují hlavu. Introvertní smysly (Si) jsou stejně tak jako extravertní zaměřeny na fakta a fungují jako informační systém člověka, který si je pamatuje z minulosti. Extravertní intuice (Ne) je zaměřená na souvislosti související se situacemi. Lidé obdaření introvertní intuicí (Ni) jsou tvůrci myšlenek, které by nikoho jiného nenapadly. Velmi často mají tuto intuici právě spisovatelé. Díky extravertnímu myšlení (Te) dokáží lidé logicky posuzovat situace a rozhodovat se. Introvertní myšlení (Ti) vytváří složité systémy a odhaluje jejich chyby. Extravertní cítění (Fe) je zaměřeno na mezilidské vztahy a společnost a lidé s introvertním cítěním (Fi) brání ze všech svých sil své morální zásady. (Čakrt, 2010, s 88-204)

Tabulka č.3 MBTI 16 osobnostních typů

ISTJ	správce, voják, kontrolor
ISTP	řemeslník, odstřelovač
ISFJ	ochránce, sekretářka
ISFP	skladatel, umělec
INFJ	tvůrce
INFP	snílek, umělec, mnich
INTJ	analytik, stratég, vědec
INTP	fotograf, architekt
ESTP	konferenciér, dobyvatel
ESTJ	organizátor, soudce, ředitel
ESFP	bavič, číšník
ESFJ	prodejce
ENFP	politik, reportér, novinář
ENFJ	učitel
ENTJ	polní maršál, vyšší management
ENTP	podnikatel, advokát, vizionář

(Zdroj: Keirsej a Bates, 2006, s. 63)

Posledním testem, který si zde představíme, je Belbinův test, který je vytvořen podle Belbinova rozdělení týmových rolí. Belbin ve své knize zmiňuje: „obvykle jsou

nám totiž role přidělovány, nevybíráme si je. Přesto si troufám tvrdit, že moderní týmová spolupráce je jedním z nejúčinnějších známých způsobů realizace mimořádně náročných projektů“ (Belbin, 2010, s. 1).

Faktem je, že jakmile se někde utváří tým, v práci, ve škole, na táboře, sportovní tým a další, každý má v týmu svou úlohu. Tak jako v basketbalu je složen tým z rozehrávačů, střelců, obránců, stejně tak jsou v pracovních týmech role, které je nutné zastoupit, aby tým správně fungoval. Belbin rozdělil tyto typy lidí do devíti rolí (viz tabulka č. 4).

Tabulka č. 4 Týmové role a jejich popis

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

(Zdroj: Belbin, 2010, s. 25)

V tabulce se dočteme stručný popis jednotlivých rolí a jejich přípustné slabé stránky, které se objevují ve většině případů. „Pokud chceme využívat potenciál dostupných lidských zdrojů na maximum, nemůžeme význam individuálních rozdílů ve vztahu k jednotlivým týmovým rolím ignorovat“ (Belbin, 2010, s. 25).

Abychom zjistili, jakou týmovou roli zastáváme nebo jaká se k nám hodí sestavit Belbin odpovídající test. Ten je rozdělen do sedmi částí a každá jeho část má osm vět, které jsou označeny A-H, u kterých má testující za úkol rozdělit deset bodů podle toho, jak ho věty do jisté míry ovlivňují. Body může v krajním případě rozdělit mezi všech osm vět v dané části. Na konci testu jsou dvě tabulky. V první vyhotovující tabulce se zapisují body u jednotlivých písmen v sedmi částech testu. V druhé tabulce jsou uvedena charakteristická písmena částí testu tak, aby odpovídaly týmové roli. K těm se zapíše skóre, které jsme si psali do předchozí tabulky a po sečtení bodů u písmen jednotlivých rolí nám vyjde číslo, které odpovídá tomu, jak se dokážeme prosadit v týmu. Nejvyšší skóre ukazuje naši primární roli v týmu, druhé nejvyšší skóre vyjadřuje záložní roli. Dvě nejnižší skóre znamenají naše slabiny.

1.5 Podnikatel a jeho role

V případě vymezení pojmu podnikatel existuje řada definic. Je viděn jinak ekonomy, psychology, byznysmeny i politiky. To hlavní vymezení můžeme najít v obchodním zákoníku. Podnikatelem je „osoba zapsaná v obchodním rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů nebo osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“ (Zákon č.513/1991 Sb., obchodní zákoník § 2 ods.2)

Veber a Srpová uvádí definici podnikatele takto: „Je to osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu“ (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 16).

V obchodním zákoníku se dočteme, že podnikatel může být nejen fyzická osoba, ale i právnická neboli veřejná obchodní společnost, družstvo, společnost s ručeným omezeným nebo společnost akciová. V této práci se však budu zabývat pouze fyzickou osobou.

I z historického hlediska se pojem podnikatel chápal jinak dle úhlu pohledu. W. Churchill jednou velmi trefně řekl: „Podnikatelé jsou někdy považováni buď za vlka, kterého je třeba zabít, nebo krávu, kterou je třeba stále dojit. Přitom by však měli být považováni za koně, který táhne káru“ (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 30). Takovýchto definic z historie lze najít opravdu velké množství.

Jako nástroj pro podnikání slouží podnikateli jeho podnik zapsaný v obchodním rejstříku a stává se tak z osoby v závislé činnosti osobou samostatně výdělečně čin-

nou. V drtivé většině případů to bývá tak, že podnikatel má pod sebou své zaměstnance, které musí vést. Z toho logicky plyne, že podnikatelem těžko bude někdo, kdo nemá vůdčí povahu.

Podnikatel by měl mít jasně vytyčený záměr svého podnikání, měl by být velmi dobře motivovaný, oddaný své práci a mít ty správné dispozice. Ty označují výkonostní potenciál, znalosti známé jako know-how a schematicky se rozdělují na schopnosti, vědomosti a dovednosti. (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 51)

Podnikatel je duší svého podniku a má v něm nezastupitelnou roli. Tato role přináší do jisté míry i oběť, především ve start-upové části podniku, kdy musí mít podnikatel trpělivost.

Za desatero úspěšného podnikatele se uvádí typické rysy, které by měl podnikatel mít a uplatňovat je při vedení svého podniku (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 32-34):

- Vytrvalost je jednou z nejdůležitějších věcí, vytrvalý a trpělivý by měl být každý podnikatel, protože skoro nikdy nezačne podnik vzkvétat po pár měsících. V prvních měsících zjistí především nedostatky, které bude muset vylepšit a odstranit, aby se jeho podnik mohl vyvíjet dál a mohl být tak rovnocennou konkurencí pro ostatní firmy se stejným záměrem podnikání.
- Další klíčovou vlastností je sebedůvěra podnikatele. Důvěra v jeho vlastní schopnosti ho může posouvat dále, nemusí mít strach z nesprávného řešení či chyb, kterých by se mohl dopustit, když by si nebyl sám sebou jist. Měl by si stát za svými úsudky a měl by umět správně zhodnotit rizika. Nejlepším docílením sebedůvěry je informovanost a příprava.
- Odpovědnost je i ukazatelem spokojenosti pracovníků za včasné vyplácenou mzdu, dodavatelů za včasné doručené objednávky a díky řádnému placení daní a správnému dodržování zákonů, se podnikatel svou odpovědností vyhne případným potížím se státními institucemi.
- Takzvaný monitoring, využití příležitostí a svých silných stránek je něco, co by podnikatel měl znát a měl by to umět využívat ve správných situacích.
- Racionální chování je v dnešní době důležitým prvkem v podnikání, především z toho důvodu, že tržní ekonomika vyžaduje, aby podnikatel uvažoval ve variantách a myslel i na alternativy, které mohou nastat.
- Dalším bodem pro úspěšné podnikání je respektování okolní reality. Podnikatel musí dbát a tolerovat demografickou strukturu, danou infrastrukturou a vývoj trhu. Jakmile nebude podnikatel respektovat tyto základní prvky, nemá šanci se na trhu uchytit, správně fungovat a prosperovat.

Doplňujícími rysy do desatera úspěšného podnikatele je informovanost, iniciativa, koncepce ceny-kvality-flexibility a úsilí k dosažení úspěchu (Veber, Srpová a kol., 2005, s. 50-57).

2 Podniková kultura

2.1 Kultura

V obecném slova smyslu kultura označuje „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Linhart, Petrušek, Vodáková, Maříková, 1996, s. 547).

E.T. Hall, antropolog, který kulturu odvodil z etnolingvistiky (umožňující chápat kulturní zvláštnosti tvorby řeči a její komunikativní funkci), definoval pojem kultura jako „komunikaci ve smyslu poselství, které je významné také tím, že zdůrazňuje biologické kořeny kultury a klade ji do úzkého vztahu k lidské psychice“ (Nakonečný, 1998, s. 76).

I když definováním pojmu kultura se zabývalo mnoho desítek badatelů především z antropologie, k jednotné a obecně akceptovatelné definici autoři nikdy nedospěli (Lukášová, Nový a kol, 2004, s. 17).

Antropologický přístup k definování kultury je založený především na pozorování, a proto se antropologové pokoušejí popsat chování určitých skupin a interpretovat jeho významy. Kultura se tedy může chápat jako „způsob života skupiny lidí, jako konfigurace všech více či méně stereotypizovaných vzorců naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování“ (Barnouw 1963, podle Adler, 1991, s. 15).

Do managementu byl pojem kultura převzat z již zmiňované antropologie. Management se zabývá kulturou národní nebo organizační/podnikovou, která velmi úzce souvisí s chodem firmy a se spokojeností zaměstnanců. Díky podnikové kultuře můžeme velmi dobře charakterizovat danou firmu, protože stejně tak jako lidé se vyznačují svou jedinečností pomocí osobnosti či temperamentu, tak i firmy se mohou vyznačovat svou jedinečností pomocí firemní kultury. Více o tomto tématu v kapitole 2.2.

2.2 Podniková kultura

Pro podnikovou kulturu se užívá synonymum organizační kultura a je chápána současnými autory obdobným způsobem, ale konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé.

Organizační kulturu vymezují přední autoři například jako:

- „sdílení filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy..., které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985, s. 5)
- „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci,“ přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson a Walters, 1989, podle Furnham a Gunter, 1993, s. 238)
- „programovaný způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, s. 27)
- „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“ (Armstrong, 2007, s. 258).

Organizační kultura se vyznačuje různými prvky a svou strukturou, jejíž nejznámější model vyvinul Schein (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 26), který tvrdí, že se kultura rozděluje do tří úrovní. Ty rozlišuje podle toho, nakolik jsou projevy organizační kultury viditelné pro vnější pozorovatele a nazývá je artefakty, hodnoty a předpoklady. Většina autorů, zabývajících se tímto tématem, cituje Scheina a zároveň ho doplňují o další fakta.

Organizační kulturu lze také chápat jako systém materiálních a duchovních hodnot firmy ve vzájemné interakci. Můžeme sem zahrnout pravidla chování, chápání sebe a svého okolí, normy, tradice, firemní mýty a legendy, zákony, ceremonie, symboly a zvyky. (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 141)

Síla a slabost firemní kultury úzce souvisí s její vnitřní diferenciací na subkultury. Subkultury jsou dílčí kultury firmy, které se přirozeně vytváří ve firmě buď mezi úrovněmi řídicí hierarchie (řídicí pracovníci, administrativní pracovníci či dělníci) anebo mezi jednotlivými funkčními oblastmi (pracovníci marketingu, vývoje apod.). Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala kritéria jako pregnantnost, rozšířenost a zakotvenost. Pregnantností se rozumí jasné a srozumitelné

jednání jednotlivé oblasti firemní kultury, které se dává najevo všem spolupracovníkům. Rozšířeností se myslí maximální možná rozšířenost firemní kultury, kterou pocítí každý pracovník na své pozici, ať už je jakákoliv. Zakotvenost je hloubka intenzity ztotožnění jedinců s firmou a její politikou. (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 142)

„Teprve tehdy, když se stane podniková kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná“ (Šigut, 2004, s. 16).

Takzvaným základním kamenem firemní kultury je styl vedení firmy. Od stylu vedení se odvíjí další aspekty organizační kultury. Nutno podotknout, že styl vedení znamená, že dáváme prostor k vyjádření a rozhodujeme společně, kdežto za styl řízení se považuje to, když druzí plní naše úkoly. Za ty nejznámější styly považujeme direktivní styl, liberální styl, demokratický styl a participativní styl.

2.3 Kulturní dimenze

Nejrozsáhleji kulturní dimenze popsal G. Hofstede, který se zabýval studiem mezinárodní kultury v kontextu s managementem. Hofstede popsal čtyři základní dvojice dimenzí národní kultury:

1. Power distance

Neboli velké či malé rozpětí moci (ve vztahu k autoritě). Velké rozpětí znamená, že nadřízení a podřízení si nejsou rovni a objevují se i velké platové rozdíly v hierarchické úrovni. Ve společnostech, kde je typické velké rozpětí moci, se často objevuje centralizace, kdy v čele společností je více vedoucích pracovníků, kteří mají privilegia. Opakem je malé rozpětí moci, kde se nachází vedoucí pracovníci s demokratickým vedením, kteří se s podřízenými radí. Takovéto vedení pak nazýváme decentralizací. (Hofstede, 2007, s. 41-54)

2. Individualismus, v opozici kolektivismus

Individualismus je chápán jako stupeň samostatnosti ve společnosti, každý se stará sám o sebe a rodinu. V kolektivismu jsou lidé soudržní ve skupinách, jednotlivec ve firmě patří ke skupině a dělá vše, co je v zájmu této skupiny. Je zde velká harmonie vztahů. (Hofstede, 2007, s. 65-86)

3. Maskulita, v opozici feminita

Maskulita znamená, že role muže a ženy jsou odlišeny, muž je houževnatý a velmi výkonný, kdežto žena je skromná a mírná. Konflikty se řeší bojem. Naopak feminita ukazuje na to, že v takovéto společnosti se role muže a ženy překrývají, objevují se kompromisy při řešení konfliktů. (Hofstede, 2007, s. 95-117)

4. Uncertainita, v opozici Avoidance

Vysoká míra vyhýbání se nejistotě, která v kultuře evokuje stres a úzkost. Lidé se cítí ohroženi a nejisti. Nízká míra neboli avoidance znamená, že v kultuře panuje klid a určité nejistoty jsou akceptovány. (Hofstede, 2007, s. 120-123)

Tyto čtyři dimenze nám mohou pomoci k rozklíčování chování jednotlivých národů a zároveň při jednání se zahraničními firmami. Jak moc se národnostně liší tyto čtyři dvojice můžeme vidět v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5 Dimenze národní kultury

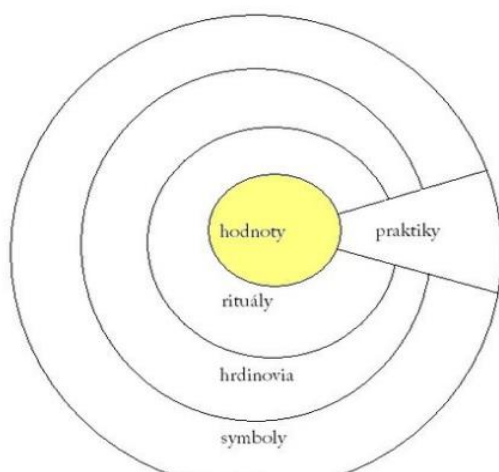
Dimenze/Státy	Česká republika	Rusko	Německo
Vysoké rozpětí moci	57 %	93 %	35 %
Individualismus	58 %	39 %	67 %
Maskulinita	57 %	36 %	66 %
Vysoká míra vyhýbání se nejistotě	74 %	95 %	65 %

(Zdroj: Hofstede, 2007, s. 41-120)

V tabulce je patrné, že Česká republika se pohybuje ve většině případů lehce nad polovinou, výraznější dimenzí je pak vysoká míra vyhýbání se nejistotě. Rusko je opravdu výrazným národem, kde lidé vyššího postavení mají obrovskou autoritu a zároveň se zde objevuje asi nejvyšší procentuální zastoupení v dimenzi vysoké míry vyhýbání se nejistotě. Německo jakožto země směřující na západ má opravdu nízké procento míry rozpětí moci a oproti nám či Rusům si lépe vedou v procentuálním zastoupení vyhýbání se nejistotě. Naopak mají o dost vyšší procenta u dimenzí poukazující na individualismus země a její maskulinitu.

Velmi známým modelem struktury organizační kultury je takzvaný „cibulový diagram“ G. Hofstedeho. Ten rozděluje kulturu na vrstvy, které se od sebe liší dle míry manifestace prvků kultury organizace. Hofstede tyto vrstvy přirovnává ke slupkám cibule (viz obrázek č. 5).

Obrázek č. 5 Cibulový diagram



(Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 31, podle Hofstede, 1991, s. 9)

Za nejhlubší vrstvu se považuje vrstva nazvaná hodnoty. Ty představují nejvíce integrovanou část kultury, která není vnějšímu pozorovateli přípustná a je velmi odolná vůči změně. Hodnoty můžeme charakterizovat jako pocity, které mají směr. Dalšími vrstvou jsou rituály, ty jsou nejbližší vrstvě hodnot. Po nich následují hrdinové a nejsvrchnější částí jsou symboly. Tyto tři vrstvy jsou souhrnně nazývány jako praktiky. Praktiky jsou nejvíce viditelné prvky kultury. Symboly Hofstede charakterizuje jako slova, gesta, obrazy či předměty, které mají konkrétní významy pro ty, kdo se na kultuře podílejí. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 30-31)

V dnešní době celosvětového podnikání, je důležité znát a umět komunikovat nejen s domácími ale i zahraničními klienty či dodavateli, kteří naší firmě mohou přinést zisk. V každé zemi se nachází odlišná kultura, od které se odráží chování lidí, jejich zvyky a rituály, které se stávají nedílnou součástí firemní kultury. Jednání se zahraničními firmami nám může otevřít nové možnosti podnikání a jiné další výhody, proto je velmi důležité naučit se jednat s lidmi odlišné kultury, než je ta naše.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Výzkumná část firmy Blueberry.cz Apps

S.r.o.

3.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem této práce je správné identifikování klíčových vlastností podnikatelů pro spokojenost s firemní kulturou. Následující část práce nám představí firmu, její podnikatelský záměr, historii a budoucí vize. Další kapitola bude zaměřena na strukturu a hodnoty firmy. Kapitola 3.4. nám stanoví osobnostní profily obou zakladatelů firmy Blueberry s následným propojením s 360 stupňovou zpětnou vazbou. Testy dále vyhodnotíme a doporučíme další postup či seberozvojové metody osobnosti pro zakladatele. Výstupem tedy bude vyhodnocení testů, rozhovoru a dalších podkladů, které nám řeknou, jak moc podnikatelé mohou ovlivnit spokojenost zaměstnanců s firemní kulturou, u tak velké firmy a jestli ji vůbec ovlivnit mohou. Výzkumné otázky, které si zde vyhodnotíme zní:

1. Do jaké míry zakladatelé firmy ovlivňují podnikovou kulturu?
2. Jaké silné stránky firmy se objevují v podnikové kultuře?
3. Objevují se ve firemní kultuře a u zakladatelů rozvojové stránky, na kterých může firma zapracovat, popřípadě jakým způsobem?

3.2 Představení firmy

Blueberry.cz Apps s.r.o. je firma, která vytváří digitální světy. Vyvíjí webové a mobilní aplikace, vytváří webové stránky a vše zajišťuje online marketingovými kampaněmi (www.blueberry.io).

Vizí firmy je: „stát se leaderem českého i zahraničního trhu v budování funkčních, obchodně vysoce výkonných a vizuálně působivých digitálních děl a zároveň vnášet řád do mezinárodního digitálního spektra“ (zdroj pochází z interních dokumentů).

Její historie sahá do roku 2007, kdy dva kamarádi Jiří Zajpt a Pavel Vachek z ČVUT přemýšleli, jestli se věnovat nukleární fyzice či informační technologii. Nakonec se rozhodli, že počítače jsou něco, co je zajímavé daleko více a v roce 2008 vytvářejí první webové stránky Zologicka.cz. Jejich práce probíhá většinou z domova či z kaváren, kde se scházeli. Na Nový rok 2009, si Jiří s Pavlem dali předsevzetí, že založí firmu, která bude vytvářet weby a aplikace. Nemohli však začít podnikat, když neměli jméno, a tak první měsíce roku 2009 strávili nad vymyšlením názvu, který by dali jejich firmě. Začátkem

března přišli s názvem Blueberry.cz Apps s.r.o., a přišel tak i první projekt, kdy pracovali na aukčním systému Luxido. Vzápětí spouštějí BillApp, což byla jejich první žádost na fakturaci online, která dnes čítá tisíc uživatelů. Rok 2010 byl rokem, kdy nakoupili doménu a přidal se k jim další člen Jiří Brhel, který pro firmu spolupracuje dodnes. Další rok 2011 kluci zahajují FakturaOnline.sk a slaví třetí narozeniny vzniku firmy. Následující roky jsou roky, kdy Jiří s Pavlem přibrali na palubu své firmy další spolupracovníky a firma se začínala pomalu rozrůstat. Struktura firma byla zpočátku velmi jednoduchá, kde fungovala určitá část dělby práce. Dnešní struktura firmy je již o dost rozsáhlejší a firma čítá cca 120 spolupracovníků. Jejich prostory nalezneme ve velmi moderních a útulných kancelářích nacházejících se na pražském Smíchově (www.blueberry.io).

Cílem firmy, jak už bylo zmíněno ve vizi, je budoucí rozvoj a expanze do dalších zemí. Nově byla teď otevřena pobočka v Srbsku a v plánu je i Amsterdam. Lidé z Blueberry dělají svou práci opravdu kvalitně a než cokoliv předají klientovi, pořádně to otestují. Velmi důležitým prvkem je i to, že aktivně komunikují s klienty a probírají s nimi fáze vývoje nebo konzultují nápady na zlepšení.

Firma si také zakládá na skvěle fungujícím kolektivu a souladu mezi všemi zaměstnanci, proto pořádá i několikrát do roka teambuildingy či akce pro zaměstnance v prostorách firmy. Většina „Blueberráků“ jsou mladí a ambiciózní lidé a není náhoda, že spousta z nich studuje či studovala na ČVUT. (informace o firmě v této části vycházejí z interních firemních materiálů)

3.3 Struktura a hodnoty firmy

Firma Blueberry je hierarchicky uspořádaná do funkcionální struktury. Lidé jsou děleni do týmů podle podobnosti práce. Zde ve firmě Blueberry se nachází čtyři hlavní týmy, které vede hned několik leaderů. Prvním týmem jsou lidé z Back office a obchodu, kam spadají lidé z HR, financí, asistentky, recepční a obchodní zástupci. Pod druhý tým spadají především kluci a je to tak zvaný „DevTeam“, neboli vývojáři. Dalším týmem jsou lidé z marketingu a poslední tým je PPC BEE. Jak už bylo zmíněno, každý tým může mít hned několik leaderů, avšak jen jeden je tím hlavním „head of...“. Navzdory hierarchickému uspořádání, kde nejvýše jsou Pavel s Jiřím, jakožto zakladatelé (co-founders), pod nimi se nachází generální ředitel (CEO manager), který ve firmě nepůsobí dlouho, situace rozvoje si ho však vyžádala a dále už pokračují jednotlivý vedoucí týmů (head of...), se v Blueberry neobjevují významné rozdíly mezi komunikací

se spolupracovníkem, nadřízeným či podřízeným. Firma si zakládá na plošné komunikaci tak, aby se nepropojovala jen jejich práce. Tudíž si ve firmě každý tyká nehledě na to, v jakém jsou k sobě postavení. Panuje tam velmi přátelská a klidná atmosféra.

Za své firemní hodnoty Blueberry udává tvořivost, zručnost, odhodlanost, součinnost a férovost.

Digitální svět, je pokaždé něčím výjimečný, jedinečný, a tak k tomu přistupují i v Blueberry. Ke každému z klientů přistupují individuálně a interaktivně, snaží se na zakázce pracovat v neustálém kontaktu s klientem, aby vzniklo dokonalé dílo, dle představy klienta. Proto je tvořivost v popředí hodnot firmy.

S tvořivostí se pojí i zručnost, která je nedělitelnou součástí práce ve firmě, kde věří v řemeslnou zdatnost. Zakládají si na odborné kompetenci a kvalitním provedení. Svým klientům tak předávají precizní práci, za kterou si stojí.

Aby dokázali naplnit klientské představy, které ne vždy jsou jednoduché, musí být do své práce zapálení a odhodláni postavit se i těm nejtěžším úkolům, které je mohou potkat. Za každou cenu se snaží posouvat své hranice kupředu tak, aby se zdokonalovali jak kompetence pracovníků, tak i jejich odvedená práce.

Součinnost je další hodnotou firmy, díky které jsou veškeré zakázky klientů splněny. Není důležité mít jen zkušené jednotlivce, ale provázaný tým, který svou spoluprací a různorodostí dovedností dokáže i nemožné. Lidé v týmu bývají sami sobě vzájemnou inspirací a díky všem těmto věcem, které na sobě závisí, dokáží dosáhnout na společný úspěch firmy.

Poslední hodnotou je férovost, protože důvěra, upřímnost, otevřenost a přátelské vztahy jsou nejdůležitějšími elementy této firemní kultury, klienty nevyjímaje.

Skrz všechny tyto hodnoty pak tým, který v Blueberry zastává funkci personalistů, ve firmě jinak nenazývaný „HR tým“, sestavil tak zvané celofiremní kompetence, které se váží na 360 stupňovou zpětnou vazbu, více v kapitole 3.4.

3.4 360 stupňová zpětná vazba

Co je tato metoda zač, k čemu se používá a jakým způsobem je řečeno v kapitole 1.4. Nyní si jí přiblížíme a detailněji popíšeme přesně tak, jak je sestavena pro firmu Blueberry.cz Apps s.r.o. (informace o firmě v této části vychází z interních firemních materiálů). Metodu a její přizpůsobení firmě zavedla jedna ze spolupracovnic HR týmu firmy.

Jak je 360 stupňová zpětná vazba vyrobena? Vzniklo to setkáním zakladatelů, tedy Jiřího a Pavla, s lidmi z leadershipu a řekli si, co je firemní mise, vize, jaké jsou strategické cíle, jakou firemní kulturu a hodnoty pro firmu chtějí udržet. Na základě toho byly pojmenovány kompetence, které jsou nutné k dosažení cíle. Dále si tato skupina lidí identifikovala tak zvané „top-performery“ v rámci jednotlivých oddělení firmy Blueberry. „Top-performeri“ jsou lidé, kteří v daných oblastech ve firmě vynikají. S tím souvisí další identifikace způsobů, jak tito lidé nad svými úkoly přemýšlí, co všechno zohledňují a jak k těmto úkolům i k řešení problému přistupují. Díky tomu se mohl vytvořit soupis chování a jednání, které odlišuje tyto „nadprůměrně šikovné“ lidi od průměrných. Tak vznikly sdílené kompetence pro všechny pracovníky firmy, i pro dílčí kompetence pro jednotlivé role v rámci týmů.

K čemu 360 stupňová zpětná vazba ve firmě slouží? Je to především k posílení recruitmentu a podpoře rozvoje. Firma si stanovila, že chce lidi nabírat podle toho jaký mají potenciál zvládnout danou roli, a nejen podle toho, jak se dokáže člověk prosadit na přijímacím pohovoru. Díky tomu, že vědí, co odlišuje jejich „top-performery“ od ostatních, jako je přemýšlení, co vše zohledňují a jak pracují na úkolech, lidé z HR oddělení vědí, na co se u přijímacích pohovorů zaměřit. Dobře popsání kompetenční model jim umožňuje zpřesnit výběrový proces díky lépe zacíleným otázkám. Ve firmě spoléhají na své skvělé teamleadery, kteří jim při výběru nových spolupracovníků pomohou posoudit, kdo zapadne do týmu dobře, a kdo ne. Proto je v Blueberry zvykem, že přijímací pohovor vedou recruitmenti firmy a doplňují je právě teamleadery z oddělení firmy, pod které by uchazeč při případném přijetí spadl. Tímto si vytvoří i větší filtraci nastávajících uchazečů, díky čemuž zvýší pravděpodobnost, že se do druhého kola přijímacího řízení dostanou vhodné uchazeči. Skrz používání kompetenčního modelu v Blueberry dosahují toho, že jsou schopni o kandidátovi velmi přesně říci proč je přijmou či nepřijmou. U podpory rozvoje 360 stupňová zpětná vazba umožňuje přesněji zacílit rozvoj. Tím se myslí, že když jsou „top-performeri“ popsání tím, čím se vyznačují na úrovních hard i soft skills, tak mohou jejich nedostatky přesněji rozkrýt a zacílit na ně rozvoj, aby se zlepšili.

Jak 360 stupňová zpětná vazba funguje a jak se používá? Jak již bylo zmíněno, je velmi důležité mít dobře popsání, co chceme a co u lidí hledáme, jak hard, tak soft skills. Jakmile si toto ujasníme, můžeme se na to ptát u pohovorů, kde firma Blueberry zařazuje například otázky zaměřené na chování, které zjišťuje skrze otázky vymyšlené či minulé situace. Ptá se na to, jak by jí člověk řešil a porovnávají to s tím, jak přemýšlí právě jejich „top-performeri“.

Seznam zjišťujících kompetencí s charakteristickými rysy:

- Komunikační schopnosti a práce s informacemi
 - Ochoťně a aktivně sdílí informace
 - Bere v potaz efektivitu komunikace, zvažuje význam a dopad sdělení, komunikaci soustředí směrem k jádru problému
 - Aktivně vtahuje druhé do rozhovoru
 - Respektuje názory druhých
 - Zjistí si informace, když je potřebuje a řekne, když mu chybí
- Lidskost
 - Zajímá se o potřeby druhých
 - Umí nenásilně rozptýlit i vysoce napjaté situace
 - Aktivně vtahuje všechny členy týmu do řešení a nechává jim prostor pro jejich názory a návrhy
 - Při řešení problémů zohledňuje pohled druhé strany
 - Přispívá k fungujícím vztahům a pozitivní atmosféře
- Férovost a integrita
 - Jedná férově a spravedlivě
 - Plní dohody a drží své slovo
 - Aktivně se snaží o to, aby měly všechny strany potřebné informace
 - Svým jednáním je příkladem pro druhé
 - Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce
- Archetyp vůdce
 - Hledá řešení, nikoliv problémy
 - Svým nadšením pro věc je zdrojem inspirace a energie pro své okolí
 - Pravidelně přichází s nápady a inovacemi, novými cestami a způsoby práce
 - Úkoly řeší prakticky a realisticky
 - I pod tlakem a ve stresu hledá řešení situace
- Rozvoj týmu
 - Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky členů týmu a podporuje jejich rozvoj
 - Ve svém týmu buduje atmosféru založenou na důvěře, otevřenosti a spolupráci
 - Řeší s klidem i velmi náročné situace
 - Dokáže svůj tým nadchnout a získat pro vysoký výkon

- Působí v roli leadera jako autorita a jde příkladem
- Strategický leadership
 - Má jasnou představu o tom, čeho a jak chce ve své oblasti dosáhnout
 - Zajišťuje týmu dostatek informací o tom, proč, kudy a kam firma směřuje
 - Podporuje změny dlouhodobě směřující ke zlepšení
 - Rozhoduje pohotově a s nadhledem
 - Uvědomuje si rizika svých rozhodnutí a předchází jim

Těchto šest skupin si firma Blueberry stanovila jako celofiremní kompetence, které prioritně využívá pro své kandidáty a sekundárně pro své spolupracovníky a zaměstnance firmy. První čtyři skupiny jsou tak zvané základní kompetence a poslední dvě jsou doplňujícími

kompetencemi pro leadera. Lidé z recruitmentu mají pak k dispozici hodnotící škálu viz. tabulka č.7, podle které se mohou ptát a zjišťovat do jaké míry má kandidát/spolupracovník naplněnou kompetenci.

Tabulka č. 6 Hodnotící škála

1.	Kompetence na extrémně nízké úrovni v porovnání s požadovanou úrovní
	V případě hodnocení kompetence lze konstatovat zásadní rozpory mezi pozorovaným chováním a projevy kandidáta a všemi body, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevít. Lze formulovat rozvoj od základů a označit kandidátovu kompetenci jako nedostatečná „ohrožující“ úroveň.
2.	Nedostatečně rozvinutá kompetence v porovnání s požadovanou úrovní
	Z hlediska hodnocení kompetence jde o podprůměrnou, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je umenšení slabých stránek.
3.	Kompetence na požadované úrovni s možností dalšího rozvoje
	Z hlediska hodnocení jde o dostačující úroveň. S dílčími výhradami odpovídá kompetenčnímu modelu, respektive popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a umenšení slabých stránek.
4.	Kompetence nad požadovanou úrovní odpovídající kompetenčnímu modelu
	Z hlediska hodnocení kompetence jde o nadprůměrnou úroveň. Přesně odpovídá kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
5.	Kompetence na vynikající úrovni
	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

(Zdroj: interní materiály firmy)

Z tabulky lze vyčíst, že hodnotící škála je pětistupňová s tím, že 1. stupeň je nejhorší úroveň dosažení a 5. stupeň je nejlepší úroveň dosažení dané kompetence.

3.5 Profil podnikatelů

V následující kapitole detailně rozeberu a popíši oba podnikatele (jak Jiřího, tak Pavla), skrz osobnostní test nazývaný jako Hollandův inventář zájmů. Tento test nám rozkryje osobnost podnikatelů, díky kterému můžeme určit jejich osobnostní typ, základní rysy, a jak moc se hodí pro svou profesi, více o tomto testu nalezneme v kapitole 1.4. Test provádějí s 360 stupňovou zpětnou vazbou firmy, kterou mi se souhlasem podnikatelů poskytlo oddělení HR a následně vyhodnotím a srovnám obě osobnosti Jiřího a Pavla.

Jako první si vyhodnotíme test Pavla, kterému vyšel v testu kód SRI. Nejvyšší skóre je tedy u Sociálního typu, následuje typ realistický a intelektuální. To nám říká, že Pavel je velmi sociálním typem a tito lidé rádi pracují s lidmi, jsou jim nápomocní a zajímají se o ně. Snaží se vždy najít takové řešení, které bude vyhovovat všem a jsou velmi zkušené ve vytváření kontaktů. Základními rysy jsou spolupráce, pochopení, ochota, takt a společenská. Ostatní i oni sami se považují za přátelské, vnímavé a důvěřivé lidi. Lidé sociálního typu mají rádi týmový přístup, kde jsou rozhodnutí založena na dohodě a kdokoliv z týmu se může k situaci vyjádřit. Uvádí se, že sociální lidé si velmi rozumí s osobami podnikatelského či uměleckého typu.

Písmenko R, nám vyjadřuje realistický typ člověka, který je svým způsobem trochu v rozporu se sociálním typem. Tyto dva typy jsou totiž nejdále od sebe propojeni velmi slabým poutem podobnosti. Není to ale zcela neobvyklé, že by se tyto dva typy setkávali v Hollandově kódu osobnosti. Lidé realistického typu jsou velmi technicky a fyzicky nadaní. Uvádí se, že tito lidé pracují raději s věcmi než s lidmi a snaží se svou práci odvést hned napoprvé správně, aby dosáhli svého cíle. Základními rysy jsou stabilita, poctivost, praktičnost a soběstačnost. Váží si své osobní svobody, cti a přirozenosti. Povolání vhodná pro tento typ jsou technik servisní i bezpečnostní, stavbyvedoucí a veškeré zručné profese jako klempíř, truhlář, tesař a tak dále.

Intelektuální typ vyšel Pavlovi na posledním, třetím místě. Tento typ lidí rád pracuje samostatně, zabývá se myšlenkami a nápady. Tito lidé mají velmi často dobře vyvinuté abstraktní myšlení a většinou chtějí znát důvody, které stojí za určitým rozhodnutím. Základními rysy jsou zvědavost, analytické myšlení, přesnost a kritičnost. Kladou důraz na přesnost, úspěch a nezávislost. Nejlépe se jim spolupracuje s realistickým a uměleckým typem osobností. Vhodnými povoláními jsou například analytik, fyzik, programátor a další.

Jiřímu test vyšel s kódem IAE, tedy nejsilnější je typ výzkumný a se stejným počtem bodů mu vyšly styly umělecký s podnikavým. Jiřímu stejně tak jako Pavlovi se

v Hollandově kódu objevuje typ intelektuální, i když ho má každý na jiné pozici. U Jiřího je to nejsilnější typ osobnosti, a abychom se neopakovali, co všechno podnikavý typ lidí definuje, zopakujeme jen ty nejpodstatnější informace. Lidé intelektuálního typu jsou odhodlaní, inteligentní, rádi se zabývají myšlenkami a nápady. Za hodnoty považují přesnost, nápaditost, úspěch a nezávislost. Informace podávají logicky jednu za druhou tak, aby na sebe navazovaly a dávaly smysl a nejlépe se jim pracuje s realistickým typem osobnosti. Dalším typem osobnosti se u Jiřího objevuje typ umělecký, který se vyznačuje uměleckými dovednostmi a představivostí. Tito lidé rádi tvoří něco nového originálního. Předností těchto typů je tvořivost, intuice a představivost. Základním rysem je idealismus a expresivnost. Člověk s uměleckým duchem dokáže obdivovat hodiny jeden obraz a veškerou krásu. Co se týče vztahů, nejlépe se tomuto typu pracuje s typem sociální osobnosti a intelektuálním typem. Vhodným povoláním pro tyto lidi se považuje architekt, grafik, ilustrátor, herec, hudebník, designér a další. Podnikavý typ nám říká, že tito lidé dokáží ovlivnit ostatní, zajímají se o politiku a obchod, jsou vůdčí osobnosti. Rádi pracují s nápady a dokáží se koncentrovat na dosažení svého cíle. Základními rysy u podnikavého typu osobnosti jsou přesvědčivost, dominance, energie, ambice a odvaha. Za jejich hodnoty se považuje úspěch, postavení, věrnost a ochota. V komunikačních dovednostech jsou velmi zdatní. Udává se, že podnikavý typ si zcela nerozumí s typem intelektuálním, zde můžeme ale vidět, že tyto odlišující se typy, stejně tak jako u Pavla sociální typ s intelektuálním, se u Jirky setkávají v jeho kódu. Můj názor je takový, že to naprosto odpovídá tomu, kým jsou a čemu se věnují. Informační technologie přece naprosto vystihují jejich intelektuální typ osobnosti. Pavlův sociální typ a Jirkův podnikavý typ dokazují jejich úspěšné založení IT firmy, která se neustále rozrůstá a vyvíjí. Kdyby v sobě neměli tyto osobnostní typy určitě jen stěží by se jim vedlo tak, jak tomu bylo a je, protože základem podnikání je i úspěšná komunikace s klienty a dodavateli, bez které by obecně firmy nemohly fungovat. Když se zaměříme na jednotlivé vztahy u typů osobností obou podnikatelů, můžeme si všimnout, že jejich typy se dokonale doplňují. Jirkův Intelektuální typ, který je u něj nejsilnější si dokonale rozumí s typem realistickým, který je zas nejsilnějším typem osobnosti u Pavla, a i když se u obou objevuje rozpor mezi typy osobnosti v jejich kódu společně tvoří dokonalou osobnost, která doplňuje tu druhou.

Abychom si mohli přiblížit osobnosti obou podnikatelů ještě více, podíváme se na jejich 360 stupňovou zpětnou vazbu, kterou dostávají od svých spolupracovníků, se kterými přicházejí pravidelně do styku v jednáních či práci na úkolech.

Pavlovo hodnocení od kolegů ve 360 stupňové vazbě ukázalo, že jeho opravdu silná stránka je pozitivní motivace vůči ostatním lidem, které dokáže nadchnout jak pro jeho a firemní vize, tak pro to, aby se přidali k firmě Blueberry. Dále podporuje všechny dlouhodobé změny směřující ke zlepšení. Pavlovo spolupracovníci také velmi oceňují jeho přesný odhad na lidi a jaký dokáže být „srdcař“, zajímá se o potřeby druhých a přispívá k fungujícím vztahům a pozitivní atmosféře. Jako každý člověk i úspěšný podnikatelé mají občas na čem zapracovat. Na čem by měl zapracovat Pavel? Kolegové a hodnotitelé Pavlovi práce udávají jako slabší stránku rozhodování, ve smyslu nadměrné opatrnosti při některých rozhodováních, které má tendenci oddalovat. Rozhodně ale tato slabší stránka nebyla nikterak výrazně v kontrastu a podnětá některou z minulých událostí ve firmě.

Jiřího nejsilnější stránka, kterou 360 stupňová vazba odhalila, je podpora veškerých dlouhodobě trvajících změn směřujících ke zlepšení, další silnou stránku lidé zmiňovali Jiřího chytrost/inteligenci především v souvislosti, že umí vycítit správné příležitosti a hrozby, na kterých dokáže pracovat. Další silnou stránkou Jiřího je to, jak dokáže vnímat nové trendy v technologii a dříve, než konkurence dokáže vycítit, po čem bude v budoucnosti technologický trh prahnout. Na hodnocení Jiřího je znát, že byl před nedávnou dobou na 2 roky ve Spojených státech amerických, kde rozjížděl další obchody. Tudíž jeho spolupracovníci označili za rozvojovou stránku u Jiřího to, že by ocenili, aby se více ukazoval jakožto zakladatel na popředí firmy. Přehled silných a slabých stránek viz tabulka č. 7.

Tabulka č. 7 Silné a slabé stránky

	Jiří	Pavel	firemní
Silné stránky	podpora ke změnám	sociální cítění	kolektivismus
	inteligence/chytrost	pozitivní motivace	perspektivní mladí lidé
	vnímání nových trendů	podpora ke změnám	investování velké části zisku zpět do firmy
Slabé stránky	málo viditelný v popředí firmy	nerozhodnost	nevážení si firemního blahobytu

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů)

3.6 Dotazník spokojenosti

Firma si hodně zakládá na vztazích na pracovišti a spokojenosti všech spolupracovníků a zaměstnanců. Proto čtvrtročně obesílají své lidi, aby jim vyplnili dotazník spokojenosti ohledně jejich spokojenosti s prací, firemní kulturou a dalšími kategoriemi, které jsou provázány s firemními hodnotami.

Blueberry si vytyčilo osm kategorií, které jsou pro ně nejlépe měřitelné a vystihující. Podle nich sestavili otázky (viz příloha 1.), které se mohou dotýkat i více kategorií, ze kterých následně vyhodnocují celofiremní spokojenost s prostředím, ve kterém lidé ve firmě pracují.

První kategorií je podpora, pod kterou spadají otázky dva až sedm a otázka dvanáct. Druhou je týmová spolupráce, pod kterou spadají otázky dva až pět. Otevřenou komunikaci nám měří otázky jedna, šest a osm. Kvalita toho, co firma dělá, měří otázka deset a jedenáct. Další kategorií je vedení, pod kterou spadá otázka šest a dvanáct. Otázky jedna, dva, šest, sedm a dvanáct nám měří možnost se rozvíjet. Radost z práce je kategorií, pod kterou spadá otázka pět, devět, jedenáct a třináct. Poslední kategorie je smysl, ten nám měří otázky sedm, deset, dvanáct a třináct.

Jak již bylo zmíněno, tyto kategorie se váží i na firemní hodnoty, kterými jsou v tomto případě hravost, protože firma jako svůj hlavní cíl bere funkčnost a unikátnost, obratnost, protože rádi čelí výzvám, dalšími hodnotami jsou pak týmovost, férovost a nadšení.

Škála otázek je čtyřbodová, aby nebylo možné vybírat průměrnou odpověď a otázky jsou formulovány:

- Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení
- Vnímám dostatečnou podporu, abych mohl/a dodávat výsledky
- Kdykoliv když si nevím rady, vím, na koho se obrátit
- S ostatními z týmu se mi spolupracuje výborně
- Moje kolegy považuji zároveň za svoje kamarády
- Od svého nadřízeného dostávám dostatečnou zpětnou vazbu
- Mám v Blueberry dostatek podpory pro svůj rozvoj
- Blueberry dělá vše pro to, abych měl/a dostatek informací o tom, co se děje a proč
- Moje práce mě baví
- Dodáváme produkty ve skvělé kvalitě, na kterou jsme pyšní
- Nástroje, se kterými pracujeme, mi přijdou super
- Můj nadřízený mi umožňuje využít můj potenciál naplno

- Práci v Blueberry bych doporučil svým kamarádům

Takto vypadá hlavní kostra otázek dotazníku, ve kterém se kvůli jeho pravidelnosti a častosti mohou objevovat změny či otázky navíc.

3.7 Strukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor jsem vedla s jedním z lidí, kteří pro Blueberry pracují již od založení firmy, Jiřím Brhelem. Ten ve firmě v současné době působí jako projektový manažer a leader firmy. Jakožto bývalá brigádnice firmy Blueberry jsem si vybrala s doporučením na tento rozhovor právě Jiřího, který prošel všemi etapami firmy. Rozhovor jsme vedli na firemní půdě a díky tomu, že jsme se s Jiřím znali, byl velmi sdílný a otevřený mým otázkám.

Bavili jsme se především o tom, jak vznikla jeho spolupráce s Jiřím a Pavlem, zakladateli firmy, kde na ně narazil a jak se firma vyvíjela v průběhu několika let, především její struktura. Dozvěděla jsem se například to, že původní vize firmy, bylo vytvářet hlavně aplikace a firma měla mít zhruba dvacet lidí. Postupem času, ale bylo jasné, že to je nesmysl a nabídky, které dostávali vyžadovaly o dost větší propracovanost, zkušenost a mít ve svých řadách experty na dané odvětví. Díky dobře odvedeným pracím a spokojeným klientům, dostávali čím dál tím více nabídek, který by ve dvaceti lidech nebyli schopni pokrýt, a tak se firma nenápadně, ale jistě začala rozrůstat a musela začít přijímat určité pracovní postupy, které na začátku neexistovaly.

Dalším velmi probíraným tématem, na které padlo hned několik otázek, byly vnímané změny firmy, nejen s jejím růstem a změnami v pracovních procesech, ale i firemní kultury, motivace, padla i otázka, jestli existuje nějaký bod zvratu, v souvislosti s nějakou událostí či projektem, kdy firma začala tak rychle růst a nabírat jiný směr od toho původního myšleného. Jiří, jakožto spolupracovník pro firmu, u které je takřka od jejího založení, nemá s čím úplně firemní kulturu srovnávat. Co ale zmínil jsou velmi pozitivní reakce a ohlasy od kandidátů, kteří by pro firmu rádi pracovali.

Já sama jsem do firmy nastoupila na pozici recepční a mohu říci, že na mě hned při vstupu do prostor firmy Blueberry udělala dojem vizuální stránka kanceláří, usměvaví velmi mladí lidé a jejich ambice, které jim koukaly z očí. Hlavní úlohou recepčních je samozřejmě vítat klienty a hosty v kancelářích, hned za tuto úlohu se řadí úloha starat se o zaměstnance, ve smyslu utváření jim vhodného prostředí pro jejich práci. Každé ráno musí být připraveny mísy s ovocem na stolech po kancelářích, barely s vodou osvěženou citrónovou šťávou a odpoledne připravit čerstvou zeleninu na talíře. Dále to je úklid v celých prostorách kanceláří a kuchyní, pečování o květiny a výpomoc

s jednoduššími úkoly lidem, kteří je museli dělat kvůli formalitě a zabíraly jim čas, který potřebují soustředit na důležitější práci. Práce recepční v Blueberry je velmi pestrá a rozmanitá, především se udává pro šikovné brigádnice jako začínající pozice, nejedna spolupracovnice ve firmě začínala právě na pozici recepční.

S Jiřím musím tedy naprosto souhlasit s tím, že atmosféra firemní kultury v Blueberry je naprosto jedinečná a člověk si jí musí zažít, aby pochopil ten správným význam těchto slov. Nikdy nic není ale dokonalé, a i v této firmě se přesto všechno hezké najde pár věcí, které by zasloužily pozornost.

Při rozhovoru s Jiřím jsme se shodli na tom, že se občas bohužel objevují takové ty typické rysy „čecháčství“, kdy někteří lidé velmi rychle zapomněli na to, co všechno pro ně firma dělá a jak moc se snaží jim jejich práci zpříjemnit a odlehčit. Celý rozhovor je v příloze č.2.

3.8 Vyhodnocení výzkumu

Pro zodpovězení výzkumných otázek jsem musela zpracovat testy osobnostního typu obou podnikatelů, dotazník spokojenosti s firemní kulturou a rozhovor s jedním z pracovníků pro firmu Blueberry.

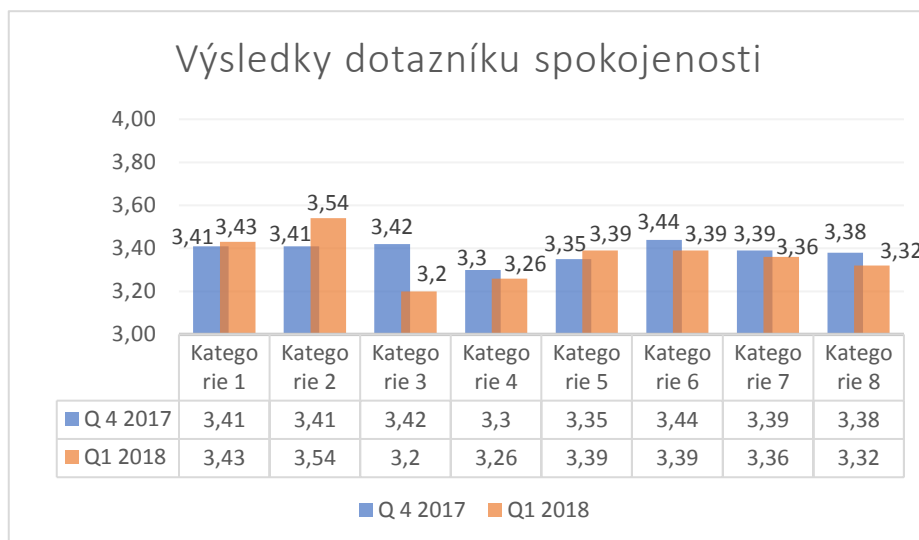
Když se shrnou informace, obsažené v osobnostních testech zakladatelů firmy, můžeme vidět, že se Jiří s Pavlem dokonale doplňují a jejich typy osobností si velmi dobře rozumí. Jiří, výrazný výzkumný typ, který potvrzuje i jeho 360 stupňová zpětná vazba, kde nalezneme například jeho silnou stránku pro cit vnímání nových trendů v technologii doplňovaná o jeho velkou inteligenci. Pavel, podle testů velmi sociální a realistický typ, čemuž odpovídá i jeho 360 stupňová zpětná vazba, kde se hodnotitelé často zmiňují o tom, že Pavel dokáže velmi dobře odhadnout lidi a dokáže je nadchnout pro své, firemní vize.

V rozhovoru s Jiřím B. jsme se dozvěděli, že co se týká firemní kultury, jsou kluci jedním z hnacích motorů pro udržování stálé a pohodové atmosféry ve firmě, přestože velikost firmy ztěžuje podmínky přímého ovlivnění od zakladatelů. Mnoho inovativních nápadů, jak zlepšit firmu, její vize a mise do budoucnosti, přicházejí právě od Pavla s Jiřím. Jejich nápady a myšlenky jsou pak usazeny do reality z pohledu generálního ředitele.

Pro měření spokojenosti s firemní kulturou využívá firma Blueberry dotazník spokojenosti (viz příloha č. 1), kde zjišťuje firemní oblasti, na kterých by se mělo pracovat, aby dosahovaly lepších výsledků. Ve firmě toto měření probíhá kvartálně a já jsem

vzala výsledky z posledních dvou měření spokojenosti s firemní kulturou. Vytvořila jsem graf, který lze vidět na grafu č. 1.

Graf č. 1 Výsledky dotazníku spokojenosti



(Zdroj: vlastní zpracování, dle interních dokumentů)

Na obrázku můžeme vidět vytvořený graf z výsledků dotazníku spokojenosti zaměstnanců a spolupracovníků firmy Blueberry. Graf je vytvořen z průměrného hodnocení daných kategorií, z celkových osmi, které se ve firmě měří. Kategorie jsou vytvořeny z firemních hodnot. Bodová škála je od jedné do čtyř s tím, že jednička je nejhorším a čtyřka nejlepším hodnocením.

Z grafu lze tedy vyčíst, že hodnoty se pohybují velmi vysoko a oproti čtvrtému kvartálu za rok 2017 se hodnocení v prvním kvartálu za rok 2018 nepatrně v některých kategoriích zhoršilo, někde však zlepšilo. Celková tendence je však klesající.

3.9 Vyhodnocení výzkumných otázek

Informace z předešlé kapitoly (3.8.), doplněné o další informace z rozhovoru a osobnostních testů nám odpovídají na první výzkumnou otázku, do jaké míry ovlivňují zakladatelé firemní kulturu a jestli vůbec. Informace nám říkají, že lidé pracující ve firmě Blueberry jsou s firemní kulturou spokojeni a do jisté míry jí ovlivňují především zakladatelé Jiří s Pavlem, kteří se ve spolupráci s pracovníky na vyšších pozicích, snaží nastavit ty správné podmínky pro zlepšení či udržení takovýchto dobrých výsledků. Míra ovlivnění zakladatelů na firemní kulturu, by se zjišťovala jen velmi obtížně, protože těch ovlivňujících faktorů se ve firmě objevuje hned několik, ale vždy vedou k jádru

firmy, za které můžeme považovat vize i mise, který stanovují zakladatelé firmy s dalšími leadery, dále to jsou hodnoty, myšlenky a nápady i od pracovníků firmy, které se vždy zohledňují a realizují přes souhlas vedení.

Ve druhé výzkumné otázce jsem řešila, jaké se objevují silné stránky firmy, co se týče firemní kultury. Tuto otázku jsem zjišťovala především pomocí dotazníku spokojenosti, kdy se ukázalo, že firma má celoplošně a dlouhodobě trvající dobré výsledky týkající se podnikové kultury. Otázkou pak bylo, jak je to možné, co je ten hlavní klíč k takovýmto dobrým výsledkům. Ptala jsem se na to Jiřího B. v rozhovoru, kde mi odpověděl s velkou přesvědčeností, že je to především velkou zásluhou náborového týmu, který se v dnešní nelehké době, kdy je velká poptávka po lidech, snaží vybrat ty nejvhodnější kandidáty. Někdy je sociální zapadnutí do týmu přednější než výborné znalosti potřebné na danou pozici. Je to především z důvodů toho, že s člověkem, který bude expertem ve svém oboru a nezapadne do týmu se bude spolupracovat hůře než s člověkem, který zapadá do firemní kultury a jeho znalosti nejsou na tak excelentní úrovni. Znalosti se dají vždy nějak doplnit, ale člověka nezměníte, aby zapadl do týmu. Další silnou stránkou je to, že Jiří s Pavlem jsou ochotni vrátit velkou část zisku zpět do firmy, což přispívá k jejímu rozvoji a lidé vidí, že se firma vyvíjí posouvá dopředu a zaznamenávají i péči a starost o ně, jakožto pracovníky, o kterou se Blueberry zajímá.

Poslední výzkumnou otázkou v této práci bylo, zda má firma a její zakladatelé na čem pracovat. Odpověď zní, že vždycky je co zlepšovat a podnikatelé jsou obyčejní lidé s neobyčejnými nápady, kteří by měli být určitým vzorem pro své pracovníky a spolupracovníky. I Pavel s Jiřím mají slabší stránky, na kterých by mohli zapracovat. Jak už jsme si totiž řekli v první výzkumné otázce, oni dva jsou hlavními strůjci firemní kultury a pokavaď se nebudou zdokonalovat ve svých schopnostech a dovednostech, těžko je budou moci přenést do firemní kultury. Co se týče rozvojových stránek ve firemní kultuře, dle dotazníkového šetření se ukazuje, že lidé jsou s firemní kulturou průměrně až nadprůměrně spokojeni, přestože se v posledním měřeném kvartálu ukazuje mírný pokles celkové spokojenosti. Řekla bych, že tento efekt má za příčinu období velkého nabírání nových lidí do svých řad, kteří se během krátkého období nestihli sžít s firemní kulturou, proto další kvartální měření může dopadnout o něco lépe.

3.10 Doporučení

Pokud by se měly výsledky v dotazníkovém šetření, které probíhá každé tři měsíce měly i nadále zhoršovat, tedy dále klesat, navrhovala bych, aby se pracovníci zabývající se dotazníkovým šetřením spokojenosti s firemní kulturou detailněji zaměřili na jednotlivé otázky, které zhoršující se výsledky ukazují a snažila bych se pátrat po příčinách skrze informace od zaměstnanců, proč si myslí, že to tak je nebo co jim chybí oproti předchozím obdobím. Tak by firma mohla nalézt řešení, které dopomůže k znovu zvyšující se spokojenosti s firemní kulturou.

Dále bych se snažila redukovat, či omezit na určitou dobu některé z benefitů firmy pro pracovníky, aby si lidé začali více vážit toho, co vše pro ně firma dělá a jaký mají firemní blahobyt. Zkusila bych do toho zahrnout i reálné srovnání s jinými firmami. Toto srovnání by mohli udělat lidé, kteří mají zkušenosti s prací v jiné firmě. Víím, že firma jednou měsíčně v pátek pořádá tak zvaný Blueberry dessert, kde mluví pracovníci firmy o daném tématu, které je na ten měsíc vybrané. Jsou to lidé, kteří se dobrovolně přihlásí a vytvoří prezentaci s informacemi, fakty či osobními příběhy, které mají ostatní obohatit či pobavit. Tudíž bych firmě doporučila vybrat jeden z měsíců, kde by se na Blueberry dessertu mluvilo na téma srovnání firemní kultury. Věřím, že se najdou pracovníci firmy, kteří by k tomuto tématu měli co říci a tím by možná pomohli ostatním si uvědomit, že je potřeba si více vážit toho, co ve firmě Blueberry mají.

Pro zakladatele firmy bych zpočátku především navrhovala důkladné přečtení svých 360 stupňových zpětných vazeb s pomocí pracovníka HR oddělení, který se zabývá rozvojem pracovníků, který jim ukáže, jak správně naložit s těmito údaji a informacemi, které se mohou dočíst. Ze začátku, než se v tom sami naučí číst bych navrhovala proškolení, jak s informacemi nakládat, říci jim konkrétní typ na co se detailněji zaměřit u svých slabších stránek či jak správně a naplno využít své silné stránky, dokud se s tím sami zakladatelé nesžijí.

Při další seberozvojové metodě mohou být velmi užiteční lidé, které nazýváme kouči. Je určitě vhodné najít si zkušeného profesionála, který pomůže rozklíčovat některé skryté schopnosti, které se nevyužívají naplno nebo může pomoci při hledání řešení či příčin. Kouč je člověk, který nám pomáhá skrze otázky najít řešení, příčinu. Není to člověk, který by nám radil, co a jak se má dělat, tudíž si s odbornou pomocí sami nalézáme cestu a myslím si, že tato metoda je rozhodně velmi vhodná pro lidi na vedoucích pozicích.

Další metodou pro seberozvoj a sebepoznání mohou být programy nebo kurzy, pořádané firmami či odborníky na toto téma. I zde je potřeba se zaměřit na věrohodnost a odbornost. Nejlepším řešením v hledání takovéto firmy či osoby samostatně výdělečně činné je dostat ověřené informace, jak kurzy probíhají a jaká je spokojenost klientů, kteří tyto kurzy již absolvovali. Nevýhodou této metody může být časová náročnost.

Z mého pohledu nejjednodušší formou seberozvoje může být čtení odborných i neoborných knih. Takovéto knihy se nazývají motivační, některé přímo seberozvojové. Knihy tohoto typu nám mohou pomoci pochopit různé problematiky týkající se psychiky člověka s dopadem na práci či naopak a mnoho dalšího. Jedněmi z velmi užitečných knih jsou knihy s názvem Čtyři dohody; Den, kdy jsem se naučil žít či Promrhané dny. Většina těchto knih je psaná takovou formou, že není třeba ji číst od začátku do konce. Tudiž si lze v ní jen listovat a číst pasáže, které nám připadají pro nás užitečné. V dnešní době však neexistují jen knihy, ale i časopisy nebo internetové články, které se snaží lidi namotivovat a odlehčit problematiku každodenního života, tak aby si to čtenáři vzali k srdci.

Závěr

Tato bakalářská práce pojednávala o problematice spojitosti mezi osobností podnikatele s jeho firemní kulturou. Důležité na této práci bylo vytvořit teoretickou a praktickou část s tím, že informace obsažené v teoretické části byly použity pro aplikaci interních informací z firmy Blueberry.cz Apps s.r.o., skrze které mohly být vyhodnoceny výsledky bakalářské práce.

V teoretické části byla zvláště popsána charakteristika osobnosti s návazností na osobnost podnikatele a charakteristika kultury s návazností na firemní neboli podnikovou kulturu. Postupně a detailně byly popsány kapitoly týkající se těchto dvou témat, kde se objevují definice, vývoj a poznatky. Zpracováním teoretické části byla hotova první část bakalářské práce.

Druhou částí této práce byla praktická část, na jejímž začátku musely být zpracovány a definovány výzkumné otázky, od kterých se dále postupovalo celou praktickou částí. Výzkum probíhal na firemní půdě informačních technologií firmy Blueberry.cz Apps s.r.o. Při tvorbě praktické části bylo potřeba analyzovat firemní prostředí, osobnosti podnikatelů a vyhodnotit dotazníkové šetření s rozhovorem, aby se mohly vyhodnotit výzkumné otázky.

Sloučením všech těchto informací, se mohly stanovit výsledky, kde bylo zjištěno, že i u velké firmy mohou zakladatelé ovlivňovat podnikovou kulturu, která ve firmě dlouhodobě dosahuje nadprůměrných výsledků. Dále se identifikovaly klíčové vlastnosti i schopnosti podnikatelů a firemní kultury, které přispívají k správnému fungování firemní kultury. Při nalezených nedostatcích bylo v bakalářské práci navrženo řešení pro firmu tak, aby vyhovovalo jak náročnosti, tak funkčnosti. Tímto byl splněn cíl práce a bakalářská práce se stala kompletní.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- ADAMOVIČ, Lenka, Libor REJF a Barbora STIEBEROVÁ. *Komunikace a jednání s lidmi v praxi*. V Praze: České vysoké učení technické, 2016. ISBN 978-80-01-06008-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4714-073.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6763-9.
- CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.
- ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-220-8.
- GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-720-3124-4.
- HOFSTEDE, Greet a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.
- KEIRSEY, David a Marilyn M. BATES. *Jaký jste typ osobnosti?*. Praha: Grada, 2006. Testy (Grada). ISBN 80-247-1425-6.
- LANGMEIER, Josef a Dana KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. Praha: Grada, 1998. Psyché (Grada). ISBN 80-716-9195-X.
- LANGMEIER, Josef a Dana KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1284-9.
- LINHART, J., M. PETRUSEK, A. VODÁKOVÁ a H. MAŘÍKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-718-4310-5.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2., rozš. vyd., v Akademii vyd. 1. (1. vyd. v nakl. Vodnář pod náz. Lexikon psychologie). Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.

- NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9434-7.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4733-395.
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 978-807-3570-460.
- VENDEL, Štefan. *Kariérní poradenství*. 2008. Praha: Grand publishing, 2005. ISBN 9788024762227.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.
- WAGNEROVÁ, I. (2011). Dotazník typologie osobnosti – GPOP [recenze]. *E-psychologie* [online], 5 (1), 83-86. Dostupný z WWW: . ISSN 1802-8853.

Internetové zdroje

- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360° feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930-942.
- History. *Blueberry.io* [online]. Prague: Blueberry, 2018 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.blueberry.io/>
- Our work. *Blueberry.io* [online]. Prague: Blueberry, 2018 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.blueberry.io/>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Typografický model osobnosti.....	9
Obrázek č. 2 Eysenckovy faktory osobnosti.....	14
Obrázek č. 3 Vztahy Hollandovy typologie.....	16
Obrázek č. 4 Osobnostní typy MBTI.....	17
Obrázek č. 5 Cibulový diagram.....	28

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Stádia vývoje osobnosti.....	9
Tabulka č. 2 Druhy temperamentů od ranných Řeků po dnešní dobu	13
Tabulka č. 3 MBTI 16 osobnostních typů.....	18
Tabulka č. 4 Týmové role a jejich popis.....	20
Tabulka č. 5 Dimenze národní kultury.....	27
Tabulka č. 6 Hodnotící škála.....	36
Tabulka č. 7 Silné a slabé stránky.....	39

Seznam grafů

Graf č.1 Výsledky dotazníků spokojenosti.....	43
---	----

Seznam příloh

Příloha č.1. Dotazník spokojenosti (*pouze pro DevTeam)

1. Prosím zaškrtni tým, do kterého patříš
 - a. Back Office and sales
 - b. DevTeam
 - c. Marketing
 - d. PPCBEE
2. *Vyber svého leadera
 - a. Adam K.
 - b. Filip V.
 - c. Jiří B.
3. *Tvůj tým
 - a. 4finance
 - b. Cemex
 - c. DevTeam leads

Prosím vyber možnost, která nejvíce odpovídá aktuálnímu stavu

4. Vnímám, že můžu kdykoliv přijít s nápady na zlepšení
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím
5. Vnímám dostatečnou podporu, abych mohl/a podávat výsledky
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím
6. Kdykoliv, když si nevím rady, vím, na koho se obrátit
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím
7. S ostatními z týmu se mi pracuje výborně
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím
8. Moje kolegy považuji zároveň za svoje kamarády
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím

9. Od svého nadřízeného dostávám dostatečnou zpětnou vazbu
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím
10. Mám v Blueberry dostatek podpory pro svůj rozvoj
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím
11. Mám dostatek informací o vizi a směřování firmy
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím
12. Jsem dostatečně informován/a o změnách ve firmě
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím
13. Moje práce mě baví
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím
14. Dodáváme produkty ve skvělé kvalitě, na kterou jsme pyšní
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím
15. Nástroje, se kterými pracujeme, mi přijdou super
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím
16. Můj nadřízený mi umožňuje využít můj potenciál naplno
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím

17. Za svou práci jsem adekvátně ohodnocen/a
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím
18. Vnímám, že moje práce má dopad na výsledky firmy
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím
19. Práci v Blueberry bych doporučil svým kamarádům
 - a. Souhlasím
 - b. S drobnými nedostatky
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Vůbec nesouhlasím
20. Na kterých 2-3 věcech bychom měli v Blueberry zapracovat, abychom se posunuli dál?
21. Co nejvíce oceňuji na práci v Blueberry?

Příloha č.2. strukturovaný rozhovor

1. Jirko, ty jsi začal spolupracovat s Blueberry už na začátku jejího vzniku, pamatuješ si, kdy přesně to bylo?

Dělal jsem sám na sebe v tu dobu, kdy jsem dostal nabídku na jeden projekt, se kterým jsem si nevěděl rady. Rozhodl jsem se požádat kluky (Jiřího a Pavla) o spolupráci. Oni jakožto programátoři svou práci odvedli skvěle, horší to už bylo ale s vizuální stránkou, a tak jsem se pustil do úprav, aby to i hezky vypadalo. Začínal jsem s nimi spolupracovat tedy jako grafik.

2. Kde jsi na Jirku s Pavlem narazil?

Bylo to tak, že jsem kluky znal ze školy, kam jsme všichni chodili. Stejný ročník, stejný obor. Věděl jsem, že jsou v programování dost zdatní, a že rozjždějí něco nového. Tak jsem jim dohodil tento kšeft, na kterém jsme začínali spolupracovat.

3. Jakou jste studovali školu?

Softwarové technologie a management na fakultě elektrotechniky na ČVUT.

4. Jak ta vaše počáteční spolupráce vypadala? Kde jste pracovali a kolik času jste tomu věnovali?

Tahle nabídka vlastně přišla po bakalářském studiu, kdy kluci už dál nepokračovali, já šel na magisterské ještě na projektového manažera na Masarykův ústav ČVUT. Od začátku měli kluci pronajaté bytové prostory koncipované jako byty, kde se pracovalo, občas někdo i přespával, když hledal nějaké bydlení. Nebyl to full-time, spíše to bylo, kdy byl čas tak se dělalo a díky tomu, že nás tahle práce bavila a chtěli jsme to pokaždé dotáhnout do co nejlepší formy, jsme na tom dělali v každých volných chvílích.

5. Jakou kluci měli ze začátku vizi o firmě? Když jste společně začali dělat?

Dříve byla představa firmy o dvaceti lidech, kdy všechno zvládneme a budeme se soustředit hlavně na aplikace. Říkali jsme si, že přece nebudeme dělat jednoduché webové stránky, ale realita nám ukázala, že i ty weby jsou podstatné.

6. Vnímáš takhle zpětně nějaký bod zvratu firmy? Určitý rok nebo v návaznosti s daným projektem, kdy se firma začala rozrůstat?

Určitě to bylo v dobu, kdy přišla nabídka na projekt sociální sázení, kde jsme měli zahraničního investora. Při tomto projektu jsme narazili na lidi, kteří začali dělat pro firmu 4finance, se kterými spolupracujeme dodnes. Byla to svým způsobem taková shoda náhod, ale to už tak většinou bývá. I díky tomu zahraničnímu investorovi, díky kterému jsme měli peníze to firmě umožnilo trochu experimentovat, hledat se. V té době vznikla myšlenka na full services a všemi těmi okolnostmi s tím spojené se to rozjelo.

7. Byl jsi u toho, kdy se vymýšlel název firmy? A jak vůbec vznikl?

Vznik názvu firmy vznikl u Jirky Zajpta. V té době, kdy jsme začínali, byl neskutečný trend nakupovat domény. Na těchto doménách se tedy Jirka inspiroval, a že měl z čeho. Vymyslel se tedy název Blueberry a kvůli dalšímu trendu, kdy za každým názvem firmy býval dovětek se vymyslelo Blueberry.cz Apps s.r.o. v návaznosti na naši myšlenku, dělat hlavně aplikace.

8. Jak moc vnímáš rozdíl ve firmě, když si nastoupil a se současností?

Rozdíl je takový že tenkrát neexistovali žádné firemní procesy, dělali jsme vše intuitivně, a neměli jsme ve svých řadách zkušeného pracovníka „seniora“. Rozrůstající firmu ale už jen intuitivně vést nemůžete, a tak přišlo na řadu zavedení jednodušších procesů, které se ve firmě začaly pomalu rozvíjet a vylepšovat do dnešní podoby s tím, že se pořád vymýšlí, jak udělat věci lépe a jednodušeji díky novým procesům.

Další věcí je to, že dnes už je o dost obtížnější nasdílet firemní hodnoty tak, aby lidé, kteří pro nás pracují je brali zároveň za své hodnoty. My jsme tu práci začali dělat s tím, že jsme to milovali, byli do toho zapálení a byli schopní probdít i několik nocí. Řekli jsme si pojďme to dělat a pojďme to dělat dobře, a tak to bylo. V tak velké firmě se taková zapálenost pro práci uvidí jen ve výjimkách. Dnešní doba je i taková, že ty zaměstnance musíte hodně motivovat skrze nejrůznější výhody, benefity a podobné věci.

9. Dokázal bys mi tedy popsat firemní kulturu a tvé pocity z ní?

Tak ty sama jsi tu nějakou dobu pracovala na recepci, tak řekni sama, jak to tu na tebe působilo, jaký z toho máš dojem? Já to vlastně nemám ani s čím porovnávat, když tu působím od začátku. To, co vidím ale u kandidátů, kteří k nám chodí, je většinou obrovské nadšení a touha toho, aby pro nás u nás mohli pracovat. Myslím si, že na tom mají obrovský podíl samotní kluci.

10. A co vlastně říkáš na kluky? Jaké mají podle tebe přednosti, že dokázali vybudovat takovou firmu?

Kluci jsou schopni vracet velkou část zisku zpět do firmy, což si myslím že je obrovské plus, nabízí velkou svobodu, míru zodpovědnosti a snaží se to s lidmi zkoušet i přes počáteční neúspěch. Rozhodně nalámou nad lidmi hůl hned napoprvé a snaží se, aby se tu všichni měli dobře a byli tu spokojení.

Co dalšího přináší jejich úspěch je řekl bych rozumná míra hazardu, nejsou upjatí a snaží se jít za příležitostmi, které se firmě naskytnou. Často hledají nové věci, u kterých je určitá míra rizika, a přesto do toho jsou. Dobrým příkladem byla akce Lambda Up, která byla nakonec velmi úspěšná, ale firmu to stálo i dost úsilí, kvůli náročnosti, této akce.

Momentálně je i velkou výhodou, že tu mají člověka jako je generální ředitel (CEO), který usazuje do reality vybájené myšlenky, nápady Jirky a Pavla. Občas se ukáže, že ne vždy, by to bylo rozumné do všechno jít, na druhou stranu kluci se vždy snažili, aby

byla firma inovativní a byla jednou z prvních firem, která přijímala nové trendy v technologických postupech.

11. Ty sám jsi jednu dobu působil jako teamleader, měl si pod sebou skupinu lidí, které si musel vést. Jak moc velká zodpovědnost to byla a co vše to obnášelo tato role?

Já jsem v té době působil vlastně jako projektový manažer a team leader, takže jsem těch starostí měl o něco více. Především jsem hledal práci pro naše programátory, které jsem měl vést. Mojí rolí bylo hlavně motivovat ten tým, aby každý člověk věděl že má v této firmě své místo.

12. Jaký máš názor na míru ovlivnitelnosti kluků, jakožto zakladatelů, na podnikovou kulturu?

Řekl bych, že jejich hlavní pracovní náplní je starost o firemní kulturu, její spokojenost, protože chtějí, aby se tu cítili všichni dobře a snaží se komunikovat se všemi lidmi z firmy, a to nejen v souvislosti s prací. Když nemají tu možnost docílit přímé komunikace, kvůli jiné vytíženosti, komunikují skrze team-leadery. Cesta nějakého ovlivnění je samozřejmě delší a náročnější, než tomu je u menších firem, za mě si vedou kluci ale velmi dobře.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Lucie Štěpánová

V Praze dne: 26. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis