

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Profil osobnosti podnikatele a dopad na podnikovou kulturu

Personality Profile of a Businessman and it's Impact on Corporate
Culture

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

SAMIEC

ZBYŠEK

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Samiec	Jméno:	Zbyšek	Osobní číslo:	420088
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Profil osobnosti podnikatele a dopad na podnikovou kulturu

Název diplomové práce anglicky:
Personality Profile of a Businessman and its Impact on Corporate Culture

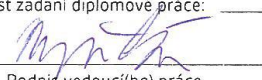

Pokyny pro vypracování:
CÍL PRÁCE: Cílem DP je zjistit, jak zaměstnanci vnímají osobnost jednatele společnosti, jaký dopad má jeho osobnost na podnikovou kulturu a připravit plán interní komunikace.
PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je, že jednatel zjistí zpětnou vazbu od zaměstnanců, jaký vliv má jeho osobnost na chod společnosti a získá plán interní komunikace.
OSNOVA: (1) Úvod; (2) Podniková kultura; (3) Leadership; (4) Osobnostní testy; (5) O společnosti; (6) Profil jednatele; (7) Osobnosti zaměstnanců; (8) Průzkum vnímání jednatele; (9) Závěr a doporučení

Seznam doporučené literatury:
(1) Armstrong, M. & Taylor, S., 2017. Armstrong's handbook of human resource management practice 14th edition., London
(2) Pavlica, K., Jarošová, E. & Kaiser, R.B., 2015. Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností., Praha: Mngmnt Press.
(3) Lukášová, R., 2010. Organizační kultura a její změna, Praha: Grada.
(4) Vysekalová, J. & Mikeš, J., 2009. Image a firemní identita, Praha: Grada.

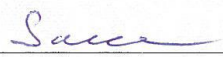
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 20. 11. 2019 Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2021

 Podpis vedoucí(ho) práce  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

7. 4. 2020 
Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

SAMIEC, Zbyšek. *Profil osobnosti podnikatele a dopad na podnikovou kulturu*. Praha: ČVUT 2019.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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: 12. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří hlavně mé vedoucí práce paní PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D., která mi umožnila se tímto zajímavým tématem zabývat. Děkuji za odborné vedení a pomoc při samotné tvorbě práce. Dále bych rád poděkoval všem učitelům na Masarykově ústavu vyšších studií, se kterými jsem měl tu čest se potkat. Vím, že to se mnou někteří neměli jednoduché, o to víc si cením jejich přístupu k výuce.

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje dopad osobnosti vedoucího pracovníka na podnikovou kulturu pomocí dotazníkového šetření a na základě těchto výsledků navrhuje komunikační plán. Tento plán byl navrhnout zejména pro problematické oblasti, kterými jsou nedostatečná komunikace firemní vize a slabá informovanost zaměstnanců o aktuálním dění. Během průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci zkoumané společnosti mají vysokou úroveň oddanosti i angažovanosti a že na hodnocení schopností generálního ředitele má vliv typ osobnosti jeho zaměstnanců.

Klíčová slova

Podniková kultura; Osobnost; MBTI; Leadership; Komunikační plán

Abstract

The diploma thesis analyzes the impact of a manager's personality on corporate culture by using a questionnaire survey and based on these results proposes a communication plan. This plan was designed especially for problematic areas, which are insufficient communication of the company's vision and weak information knowledge of employees about current situation. During the survey, was found that the employees of the surveyed company have a high level of devotion and commitment and that the evaluation of the CEO's abilities is influenced by the personality type of his employees.

Key words

Corporate culture; Personality; MBTI; Leadership; Communication plan

Obsah

Úvod	5
1 PODNIKOVÁ KULTURA	7
1.1 Pojem kultura	7
1.2 Definice podnikové kultury.....	7
1.3 Kulturní dimenze.....	9
1.4 Funkce podnikové kultury	11
1.5 Prvky podnikové kultury	12
1.6 Podniková identita.....	14
2 LEADERSHIP	15
2.1 Manažer versus lídr	16
2.2 Důvěra jako nástroj řízení.....	17
2.3 Oddanost vůči organizaci.....	18
2.4 Angažovanost pracovníků.....	19
3 OSOBNOST A ROLE MANAŽERA.....	21
3.1 Ovlivňují manažeři (lídři) výsledky organizace?.....	22
3.2 Paralely mezi osobností člověka a osobností firmy	23
3.3 Vývoj a utváření osobnosti firmy.....	24
3.4 Vliv role manažera na politiku řízení lidských zdrojů	25
4 OSOBNOSTNÍ TESTY	27
4.1 Osobnostní test MBTI	28
4.1.1 Klíč k určení typu osobnosti	28
4.1.2 Projevy osmi kognitivních funkcí.....	29
4.1.3 Temperamenty	31
4.1.4 Šestnáct osobnostních typů	31
4.1.5 Kritika testu MBTI.....	39
4.2 Vztah mezi typem osobnosti a zmocněním vedoucího pracovníka	40
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	43
5.1 Metodika vyhodnocení dotazníkového šetření	43
5.1.1 Všeobecné vnímání společnosti	43
5.1.2 Oddanost.....	43

5.1.3	Angažovanost	45
5.1.4	Angažovanost 2	46
5.1.5	Hodnocení CEO společnosti	47
6	O SPOLEČNOSTI	49
7	ROZHOVOR S CFO SPOLEČNOSTI	50
8	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	51
8.1	Všeobecné vnímání společnosti	52
8.1.1	Vliv osobnosti respondenta na všeobecné hodnocení	54
8.2	Oddanost	55
8.3	Angažovanost.....	57
8.4	Angažovanost 2.....	58
8.5	Hodnocení CEO společnosti.....	59
8.5.1	Vliv typu osobnosti na hodnocení CEO společnosti	60
8.6	Vyhodnocení odpovědí CEO společnosti	63
8.7	Diskuze.....	64
9	PLÁN INTERNÍ KOMUNIKACE.....	67
9.1	Shrnutí současné situace	67
9.2	Cíle projektu.....	68
9.3	Cíle komunikace.....	68
9.4	Cílové skupiny komunikace.....	68
9.5	Klíčová sdělení	69
9.6	Nástroje komunikace	69
9.7	Plán komunikace.....	71
	ZÁVĚR	72
	Seznam použité literatury	73
	Seznam obrázků.....	75
	Seznam tabulek	76
	Přílohy.....	77
	Dotazníkové šetření – otázky.....	77
	Všeobecné informace o vnímání společnosti.....	77
	Oddanost	77
	Angažovanost	78

Angažovanost 2	79
Hodnocení CEO společnosti	79
T-test.....	81
Závislost hodnocení společnosti na E/I	81
Závislost hodnocení CEO společnosti na E/I.....	82

Úvod

Psychická stránka zaměstnance má dopad na mnoho faktorů během pracovní činnosti. Je totiž neodmyslitelnou součástí každodenních úkonů, které provádíme a nikoho z nás nepřekvapí, že má marginální vliv na celkovou pohodu v pracovním prostředí.

Psychologie není jen vědní obor, ale její studium nám pomáhá porozumět druhým i sami sobě. Toto pochopení pak vede k nastolení rovnováhy mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými a vytváří tak kvalitní pracovní podmínky na pracovišti. Díky tomuto porozumění dochází i k výrazně větší motivaci zaměstnanců a tím k růstu produktivity. Z tohoto důvodu je velmi důležité se v pracovním procesu zaměřovat nejen na ekonomické faktory růstu společnosti, ale především na lidský kapitál, který je vytváří. Nejdůležitějším produktem práce totiž není samotný výrobek, ale člověk, který za ním stojí.

V této diplomové práci analyzuji dopad osobnosti vedoucího pracovníka na podnikovou kulturu a na základě výsledků navrhuji komunikační plán.

Součástí teoretické části je představení základních pojmů podnikové kultury a její funkce, představení leadershipu a jeho rozdílného pohledu na vedení lidí, a také popisuje co samotná osobnost je. Věnuje se také osobnostní testům, zejména pak testu MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), který je v personalistice velmi často používán a využívá ho i zkoumaná společnost.

Praktická část obsahuje představení zkoumané společnosti, osobnostní typy jednotlivých respondentů a jejich vedoucího pracovníka, průzkum vnímání vedoucího pracovníka a návrh komunikačního plánu.

Cílem této diplomové práce je zjistit, jak zaměstnanci vnímají osobnost vedoucího pracovníka společnosti, jaký dopad má jeho osobnost na podnikovou kulturu, zda je jeho vnímání, ať už negativní nebo pozitivní, ovlivněno osobnostními typy a na tomto základě vypracovat efektivní komunikační plán.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKOVÁ KULTURA

Tato kapitola se zabývá podnikovou kulturou, její definicí a vymezuje základní pojmy. Nejprve popisuje, co znamená slovo kultura, jeho historii a co se pod tímto výrazem skrývá. V dalších podkapitolách definuje podnikovou kulturu, kulturní dimenze, funkce podnikové kultury, její prvky a v neposlední řadě se zabývá podnikovou identitou.

1.1 Pojem kultura

Slovo kultura pochází z latinského „cultura“, což znamená „pěstovat“. Tento pojem byl využíván pro pěstování plodin. V dnešní době jej můžeme slyšet například v souvislosti se zemědělstvím a biologií. V pozdější době tento pojem metaforicky použil M. T. Cicero pro překlad Platonova pojmu „péče o duši“. V 16. století se pojem používal i pro označení vybrané lidské činnosti.

Výraz kultura je velmi široký a mezioborový pojem, napovídá tomu už samotný počet definic a různé způsoby chápání. Tímto výrazem se zabývala řada vědců a badatelů skrz mnoho oborů, jako je psychologie, sociologie a kulturní antropologie. K jednotné definici tohoto pojmu však nedošlo. Management poté tento výraz převzal z již jmenované kulturní antropologie.

První antropologické vymezení tohoto pojmu uvedl E. B. Tylor ve své práci Primitivní kultura (1871): „*Kultura nebo civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti.*“ (Maříková & kolektiv, 1996, s. 548)

V současné době je dobré chápat kulturu jako „*referenční systém konkrétního sociálního útvaru, představující komplexní souhrn zpravidla sociálně přijatých materiálních a imateriálních, minulých i současných výsledků lidské činnosti, přejímaných a předávaných dalším generacím téhož sociálního útvaru nebo sociálním útvarům jiným.*“ (Maříková & kolektiv, 1996)

1.2 Definice podnikové kultury

Pojem firemní kultura se začal objevovat již v 60. letech 20. století, přesto zvýšený zájem o firemní kulturu můžeme registrovat až od konce 70. let, kdy byl spojován s takzvaným japonským zázrakem. V té době docházelo k rychlému ekonomickému růstu japonských společností, což vedlo ke zvýšení pozornosti amerických manažerů, kteří se na tuto problematiku zaměřili.

Opět ale dochází k mísení názorů a mnoho odborníků definuje pojem „firemní kultura“ odlišně. Za všeobecně přijímanou se považuje definice M. Armstronga, který uvádí: „*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.*“ (Armstrong, 2007, s. 257)

S další definicí podnikové kultury přichází autoři L. Pfeifer a M. Umlaufová, kteří uvádí, že: „*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě užívaných.*“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19)

Podle Urbana (2014) se definice různých autorů liší především šířkou okruhu firemních projevů, jež pojmají. Proto se zaměřil na dvě základní pojetí firemní kultury. Užší pojetí na firemní kulturu nahlíží jako „soubor vnějších projevů firmy“, širší pojetí firemní kulturu popisuje jako „charakteristický způsob pracovního i dalšího jednání osob“.

Do užšího pojetí firemní kultury dle Urbana (2014) spadají znaky, kterými se firma prezentuje navenek. Do této kategorie spadá oblečení zaměstnanců (dress code), vystupování zaměstnanců, úprava dokumentů, jimiž se firma prezentuje (symboly, loga, slogany, prezentace apod.), vzhled sídla a budov, materiální vybavení a čistota firemních prostor. Všechny tyto prvky lze cíleně utvářet a měnit. Společně spoluvytvářejí marketingový obraz a image firmy.

Širší pojetí chápe firemní kulturu jako „*soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot či norem, pracovních i sociálních, psaných i nepsaných*“. Zahrnuje chování, způsob jednání a uvažování a to, nejen zaměstnanců, ale i vedení a majitelů firmy. Rovněž obsahuje způsoby jednání se zákazníky a obchodními partnery. Kromě způsobu jednání, řešení pracovních úkolů, dodržování určitých pravidel a vnitřních norem do ní také patří mezilidské vztahy ve firmě, a to ve vztahu mezi zaměstnanci, mezi zaměstnanci a vedením a mezi podřízenými a nadřízenými. (Urban, 2014, s. 13)

Lukášová a Nový (2004) také říkají, že lze na firemní kulturu nahlížet dvěma způsoby. Prvním pohledem je interpretativní přístup, jenž vychází z kulturní antropologie a chápe firemní kulturu jako „něco, čím podnik je“. Do firemní kultury tento přístup zahrnuje veškeré rysy organizace. Firemní kultura je chápána jako systém, v němž jsou sdíleny hodnoty, postoje, normy, ideje, vize atd. Lze tak jednoduše porozumět lidské stránce podniku.

Dalším pohledem, kterým lze na firemní kulturu nahlížet, je dle Lukášové a Nového (2004) objektivistický přístup. Firemní kultura je tímto pohledem vnímána, jako „něco, co podnik má“, tedy jedna z proměnných, jež podnik ovlivňuje v jeho fungování a výkonnosti a může být vědomě měněna a přetvářena.

Při využití zmíněných přístupů můžeme ve firemní kultuře definovat jednotlivé prvky a vztahy mezi nimi a zjistit tedy, čím podnik je. Zároveň můžeme díky objektivistickému přístupu nahlížet na firemní kulturu jako na něco, co lze do určité míry měnit a utvářet.

Podle I. Brookse kultura vede k tomu, že se jedna skupina lidí chová a myslí jinak než druhá. Tyto skupiny mohou mít jiné hodnoty a názory, ale i rozdílnou interpretaci věcí a událostí kolem sebe. Vezměme si například pohled na globalizaci mezi lidmi ze západních zemí a zemí Blízkého východu. Každý ji vnímá jinak, jedni spíše pozitivně a druzí velmi negativně. V případě podnikové kultury se toto děje na úrovni podniku, nebo organizace. Pochopení chování organizace by měla umožnit

právě znalost podnikové kultury. Tato znalost společně se schopností analyzovat podnikovou kulturu vede ke zlepšení řízení organizace. (Brooks, 2003)

Podnik, firma a organizace je chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Podnik rozvíjí vlastní originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání uvnitř podniku i směrem ven. (Brooks, 2003, s. 216)

Podle R. Lukášové jsou v české odborné literatuře při pojednávání o kulturních aspektech organizace používány tři pojmy, a to podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura, jejichž definice jsou totožné. (Lukášová, 2010, s. 16)

Dále R. Lukášová a I. Nový zmiňují, že „*organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.*“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 22)

Z těchto a dalších definic můžeme sepsat obecnou charakteristiku podnikové kultury takto:

- 1) Jako celek nemá podniková kultura objektivní formu své existence. Jedná se o subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků.
- 2) Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. Nejde o nějaký souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání. Je to skupinový fenomén, který má výraznou sociální povahu.
- 3) Podniková kultura se mění v čase, v závislosti na změnách forem a intenzity interakcí uvnitř i vně organizace.
- 4) Podniková kultura je výsledkem procesu učení na základě působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
- 5) Podniková kultura je zprostředkovávaná v adaptačním procesu pro nově příchozí členy, aby věděli, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi firmy.
- 6) Podniková kultura umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam událostí a situací v podniku. (Hejerová Müllerová, Šimek, 2012, s. 8)

1.3 Kulturní dimenze

G. Hofstede, který se zabýval studii mezinárodní kultury v kontextu s managementem, popsal kulturní dimenze nejrozsáhleji. Popsal čtyři základní dvojice dimenzí kultury takto:

- Power distance
 - Neboli velké či malé rozpětí moci (ve vztahu k autoritě). Velké rozpětí znamená, že nadřazení 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)

- 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)
- Maskulinita, v opozici feminita
 - Maskulinita 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 poukazuje na to, že v takovéto společnosti se role muže a ženy překrývají, objevují se kompromisy při řešení konfliktů. (Hofstede, 2007, s. 95-117)
- 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. 1.

Tabulka 1 Dimenze národní kultury

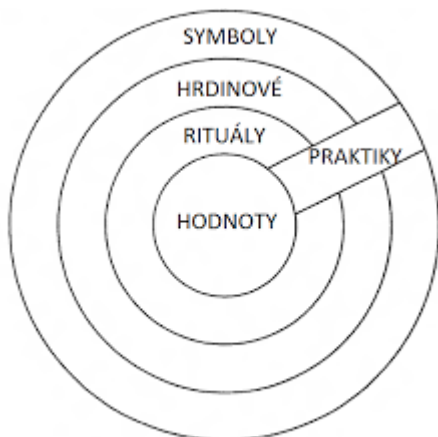
Dimenze/Státy	Česká republika	Rusko	Německo
Vysoké rozpětí moci	57 %	93 %	35 %
Individualismus	58 %	39 %	67 %
Maskulinita	57 %	36 %	66 %
Vysoká míra vyhýbání se nejistotě	74 %	95 %	65 %

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

Z tabulky je patrné, že Česká republika se pohybuje ve všech dimenzích nad 50 % a nejvýraznější dimenzí je u nás Vysoká míra vyhýbání se nejistotě. Naopak Rusko je opravdu výrazný národ. Z procentuální míry jednotlivých dimenzí se dá vyčíst, že je velmi autoritativním národem a panuje v něm stres a úzkost, ale přesto je v něm postavení žen vůči mužům podstatně lepší než v Německu.

Dalším známým G. Hofstedeho modelem organizační kultury je takzvaný „cibulový diagram“. Ten rozděluje kulturu na vrstvy, které se liší dle míry manifestace prvků kultury organizace.

Obrázek 1 Cibulový diagram



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

Nejhlubší vrstvou je 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. Další vrstvou jsou rituály, které 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, 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.

1.4 Funkce podnikové kultury

Podle Wágnerové (2004) se rozlišují dva základní druhy funkcí firemní kultury: vnější a vnitřní.

Vnější funkce:

- Zprostředkovává pochopení firemní mise a strategie a identifikuje základní cíle společnosti jejími zaměstnanci
- Dovoluje začlenění zaměstnanců, nabízí shodu cílů, které je možné definovat z mise a strategie
- Poskytuje začlenění cílů podniku přijatých k realizaci a zvýšení angažovanosti zaměstnanců
- Poskytuje pracovníkům společná kritéria pro způsob měření a hodnocení efektivnosti
- Dovoluje zkvalitnění prostředků a změnu formulace cílů

Vnitřní funkce:

- Obsahuje společný jazyk a soubor pojmů, definuje hranice týmu, kritéria přijetí i vyloučení
- Uspokojuje potřeby bezpečí a udává zásady moci
- Obsahuje kritéria hodnocení zaměstnanců, udává firemní ideologii
- Začleňuje a upřednostňuje model společenstva a spolupráce
- Nabízí znalosti a informace o světě

1.5 Prvky podnikové kultury

Lukášová (2010) označuje prvky podnikové kultury zpravidla za nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které zhmotňují základní stavební kameny kulturního systému. Tyto elementární jednotky opět nejsou kategorizovány zcela jednotně, můžeme však najít shodu u některých z nich. Mezi ně pak patří:

- Základní přesvědčení
 - Jsou považovány za jádro kultury, které reprezentuje neuvědomovanou a nejhlubší rovinu podnikové kultury
 - Jsou zdrojem základních předpokladů
 - Dělat změny v této oblasti znamená měnit zafixované významy
 - Příkladem těchto významů jsou tvrzení jako „lidé v této firmě pracují tvrdě“ a podobně
 - Tyto předpoklady vznikají samovolně a automaticky, proto je jejich rozpoznání ztíženo (Lukášková, Nový, 2004)
- Hodnoty a postoje
 - Vše, co je pro organizaci důležité, nebo o co usiluje
 - Vycházejí z firemní strategie a často jsou obsaženy ve vizi organizace
 - Například zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zachování nízké ceny, dodržování standardů kvality a další
 - Často bývají příliš obecné, nejasné a nepřesvědčivé a zaměstnanci mají problém se s nimi ztotožnit (Urban, 2014)
- Normy chování
 - Nepsaná pravidla a zásady chování, jež zaměstnanci přijímají
 - Normy spojené s pracovní činností, firemní komunikací a dress codem
 - Spadá sem například kvalita práce, rychlost práce, způsob jednání s klienty, jazyk komunikace
 - Určují chování, jenž je v podniku akceptovatelné
 - Regulují chování zaměstnanců a zajišťují stabilitu prostředí podniku (Lukášková, Nový, 2004)
- Komunikace
 - Zahrnuje jak vnější, tak vnitřní komunikaci společnosti
 - Obsahuje PR, sponzoring, služební cesty, uspořádání kancelářů a další
 - Zahrnuje i komunikační styl, otevřenost informací, ochotu ke kompromisu a konsensu (Šigut, 2004)

- Historiky a mýty
 - Historiky jsou přibarvené příběhy pramenící ze skutečných událostí v rámci podniku
 - Jsou významným indikátorem předpokladů, hodnot a norem, jež organizace akceptuje a důsledkem jejich nedodržení
 - Rovněž informují o mocenském rozdělení podniku
 - Snadno se zapamatují a dochází tak k jejich předávání
 - Mýty nemají na rozdíl od historek racionální základ
 - Mýty vznikají spíše z potřeby zaměstnanců něčemu věřit a často se jedná o tvrzení, jež nikdo žádným způsobem neměřil (Lukášová, Nový, 2004)
- Zvyky, rituály, ceremoniály
 - Zvykem může být například oslava narozenin, vánoční večírky a jiné pravidelné akce
 - Zvyky významně přispívají ke scelení organizace, proto se organizují cílevědomě
 - Rituály jsou totéž, co zvyky, jen jsou v podniku zažité a běžné
 - Rituály se zpravidla odehrávají na určitém místě a v určitý čas
 - Příkladem rituálů je zdravení, hlasování na poradách, nebo způsob komunikace zaměstnanců na různých úrovních organizační struktury
 - Ceremoniály jsou události, které jsou dopředu připravené a konané při speciálních příležitostech
 - Celkově přispívají k motivaci a zprostředkovávají zaměstnancům silné zážitky (Lukášová, Nový, 2004)
- Hrdinové
 - Hrdina podnikové kultury je jedinec, který je zosobněním základních hodnot a plní důležitou funkci ve firmě
 - Hrdinové dokazují dosažitelnost úspěchu pro každého člena organizace
 - Poskytují modelové chování
 - Symbolizují organizaci
 - Nastavují nadstandardní výkony
 - Udržují a posilují jedinečnost podniku
 - Motivují ostatní členy organizace (Deal a Kennedy, 1982)
- Firemní architektura a vybavení
 - Vybavení a vzhled firmy funguje jako odlišení od konkurence podle image firmy
 - Budovy mohou být jedním ze sjednocujících symbolů pro členy organizace
 - Podniky vhodným nastavením mohou dávat najevo svůj blahobyť, případně skromnost
 - Technologie a vybavení pak mohou symbolizovat projev podnikové kultury (Lukášová, Nový, 2004)

1.6 Podniková identita

Podniková kultura vytváří podle Bedrnové a Nového (2002) základ pro podnikovou identitu. Vytváří pro ni obsahové zázemí, působí stabilizujícím dojmem a bez silné podnikové kultury lze jen velmi těžko vytvořit koncept firemní identity. Má-li být celkové fungování podniku úspěšné, pak tento podnik musí navenek působit stabilně a důvěryhodně a musí být vnitřně integrovaný.

Podniková identita (corporate identity) má stejně jako firemní kultura řadu definic. Výraz firemní identita se v praxi využívá hned několika způsoby, ovšem většinou s mylnou představou, a ne vždy přesně. Často se můžeme setkat s vyjádřeními, že firemní identita je to samé jako vizuální identita, tedy, že firemní identita je jednotný vizuální styl, obsahuje jednotný grafický manuál a tak dále. Ano, podniková identita obsahuje tyto prvky, ovšem je to jen její část, a ne jak se dnešní manažeři domnívají, její definice.

Podle Bedrnové a Nového (2002) jde o cílevědomě vytvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Jejimi elementy pak jsou podniková komunikace, podnikový design a podnikové jednání.

Podniková komunikace je volba a využívání všech dostupných komunikačních prostředků ve vztahu uvnitř i vně podniku.

Podnikový design je vnější, vizuálně vnímané ztvárnění podnikových artefaktů (architektura budov, zařízení kanceláří, oblečení zaměstnanců, design výrobků, logo, barvy, vizitky, formuláře a další).

Podnikové jednání je typický styl aktivit daného podniku nejen vzhledem ke svým zaměstnancům, ale i vně podniku. (Hejerová Müllerová, Šimek, 2012, s. 21)

Horáková (2000) uvádí, že firemní identita je strategicky naplánovaná představa, vycházející z podnikové filozofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle. Je „chápáním sebe sama“.

Veber (2000) charakterizuje firemní identitu jako úsilí o vnější odlišnost, jedinečnost a osobitost, která se projevuje v takových komponentách, jako je design, kultura, chování organizace, komunikace a vlastní produkt.

Celkově se dá říci, že podniková identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Podle Hejerové Müllerové a Šimka (2012) identita vyjadřuje specifičnost, nezaměnitelnost a originalitu. Silná firemní identita ulehčuje realizaci podnikové politiky. Vytváření podnikové identity je vždy řízeným procesem probíhajícím v řízené hierarchii shora dolů. Klíčovým momentem pak je formulace a realizace podnikové strategie, od které se odvíjejí další znaky.

2 LEADERSHIP

V rámci průzkumu, který prováděla Olga Medlíková na teambuildingovém výjezdu s jednou organizací o přibližně dvaceti zaměstnancích, se zjistilo, že přes 80 % z nich chce být spíše vedeno, než řízeno. Ovšem už nedokázali správně odlišit, co přesně vedení a řízení znamená. Stále totiž není zodpovězena otázka, zda vedení je spíše umění nebo věda. Keren Bennis řekl: „*Leadership je jako krása – jen těžko se definuje, ale když ji vidíte, poznáte ji.*“

Současná manažerská literatura rozlišuje mezi obvyklým funkčním vedením spolupracovníků (management) a jeho dynamicky se rozvíjející složkou vedení (leadership). Leadership je pojem, který v českém manažerském jazyce dosud nemá jednoznačný překlad. Často se používá pojem vůdcovství nebo se užívají i jiné termíny, jako například tvůrčí vedení, případně charismatické vedení a podobně.

Definovat leadership je velmi těžké a mnoho autorů ho popisuje velmi subjektivně. Proto Vodáček a Vodáčková (2009, s. 248) doporučují jeho definici od G. R. Jonese a Ch. W. Hilla: „*Leadership je proces, kterým jednotlivec uplatňuje svůj vliv na ostatní lidi, inspiruje je, motivuje a usměrňuje jejich činnosti, aby dosáhli skupinového nebo organizačního cíle.*“

V jejich definici nenalezneme zmínku o kontrole nebo disciplíně, přesto to neznamena, že leadership je podceňuje. Disciplína i kontrola totiž vyplývají z prostředí, týmové práce i způsobu a stylu vedení. (Bláha a kol., 2013)

Vedení (leadership) je soustředěno nahoru, strategicky míří vpřed a jeho moc je odvozena od hodnot a principů společnosti. Vedení je na nejvyšším stupni řízení, spolupracuje tedy s vizí, strategií, hodnotami a cíli.

Řízení (management) je naopak zaměřeno dolů na spodní line. Organizuje lidské, časové i finanční zdroje, to vše k tomu, aby došlo k naplnění vize. Inspiruje a motivuje lidi pracovat společně a ke splnění stanoveného cíle. Řídící pracovník by měl využívat svou moc k zefektivnění práce v týmu, ten má pak najít řešení problémů a dosáhnout výsledků. (Medlíková, 2007)

Návazně na diferenciaci mezi managementem a leadershipem se vymezují i jejich nositelé. Jsou to manažeři a lídři.

Dle definice je manažer profesionální řídicí pracovník, jehož úkolem je na různých pozicích nařizovat, rozhodovat, kontrolovat, řídit, koordinovat, radit, informovat a posuzovat. (Slovník cizích slov, Praha, SPN, 2002)

P. Drucker (2000) naopak říká: „*Lidé se neřídí. Úkolem je lidi vést.*“ To zdůvodňuje tím, že dochází k růstu pracovníků disponujících znalostmi, kteří chtějí být vedeni a ne řízeni. Tito pracovníci potřebují nové výzvy a chtějí rozšiřovat své schopnosti. Chtějí vidět výsledky své práce a požadují, aby se s nimi jednalo jako s partnery.

2.1 Manažer versus lídr

J. Kotter (1992) ve své myšlence o rozdílech mezi manažery a lídry zdůraznil, že se jedná o dvě stránky téže knihy a vyjádřil ji formou kontinua managementu a vedení následně:

Management	Leadership
Cíle a úkoly	Vize, mise (jejich komunikace)
Kontrola	Mobilizace
Koordinace	Motivace
Řízení rizika	Řízení talentů
Informační systémy	Organizační hodnoty
Strategie a politika	Vytváření etické organizace
Řízení zásob	Rozvoj lidí
	Styl vedení

Tabulka 2 Kontinuum managementu a vedení

(Zdroj: Bláha a kol., 2013)

Jeho myšlenky rozšířili K. Pavlica, E. Jarošová a R. Kaiser v knize o manažerských dovednostech *Versatilní vedení* (2010). Kniha zdůrazňuje, že pro úspěšné vedení lidí je důležitá versalita, kterou se rozumí všestrannost a univerzálnost. Ty se projevují ve schopnosti uplatňovat různé dovednosti, modely nebo přístupy podle konkrétní situace. Zde autoři rozlišili management a leadership pomocí kombinace „jak“ a „co“.

	Management dosahování výkonu prostřednictvím příkazů a kontroly	Vedení inspirování lidí prostřednictvím vizí
Interpersonální „jak“	Sebeprosazující a direktivní styl	Zapojující a podporující styl
Organizační „jak“	Operativa – krátkodobá	Strategie – dlouhodobá

Tabulka 3 Manažer vs. lídr

(Zdroj: Bláha a kol., 2013)

Úkolem manažera je dosahovat přiměřenou rovnováhu mezi managementem a vedením podle situace. Tento úkol je však velmi náročný.

Charakteristiky nás utvrzují v tom, že manažeři by měli být ideálně lídry. Na druhou stranu by úspěšný lídr měl být schopný plánovat, organizovat a kontrolovat, tedy osvojit si ty činnosti, které jsou součástí práce manažera. Úspěšný manažer-lídr se tedy vyznačuje schopností realizovat vyrovnaně jednotlivé přístupy vedení podle aktuální situace a okolí. (Bláha a kol., 2013)

Medlíková (2007) sepsala charakteristiky úspěšných manažerů a jejich vlastností takto:

- Mají sebemotivaci
- Učí se kontrolovat své impulzy

- Trénují vytrvalost, jsou houževnatí
- Snaží se vytěžit ze svých schopností maximum
- Reálně převádějí myšlenky v činy
- Orientují se na výsledek
- Dokončují, dotahují práci do konce
- Jsou iniciativní
- Nebojí se riskovat
- Neodkládají, pracují dobře s časem
- Přijímají konstruktivní kritiku
- Nemají čas na sebelítost
- Jsou nezávislí
- Snaží se oddělovat profesní a osobní život
- Posilují svou kompetenci, precizují cíle
- Mají reálnou schopnost odhadu, kolik toho zvládnou
- Umí odkládat odměny
- Pracují s konceptem i detaily
- Mají přiměřenou sebedůvěru a víru
- Vyvažují analytické, kreativní a praktické myšlení (Medlíková, 2007, s. 13-14)

2.2 Důvěra jako nástroj řízení

Důvěra v organizaci má nedílný význam z mnoha příčin: stimuluje spolupráci, vytváří motivační klima a generuje efekt synergie. A. Sankowská (2011) ve svém dílu o vlivu důvěry na řízení organizace píše o 31 definicích důvěry a na jejich základě ji vymezuje takto: „*Důvěra je ochota vcítit se do druhé strany a její činnosti, a to na základě posouzení její věrohodnosti v situaci vzájemné závislosti, jakož i rizika.*“ (Sankowská, 2011, s. 34)

Na důvěru se můžeme dívat ze dvou hledisek, a to z pohledu jednotlivce nebo organizace. Důvěra je totiž důležitá jak pro tvůrčí činnost, řešení problémů, inovaci, komunikaci (transparentní, krizovou i otevřenou), snížení transakčních nákladů, realizaci změn, spolupráci, tak i pro řízení lidských zdrojů (zplnomocnění, úroveň angažovanosti, nebo pracovní satisfakci). (Bláha a kol., 2013)

Stephen M. R. Covey ve své knize „*Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*“ ukazuje, že důvěra není pouze ctnost, ale že je měřitelným faktorem, který působí na výkonnost a výši vynaložených nákladů. Důvěra tedy patří mezi základní faktory, na nichž organizace stojí. Odráží se v ní důvěra zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů i akcionářů. Tato důvěra pak do značné míry utváří firemní kulturu a je zcela jistě jedním z nejdůležitějších nástrojů pro řízení lidských zdrojů, bez kterého by organizace nemohla kvalitně fungovat. (Covey, podle Bláha a kol., 2013)

Organizační kulturu vysoké důvěry charakterizuje Sankowská (2011) takto:

- Manažeři na střední úrovni řízení se mohou vyjadřovat k činnostem TOP manažerů a hledat vlastní řešení

- Zaměstnanci mohou prezentovat situaci ve shodě se skutečností, a ne podle toho, co chtějí manažeři slyšet
- Zaměstnanci mohou otevřeně sdělovat své názory a obavy a také žádat o radu
- V organizaci není místo pro klepy a pomlouvání
- Kritika je konstruktivní
- Každému zaměstnanci je prokazována úcta (Bláha a kol., 2013, s. 29)

2.3 Oddanost vůči organizaci

Oddanost organizaci je pojetí, které popisuje vztah mezi zaměstnancem a organizací zaměstnavatele. Vyjadřuje náklonost, identifikaci a loajalitu zaměstnance ke svým zaměstnavatelům.

Oddanost se vyznačuje zejména těmito třemi charakteristikami:

- Silná touha zůstat členem organizace
- Připravenost vynaložit značné úsilí ve prospěch organizace
- Důvěra vůči cílům a hodnotám své organizace (Cohen, 2007)

Tyto tři charakteristiky se dají pojmenovat jako **emocionální oddanost** vyjadřující do jaké míry chce zaměstnanec být v organizaci, **trvajících oddanost**, která se týká potřeby práce pro organizaci a **normativní oddanost**, která vyjadřuje, do jaké míry cítí zaměstnanec povinnost zůstat v organizaci.

Podrobněji se vztahem mezi faktory ovlivňující oddanost a typem oddanosti zabývali Allen a Mayer (1991). Ti shrnuli výsledky empirických zkoumání, které byly prováděny za účelem ověření těchto vztahů do tabulky 4. Tabulka představuje vztah třech typů oddanosti s faktory, které rozhodují o vzniku daného typu oddanosti. Prostřední sloupec v tabulce popisuje typ korelace: pozitivní (+) nebo negativní (-).

<u>Faktory ovlivňující oddanost</u>	<u>Vztah</u>	<u>Typ oddanosti</u>
Osobnostní rysy: potřeba přináležení, autonomie, vnitřní kontrola, svědomitost, etické jednání.	+	Emocionální
Vzájemné přizpůsobení osobnostních rysů a pracovních podmínek.	+	Emocionální
Podmínky pro realizaci pracovníků: práce nabízející seberealizaci, možnost využití různých dovedností, účast na rozhodování, zmocnění (empowerment).	+	Emocionální
Pocit spravedlivého zacházení ze strany nadřízeného: tento faktor neovlivňuje pouze typ emocionální oddanosti, ale má větší vliv než jiné faktory. Je možné doporučit, aby manažeři v organizaci vytvořili a respektovali pravidla fair play.	+	Emocionální
Proces rozhodování, personální politika.	+	Emocionální
Formy komunikace při realizaci změn: počet sdělených informací, citlivý přístup na reakce zaměstnanců.	+	Emocionální
Vhodnost kompetencí zaměstnance pro práci v jiné organizaci.	-	Trvajících

Odměny, které pracovník ztratí při odchodu z organizace.	+	Trvající
Být v roli živitele.	+	Trvající
Úroveň internalizace pravidel spolupráce: plnění závazků vůči jiným lidem.	+	Normativní
Soulad hodnot organizace s individuálními hodnotami a s hodnotami, které jsou typické pro danou kulturu.	+	Normativní

Tabulka 4 Faktory ovlivňující oddanost

(Bláha a kol., 2013, s. 143)

Vysoká úroveň oddanosti nejenže má vztah k úmyslům odejít ze společnosti, jako i k reálným odchodům, ale snižuje i pracovní absenci (dobrovolná nepřítomnost) a kladně působí na pracovní výsledky.

2.4 Angažovanost pracovníků

Angažovanost (engagement) je relativně nová koncepce. Jestliže teorie oddanosti vznikla na konci 80. let, vznik angažovanosti se datuje až kolem roku 2000.

„Angažovanost znamená, že pracovníci jsou zaujatí svou prací, mají k ní pozitivní vztah a jsou připraveni podat mimořádný výkon, aby provedli svou práci co nejlépe.“ (Bláha a kol., 2013, s. 146)

Armstrong (2009) například říká, že angažovanost má pozitivní význam pro zvyšování pracovního výkonu pracovníků i výkonnosti organizace.

Jestli jsou pracovníci angažovaní se dá objasnit pomocí čtyř základních otázek:

- Víte, co máte dělat? (jasná role)
- Víte, jak to udělat? (výcvik a zkušenosti)
- Máte pro to, co děláte, potřebné zdroje? (peníze, materiál, čas, lidé)
- Chcete to dělat? (motivace) (Bláha a kol., 2013, s. 146)

Bohužel se angažovanost nedá měřit empirickými daty, protože je založena na emocích a její zjišťování se provádí zpravidla anonymními dotazníky, takže jí někteří psychologové nedávají takovou váhu.

Bláha a kol. (2013) uvádí i některé faktory, které angažovanost ovlivňují. Podle něj jsou to:

- Příležitost pro osobní rozvoj
- Účinné řízení talentů
- Objasnění organizačních hodnot
- Respektování každého zaměstnance
- Rovné příležitosti
- Řízení pracovního výkonu
- Odměňování a benefity

- Pracovní spokojenost
- Zdraví a bezpečnost práce
- Otevřená komunikace
- Přátelská atmosféra
- Kooperace

Tyto faktory však nejsou vždy přesné, ani úplné. Vždy to záleží na jednotlivé organizaci a o tom, jakou hodnotu jim přidává osazenstvo podniku. (Bláha a kol., 2013, s. 147-148)

3 OSOBNOST A ROLE MANAŽERA

Osobnost je relativně trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do jedinečného celku.

V rámci osobnostní jedinečnosti se pak projevují i rozdílné rysy, například: stabilita vs. labilita, introverze vs. extroverze, dominance vs. submise, afiliace vs. hostilita, sebedůvěra vs. sebezpochybnění a sebeovládání vs. nedostatek sebeovládání. (Medlíková, 2007)

Tyto rysy ovlivňují chování, projev i způsob reakce v zejména citových situacích, nebo situacích, které mají morální kolorit. V podstatě se dá říci, že „každý manažer si vybírá své podřízené pod vlivem svého charakteru a temperamentu a zároveň pod vlivem charakteru a temperamentu své firmy (vize, hodnoty, firemní kultura).“ (Medlíková, 2007, s. 17)

Jiří Plamínek to shrnuje tak, že „manažer se má při personálním výběru zamyslet, jakého člověka skutečně potřebuje z hlediska žádoucích vlastností, schopností a postojů.“ (Plamínek, 2018).

Osobnost tedy ovlivňuje přístup manažera ke konfliktům a znamená to, že každý člověk má někde slabinu nebo blok, který pak často vytváří bariéry. Dle Medlíkové (2007) těmito bariérami v osobnosti manažera jsou:

- Obtížné vymezování problému (chaotický, nestrukturovaný přístup)
- Příliš úzké vnímání (fenomén odborníka, chybí přesah)
- Pohled z jednoho hlediska (příliš analytický, příliš zaměřený na národní podmínky...)
- Myšlenkové a jednací stereotypy (konzervatismus, model „když to funguje, tak proč to měnit“, neochota věnovat se měkkým dovednostem...)
- Vyhoření, saturace, nuda (dlouho na stejném místě, není výzva, pohodlnost...)

Tyto bariéry lze však odstranit, a to trénováním své „kondice“, která má čtyři složky. Duchovní složka obsahuje vyjasňování hodnot, víru, závazky a sliby, plánování a meditaci. Duševní složka četbu, studium, osobní rozvoj a kulturní podněty. Fyzická složka zahrnuje cvičení, výživu, režim práce a odpočinku, zvládnutí stresu a společenská složka pak vztahy a jejich pěstování, vyhledávání nových kontaktů a empatii. Popsané složky si může manažer vyhodnotit pomocí SWOT analýzy, kde S znamená silné stránky, W slabé stránky, O příležitosti a T hrozby. Poté je vhodné si stanovit cíle u těch složek, které chce zlepšit. Tyto cíle by měli být SMART, tedy specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.

Chování lidí ovlivňuje nejen osobnost, ale i pohlaví. Proto shrnula O. Medlíková (2007) základní rozdíly v komunikaci žen a mužů a odlišnost jejich chování v konfliktech do těchto několika bodů:

Charakteristika komunikace mužů:

- Silné zacílení k problému (tunelové vidění)
- Jasně vědomí priorit

- Potřeba plánu činnosti
- Naslouchání s cílem sebrat informace
- Přímé vyjádření námitek
- Časté používání výčtů a kvantifikace
- Požadování faktů, poté názorů
- Vnímání slova v nominálním významu, tzn. „nedešifrování“ pravého významu

Chování mužů v konfliktu:

- Reakce na zátěž: změna chování, projevu, potřebují čas, aby se orientovali
- Projevy: odtažitost, nevrlost, uzavření se

Charakteristika komunikace žen:

- Nepřímá nebo narážková mluva
- Vymáhavý tón
- Postup hodně ze široka, k jádru se dostávají později
- Občasné nejasnosti v prioritách
- Naslouchání s cílem navázat kontakt
- Věnování pozornosti podrobnostem
- Chtějí slyšet fakt a pocity
- Často ověřují, než začnou reagovat
- Nabízejí hodně informací bez rozlišení, co jsou data primární a co sekundární

Chování žen v konfliktu:

- Reakce na zátěž: změna postoje, potřebují se svěřit, aby se orientovali
- Projevy: přetíženost, přemrštěná reakce, vyčerpanost (Olga Medlíková, 2007)

3.1 Ovlivňují manažeři (lídři) výsledky organizace?

Výsledky jednotlivých organizací se zpravidla měří pomocí finančních ukazatelů, například obratu, zisku/ztráty, cash flow, EVA a dalších. Ovšem existují také nefinanční ukazatele, které hrají důležitou roli při dosahování strategických cílů organizace jako je spokojenost a loajalita zákazníků, interní procesy a inovace. Tyto nefinanční ukazatele se zpravidla analyzují metodou BSC (Balanced Scorecard).

Vliv vedení na výsledky společnosti se obtížně měří, protože jsou zde metodologické problémy. Zpravidla se i zde používají finanční ukazatele, ale ty (jak je výše uvedeno) ne vždy přinesou přesný pohled na problematiku. Navíc korelace mezi výsledky a chováním lídrů nemusí znamenat, že jeden je příčinou toho druhého, ale pouze to, že vystupují současně. Například odpozorovaná skutečnost, že manažeři, jejichž oddělení dosahují velmi dobrých výsledků, se velmi málo vměšují do práce svých podřízených, neznamená, že právě tato forma vedení je příčinou dobrých výsledků. To může být zapříčiněno i dalšími faktory jako je sociální klima, zaměstnanecké benefity, image společnosti nebo přitažlivý charakter práce.

I když je těžké posoudit vliv vedoucích pracovníků na výsledky organizace, existují průzkumy, které dokládají, že tento vztah existuje.

Yukl (2006) říká, že Weiner a Mahoney zkoumali 193 výrobních společností po dobu 19 let a zjistili, že vlivem leadershipu lze vysvětlit 44 % rozdílu v ukazateli podílu zisku k vloženým aktivům. Také poukazuje na výzkum Thomase, který studoval výkonnost dvanácti maloobchodních společností v Anglii během dvaceti let a zjistil, že vedení ovlivnilo 51 % rozdílu v míře zisku. Další výzkum, na který Yukl (2006) poukazuje, prováděli Einsenstat a Cohen v roce 1990, a který byl prováděn u vrcholových manažerů. Výzkum zjistil, že manažerské týmy budou úspěšné zejména tehdy, pokud si výkonný ředitel vybere členy s vhodnými schopnostmi a zkušenostmi, pokud definuje jasné cíle odpovídající společným hodnotám, dá týmu značnou volnost jednání, ale jasně určí hranice pravomocí týmu ve vztahu ke své vlastní pravomoci, jestliže pomůže týmu vytvořit normy společné práce a jestli podpoří mezi členy týmu důvěru a otevřenost. Při uskutečnění strategických rozhodnutí je důležité, aby výkonný ředitel pomáhal týmu vyhnout se procesním problémům, nevytvářel nedůvěru či konkurenci a neprojednával s jednotlivými členy týmu záležitostmi, které by měl řešit celý tým. (Bláha a kol., 2013)

Z těchto i dalších průzkumů je jasné, že vliv vedoucího pracovníka na organizaci je znatelný. Ovšem ani jeden z výzkumů nerozlišoval mezi manažerem a lídrem. Proto se nedá říci jaký styl řízení je lepší, optimální je proto tyto styly řízení kombinovat a používat podle aktuální situace.

3.2 Paralely mezi osobností člověka a osobností firmy

Osobnost firmy se podobně jako osobnost člověka vyznačuje specifickými znaky a vlastnostmi, které ji odlišují od jiných. Osobnost má každý člověk a také každý podnik, i když může v obou případech jít o různé kvality osobnosti. Právě těmito jedinečnými a nezaměnitelnými znaky se firma prezentuje při všech kontaktech s různými cílovými skupinami. Podniky, které tuto jedinečnost postrádají, mají poté s komunikací problémy. Charakteristické rysy některých firem mohou být:

- Volvo – bezpečnost
- Kärcher – kvalita a spolehlivost
- Rolls-Royce – luxus
- Pilsner Urquell – tradice

Jasná charakteristika firmy má velký vliv na její důvěryhodnost, protože to, co známe, si také umíme představit. Pokud nám je některá vlastnost bližší, pak je nám bližší i samotný podnik.

Vysekalová a Mikeš (2009) proto uvádí hned několik podobností mezi lidskou osobností a firmou:

- Firmy mají lidské vlastnosti
 - Lze ji popsat jako „cool“, „mladá“, „nekonvenční“
 - Firmu lze personifikovat, popsat její pohlaví i věk
- Firmy se vyvíjejí podobně jako lidé

- Nejsou statické, učí se, získávají vědomosti, zapomínají je a nahrazují novými
- Firma může navázat kontakt se svými cílovými skupinami
 - Může být přítel jako Apple („každý by měl mít přítele, jako je Apple“) a Henkel („Henkel – A Brand like a friend“)
- Lidé mohou propůjčit firmám svoji osobnost
 - Například Petr Kellner (PPF), Steve Jobs (Apple) nebo Bill Gates (Microsoft)
- Firmy mohou mít lidskou podobu
 - Například tloušťka od Michelinu, klaun od McDonald's nebo plukovník Sanders z KFC
- Firmy prostřednictvím lidí v komunikaci ožívají
 - Prostřednictvím tváří a ikon komunikují firmy jako Nike, adidas, L'Oréal a další

3.3 Vývoj a utváření osobnosti firmy

Osobnost firmy je tvořena několika aspekty. Vysekalová a Mikeš se v těchto aspektech odkazují na Birkigta, Stadlera a Funka (2002), kteří je rozlišují do následujících období:

- Tradiční období
 - Původně osobnost firmy určovali její zakladatelé. Po jejich odchodu sloužily myšlenky, vize a vlastnosti jako vzor pro pokračovatele.
 - Těmito zakladateli byli například Ford, Baťa, Škoda, Kolben a Daněk, Werner von Siemens a další.
- Období značky
 - Ve 20. letech tvořila charakteristiku podniku jeho značka.
 - Důležitost značky se postupně zvyšovala a představovala jistou kvalitu produktu, což bylo pro spotřebitele důležité.
- Období designu
 - Po druhé světové válce nabývá na významu vizuální podoba produktu.
 - Technika a design postupně vytvořily žádané a stále důležitější vymezení v soutěži.
 - Výsledkem byla jasná pozice a přibývající důvěra v kvalitu výrobků.
 - Můžeme sem zařadit společnosti jako Nike, Apple, Mazda a Sony.
- Období image
 - Přibližně od poloviny 50. let se dostává do popředí image, což je představa nebo obraz o nějakém předmětu mínění.
 - Imageové kampaně od té doby sledují cíl vybudovat v mysli spotřebitele žádané obrazy či představy o firmě a značce.
 - Cílem bylo odstranit anonymitu a vytvořit emocionální vazby.
 - Postupně však docházelo k problémům a slabému dopadu. Firmy totiž často sdělovaly pravý opak, než jak se reálně ke spotřebitelům chovaly a nezapojovaly do kampaní své zaměstnance, což vedlo k nedůvěře.
 - Díky tomu vzniká strategické pochopení osobnosti firmy.
- Období strategie
 - Dochází k němu v 70. letech díky splynutí designu, chování a komunikace do jednoho konceptu.

- Firma by měla mít svoji osobnost, která výrazně a jednoznačně ve všech formách prezentuje jako dovnitř, tak i ven svůj vizuální obraz, chování, kulturu i komunikaci.

Tato období nejsou striktně časově ohraničena, protože dochází k jejich prolínání, a i v dnešní době dochází ke vzniku firem, kde hraje hlavní roli design, značka, nebo jejich zakladatel. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

3.4 Vliv role manažera na politiku řízení lidských zdrojů

Jak již bylo řečeno výše, najít odpověď na to, jak by měl vypadat ideální manažer téměř neexistuje. Každý manažer je individuální a své schopnosti v kombinaci s osobností umí využívat rozdílně. Dle Dědiny (2014) by ale měl mít následující vlastnosti:

- Být vzorem pro ostatní
- Znat sám sebe
- Soustavně se vzdělávat
- Mít radost ze změny
- Mít vizi
- Správně komunikovat
- Pozitivně myslet
- Myslet systémově

Díky výzkumu, který Dědina (2014) provedl, lze ale říci, kterých chyb se manažeři při vedení svých pracovníků dopouštějí.

Nezákladnější chybou je absence dostatečných kompetencí pro výkon dané funkce. Především pak absence jejich odborných znalostí a dostatečné praxe na podobné pozici.

Naopak člověk, který je odborníkem v určité oblasti, nemusí nutně znamenat, že bude i dobrým vedoucím. Vedoucí pozice vyžadují určité schopnosti a osobnostní charakteristiky. Těmto pracovníkům totiž mnohdy chybí sociální kompetence, i když v těch odborných ostatní převyšují. Často se také dopouštějí chyb, mezi které patří předávání informací, malý zájem o osobní komunikaci, nehodnocení pracovníků, neúčast na pracovních poradách, neschopnost motivace podřízených nebo poskytování omezených pravomocí svým pracovníkům. Celkově by se dalo říct, že tito lidé neumí jednat, což je velkou překážkou právě pro vedoucí pracovníky.

Manažeři se sklony k narcismu také nejsou ideální na tyto pozice. Svou pozornost soustřeďují na sebe a nestíhají se tak věnovat svým podřízeným. Také velmi často využívají ostatní a přisvojují si jejich úspěchy. Proto je také velmi těžké je odhalit a jejich týmy nemohou dlouhodobě smysluplně fungovat.

Dalším problémem jsou agresivní manažeři. Jejich agresivita může být způsobena jak nezvládnutím stresových situací, tak tím, že chtějí cíleně ubližovat. Jejich působení má však vysoký dopad na pracovní morálku a spokojenost zaměstnanců.

Manažeři se sklonem k perfekcionismu zase nedávají žádný prostor pro osobní rozvoj a angažovanost při plnění úkolů, protože vyžadují striktní dodržování pravidel a postupů. Pro perfekcionisty není nikdy nic dostatečně dobré a nikdo jim nedokáže vyhovět.

Vedoucí pracovník se také může dostat do situace, kdy přestane vnímat své okolí. To může být způsobeno například nedostatkem času, tím, že je jeho kancelář daleko od ostatních pracovníků, nebo nedostatkem příležitostí ke komunikaci. Takový vedoucí ztratí kontakt s realitou a časem to vyvolá řadu nedorozumění a problémů.

Stejně tak přeinformovanost manažerů způsobuje marginální problémy pro organizaci. Pokud se k nim dostává příliš velké množství informací, nedokáží si mnohdy vytřídit ty podstatné a rozhodují se pak na základě nepodstatných, nebo špatných dat. Také to jejich rozhodování velmi zpomaluje, protože si informací musí protřídit. (Dědina, 2014)

I když je téměř nemožné najít ideálního manažera, je důležité, aby si vedoucí pracovníci byli vědomi svých slabých stránek a ty se pak pokoušeli zlepšovat.

4 OSOBNOSTNÍ TESTY

Změřit, zvážit a odhadnout osobnost se lidstvo snaží již celá tisíciletí, a to společně se snahou zjistit, co osobnost je a co je důvodem rozdílů ve vlastnostech a chování jednotlivců.

Jedna z prvních typologií se objevila už ve starověké astrologii, kde se určité rysy spojovaly s měsíčními znameními a přírodními živly. Už poměrně přesnější rozdělení osobností lidí popsal starořecký lékař Galen, který jednotlivce rozdělil na čtyři kategorie: flegmatiky, sangviniky, choleryky a melancholiky. Toto rozdělení se kupodivu používá i v dnešní době.

Dnes existuje mezi psychology shoda, že osobnost je jedinečným výsledkem našich genů, prostředí a životních zkušeností, přičemž různé psychologické směry dávají různou váhu různým formativním vlivům (viz definice v kapitole 3 Osobnost a role manažera).

Osobnostní testy vznikly díky teorii rysů. Byla to vědecká verze obvyklého názoru, že každý člověk má sadu vlastností a způsob chování v jednotlivých situacích. (Pražák, 2016)

Tyto rysy se snažil zachytit Gordon Allport, průkopník testování osobnosti, který údajně spočítal se svými kolegy všechna slova, která označují lidské vlastnosti nebo chování. Došel k číslu 18 tisíc.

Z tohoto důvodu existuje velké množství dotazníků a s různým zaměřením a využitím. Některé osobnostní dotazníky jsou orientované klinicky a zkoumají výskyt duševních poruch, další se pak zaměřují na osobnostní rysy, které jsou důležité pro úspěch v různých profesích.

Například Minnesotský osobnostní dotazník, jeden z nejslavnějších testů osobnosti, který psychologové znají pod zkratkou MMPI, má přes 500 otázek a měří 26 různých oblastí. (Pražák, 2016)

Dalším známým osobnostním testem je test MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Katharine Cook Briggs a její dcera Isabel Briggs Myers ho vytvořily během 2. světové války a jeho kritéria vychází z teorie Carla Junga v jeho práci *Psychologické typy*. MBTI se často používá v pedagogice, při řízení lidských zdrojů (nábor zaměstnanců), pro osobní rozvoj a v manželských poradnách. (Myersbriggs)

Indikátor se liší od standardizovaných testů a jiných měřitelných vlastností, jako je například inteligence. Místo toho zařazuje osoby podle jejich dominantních vlastností.

Osobnostní testy ovšem nezjišťují pravdu, pouze výrazně zpřesňují náš odhad. Proto lze u každého testu zjistit, do jaké míry se mu dá věřit.

Prvním předpokladem pro užití psychologického testu je reliabilita (spolehlivost). Ta říká, do jaké míry jsou odpovědi testovaných osob konzistentní a stabilní v čase. Vysoká míra reliability znamená nízkou proměnlivost výsledků testu a nevýznamný vliv náhodných faktorů.

Dalším předpokladem je jeho validita, tedy platnost. Ta dokazuje, zda test měří skutečně to, co slibuje. Pro zkoumání validity je nutné vyzkoušet a prověřit velký vzorek respondentů, aby se platnost a spolehlivost ověřila. Například původní verze MMPI vznikla na základě vyšetření 800 psychiatrických pacientů a 700 normálních osob.

V testech by se také mělo objevit takzvané „lžiskóre“. Respondenti totiž mají tendenci svůj obraz vylepšovat. „Lžiskóre“ jsou opakující se otázky, často v jiné formě, které prověřují, zda na stejnou skutečnost odpovídá respondent stejnou odpovědí.

Test by také měl být upraven pro danou populaci. Kulturní rozdíly mezi jednotlivými národy totiž mohou testy výrazně ovlivnit. (Pražák, 2016)

4.1 Osobnostní test MBTI

Jak je zmíněno výše, test MBTI vychází z Jungova rozdělení. Ovšem toto rozdělení, rozšiřuje o proměnnou percieving (P) a judging (J), takže by měla být přesnější. Celkem nabízí až šestnáct kombinací a přiřazuje k nim i typického zástupce povolání, který se k dané osobnosti hodí. Těchto šestnáct typů se neliší pouze písmeny, ale i mentálními funkcemi. (Franče, 2007)

Každý z těchto typů osobnosti má svou primární funkci, kterou začne rozvíjet již v brzkém věku před pubertou a která je pro danou osobnost nejdůležitější. Také má každý typ svou sekundární funkci, která podporuje tu hlavní. Dále využívá funkci terciární, která nemá na osobnost člověka velký dopad, ale její zvládnutí je často velmi obtížné. Tato funkce se rozvíjí mezi dvacátým a třicátým rokem života. V poslední řadě každý tento typ obsahuje i funkci nejslabší, která se tak často neprojevuje, ale její zvládnutí je nejobtížnější. (Franče, 2007)

4.1.1 Klíč k určení typu osobnosti

Prvním rozdělením je vnímání okolního prostředí, které vychází právě z práce Karla Junga. Nabízí dvě možnosti, a to extraverci (E, Extraversion) a introverzi (I, Introversion).

Extroverti velmi intenzivně vnímají své okolí a zaměřují se na blízký kontakt s lidmi a realitou. Často vyjadřují své pocity, nebojí se o nich mluvit a všeobecně rádi komunikují. Ve společnosti se cítí uvolněni a „nabíjí“ je to energií.

Introverti se naopak ve společnosti necítí komfortně. Nevyhledávají proto tolik kontakt s okolím a raději poslouchají druhé, než by se sami do konverzace zapojili. Dokáží se soustředit na maličkosti, primárně pak na myšlenky a pocity. Raději si dostatečně promyslí, co řeknou, než aby překotně produkovali neutříbené informace. Často upřednostňují samotu, protože ve společnosti svou energii vyzařují směrem ven. (Franče, 2008)

Druhé rozdělení popisuje, jak člověk získává informace. Opět existují dva způsoby: pomocí smyslů (S, Sensing) nebo pomocí intuice (N, iNtuition).

Lidé s charakteristikou smyslů preferují fakta a současné dění. Jsou více spojení se skutečností a raději věci používají, než by se zabývali tím, proč a jak pracují.

Intuitivní osobnosti naopak preferují nové myšlenky, teorie a fantazie. Často dělají věci jinak, než před tím a rádi zkoumají nové věci. Brouzdají v budoucnosti a v různých teoriích, než by se zaměřili na aktuální praxi.

Další rozdělení udává, jak daná osobnost zpracovává informace z okolí. Buď pomocí myšlení (T, Thinking) nebo cítěním (F, Feeling).

Osobnostní typy, které zpracovávají informace pomocí myšlení, pracují rády s daty a čísly. Tito lidé mohou být často až neústupní, případně neohleduplní. Myšlení je směřuje k brilantnějším řešením situací a své názory podkládají neprůstřelnou logikou a fakty.

Lidé, kteří zpracovávají informace pomocí cítění, se na druhou stranu rozhodují podle pocitů. Citově založené osobnosti často dávají přednost dohodám, jsou velmi empatičtí a rádi šíří radost.

Posledním typem je životní styl. Ten určuje, jestli se daný člověk rozhoduje na bázi usuzování (J, Judging) nebo na bázi vnímání (P, Perceiving).

Lidé s dominantním usuzováním směřují k postupným výsledkům a vynakládají snahu věci rychle dokončit. Rádi plánují své kroky a milují řád.

Vnímající osobnosti se opírají spíše o subjektivní mínění a nechávají si volnou cestu pro řešení. Všechny možnosti si tedy nechávají otevřené. Nejvíce toho zvládnou pod tlakem, časovém presu, v momentě, kdy už jim nic jiného nezbyvá. Neradi svůj program plánují a věci řeší, až když je to potřeba. (Myersbriggs; Franče, 2008)

4.1.2 Projevy osmi kognitivních funkcí

Extravertní smysly (Se): Lidé s touto dominantní funkcí se orientují na fyzické vjemy z vnějšího světa, vychutnávají si primární sensorické zážitky (jídlo, vůně, dotek, barvy, sex, hudba) a vzdálenou budoucnost neřeší. Potřebují pohyb, tělesný kontakt, adrenalin a vybití. Často vyhledávají zábavu a rozptýlení ve všech podobách a tyto zážitky chtějí sdílet s ostatními. Tato funkce se projevuje primárně u typů ESTP a ESFP (viz kapitola 4.1.4).

Introvertní smysly (Si): Tyto osobnosti vnímají pomocí vnitřních tělesných vjemů, mají subjektivní dojmy teploty, energie, pohybu, dechu nebo koordinace a vybavují si obrazy zažité v minulosti. Orientují se na subjektivní dojem ze sensorických dat a jejich kreativní vyjádření. Také mají přesnou paměť na detaily, takže jsou často označováni za knihomoly. Tato funkce se projevuje primárně u typů ISTJ a ISFJ.

Extravertní intuice (Ne): Nositelé této funkce mají takzvaný okamžitý vhled (spontánní vyhodnocení situace), rychlé vplynutí do kontextu a rychle navazují kontakty. Také dokážou dobře odhadnout lidský potenciál a orientují se spíše na budoucnost. Naopak jsou často neklidní a neustále potřebují nové podněty. Často také pohrdají zavedenými konvencemi a zvyklostmi. Tato funkce se projevuje primárně u typů ENTP a ENFP.

Introvertní intuice (Ni): Osobnosti s touto funkcí se koncentrují na vnitřní svět vizí, snů, symbolů a archetypů. Často hledají vnitřní smysl všeho bytí a vhlíží do samotné podstaty. Také bývají velmi originální. Tato funkce se projevuje primárně u typů INTJ a INFJ.

Extravertní myšlení (Te): Tato funkce vede k rozhodování na základě zdravého rozumového úsudku (systematické a vědecké poznatky, pozorování, měření a ověřování). Tito lidé používají logiku, analytiku a jsou nezaujatí. Orientují se spíše na systémy a propojování poznatků do jednoho celku. Často míjejí detaily a ve společnosti nejsou nijak zvlášť oblíbení. Tato funkce se projevuje primárně u typů ENTJ a ESTJ.

Introvertní myšlení (Ti): Nositelé této funkce zpracovávají data pomocí hypotéz a modelů „co by, kdyby“. Heuristicky modelují své ideje, koncepty i konstrukty. Mají potěšení ze samotného myšlení, vytváření teorií nebo simulací reality. Dokáží najít jádro problému a srozumitelně ho vysvětlit. Tato funkce se projevuje primárně u typů INTP a ISTP.

Extravertní citění (Fe): Lidé s touto dominantní funkcí se rozhodují podle pocitů souladu – nesouladu s určitou skupinou (rodina, společnost). Své hodnoty přejímají zvenku, tedy považují za správné to, co je schváleno většinou. Touží po přijetí druhými a ve společnosti jsou oblíbení. Naopak jim dělá problém být na druhé tvrdý. Také mají potřebu své pocity sdělovat a sdílet je. Tato funkce se projevuje primárně u typů ENFJ a ESFJ.

Introvertní citění (Fi): Osobnosti s touto funkcí se rozhodují na základě vnitřního přesvědčení. Nejsou závislé na mínění společnosti, ale preferují svůj vlastní kodex, etiku a ideály. Mají tendenci pomáhat druhým a případně se za ně obětovat. Snaží se žít v harmonii a v jednotě s ostatními. Navenek jsou nenápadní, rezervovaní a nedávají najevo své emoce. Pokud dojde k napadení jejich přesvědčení, stávají se bojovnými a konfliktními. Tato funkce se projevuje primárně u typů INFP a ISFP.

Dvě prostřední písmena MBTI typu označují tzv. typový základ, který je pro každý typ osobnosti charakteristický. Dominantní funkce, ze kterých se skládá a které se začínají rozvíjet již v raném dětství, mají primární vliv na chování a rozhodování. (Franče, 2013)

4.1.3 Temperamenty

Rozlišují se čtyři temperamenty, přičemž u intuitivních lidí (N) druhé písmeno vyjadřuje přístup zpracování informací (T/F), zatímco u smyslově založených (S) vyjadřuje životní styl (P/J):

- **Diplomaté (NF)**
 - Často hledají sebe sama a snaží se nalézt ideální stav věcí
 - Jsou výjimečně zdatní v práci s lidmi
 - Jsou empatičtí
 - Mají snahu o zlepšení svého okolí a společnosti
 - Často vidí v lidech ty lepší stránky, ale občas na úkor objektivitu

- **Analytici (NT)**
 - Snaží se všechno pochopit a poznat
 - Myslí abstraktně
 - Jsou objektivní a pracovití
 - Často pracují jako vědci, nebo vrcholoví manažeři
 - Obdivují funkcionalitu

- **Průzkumníci (SP)**
 - Žijí v přítomnosti
 - Rychle se přizpůsobují
 - Rychle se učí novým dovednostem
 - Jsou impulzivní a dělají věci dřív, než se nad nimi zamyslí
 - Často jsou velmi zruční nebo mají umělecké nadání

- **Strážci (SJ)**
 - Snaží se ve věcech udržet řád
 - Pracují velmi konkrétně a pouze s těmi informacemi, které mají k dispozici
 - Nemají rádi překvapení
 - Často jsou konzervativní a neradi vybočují z davu
 - Jsou málo flexibilní a nepřizpůsobiví
 - Potřebují být užiteční

(16 personalities, 2013)

4.1.4 Šestnáct osobnostních typů

Šestnáct osobnostních typů popisuje web 16 personalities (2013) takto:

ISTJ (introverze, smysly, myšlení, usuzování) – **Logistik**

- Prakticky smýšlející
- Spolehlivý
- Nejčastěji vyskytující se, tvoří až 13 % populace
- Určující charakteristiky:
 - Morální zásadovost

- Praktická logika
- Vytrvalá oddanost povinnostem
- Dodržuje tradice, pravidla a standardy
- Rád nese odpovědnost za své akce
- Je hrdý na vykonanou práci
- Dokončuje své úkoly přesně a trpělivě
- Silné stránky:
 - Čestný a přímý
 - Důstojný a má silnou vůli
 - Velmi odpovědný
 - Klidný a praktický
 - Strukturovaný – postupuje podle stanovených pravidel
 - Ukládá své znalosti a klade důraz na fakta a statistiky
- Slabé stránky:
 - Tvrdohlavý
 - Necitlivý
 - Postupuje podle plánu
 - Nerespektuje potřeby ostatních

ISTP (introverze, smysly, myšlení, vnímání) – Virtuoso

- Odvážný a praktický
- Rád objevuje věci vlastníma rukama a očima
- Má chladnou racionalitu a odvážnou zvědavost
- Je to přirozený tvůrce
- Buduje užitečné i postradatelné, jen z radosti
- Silné stránky:
 - Optimistický a energický
 - Kreativní a přitom praktický
 - Spontánní a racionální
 - Správně utváří priority
 - Zvládá řešit krizové situace
- Slabé stránky:
 - Tvrdohlavý
 - Necitlivý
 - Rezervovaný a chrání si své soukromí
 - Často se nudí
 - Nemá rád dlouhodobé závazky
 - Rizikové chování

ISFJ (introverze, smysly, cítění, usuzování) – Obhájce

- Zanícený a vřelý ochránce
- Vždy připraven chránit své blízké
- Spíše vzácný typ osobnosti

- Empatický, ale přitom občas nelítostný
- Tichý a rezervovaný
- Dobře rozvinuté lidské dovednosti a robustní sociální vztahy
- Vyhledává bezpečnost a stabilitu
- Je otevřený změnám, jen pokud se cítí pochopen a respektován
- Má tendenci zlehčovat své úspěchy
- Silné stránky:
 - Podporující – univerzální pomocník
 - Spolehlivý a trpělivý
 - Imaginativní a pozorný
 - Nadšený (pokud je cíl správný)
 - Loajální a pracovitý
 - Dobré praktické dovednosti
- Slabé stránky:
 - Skromný a plachý
 - Vztahovačný
 - Potlačuje své pocity
 - Přetěžuje sám sebe
 - Neochotný ke změnám
 - Příliš altruistický

ISFP (introverze, smysly, cítění, vnímání) – Dobrodruh

- Často ruší tradiční očekávání
- Překračuje limity společenských konvencí
- Je nerad „tlačen ke zdi“
- Často nepředvídatelný
- Nemá rád kritiku
- Nezabírá se minulostí, plánují a myslí na budoucnost
- Silné stránky:
 - Okouzující – uvolněný a vřelý k okolí
 - Citlivý k ostatním
 - Imaginativní
 - Vášnivý
 - Zvědavý
 - Umělecký – prokazuje kreativitu hmatatelným způsobem
- Slabé stránky:
 - Nezávislý
 - Nepředvídatelný
 - Snadno se nechá vystresovat
 - Příliš konkurenční – často eskaluje problémy do závratných výšin a pokud prohrává, je ztracen
 - Fluktuující sebevědomí

INFJ (introverze, intuice, cítění, usuzování) – Advokát

- Velmi vzácný typ osobnosti, tvoří méně než jedno procento populace
- Vrozený smysl pro idealismus a morálnost
- Rozhodný a odhodlaný
- Vykonává konkrétní kroky k uskutečnění svých cílů
- Snaží se zanechat dlouhotrvající pozitivní vliv
- Silné stránky:
 - Kreativní
 - Bystrý – snadno prohlédne manipulativní chování a jde k jádru věci
 - Inspirující a přesvědčivý – mluví plynule a vřele
 - Rozhodný
 - Odhodlaný a vášnivý
 - Altruistický
- Slabé stránky:
 - Příliš citlivý – nemá rád kritiku
 - Extrémně soukromý
 - Perfekcionista
 - Vždy potřebuje znát příčinu problému, pokud ji nezná, je neklidný
 - Snadno dochází k tzn. „Burn-outu“ (syndromu vyhoření)

INFP (introverze, intuice, cítění, vnímání) – Zprostředkovatel

- Skutečný idealista, vždy vidí tu lepší stránku věci
- Tvoří jen čtyři procenta populace
- Hrozí u něj riziko nepochopení
- Často je vnímán jako chladný, rezervovaný nebo nesmělý
- Silné stránky:
 - Idealistický – velmi optimistický na své okolí
 - Snaží se najít harmonii a optimální stav ve všem co dělá
 - Otevřený a flexibilní
 - Velmi kreativní
 - Vášnivý a energický
 - Oddaný a pracovitý
- Slabé stránky:
 - Příliš idealistický – nevidí problémy druhých a pak je často zklamaný
 - Příliš altruistický
 - Nepraktický – často se na něco zaměří a nevnímají pak své okolí ani potřeby
 - Neumí se vypořádat s přesnými daty
 - Bere si věci příliš osobně
 - Obtížně se seznamuje

INTJ (introverze, intuice, myšlení, usuzování) – Architekt

- Nejvzácnější a strategicky nejschopnější osobnostní typ
- V populaci je zastoupen pouze dvěma procenty, speciálně pak ženami, které tvoří osm desetin procenta populace
- Velmi těžko hledá podobně smýšlející jedince
- Má neúnavný intelektualismus hraničící se šachistickým manévrováním
- Je nápaditý, rozhodný a ctižádostivý
- Často je uzavřený, zvídavý a neplýtvá svou energií
- Silné stránky:
 - Rychlá, imaginativní a strategická mysl
 - Vysoké sebevědomí
 - Nezávislý a rozhodný
 - Pracovitý a odhodlaný
 - Má otevřenou mysl pro nové nápady a dobře argumentuje
 - Schopný dělat cokoli na co se zaměří
- Slabé stránky:
 - Arogantní
 - Odsuzující – často někoho odsoudí jen pro nedostatek podložených argumentů
 - Příliš analytický
 - Nemá rád vysoce strukturované prostředí a má nechuť k autoritám
 - Těžko navazuje vztahy pro svou analytickou mysl a odsuzování druhých

INTP (introverze, intuice, myšlení, vnímání) – Logik

- Relativně vzácný typ osobnosti, tvoří ho přibližně tři procenta populace
- Snaží lišit od ostatních
- Je vynalézavý a kreativní
- Silné stránky:
 - Skvělý analytik a abstraktní myslitel
 - Imaginativní a originální
 - Má otevřenou mysl
 - Nadšený pro nové nápady a příležitosti
 - Objektivní – snaží se vše nejprve zanalyzovat a teprve pak vynáší soudy
 - Čestný a přímočarý
- Slabé stránky:
 - Velmi soukromý až zatažený
 - Necitlivý
 - Často nevnímá okolní svět – je zaměřený na jeden problém a ostatních si nevšimá
 - Blahosklonný
 - Obchází pravidla a příručky
 - Nikdy není spokojený – často nedokáže dojít k finálnímu rozhodnutí a neustále se snaží opravovat svou práci, i když to vede k jeho nedokončení

ESTP (extraverze, smysly, myšlení, vnímání) – Podnikatel

- Vždy má vliv na své okolí
- Je zábavný, s přímým a zemitým humorem
- Miluje být středem pozornosti
- Udržuje konverzaci energickou, ale rád mluví o běžných věcech
- Často přeskakuje od jedné věci k druhé a chyby napravuje za pochodu
- Nemá rád nečinnost, je velmi akční
- Silné stránky:
 - Plný života a energie
 - Racionální a praktický
 - Originální
 - Vnímavý
 - Přímý
 - Společenský
- Slabé stránky:
 - Necitlivý – emocionálně nabitě konverzace jsou pro něj nekomfortní a přímost jeho chování je spíše na škodu
 - Netrpělivý
 - Náchylný k riziku
 - Zúžené vidění – soustředí se na jednu věc a nevidí okolí
 - Vzdorovitý – nemá rád pravidla a nechce být vázaný na jednu činnost

ESTJ (extraverze, smysly, myšlení, usuzování) – Vedoucí

- Zástupce tradice a pořádku
- Využívá své vlastnosti ke spojování komunit dohromady
- Je šťastný, pokud může vést ostatní
- Silné stránky:
 - Oddaný – dokončuje práci, kterou začal, i když se stane nudnou nebo problematickou
 - Silná vůle
 - Přímý a čestný
 - Loajální, trpělivý a spolehlivý
 - Není chaotický – jedná podle řádu, stanovených pravidel, struktur a jasných rolí
 - Vynikající organizátor
- Slabé stránky:
 - Neflexibilní a tvrdohlavý
 - Nepříjemný v nekonvenčních situacích
 - Odsuzující – má silné přesvědčení o tom co je podle konvencí a co je proti nim silně odsuzuje
 - Příliš zaměřený na sociální postavení
 - Obtížně vyjadřuje své emoce

ESFP (extraverze, smysly, cítění, vnímání) – Bavič

- Často se zapojuje do chvilkového vzrušení a rád tento pocit sdílí s druhými
- Je velmi velkorysý ohledně svého času a energie
- Velmi často povzbuzuje ostatní, a to svým osobitým stylem
- Žije přítomností
- Silné stránky:
 - Smělý – nevádí mu, když vystoupí ze své komfortní zóny
 - Originální – miluje experimenty a nové nápady
 - Rád se předvádí a baví ostatní
 - Praktický – raději žije svět takový, jaký je, než aby se zabíral tím, co by mohlo být
 - Pozorný – zaznamenává skutečné a hmatatelné věci
 - Vynikající komunikační dovednosti
- Slabé stránky:
 - Citlivý – je silně emotivní a velmi zranitelný kritikou
 - Aversní ke konfliktům – vyhýbá nepříjemným situacím
 - Neumí dlouhodobě plánovat
 - Nepozorný – cokoli vyžaduje delší pozornost, nebo odhodlání, je pro něj nepříjemné

ESFJ (extraverze, smysly, cítění, usuzování) – Konzul

- Tento osobnostní typ je ve společnosti velmi běžný, tvoří ho až dvanáct procent populace
- Často na sebe poutají pozornost a vedou týmy kupředu k vítězství
- Rádi podporují ostatní a organizují společenské události
- Silné stránky:
 - Silné praktické dovednosti – perfektně plní denní úkoly a běžnou údržbu
 - Má silný smysl pro povinnost
 - Je velmi loajální
 - Je citlivý a vřelý
 - Dobře navazují vztahy s ostatními
- Slabé stránky:
 - Bojí se o své sociální postavení – omezuje to jeho kreativitu a otevřenost
 - Není flexibilní
 - Je neochotný k inovacím, nebo se zlepšovat
 - Zranitelný vůči kritice
 - Potřebuje slyšet uznání
 - Příliš nesobecký – hraničí to až se zanedbáváním vlastních potřeb

ENFP (extraverze, intuice, cítění, vnímání) – Bojovník

- Často bývá duší a středem společnosti
- Méně se zajímá o vzrušení a okamžitou zábavu
- Vychutnává si sociální a emocionální vztahy s ostatními
- Je okouzující, energický a soucitný

- Tento osobnostní typ představuje přibližně sedm procent populace
- Silné stránky:
 - Zvědavý
 - Dobrý pozorovatel
 - Energický a nadšený
 - Vynikající komunikátor
 - Ví, jak si odpočinout a nezabývat se problémy
 - Velmi populární a přátelský
- Slabé stránky:
 - Špatné praktické dovednosti
 - Příliš přemýšlející – snaží se najít základní motivy i u těch nejjednodušších problémů
 - Snadno se stresuje
 - Vysoce emocionální
 - Příliš nezávislý – nemá rád, když je někým řízen, nebo je omezován pravidly

ENFJ (extraverze, intuice, cítění, usuzování) – Protagonista

- Vůdce od přírody
- Je plný nadšení a osobního kouzla
- Tato osobnost je tvořena přibližně dvěma procenty populace
- Má přirozenou sebedůvěru, která vede k vlivu na ostatní
- Silné stránky:
 - Tolerantní – skutečný týmový hráč
 - Spolehlivý
 - Charismatický
 - Altruistický
 - Přirozený vůdce
- Slabé stránky:
 - Příliš idealistický
 - Příliš nesobecký – často považuje problémy jiných za svoje
 - Příliš citlivý – bere si nedostatky druhých za svoji chybu
 - Kolísající sebeúcta
 - Nerad dělá těžká rozhodnutí

ENTJ (extraverze, intuice, myšlení, usuzování) – Velitel

- Přirozený vůdce
- Je mu vlastní osobní kouzlo a sebevědomí
- Má autoritu, která spojuje ostatní dohromady za společným cílem
- Je racionální, často až bezohledný
- Tento osobnostní typ se vyskytuje přibližně u tří procent populace
- Silné stránky:
 - Je velmi efektivní
 - Energický

- Sebevědomý
- Silný – nikdy se nevzdává
- Stratég – dokáže vytvářet strategická rozhodnutí a postupovat podle plánu
- Charismatický a inspirativní
- Slabé stránky:
 - Příliš tvrdohlavý a dominantní
 - Netolerantní
 - Netrpělivý
 - Arogantní
 - Neumí manipulovat se svými emocemi
 - Chladný a nemilosrdný

ENTP (extraverze, intuice, myšlení, vnímání) – Diskutér

- Má potěšení z procesu cupování argumentů a názorů
- Miluje proces mentálního pošťuchování
- Shromažďuje své znalosti a rád je používá
- Silné stránky:
 - Znalý – nikdy neodmítne naučit se něco nového
 - Flexibilní mysl – dokáže rychle přecházet od jednoho nápadu k druhému a čerpat ze svých znalostí
 - Originální – má malou vazbu na tradice
 - Vynikající pro brainstorming
 - Charismatický
 - Energický
- Slabé stránky:
 - Velmi argumentační – debatuje, i když ví, že nemá pravdu
 - Necitlivý – v debatě může jít až za hranice tolerance ostatních
 - Netolerantní
 - Obtížně se soustředí
 - Nemá rád praktické záležitosti – zajímá se spíše o to, co by mohlo být

(16 personalities, 2013)

4.1.5 Kritika testu MBTI

Osobnostní test MBTI je ve světě velmi populární a používá se například při vstupních pohovorech. Možná i proto čelí vlně kritiky ze strany akademických psychologů. Dle publikace od F. Coffielda, D. Moseleye, E. Halla a K. Ecclestone (2004) s názvem „Learning styles and pedagogy in post-16 learning – A systematic and critical review“ se odhaduje, že přibližně jedna třetina až polovina podpůrných studií byla vytvořena účelově pro konference Centra pro aplikaci psychologických typů, který provádí školení právě pro MBTI, nebo pro časopis Journal of Psychological Type, který je spravován sympatizanty tohoto nástroje. K tomu se přidává i D. J. Pittenger (1993), který ve výzkumu „Measuring the MBTI...And Coming Up Short“ zastává názor, že řada těchto studií je navíc metodologicky slabá, nebo nejsou dostatečně detailní.

K. Nowack ve své studii s názvem „Is the Myers Briggs Type Indicator the Right Tool to Use?“ upozorňuje na to, že validita (platnost) MBTI testů nemusí být platná. Podle tohoto průzkumu testy MBTI odpovídají přesně jen na extraverci a introverzi. V závěru dodává, že přestože je MBTI jedním z nejčastěji používaných nástrojů osobnosti při intervencích v oblasti kariéry a organizačního rozvoje, tak „v současné době neexistuje dostatečný, dobře navržený výzkum, který by odůvodnil použití MBTI v programech kariérového poradenství.“ Také upozorňuje na to, že test MBTI sice nabízí intuitivnější vyhodnocení osobnosti, ale reálně může přijít jen na to, zda je respondent spíše „myslitel“ (T), nebo „cítitel“ (F). (Nowack, 1997)

Kromě toho, osobnostní test MBTI nepoužívá žádné „lžiskóre“, tedy nelze si ověřit, zda respondent vyplňuje test podle pravdy, nebo se snaží o co nejlepší výsledek.

V americké verzi testu je dokonce napsáno, že vlivem výsledku testu by neměl být respondent perzekuován, nebo by neměla být jinak omezena jeho práva. To znamená, že by například na jeho základu neměl být vyřazen z pracovního pohovoru. (The Myers & Briggs Foundation)

Odborníci nekritizují jen samotné statistické nedostatky, ale i terminologii MBTI testu, která je příliš jednoduchá a může tak dojít k Forerově efektu (obecně platný psychologický fenomén, kdy má člověk tendenci akceptovat jakékoli obecné a vágní popisy osobnosti jako přímo určené pro jeho osobu). Toho si lze všimnout například i u přiřazení osobnosti k měsíčním znamením nebo horoskopům. (Carroll, 2015)

„Obecně odborná veřejnost doporučuje spíše testy vytvořené na bázi Big Five, které překonávají řadu metodologických nedostatků MBTI. Bohužel ale za MBTI stojí velký marketing, který se Big Five nedostává, takže nikdy nezískal takovou popularitu. Existují i další metody, které mají lepší psychometrické vlastnosti, jako například 16 PF.“ (Mynaříková, osobní sdělení, 2020)

Celkově lze tedy říct, že přesnost osobnostního testu MBTI je do značné míry pochybná a proměnlivá v čase. Na druhou stranu jeho celosvětová rozšířenost a obliba skrz obory, ať už se jedná o psychology nebo personalisty, má také svou vypovídající hodnotu. Pokud lidé podstoupí tento způsob testování, měl by vyhodnocující pracovník k výsledkům přistupovat pouze orientačně a nebrat je za jakousi mantru, která udává profil respondenta. I díky této rozporuplnosti vznikají další studie, které se snaží přesnost potvrdit, nebo vyvrátit a závisí tedy na zkoumajícím, zda si tento způsob dotazování vybere, nebo ne.

4.2 Vztah mezi typem osobnosti a zmocněním vedoucího pracovníka

Na základě studie, která se zakládá na více jak čtyřicetiletém průzkumu pracovníků v sedmi zemích, zkoumající, co lidi odděluje, když je spolupráce v zájmu každého, lze říci, že typy osobnosti extrovert/introvert (E/I) a usuzující/vnímavý (J/P) jsou významnými prediktory kvalitních řídicích

pracovníků. Studii publikovali Paul E. Greasley a Mihai C. Bocârnea pod anglickým názvem „The Relationship Between Personality Type and the Servant Leadership Characteristic of Empowerment“.

Studie také říká, že i když tyto osobnostní prvky mají vliv na kvalitu vedoucích pracovníků, znalost své osobnosti, tak i osobnosti svých pracovníků je velmi důležitá. Díky této znalosti mohou manažeři správně vést své podřízené a používat na ně takové techniky, které povedou k maximalizaci jejich úsilí. Také to pomůže k porozumění mezi pracovníky a dojde tak k minimalizaci svárů v rámci týmu. (Bocârnea a Greasley, 2013)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem následujícího výzkumného šetření je najít souvislost mezi hodnocením schopností výkonného ředitele a osobnostním typem respondentů. Také by měl odpovědět, zda má typ osobnosti vliv na oddanost a angažovanost zaměstnanců. Na základě jeho výsledků bude dále navrhnout plán interní komunikace.

Výzkumné otázky:

Jak je zaměstnanec oddaný společnosti?

Jak je zaměstnanec angažovaný ve společnosti?

Jak zaměstnanci hodnotí majitele firmy?

Jaký vliv má osobnostní typ zaměstnance na hodnocení majitele a jeho oddanost a angažovanost v organizaci?

5.1 Metodika vyhodnocení dotazníkového šetření

Metodika dotazníkového šetření i jeho tvorba vychází z několika provedených studií, které širší veřejnosti nabízí Bláha a kolektiv ve své knize Pokročilé řízení lidských zdrojů (2013).

5.1.1 Všeobecné vnímání společnosti

Pro část dotazníkového šetření zkoumající všeobecné vnímání společnosti byla navržena čtyřbodová škála hodnocení, aby se zamezilo neutrálním odpovědím. Při vyhodnocení se budou brát v potaz hodnoty jednotlivých odpovědí, průměrné hodnocení každého respondenta, průměrné hodnocení otázky, průměrné hodnocení jednotlivých typů osobností MBTI, průměrné hodnocení osmi kognitivních funkcí osobnosti a průměrné hodnocení temperamentů osobnosti dle metodiky MBTI.

5.1.2 Oddanost

Tato část dotazníkového šetření se bude vyhodnocovat pomocí následujícího klíče:

- Odpovědi pohybující se v rozmezí 1, 2, 3 jsou považovány za formu (-)
- Odpovědi 4, 5 za formu (+)

Kombinací odpovědí ze tří otázek lze získat následujících 8 typů systému ORGOD:

Typy ORGOD	Oddanost k organizaci (otázka č. 1)	Oddanost k pracovišti (otázka č. 2)	Oddanost k práci (otázka č. 3)	Hypotetická charakteristika
1	-	-	-	zaměstnanec s pocitů domnělé či oprávněné křivdy, vysoce nestabilizovaný, řešení může být neúčinné
2	+	-	-	patrně přechodný stav k typu 1, řešení je vysoce aktuální
3	-	-	+	člověk věnující se pouze práci a úkolům může být relativně spokojen, avšak jeho oddanost je snadno narušitelná a potom směřuje k typu 1
4	-	+	-	pokud neodchází, nalézá oporu v neformální skupině, buď nemá či nechce perspektivu; subdominance, pasivita; iniciativa pravděpodobně jen v zájmových aktivitách neformálních skupin; pokud seberealizace, tak spíše mimo organizaci
5	+	-	+	patrně narušeny mezilidské vztahy, není-li převeden, mohou vzniknout problémy
6	+	+	-	buď anomálie nebo nedostatky v organizaci práce, patrně narušený vztah k nadřízenému, počátek vývoje k typu 4, případně k typu 1
7	-	+	+	může být oddaný organizaci, perspektivy jen v rámci organizačního útvaru, cíle organizace mu jsou v nejlepším případě lhostejné, může však být aktivní a iniciativní
8	+	+	+	oddaný pracovník vůči organizaci

Tabulka 5 Typy ORGOD – metodika

(Zdroj: Bláha a kol., 2013, str. 144)

Kvůli rychlejší a snadnější orientaci lze provést jednodušší třídění a tím vytvoření tří základních typů systému ORGOD. Třídění je možné provést následně:

Typ ORGOD	ORGOD	Typ	Charakteristiky
ORGOD I.	1, 2	nepříznivý typ	jde o zaměstnance vysoce nestabilizovaného, případně jeho oddanost vůči organizaci je snadno narušitelná
ORGOD II.	3, 4, 5, 6	typ průměrný	jedná se o přechodné stavy k typu I. či III., ve kterých bývají buď narušené mezilidské vztahy nebo jde o pocitované nedostatky v práci, eventuálně o zaměstnance zaměřeného pouze na práci
ORGOD III.	7, 8	příznivý typ	plně oddaný zaměstnanec vůči organizaci nebo zaměstnanec aktivní či iniciativní, jemuž mohou být cíle organizace lhostejné

Tabulka 6 Typy ORGOD – jednodušší třídění

(Zdroj: Bláha a kol., 2013, str. 144)

5.1.3 Angažovanost

Pro měření angažovanosti byla v dotazníkovém šetření použita metoda vycházející z Gallupových výzkumů, známá též jako Q 12. Gallup se zde zaměřil na to, jak je ovlivňována angažovanost zaměstnanců jednotlivými praktikami vedoucích pracovníků. V dotazníku je použito celkem 13 tvrzení, která vyplynula z řady kvantitativních a kvalitativních studií a které mohou manažeři svým jednáním ovlivnit. Mají dopad na tyto tři oblasti: angažovanost zaměstnanců, ziskovost organizace, produktivita zaměstnanců.

Tvrzení, která s nejvyšším opodstatněním určují angažovanost zaměstnanců:

- Víím, co se ode mě v práci očekává
- Můj nadřízený se o mě zajímá jako o člověka
- Mám dostatečnou podporu v sebevzdělávání
- Mám dostatečný prostor, abych mohl využít svůj potenciál

Tvrzení, která mají nejvyšší opodstatněnost vzhledem k ziskovosti organizace:

- Moji spolupracovníci odvádějí kvalitní práci
- Můj nadřízený se o mě zajímá jako o člověka
- Mám dostatečný prostor, abych mohl využít svůj potenciál
- Jsem spokojen s tím, že ve firmě pracuji

Oblasti, které mají nejvyšší vliv na produktivitu zaměstnanců:

- Víím, co se ode mě v práci očekává
- Zdá se, že se mé názory v zaměstnání berou v potaz
- Mám pocit, že moje práce je pro firmu důležitá
- Jsem spokojen s tím, že ve firmě pracuji

(Zdroj: Bláha a kol., 2013, str. 149)

Metodika vyhodnocení odpovědí od respondentů je poté velmi podobná předchozí části. Pokud má otázka na výběr z pěti možností, pak možnosti 1, 2, 3 jsou hodnoceny jako 0, možnosti 4 a 5 jako 1. Pokud jsou možnosti ano/ne, pak „ano“ má hodnotu 1 a „ne“ má hodnotu 0. Některé otázky byly položeny už v první části dotazníku. Odpovědi na tyto otázky budou hodnoceny následovně: 1, 2 jako 0 a 3, 4 jako 1.

Tyto výsledky pak budou interpretovány pomocí následujícího klíče:

Oblast	Počet bodů	Slovní hodnocení	Slovní popis
Angažovanost zaměstnanců	1	Nízká angažovanost	Pracovník není zaujatý svou prací; náprava velmi složitá
	2	Střední angažovanost	Pracovník je z části zaujatý svou prací, ale není připraven podat nadprůměrné výkony
	3	Vysoká angažovanost	Pracovník je zaujatý svou prací a je připraven podat nadprůměrný pracovní výkon
	4	Velmi vysoká angažovanost	Pracovník je velmi zaujat svou prací a je kdykoli připraven podat nadprůměrný výkon
Ziskovost organizace	1	Nízká ziskovost	Nezajímá se o ziskovost organizace
	2	Střední ziskovost	Svou práci dělá za účelem zisku pro organizaci, ale není nijak zvlášť motivovaný
	3	Vysoká ziskovost	Často pracuje, aby zvedl zisk společnosti
	4	Velmi vysoká ziskovost	Práci dělá hlavně pro zvýšení ziskovosti firmy
Produktivita zaměstnanců	1	Nízká produktivita	Pracovník je velmi málo produktivní
	2	Střední produktivita	Pracovník je produktivní podle potřeby
	3	Vysoká produktivita	Pracovník je produktivní i v momentech, kdy na něj není vyvíjen tlak
	4	Velmi vysoká produktivita	Pracovník je velmi produktivní

Tabulka 7 Metodika vyhodnocení angažovanosti 1

(Zdroj: Bláha a kol., 2013, str. 149, vlastní)

5.1.4 Angažovanost 2

Tato část se skládá z maximálně dvou odpovědí, které vyjadřují to, co obvykle podněcuje pracovní úsilí zaměstnanců. Klíč k vyhodnocení je následující:

Číslo	Odpověď
1	Chci se vyhnout nepříjemnostem s nadřízeným
2	Musím splnit termíny, které jsou dány plánem
3	Musím se přizpůsobit rytmu práce nebo spolupracovníků v naší skupině
4	Musím vydělávat
5	Práce, kterou vykonávám, je významná a potřebná
6	Dělám svou práci rád

Tabulka 8 Přiřazení čísel k odpovědím

(Zdroj: Bláha a kol., 2013, str. 150)

Kombinace odpovědí	Typ
1-0, 2-0, 3-0, 1-2, 1-3, 2-3	Únikový – vyhraněný
1-4, 3-4	Kalkulační – únikový
2-4, 4-0, 4-5	Kalkulační – vyhraněný
1-5, 2-5, 3-5, 1-6, 2-6, 3-6	Kalkulační/morální účasti
4-6, 5-0, 6-0, 5-6	Morální – vyhraněný

Tabulka 9 Metodika vyhodnocení angažovanosti 2

(Zdroj: Bláha a kol., 2013, str. 150)

Typy kalkulační – únikový a kalkulační/morální účasti jsou v jistém slova smyslu přechodné mezitypy k typům vyhraněným.

Typ únikový je vyvolán řízením, v němž převažuje donucení a nátlak. Zaměstnanec to vidí především jako tlak interpersonální (ze strany nadřízených nebo pracovní skupiny, respektive obou), anebo jako tlak bezprostředních technologicko-organizačních podmínek, okolí a organizačních požadavků a realizuje vynucené a příkázané pracovní chování. Zaměstnanci s tímto typem angažovanosti v práci jsou často ti, kteří hledají možnosti přechodu na jiné pracoviště v organizaci nebo přímo usilují o odchod z organizace.

Typ kalkulační je vyvolán řízením, ve kterém jednoznačně převažují formy ekonomické stimulace pracovního chování. Zaměstnanec to vidí především jako více či méně spravedlivou formu hmotného ocenění a realizuje převážně jen takové způsoby chování, které jsou hmotně oceněny. Přitom mnohdy v kritických situacích uplatňuje subjektivní kritéria srovnání svého chování nebo výkonnosti s chováním anebo výkonnosti druhých.

Typ morální (plná angažovanost) je vyvolán řízením, které se opírá o morální stimulaci založenou na přiměřené stimulaci hmotné. Zaměstnanec to vidí především jako uznání významu a potřebnosti práce, kterou vykonává, a jako podporu zájmu o aktivní a iniciativní řešení úkolů. Zaměstnanec projevuje chování založené na značné sebekontrolě, uznávání cílů organizace a na identifikaci s těmito cíli. (Bláha a kol., 2013, str. 150)

5.1.5 Hodnocení CEO společnosti

Pro tuto část dotazníkového šetření byla navržena sedmibodová škála hodnocení z důvodu dostatečné přesnosti. Při vyhodnocení se budou brát v potaz hodnoty jednotlivých odpovědí, průměrné hodnocení každého respondenta, průměrné hodnocení otázky, průměrné hodnocení jednotlivých typů osobností MBTI, průměrné hodnocení osmi kognitivních funkcí osobnosti a průměrné hodnocení temperamentů osobnosti dle metodiky MBTI.

Metodika hodnocení CEO společnosti

Počet bodů	Úroveň dovednosti
1-3	Nízká
4-5	Střední
6-7	Vysoká

Tabulka 10 Metodika hodnocení CEO společnosti

(Zdroj: Medlíková, 2007, str. 13)

6 O SPOLEČNOSTI

Kvůli vysokému stupni obsahu interních informací v průzkumu praktické části diplomové práce je jméno společnosti i zaměstnanců anonymizováno. V celé práci nebude uvedeno její jméno ani jméno některého z respondentů. Následující informace jsou čerpány z interních materiálů společnosti.

Společnost byla založena v roce 2017, má sídlo v Praze a zabývá se rozsáhlou konzultační činností v oblasti datové analytiky a Business Intelligence (BI). Funguje na způsob agenturní činnosti, to znamená, že je najímána svými klienty na jednotlivé projekty a nijak nefiguruje v jejich organizační struktuře. Svým klientům například pomáhá implementovat nové technologie (BI platformy) do jejich IT nebo datově analytické struktury, tvoří prediktivní modely (prediktivní analytika), sbírá data (Data Mining), tvoří jednotlivé reporty, případně celý reportingový systém, zabývá se automatizací procesů, nabízí Business konzultace a školí pracovníky analytických oddělení. Roční obrat společnosti je přibližně 20 milionů korun.

Rozvržení vedoucích pozicí a jejich působení

Společnost vede CEO (výkonný ředitel) společnosti, který je zároveň jejím zakladatelem a kterého pracovníci hodnotí v rámci dotazníkové šetření. Dalšími vrcholovými pozicemi jsou CFO (finanční ředitel), obchodní ředitel a Business konzultant, který je zároveň i spoluzakladatelem. Ve společnosti jsou také tři team lídři (CAM), kteří najímají dodavatele a prodávají je klientům.

Počet zaměstnanců

Společnost má v současné době celkem devět zaměstnanců, z toho sedm na hlavní pracovní poměr a dva pracovníky na dohodu o provedení práce, případně na dohodu o pracovní činnosti. Společnost dále najímá dvacet dodavatelů (OSVČ), kteří dodávají alespoň jeden MD (man day = 8 pracovních hodin) měsíčně.

Vize společnosti

Vizí společnosti je zúčastnit se nejzajímavějších přeměn společností v regionu. Pracovat pro nejlepší společnosti, pro a s nejlepšími lidmi, na smysluplných projektech s velkým dopadem.

Mise společnosti

Posláním společnosti je umožnit růst firmám pomocí poskytování životně důležitých poznatků pro rozhodování a operace založené na datech.

7 ROZHOVOR S CFO SPOLEČNOSTI

V rámci polostrukturovaného rozhovoru, který byl veden s CFO společnosti na téma řízení lidských zdrojů, byly získány tyto odpovědi:

Vzdělávání zaměstnanců

V naší společnosti si vzdělání velmi vážíme, vždyť to je jeden z hlavních článků našeho byznysu. Fungujeme na agenturní způsob, to znamená, že klient nás poptává na práci, kterou sám udělat neumí, z čehož plyne, že musíme být schopnější než jeho zaměstnanci. Musíme být specialisté na danou oblast a toho se dá dosáhnout pouze zkušenostmi a právě vzděláním. Také musíme mít široké znalosti například v technologiích. Běžný analytik je specialistou na technologii, kterou každý den v práci používá, kdežto my musíme být experti na většinu z nich. Tyto technologie se vyvíjí velmi rychle, takže se musíme přizpůsobit trhu abychom byli konkurenceschopní. Takže vzdělávání zaměstnanců je pro nás nejen investice, ale hlavně nezbytnost. Pokud chceme být lídry trhu, pak musíme být nejlepší.

Náklady na lidské zdroje

Kvůli tomu, že jsme agentura, jsou naše náklady na zaměstnance a dodavatele oproti výrobním podnikům velmi vysoké. Přímé náklady na lidské zdroje jsou u nás ve společnosti zhruba 80 % z celkových nákladů.

Využití osobnostních testů MBTI ve společnosti

Testy MBTI využíváme proto, abychom pochopili, jakým způsobem bude daný zaměstnanec pracovat. Pomáhají nám nastavit hladinu očekávání na takovou úroveň, kterou je zaměstnanec schopen naplnit, a upravit pracovní proces tak, aby maximalizoval jeho výkonnost. Také nám pomáhají identifikovat oblasti, ve kterých daný zaměstnanec vyniká a ve kterých je naopak prostor pro zlepšení.

Introverti ve společnosti

Ve společnosti, především kvůli naší oblasti působnosti, převažují introverti. Kvůli tomu musíme i komunikovat více písemně než osobně. Také víme, že nemá smysl investovat do společenských akcí a teambuildingů, protože je naši zaměstnanci neocení.

Motivace zaměstnanců

Máme vypracovaný finančně-motivační plán, ve kterém máme nastaveny KPI, na základě kterých jsou zaměstnanci odměňováni. Také se snažíme vytvořit ve firmě přátelské prostředí, což se nám daří.

Komunikace na pracovišti

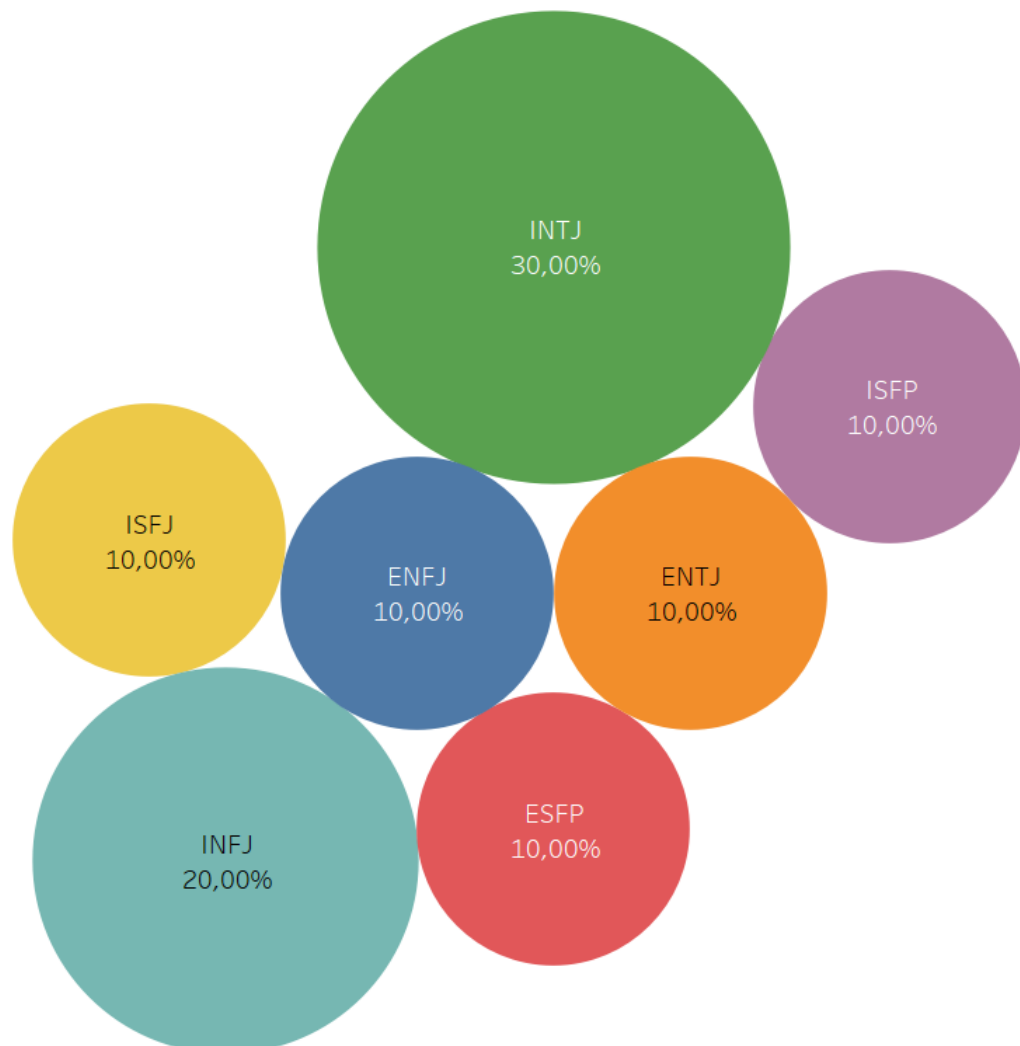
Ve firmě komunikujeme zejména pomocí aplikace Slack, poté pomocí mobilních telefonů, telekonferencí a e-mailové korespondence, využíváme také Google Drive kancelář. Samozřejmě nesmím zapomenout na osobní setkání. Máme open office, ale většinou je v kanceláři relativní klid, protože, jak jsem už zmiňoval, většina našich zaměstnanců jsou introverti.

8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo distribuováno pomocí elektronického formuláře. Byli osloveni všichni pracovníci na hlavní pracovní poměr a část dodavatelů, kteří dodávají alespoň 10 MD měsíčně. Maximální počet respondentů je tedy 14 a CEO společnosti, kterému bude pro porovnání distribuován stejný dotazník, jako ostatním.

Návratnost validních dotazníků byla necelých 72 % (10 respondentů ze 14). Relativně nízká návratnost je způsobena zejména formou vyplňování dotazníku. Původně bylo zamýšleno vyplňovat ho během strukturovaných rozhovorů, ale vlivem situace, která nastala kvůli COVID-19, ho bylo zapotřebí vyplnit elektronicky. Tím se razantně zmenšil dohled nad celým procesem.

Osobnostní typ



Obrázek 2 Rozvržení typu osobností MBTI ve zkoumané společnosti

(Zdroj: vlastní)

Rozvržení osobnostních typů zaměstnanců ve společnosti:

Jak je vidět na obrázku výše, nejvyšší zastoupení mají ve společnosti introverti. Z dotazovaných zaměstnanců pro firmu pracují pouze tři extraverti a sedm introvertů. To je způsobeno zejména typem práce, která společnost vykonává (datově analytická činnost).

8.1 Všeobecné vnímání společnosti

Respondenti celkově hodnotí práci ve společnosti velmi kladně. Průměrné hodnocení je 3,29 ze 4. Nejlépe pak dopadlo tvrzení, že zaměstnanci mohou v práci kdykoli přijít s nápadem na zlepšení. Všichni dotazovaní ho hodnotili číslem 4, tedy že zcela souhlasí. Další tvrzení vyšla následně:

Tvrzení	Průměrné hodnocení	Hodnocení CEO	Rozdíly
V práci mohu kdykoli přijít s nápadem na zlepšení	4,00	4,00	0,00
V práci mám radši větší volnost v rozhodování	3,70	1,00	2,70
Osobní vzdělávání je pro mne v zaměstnání důležité	3,60	4,00	-0,40
Podpora od nadřízeného je pro mě důležitá	3,50	1,00	2,50
Doporučil bych práci ve firmě svým přátelům	3,50	4,00	-0,50
Mám dostatečnou podporu v pracovní činnosti, abych mohl generovat výsledky	3,40	2,00	1,40
Pracovně se vzdělávám i ve volném čase	3,40	4,00	-0,60
Od nadřízených cítím podporu i v soukromém životě	3,20	4,00	-0,80
Mám dostatečný prostor, abych mohl využít svůj potenciál	3,20	4,00	-0,80
Málokdy se cítím v práci zmatený	3,20	4,00	-0,80
Většinu kolegů považuji za své přátele	3,10	4,00	-0,90
Jsem dostatečně informovaný o tom, co se ve firmě děje a proč	2,90	4,00	-1,10
Považuji majitele společnosti spíše za lídra, než manažera	2,80	4,00	-1,20
Vím, jaká je firemní vize a cíl, kterého se snaží dosáhnout	2,60	3,00	-0,40
Průměrné hodnocení	3,29	3,36	-0,06

Tabulka 11 Všeobecné vnímání společnosti – průměrné hodnocení

(Zdroj: vlastní)

Jak je uvedeno výše, hodnocení dopadlo celkově velmi dobře, přesto lze sledovat odchylky mezi vnímáním práce ve společnosti zaměstnanci a CEO. V některých oblastech se také ukázal prostor pro zlepšení.

Velký rozdíl v hodnocení můžeme například vysledovat v tvrzení „V práci mám radši větší volnost v rozhodování“, kterému zaměstnanci udělili druhou nejvyšší váhu. CEO společnosti s ním však zcela nesouhlasí. Tento rozdíl může být způsoben třemi možnostmi:

- CEO si uvědomuje, že ne každý zaměstnanec má právo na volné rozhodování, a tím i odpovědnost za směřování projektů (nebo firmy)

- CEO na rozdíl od většiny řadových zaměstnanců ví, jak těžké a složité je dělat rozhodnutí, která mají dopad na společnost, a tato zodpovědnost mu není příjemná
- CEO nevěří rozhodovacím schopnostem svých zaměstnanců, proto se je snaží maximálně řídit

Pokud vezmeme v potaz i tvrzení „Považuji majitele společnosti spíše za lídra, než manažera“, u kterého bylo dosaženo průměrného hodnocení 2,80 (mírně převažuje lídr), a informaci, že CEO se považuje za lídra, nejpravděpodobnější možností je první zmiňovaná – CEO si uvědomuje, že těžká rozhodnutí mají vykonávat pouze zodpovědné osoby na vyšších pozicích. Přesto svým zaměstnancům dává určitý prostor činit svá vlastní rozhodnutí. Tuto cestu vede pod heslem: *„Dělej, jak myslíš, ale své kroky musíš nejdříve odůvodnit“*.

Prostor pro zlepšení je pak zejména v oblasti komunikace firemní vize a informovanosti na pracovišti.

Slabší informovanost na pracovišti je do velké míry způsobena krizí související s COVID-19, protože se celá společnost přesunula na distanční formu práce a své povinnosti tak zaměstnanci vykonávají z domova. Díky minimálnímu sociálnímu kontaktu s ostatními se nemohou dostatečně rychle šířit informace. Na to reagovali CEO i CFO tak, že jednou za dva týdny informovali zaměstnance prostřednictvím hromadné zprávy o tom, jaký je momentální stav ve firmě, a zorganizovali hromadnou virtuální schůzku, kde se uzavíral první kvartál. Tato schůze měla za úkol informovat ostatní o stavu společnosti, dopadu krize na společnost a o budoucím směřování. Bohužel proběhla pouze jednou, a to přibližně v půlce dubna.

Komunikaci firemní vize a cílů hodnotí respondenti nejhůře, a to s průměrem 2,60. Této slabiny si je vědom i CEO, který ji hodnotí číslem 3, přesto by si zasloužila mnohem větší pozornost. Příčinou může být souvislost s výše zmiňovanou špatnou informovaností na pracovišti, nebo skutečnost, že CEO vizi a cíle společnosti dostatečně nezdůrazňuje. Také se zde promítá i slabší schopnosti CEO v oblasti leadershipu, které souvisí se schopností motivovat zaměstnance k pracovní činnosti právě pomocí těchto vizí, strategií, hodnot a cílů. (viz kapitola 2 LEADERSHIP).

8.1.1 Vliv osobnosti respondenta na všeobecné hodnocení

Každý hodnotí zcela jinak, ale V této kapitole je zjišťováno, zda se typ osobnosti MBTI odráží na hodnocení všeobecného vnímání společnosti zaměstnanci. V následné tabulce je vyobrazeno průměrné hodnocení extravertů, introvertů u jednotlivých tvrzení a porovnání s průměrným hodnocením.

Tvrzení	Průměrné hodnocení	Průměrné hodnocení extraverti	Průměrné hodnocení introverti
V práci mohu kdykoli přijít s nápadem na zlepšení	4,00	4,00	4,00
V práci mám radši větší volnost v rozhodování	3,70	4,00	3,57
Osobní vzdělávání je pro mne v zaměstnání důležité	3,60	3,33	3,71
Podpora od nadřízeného je pro mě důležitá	3,50	3,67	3,43
Doporučil bych práci ve firmě svým přátelům	3,50	3,33	3,57
Mám dostatečnou podporu v pracovní činnosti, abych mohl generovat výsledky	3,40	3,33	3,43
Pracovně se vzdělávám i ve volném čase	3,40	3,00	3,57
Od nadřízených cítím podporu i v soukromém životě	3,20	3,33	3,14
Mám dostatečný prostor, abych mohl využít svůj potenciál	3,20	3,33	3,14
Málokdy se cítím v práci zmatený	3,20	3,00	3,29
Většinu kolegů považuji za své přátele	3,10	3,33	3,00
Jsem dostatečně informovaný o tom, co se ve firmě děje a proč	2,90	2,33	3,14
Považuji majitele společnosti spíše za lídra, než manažera	2,80	2,67	2,86
Vím, jaká je firemní vize a cíl, kterého se snaží dosáhnout	2,60	2,00	2,86
Průměrné hodnocení	3,29	3,19	3,34

Tabulka 12 Vliv osobnosti respondenta na hodnocení

(Zdroj: vlastní)

Z tabulky je patrné, že extraverti vnímají podmínky ve společnosti o něco hůře než introverti. Ovšem, je třeba mít na paměti, že introvertů je více než extravertů, což může ovlivnit výsledky. Proto byl proveden dvouvýběrový t-test, $t(n-1) = 13$, $p > 0,05$, který dokázal, že extraverteze nebo introverteze nemá na hodnocení společnosti vliv. Přesto lze provést krátkou analýzu odpovědí na bázi průměrů.

Nejvyšší rozdíl hodnot je u tvrzení „Vím, jaká je firemní vize a cíl, kterého se snaží dosáhnout“. Jak je zmíněno výše, ve společnosti evidentně vážne komunikace firemní vize a cílů, což se ještě více zvyšuje ve vnímání extravertů, kteří ji vyžadují a potřebují. To se projevuje i v druhém nejvyšším rozdílu hodnocení, který pojednává o dostatečném informování na pracovišti. Tam kde introverti (kteří už ze své podstaty nejsou mnoho komunikativní) hodnotí informovanost kladně, extraverti ji hodnotí velice průměrně. Dále je patrný i rozdíl v přístupu ke vzdělávání. Tam kde introverti kladou

důraz na vzdělávání a zejména pak na vzdělávání v soukromý, extroverti to za tak důležité nehodnotí. Naopak extraverti mají raději větší volnost v rozhodování a také je pro ně důležitější podpora od nadřízeného.

Následující tabulka zobrazuje průměrné hodnocení respondentů podle rozdělení jejich projevu osmi kognitivních funkcí:

Dominantní funkce	Zkratka	Průměrné hodnocení
Extravertní smysly	Se	2,57
Introvertní smysly	Si	3,18
Extravertní intuice	Ne	3,50
Introvertní intuice	Ni	3,40
Extravertní myšlení	Te	3,57
Introvertní myšlení	Ti	3,50
Extravertní citění	Fe	3,00
Introvertní citění	Fi	3,21

Tabulka 13 Hodnocení 8 kognitivních funkcí

(Zdroj: vlastní)

Z tabulky je patrné, že společnost vnímají lépe ty osobnostní typy, které mají jako dominantní funkci myšlení (Te, Ti) a intuici (Ne, Ni). Velké rozdíly v hodnocení lze pak sledovat u smyslů a citění. To je nejspíše způsobeno menším vzorkem respondentů. Přesto lze říci, že osobnosti s dominantní funkcí smyslů a citění hodnotí společnost výrazně hůře, než myšlení a intuice.

Průměrné hodnocení na základě typu temperamentu ukazuje tato tabulka:

Temperament	Zkratka	Slovní popis	Průměrné hodnocení
Diplomaté	NF	Intuice, citění	3,31
Analytici	NT	Intuice, myšlení	3,44
Průzkumníci	SP	Smysly, vnímání	3,11
Strážci	SJ	Smysly, usuzování	2,71

Tabulka 14 Typ temperamentu – průměrné hodnocení

(Zdroj: vlastní)

Při porovnání s tabulkou 13 lze říci, že osobnosti s typem intuice a myšlení hodnotí společnost lépe než ostatní typy. Na druhém místě se umístili osobnosti s typem intuice a citění. Nejhorší pak společnost hodnotí osobnosti, které mají dominantní smysly. Z hodnocených tvrzení lze pak říci, že největší problém mají s komunikací a s dostatečnou podporou na pracovišti.

8.2 Oddanost

Jak je uvedeno v kapitole 2.3, oddanost organizaci je koncept, který vyjadřuje vztah mezi zaměstnancem a organizací zaměstnavatele. Vyjadřuje náklonost, identifikaci (sdílení cílů) a loajalitu zaměstnance ke svému zaměstnavateli. Oddanost vůči organizaci má vztah k deklarovaným záměrům

odejít z organizace i ke skutečným odchodům z organizace. Vysoká úroveň oddanosti snižuje pracovní absenci. Rozporné výsledky se pak týkají vztahů mezi oddaností a pracovními výsledky.

Typ oddanosti respondentů dle metodiky, která je uvedena v kapitole 6.2.2, je následující:

Typ MBTI	Jsem spokojen s tím, že ve firmě pracuji	Jsem celkově spokojen na svém pracovišti	Jsem celkově spokojen s povahou práce a tím co dělám	ORGOD	Typ
ESFP	+	+	-	6	průměrný
ISFP	+	+	+	8	příznivý typ
INTJ	+	+	+	8	příznivý typ
INTJ	+	+	+	8	příznivý typ
ENFJ	+	+	+	8	příznivý typ
INTJ	+	+	+	8	příznivý typ
INFJ	+	+	+	8	příznivý typ
ENTJ	+	+	+	8	příznivý typ
ISFJ	-	-	-	1	nepříznivý typ
INFJ	+	+	+	8	příznivý typ

Tabulka 15 Průzkum oddanosti ve společnosti

(Zdroj: vlastní)

Z tabulky je patrné, že typ osobnosti nemá vliv na oddanost zaměstnanců. Respondenti jsou organizaci převážně oddaní. U jednoho respondenta byl zjištěn průměrný typ oddanosti, může to být však způsobeno anomálií nebo vlivem nedostatků v organizaci práce. Také může mít narušený vztah k nadřízenému, který povede k jeho pasivitě, nebo iniciativě pouze v jeho zájmové skupině. Organizace by si také měla dát velký pozor na dalšího zaměstnance, který je velice destabilizovaný. Tento zaměstnanec má pravděpodobně pocity domnělé či oprávněné křivdy. Řešit tuto situaci může být neúčinné, a proto by se mělo počítat s potenciálním odchodem zaměstnance.

8.3 Angažovanost

Podle kapitoly 2.4 angažovanost znamená, že pracovníci jsou zaujatí svou prací, mají k ní pozitivní vztah a jsou připraveni podat mimořádný výkon, aby provedli svou práci co nejlépe.

Typ MBTI	Angažovanost	Ziskovost organizace	Produktivita	Slovní hodnocení
ESFP	2	3	2	Pracovník je z části zaujatý svou prací, ale není připraven podat nadprůměrné výkony. Často pracuje, aby zvedl zisk společnosti, ale je produktivní podle potřeby.
ISFP	3	3	3	Pracovník je zaujatý svou prací a je připraven podat nadprůměrný pracovní výkon. Často pracuje, aby zvedl zisk společnosti a je produktivní, i v momentech, kdy na něj není vyvíjen tlak.
INTJ	4	4	3	Pracovník je velmi zaujat svou prací a je kdykoli připraven podat nadprůměrný výkon. Práci dělá hlavně pro zvýšení ziskovosti firmy a je produktivní, i v momentech, kdy na něj není vyvíjen tlak.
INTJ	3	3	4	Pracovník je zaujatý svou prací a je připraven podat nadprůměrný pracovní výkon. Často pracuje, aby zvedl zisk společnosti a je velmi produktivní.
ENFJ	4	4	3	Pracovník je velmi zaujat svou prací a je kdykoli připraven podat nadprůměrný výkon. Práci dělá hlavně pro zvýšení ziskovosti firmy a je produktivní, i v momentech, kdy na něj není vyvíjen tlak.
INTJ	4	4	4	Pracovník je velmi zaujat svou prací a je kdykoli připraven podat nadprůměrný výkon. Práci dělá hlavně pro zvýšení ziskovosti firmy a je velmi produktivní.
INFJ	1	3	2	Pracovník není zaujatý svou prací a jeho náprava je velmi složitá. Často pracuje, aby zvedl zisk společnosti, ale je produktivní podle potřeby.
ENTJ	3	3	2	Pracovník je zaujatý svou prací a je připraven podat nadprůměrný pracovní výkon. Často pracuje, aby zvedl zisk společnosti, ale je produktivní podle potřeby.
ISFJ	2	2	2	Pracovník je z části zaujatý svou prací, ale není připraven podat nadprůměrné výkony. Svou práci dělá za účelem zisku pro organizaci, ale není nijak zvláště motivovaný. Pracovník je produktivní podle potřeby.
INFJ	4	4	3	Pracovník je velmi zaujat svou prací a je kdykoli připraven podat nadprůměrný výkon. Práci dělá hlavně pro zvýšení ziskovosti firmy a je produktivní, i v momentech, kdy na něj není vyvíjen tlak.

Tabulka 16 Angažovanost – hodnocení

(Zdroj: vlastní)

Podle tabulky 16, která ukazuje hodnocení angažovanosti pracovníků ve společnosti, je zřejmé, že typ osobnosti nemá žádný vliv na odpovědi respondentů. Pracovníci mají celkově vysokou angažovanost a snaží se maximalizovat zisk organizace. Jejich produktivita je také většinou vysoká, ale z těchto tří oblastí dopadla nejhůře. To znamená, že na některé pracovníky je třeba vyvíjet tlak, aby dosáhli optimální pracovní výkonnosti.

8.4 Angažovanost 2

Jednotlivé typy angažovanosti respondentů shrnuje následující tabulka:

Typ MBTI	Odpověď 1	Odpověď 2	Typ
ESFP	1	6	kalkulační/morální účasti
ISFP	5	0	morální
INTJ	3	5	kalkulační/morální účasti
INTJ	2	4	kalkulační
ENFJ	4	6	morální
INTJ	5	6	morální
INFJ	2	6	kalkulační/morální účasti
ENTJ	3	6	kalkulační/morální účasti
ISFJ	3	6	kalkulační/morální účasti
INFJ	3	6	kalkulační/morální účasti

Tabulka 17 Typy angažovanosti respondentů

(Zdroj: vlastní)

Číslo	Odpověď
1	Chci se vyhnout nepříjemnostem s nadřízeným
2	Musím splnit termíny, které jsou dány plánem
3	Musím se přizpůsobit rytmu práce nebo spolupracovníků v naší skupině
4	Musím vydělávat
5	Práce, kterou vykonávám, je významná a potřebná
6	Dělám svou práci rád

Tabulka 18 Přiřazení čísel k odpovědím

(Zdroj: vlastní)

Osobnostní typ respondentů nemá vliv na typ angažovanosti. Dobrou zprávou je, že téměř všichni zaměstnanci mají plnou angažovanost (typ morální), nebo se k ní blíží. Pouze jedinému respondentovi vychází typ kalkulační, u kterého převažují ekonomické stimuly. To znamená, že převážná část zaměstnanců pracuje, protože svou práci dělá rád. Druhou nejčastější odpovědí pak je, že se respondenti musí přizpůsobit rytmu práce v týmu, tento postup ale může být kontraproduktivní. Společností by to mělo být bráno jako varování, protože situace by postupem času mohla vést i k nižší angažovanosti a tím i k přechodu na kalkulační typ.

8.5 Hodnocení CEO společnosti

Respondenti hodnotili schopnosti CEO společnosti na škále 1-7, kde 7 je vysoká míra dovednosti. Průměrné hodnocení je uvedeno v tabulce níže:

Schopnost	Průměrné hodnocení	Hodnocení CEO	Rozdíly
Osobní rozvoj	6,40	4,00	2,40
Kreativita, inovativnost	6,20	6,00	0,20
Prezentační dovednosti	6,00	7,00	-1,00
Schopnost řešit konflikty	5,70	4,00	1,70
Stanovování cílů a výstupů	5,70	1,00	4,70
Komunikativnost	5,60	7,00	-1,40
Jasně definování priorit	5,50	1,00	4,50
Delegování úkolů	5,50	5,00	0,50
Týmová práce	5,40	5,00	0,40
Aktivní prosazování vize firmy	4,80	7,00	-2,20
Důslednost	4,80	1,00	3,80
Organizační schopnosti	4,30	1,00	3,30
Empatie	3,20	1,00	2,20
Průměrné hodnocení	5,32	3,85	1,47

Tabulka 19 Hodnocení CEO společností – průměrné hodnocení

(Zdroj: vlastní)

Celkově dopadlo hodnocení schopností CEO společnosti velmi dobře. Průměrná hodnota 5,32 značí velkou míru manažerských schopností, přesto na některých z nich může CEO pracovat a v budoucnu je vylepšit. Dle sebehodnocení CEO je patrné, že do značné míry své schopnosti podceňuje, nebo je skromný. Přesto by každý vedoucí pracovník měl znát přesněji své přednosti a nedostatky.

Z průzkumu například vyplynulo, že CEO dosáhl značné míry osobního rozvoje a je také silný kreativec a inovátor. To je v byznysové oblasti, ve které jeho firma působí, velmi důležitá vlastnost.

CEO také ohodnotil svou schopnost stanovovat cíle a výstupy jako velmi slabou, z průzkumu ale vychází, že v této oblasti je naopak velmi silný. Zde je nutné zmínit závěry z první fáze dotazníkového šetření, které ukázaly v této oblasti značné nedostatky. To znamená, že CEO umí správně stanovit cíl, ale už ho neumí správně komunikovat ostatním. S tím souvisí i slabší hodnocení schopnosti aktivního prosazování vize společnosti.

Podobný rozdíl je patrný i u schopnosti jasného definování priorit. Vysoká míra rozdílu u této schopnosti je nejspíše způsobena tím, že CEO dokáže stanovovat priority na pracovní úrovni, ale na té osobní je to pro něj velmi problematické.

Místem pro zlepšení je například velmi slabá empatie, která pracovníkům chybí a která má vliv na angažovanost zaměstnanců. Dále je jistý prostor pro zlepšení v oblasti organizačních schopností a v důslednosti.

8.5.1 Vliv typu osobnosti na hodnocení CEO společnosti

Tabulka níže zobrazuje průměrné hodnocení dovedností CEO společnosti a průměrné hodnocení extrovertů a introvertů:

Schopnost	Průměrné hodnocení	Průměrné hodnocení extroverti	Průměrné hodnocení introverti
Osobní rozvoj	6,40	6,00	6,57
Kreativita, inovativnost	6,20	6,67	6,00
Prezentační dovednosti	6,00	6,67	5,71
Schopnost řešit konflikty	5,70	5,33	5,86
Stanovování cílů a výstupů	5,70	6,67	5,29
Komunikativnost	5,60	6,00	5,43
Jasně definování priorit	5,50	6,00	5,29
Delegování úkolů	5,50	5,00	5,71
Týmová práce	5,40	6,33	5,00
Aktivní prosazování vize firmy	4,80	5,00	4,71
Důslednost	4,80	5,67	4,43
Organizační schopnosti	4,30	6,63	3,43
Empatie	3,20	4,33	2,71
Průměrné hodnocení	5,32	5,85	5,09

Tabulka 20 Vliv osobnosti respondenta na hodnocení CEO

(Zdroj: vlastní)

Z tabulky 20 nabízející stručný přehled hodnocení CEO je patrné, že extroverti hodnotí svého nadřízeného mnohem lépe (5,85), než introverti (5,09). Ovšem, i zde je třeba mít na paměti, že introvertů je více než extrovertů, což může ovlivnit výsledky. Proto byl proveden dvouvýběrový t-test, $t(n-1) = 13$, $p < 0,05$, který prokázal, že extraverteze nebo introverteze má na hodnocení CEO společnosti vliv.

Nejvyšší rozdíl je patrný u hodnocení organizačních schopností, kdy introverti hodnotí v průměru tuto schopnost jako nízkou až střední a extroverti jako velmi vysokou. Může to být způsobeno tím, že extroverti v zaměstnání vyžadují větší volnost v rozhodování, a proto si těchto nedostatků příliš nevnímají. Introverti naopak chtějí být organizováni a tato schopnost jim u CEO do značné míry chybí. Tato teorie je ovšem v rozporu s hodnocením schopnosti delegovat úkoly, kterou introverti hodnotí lépe než extroverti. Nahrává to spíše tomu, že majitel společnosti umí dobře delegovat dílčí úkoly, ale organizovat celou činnost už mu činí potíže. To podporuje i relativně vysoké hodnocení schopnosti stanovovat cíle a výstupy.

Dále je třeba zmínit, že introverti vyžadují od svého vedoucího jistou schopnost empatie, protože se sami nedokáží svému okolí otevřít. To, jak je patrné z průzkumu, majiteli společnosti chybí, a proto introverti hodnotí tuto vlastnost nejhůře. Zejména kvůli tomu, že ve společnosti převládají introverti nad extraverty, může tento nedostatek v budoucnu generovat problémy, do značné míry nespokojenost a tím i pokles pracovní morálky.

Výsledky také ukázaly patrný rozdíl v hodnocení aktivního prosazování vize společnosti extraverty a introverty. V první části dotazníkového šetření extraverti hodnotili znalost vize a cílů jako špatnou, tedy mnohem hůře než introverti. V této fázi ohodnotili její prosazování naopak lépe. Tento rozpor může být způsoben již samotnou definicí vize společnosti, která může být nejednoznačná, nebo špatně komunikována pracovníkům. Z toho vyplývá, že si zaměstnanci mohou myslet, že ji CEO společnosti prosazuje i v momentech, kdy tak nečiní. Naopak horší hodnocení aktivního prosazování vize introverty může být způsobeno tím, že jsou ve společnosti déle, takže opravdu ví, jaká je vize společnosti. Tento fakt může zapříčinit větší průměrnou hodnotu její znalosti i nižší hodnocení jejího prosazování.

Byl prokázán také rozdíl v hodnocení důslednosti CEO, které u extravertů dopadlo lépe. Příčinou může být samotná povaha extravertů. Na rozdíl od introvertů nejsou extraverti příliš důslední, nedostatek proto nemusí registrovat.

Následující tabulka zobrazuje průměrné hodnocení respondentů podle rozdělení jejich projevu osmi kognitivními funkcemi:

Dominantní funkce	Zkratka	Průměrné hodnocení
Extravertní smysly	Se	5,15
Introvertní smysly	Si	4,50
Extravertní intuice	Ne	6,19
Introvertní intuice	Ni	5,32
Extravertní myšlení	Te	6,77
Introvertní myšlení	Ti	5,21
Extravertní cítění	Fe	5,38
Introvertní cítění	Fi	5,00

Tabulka 21 Hodnocení CEO podle 8 kognitivních funkcí

(Zdroj: vlastní)

Z tabulky je patrné, že zakladatele společnosti vnímají lépe ty osobnostní typy, u kterých převládá extraverte. Z dominantních funkcí pak intuice (Ne, Ni) a myšlení (Te, Ti). To může být způsobeno tím, že osobnosti, u kterých převládá intuice (N), preferují u ostatních jistý nadhled a vizi budoucnosti. Z jednotlivých hodnocení je patrné, že právě aktivní prosazování vize a definování priorit hodnotí u CEO velmi vysoko. Osobnosti, kde převládá myšlení (T), naopak hodnotí na bázi dat a reálných výsledků. To znamená, že CEO musel dosáhnout kvalitních výsledků, aby toto hodnocení získal.

Průměrné hodnocení CEO na základě typu temperamentu ukazuje tato tabulka z vlastního zdroje:

Temperament	Zkratka	Slovní popis	Průměrné hodnocení
Diplomaté	NF	Intuice, cítění	5,54
Analytici	NT	Intuice, myšlení	5,53
Průzkumníci	SP	Smysly, vnímání	5,08
Strážci	SJ	Smysly, usuzování	4,00

Tabulka 22 Typ temperamentu – průměrné hodnocení CEO

(Zdroj: vlastní)

Při porovnání výsledků z tabulky 22 a tabulky 21 lze říci, že dominantní při hodnocení není cítění (F) ani myšlení (T), ale právě intuice (N). Diplomaté i analytici hodnotí v průměru schopnosti CEO velmi podobně. Tyto temperamety nejlépe hodnotily schopnost kreativity, osobní rozvoj, stanovení cílů a týmovou práci. Nejhůře pak empatii a organizační schopnosti.

8.6 Vyhodnocení odpovědí CEO společnosti

Odpovědi CEO společnosti jsou zaznačeny v následující tabulce z vlastního zdroje:

Otázka/tvrzení	Hodnocení/odpověď
Můj osobnostní typ MBTI je:	ENTP
V práci mohu kdykoli přijít s nápadem na zlepšení	4
Mám dostatečnou podporu v pracovní činnosti, abych mohl generovat výsledky	2
Podpora od nadřízeného je pro mě důležitá	1
Osobní vzdělávání je pro mne v zaměstnání důležité	4
Pracovně se vzdělávám i ve volném čase	4
Většinu kolegů považuji za své přátele	4
Jsem dostatečně informovaný o tom, co se ve firmě děje a proč	4
Doporučil bych práci ve firmě svým přátelům	4
Od nadřízených cítím podporu i v soukromém životě	4
Vím, jaká je firemní vize a cíl, kterého se snaží dosáhnout	3
Mám dostatečný prostor, abych mohl využít svůj potenciál	4
Málokdy se cítím v práci zmatený	4
V práci mám radši větší volnost v rozhodování	1
Považuji majitele společnosti spíše za lídra, než manažera	4
Jsem spokojen s tím, že ve firmě pracuji	Velmi spokojen
Jsem celkově spokojen na svém pracovišti	Velmi spokojen
Jsem celkově spokojen s povahou práce a tím co dělám	Tak napůl
Vím, co se ode mě v práci očekává	Ne
V posledních 7 dnech jsem dostal uznání, že svou práci dělám dobře	Ne
Zdá se, že se mé názory v zaměstnání berou v potaz	Ano
Moji spolupracovníci odvádějí kvalitní práci	Většinou ano
Mám v zaměstnání nejlepšího přítele	Ano
V posledních 6 měsících se mnou někdo v zaměstnání hovořil o mém pokroku	Ne
Mám pocit, že moje práce je pro firmu důležitá	Ano
Můj nadřízený se o mě zajímá jako o člověka	Ano
Když potřebuji v práci pomoci, vím, na koho se obrátit	Ano
Mám dostatečnou podporu v sebevzdělávání	Ano
Ve firmě jsem k pracovnímu úsilí veden především tím, že:	Práce, kterou vykonávám, je významná a potřebná; Dělán svou práci rád

Tabulka 23 Odpovědi CEO společnosti

(Zdroj: vlastní)

Osobnostní typ MBTI CEO společnosti je ENTP (extraverze, intuice, myšlení, vnímání), tedy diskutér. Je to typ, který rád shromáždí znalosti a používá je. Nikdy neodmítne naučit se něco nového a má velmi flexibilní mysl, dokáže tak přecházet od jednoho nápadu k druhému. Je velmi originální, energický a charismatický. Často je necitlivý k ostatním, netolerantní a je velmi argumentační.

Jak je zmíněno výše, jeho zaměstnanci u něj často postrádají empatii, což do jisté míry ovlivňuje právě jeho osobnostní typ. Také je patrný rozdíl v odpovědích, kdy říká, že svou práci dělá rád, ale celkově je spokojen s povahou své práce jen napůl. To může znamenat, že je hrdý na firmu, kterou vybodoval, ale stále ho spíše naplňuje práce datového analytika, kterou dělal dříve. Své znalosti stále využívá, ale už ne v takovém rozsahu. Během své současné práce poskytuje cenné rady, není však už součástí pracovních projektů. Také mu relativně nová pozice CEO nemusí plně vyhovovat, či mu může scházet skutečnost, že nejsou jeho pokroky ve společnosti oceňovány, a to i přesto, že zaměstnanci jsou si těchto pokroků vědomi (jak ukázal průzkum).

CEO společnosti také velmi dbá na profesní vzdělávání a sám se vzdělává i ve volném čase. Díky tomuto zápalu často ke studiu motivuje i ostatní. Zaměstnanci tento přístup velmi oceňují, protože vzdělávání řadí mezi nejdůležitější benefity.

V rámci oddanosti společnosti patří k typu 6, tedy průměrnému. Je to přechodný stav, který značí narušené mezilidské vztahy nebo pocíťované nedostatky v práci, eventuálně osobu zaměřenou pouze na práci. Typ 6 může být počátek vývoje k typu 4, případně k typu 1.

Angažovanost má CEO velmi vysokou, to znamená, že je připraven podávat nadstandardní pracovní výkon.

8.7 Diskuze

Cílem dotazníkového šetření bylo najít odpovědi na položené výzkumné otázky.

První výzkumná otázka byla „Jak je zaměstnanec oddaný společnosti?“. Z průzkumu vyplývá, že oddanost zaměstnanců společnosti je velmi vysoká. Díky tomu by měla být budoucí míra jejich fluktuace minimální. Ovšem vedení společnosti nesmí zapomínat na jiné stimuly, mezi které patří ekonomické faktory a mezilidské vztahy. Ty mohou naopak fluktuaci zaměstnanců zvýšit, je proto vhodné monitorovat trh práce a znát průměrnou mzdu, která je na těchto pozicích běžná. Fluktuaci nepřispívá ani momentální situace, kdy poptávka po datově orientovaných zaměstnancích převyšuje její nabídku. Na danou situaci například reaguje Vysoká škola ekonomická, která pro datové analytiky otvírá nový obor. Tato reakce na druhou stranu ukazuje, že se přetlak na pracovním trhu může v budoucnu změnit, a tím i zapříčinit pokles mezd na těchto pozicích.

Další otázkou bylo „Jak je zaměstnanec angažovaný ve společnosti?“. Bylo zjištěno, že pracovníci jsou převážně zaujatí svou prací, mají k ní pozitivní vztah a jsou připraveni podat mimořádný výkon, aby odvedli svou práci co nejlépe. Tedy, že mají vysokou míru angažovanosti. Respondenti také z velké části uvedli, že dělají svoji práci, protože ji mají rádi. To koresponduje s kvalitním výběrovým řízením a dobrými podmínkami, které ve společnosti panují.

Dále byla pomocí průzkumu zkoumána výzkumná otázka „Jak zaměstnanci hodnotí majitele firmy?“. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti hodnotí schopnosti CEO velmi vysoko. Hlavně pak jeho osobní rozvoj, kreativitu a inovativnost, prezentační dovednosti a schopnost řešit problémy. Ze sebehodnocení je pak patrné, že CEO v průměru své schopnosti velmi podceňuje, a naopak v některých se zase přeceňuje. Například schopnost aktivního prosazování vize firmy u sebe hodnotí velmi vysoko, ale z průzkumu vychází, že je to ve společnosti velmi problematická oblast.

Nejdůležitější oblastí průzkumu bylo najít odpověď na otázku „Jaký vliv má osobnostní typ zaměstnance na hodnocení majitele a jeho oddanost a angažovanost v organizaci?“. Z odpovědí je patrné, že osobnostní typ MBTI pracovníků nemá vliv na jejich oddanost, tedy při její stimulaci se na něj nemusí brát ohled. Naopak by si společnost měla dát pozor na to, aby oddanost zaměstnanců nepoklesla, případně aby nepodcenila určující faktory, kterými jsou spokojenost na pracovišti, spokojenost s povahou práce a spokojenost s tím, že ve firmě pracují. Jejich vysoká míra také znamená, že jsou zaměstnanci pečlivě vybíráni a je od nich očekávána určitá míra pracovního nadšení.

Dále dle průzkumu nemá ani na angažovanost zaměstnanců osobnostní typ MBTI vliv, ale díky odpovědím může společnost identifikovat některé oblasti, na které je zapotřebí se zaměřit. Například se zjistilo, že několik zaměstnanců se musí přizpůsobovat tempu práce svých kolegů. To nejen, že snižuje jejich výkonnost, ale může to vést i k poklesu jejich pracovní morálky. S ohledem na typ podnikání (agenturní činnost), který společnost vykonává, může mít situace v budoucnu negativní vliv na její reputaci, a tím vést i k poklesu příjmu. Tyto faktory se tedy nesmí podcenit.

Z hodnocení také vyplývá, že schopnosti CEO společnosti hodnotí lépe extraverti než introverti a osobnosti, u kterých převažuje intuice. Pomocí t-testu bylo prokázáno, že extraverze nebo introverze má na toto hodnocení vliv. Hodnocení také ukazuje, že největší slabostí CEO je empatie, schopnost vcítit se do druhých. To je nejspíše způsobeno jeho typem osobnosti. Přesto by se měl na tento aspekt zaměřit, případně ovlivnit svoje chování vůči svým podřízeným.

Získané odpovědi nejen pomohly se zodpovězením původních otázek, ale také přispěly k identifikaci takzvaných „úzkých hrdel“ ve společnosti, tedy problematických míst, na které se může vedení společnosti v budoucnu zaměřit.

Z dotazníkového šetření a rozhovoru s CFO vyplývá, že ve společnosti se klade velký důraz na vzdělávání zaměstnanců. Tento fakt je zaměstnanci přijímán velmi pozitivně, protože o něj mají zájem a převážná většina z nich se vzdělává i mimo pracovní povinnosti.

Celkově dotazníkové šetření do jisté míry odhalilo oblast největších nedostatků. Tou je komunikace vize společnosti. Přesto, že existuje, CEO společnosti s ní buď neumí pracovat, nebo ji dostatečně nezdurazňuje. To do jisté míry ovlivňuje i firemní identitu a jeho schopnost leadershipu. Ta totiž souvisí právě s motivací zaměstnanců pomocí správně nastavených hodnot a vizí společnosti.

Nicméně i přes nedostatky v komunikaci firemní vize vychází hodnocení pro společnost velmi pozitivně. Zaměstnanci jsou jí velmi oddaní, mají převážně vysokou angažovanost, jsou motivováni k maximální ziskovosti a schopnosti CEO společnosti hodnotí velmi vysoko. To vše ukazuje na zdravou společnost s velkým potenciálem do budoucna.

V rámci diskuze je také nutné zmínit, že samotné osobnostní testy MBTI jsou podstoupeny kritice odborné veřejnosti. Zejména pak jejich jednoduchá terminologie a vágní popisy. Celkově lze říci, že přesnost testů MBTI je do značné míry pochybná a je proměnlivá v čase. Vyhodnocující pracovník by proto měl k výsledkům přistupovat pouze orientačně, ať už se jedná o používání testů během výběrového řízení, nebo během pracovního procesu.

9 PLÁN INTERNÍ KOMUNIKACE

Komunikace ve firmě je způsob, jak vytvořit plnohodnotnou značku. Brand není jen o vnímání veřejnosti, ale také o tom, jak firma funguje interně a jestli je zajímavé v ní pracovat. Díky tomu, že zkoumaná společnost má byznys založený na agenturní činnosti, je její zisk a budoucnost v rukou jejích zaměstnanců. Ti také generují i většinu nákladů (přibližně 80 %). Nejen z tohoto důvodu je důležité, aby na ni zaměstnanci nahlíželi z toho správného pohledu. Plánováním interní komunikace lze dosáhnout toho, že zaměstnanci nebudou mít pocit, že ve společnosti jsou dva tábory – oni a vedení. Interní komunikace je od toho, aby firma fungovala jako jeden člověk. Je důležité nebát se říci lidem ve firmě, co se děje a jaké jsou nejbližší plány. V interní komunikaci je také důležité myslet na to, že jsou zde dva světy. Jeden určuje to, co zaměstnanci potřebují vědět, a druhý to, co vědět mají, tyto informace se musí chytrě kombinovat. (Spielmann, 2019)

9.1 Shrnutí současné situace

Společnost byla dosud v oblasti interní komunikace relativně aktivní, ovšem stále je zde několik bodů, které je třeba vylepšit. Zkoumaná firma se snaží minimálně jednou měsíčně organizovat hromadnou schůzku (většinou formou snídani), ke které se online připojují i ti zaměstnanci (dodavatelé), kteří jsou mimo kancelář. Na této schůzce probíhá hodnocení minulého období a osazenstvo je informováno o nejnovějších změnách, případně o plánech firmy. Také zde má každý prostor vyjádřit své postřehy, případně nápady na vylepšení procesů nebo říct, co se jim ve firmě nelíbí. Bohužel jsou z valné většiny zaměstnanci/dodavatelé introverti, takže tato možnost zůstává velmi často nevyužita.

Společnost dále jednou za dva týdny dává prostor zaměstnancům pro vytvoření takzvaného „Knowledge Afternoon“. Tento prostor je vyhrazen pro prezentování inovativních řešení reálných problémů, které musel dotyčný zaměstnanec/dodavatel, případně celý pracovní tým, vyřešit nebo k seznámení všech zaměstnanců s již proběhlým, nebo právě probíhajícím projektem. Někteří zaměstnanci tento čas využívají například pro školení ostatních kolegů v oblastech, v kterých převyšují ostatní, a zvyšují tak profesní znalosti nejen svým kolegům, ale i sami sobě.

Přípravu i čas strávený na těchto schůzích, ať už na informativní nebo Knowledge Afternoon, plně hradí společnost, která se tak snaží nejen zvýšit znalosti svých zaměstnanců/dodavatelů, ale také sdružovat zaměstnance tak, aby se dovídali novinky z různých polí působnosti. Pokud bychom měli k nákladům na strávený čas na těchto setkáních připočítat i náklady ušlé příležitosti, společnost by se jistě dostala do červených čísel. Společnost to ovšem bere jako dlouhodobou investici a CEO společnosti tyto aktivity velmi podporuje.

Tento způsob interní komunikace sám o sobě generuje velmi dobré výsledky, ovšem jak je zmíněno výše, část zaměstnanců se na nich bojí reagovat kritikou, nebo jinak projevat, z důvodu svého osobnostního typu, nebo proto, aby nebyli terčem potenciálního útoku většiny.

Ve firmě se jako hlavní komunikační kanál používá aplikace Slack, e-mailová korespondence a sdílené úložiště Google Drive. Zaměstnanci/dodavatelé pro komunikaci mezi sebou používají primárně Slack, který disponuje nástrojem pro měření počtu odeslaných zpráv a souborů.

Jak vyplynulo z průzkumu, i přes tyto aktivity je informovanost zaměstnanců/dodavatelů na pracovišti relativně nízká. Zejména pokulhává informovanost o strategických rozhodnutích a dlouhodobých cílech společnosti. Také mnoho pracovníků stoprocentně neví, jaká je vize společnosti. Bez těchto znalostí může být vnímání společnosti do jisté míry rozporuplné a pracovníci ji mohou popisovat velmi rozdílně. To znamená, že pokud se o firmě bude někdo informovat u více pracovníků, může se stát, že dostane úplně jiné odpovědi, což na firmu nebude vrhat dobré světlo.

9.2 Cíle projektu

Cílem tohoto projektu je jasně komunikovat vizi společnosti a zvýšit informovanost zaměstnanců o dění ve společnosti.

9.3 Cíle komunikace

Cíle komunikace by měly popisovat, jak přispějí k naplnění cíle projektu a také by měly být SMART. To znamená, že mají být:

- Specifické
- Měřitelné
- Akceptovatelné
- Realistické
- Termínované

Komunikační cíle jsou následující:

- Zvýšit povědomí zaměstnanců o vizi společnosti na hodnotu 90 % do konce roku 2020.
- Zvýšit tok informací mezi zaměstnanci v aplikaci Slack kvartálně o 10 %.
- Do září 2020 vytvořit komunikační prostředek, pomocí kterého by mohli zaměstnanci anonymně hodnotit pracovní podmínky.

9.4 Cílové skupiny komunikace

Komunikaci je nutné přizpůsobit tomu, komu je určena. Správně nastavené formy interní komunikace docílíme identifikací jednotlivých cílových skupin, na někoho funguje tabulka a graf, na druhého barevná a hravá grafika. Důležité je, aby zaměstnanci chtěli být informováni, je nutné proto sledovat čtenost, počet „liků“ a komentářů u jednotlivých příspěvků publikovaných v interním systému.

Také je důležité zodpovědět na tyto otázky:

- Kdo nám nejlépe pomůže dosáhnout cílů našeho projektu?
- Které skupiny pracovníků potřebujeme oslovit?

- Co víme o způsobech, jak skupiny pracovníků nejlépe oslovit?
- Jak nyní cílová skupina přistupuje k našemu tématu? Co o něm ví, jak se vůči němu chová?
- Jak pracovníci nejraději/nejčastěji získávají informace?
- Co jim brání zaznamenat/vnímat/přijmout námi sdělované informace? (Trass, 2016)

Cílovou skupinou společnosti jsou všichni její zaměstnanci/dodavatelé. Jelikož všichni pracují v oblasti datové analytiky, je ideální jim poskytnout informace pomocí reálných dat a grafických znázornění. Kýženému cíli pomohou nejen tyto vyobrazení a vhodná propagace, ale i vedoucí pracovníci, jako je CEO, CFO, obchodní ředitel nebo vedoucí týmu.

V současnosti zaměstnanci nijak k problematice nepřistupují, to ovšem neznamená, že to není problémem. Neznalostí firemní vize a cílů nejen že mohou společnost v budoucnu poškodit (její vizáž), ale velmi těžko se tvoří i firemní identita, případně nelze zcela uplatnit kvalitní leadership. V přijmutí vize společnosti pracovníkům brání zejména její nedostatečná propagace a neznalost. Nejde tedy o to, že by byla špatně definována a zaměstnanci ji nedokázali přijmout, ale o to, že nevědí, jaká je.

9.5 Klíčová sdělení

Klíčová sdělení jsou v zásadě věty, informace a emoce, kterými se snažíme obecné cíle komunikace přizpůsobit jednotlivým skupinám, s nimiž je komunikováno. Představují základní způsob, jak dosáhnout v komunikaci konzistence (umožňují sdělovat dlouhodobě tytéž informace či emoce). Zároveň přizpůsobují obecné cíle na míru jednotlivým skupinám a činí tak komunikaci účelnější. Pro každou skupinu, k níž je plánována komunikace, je vhodné zpracovat následující:

- Co chceme u této skupiny změnit?
- Co chceme, aby tato skupina věděla/cítila?
- Co chceme, aby udělali? (Trass, 2016)

Pro společnost je důležité změnit komunikaci své vize, která je v současném stavu nedostačující. Je zapotřebí, aby tuto vizi pracovníci znali a ideálně, aby se jí řídili. Také je velmi důležité, aby zaměstnanci tuto vizi přijali a cítili se tak ve firmě komfortně, případně aby jim jejich práce dávala smysl.

9.6 Nástroje komunikace

Existuje celá řada nástrojů pro komunikaci. Každý z těchto nástrojů má své výhody a nevýhody a zejména je každý vhodný k různým účelům. Tyto nástroje se volí až po identifikaci cílové skupiny a klíčového sdělení. Zohledňují se přitom způsoby, kterými daná skupina komunikuje a může si je přizpůsobit.

Návrh nástrojů interní komunikace:

- porady a setkání
 - v rámci porad zmiňovat vizi společnosti, a tím ji dostat do podvědomí pracovníků
 - např. tento krok jsme učinili proto, abychom naplnili naši vizi XY

- vedoucí pracovníci
 - nejdříve komunikovat vizi společnosti vedoucím pracovníkům a dát jim za úkol, aby ji i oni komunikovali svým podřízeným
 - pokud budou vizi naplňovat vedoucí pracovníci, je větší šance, že ji se jí budou pokoušet naplňovat i podřízení
- osobní komunikace
 - osobní komunikace je velmi důležitá, zejména pak u malých podniků
 - v rámci osobní komunikace se mohou nadřízení vyptávat na různé problematické oblasti a zabránit tak například poklesu pracovní morálky
- publikace PR článků
 - pomocí PR článků lze komunikovat nejen firemní úspěchy, ale díky tomu, že jsou čteny i zaměstnanci, jimi firma může komunikovat svou vizi a cíle
 - pokud zaměstnanci budou pracovat ve firmě, která je známá veřejnosti, jejich spokojenost ve společnosti vzroste
- anonymní schránka na dopisy nebo elektronický formulář
 - pro některé zaměstnance a zejména pak pro introverty je lepší, když své problémy a dotazy mohou publikovat anonymně, než aby s nimi museli chodit přímo za nadřízenými
 - jejich výhodou i nevýhodou je právě anonymita, kdy se nemohou problémy řešit přímo se zaměstnancem, ale na druhou stranu se tak vedoucí pracovníci dozvědí informace, které by se k nim jinak nedostaly

9.7 Plán komunikace

Po zpracování výše uvedených oblastí zbývá vytvořit plán komunikace, přehled jednotlivých kroků, které v rámci komunikace podniknout. Vychází se přitom také z časových a finančních možností, které v projektu jsou.

Komu	Co	Nástroj	Kdy	Zajistí
Vedoucí pracovníci	Vysvětlení problematiky a komunikace vize společnosti	Porada	1.6. 2020	CEO
Všichni zaměstnanci	Informační meetingy	Snídaně/schůze	Každých 14 dní	Vedení
Vedoucí pracovníci	Pravidelné porady	Porada	Každý týden	CEO, vedení
Všichni zaměstnanci	Představení vize a cílů společnosti	Porada	8.6.2020	CEO
Všichni zaměstnanci	Motivovat zaměstnance k tomu, aby spolu více komunikovali	Osobní komunikace a porady	Od 8.6. do 31.12.2020	Vedení
Řadoví zaměstnanci	Komunikace vize společnosti	Osobní komunikace	do 15.6.2020	Vedení
Řadoví zaměstnanci	Identifikace problematických oblastí	Osobní komunikace	každých 14 dní od 1.9. do 30.11. 2020	Vedení
Všichni zaměstnanci a veřejnost	Publikace PR článků na propagaci vize společnosti	Pomocí webových stránek a sociálních sítí	každý měsíc od 1.7. do 31.12.2020	PR manažer
Řadoví zaměstnanci	Aplikace anonymního formuláře na dotazy, postřehy a hodnocení	Google Drive	do 1.7.2020	HR manažer

Tabulka 24 Komunikační plán

(Zdroj: vlastní)

ZÁVĚR

Tato práce pojednává o vlivu osobnosti vedoucího pracovníka, konkrétně o CEO společnosti, na podnikovou kulturu. V teoretické části se zaměřuje na vymezení pojmů podnikové kultury, představuje leadership a věnuje se osobnostním testům MBTI, které zkoumaná společnost využívá.

Pro praktickou část byl použit průzkum pomocí dotazníkového šetření zaměstnanců a dodavatelů, kteří s tímto vedoucím přicházejí do častého kontaktu. Hodnotili nejen jeho profesní schopnosti, ale i svůj pohled na pracovní činnost a podmínky ve společnosti.

Tento průzkum dopadl pro společnost neobyčejně dobře, ale přesto poukázal na některé oblasti, na které by se firma i její CEO měli zaměřit. Je jím zejména oblast komunikace firemní vize mezi zaměstnanci a podceňování vlastních schopností.

Komunikaci firemní vize i několik dalších oblastí pak řeší komunikační plán. Tento plán byl navrhnout pro rok 2020 a měl by nejen posílit již tak silné oblasti, ale zejména eliminovat ty, u kterých je to nejvíce potřeba. Jedná se hlavně o oblast komunikace firemní vize a o zprostředkování aktuálního přehledu aktivit společnosti řadovým zaměstnancům a dodavatelům.

Průzkum společnosti neprokázal přímé spojení vlivu osobnostního typu MBTI na oddanost nebo angažovanost zaměstnanců. Ovšem poukázal na trend lepšího hodnocení schopností CEO společnosti extroverty a osobností, které mají jako dominantní kognitivní funkci intuici.

Je nutné podotknout, že samotná přesnost testů MBTI je odbornou veřejností do značné míry zpochybňována a přes rozšířenost tohoto testu by se jeho výsledky měly brát pouze orientačně.

Vliv samotného CEO na podnikovou kulturu je pak znatelný. Nejenže společnost založil, ale podílel se i na tvorbě firemní strategie, vize, hodnot i strategických cílů, ale jeho osobnost do značné míry ovlivnila dění v celé firmě. Svou energií a vedením se také snaží docílit toho, aby se všichni zaměstnanci konstantně vzdělávali, a tím dosáhli kýžených výsledků. Je si vědom toho, že je celá organizace postavena na lidech a svým přístupem se je snaží motivovat k vyšším výkonům. Možná díky tomuto přístupu je oddanost a angažovanost zaměstnanců na tak vysoké úrovni. Zaměstnanci jsou si totiž vědomi, že dobrý nadřízený se hledá velmi těžko.

Seznam použité literatury

1. ANON., (2016). Komunikační strategie. Available at: <http://www.trass.cz/wp-content/uploads/2016/02/sablona-komunikacni-strategie.pdf> [Accessed May 11, 2020]
2. ANON., (2013). 16 personalities. Available at: <https://www.16personalities.com/> [Accessed November 16, 2019].
3. ANON., The Myers & Briggs Foundation – MBTI Basics. Available at: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/> [Accessed March 29, 2020].
4. ANON., The Myers & Briggs Foundation. Available at: <https://www.myersbriggs.org/myers-and-briggs-foundation/ethical-use-of-the-mbti-instrument/ethics-for-administering.htm?bhcp=1> [Accessed March 29, 2020].
5. ARMSTRONG, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1407-3.
6. BEDRNOVÁ, E., & NOVÝ, I. (2002). Psychologie a sociologie řízení (2. rozš. vyd.). Praha: Management Press.
7. BEDRNOVÁ, E., & NOVÝ, I. (2007). Psychologie a sociologie řízení (3., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
8. BLÁHA, J., & KOLEKTIV (2013). Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Albatros Media a.s., ISBN 978-80-266-0374-0
9. BOCARNEA, M.C., & GREASLEY, P.E. (2013). The Relationship Between Personality Type and the Servant Leadership Characteristic of Empowerment. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814020023>
10. BROOKS, I. (2003). Firemní kultura. Brno: Computer Press
11. BROWN, A.D. (1995). Organisational Culture. London: Pitman Publishing.
12. CARROLL, R., T. (2015). Myers-Briggs Type Indicator. Available at: <http://skepdic.com/myersb.html> [Accessed March 29, 2020].
13. COFFIELD, F., MOSELEY, D., HALL, E., ECCLESTONE, K. (2004). Learning styles and pedagogy in post-16 learning – A systematic and critical review. Trowbridge, Wiltshire: Cromwell Press Ltd. ISBN: 1-85338-918-8
14. DEAL, T.B., KENNEDY, A.A. (1982). Corporate Cultures. Reading: Mass.
15. DĚDINA, J. (2014). Vliv osobnosti manažera na personální politiku podniku: výzkumný projekt. Znojmo
16. FRANČE, V. (2007). Jungova funkční typologie. Available at: <http://ografologii.blogspot.com/2007/10/jungova-funkn-typologie.html> [Accessed April 15, 2020].
17. FRANČE, V. (2007). MBTI Typologie osobnosti. Available at: <http://ografologii.blogspot.com/2007/11/mbti-typologie.html> [Accessed April 15, 2020].
18. FRANČE, V. (2008). Obecný popis typů podle Junga. Available at: <http://ografologii.blogspot.com/2008/05/obecn-popis-typ-podle-junga.html> [Accessed April 15, 2020].
19. FRANČE, V. (2013). 8 kognitivních stylů (MBTI) a jejich synchronizace. Available at: <http://ografologii.blogspot.com/2013/03/8-kognitivnich-stylu-mbti.html> [Accessed April 15, 2020].
20. HEJEROVÁ MÜLLEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. (2012). Podniková kultura. Praha: VŠEM

21. HOFSTEDE, G., & HOFSTEDE, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
22. LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing
23. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing
24. MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. (1996). *Velký sociologický slovník: I. svazek, A-O*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-164-1.
25. MAYEROVÁ, M., & Růžička, J. (1998). *Sociální psychologie v řízení*. Plzeň: Západočeská univerzita.
26. MEDLÍKOVÁ, O. (2007). *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1732-6
27. NOVÝ, I. (1993). *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
28. NOWACK, K. (1997). *Is the Myers Briggs Type Indicator the Right Tool to Use?* Available at: <http://www.opd.net/abstracts5.html>
29. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. (1993). *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing
30. PITTENGER, D. J. (1993). *Measuring the MBTI...And Coming Up Short*. Available at: <https://jobtalk.indiana.edu/HRMWebsite/hrm/articles/develop/mbti.pdf> [Accessed March 29, 2020].
31. PLAMÍNEK, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu - 5. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-271-0629-5
32. PRAŽÁK, P. (2016). *Osobnostní testy: co prozradí a co ne*. Available at: <https://psychologie.cz/osobnostni-testy-co-prozradi-co-ne/> [Accessed April 17, 2020].
33. SANKOWSKA, A. (2011). *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa we wewnątrzorganizacyjna*. Warszawa: Defini. ISBN 978-83-7641-466-9
34. SPIELMANN, K. (2019). *Vše začíná uvnitř aneb interní komunikace*. Available at: <https://www.personalni-marketing.cz/vse-zacina-uvnitř-aneb-interni-komunikace/>. [Accessed May 11, 2020]
35. URBAN, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.
36. URBAN, J. (2014). *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6
37. VYSEKALOVÁ, J., & MIKEŠ, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Cibulový diagram	11
Obrázek 2 Rozvržení typu osobností MBTI ve zkoumané společnosti	51

Seznam tabulek

Tabulka 1 Dimenze národní kultury	10
Tabulka 2 Kontinuum managementu a vedení	16
Tabulka 3 Manažer vs. lídr	16
Tabulka 4 Faktory ovlivňující oddanost.....	19
Tabulka 5 Typy ORGOD – metodika	44
Tabulka 6 Typy ORGOD – jednodušší třídění	44
Tabulka 7 Metodika vyhodnocení angažovanosti 1	46
Tabulka 8 Přiřazení čísel k odpovědím	46
Tabulka 9 Metodika vyhodnocení angažovanosti 2	47
Tabulka 10 Metodika hodnocení CEO společnosti.....	48
Tabulka 11 Všeobecné vnímání společnosti – průměrné hodnocení	52
Tabulka 12 Vliv osobnosti respondenta na hodnocení.....	54
Tabulka 13 Hodnocení 8 kognitivních funkcí	55
Tabulka 14 Typ temperamentu – průměrné hodnocení.....	55
Tabulka 15 Průzkum oddanosti ve společnosti.....	56
Tabulka 16 Angažovanost – hodnocení	57
Tabulka 17 Typy angažovanosti respondentů.....	58
Tabulka 18 Přiřazení čísel k odpovědím	58
Tabulka 19 Hodnocení CEO společností – průměrné hodnocení.....	59
Tabulka 20 Vliv osobnosti respondenta na hodnocení CEO	60
Tabulka 21 Hodnocení CEO podle 8 kognitivních funkcí.....	61
Tabulka 22 Typ temperamentu – průměrné hodnocení CEO	62
Tabulka 23 Odpovědi CEO společnosti	63
Tabulka 24 Komunikační plán	71

Přílohy

Dotazníkové šetření – otázky

Všeobecné informace o vnímání společnosti

- Můj osobnostní typ MBTI je:
 - Otevřená odpověď
- Kdykoli mohu přijít s nápadem na zlepšení
 - Škála 1-4 (4 je nejvíc)
- Mám dostatečnou podporu v pracovní činnosti, abych mohl generovat výsledky
 - Škála 1-4
- Podpora od nadřízeného je pro mě důležitá
 - Škála 1-4
- Osobní vzdělávání je pro mne v zaměstnání důležité
 - Škála 1-4
- Pracovně se vzdělávám i ve volném čase
 - Škála 1-4
- Většinu kolegů považuji za své přátele
 - Škála 1-4
- Jsem dostatečně informovaný o tom, co se ve firmě děje a proč
 - Škála 1-4
- Doporučil bych práci ve firmě svým přátelům
 - Škála 1-4
- Od nadřízených cítím podporu i v soukromém životě
 - Škála 1-4
- Víím, jaká je firemní vize a cíl, kterého se snaží dosáhnout
 - Škála 1-4
- Mám dostatečný prostor, abych mohl využít svůj potenciál
 - Škála 1-4
- Občas se cítím v práci zmatený
 - Škála 1-4
- V práci mám radši větší volnost v rozhodování
 - Škála 1-4
- Považuji majitele společnosti spíše za lídra, než manažera
 - Škála 1-4

Oddanost

- Jsem spokojen s tím, že ve firmě pracuji
 - Velmi nespokojen
 - Spíše nespokojen

- Tak napůl
- Spíše spokojen
- Velmi spokojen
- Jsem celkově spokojen na svém pracovišti
 - Velmi nespokojen
 - Spíše nespokojen
 - Tak napůl
 - Spíše spokojen
 - Velmi spokojen
- Jsem celkově spokojen s povahou práce a tím co dělám
 - Velmi nespokojen
 - Spíše nespokojen
 - Tak napůl
 - Spíše spokojen
 - Velmi spokojen

Angažovanost

- Vím, co se ode mě v práci očekává
 - Ne
 - Většinou ne
 - Někdy ano někdy ne
 - Většinou ano
 - Ano
- V posledních 7 dnech jsem dostal uznání, že svou práci dělám dobře
 - Ano
 - Ne
- Zdá se, že se mé názory v zaměstnání berou v potaz
 - Ne
 - Většinou ne
 - Někdy ano někdy ne
 - Většinou ano
 - Ano
- Moji spolupracovníci odvádějí kvalitní práci
 - Ne
 - Většinou ne
 - Někdy ano někdy ne
 - Většinou ano
 - Ano
- Mám v zaměstnání nejlepšího přítele
 - Ano
 - Ne
- V posledních 6 měsících se mnou někdo v zaměstnání hovořil o mém pokroku
 - Ano

- Ne
- Mám pocit, že moje práce je pro firmu důležitá
 - Ne
 - Většinou ne
 - Někdy ano někdy ne
 - Většinou ano
 - Ano
- Můj nadřízený se o mě zajímá jako o člověka
 - Ano
 - Ne
- Když potřebuji v práci pomoci, vím, na koho se obrátit
 - Ne
 - Většinou ne
 - Někdy ano někdy ne
 - Většinou ano
 - Ano
- Mám dostatečnou podporu v sebevzdělávání
 - Ne
 - Většinou ne
 - Někdy ano někdy ne
 - Většinou ano
 - Ano

Angažovanost 2

- Ve firmě jsem k pracovnímu úsilí veden především tím, že (vyberte maximálně 2 možnosti):
 - Chci se vyhnout nepříjemnostem s nadřízeným
 - Musím splnit termíny, které jsou dány plánem
 - Musím se přizpůsobit rytmu práce nebo spolupracovníků v naší skupině
 - Musím vydělávat
 - Práce, kterou vykonávám, je významná a potřebná
 - Dělán svou práci rád

Hodnocení CEO společnosti

- Jak hodnotíte majitele firmy? (bodová škála 1-7)
 - Aktivní prosazování vize firmy
 - Stanovování cílů a výstupů
 - Jasné definování priorit
 - Organizační schopnosti
 - Důslednost
 - Delegování úkolů
 - Týmová práce
 - Komunikativnost

- Empatie
- Prezentační dovednosti
- Kreativita, inovativnost
- Schopnost řešit konflikty
- Osobní rozvoj

T-test

Závislost hodnocení společnosti na E/I

Dvouvýběrový F-test pro rozptyl

	<i>introverti</i>	<i>extraverti</i>
Stř. hodnota	3,190476	3,336735
Rozptyl	0,319902	0,111796
Pozorování	14	14
Rozdíl	13	13
F	2,861473	
P(F<=f) (1)	0,034401	
F krit (1)	2,576927	

$\alpha = 0,05$

Interval = (0,388059; 2,576927)

H0: nezamítám

Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů

	<i>introverti</i>	<i>extraverti</i>
Stř. hodnota	3,190476	3,336735
Rozptyl	0,319902	0,111796
Pozorování	14	14
Společný rozptyl	0,215849	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	26	
t Stat	-0,8329	
P(T<=t) (1)	0,206243	
t krit (1)	1,705618	
P(T<=t) (2)	0,412485	
t krit (2)	2,055529	

H0: zamítám => p-hodnota > 0,05

Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů

	<i>introverti</i>	<i>extraverti</i>
Stř. hodnota	3,190476	3,336735
Rozptyl	0,319902	0,111796
Pozorování	14	14
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	21	
t Stat	-0,8329	
P(T<=t) (1)	0,207136	
t krit (1)	1,720743	
P(T<=t) (2)	0,414272	
t krit (2)	2,079614	

H0: zamítám => p-hodnota > 0,05

Závislost hodnocení CEO společnosti na E/I

Dvouvýběrový F-test pro rozptyl

	<i>extraverti</i>	<i>introverti</i>
Stř. hodnota	5,846154	5,087912
Rozptyl	0,548433	1,131083
Pozorování	13	13
Rozdíl	12	12
F	0,484874	
P(F<=f) (1)	0,112143	
F krit (1)	0,372213	

$\alpha = 0,05$

Interval = (0,372213; 2,686637)

H0: nezamítám

Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů

	<i>extraverti</i>	<i>introverti</i>
Stř. hodnota	5,846154	5,087912
Rozptyl	0,548433	1,131083
Pozorování	13	13
Společný rozptyl	0,839758	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	24	
t Stat	2,109538	
P(T<=t) (1)	0,022758	
t krit (1)	1,710882	
P(T<=t) (2)	0,045515	
t krit (2)	2,063899	

H0: nezamítám => p-hodnota < 0,05

Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů

	<i>extraverti</i>	<i>introverti</i>
Stř. hodnota	5,846154	5,087912
Rozptyl	0,548433	1,131083
Pozorování	13	13
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	21	
t Stat	2,109538	
P(T<=t) (1)	0,023536	
t krit (1)	1,720743	
P(T<=t) (2)	0,047073	
t krit (2)	2,079614	

H0: nezamítám => p-hodnota < 0,05

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Zbyšek Samiec

V Praze dne: 12. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis