



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Podniková kultura ve vybraných podnicích

Vypracovala: Bc. Andrea Hladílková
Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea HLADÍLKOVÁ**
Osobní číslo: **E12736**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura ve vybraných podnicích**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit podnikovou kulturu ve vybraných podnicích a navrhnout případné změny vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor pomocí MB testu analýzu osobnostních typů u vybraných manažerů a jejich vnímání podnikové kultury u vybraných podniků. Dále určí vnímání podnikové kultury u řadových pracovníků podniků a navrhne změny vedoucí ke zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika podniků,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 str.

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ČAKRT, Michal. *Typologie osobností pro manažery.* Praha. Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.

ČAKRT, Michal. *Kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha. Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200.

LUKÁŠOVÁ, Renata a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

ASHKANASY, N., C.WILDERON a M.PETERSON. *Handbook of organizational culture and climate.* CA Sage: Thousand Oaks, 2000. ISBN 10: 0761916024.

LUKÁŠOVÁ, Renata. *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 11. ledna 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2014

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma „Podniková kultura ve vybraných podnicích“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to- v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Třeboni dne 23. 4. 2014

.....
Bc. Andrea Hladílková

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí své diplomové práce paní Ing. Monice Březinové, Ph.D. za vedení a ochotu. Dále mé poděkování patří také Monice Djurevské, Christianu Stundnerovi, Martinovi Sedláčkovi, Ing. Jiřímu Šimečkovi a zaměstnancům společnosti Resi Třeboň a CB – Mercury, za jejich čas, ochotu a poskytnutí informací.

Obsah

1. Úvod	9
2 Literární rešerše.....	11
2.1 Pojem a definice manažera.....	11
2.1.1 Úrovně managementu a jejich úloha.....	12
2.1.1.1 Tři úrovně managementu.....	12
2.1.1.2 Manažeři a úrovně managementu	13
2.1.2 Funkce manažera	14
2.1.2.1 Plánování	15
2.1.2.2 Organizování.....	15
2.1.2.3 Personalistika	15
2.1.2.4 Vedení.....	16
2.1.2.5 Kontrolování	16
2.1.3 Manažerská psychologie	16
2.2 Typologie osobnosti manažera.....	17
2.2.1 Temperament	17
2.2.2 Faktorová analýza – Eysenck, Cattell	18
2.2.3 Kretschmerova a Jungova typologie osobnosti	20
2.2.4 Typologie osobnosti podle MBTI.....	21
2.2.4.1 Základní dimenze osobnostní typologie	21
2.2.4.2 Šestnáct osobnostních typů	23
2.2.5 Barevná typologie	29
2.3 Podniková kultura.....	30
2.3.1 Prvky podnikové kultury	33
2.3.2 Struktura podnikové kultury – Scheinův model	35
2.3.3 Silná a slabá podniková kultura	36

2.3.3.1 Silná podniková kultura.....	36
2.3.3.2 Slabá podniková kultura	37
2.3.4 Typologie podnikové kultury	37
2.3.4.1 Typy podnikové kultury podle výrazného determinantu	37
2.3.4.2 Typy kultur podle nepříznivého psychického stavu jednotlivce	39
2.3.4.3 Typy kultury podle dominantní orientace ke změně	41
3 Metodika	42
4 Vlastní práce	44
4.1 CB – Mercury Center, a. s.....	44
4.1.1 Monika Djurevská.....	44
4.1.1.1 Osobnostní typ	45
4.1.1.2 Podniková kultura dle paní Djurevské	47
4.1.2 Christian Stundner	47
4.1.2.1 Osobnostní typ	48
4.1.2.2 Podniková kultura dle pana Stundnera	49
4.1.3 Podniková kultura – zaměstnanci	50
4.2 Resi Třeboň spol. s r.o.	72
4.2.1 Martin Sedláček	73
4.2.1.1 Osobnostní typ	73
4.2.1.2 Podniková kultura dle pana Sedláčka.....	75
4.2.2 Ing. Jiří Šimeček	75
4.2.2.1 Osobnostní typ	76
4.2.2.2 Podniková kultura dle pana Ing. Šimečka	77
4.2.3 Podniková kultura – zaměstnanci	78
5 Zhodnocení výsledků a diskuze	100
5.1 Zhodnocení výsledků.....	100
5.1.1 Osobnostní typ manažerů	100

5.1.2 Pohled manažerů na podnikovou kulturu ve společnosti	102
5.1.3 Vnímání podnikové kultury ze strany zaměstnanců	103
5.1.4 porovnání výsledků manažera a zaměstnanců.....	104
6 Doporučení a závěr.....	105
I Summary & Keywords.....	107
II Seznam použitých zdrojů	109
III Seznam grafů, tabulek a schémat	
IV Přílohy	

1. Úvod

„Nejúspěšnější organizace na trhu jsou ty, které poskytují světu kolem nejenom růst nebo peníze, ale také svoji výjimečnost, úctu k ostatním nebo schopnost učinit lidi spokojenými. Někdo tomu říká „duše organizace.“ Charles Handy

Každý podnik se snaží dosáhnout svých podnikových cílů a dlouhodobě prosperovat v rámci svého odvětví. Hlavním cílem společnosti není jen maximalizace zisku, ale i schopnost obstát v konkurenčním prostředí. Avšak aby podnik dosáhl svých cílů, potřebuje k tomu nejen potřebné stroje, techniku či své zaměstnance, ale i potřebnou a žádoucí podnikovou kulturu.

Ať už se bavíme o podnikové, firemní nebo organizační kultuře, mluvíme stále o tom samém. Podniková kultura poskytuje firmě její identitu. Můžeme za ni označit zvyklosti, sdílené názory, uznávané hodnoty nebo pravidla chování pracovníků uvnitř podniku a způsob jejich prezentace vůči vnějšímu okolí. Podniková kultura může působit synergicky ve prospěch firmy. Kultura pomáhá organizaci stmelovat své zaměstnance a to především tím způsobem, že vytváří takové firemní prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonnosti a současně napomáhá inovaci a změnám. Pokud organizace vědomě a cíleně formuje svou firemní kulturu, může dosáhnout značné konkurenční výhody.

V celém světě neexistuje univerzální podniková kultura, která by vyhovovala každému podniku. Žádoucí podniková kultura by v sobě měla odrážet vztah organizace k lidem, vztahy lidí mezi sebou a v neposlední řadě jejich preferovaný vztah k práci.

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila podnikovou kulturu ve vybraných podnicích. Do určité míry tím navazuji na svou bakalářskou práci, která se zabývala problematikou vlastností a dovedností manažerů. Pro svou práci jsem si vybrala dva podniky, společnost CB – Mercury, a.s., a společnost Resi Třeboň, s.r.o. Tyto společnosti jsem volila záměrně. Se společností Mercury, resp. s paní Djurevskou a panem Stundnerem, jsem spolupracovala již při psaní své bakalářské práce a společnost Resi jsem si vybrala hlavně kvůli její poloze a preferencím. Ve své práci se chci detailně věnovat uvedené problematice a dozvědět se tak o ní více informací.

Cílem mé práce je zhodnotit podnikovou kulturu ve vybraných podnicích a navrhnout případné změny vedoucí ke zlepšení současného stavu. Dílčím cílem je jak zjištění osobnostních typů vybraných manažerů a jejich vnímání podnikové kultury, tak

i vnímáním podnikové kultury řadovými pracovníky sledovaných podniků. Zjištění by mělo vyústit k navržení změn vedoucích k potřebnému zlepšení.

V teoretické části podrobně vysvětlují pojmy – manažer, manažerskou psychologii, osobnostní typy a podnikovou kulturu.

V rámci vlastní práce byla využita technika dotazníkového šetření a nestandardizovaného rozhovoru.

2 Literární rešerše

2.1 Pojem a definice manažera

Správně definovat osobnost manažera, je značně problematické. V odborné literatuře nenajdeme všeobecně uznávanou definici, jelikož každý autor definuje manažera jinak. Jedna z mnoha definic popisuje manažera jako toho „*kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků organizace.*“ (Prokopenko, 1996)

Další z definic zdůrazňuje, že „*manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků, včetně tvůrčí účasti na tvorbě cílů a jejich zajištění.*“ (Klestil, Pištěláková & Vágner, 1997)

Z výše uvedených definic je tedy znát, že ani v současné době není terminologie jednotná. Problémy tkví nejen v různých interpretacích manažerské terminologie, ale i v odlišných přístupech k myšlenkové koncepci samotné disciplíny.

Když se podíváme na historický vývoj řízení firem, ať už velkých nebo malých, byl hlavním manažerem vlastník společnosti. Současný trend však klade důraz na oddělení řídicí funkce od vlastnictví společnosti. Důležitější jsou placení zaměstnanci, kterým v dnešní době říkáme manažeři, ať už se jedná o muže či ženu. Generální ředitel, výkonný ředitel a ostatní manažeři zodpovídají za přijímání a realizaci rozhodnutí při provozování firmy a zodpovídají se vlastníkově popřípadě vlastníkům dané společnosti. V dnešní době samozřejmě existují i takoví manažeři, kteří odpovídají jen za určité činnosti, jejich kompetence jsou omezeny pouze na určité jednotky či úrovně ve společnosti. (Blanchard & Spencer, 1999; Prokopenko, 1996)

Avšak k úspěšnému vedení lidí je zapotřebí poznat nejprve sebe samotného a poté jednotlivé pracovníky. Úspěšně vést lidi rovněž není možné, pokud neporozumíme jednotlivým způsobům chování a pokud nemáme schopnost jednat v odlišných situacích. „*Sebezpoznání, porozumění sebe sama a znalost toho, jak působíme na ostatní lidi, je prvním krokem k úspěšnému sebeřízení a vedení lidí.*“ (Cimbálníková, 2009)

V užším smyslu tedy můžeme chápat manažera jako vedoucího pracovníka dané firmy a v širším smyslu jako osobu, která řídí činnosti v organizaci a zodpovídá za výsledky práce svých podřízených - zaměstnanců. (Vaněčka & Lednický, 1999)

2.1.1 Úrovně managementu a jejich úloha

Manažeři jsou pokládáni za rozhodující faktor při řízení firmy. Z tohoto důvodu je velice důležité klást důraz na jejich výběr a výchovu. Jak již bylo zmíněno, s růstem jednotlivých podnikatelských subjektů se zvyšovaly nároky na jejich řízení a členění. V současné době lze manažery rozdělovat do třech zároveň odlišných, ale navzájem se propojujících úrovní. Jedná se o tyto úrovně:

- manažeři první linie (operační úroveň),
- střední manažeři (technická úroveň),
- vrcholoví manažeři (strategická úroveň). (Veber, 2009)

2.1.1.1 Tři úrovně managementu

Na **operační úrovni** je pozornost organizace soustředěna především na to, co se v organizaci produkuje a co se v ní dělá. Základem úspěšného fungování kterékoliv organizace je operační funkce. Hlavním úkolem manažerů této úrovně je rozdělit výrobní faktory mezi jednotlivé výrobní oblasti tak, aby došlo k vyprodukování požadovaných výstupů. Rovněž je zapotřebí, aby se někdo zabýval koordinací a určením toho, které výrobky popřípadě služby mají být vyprodukovány. Řešení těchto problémů se provádí na **technické úrovni**. Na této úrovni musejí manažeři zajišťovat jednak řízení operačních činností a jednak vazbu mezi těmi, kdo dané produkty či služby produkuje a využívá. Každá organizace nefunguje jen sama o sobě, ale vykonává svou funkci i v širším sociálním prostředí. Úlohou **strategické úrovně** je mít jistotu, že technická úroveň vykonává svou funkci v souladu s obecnými požadavky společnosti. Kompetence organizace musejí být v souladu s její zodpovědností vůči společnosti. Strategická úroveň určuje, jakým směrem se bude daná organizace ubírat, aby neporušila své vztahy se sociálním prostředím, a zároveň stanovuje dlouhodobé cíle. Jistou výhodou je fakt, že strategická úroveň může do jisté míry ovlivňovat sociální prostředí a to pomocí různých kampaní, reklam apod. (Donnelly, 1997; Di Kamp, 2000)

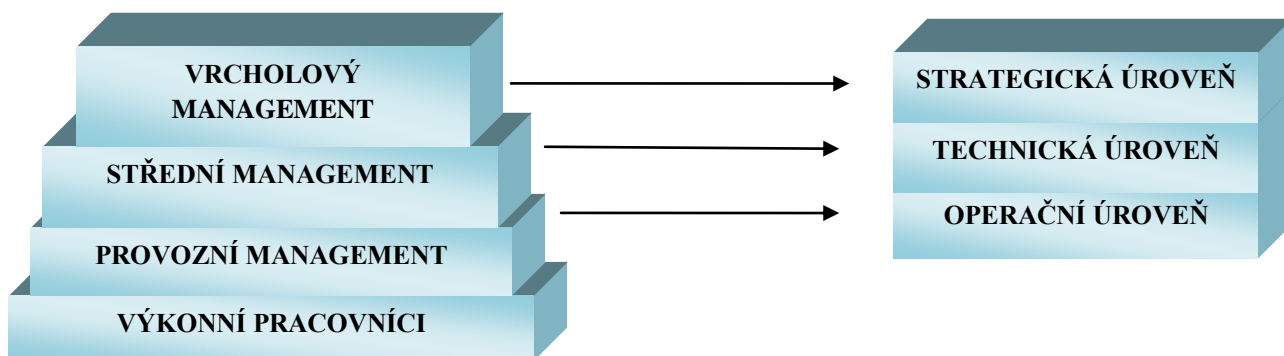
2.1.1.2 Manažeři a úrovně managementu

V odborné literatuře, ale i v praxi se setkáváme s rozdělením manažerů, podle toho na jaké úrovni řízení se nacházejí. Rozlišujeme:

- **Vrcholové manažery (tzv. top manažeři),**
- **Střední manažery,**
- **Provozní manažery (tzv. manažeři první linie).** (Rolínek, 2003)

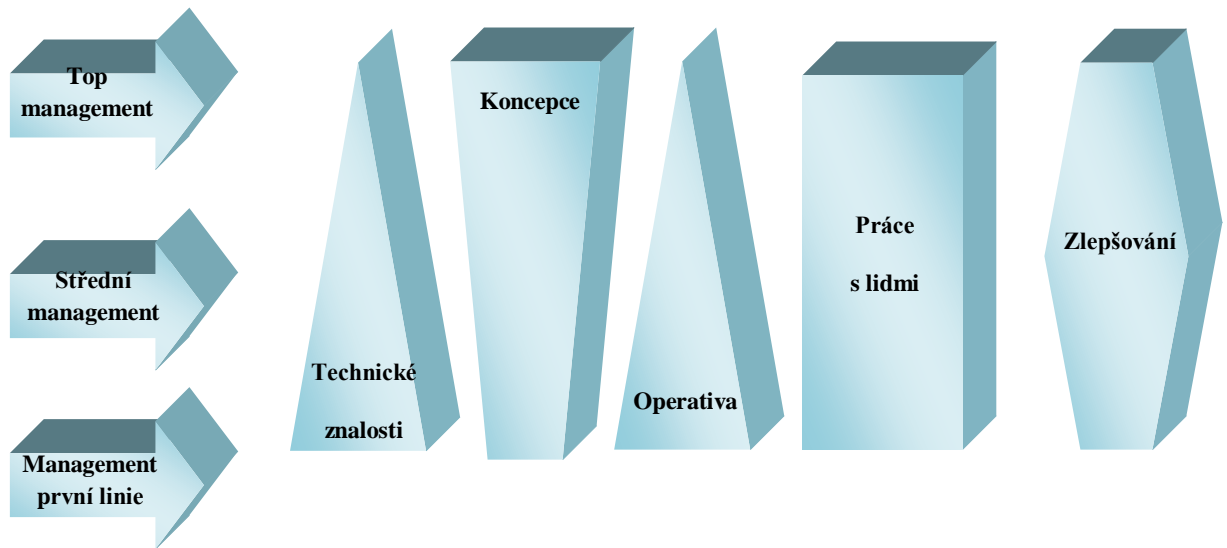
Manažeři první linie jsou jen o stupínek výš nad výkonnými pracovníky. Jedná se především o mistry či vedoucí dílen. Provozní manažer tedy zodpovídá za konkrétní činnosti v organizaci. Je v přímém kontaktu s výkonnými pracovníky a odpovídá za realizaci plánů středního managementu. **Střední manažeři** představují širokou skupinu řídicích pracovníků. Řadíme mezi ně například manažery jednotlivých závodů či vedoucí různých útvarů. Největší podíl v činnosti těchto manažerů zaujímá sběr a přenos informací. Tito manažeři soustřeďují svou pozornost především na procesy v podniku a jsou jakýmsi prostředníkem mezi vrcholovým a provozním managementem. **Vrcholoví manažeři** usměrňují a koordinují všechny činnosti v podniku. Jsou nejdůležitější skupinou manažerů, jelikož právě na nich závisí konečné výsledky. Řídící činnost je zaměřena na dlouhodobé strategické plánování a na zásadní rozhodnutí, jakým směrem se bude ubírat činnost dané organizace. (Šindelář, 1994; Veber, 2009)

Schéma č. 1: Manažeři a úrovně managementu



Pramen: (Donnelly, 1997)

Schéma č. 2: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



Pramen: (Veber, 2009)

2.1.2 Funkce manažera

Uspěš na pozici manažera, znamená zvládat základní manažerské funkce. Stejně jako v odborné literatuře nenajdeme všeobecně uznávanou definici manažera, tak v ní rovněž nenajdeme jednotnou klasifikaci manažerských funkcí. Každý z autorů definuje funkce manažera odlišně. Autorem zřejmě nejstarší klasifikace manažerských funkcí je Henri Fayol, který je dělí na plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu. Velmi známou klasifikací je rovněž členění manažerských funkcí zkratkou POSDCORB, jejímž autorem je L. Gulick. Jedná se o plánování (Planning), organizování (Organizing), rozmisťování (Staffing), řízení (Directing), koordinování (Coordination), vykazování (Reporting) a rozpočtování (Budgeting). (Manažerské funkce/činnosti, 2014)

Pro účely této práce jsem se rozhodla použít klasifikaci manažerských funkcí podle Koontze a Weihricha.

2.1.2.1 Plánování

„Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností.“ (Koontz & Weihrich, 1998)

Plánování je tedy klíčovou manažerskou funkcí. Je základním bodem, který předchází výkonu všech jiných manažerských činností. Součástí plánování je vymezení cílů a naznačení postupů, pomocí kterých lze dosáhnout námi vytyčených cílů. Podle časového horizontu dělíme plánování na **strategické, taktické a operativní**. (Veber, 2009)

2.1.2.2 Organizování

„Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe. Smyslem organizační struktury je pomáhat při vytváření prostředí pro lidský výkon. Pak se stává nástrojem managementu a neexistuje samoučelně.“ (Koontz & Weihrich, 1998)

2.1.2.3 Personalistika

„Personalistika zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci.“ (Koontz & Weihrich, 1998)

S personalistikou souvisí řízení lidských zdrojů, které můžeme chápat jako určitou filosofii, zabývající se řízením lidí, s cílem dosáhnout určité konkurenční výhody, jelikož nejdůležitějším a nejcennějším majetkem organizace jsou totiž lidé, kteří v ní pracují. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

2.1.2.4 Vedení

*„Koncept vedení klade důraz na úlohu manažera ve vedení lidí. Oproti tradičním přístupům řízení je **vedení** založené na stanovení vize a zapojování lidí pomocí motivování včetně používání zmocnění a podobných metod, pro které je charakteristická větší pravomoc i odpovědnost pracovníků.“ (Manažerské role, 2013)*

Důležité je si uvědomit, že vedení se liší od tradičních způsobů řízení. Základním prvkem vedení, je stanovení vize. Manažer je tedy spíše chápán jako iniciátor, motivátor či inspirátor. Jde především o jeho schopnost zapojit podřízené pomocí motivace a principů delegování pravomocí. (Vedení a komunikování, 2013)

2.1.2.5 Kontrolování

„Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem.“ (Koontz & Weihrich, 1998)

2.1.3 Manažerská psychologie

Psychologie sama o sobě je věda o člověku. Manažerská psychologie je spíše praktickou disciplínou, která se zabývá osobností člověka a činnostmi všech pracovníků a manažerů v procesu řízení. Předmětem této psychologie je tedy vztah mezi psychikou a pracovní činností. Důležitým článkem v procesu řízení je vedení lidí. Významem ve vedení lidí je tedy snaha manažera cíleně působit na prožitky a znalosti řízené skupiny lidí. Manažerská psychologie vstupuje do řízení několika základními fakty. Manažer je ten, kdo řídí. Je tedy vykonavatelem řídicí funkce. Objektem v procesu řízení jsou zaměstnanci, kteří pracují ve skupinách. V procesu řízení na sebe vzájemně působí manažer s pracovníky. Důležitou složkou v managementu je řídicí rozhodování a samotné řízení je zaměřeno na pracovníky. Závěrem lze tedy říci, že lidské zdroje jsou rozhodující složkou v řídicí činnosti. (Bedrnová & Novotný, 2009; Štikar, 2003)

2.2 Typologie osobnosti manažera

Pro výkon funkce manažera je velice důležitá jeho osobnost. V psychologii, ale i v literatuře je velice oblíbeno typizování a sestavování typologií. Významnou historickou osobností dané problematiky je **Aristoteles**. Aristoteles byl jedním z hlavních představitelů environmentalismu. Jedná se o filozofický směr, který zásadní význam v procesu utváření osobnosti člověka připisuje prostředí. Vycházel z teorie čtyř živlů, jejímž základem byla představa, že svět je složen z ohně, vzduchu, vody a země. Ačkoliv je tato teorie dílem několika autorů, byl to právě Aristoteles, který dané živly podrobně rozebral a dal teorii logický řád. Aristoteles tuto teorii doplnil ještě o existenci etheru – tzv. božské látky. Podle Aristotela má každý živel jednu primární (hlavní) vlastnost a druhou sekundární (vedlejší). Teorie čtyř živlů se velmi často využívá v psychologii, zejména v oblasti typologie osobnosti, kde lze vlastnosti živlů převést do povahových temperamentových rysů člověka. (Provazník, 2002)

Na teorii čtyř živlů navázal řecký lékař Hippokrates, který sestavil ve 4. století před n. l. jednu z prvních typologií, ve které rozlišoval osobnosti na melancholiky, sangviniky, choleriky a flegmatiky. Vycházel z představy o čtyřech tělesných šťávách, jejichž poměr určuje reakce člověka na podněty z okolí. Hippokrates rozdělil temperament na čtyři typy, které byly postupně rozvíjeny dalšími autory (Eysenck, Jung, Kretschmer). (Pecháčková & Bakalář, 1997; Provazník 1995)

2.2.1 Temperament

„Temperament je soubor z velké části vrozených vlastností, které ovlivňují dynamiku prožívání a chování jedince. Vyjadřuje celkový stav emotivity jedince. Projevuje se zejména způsobem reagování, chování a prožívání.“ (Cimbálníková, 2009)

Temperamentové vlastnosti jsou dědičné a nedají se změnit. Projevují se tím, jak člověk reaguje na jednotlivé podněty svého okolí. Temperament zahrnuje některé charakteristiky projevu jako je například gestikulace, mimika, chůze jedince apod. (Štikar, 2003)

Mezi základní charakteristiky temperamentu patří:

- **intenzita a rychlost reagování** jedince na jednotlivé podněty z fyzického, sociálního a kulturního prostředí,
- **odolnost** vůči dlouhotrvajícím podnětům,
- **citlivost**,
- **náladovost**,
- **výrazovost/expresivita** – jak se naše emoce projevují navenek.

(Provazník, 2002)

Mezi základní temperamentové vlastnosti patří:

- **emocionální labilita**,
- **extroverze**.

Emocionální labilita (neuroticismus) se může u jedince projevovat různě, přes nedostatek sebejistoty až po úzkost či nedůvěřivost. Je nežádoucí zejména při plnění stresujících úkolů. Každá manažerská pozice s sebou přináší jistou dávku stresu a vyžaduje silnou dávku odolnosti. Z tohoto důvodu by měla u manažera převládat spíše **emocionální stabilita**. **Extroverze** představuje naší orientaci na vnější svět, na společnost. Extrovert je člověk, který žije naplno. Nemá problémy s komunikací, je spontánní, otevřený a trochu i povrchní, jelikož méně vnímá své okolí. Opakem extroverze je **introverze**, která znamená stažení do sebe. Introvert žije svým vlastním životem, je vnímavý ke svému okolí a je velice opatrný při projevování svých citů či emocí. Preferuje především nepřímou komunikaci a tíhne spíše k technickým nebo odborným problémům, které může řešit sám o samotě. (Cimbálníková, 2009; Štikar, 2003)

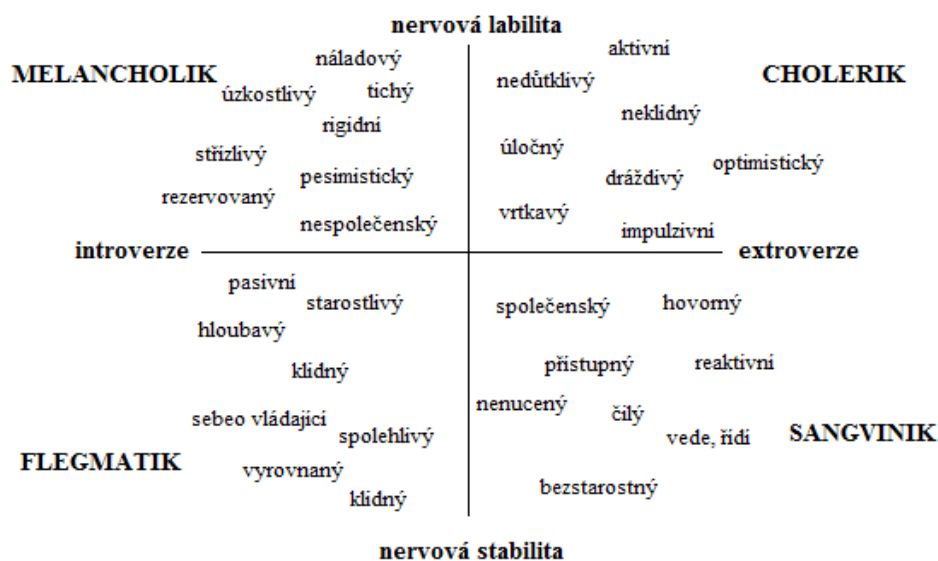
2.2.2 Faktorová analýza – Eysenck, Cattell

Někteří autoři se pokusili definovat vlastnosti osobnosti exaktně – faktorovou analýzou. Za hlavní představitele faktorové analýzy považujeme **H. J. Eysencka** a **R. B. Cattella**. Eysenck se shoduje s Cattellem v tom, že cílem psychologie je předvídat chování jedince, a že základní cestou řešení záhad psychiky osobnosti je faktorová analýza. Podstatně se však od něj liší způsobem užití faktorové analýzy. Eysenck využil

ke shromáždění údajů o lidech několik různorodých procedur, postupů a metod (sebeuposuzování, skóre z pozorování, objektivní psychologické testy aj.). Na základě získaných údajů definoval dvě základní vlastnosti – stabilitu a extroverzi. (Mikšík, 2007)

Síla Cattellova přístupu spočívá v jeho nesporné schopnosti dospět k empiricky podložené analýze složek osobnosti. Ironií osudu je ale fakt, že právě jeho důraz na statistický postup je zároveň důvodem, proč je tak často kritizován. Ačkoliv Cattellova metodologie přinesla cenné podklady pro tvorbu osobnostních dotazníků, není v praxi dostatečně využitelná. Cattell snižuje úlohu klinického způsobu pozorování a dává přednost hodnocení osobnosti na základě nepřímé informace. R. B. Cattell určil 16 bipolárních vlastností, z kterých pak vyvodil dva základní rysy – extroverzi a úzkost. (Drapela, 1997)

Schéma č. 3: Eysenckova temperamentová typologie



Pramen: (Cimbálníková, 2009)

2.2.3 Kretschmerova a Jungova typologie osobnosti

Jednou z nejproslulejších typologií se stala typologie německého psychiatra E. Kretschmera. Kretschmer dospěl k názoru, že existují souvislosti mezi druhy duševních chorob a tělesnou stavbou jedince. Jeho nálezy byly prověřovány asi na 40 000 případech a v podstatě se potvrdily. (Pecháčová & Bakalář, 1997)

Kretschmerova konstituční teorie rozlišuje tři typy osobnosti, podle toho jak je temperament spojen s tělesnou proporcí jedince. Prvním typem je pyknický typ, který se projevuje menší, zavalitou postavou a jehož psychické vlastnosti se projevují především střídáním nálady. Jedinec tohoto typu je otevřený, společenský a má realistický vztah k životu. Druhým typem je **astenický typ**. Má vysokou štíhlou postavu s úzkými rameny a plochým hrudníkem. Vyniká rovněž ostrým profilem. Astenický typ bývá většinou uzavřený, je umělecky a intelektuálně zaměřen a má problémy se přizpůsobit svému okolí. Je přecitlivělý, uzavřený a často si vytváří svůj vlastní imaginární svět, vzdálený od reality. Posledním typem osobnosti je **atletický typ**. Jak už sám název napovídá, tito lidé mají silně vyvinutou kostru a svalnatou postavu. Vyznačuje se svou nekomplikovaností a určitou pohybovou i mentální těžkopádností. (Cimbálníková, 2009; Štikar, 2003)

C. G. Jung byl švýcarský psychiatr a zakladatel tzv. analytické psychologie. Je autorem typologie, kterou H. Rempelin nazývá typologií postojů. Jung vytvořil snad nejkompexnější a nejkontroverznější, unikátní a myšlenkově provokující názor na osobnost. Zahrnuje ideje čerpané z oblasti psychologie, filozofie, astrologie, mytologie či teologie. Podle Junga existují lidé, kteří jsou více ovládáni vztahem k sobě samým (ke svému vnitřnímu životu), a lidé, kteří jsou více ovládáni vztahem k vnějšímu světu. Východiskem jeho typologie je základní polarita introverze – extroverze. (Mikšík, 2007; Nakonečný, 1998)

Jungova teorie rozlišuje čtyři základní typy osobnosti, podle toho jaké mají sklony k cítění či myšlení je. Prvním typem podle Junga je praktický typ. Tento člověk stojí pevně nohama na zemi, bývá neosobní a orientuje se především na fakta. Druhý je **konceptní typ**. Vyznačuje se tvořivostí, dává impulzy ke změnám a dokáže u ostatních vzbudit nadšení. Sociální a přátelský je **společenský typ**. Zajímá se především o druhé a o jejich potřeby. Posledním typem podle Junga je **kreativní typ**. Vždy si stanovuje vysoké cíle, nerad se přizpůsobuje a někdy působí jako snílek. (Cimbálníková, 2009; Štikar, 2003)

2.2.4 Typologie osobnosti podle MBTI

Koncem 50. let se po delší době znovu objevil zájem o typologie osobnosti. Americká psycholožka Isabela Myersová, společně se svou matkou Kathryn Briggsovou, vytvořila prakticky použitelný empirický nástroj, známý pod pojmem Mayers – Briggs Type Indicator, čili indikátor osobnostních typů Mayersové a Briggsové. (Čákr, 2012)

MBTI vychází z Jungova vidění osobnosti, kde základními dimenzemi jsou *extraverze – intraverze*, označované zkratkami E a I, *myšlení – cítění*, pro které jsou zavedeny zkratky T a F, *intuice – smysly*, se symboly N a S. Mayersová s Briggsovou obohatili MBTI ještě o jednu dimenzi, *usuzování – vnímání*, které označili zkratkami J a P. Typologie MBTI je kombinací čtyř dimenzí a určuje 16 osobnostních typů člověka. (Čákr, 1996)

2.2.4.1 Základní dimenze osobnostní typologie

Extraverze (E) a intraverze (I)

Jung byl přesvědčen, že mentální psychická energie je orientovaná směrem ven (extravertně), nebo dovnitř (intravertně). Určil tak dvě skupiny lidí, podle toho, kde získávají svou psychickou energii a kam ji orientují. *Extravert* je postojový typ, pro nějž je typický přímý, otevřený postoj k vnějšmu světu. Jeho psychická energie směřuje z jeho nitra směrem ven. Takovýto člověk mívá sklon k většímu počtu převážně povrchnějších známostí a vztahů. Snadno navazuje kontakt s druhými lidmi, bez velkého váhání a sebevětších pochybností se pouští do akce, aniž by si připustil problémy, které z jeho činů mohou vzejít. Naopak *intravert* je povahový typ, který má negativní či nedostatečný vztah mezi vlastním „já“ a vnějším světem. Zachovává spíše odstup, ve vztazích vyhledává raději hloubku než četnost. Introvertní člověk má váhavou, přemýšlivou povahu a je rezervovaný, má z věcí spíše obavy. Tam, kde jsou extraverti přizpůsobiví, emočně a sociálně inteligentní, jsou intraverti samostatní. (Čákr, 1996; Briggs Mayers, 1995)

Smyslové (S) nebo intuitivní (N) vnímání

Další dimenze se týká toho, čemu věnujeme naši pozornost, neboli čeho si všimneme nejdříve, co je pro nás skutečné. Rozlišení mezi smysly a intuicí má především význam z hlediska shromažďování dat a informací. Jung o nich hovoří jako o iracionálních funkcích. Obecně lze říci, že lidé, u kterých převažují smysly, se lépe cítí v kontaktu s tím, co už znají. Oproti tomu intuitivní lidé jsou více přitahováni k tomu, co je pro ně nové a jiné. Lidé s převahou *smyslového vnímání* pokládají za skutečné a reagují na to, co jim zprostředkovávají jejich čivy. Dbají na to, co vidí, slyší, cítí, chutnají nebo na to, čeho se dotýkají. Tito lidé bývají praktičtí. Chtějí znát fakta, kterým věří. Lépe si pamatují skutečnosti než vztahy mezi nimi. *Intuitivní typ* si na rozdíl od smyslového neuvědomuje realitu. Žije především tím, co by mohlo být. Intuice nás pobízí, abychom se na věci dívali z pohledu nikoliv toho, co jsou, ale co by mohly být. Jedince s převahou *intuitivního chování* zajímají nápady, možnosti a teprve pak se možná věnuje faktům. Nemá rád rutinu, nic nechce dělat dvakrát stejně. Intuitivy lze poznat už podle intonace a slovní zásoby. Používají metafory, jejich mluva je květnatější a snadněji se pro něco nadchnou. (Čakrt, 2012)

Myšlení (T) a cítění (F)

Pomocí smyslového a intuitivního vnímání bereme věci na vědomí. Tušíme, že jsou, že by něčím mohly být, ale nevíme čím. Musíme proto přistoupit k fázi zjišťování, které věci pro nás mají význam a které nikoliv. O to se starají naše hodnotící funkce myšlení a cítění. Dávají přednost neosobnímu, objektivnímu způsobu organizování a hodnocení informací, bez ohledu na to, co bychom si my nebo ostatní přáli. Nikdo z nás není ani čistým T, ani čistým F. Jedná se pouze o to, že některým z nás je bližší jedna strana a používáme ji častěji. Neznamená to, že myslící nemají žádné emoce ani to, že cítící nejsou schopni logicky uvažovat. *Myšlení* je funkce, která se snaží dospět k porozumění skutečnostem především objektivními poznávacími prostředky, tj. vyvozováním příčinných souvislostí a logických důsledků. Takovýto jedinec bere v úvahu fakta, přiřazuje jim váhy podle důležitosti a poměřuje je s objektivními vzory. Nikdy nebude mít klid, pokud své rozhodnutí nebude moci opřít o logickou základnu. Navenek může působit chladně a při rozhodování je schopen oprostít se od osobních hledisek a pohledů. Typ s převahou *cítění* si bývá více než T vědom rozpoložení ostatních, vnímá jejich pocity. Mívá rád soulad, potřebuje pochvalu a ocenění. Nerad říká lidem špatné zprávy a umí se vcítit do jejich situace. Jako manažeři mohou mít

potíže při vytýkání nedostatků podřízeným či dokonce s jejich možným potrestáním. (Briggs Mayers, 1995)

Usuzování (J) a vnímání (P)

Čtvrtý a poslední rozměr jungovské osobnostní typologie vysvětluje, jakými způsoby chtějí lidé uspořádat svůj vnější svět a zorganizovat si své životy, i životy druhých. Pro preferenci J jsou charakteristické snahy mít dobře zorganizovaný život a organizovat ho i ostatním. Zatímco preference P vystihuje spíše úsilí o adaptaci a spontánnost. Obě tyto preference se zpravidla projevují v pracovním životě. Jedinec s převahou *usuzování* má na věci jasný názor, nemá potíže rozhodnout se, ani uskutečnit své rozhodnutí. Má sklon k tomu, vytvářet si plány nebo programy, kterých se hodlá držet. Dbá na to, aby všichni dobře věděli, jaké jsou jejich role, úkoly a očekávání. Tito jedinci umějí být rázní a rezolutní. Lidé tíhnoucí k *vnímání* jsou jiní, neradi se rozhodují, pokud nemusí. Ve většině případů spíše vědí, co nechtějí, než to co chtějí. Z tohoto důvodu se často rozhodují negativní volbou. Vylučují nepříznivé varianty do té doby, až jim zbude poslední – pro ně nejméně špatná. Jedinci tohoto typu odkládají rozhodnutí, jednají spontánně a nechávají záležitosti neřešené a otevřené všem možnostem. Vítají změny, soustřeďují se na hledání nových možností a příležitostí, než na to dělat věci osvědčenými způsoby. (Čakrt, 1996)

2.2.4.2 Šestnáct osobnostních typů

Pro uplatnění jakékoliv strategie je důležité, aby manažeři znali jednak svůj osobnostní typ, tak i osobnostní typ svých spolupracovníků a podřízených (tj. svou dominantní funkci a s ní spojené vlastnosti a charakteristiky).

Kombinace dvou prostředních písmen daného osobnostního typu, označuje funkce, které charakterizují kognitivní styl. Tzn. způsob učení, řešení problémů a rozhodování. To jak budeme své funkce používat, záleží na tom, zda jsme extraverty nebo intraverty. Intraverti obracejí dovnitř funkce to nejlepší, co mají a druhotné využívají navenek. U extravertů tomu bude naopak. Přestože každý z nás má nějakou svou dominantní funkci, nejsou nám odepřeny ani funkce sekundární/pomocné, které podporují funkci dominantní. Na dalším místě je terciární funkce a nejslabší/nejméně oblíbená funkce ze čtveřice je na posledním místě. Vzájemné propojení všech čtyř

funkcí má svou dynamiku a úspěšný bude ten, kdo dokáže všechny své stránky optimálně vyvážit a dostat pod kontrolu. (Čakrt, 2012)

1) *ETJ – Extraverze s převahou myšlení*

Řadíme sem dva typy lidí, ESTJ a ENTJ. Oba tyto typy si organizují svůj svět hlavně podle myšlení, jejich dominantní funkce. Ke svým závěrům dospívají na základě informací zprostředkovaných zevnitř, buď introvertní intuicí (N), nebo smysly (S).

ESTJ v populaci je jich zhruba 9 procent. Tito lidé bývají v kontaktu s realitou. Dobře znají své okolí, a to jak domácí, tak i pracovní. Než se pro něco rozhodnou, provedou si nejdříve důkladný hloubkový průzkum. Upřednostňují činnosti, v kterých mohou ihned vidět hmatatelné výsledky. Jsou to rození manažeři, avšak častěji ve smyslu administrátorů než přirozených vůdců. Bývají věcní, konkrétní, klidní a zahleděni spíše k tomu, co se osvědčilo. Dělá jim dobře, když se věci dělají tak, jak mají. Z tohoto důvodu se jim může ale stát, že nejsou dostatečně vnímaví vůči stanoviskům a potřebám druhých. (Osobnostní typy, 2014)

ENTJ tvoří v populaci necelé 2 procenta, jejich výskyt je oproti ESTJ vzácný. Zatímco lidé typu ESTJ rádi věci dělají, než aby o nich pouze spekulovali, tak přístup ENTJ je jiný. Nespokojí se s tím, že by existující systém pouze přijali a snažili se o to, aby fungoval bezproblémově. Oni jej chtějí i řídit, stát v jeho čele, mít ho na povel a dohlédnout na to, že jeho potenciál a kapacita budou využity naplno. Jejich vnitřní silou a potřebou je touha vést. Mají potřebu organizovat, vytvářet struktury, formulovat pravidla a nutit ostatní k dosažení pro ně vzdálených cílů. (Briggs Mayers, 1995)

2) *EFJ – extravertní typ s převahou citění*

Patří sem dva typy, ESFJ a ENFJ. EFJ jsou rovněž v realitě, stejně jako ETJ, avšak v jiné realitě – realitě lidské. Namísto chladné logiky, uplatňované ETJ, se ptají, zda věci mají nějakou osobní hodnotu. V jejich životě bývá více morálních příkazů a zákazů.

ESFJ bývají ze všech typů nespolečenšší. Jsou to lidé, kteří vykvétají ve styku s ostatními a mají sklony idealizovat kohokoliv a cokoliv, co se nachází v ohnisku jejich přízně. Představují 12 procent populace. Z těchto lidí vyzařuje jejich přátelství a náklonnost. Bývají pozorní k potřebám jiných a nikdy nelitují úsilí, které vynaložili na jejich uspokojení. Jsou to udržovatelé tradic. Lidé, kteří nikdy nezapomenou na něčí výročí a jiné příležitosti. (Čakrt, 1996)

ENFJ milují život a mají ho rádi naplánovaný. Z tohoto důvodu si práci i zábavu zanesou do diáře, a jakmile si to či ono jednou poznamenají, lze za ně dát ruku do ohně, že to dodrží. Mají potřebu být vnímáni jako lidé autentičtí, věrní sami sobě a se schopností vcítit se do druhých. Těchto spíše diplomatických osobností bývá v populaci jenom asi 2 procenta. ENFJ bývají skvělými přirozenými vůdci, jelikož mají obrovské charisma, kterému se ostatní snadno podřizují. (Osobnostní typy, 2014)

3) *ENP – Extravertní typy s intuicí*

Jak už název vypovídá, dominantní funkcí tohoto typu osobnosti je intuice. Tito lidé mají silný smysl pro předvídání toho, co se může stát. Svou energii obracejí směrem ven, na to, co se stane příště. Mají velkou sebedůvěru v hodnotu svých nápadů a těžko se smířují s kompromisy. Řadíme sem dva typy ENTP a ENFP.

ENTP mají sklon preferovat práci zdůrazňující spíše věcnou než lidskou stránku. Jejich inteligence se jeví jako více těkavá a obtížněji předvídatelná. Jsou schopni vygenerovat více možností řešení, než kolik je možné nebo únosné uskutečnit. Dokáží být střídavě svůdní, výřeční, přesvědčiví, nedočkaví a současně mohou svou argumentační ofenzívou i zastrašit. V populaci jich není více než 2 procenta. ENTP se snadno pro něco nadchnou, o všechno projevují zájem a ve všem odhalují něco, co by tam jiní neviděli. Bývají tak pro ostatní zdrojem inspirace a jejich entuziasmus je až nakažlivý. (Čakrt, 2012)

ENFP na rozdíl od ENTP upínají svoji pozornost spíše na lidi a hodnoty, než na věci a objekty. Tito lidé jsou v populaci zastoupeni asi 8mi procenty. Jsou bojovníky za dokonalost, autenticitu a spontánnost. Mívají schopnost motivovat druhé a sklon vnímat život jako drama, plné vzrušujících možností a šancí. Bývají tvořiví, společenší a zábavní. Aby byli úspěšní a své organizaci prospěšní, potřebují mít rozmanité úkoly s velkou volností. Někdy kolem sebe šíří neklid a stres. Mají sklon pustit se do tisíce činností a poté se divit, k čemu se to vlastně zavázali. (Čakrt, 1996)

4) *ESP – Extravertní typ se smyslovým vnímáním*

Extravertní smyslové typy bývají vynikající ve vnímání a sledování vnějšího dění. Jejich pozornost bývá upřena na jejich okolí, na věci a lidi okolo nich. Zaznamenávání skutečností je u nich prvořadé, zatímco jejich interpretace a význam až druhořadé. Řadíme sem dva typy ESTP a ESFP.

ESTP bývají logičtí při shromažďování dat i jejich užití. Veškerá data mají smysluplně uspořádána ve svých vnitřních paměťových médiích. Díky svému dobře vyvinutému vnímání jsou tito lidé okamžitě schopni zaznamenat i tu nejmenější změnu či odchylku od normálu a dobře odhadnout partnerův příští tah. Tito lidé tvoří zhruba 4 procenta populace. Bývají toho názoru, že plánování a příprava je spíše ztrátou času, při níž nám může uniknout něco jedinečného. ESTP požadují výnos z každé investice, z každého výdeje své energie. Z tohoto důvodu bývají považováni za lepší společníky či spolupracovníky, než za opravdové přátele. (Osobnostní typy, 2014)

Pro typ **ESFP** je charakteristické vřelé a optimistické ovzduší, které okolo sebe dokáží vytvářet. Jsou přívětiví, snadno se s nimi vychází, jsou okouzující, výřeční a mají kladný vztah k lidem. Ze všech typů jsou nejvelkorysejší a bývají vyhledávanými společníky a obchodními partnery. V populaci jich je zhruba 9 procent. ESFP nemají rádi izolaci a samotu. Hledají společnost při každé příležitosti. Jejich chuť k životu je až nakažlivá a svým úsměvem dokáží rozjasnit nejednu tvář. Tito lidé nenacházejí nijaké uspokojení v učených a teoretických záležitostech, jelikož vnímají vědomosti pouze pro okamžitou praktickou potřebu. (Briggs Mayers, 1995)

5) *ITP – Introvertní typy s převahou myšlení*

Pro tyto typy je příznačné, že jejich dominantní funkce – myšlení, je obrácena směrem dovnitř. Své myšlení užívají především k tomu, aby svět analyzovali a chápali, spíše než řídili, ovlivňovali a měnili. Jejich introverze způsobuje, že se raději zabývají principy, na jejichž základě se odehrávají nějaké události či děje, než těmito událostmi a ději samotnými. ITP opět rozdělujeme na dva typy, na ISTP a INTP.

Pro **ISTP** je jako pro mnohé jiné temperamenty skupiny SP charakteristická impulsivnost. Život je pro těchto 5 procent populace uměleckým činem, je neopakovatelným originálem. O těchto lidech lze říci, že vše zkusí jenom jednou. Bývají zastánci rovnostářství a dokáží být oddáni až za hrob svým bližním. Na nadřizenost a podřizenost nahlíží jako na něco zbytečného a přežilého. Jejich nesouhlas, protest nemívá formu aktivního odporu, ale spíše pasivní rezistence (nezájem, ignorace). Bývají vyznavači co nejúspornějších procesů a metod, svou mozkovou kapacitu si šetří. (Čákr, 2012; Quenk, 2009)

INTP, přestože má odlišné pouze jedno písmeno, se ve svém chování výrazně liší od ISTP. Oba typy sice spoléhají na introvertní a precizní myšlení, jako na svou dominantní funkci. Tato jejich nejsilnější kvalita však zůstává skryta a bývá vyjevována

jen občas. Tito lidé, kteří jsou v populaci zastoupeni přibližně 3mi procenty, bývají někdy vnímáni jako lidé, kterým lze je těžko rozumět a jež je nesnadné pochopit. Vykazují preciznost a současně úspornost na vyjadřování a myšlení. INTP neustále hledají to, co je nejdůležitější. Umějí bez slitování prosit nepodstatné a mívají ohromnou schopnost soustředění. (Čakrt, 1996)

6) *INJ – Introvertní intuitivní typy*

INJ mají sklon nezabývat se ani tak vnějšími objekty samými, ale spíše povahou těchto objektů, v jakési nadčasové formě, která se klene mezi vědomím a budoucnem. Platí pro ně, že čas od času se musí vrátit z říše snů do reálného světa, aby zjistili, co jejich nápady ve skutečnosti znamenají. Jejich smyslové vjemy bývají někdy omezené a úzké, ale jejich názory bezmála nevyvratitelné. Rovněž jako u předchozích typů sem řadíme dva podtypy, a to INTJ a INFJ.

INTJ mívají ze všech typů největší dávku sebedůvěry. Svému okolí se tento vzácný typ, vyskytující se zhruba ve 2 procentech populace, jeví jako nejvíce individualistický a nezávislý. Tito lidé se obvykle snadno rozhodují. Teprve poté, až se rozhodnou, dojdou k dosažení svého vnitřního klidu a mohou se pustit do své práce. K závěrům dospívají na základě skeptických úvah. INTJ hledí do budoucnosti a nemají rádi pohled zpět do minulosti. Čas od času mohou být úzce zaměřeni na jeden jediný cíl, pro který nevidí a neslyší nic jiného. (Čakrt, 2012; Bridges, 2006)

INFJ si více než INTJ uvědomují vliv, který mají na ostatní kolem sebe. Bývají méně zaměřeni na organizaci, na její posun do budoucna, ale o to více jsou zaměřeni na lidi v ní. Díky svému procítěnému a osobnímu přístupu nacházejí s ostatními společnou řeč snadněji než většina jiných introvertů. I přesto, že nevyhledávají popularitu, slávu či funkce, tak se jim často stává, že ji bez většího vlastního přičinění získávají. Ostatní na nich oceňují jejich schopnost naslouchat a vnímat pocity, atmosféru a brát v úvahu hodnoty a přání. V populaci se jich objevuje pouze 1 procento. (Quenk, 2009)

7) *IFP – introvertní typy s převahou citění*

Dominantní funkcí této skupiny je dovnitř obrácené citění. Mívají bohatě rozvinutý vnitřní svět hodnot, ale málokdy se o něm zmíní. To způsobuje, že bývají často nepochopeni. Tito lidé v sobě chovají spoustu vřelosti a schopnosti se pro něco nadchnout. Bohužel na to ostatní nepřijdou do té doby, než je skutečně dobře poznají. Rádi posuzují svět podle svých osobních hodnot a preferencí. Patří sem ISFP a INFP.

ISFP využívají citění jako svou dominantní funkci. Zajímá je především skutečnost, zprostředkovaná smysly, jak vnitřními, tak vnějšími. Díky tomu bývají realističtější než INFP. V populaci se jich objevuje téměř 9 procent. Více než jiní SP mají sklon k umění. Na jedné straně jsou tito lidé uzavření a zdrženliví, avšak na straně druhé vynikají svými dech beroucími brilantními výkony, jichž jsou schopni. ISFP bývají přitahováni k zaměstnáním, kde mohou uplatnit schopnost rozlišit svými smysly i jemné rozdíly. (Osobnostní typy, 2014)

Pokud o nějakém typu platí „tichá voda břehy mele“, tak je to právě INFP. Tito lidé jsou velice idealističtí a v populaci jich nenajdeme více než 4 procenta, což způsobuje, že se někdy cítí izolováni od ostatních. Umějí dobře interpretovat symboly, jelikož ty hrají v jejich životě důležitou úlohu. Mívají hluboký smysl pro čest. V práci bývají značně adaptabilní, s otevřeností vítají nové myšlenky, nápady a informace, přičemž si stále uvědomují rozpoložení a pocity ostatních. To jim umožňuje s většinou lidí dobře vycházet, i když s určitým psychologickým odstupem. (Čakrt, 2012)

8) *ISJ – Introvertní smyslové typy*

Introvertní smyslové typy bývají zpravidla nejspolehlivějšími lidmi ze všech. Ve vnitřním životě používají svoji oblíbenou a dominantní funkci – smyslové vnímání, k tomu, aby hromadili, vstřebali a hluboce v sobě zakotvili mnoho dat a dojmů, o něž pak budou opírat své neotřesitelné názory a postoje. V práci nebývají velkými příznivci sezení a porad. Velmi dobře dokáží vylíčit své pocity, ale mívají potíže s tím, jak učinit další krok a smysluplně jej interpretovat. Řadíme sem ISTJ a ISFJ.

ISTJ jsou lidé popisováni jako rozumní, tzn. jako racionální, logičtí a v praktických věcech rozhodní. V populaci jsou zastoupeni poměrně širokou skupinou, 11 procenty. Mezilidské dovednosti jako takt či empatie nepatří zpravidla k jejich nejsilnějším stránkám. ISTJ mají sklon neuvědomovat si dopady svých rozhodnutí a činů na ostatní. Váží si tradic a ctí letité a zavedené instituce, jako je církve či rodina. Jsou trpěliví, vytrvalí a spolehliví. Se svým slovem dávají i svou čest. Na svět mají sklon nahlížet poněkud mechanisticky. Trpělivě a bez jakéhokoliv odporu přijímají a dodržují stanovená pravidla. (Čakrt, 1996; Bridges, 2006)

ISFJ mají ze všech introvertních typů nejméně potíží chovat se jako extraverti, pokud to vyžadují okolnosti. Jejich největším přáním je být užitečný a moci vyhovět. ISFJ, stejně jako ISTJ, v sobě nosí smysl pro historii, smysl pro kontinuitu. Na rozdíl od ISTJ jsou to však spíš dějiny vztahů, lidí, velkých osobností než institucí. Tito lidé jsou

v práci nesmírně spolehliví. Nemají rádi situace, kdy se neustále mění podmínky, nároky či předpisy. Rovněž v populaci jsou široce zastoupeni jako ISTJ, uvádí se, že je jich přibližně 13 procent. V zaměstnání jsou oddanými a loajálními pracovníky, spjatými spíše se svými nadřízenými než s oddělením či firmou. (Briggs Mayers, 1995)

2.2.5 Barevná typologie

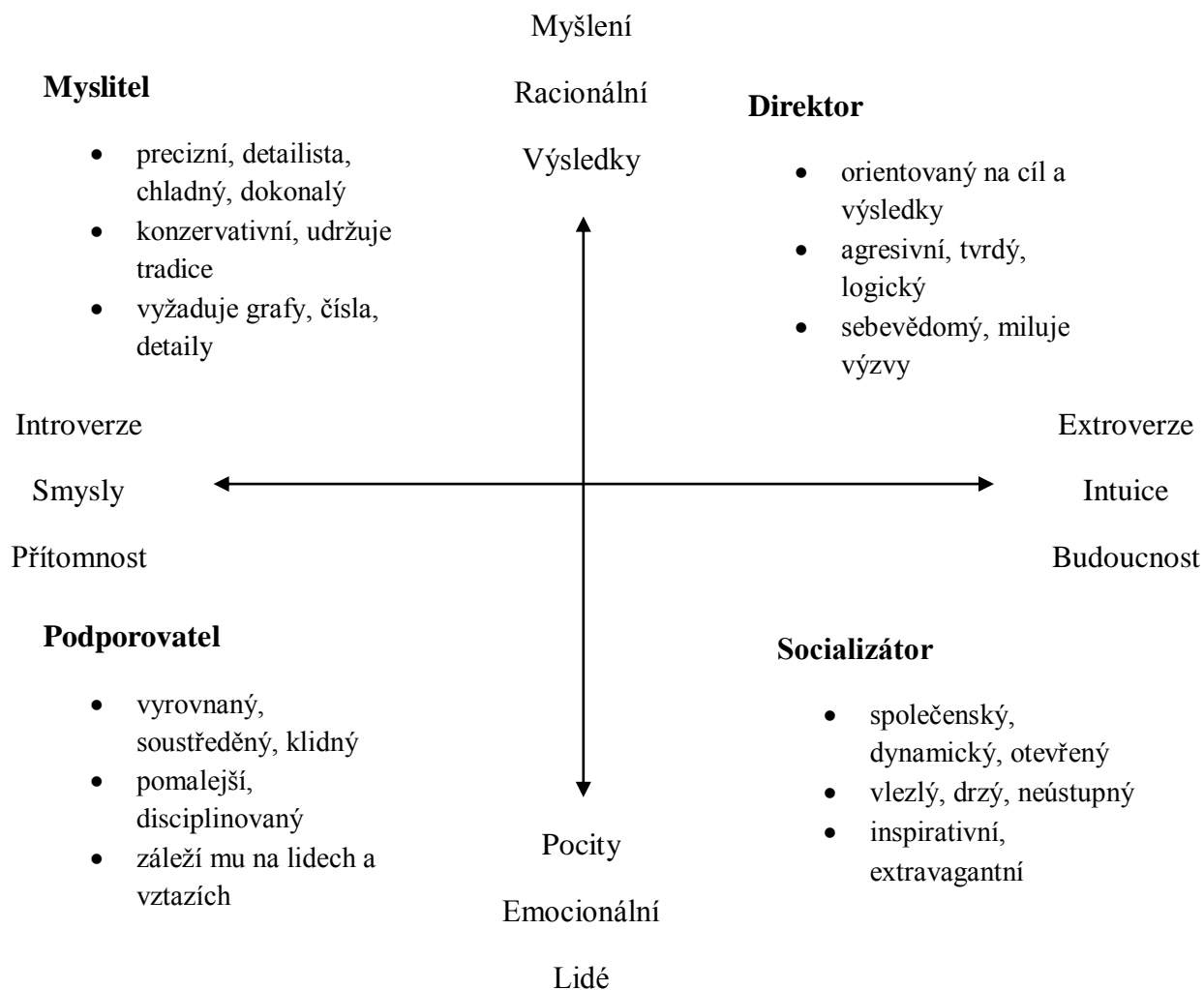
Barevná typologie je známá už přes několik tisíc let z ajurvědy. Tam se jednotlivé energie, které probíhají naším tělem, označovali čtyřmi základními barvami – červenou, žlutou, modrou a zelenou. Barevná typologie je založena na tom, že do levého sloupce se umístí popis věcí, které v nás barva ihned evokuje a do pravého sloupce se přiřazují věcem vlastnosti tak, jak bychom hodnotili člověka. Tyto vlastnosti spolu s psychologickými preferencemi nám pomáhají pochopit, jak jednotlivé typy lidí fungují. Vlastnosti jsou totiž odrazem lidského chování v určitých situacích podle typu člověka. Pro barevnou typologii je důležitý typologický graf, který je rozdělen psychologickými preferencemi, které nanášíme na jednotlivé osy.

Horizontální osu rozdělujeme podle tří preferencí. První preference je ta, jak řídíme tok naší energie, zda jsme extroverty či introverty. Druhá preference se zabývá tím, jak přijímáme informace. Introvertní typy přijímají informace spíše smyslovým vnímáním. Naopak extroverti spíše přijímají informace intuitivně. Poslední preferencí je preference vnímání času. Extroverti jsou zaměřeni spíše na budoucnost, zatímco introverti na přítomnost či minulost (jsou hodně analytičtí).

Stejně jako je rozdělena horizontální osa, tak obdobně je rozdělena osa vertikální. Na tuto osu nanášíme poslední preferenci, to jak se rozhodujeme. Jestliže se jedinec rozhoduje na základě myšlení, pak se rozhoduje racionálně. Budou ho zajímat výsledky a plnění cílů. Naopak rozhoduje – li se jedinec pocity (emocionálně), zaměřuje se více na lidskou stránku.

Barevná typologie je založena na tom, že do typologického grafu dosadíme barvy a s nimi spojené vlastnosti. V daném kvadrantu mluvíme vždy o extrému. Žádný člověk však extrémem není. Je kombinací těchto čtyř typů, ale jeden nebo dva jsou u něj preferenční. (Berěš, 2007)

Schéma č. 4: Barevná typologie



Pramen: (Berěš, 2007)

2.3 Podniková kultura

Pojem podniková kultura se poprvé objevil v ekonomice na začátku 80. let 20. století a postupně se prosadil jak v teorii, tak i v praxi řízení. V současné době se často hovoří o kultuře podniku a podnikání, ale vlastní obsah tohoto pojmu je mnohdy určován velmi různorodě. (Rolínek, 2003)

V české odborné literatuře se můžeme setkat se třemi základními pojmy: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. Jejich obsah a význam je ovšem totožný. Jediný rozdíl je v tom, jak jej pojmenovali jednotliví autoři.

Přesné a úplné vymezení podnikové kultury je značně obtížné, jelikož neexistuje pouze jedna všeobecně uznávaná definice. Furnham a Gunter porovnali obsahy definic podnikové kultury a dospěli k formulaci tří nejobecnějších trendů. Podnikovou kulturu lze tedy chápat jako způsob jednání lidí v organizaci. Podnikovou kulturu je možno též chápat jako způsob myšlení lidí v organizaci. A v neposlední řadě ji lze chápat jako kombinaci předchozích variant. (Lukášková & Nový, 2004)

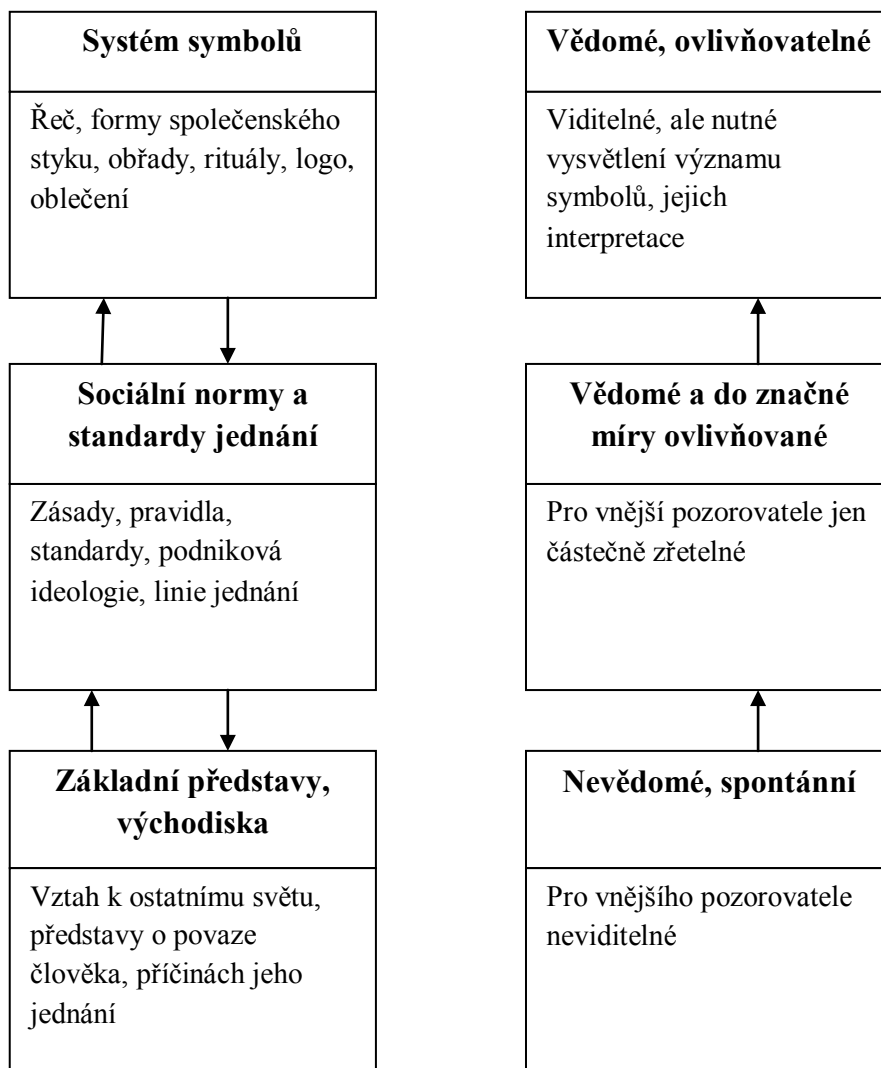
Zobecníme – li současná pojetí, můžeme konstatovat, že podnikovou kulturu lze chápat jako:

- soubor základních přesvědčení, postojů, hodnot a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace a
- které se projevují v chování, myšlení a chování členů organizace a v artefaktech materiální či nemateriální povahy. (Lukášková, 2010)

Pokud jde o základní vymezení pojmu, bývá v odborné literatuře nejčastěji citován Edgar Schein. *„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“* (Schein, 1987)

Jeho koncepci znázorňuje schéma 5.

Schéma č. 5: Podniková kultura a její úrovně



Pramen: (Bedrnová & Nový, 1998)

Uvedené schéma potvrzuje, že základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. Zahrnuje:

- vztah k okolnímu světu a zejména k podnikovému okolí,
- podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované do představy o ostatních spolupracujících,

- představy o povaze mezilidských vztahů,
- představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné. (Bedrnová & Nový, 1997)

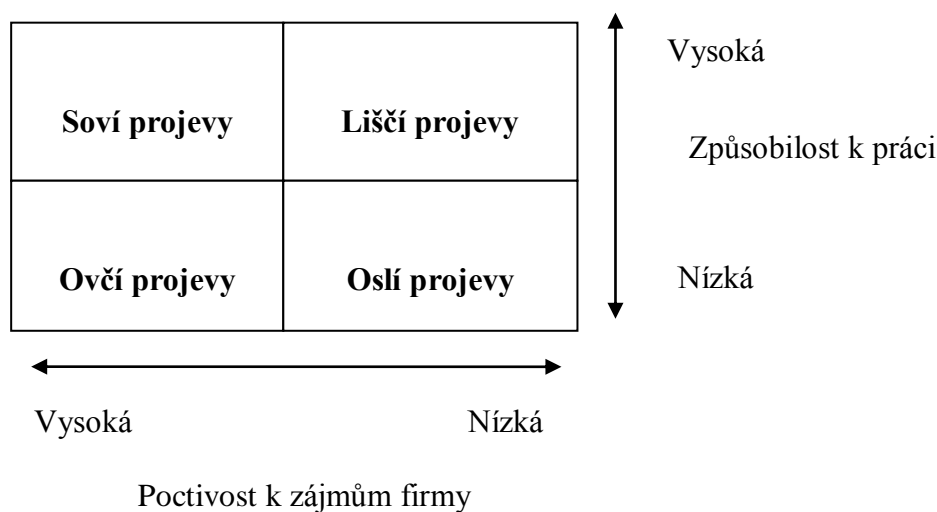
2.3.1 Prvky podnikové kultury

Základními prvky podnikové kultury jsou představy, přístupy a hodnoty.

Představy mají svůj původ jednak ve vědomí člověka, tak i v jeho podvědomí. Představy vznikají nejčastěji v podvědomí. Jedinec se podle nich chová, i když není schopen je vysvětlit či popsat. Z tohoto důvodu je důležité s každým pracovníkem hovořit o čemkoliv, co může být předmětem jeho představ, zvláště týká – li se to podniku. (Bedrnová & Nový, 1997; Nový, 1993)

Přístupem rozumíme náchyllost jednat určitým způsobem. Určitý přístup každého zaměstnance má vždy své *příčiny, podněty a projevy*. Mezi nejčastější příčiny přístupu zaměstnanců řadíme např. povahu jedince, jeho temperament, zájmy či zvyky, způsobilost k práci apod. Další stránkou přístupu zaměstnance k jeho působení v organizaci jsou *projevy*. Na tuto problematiku lze nahlížet různými pohledy. Jeden z nich zdůrazňuje kombinaci vztahu k zájmům podniku na straně jedné a způsobilosti na straně druhé. (Rolínek, 2003; Nový 1996)

Schéma č. 6: Jednotlivé druhy projevů zaměstnanců



Pramen: (Pfeifer & Umlaufová, 1993)

- *Soví projevy* – tento přístup je charakteristický moudrostí, spolehlivostí, samostatností, ale rovněž i vysokými nároky a velkou mírou kritičnosti.
- *Liščí projevy* – v sobě skrývají příslib dobrého pracovního výkonu, který je ovšem spojen s určitou dávkou vypočítavosti a nespolehlivosti.
- *Ovčí projevy* – jsou typické svojí oddaností k autoritám, spolehlivostí či důvěrou. Na druhou stranu se projevují nízkou dávkou sebedůvěry, tvořivosti a iniciativy.
- *Oslí projevy* – jak již název vypovídá, jedná se o svéhlavý, nevypočitatelný přístup s malou spolehlivostí. (Pfeifer & Umlaufová, 1993)

Posledním aspektem je *podnět* přístupu. V praxi nejčastěji sledujeme jeho dvě linie. Pro první je typické, že přístup znamená zejména akci, touhu po vlastní aktivitě. Pro druhou platí, že přístup spočívá v reakci, v odpovědi na vnější činnost. (Rolínek, 2003)

Hodnota, je to co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá určitý význam. Hodnoty představují všeobecné preference, které se promítají do rozhodování organizace či jedince. Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujmají. V tom, co považují za dobré či špatné, ze přijatelné a

nepřijatelné. Rozlišujeme dvě základní kategorie hodnot, morální a instrumentální. Morální hodnoty se projevují zejména v pocitu ponížení nebo hrdosti. Oproti tomu instrumentální hodnoty vedou k naplnění potřeby. Hodnoty mohou být organizací snadno identifikovány, na druhou stranu mají tendenci být nejasné, jako např. spokojenost zákazníka nebo rovnocenné pracovní příležitosti. (Johnson & Scholes, 2000)

2.3.2 Struktura podnikové kultury – Scheinův model

Z předchozího vymezení podnikové kultury je patrné, že jednotlivé prvky podnikové kultury nefungují izolovaně, ale naopak spolu vzájemně souvisejí, ovlivňují se. Snaha o objasnění vztahů mezi jednotlivými prvky vedla některé autory k formulaci modelů podnikové kultury. (Lukášková, 2010)

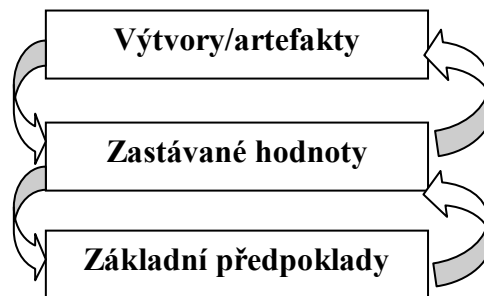
Modelem doposud nejznámějším a nejčastěji citovaným je Scheinův model podnikové kultury. Schein rozlišuje roviny podnikové kultury podle toho, v jaké míře jsou jednotlivé projevy kultury prezentovány navenek, nakolik jsou viditelné pro vnější pozorovatele a nakolik jsou ovlivnitelné cílenými zásahy ze strany managementu společnosti. Do první skupiny zařadil *výtvary/artefakty*. Jsou to projevy, které můžeme vidět, cítit a slyšet. Jedná se o výrobky, pracovní prostředí, technologii, jazyk atd. Výtvary jsou snadno viditelné, o to těžší je vysvětlit jejich smysl. Ten kdo pobývá v organizaci dostatečně dlouho, je schopen pochopit význam výtvorů. (Bělohlávek, 1996)

Lidé v organizaci mohou mít představu o tom, co je považováno za správné a co za špatné. Ovšem určití jedinci si po nějaké době dokáží prosadit své hodnoty. Dokáží ovlivnit skupinu, aby dělala věci určitým způsobem, stanou se vůdci. Názory prezentované vůdci snižují nejistotu členů, stávají se normami. Hovoříme tedy o nich jako o *zastávaných hodnotách* (hodnotách a normách). Představují rovinu částečně viditelnou/vědomou pro vnějšího pozorovatele. (Bělohlávek, 1996; Meffert, 1996)

Bude – li se určité řešení problémů opakovat, bude bráno za samozřejmé. Vznikají *základní předpoklady/přesvědčení*. Kterékoliv jednání vymykající se těmto předpokladům, je bráno za nepřijatelné. Předpoklady nejsou určeny k pochybám ani k diskusi a velmi těžko se mění. Podle Scheina představují nejhlubší rovinu, zahrnující

nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky. (Lukášková, 2010)

Schéma č. 7: Scheinův model podnikové kultury



Pramen: (Bělohlávek, 1996)

2.3.3 Silná a slabá podniková kultura

„Celková koncepce podnikové kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. Důležitá je však otázka, nejen zda vůbec, ale v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází. V této souvislosti je třeba uvést pojmy silná a slabá podniková kultura.“ (Bedrnová & Nový, 1998)

2.3.3.1 Silná podniková kultura

Podniková kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování se očekává od členů v organizaci, jaké chování bude oceňováno a jaké postihováno. Jsou – li kritéria jasná a jednoznačná, jsou – li přijímána velkou většinou členů organizace, hovoříme o silné podnikové kultuře. Silná podniková kultura prokazuje nebývalou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech důležitých podnikových jevů. (Bělohlávek, 1996)

Abychom mohli hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující předpoklady:

- **Pregnantnost** – jednotlivé oblasti kultury musí jasně a přehledně dávat najevo všem pracovníkům, jaké jednání je od nich vyžadováno, které aktivity jsou žádoucí a které jsou zcela nepřijatelné.
- **Rozšířenost** – je velmi nezbytné, aby všichni pracovníci byli seznámeni s jednotlivými prvky podnikové kultury a zároveň se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci.
- **Zakotvenost** – vyjadřuje míru identifikace a osvojení jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem chování. (Bedrnová & Nový, 1997)

2.3.3.2 Slabá podniková kultura

Ve slabé podnikové kultuře nejsou normy chování jednotné, existují hojné odchylky. Silná podniková kultura dokáže usměrnit jednání lidí v organizaci, slabá nikoliv. V takovéto organizaci je zapotřebí mnoha nařízeních a pokynů. Regulační funkci tedy nepřejímá podniková kultura. (Bedrnová & Nový, 1998)

2.3.4 Typologie podnikové kultury

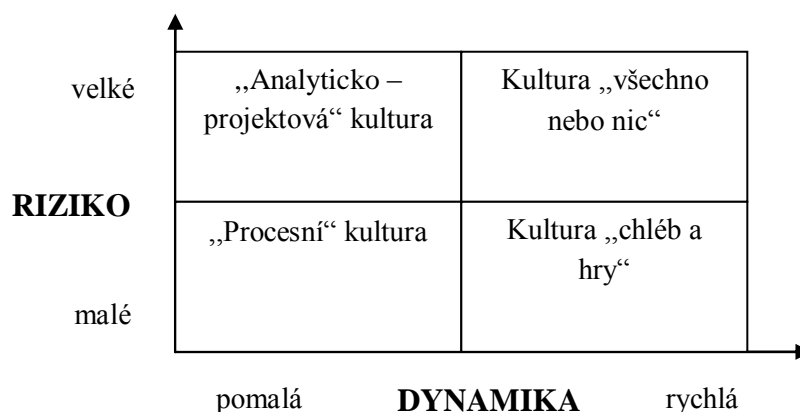
Ačkoliv byla několikrát zdůrazněna specifická, neopakovatelnost a originalita podnikové kultury, je možné na základě dlouhodobých empirických výzkumů předvést některé nejčastěji objevující se typy. Každá doposud známá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha omezeními. Na druhou stranu je významná z praktického hlediska, neboť představuje jakýsi model, ke kterému se lze eventuálně přibližovat nebo naopak, kterému je zapotřebí se vyhnout. (Rolínek, 2003)

Pro potřeby této práce si uvedeme ty nejpoužívanější typy podnikové kultury.

2.3.4.1 Typy podnikové kultury podle výrazného determinantu

Na základě této typologie rozlišujeme podnikové kultury pomocí hodnocení míry rizikovosti předmětu podnikání a zpětné vazby trhu, respektive její rychlosti. Autory této typologie jsou T. B. Deal a A. A. Kennedy, kteří rozlišili čtyři základní typy podnikové kultury. (Lukášková, 2010)

Schéma č. 8: Typologie podnikové kultury podle výrazného determinantu



Pramen: ((Bedrnová & Nový, 1997)

Kultura „všechno nebo nic“

Podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Pozitivně se zde hodnotí temperamentní a mladistvé jednání. Komunikace je neobvyklá, originální a řeč obsahuje velmi často cizí slova. V takovémto podniku je nepřipustné přinášet osobní starosti a jiné soukromé problémy na půdu podniku. Kariéra má podobu rychlého vzestupu nebo naopak sestupu. Doba zaměstnání netrvá příliš dlouho. Úspěch určuje vše, tj. autoritu, moc, příjmy či popularitu a oblíbenost v kolektivu. Muži a ženy mají zcela rovnoprávné postavení. Podnikovým „hrdinům“ je mnohé tolerováno, mohou si dovolit prakticky vše. Pracovníci se drží hesla: „Jsi tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.“ (Lukášková & Nový, 2004; Rolínek, 2003)

Kultura „chléb a hry“

V takovémto podniku má vysokou hodnotu přátelství a sympatické chování. Na prvním místě je vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch. Verbální komunikace je velmi častá a intenzivní – kdo mlčí, je podezřelý. Vertikální hierarchie v podniku není důležitá a profesní kariéra je záležitostí spíše společenskou, než pracovní. V podniku převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce. Časté jsou různé oslavy, vyznamenání či udílení cen. V podniku se používá žargon, hojně jsou používány zkratky a slova z oblasti sportu (př. červená, aut apod.). I přes nespokojenost s odměňováním zde existuje značná stabilita pracovníků. Tato kultura se častěji objevuje v podnicích se širokým sortimentem. Z tohoto důvodu je méně ohrožena

neúspěchem. Je příznivá pro inovace a buduje sehrané týmy. Řídí se heslem: „Za hodně muziky, hodně peněz.“ (Bedrnová & Nový, 1998)

„Analyticko – projektová“ kultura

V podniku hraje důležitou roli racionalita. Intuice, zkušenosti, tradice, štěstí či nálada jsou pokládány za nespolehlivé, a tedy nebezpečné. Hlavním rituálem jsou zasedání. Vše je zapotřebí důkladně prozkoumat, což vyžaduje dostatek času. Rychlost s sebou neodvratně přináší jistou povrchnost, z tohoto důvodu zde není vítána. Do tří let je každý brán za nováčka. Kariéra se uskutečňuje po krocích, je tedy zdlouhavá. Komunikace i oblečení jsou korektní. Emoce se zde neprojevují, o soukromých záležitostech se v podniku nemluví. Za hrdinu je považován ten, kdo s dlouhodobou houževnatostí bez ohledu na podmínky sleduje a rozpracovává jedinou myšlenku. Heslo zní: „Je tu tři roky a nic o tom neví.“ (Lukášková, 2010; Rolínek, 2003)

„Procesní“ kultura

Veškeré aktivity v podniku se soustřeďují na proces. Cíl samotný nehraje prvořadou roli. Nejdůležitější je hierarchie moci, výše příjmu, oblečení. Věci materiální povahy, jako např. automobil, telefon apod., jsou považovány za důležitější než peníze. Povýšení je oblíbeným tématem rozhovoru. Každý o něm ví a ví rovněž i o tom, co dotyčnému jedinci přinese. Emoce se v takovémto podniku neprojevují. Za hrdiny jsou považováni ti, kteří bez chyb, někdy i proti vůli vedení a osudu pracují v podniku, mnohdy i desítky let. U takovýchto podniků chybí motiv být lepší, něco měnit a rozvíjet. Řídí se heslem: „Není důležité co, a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení.“ (Lukášková & Nový, 2004; Rolínek, 2003)

2.3.4.2 Typy kultur podle nepříznivého psychického stavu jednotlivce

M. Kets de Vries a D. Miller zpracovali odlišnou typologii podnikových kultur, založenou na nepříznivých psychických stavech jednotlivce. Tato typologie, na rozdíl od předchozí, vymezuje nezdravé a patologické obsahy kultur organizace. Podniky založené na kulturách tohoto zaměření jsou neefektivní a poměrně brzy se vnitřně rozpadají. Jedná se především o:

1) paranoidní kulturu

Podniky s paranoidními rysy jsou často ovládány strachem a nedůvěrou v ostatní. Vyznačují se přehnanou ostražitostí a tendencí vyhýbat se jakýmkoliv

hrozbám. V podnicích jsou vytvářeny kontrolní a informační systémy a pořádají se časté koordinační a plánovací schůzky. Trvale jsou sledovány všechny aktivity v podniku. Paranoidní organizace je organizací konzervativní a její směřování je dáno především funkcí vnějších vlivů. (Lukášková, 2010)

2) nátlakovou kulturu

Typickým rysem je perfektnost a detail. Vše má svůj řád a největší hrozba spočívá v chaosu. Organizace je silně hierarchická a status pracovníka je dán jeho pozicí. Důraz je kladen na kontrolu, jako u paranoidní kultury, ovšem kontrola je zaměřena především dovnitř – na vnitřní operace, náklady, plnění harmonogramů apod. Vztahy na pracovišti jsou založeny na příkazech a nic nelze ponechat náhodě. Emoce jsou nepřípustné. (Lukášková & Nový, 2004)

3) dramatickou kulturu

Vše v podniku se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama usadila do středu zájmu. Ostatní pracovníci v podniku mají tendenci být na této osobě závislí, jelikož všechna rozhodnutí provádí právě ona. Pracovní metody jsou založeny na spontánnosti a intuici. V podnicích s dramatickou kulturou je projevení emocí projevem loajality. Úspěchy se velmi oslavují. Struktury, pravidla či řády se často ruší jako zbytečné. (Rolínek, 2003)

4) depresivní kulturu

Pesimistické prognózy a strach, tendence, že nic se nedá stihnout, že nás osud neustále pronásleduje, to vše je typické pro depresivní kulturu. Depresivní organizace je vinou osobnosti nejvýše postaveného manažera, který ve své podstatě nic neřídí a o ničem nerozhoduje. Vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání a chování a jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit. Takováto organizace je orientována na interní prostředí, na banální detaily fungování. Moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu. (Bedrnová & Nový, 1997; Lukášková, 2010)

5) schizoidní kulturu

Pro tento typ kultury je charakteristická plachost, ostýchavost, mocenské vakuu, boj o moc, koalice a taktika. Chování nejvyššího manažera vede k tomu, že se v organizaci politikaří. Manažeři na nižších úrovních a ostatní podřízení se snaží získat náklonnost lídra a chovají se tak, aby vyhověli jeho přáním. Jejich skutečným cílem ovšem je ovlivnit nejvyššího manažera a prosadit si tak své vlastní zájmy. Vnější prostředí není dostatečně sledováno, nezaměřují se na něj ani manažeři na nižších

úrovních. Prestiž a kariéra jsou rozhodující, nikdo neví, kdy se co může přihodit. (Lukášková & Nový, 2004; Bedrnová & Nový, 1998)

2.3.4.3 Typy kultury podle dominantní orientace ke změně

V současnosti je ekonomické okolí podniků silně konkurenční. Změny, které v něm probíhají, nabývají na stále větší intenzitě a rychlosti. V takovéto situaci mohou obstát jen ty podniky, které vhodně zvolí způsob reakce na měnící se prostředí. Právě rozličnost reakcí na změny vytváří další kritérium pro členění podnikové kultury. (Rolínek, 2003)

1) obranná kultura

Organizace se omezuje na úzkou oblast trhu, kde se snaží získat stabilní skupinu zákazníků. Převažující strategií je strategie diferenciací a nízkých nákladů. Trhem, mimo zvolenou oblast, se organizace nezabývá. Důraz je kladen především na účinnost výroby a distribuci zboží a služeb. Kontrola je detailní. Organizace je centralizovaná a dominantními útvary jsou výrobní a ekonomický útvar. (Lukášková & Nový, 2004)

2) akční kultura

Akční kultura je charakteristická pro ty organizace, které neustále vyhledávají nové tržní příležitosti. Průběžně monitorují vnější podmínky a události, na jejichž základě usilují o vývoj nových výrobků. Zmíněná kultura podporuje inovace, pružnou manipulaci s cenou a rychlou technologickou modernizaci. Její strategií je růst. Nejdůležitějšími útvary jsou marketing a výzkum a vývoj. Efektivnost se měří srovnáním s konkurencí. Kritériem úspěchu organizace je účelnost. (Lukášková, 2010)

3) analytická kultura

Tato kultura hledá kompromis mezi dvěma uvedenými typy. Usiluje o stabilitu na straně jedné a o expanzi na straně druhé. Uznává pomalé přizpůsobení a změny s pokud možno jistým výsledkem. Z organizačních útvarů má největší význam marketing a aplikovaný výzkum spolu s výrobou. (Rolínek, 2003)

3 Metodika

Cílem mé práce bylo zhodnotit podnikovou kulturu ve vybraných podnicích a navrhnout případné změny vedoucí ke zlepšení současného stavu. Dílčím cílem bylo jak zjištění osobnostních typů vybraných manažerů a jejich vnímání podnikové kultury, tak i vnímáním podnikové kultury řadovými pracovníky sledovaných podniků. Zjištění mělo vyústit k navržení změn vedoucích k potřebnému zlepšení.

V rámci práce se využila technika dotazníkového šetření (kvantitativní metoda) a technika nestandardizovaného rozhovoru (kvalitativní metoda), na jejichž základě se stanovily návrhy na zlepšení.

Práce se dělí na dvě části – literární rešerši a vlastní práci. Literární rešerše uvádí čtenáře diplomové práce do problematiky podnikové kultury a osobnostních typů a je základním východiskem pro vlastní práci. Abych se mohla lépe zabývat danou problematikou, nastudovala jsem nejprve odbornou literaturu, která se výhradně věnuje uvedené oblasti.

Pro svou práci jsem si vybrala dva podniky, společnost CB – Mercury, a.s., a společnost Resi Třeboň, s.r.o. Cílovou skupinou byli jednak manažeři, kteří se nacházejí na úrovni vrcholového managementu, tak i zaměstnanci výše zmíněných podniků.

Nejprve byla zpracována stručná charakteristika uvedených společností. Veškeré potřebné informace mi poskytli jednotliví manažeři. Ve společnosti CB – Mercury se jednalo o paní Djurevskou, která pracuje na pozici provozní ředitelky a o pana Stundnera, ředitele společnosti. Ve společnosti Resi Třeboň jsem spolupracovala s panem Ing. Šimečkem, který působí ve vedení a je rovněž jednatelem společnosti a s panem Sedláčkem, který vykonává funkci ředitele společnosti.

Následně manažeři obdrželi tři typy dotazníků. První z nich se týkal problematiky osobnostních typů jednotlivých manažerů. Typologie MBTI definuje jako základní dimenze osobnosti extraverci – introverzi, myšlení – cítění, intuici – smysly a usuzování – vnímání. Na formování osobnosti působí řada vlivů jak vrozených, tak i získaných. Výsledkem je pak jednotlivec, který se tak odlišuje od ostatních. Typologie MBTI nám pomáhá porozumět tomu, o co různí lidé při své seberealizaci usilují, co pokládají za podstatné, jak se rozhodují a jaký mají vztah ke svému sociálnímu okolí. Dotazník byl převzat z odborných publikací. Obsahoval 44 otázek a odpovídali na něj pouze manažeři uvedených společností.

Druhý a třetí dotazník se týkal typu podnikové kultury ve vybraných podnicích. Jeden z nich byl pro manažery a druhý pro zaměstnance dané společnosti. V dotazníku na typ podnikové kultury bylo použito celkem 28 otázek. První čtyři otázky byly spíše informativního charakteru. Následujících 24 otázek bylo zaměřeno na typ podnikové kultury, přičemž byla využita následující typologie:

- typy podnikové kultury podle výrazného determinantu,
- typy kultur podle nepříznivého stavu jednotlivce.

Na každý jednotlivý podtyp podnikové kultury byly v dotazníky uvedeny dvě až tři uzavřené otázky, na které manažeři a zaměstnanci odpovídali. Otázky byly stejné jak pro vedení, tak i pro pracovníky, pouze byly jinak zformulované. Datum a čas pro vyplňování dotazníků byl určen tak, aby nezasahoval do pracovních povinností zaměstnanců, a aby dotazníkové šetření nebylo ovlivněno touto negativní skutečností. Dotazníky pro zaměstnance byly anonymní, oproti dotazníkům pro manažery.

K výběru společností jsem přistupovala individuálně. Zatímco se společností Mercury, resp. s paní Djurevskou a panem Stundnerem, jsem spolupracovala i při psaní své bakalářské práce, tak společnost Resi jsem si vybrala hlavně kvůli jejím preferencím. S oslovováním jednotlivých společností jsem započala 1. 11. 2013 a v horizontu 4 měsíců jsem s každým manažerem absolvovala několik sezení. V průběhu sezení se vedly nestandardizované rozhovory. Při první schůzce byly manažerům kladeny otázky, které se týkaly osobnosti každého manažera a společnosti jako takové. Cílem druhého rozhovoru byla konzultace připravovaného dotazníkového šetření týkajícího se typu podnikové kultury. Třetí a poslední rozhovor s manažery byl zaměřen na vyhodnocení výsledků jednotlivých dotazníkových šetření. Manažeři jednak měli možnost vyjádřit se k závěrům práce, tak i k návrhům na zlepšení. Jejich názory byly do práce zakomponovány.

Na základě dotazníkového šetření a neřízených rozhovorů byl určen typ podnikové kultury ve vybraných podnicích a osobnostní typ každého manažera. Odpovědi zaměstnanců byly porovnány s odpověďmi manažerů, na jejichž základě byly navrženy potřebné změny.

4 Vlastní práce

4.1 CB – Mercury Center, a. s.

Společnost CB – Mercury Center má na starosti provoz a řízení dopravně obchodního centra Mercury. Vedením společnosti je pověřen pan Christian Stundner, který má na starosti chod celé organizace. Společnost sídlí přímo v Mercury centru a zaměstnává celkem 5 stálých pracovníků.

Dopravně obchodní centrum Mercury v Českých Budějovicích je velmi moderní centrum, které se nachází poblíž centra města. Centrum bylo vybudováno v roce 2004 a otevřeno v roce 2006. Jedinečností projektu je synergie pěšího provozu i provozu osobních automobilů, integrované autobusové dopravy a vlakového nádraží.

Centrum je navrženo jako objekt se třemi nadzemními podlažními a střechou pro částečně kryté autobusové nádraží. Dvě podzemní podlaží nabízí možnost parkování pro veřejnost a zákazníky, což podstatně odlehčuje městu a přispívá k řešení problému chybějících parkovacích míst.

Objekt vytváří komerční plochy vysokého standardu, reagující na světové trendy při zachování maximální efektivity stavby. Komerční plochy jsou zcela flexibilní s předurčením jednotek pro občerstvení a restauraci. V prvních dvou podlažích jsou pronajaty špičkovým zájemcům z oblasti módy, sportu, elektroniky a volného času.

Denně průměrně navštíví centrum přes dvacet tisíc lidí. Dopravní centrum Mercury je tedy jedinečnou stavbou, která je kombinací multifunkčního obchodního centra s autobusovým nádražím.

4.1.1 Monika Djurevská

Paní Monika Djurevská pracuje na pozici provozní ředitelky centra. Ve společnosti pracuje celkem už 5 let. Vystudovala střední jazykovou školu, zakončenou maturitní zkouškou. Během své dlouholeté praxe získala profesionální diplom v oboru management studies BTEC (Business & Technology Education Council).

Jako provozní ředitelka má na starosti řadu činností. Kontroluje činnosti smluvních subjektů, komunikuje s nájemci a médii, sleduje vývoj trhu a společně s ředitelem zajišťuje chod centra.

Dřívější pracovní zkušenosti paní Djurevské jsou rovněž pestré. Dlouhou dobu pracovala v hotelu Corinthia, v Praze. Zde vykonávala funkci Front Office Manager a Rooms Division Manager. Následně na to působila ve společnosti RegentStav, s.r.o., kde byla zprvu zaměstnána jako konzultant. Následně na to byla povýšena a stala se jednatelem společnosti.

4.1.1.1 Osobnostní typ

Na základě MBTI dotazníku vyšel paní Djurevské typ **ESTJ** – extraverte s převahou myšlení.

Z výsledků vyplynulo, že je na pomezí extraverte a intraverte, smyslového vnímání a intuice, myšlení a cítění. V těchto oblastech byl nepatrný rozdíl – pouze dvou otázek, který určil, že se jedná právě o typ ESTJ. Co se týče usuzování a vnímání, tak zde se jasně prokázalo, že paní Djurevská upřednostňuje preferenci usuzování před preferencí vnímání.

Tabulka č. 1: Výsledky osobnostního dotazníku MBTI paní Djurevské

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

Pramen: (MBTI – Djurevská)

Tento extravertní typ hodnotí a organizuje svět prostřednictvím myšlení, jeho dominantní funkce. Vytyčuje si cíle a termíny, kterých chce za každou cenu dosáhnout a poté na nich systematicky pracuje podle pevného a závazného plánu. Pracuje pouze s těmi informacemi, kterým důvěřuje, a které jsou podle něj důležité.

Díky racionálnímu způsobu zpracování informací a usuzování, se tento typ vyznačuje především logickým uvažováním. Vyniká schopností rychlého a objektivního rozhodování, čímž si u ostatních získává respekt. Jedná se o jedince velmi kritického, často až s neosobním přístupem k ostatním. Svou pozornost upíná spíše než na lidskou stránku, na věcnou stránku úkolů. Nebývá příliš trpělivý a nemá porozumění pro ty pracovníky, kteří nevěnují dostatečnou pozornost činnosti, kterou vykonávají.

Mezi jeho hlavní přednosti patří oddanost své práci. Je velmi pracovitý a věrný společnosti, ve které pracuje. Zpravidla je spolehlivým a obětavým zaměstnancem. Ví, co se od něj požaduje, a neuhýbá před odpovědností, i když od něj vyžaduje určitou oběť.

Je výborným organizátorem a rozeným manažerem. Má jasnou představu o pravidlech a správných postupech, které se snaží za každou cenu dodržovat a totéž očekává i od ostatních. Díky svým schopnostem, spolehlivosti a předvídatelnosti se objevuje ve vrcholových funkcích častěji než jiné typy.

4.1.1.2 Podniková kultura dle paní Djurevské

Na základě dotazníku na typ podnikové kultury byly zjištěny následující informace. Paní Djurevská vnímá podnikovou kulturu v podniku jako velmi přátelskou a otevřenou. Do popředí hodnot staví především týmovou spolupráci a vztahy se svými spolupracovníky a zaměstnanci. Tomu odpovídají i její odpovědi na otázky. Dle jejího názoru se vedení společnosti zajímá o názory svých podřízených, komunikaci v podniku označila za neformální a s ostatními spolupracovníky udržuje velmi blízký vztah. V podniku tak podle paní Djurevské převažuje typ chléb a hry, který se mísí s občasnými prvky procesní kultury. Na procesní kulturu poukazuje pouze v případech, že veškeré aktivity v podniku chápe jako proces a snaží se uplatňovat procesní řízení.

Co se týče typu kultury podle nepříznivého stavu jednotlivce, vnímá paní Djurevská kulturu v podniku především jako dramatickou. Tento výsledek je založen opět na otevřeném vztahu s ostatními a na tom, že ve vedení společnosti je charismatická osobnost, kterou paní Djurevská spatřuje v panu Stundnerovi. V mnoha bodech tak koresponduje názor, že podnikovou kulturu lze označit za kulturu typu chléb a hry, které se dramatická kultura velmi přibližuje.

4.1.2 Christian Stundner

Pan Christian Stundner pracuje v Mercury centru na pozici Center & Marketing Manager. Ve společnosti působí již od roku 2007. Zprvu zde pracoval pouze na pozici Marketing Manager a v roce 2011 byl povýšen na ředitele. Pan Stundner vystudoval střední strojní školu, zakončenou maturitní zkouškou. V roce 2008 absolvoval kurz marketingové komunikace a v letech 2011 – 2012 rovněž absolvoval kurz MBA, zaměřený na získání znalostí v oboru management.

Jako Center Manager má na starosti vedení celého týmu a jednání s nájemci či s mediálními agenturami. Zároveň koordinuje veškeré aktivity, které souvisí s chodem

centra a je zodpovědný za dopravně informační systém. V neposlední řadě zajišťuje návrhy rozpočtů na PR a marketingové aktivity obchodního centra.

V minulosti pracoval ve vedení společnosti Georg Selnar, s.r.o. Byl zaměstnán u společnosti Trenkwald Personal Dienste a.s. či u společnosti NBG Special Coatings, s.r.o. Ve společnosti Mauring Immobilien, s.r.o. působil ve funkci Technic Manager.

4.1.2.1 Osobnostní typ

Panu Stundnerovi vyšel osobnostní typ **ENFJ** – extraverte s převahou citění.

Na rozdíl od paní Djurevské, zde nebyly nepatrné rozdíly u jednotlivých preferencí. Naopak jednotlivé preference se potvrdily s dosti velkým bodovým náskokem před ostatními.

Tabulka č. 2: Výsledky osobnostního dotazníku MBTI pana Stundnera

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

Pramen: (MBTI – Stundner)

Jedinec tohoto typu je diametrálně odlišný od předchozího (ESTJ). Může za to především jeho schopnost vcítit se do druhých. Namísto logického uvažování uplatňuje ve svém životě, jak pracovním, tak i osobním, více své emoce – city. Zakládá si na svých kontaktech a společenském postavení. V kolektivu bývá velmi oblíbený, jelikož na nás působí jako člověk, kterého známe již léta.

Právě kombinace ENF má za následek to, že při posuzování druhých nebere v úvahu současnou realitu, ale právě jejich možnosti, které je v nich schopen rozpoznat. Má neobyčejnou schopnost empatie, schopnost vcítit se do druhých. Právě díky této jeho schopnosti, dokáže velmi dobře odhadnout druhé.

Svůj život si pečlivě organizuje. Vše si do detailu naplňuje a poté se podle toho řídí. Díky své povaze je skvělým přirozeným vůdcem. Jeho rozhodnutí má mezi zaměstnanci velkou váhu, takže lidé rádi udělají to, co on navrhne.

Nemá rád manipulaci, naopak si velmi cení spolupráce. Jeho největším problémem, který mu brání v tom, aby byl úspěšným manažerem, je fakt, že vidí chyby ostatních jako své vlastní.

Je rovněž rozeným komunikátorem. Nedělá mu problém vystoupit před publikem. Na ostatní působí tak, jakoby nevěděl co je to téma.

4.1.2.2 Podniková kultura dle pana Stundnera

Stejně jako paní Djurevská vnímá pan Christian Stundner kulturu v Mercury centru jako velmi přátelskou a loajální ke svým zaměstnancům. Profesní kariéru vnímá jako záležitost spíše společenskou, než pracovní. Se svými zaměstnanci udržuje velmi blízký a přátelský vztah, založený na důvěře a otevřenosti. Osobní připomínky zaměstnanců bere v úvahu a přemýšlí o nich. Upřednostňuje především týmovou spolupráci, pomocí které lze dosáhnout lepších výsledků. Plně se tedy shoduje v názoru s paní Djurevskou, že podnikovou kulturu lze ve společnosti označit jako kulturu typu chléb a hry.

Rovněž jako paní Djurevská chápe podnikovou kulturu v podniku jako dramatickou se všemi jejími náležitostmi. Tomu odpovídají i jeho odpovědi na otázky. Dle jeho názoru se nadřízení starají jednak o pracovní problémy zaměstnanců, tak i o jejich osobní problémy.

4.1.3 Podniková kultura – zaměstnanci

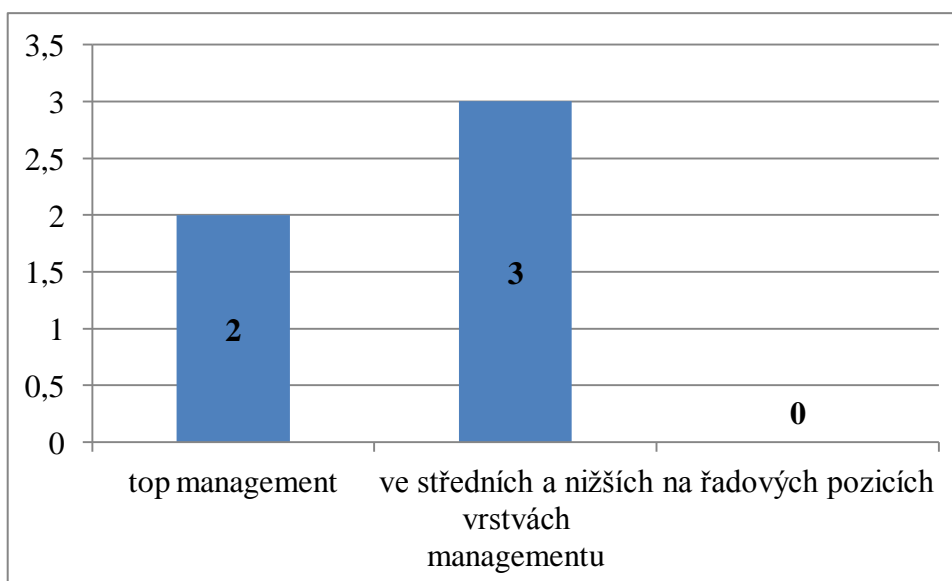
Nyní následuje rozbor jednotlivých otázek a odpovědí z dotazníku týkající se typu podnikové kultury, na který odpovídali zaměstnanci dané společnosti. Název grafu vždy odpovídá otázce, která byla respondentovi položena.

Ve společnosti CB – Mercury, a.s. pracuje celkem 5 stálých zaměstnanců, přičemž 3 z nich jsou ženy a 2 jsou muži. To naznačuje tomu, že společnost je genderově vyvážená. Společnosti Mercury je společností předně mladého kolektivu v produktivním věku. Převážná většina zaměstnanců se pohybuje ve věkové kategorii do 40 let. Vyjma dvou vedoucích pracovníků, paní Djurevské a pana Stundnera, pracují ostatní zaměstnanci na pozicích středního managementu a řadových pracovníků. Pozice liniového pracovníka není v organizaci zastoupena. To je dáno především organizační strukturou společnosti.

Grafy byly vytvořeny na daných 5 zaměstnanců, nejsou v nich zahrnuty odpovědi dvou vedoucích pracovníků. Veškeré otázky byly zodpovězeny všemi respondenty.

První otázky byly zaměřené na údaje o respondentech. Z tohoto důvodu k nim nebyl vytvořen graf.

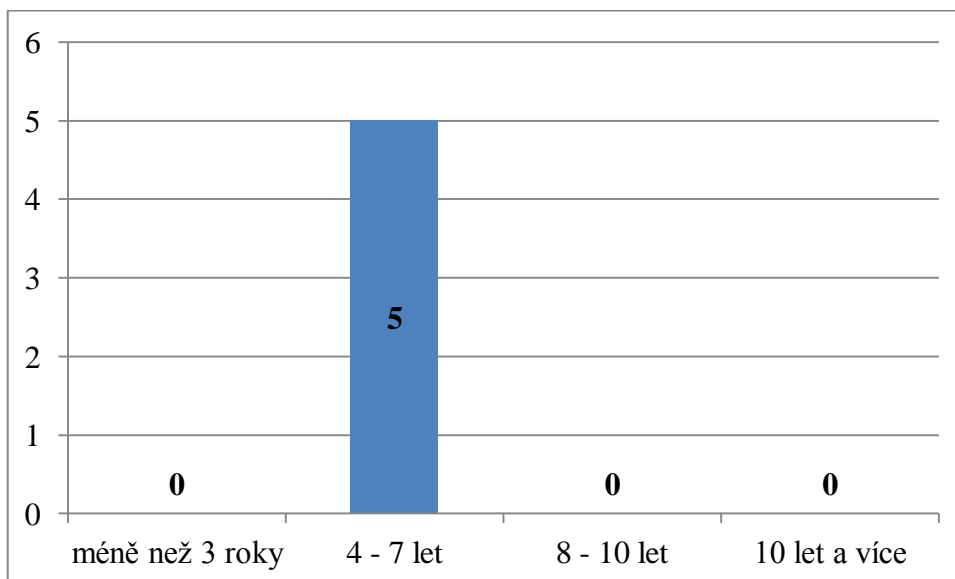
Graf č. 1: Nejschopnější lidé ve Vaší společnosti pracují?



Pramen: (Vlastní zpracování)

U této otázky existují určité rozdíly. 40% respondentů se domnívá, že nejschopnější lidé ve společnosti pracují na pozici top managementu. Tomu by odpovídal typ kultury všechno nebo nic, kde se svým způsobem pozitivně hodnotí mladistvé chování a úspěch jednotlivce určuje vše – autoritu, postavení, moc. Zbýlých 60% respondentů se k tomuto názoru nepřiklání, ba naopak, dle jejich názoru pracují nejschopnější lidé v oblasti středního managementu. Za nejvíce schopné tak považují vedoucí jednotlivých oddělení. Přiklání se tak k názoru, že typ podnikové kultury by se dal označit jako typ chléb a hry.

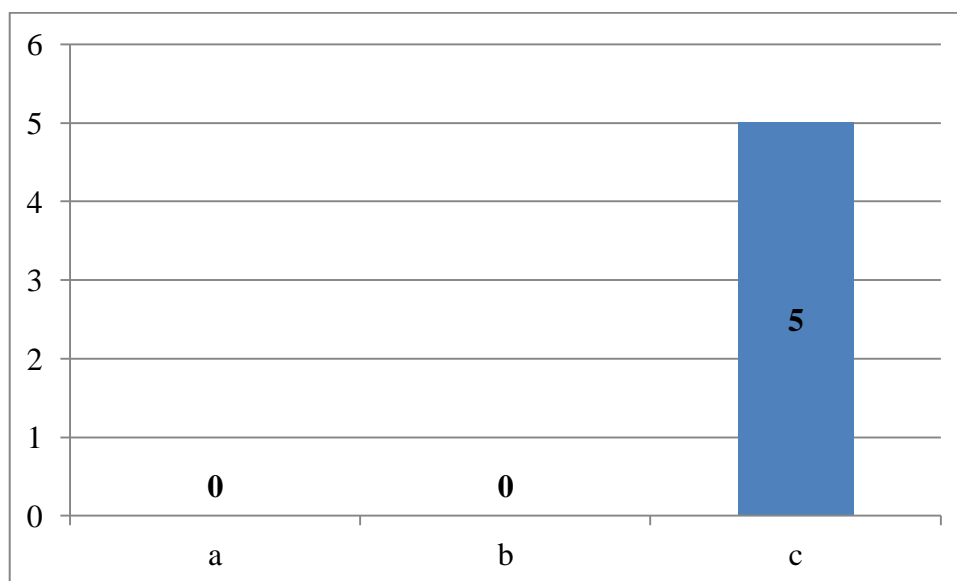
Graf č. 2: Jak dlouho již pracujete ve Vaší společnosti?



Pramen: (Vlastní zpracování)

Všichni zaměstnanci pracují ve společnosti po dobu 4 – 7 let. Tento výsledek je jednak ovlivněn stářím organizace, ale na druhou stranu je z něj patrné, že ve společnosti existuje značná stabilita pracovníků. Z výsledku můžeme usoudit, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni a nemají tak potřebu měnit své dosavadní zaměstnání. Hojná stálost jednotlivých pracovníků tedy svědčí o tom, že podniková kultura se přiklání k typu chléb a hry, kde i přes nespokojenost s odměňováním existuje poměrně velká stabilita pracovníků.

Graf č. 3: Mají na Vaše pracovní ohodnocení a kariérní postup vliv Vaše krátkodobé (období 3 měsíců) pracovní výsledky?



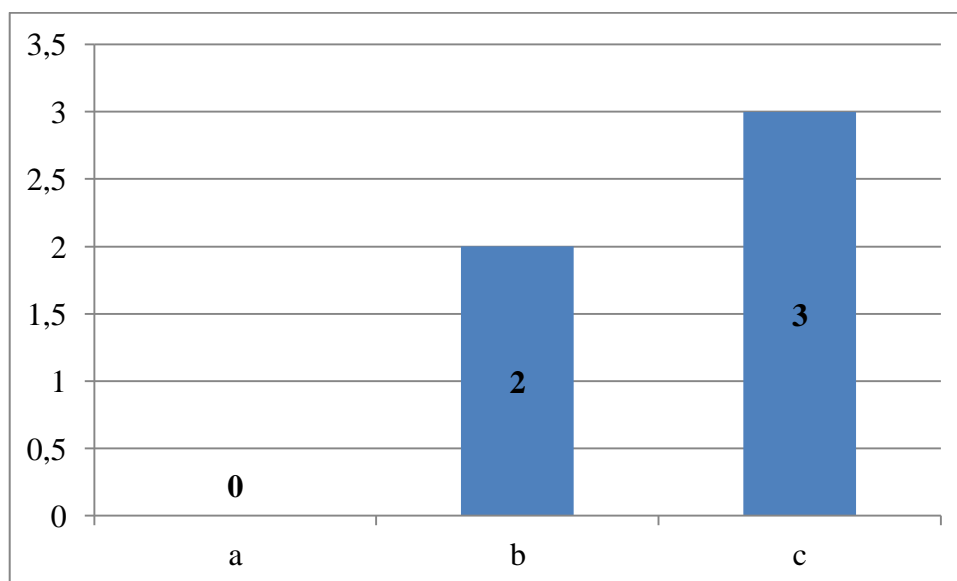
Pramen: (Vlastní zpracování)

Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – ano, po splnění klíčového úkolu se mi zvýší mzda a profesně postoupím,
- **b** – po splnění klíčového úkolu mi náleží odměna,
- **c** – ne, souvisí to s mým dlouhodobým pracovním výkonem.

Jak je z grafu patrné, i u této otázky se vyskytuje 100% shoda všech respondentů. Z výsledku je zřejmé, že se v podniku neobjevuje typ všechno nebo nic, kde by jednotlivé pracovní výsledky měly vliv na jedincovu kariéru. Ve společnosti jsou jasně vymezena pravidla, která musí zaměstnanec dodržovat a plnit v termínu, a která jsou jeho povinností.

Graf č. 4: Zajímá se vedení, při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí, o Váš názor?



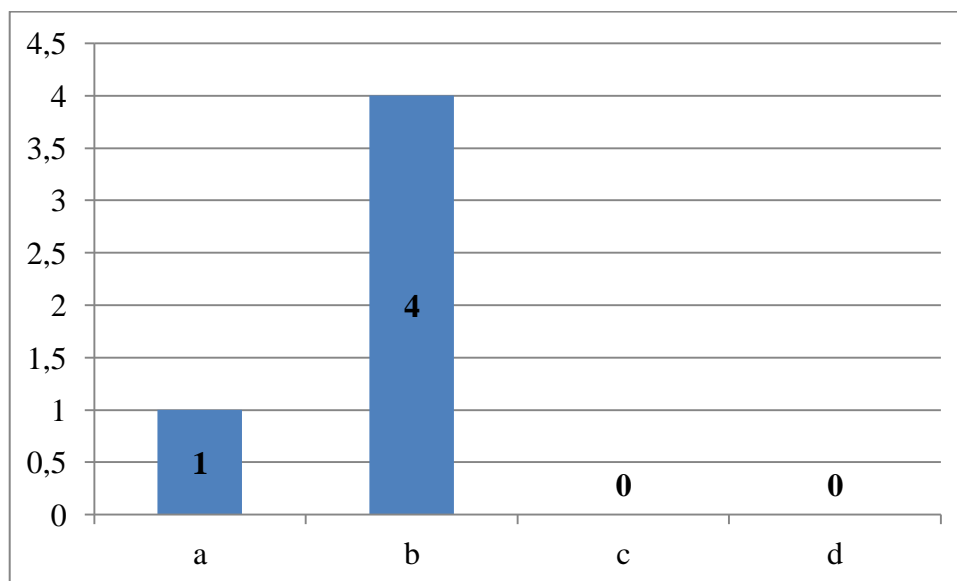
Pramen: (Vlastní zpracování)

Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – ano, jsem vyzván/a svým nadřízeným k zaujetí stanoviska ještě před konečným rozhodnutím, mé připomínky ovlivňují rozhodnutí společnosti,
- **b** – mé osobní připomínky bere vedení společnosti na vědomí, avšak není pravidlem, že ovlivní jejich rozhodnutí,
- **c** – ne, vedení se nezajímá o můj názor.

U této otázky se můžeme jen dohadovat, čím je dán rozdíl, že 40% z celkových 5 respondentů se domnívá, že vedení bere jejich osobní připomínky na vědomí a naopak zbylých 60% s tímto výrokem nesouhlasí. Celkem 2 zaměstnanci z oblasti středního managementu a 1 řadový pracovník se přiklání k odpovědi c, tedy k tomu, že se vedení nezajímá o jejich názor. Zbylí dva zaměstnanci z oblasti středního managementu upřednostňují odpověď b. Tento rozdíl může být dán větší sympatií a větší důvěrou vedení k jednotlivým pracovníkům společnosti. U této otázky vnímají spíše zaměstnanci podnikovou kulturu jako kulturu typu všechno nebo nic.

Graf č. 5: Komunikace s ostatními spolupracovníky a vedením probíhá



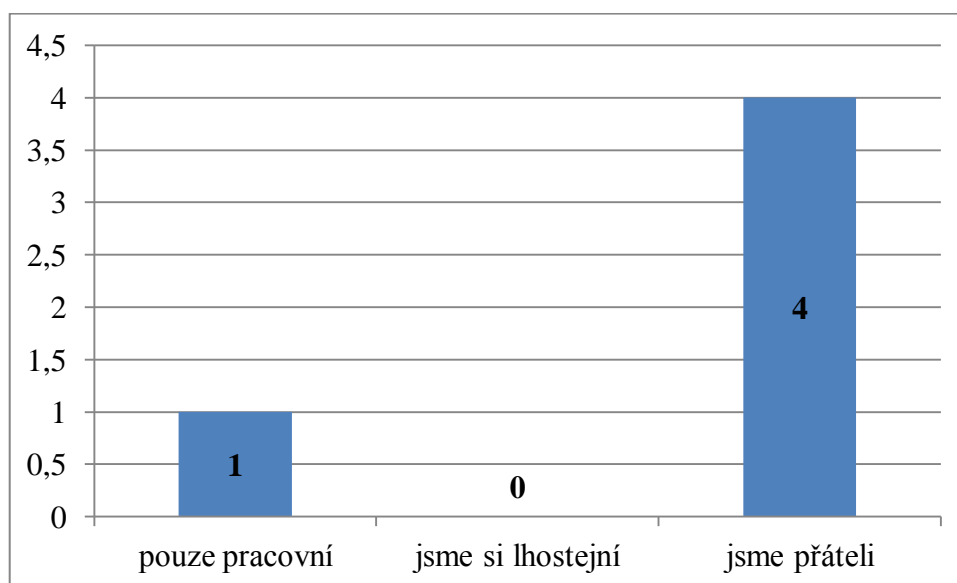
Pramen: (Vlastní zpracování)

Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, d, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – ano, formálně, jen v rámci pracovních záležitostí,
- **b** – neformálně, s ostatními spolupracovníky se stýkám i ve volném čase,
- **c** – neformálně, s ostatními spolupracovníky udržuji velmi blízký vztah, zveme se na rodinné oslavy, jezdíme spolu na dovolenou aj.,
- **d** – na pracovišti spolu téměř nekomunikujeme.

Kvalita a úroveň komunikace na pracovišti fakticky ovlivňuje výkonnost a efektivitu dané společnosti. V neposlední řadě má dopad na sociální klima a podnikovou kulturu. Z výsledku je zřejmé, že zaměstnanci mezi sebou udržují velmi přátelské vztahy a komunikace je především neformální. Tento výsledek je velmi pozitivní pro klima společnosti a přiklání se ke kulturnímu typu chléb a hry.

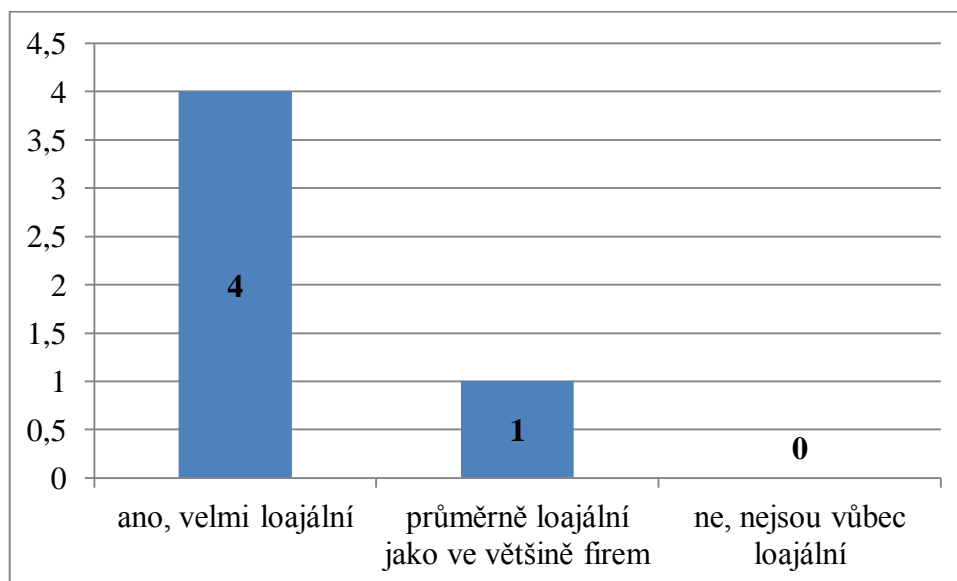
Graf č. 6: Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky?



Pramen: (Vlastní zpracování)

Následující výsledek jen potvrzuje předešlý. Ve společnosti CB – Mercury Center jsou vztahy mezi zaměstnanci velmi otevřené. V organizaci panuje přátelská atmosféra, která tak jen podporuje výkonnost celé společnosti. Až na jednoho pracovníka, který vnímá vztahy na pracovišti pouze jako pracovní, spolu ostatní udržují vřelé pracovní až osobní vztahy. Zde stojíme před otázkou, co vede pouze jednoho zaměstnance k tomu, že vztahy na pracovišti vnímá pouze jako pracovní? Odpovědí na tuto otázku je mnoho. Může to být dáno jeho introverzí, která má za následek to, že jedinec nevyhledává společnost a je uzavřený do sebe. Nebo naopak není ostatními spolupracovníky přijímán. Výsledek rovněž napovídá tomu, že zaměstnanci chápou podnikovou kulturu jako kulturu typu chléb a hry.

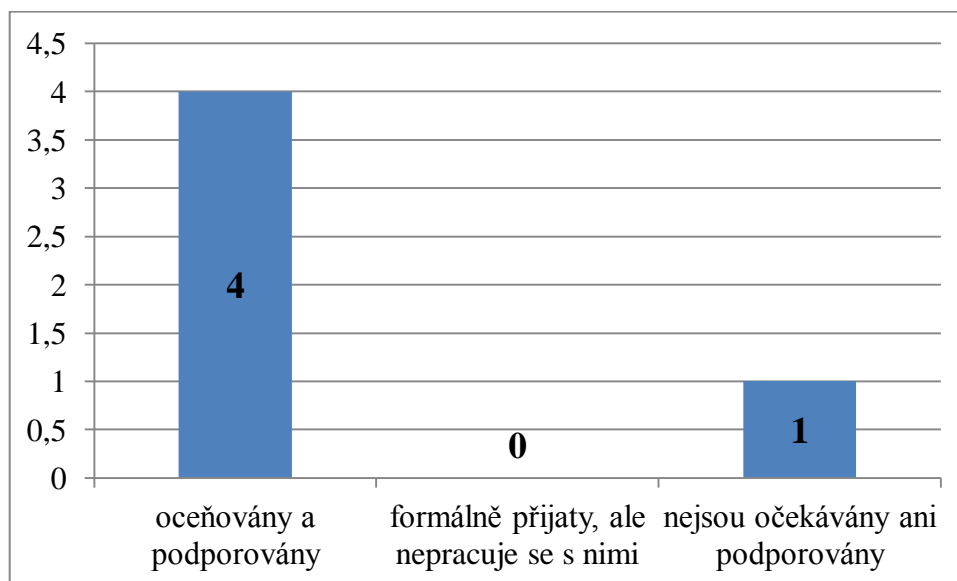
Graf č. 7: Jsou obecně zaměstnanci Vaší společnosti loajální k Vaší společnosti?



Pramen: (Vlastní zpracování)

Spokojenost a loajalita zaměstnanců ovlivňuje stejně jako komunikace celkovou výkonnost společnosti. Spokojení a loajální zaměstnanci přináší své společnosti vyšší produktivitu práce, nízkou fluktuaci zaměstnanců a řadu dalších výhod. Na základě našeho výsledku jsme zjistili, že téměř všichni zaměstnanci jsou velmi loajální ke své společnosti. Důležité je uvědomit si, že pojem loajalita nemá nic společného s podlézáním vedoucímu. Naopak to znamená, že zaměstnanci společnosti Mercury vykonávají svou práci rádi, vycházejí se svými kolegy a neodejdou ze společnosti pokaždé, když se vyskytne problém. Tento výsledek opět napovídá faktu, že podniková kultura je vnímána jako kultura typu chléb a hry.

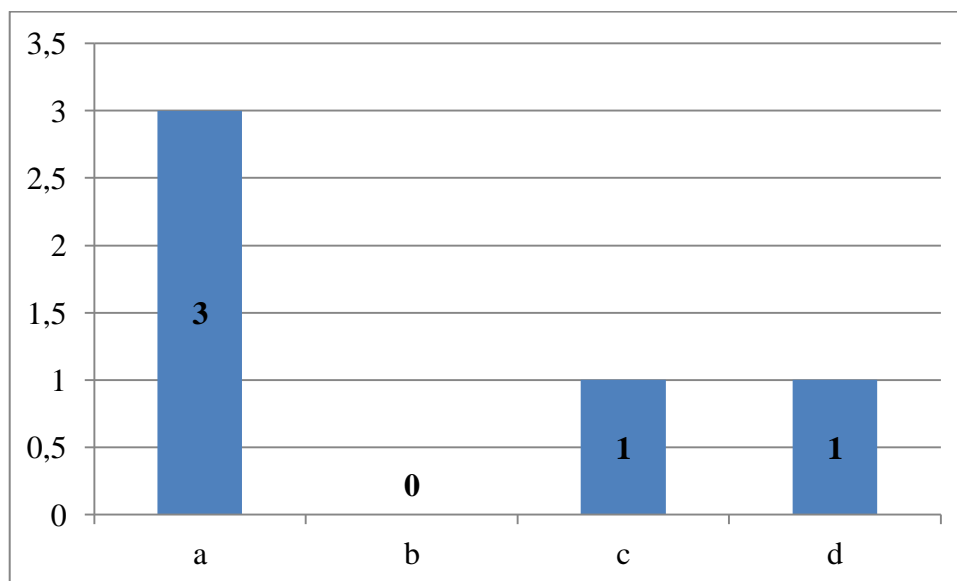
Graf č. 8: Nové nápady, podněty a myšlenky jsou ve Vaší společnosti



Pramen: (Vlastní zpracování)

Pouze jeden pracovník odpověděl, že jeho nové nápady a připomínky nejsou společností očekávány ani podporovány, čemuž by odpovídal výsledek, že se pracovník přiklání k typu podnikové kultury analyticko – projektové. V takovéto kultuře je kariéra značně zdlouhavá. Do tří let je každý považován za nováčka a právě jeho nápady či podněty nejsou očekávány ani podporovány. Zbylí 4 pracovníci vnímají své náměty a připomínky jako užitečné pro vedení, což vypovídá o pravém opaku. Zaměstnanci se spíše přiklání k typu podnikové kultury chléb a hry, který se vyznačuje přátelským prostředím, a kde jsou podněty ostatních brány na vědomí. Z celkového výsledku tedy lze vyvodit, že pracovníci vnímají své vedení jako ochotné akceptovat jejich návrhy a připomínky.

Graf č. 9: Máte konkrétní představu o tom, v čem je Vaše činnost důležitá pro firmu?



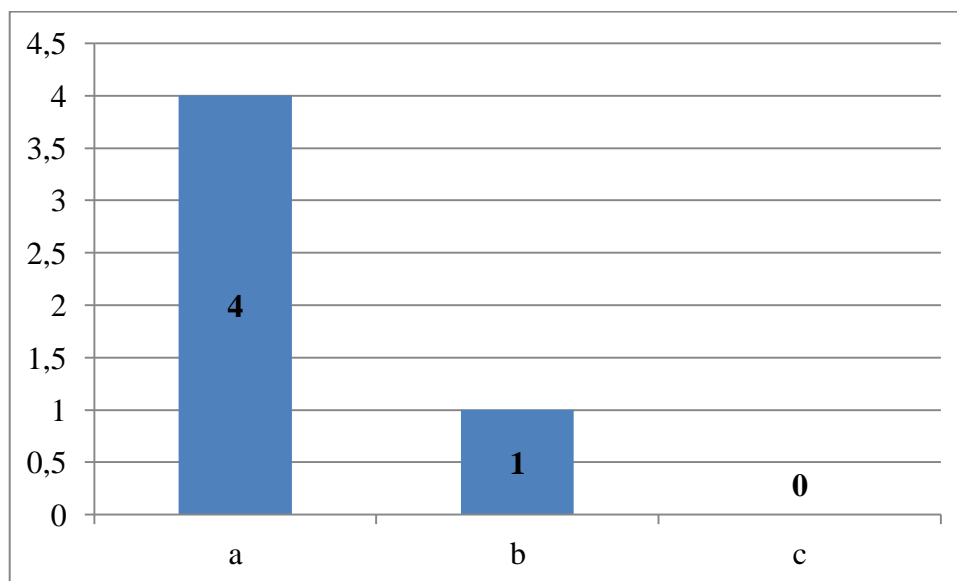
Pramen: (Vlastní zpracování)

Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, d, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – ano, plyne to přímo z činnosti samotné,
- **b** – ano, jsem informován/a o tom, jaké činnosti bezprostředně navazují,
- **c** – ano, jsem informován/a o činnostech ve většině útvarů,
- **d** – ne, výsledky své práce předávám dále, aniž bych věděl/a, zda vůbec a kdo je bude realizovat.

Převážná většina zaměstnanců společnosti Mercury ví, co se od nich očekává a jaká je jejich náplň práce. Zaměstnanci mají podvědomí o svém přínosu pro společnost. Lze tedy předpokládat, že vztahy na pracovišti jsou otevřené, v organizaci nejsou žádné bariéry v komunikaci a to jak mezi zaměstnanci, tak i zaměstnanci a vedením společnosti. Znovu nám to potvrzuje předešlé výsledky, které svědčí o tom, že v podniku převládá kultura typu chléb a hry. Jeden zaměstnanec si není vědom svého přínosu pro společnost. Z podrobnějšího zkoumání jednotlivých dotazníků, jsem dospěla k závěru, že se jedná o téhož zaměstnance, který jako jediný odpověděl, že vztahy s ostatními vnímá čistě jako pracovní. Jeho názor na podnikovou kulturu se přiklání k typu analyticko – projektové kultury.

Graf č. 10: Jsou ve Vaší firmě přesně stanovené/vymezené pravomoci?



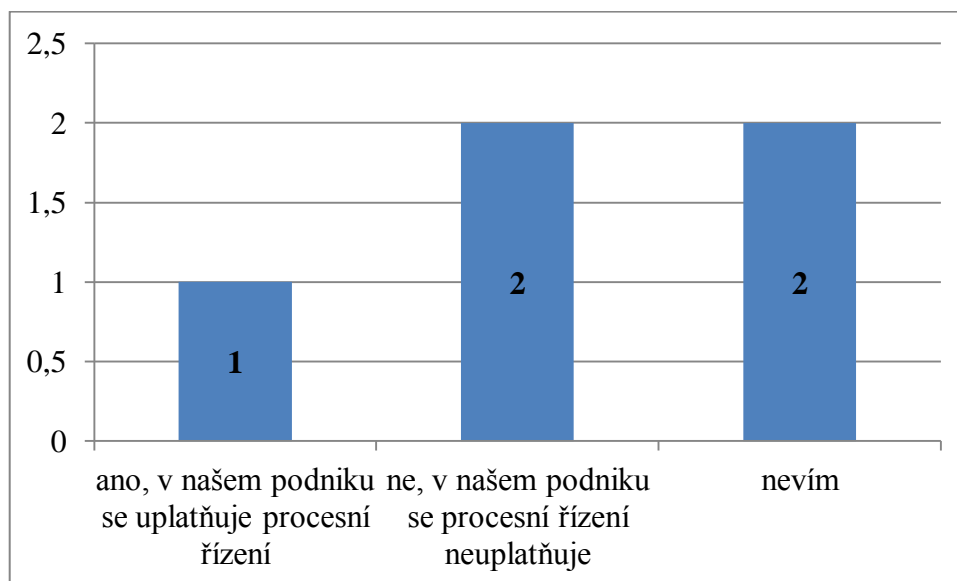
Pramen: (Vlastní zpracování)

Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – ano, pravomoci jsou písemně stanovené, každý ve firmě ví, co je v popisu jeho práce a komu se zodpovídá,
- **b** – ano, pravomoci jsou stanoveny ústně, ale občas se stává, že pracuji na úkolech, které nesouvisí s popisem mé práce,
- **c** – ne, každý dělá to, co je momentálně zapotřebí.

Z grafu je patrné, že ve společnosti existují interní dokumenty, v kterých jsou jednotlivé pravomoci písemně vypracované. Vše má svůj řád a zaměstnanci vědí, co musí splnit a co se od nich očekává. Na základě odpovědí jednotlivých zaměstnanců můžeme říci, že se ve společnosti objevují i prvky procesní kultury.

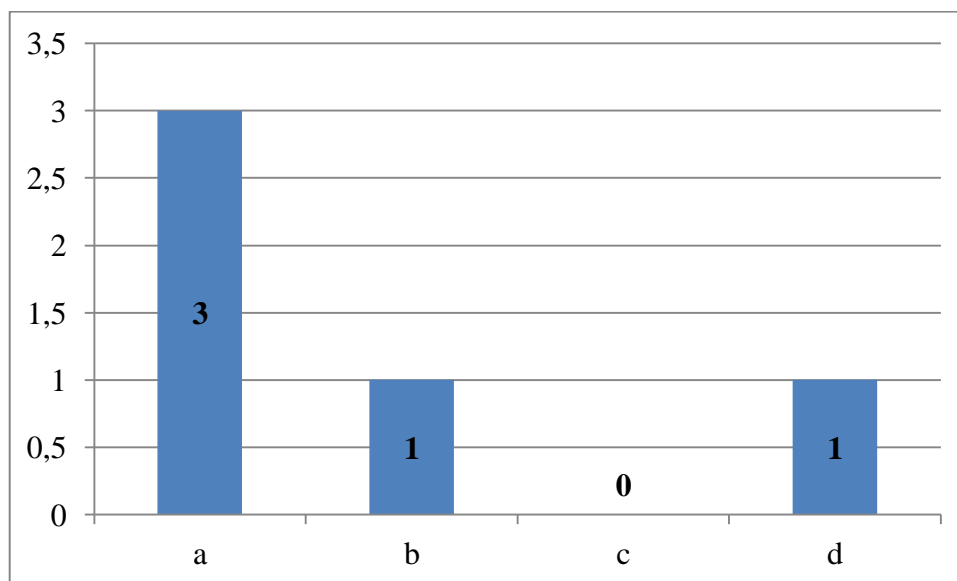
Graf č. 11: Soustřeďují se aktivity ve Vašem podniku na proces?



Pramen: (Vlastní zpracování)

Pouze jeden zaměstnanec si myslí, že se ve společnosti Mercury uplatňuje procesní řízení. Další dva zaměstnanci tvrdí pravý opak a zbylí dva nevědí. U této otázky je dle mého názoru nutné, položit si otázku, zda vůbec mají zaměstnanci ponětí o tom, co to procesní řízení je. Společnost nemá vypracované interní dokumenty, v kterých by byl označen typ podnikové kultury. Při vyplňování dotazníků zaměstnanci jsem byla přítomna a setkávala jsem se právě s otázkami, co si pod určitou otázkou má daný pracovník představit. Z toho důvodu bych ráda poukázala na výsledky manažerů, kteří jsou přesvědčeni o tom, že se v jejich organizaci procesní řízení uplatňuje. Nelze tedy s určitou pravděpodobností tvrdit, že se v podniku uplatňují prvky procesní kultury.

Graf č. 12: Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci?



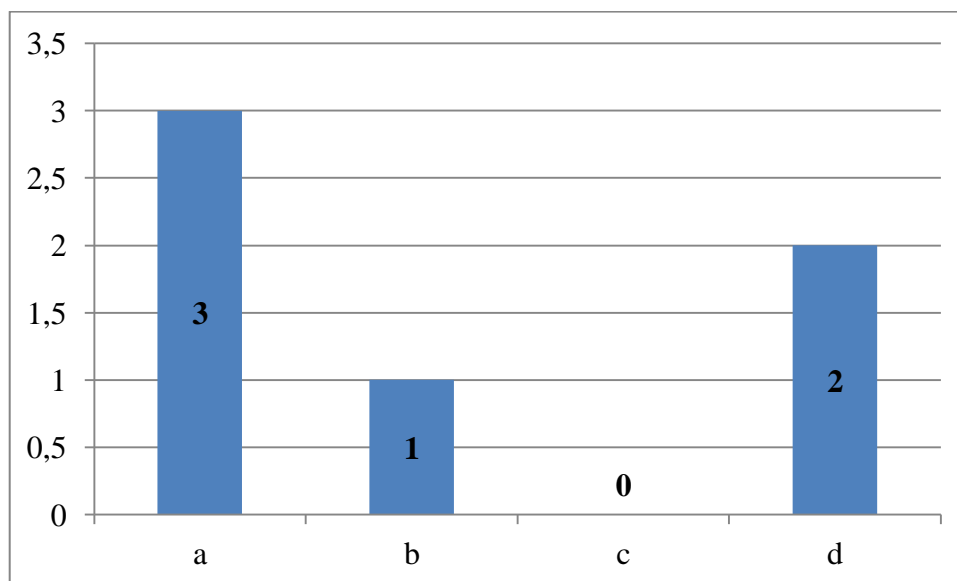
Pramen: (Vlastní zpracování)

Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, d, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – materiální uspokojení (mzda/plat, ostatní hmotné požitky),
- **b** – seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce,
- **c** – příležitost ke kariéernímu růstu,
- **d** – možnost být součástí týmu.

Každý z nás vykonává svou práci především z toho důvodu, že mu za ni náleží finanční odměna. Tato otázka byla zaměstnancům položena především proto, zda pro někoho z nich znamená jejich práce i něco víc. Pro 60% zaměstnanců znamená práce především materiální uspokojení. Zbylých 40% se rozhodlo jinak. Velmi mne tento výsledek překvapil. Zaměstnanci nevidí ve své práci jen materiální uspokojení, ale i možnost seberealizace a možnost být součástí týmu. To rovněž nasvědčuje tomu, že ve společnosti převládá typ chléb a hry, s prvky procesní kultury.

Graf č. 13: Vaše práce je nadřizeným hodnocena



Pramen: (Vlastní zpracování)

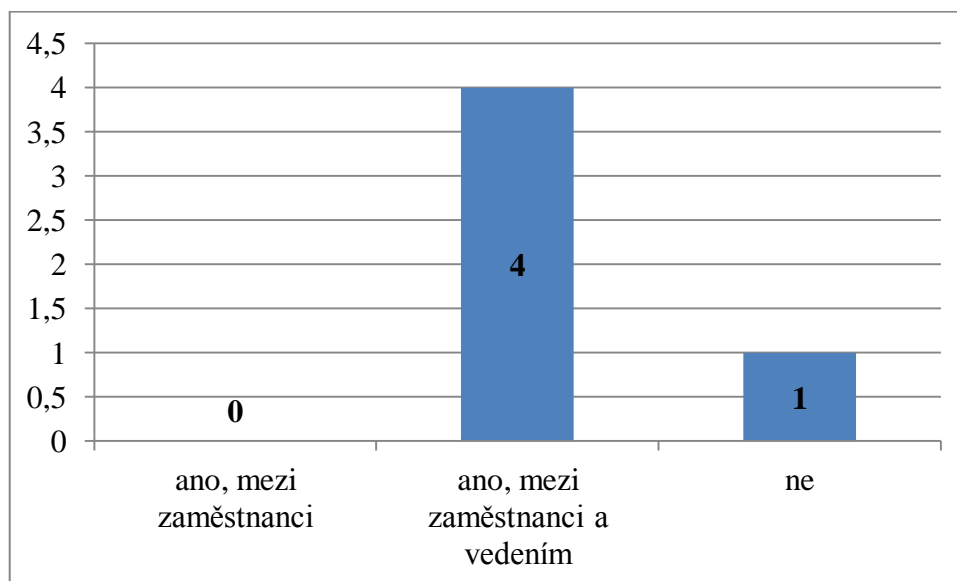
Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, d, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – vyšší mzdy/platu,
- **b** – dalšími výhodami materiálního charakteru (např. automobil, mobilní telefon),
- **c** – formálním hodnocením,
- **d** – neformálním hodnocením.

U této otázky měli zaměstnanci možnost výběru více položek. Pouze jeden zaměstnanec využil této možnosti a odpověděl, že jeho práce je hodnocena jednak vyšší mzdy a jednak dalšími výhodami materiálního charakteru. Zaměstnanci se tedy všeobecně shodli na tom, že jejich práce je hodnocena především vyšší mzdy a neformálním hodnocením ze strany vedoucího. Opět se tedy dostáváme k závěru, že pracovníci společnosti vnímají podnikovou kulturu jako kulturu typu chléb a hry s občasnými prvky procesní kultury.

Doposud jsme zkoumali otázky a odpovědi zaměstnanců týkající se typu podnikové kultury podle výrazného determinantu. Následující otázky hodnotí podnikovou kulturu na základě nepříznivého stavu jednotlivce.

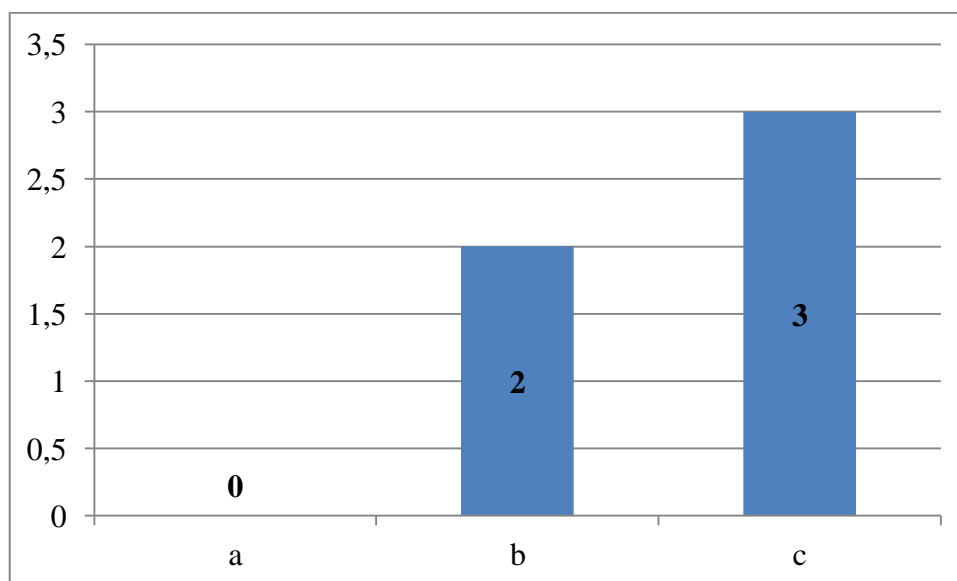
Graf č. 14: Kolují ve Vaší firmě dohady a fámy?



Pramen: (Vlastní zpracování)

Zaměstnanci se shodují na tom, že v jejich společnosti kolují fámy a to jak mezi zaměstnanci, tak i vedením. Pouze jeden pracovník si to nemyslí. Po podrobnějším zkoumání jsem zjistila, že se opět jedná o stejného zaměstnance, který s ostatními spolupracovníky udržuje pouze pracovní vztahy a nemá konkrétní představu o tom, v čem je jeho činnost důležitá pro firmu. Tento výsledek je podle mě dán tím, že pracovník nebyl do kolektivu firmy zcela přijat. Přikláníme se tedy k výsledku, že ve společnosti převládá typ paranoidní kultury.

Graf č. 15: Máte pocit, že jste ve Vaší společnosti pod neustálým tlakem, převládá u Vás strach a nedůvěra v ostatní?



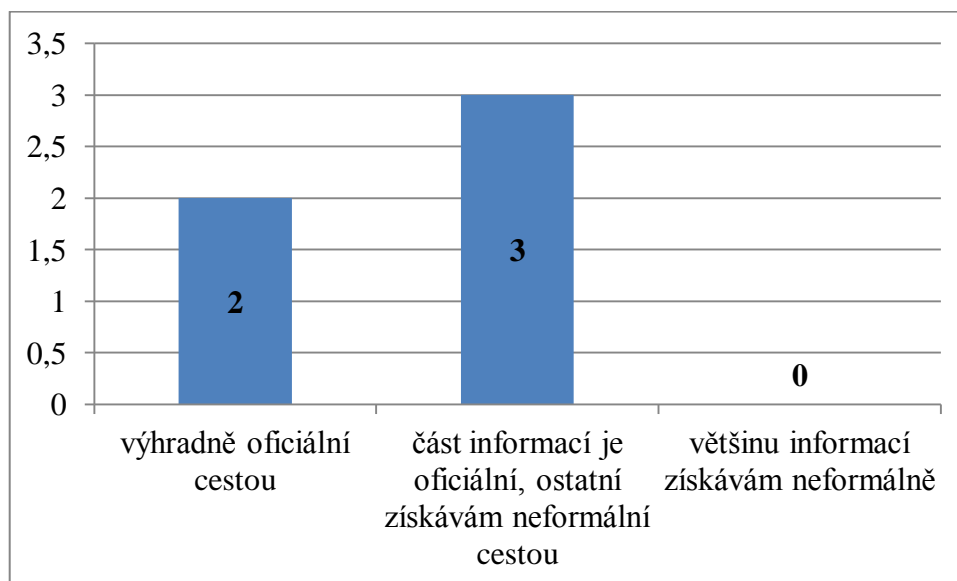
Pramen: (Vlastní zpracování)

Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – ano, pracuji pod neustálým tlakem, ostatním nedůvěřuji,
- **b** – občas ano, každý máme své povinnosti,
- **c** – ne, atmosféra je uvolněná, s ostatními spolupracuji.

60% zaměstnanců je přesvědčeno, že atmosféra v podniku je uvolněná a upřednostňuje se především týmová spolupráce. Zbýlých 40% si myslí, že občas dochází k určitým sporům a nátlaku ze strany vedení. To je ovšem dle mého názoru způsobeno náplní dané práce. Nikdo z pracovníků nevnímá podnikovou kulturu v podniku jako paranoidní. Nedochozí zde k obavám a strachu ze strany zaměstnanců. Přikláníme se tedy k výsledku, že podnikovou kulturu lze přirovnat ke kultuře dramatické, kde je atmosféra uvolněná a vše je založeno na bázi přátelských vztahů mezi zaměstnanci a vedením.

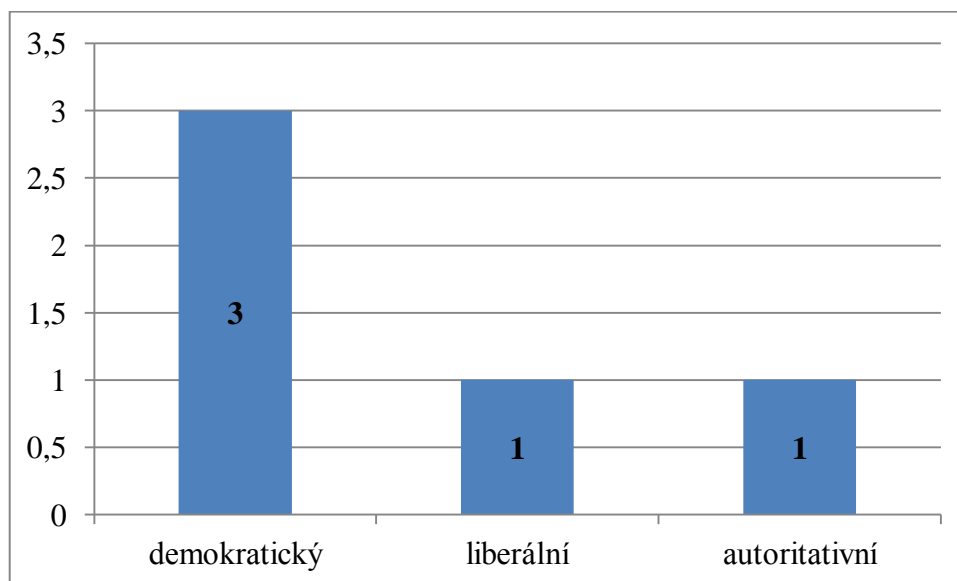
Graf č. 16: Informace, které potřebuji pro svou práci, mám k dispozici



Pramen: (Vlastní zpracování)

Předešlé výsledky, na základě kterých jsme zjistili, jak fungují vztahy na pracovišti, nám jen potvrzují tento výsledek. Převážná většina zaměstnanců získává potřebné informace od vedení jak oficiální cestou, tak i neoficiální. Tento výsledek je dán tím, že vedení i zaměstnanci mezi sebou udržují velmi blízké vztahy a z toho důvodu spolu mluví o pracovních záležitostech i ve volném čase. Přikláníme se tedy k názoru, že kultura se přibližuje spíše k dramatickému typu kultury. Dva zaměstnanci jsou přesvědčeni o tom, že veškeré potřebné údaje získávají pouze oficiální cestou. Na pracovišti a v určité konkrétní podobě. Takovému přesvědčení by odpovídal spíše typ nátlakové kultury, kdy se veškeré potřebné informace získávají právě výhradně oficiální cestou.

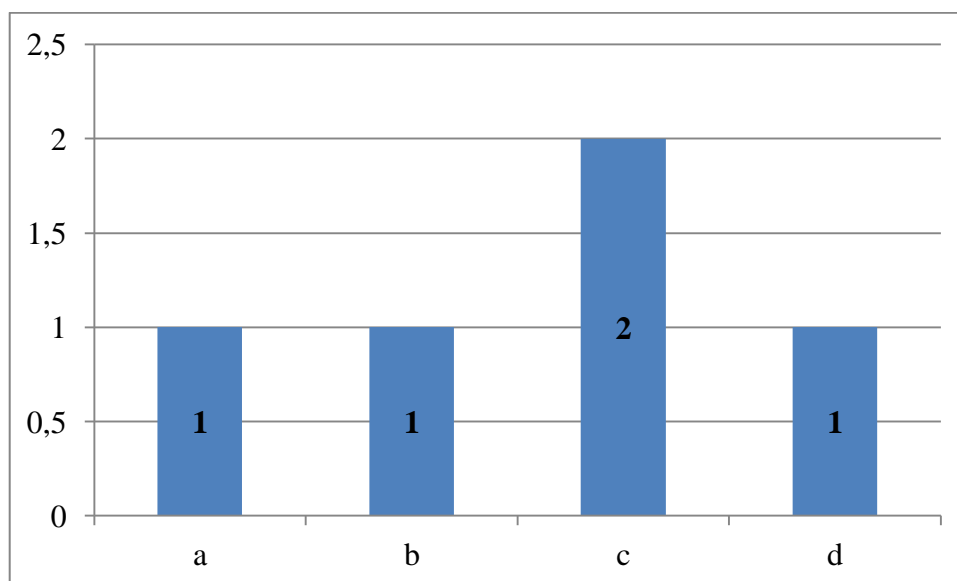
Graf č. 17: Řídící styl top managementu (vedení) byste označil/a jako



Pramen: (Vlastní zpracování)

3 zaměstnanci se domnívají, že řídicí styl vedení by se dal nejlépe označit jako demokratický. Shodují se tak s názorem pana Stundnera a paní Djurevské, kteří rovněž označili svůj typ vedení/řízení za demokratický. Jeden pracovník se přiklání spíše k liberálnímu stylu řízení, což by nasvědčovalo dramatické kultuře. Poslední pracovník shledává způsob řízení jako autoritativní a zcela tím tak vybočuje z řady názorů ostatních. Tento názor by nasvědčoval nátlakovému typu kultury. Při podrobnějším průzkumu dotazníků jsem zjistila, že se jedná o jinou osobu, než doposud. Tento výsledek je poněkud zarážející, jelikož jedinec na předešlé otázky odpovídal vždy kladně, v souladu s ostatními.

Graf č. 18: Zajímá se Váš nadřízený pouze o výsledky Vaší práce nebo i osobní problémy?



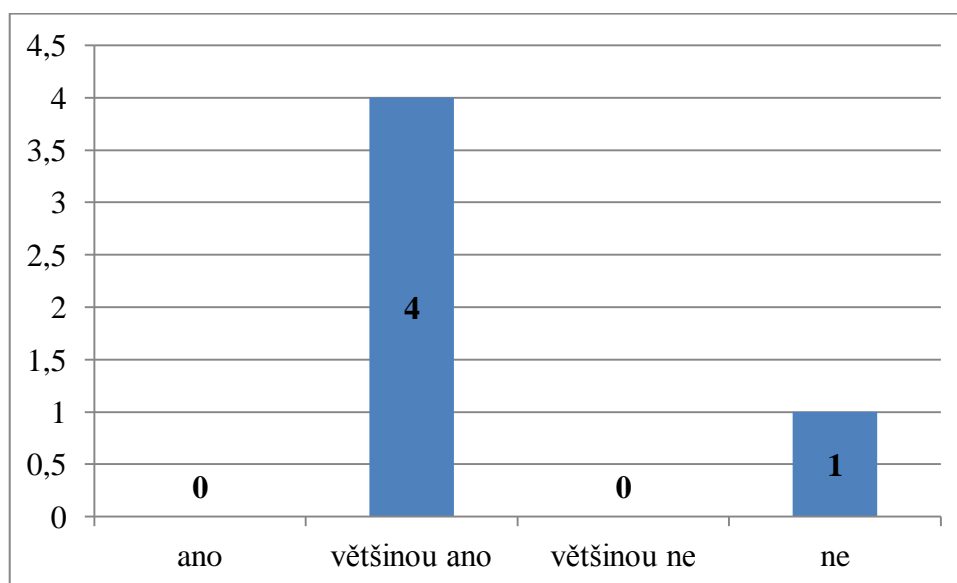
Pramen: (Vlastní zpracování)

Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, d, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – ano, o všechny problémy i detaily,
- **b** – ano, o většinu problémů,
- **c** – ano, pouze o zásadní problémy,
- **d** – ne, zajímají ho jen pracovní výsledky.

Z uvedeného vyplývá, že vedení má v každém případě zájem o své zaměstnance. Nezajímá se jen o pracovní problémy a výsledky, ale i o osobní potřeby svých zaměstnanců. Výsledek tak jen potvrzuje předchozí předpoklady, že vztahy zaměstnanců a vedení jsou na velmi vysoké úrovni. Rovněž se tedy přikláníme k tomu, že podniková kultura se vyznačuje prvky dramatické kultury. Pouze jeden jedinec odpověděl, že vedení se nezajímá o jeho osobní problémy, ale pouze o pracovní výsledky.

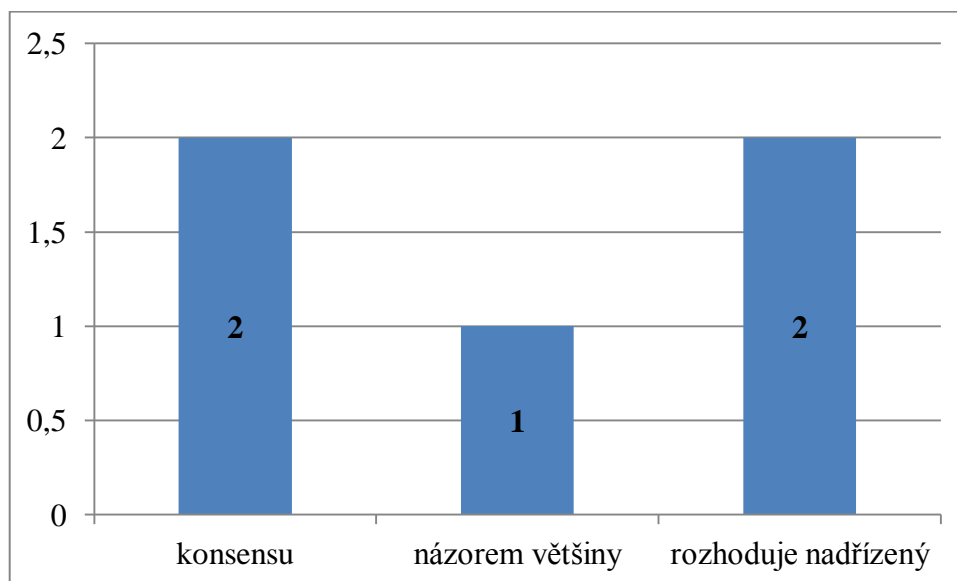
Graf č. 19: Máte důvěru v rozhodnutí top managementu (vedení)?



Pramen: (Vlastní zpracování)

Důvěra je velmi klíčovým pojem ve vztazích mezi vedením a zaměstnanci. Množství důvěry značně ovlivňuje podnikovou kulturu a chování zaměstnanců. Důležité je si uvědomit, že důvěra je oboustranný proces, na kterém se podílí jak zaměstnanec, tak i vedení společnosti. Vytváří se postupně a na základě zkušeností. 80% zaměstnanců se přiklání k tomu názoru, že důvěřují svému vedení, což je pro společnost velmi dobrý výsledek. Z výše uvedeného můžeme říci, že vedení se ke svým zaměstnancům chová slušně a spravedlivě, vytváří pracovníkům adekvátní pracovní podmínky a také jim dává prostor uplatnit své znalosti a zkušenosti. Názor zaměstnanců tak nasvědčuje dramatickému typu podnikové kultury. Znovu jeden zaměstnanec tento názor nesdílí. Zde se můžeme jen domnívat, zda má nedůvěru pouze ve vedení společnosti, nebo i v organizaci jako takovou. Jeho vnímání podnikové kultury se tak přiklání spíše k nátlakovému či paranoidnímu typu.

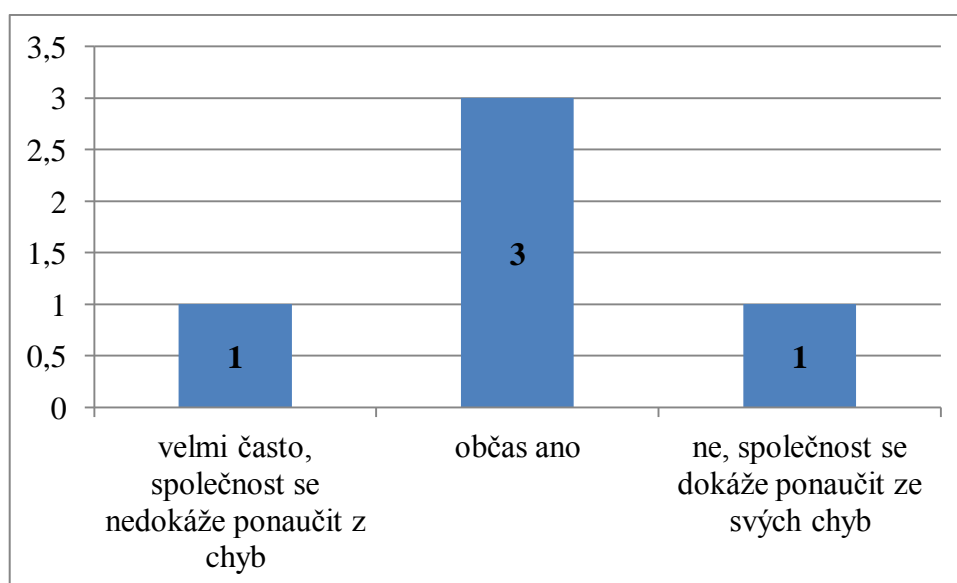
Graf č. 20: Pracovní problémy ve Vašem oddělení jsou řešeny formou



Pramen: (Vlastní zpracování)

Rozhodování zásadním způsobem ovlivňuje efektivnost fungování a budoucí prosperitu celé společnosti. Zaměstnanci CB – Mercury a.s. mají značně odlišné názory na způsob a formu rozhodování. Z tohoto výsledku se nedá přesněji určit, k jakému typu podnikové kultury mají blíže, zda k depresivní či dramatické kultuře.

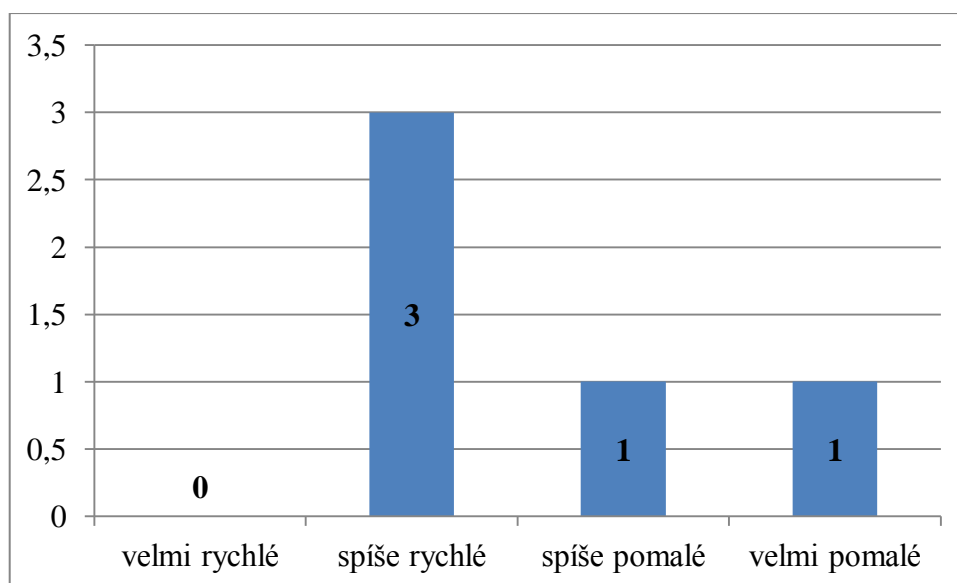
Graf č. 21: Opakují se ve Vaší společnosti chyby, které již dříve nastaly?



Pramen: (Vlastní zpracování)

Dělat chyby je svým způsobem lidské. Na druhou stranu je velmi důležité, aby se z nich společnost dokázala ponaučit a chyby se již vícekrát neopakovaly. Dle převážné většiny názorů zaměstnanců, se společnost dokáže ponaučit ze svých chyb, ale najdou se i takové případy, kdy se chyby opakují. Tento výsledek není nejhorší. Opět se ale ve společnosti našel jedinec, který se domnívá, že je tomu naopak. Jeho názor by se dal přirovnat k depresivnímu typu podnikové kultury.

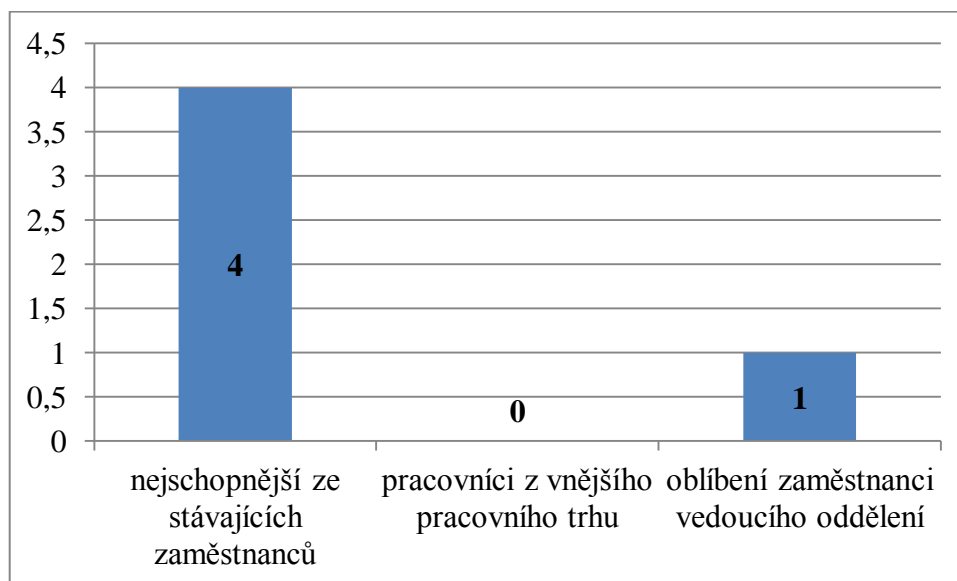
Graf č. 22: Rozhodování ve Vaší společnosti je



Pramen: (Vlastní zpracování)

Rozhodování je kombinací vědy a uměním manažera rozhodovat. Manažeři se stanou úspěšnými tehdy, když se naučí rychle a správně rozhodovat. Dle hodnocení zaměstnanců se dá rozhodování označit za spíše rychlé, jak by tomu mělo být. I zde se našli zaměstnanci, kteří s tímto výrokem nesouhlasí a rozhodování vnímají jako pomalé, ba dokonce velmi pomalé. Dle bližšího prozkoumání dotazníků jednotlivých pracovníků společnosti Mercury, jsem zjistila, že se jedná právě o ty dva zaměstnance, kteří se již v předchozích otázkách a odpovědích odlišovali od ostatních. Jejich vnímání podnikové kultury se dá opět přirovnat k depresivnímu typu. Budeme – li brát v potaz názor většiny zaměstnanců, můžeme označit typ podnikové kultury za dramatický.

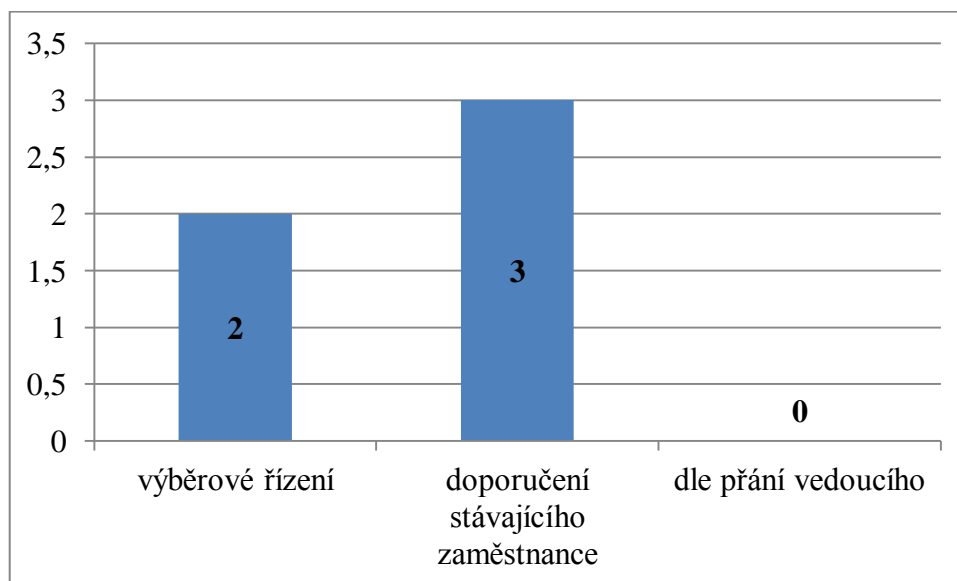
Graf č. 23: Na uvolněné manažerské posty jsou ve Vaší společnosti přijímáni



Pramen: (Vlastní zpracování)

80% stávajících zaměstnanců se domnívá, že na manažerské posty jsou přijímáni nejschopnější jedinci ze strany zaměstnanců. Na základě výsledku můžeme říci, že společnost při přijímání nových členů vybírá z řad svých pracovníků. To je na jednu stranu dobré pro zaměstnance, na stranu druhou je to nevýhoda pro uchazeče z externího prostředí. Podnikovou kulturu můžeme tedy veskrze označit jako dramatickou. Jako u všech předešlých otázek se i zde našel jeden zaměstnanec, který vnímá podnikovou kulturu jinak – schizoidní typ. Jedná se stále o dva zaměstnance, kteří se ve většině případů odlišují od názoru většiny, přičemž oba působí v oblasti středního managementu.

Graf č. 24: Jakým způsobem jsou vybírání noví pracovníci Vaší společnosti?



Pramen: (Vlastní zpracování)

Z předchozích výsledků již víme, že ve společnosti CB – Mercury a.s. jsou vztahy mezi zaměstnanci a manažery velmi blízké. Tomuto úsudku odpovídá i následující resumé. 60% zaměstnanců se domnívá, že na nové pracovní místo budou přijati ti, kteří dostanou doporučení od stávajícího zaměstnance. To jen doplňuje fakt, že pracovníci společnosti vnímají kulturu veskrze jako dramatickou. Zbylých 40% je přesvědčeno o tom, že nové pracovní místo obdrží ti, kteří úspěšně absolvují výběrové řízení.

4.2 Resi Třeboň spol. s r.o.

Společnost Resi Třeboň, s.r.o. je českou výrobní firmou s komplexní a širokou nabídkou lehátek a stolů. Společnost byla založena v roce 1993 dvěma společníky, panem Sedláčkem a Ing. Šimečkem. V roce 1998 se stal dalším společníkem pan Karel Poborský (vicemistr Evropy 96 v kopané). Výrobky společnosti dobře znal i z vlastní zkušenosti, a proto se mohl zaručit za jejich kvalitu.

Hlavním cílem byla výroba manipulačních stolů pro rehabilitaci, fyzioterapii a ostatní příbuzné obory. Postupem času, jak se společnost rozrůstala, se výrobní program rozšířil o další typy lehátek. Jednalo se především o vyšetřovací stoly pro gynekologii,

osteopatii, transportní a transfuzní lehátka do nemocnic aj. V roce 1999 společnost vybudovala novou výrobní halu vybavenou nejmodernější technologií, která je neustále obnovována.

Velký důraz je rovněž kladen na kvalitu jednotlivých komponentů. Pohonné jednotky jsou vyráběny německou společností Hanning. Železný materiál se dováží z Itálie a prochází kontrolou přesnosti s odchylkou 0,1mm. Ovládací elementy dodává společnosti německá firma Elesa Ganter.

V současné době vyrábí přes 50 lehátek a stolů pod registrovanou výrobní značkou JORDAN. Společnost zároveň rozšířila svůj sortiment o rehabilitační a cvičební pomůcky, doplňkový nábytek a pomůcky pro tělesně postižené.

Společnost Resi Třeboň je držitelem několika certifikátů. Vlastní například certifikát CE ISO 13485 : 2003 a certifikát managementu kvality ISO 9001 : 2001, které vydala společnost NQA Global Assurance.

Během několika posledních let si společnost Resi jednoznačně upevnila pozici na domácím trhu a zároveň si vybudovala významné postavení i na zahraničních trzích, zejména v Evropské unii.

4.2.1 Martin Sedláček

Pan Sedláček působí ve společnosti již od jejího roku založení, tedy 21 let. Je jedním z hlavních společníků/zakladatelů. Ve firmě zastává funkci ředitele.

4.2.1.1 Osobnostní typ

Na základě MBTI dotazníku vyšel panu Sedláčkovi typ **ISFJ**, tedy introvertní smyslový typ.

Z výsledků vyplynulo, že pan Sedláček je na pomezí myšlení a cítění, usuzování a vnímání, intraverze a extraverze. V těchto oblastech byl nepatrný rozdíl a to pouze dvou otázek, které rozhodly o tom, že se jedná právě o typ ISFJ. V oblasti smyslového vnímání a intuice bylo resumé následující, a to zcela jasná převaha smyslového vnímání.

Na rozdíl od paní Djurevské a pana Stundnera vyšel panu Sedláčkovi osobnostní typ s převahou introverze.

Tabulka č. 3: Výsledky osobnostního dotazníku MBTI pana Sedláčka

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

Pramen: (MBTI – Sedláček)

Jak už bylo zmíněno v literární rešerši, jedinec tohoto typu nemá sebemenší potíže chovat se jako extravert, pokud to vyžadují okolnosti. Tato osoba se věnuje své práci s určitou posvátností a oddaností, jelikož ví, že práce sama o sobě je důležitá a zábavu si musí člověk zasloužit. Pokud se do něčeho pustí, zpravidla to dokončí, je – li to v jeho silách. Do puntíku se řídí předpisy, závaznými postupy či manuály, neboť ty jsou pro něj zákonem. Pokud někdo z ostatních spolupracovníků poruší závazné směrnice, bývá tím tato osoba pohoršena. Vnímá to jako urážku zkušenějších, kteří s určitou péčí a pílí tyto předpisy pro jiné připravili.

Má potřebu být užitečný pro ostatní. Z tohoto důvodu jej nacházíme v povoláních, kde může pomáhat a prospívat. Nejlepších výsledků dosahuje ve vztahu k lidem, kteří je svým způsobem potřebují a jsou na nich do jisté míry závislí. Takovýto jedinec nevyhledává konflikty, nemá je rád. Na druhou stranu nahromadí – li se v něm příliš mnoho tenze, může nečekaně a nekontrolovatelně vybuchnout.

Jedná se o jedince praktického a realistického, kterého nikterak nepřitahují spekulace či teorie. Na svou práci klade vysoké nároky a očekává, že i ostatní budou pracovat na hranici svých možností. Jeho slabou stránkou je umění delegovat pravomoci. Je mu takzvaně proti srsti, když musí podřízeným poroučet a rozkazovat. V reálném světě se občas setkává s nepochopením. Lidé na něj nahlížejí jako na někoho, o kom si myslí, že jej baví pracovat na hranici svých sil a berou to jako samozřejmost.

4.2.1.2 Podniková kultura dle pana Sedláčka

Na základě dotazníků, který se týkal typu podnikové kultury, a který vyplnil pan Sedláček, byly zjištěny následující informace. Pan Sedláček vnímá podnikové klima jako velmi přátelské a otevřené. Se svými zaměstnanci a spolupracovníky se snaží udržovat velmi blízké vztahy. Pan Sedláček sám poznamenal, že se spolu se svými podřízenými stýká i ve volném čase. Jejich osobní připomínky a názory se snaží brát na vědomí. Na druhou stranu je toho názoru, že zaměstnanci musí dodržovat jistá pravidla. Řídící styl managementu označil za autoritativní, což svým způsobem zcela nekoresponduje s předchozími tvrzeními. Ve společnosti se tak podle názoru pana Sedláčka vzájemně prolínají dva typy kultur, všechno nebo nic a chléb a hry.

Co se týče typu podnikové kultury podle nepříznivého stavu jednotlivce, vnímá pan Sedláček kulturu v podniku jako dramatickou. Do jisté míry se jeho názor shoduje s předchozím, že by se podniková kultura dala označit jako typ chléb a hry. Stejně jako u předchozí typologie, tak i zde se objevují prvky depresivní, někdy až nátlakové kultury.

4.2.2 Ing. Jiří Šimeček

Pan Ing. Šimeček vykonává ve společnosti Resi Třeboň, s.r.o. funkci jednatele firmy. Ve společnosti působí, stejně jako pan Sedláček, od roku jejího založení, tedy 21 let. Rovněž je jedním ze zakladatelů firmy.

4.2.2.1 Osobnostní typ

Na základě MBTI dotazníku vyšel panu Ing. Šimečkovi typ **INTJ**, tedy introvertní intuitivní typ.

Z výsledků vyplynulo, že pan Ing. Šimeček je na hranici mezi extravertí a intraverzí a na hranici mezi smyslovým vnímáním a intuicí. V těchto oblastech byl nepatrný rozdíl, dvou otázek, které určily, že jde právě o typ INTJ. V zbylých dvou oblastech, byly výsledky zcela zřejmé – převaha myšlení a usuzování.

Stejně jako u pana Sedláčka u něj převažuje intraverze nad extravertí.

Tabulka č. 4: Výsledky osobnostního dotazníku MBTI pana Ing. Šimečka

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

Pramen: (MBTI – Ing. Šimeček)

Jedinec tohoto typu se vyznačuje především svou ctížádovostí, díky které se na sobě snaží neustále pracovat a totéž vyžaduje od ostatních. Rád si zachovává odstup, věří svému rozumu a logice. Často se řídí podle jakýchsi pravidel a myšlenkových

postupů. Pokládá je za důležité především proto, že mu mohou poskytnout jedinečně nový pohled na svět. Je to pro něj svým způsobem hra.

Mívá sklon k pragmatismu. Čas od času si velmi okrajově pohrává s určitými náboženskými či filozofickými směry. INTJ je nejteoretičtější ze všech 16 osobnostních typů. Oplývá myšlenkami a nápady, které předtím než je vysloví, důkladně prozkoumá, jestli a zda vůbec mohou být k něčemu užitečné. Tajemství jeho úspěchu tkví především v tom, že má smysl pro to, věci dotahovat do konce a je schopen předvídat i dlouhodobé důsledky svých současných činů.

Velmi často se tento typ objevuje v politických stranách, hnutích či vedení firmy a to z toho důvodu, aby své nápady představil okolnímu světu. Jeho druhotnou funkcí je vědomé extravertní a empirické myšlení. To mu dává schopnost zobecňovat, klasifikovat, sumarizovat, dokazovat a prokazovat cokoliv, o čem chce své okolí přesvědčit. Velmi často dokáže rozpoznat zbytečné věci, funkce aj., které mají za vinu plýtvání lidskými, časovými, peněžními a materiálními zdroji.

Z takového jedince může být velmi dobrý manažer. Za svůj kariérní postup vděčí spíše svému odhodlání a výsledkům než komunikačním dovednostem, své slabé stránce. Na ostatní působí chladně a neemocionálně. V očích ostatních je viděn jako velmi náročný člověk, který odvádí velmi tvrdou práci a lze ho tak jen stěží uspokojit. Dokáže být rezervovaný, odtažitý a neústupný. Na druhou stranu je to jen jeho obranná reakce. Patří mezi ty jedince, kteří mohou například při jednání přejít obvyklé úvodní záležitosti výrokem, že není čas na zbytečné povídání.

Jeho manažerský styl vychází z toho, že chce svět kolem sebe stimulovat k (sebe)zdokonalování. Velmi často se cítí dotčen, když mu někdo řekne, že na něj působí chladně.

4.2.2.2 Podniková kultura dle pana Ing. Šimečka

Stejně jako pan Sedláček, tak i pan Šimeček vnímá vztahy na pracovišti jako velice otevřené a volné. Se svými zaměstnanci a spolupracovníky se snaží udržovat důvěrné a blízké vztahy. Pan Šimeček odpověděl na otázky z dotazníku téměř totožně jako pan Sedláček. Rozcházel se s ním pouze v tom názoru, že styl vedení managementu označil za liberální. To je poměrně podstatný rozdíl od pana Sedláčka, který jej označil za autoritativní. Ve všech ostatních otázkách odpověděl stejně.

Na základě tohoto výsledku se můžeme rovněž přiklonit k názoru, že podniková kultura ve společnosti Resi Třeboň má prvky především kultury typu chléb a hry a všechno nebo nic. Z hlediska typologie podle nepříznivého stavu jednotlivce můžeme kulturu označit jako dramatickou kulturu, s méně častými elementy depresivní kultury.

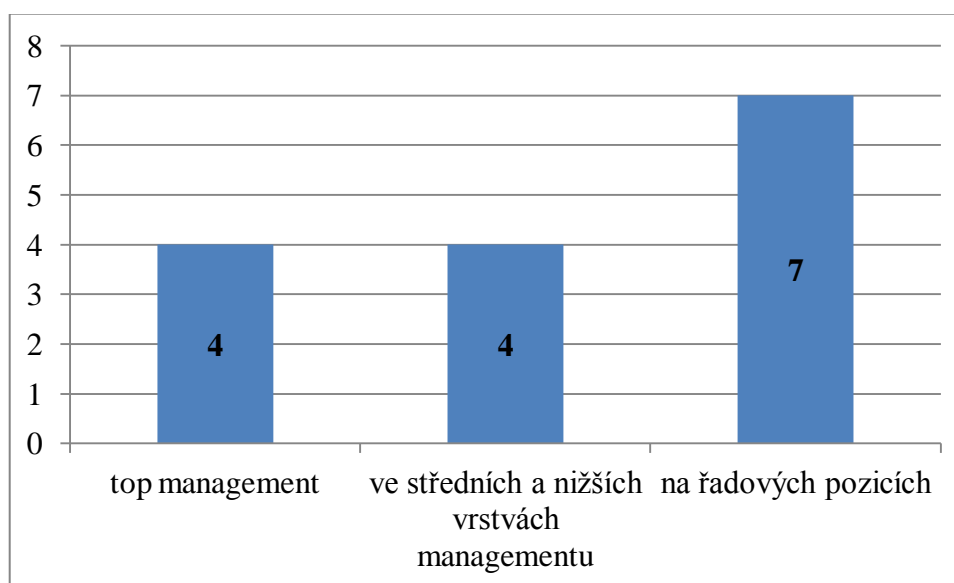
4.2.3 Podniková kultura – zaměstnanci

Nyní následuje rozbor jednotlivých otázek a odpovědí z dotazníku týkající se typu podnikové kultury, na který odpovídali zaměstnanci dané společnosti. Název grafu vždy odpovídá otázce, která byla respondentovi položena.

Ve společnosti Resi Třeboň, s.r.o. pracuje v současné době 18 zaměstnanců. Dotazník byl vyplněn 15 zaměstnanci, přičemž 4 z nich jsou ženy. Většinu zaměstnanců tvoří osoby od 41 – 50 let. Vyjma dvou vedoucích pracovníků, pana Sedláčka a Ing. Šimečka, tvoří převážnou většinu, tj. téměř 86% řadoví pracovníci. Pouze 2 pracovníci jsou zaměstnáni v oblasti středního managementu. Grafy byly vytvořeny na daných 15 zaměstnanců a nejsou v nich zahrnuty odpovědi dvou vedoucích pracovníků. Veškeré otázky byly zodpovězeny všemi respondenty.

První otázky byly zaměřené na údaje o respondentech. Z tohoto důvodu k nim nebyl vytvořen graf.

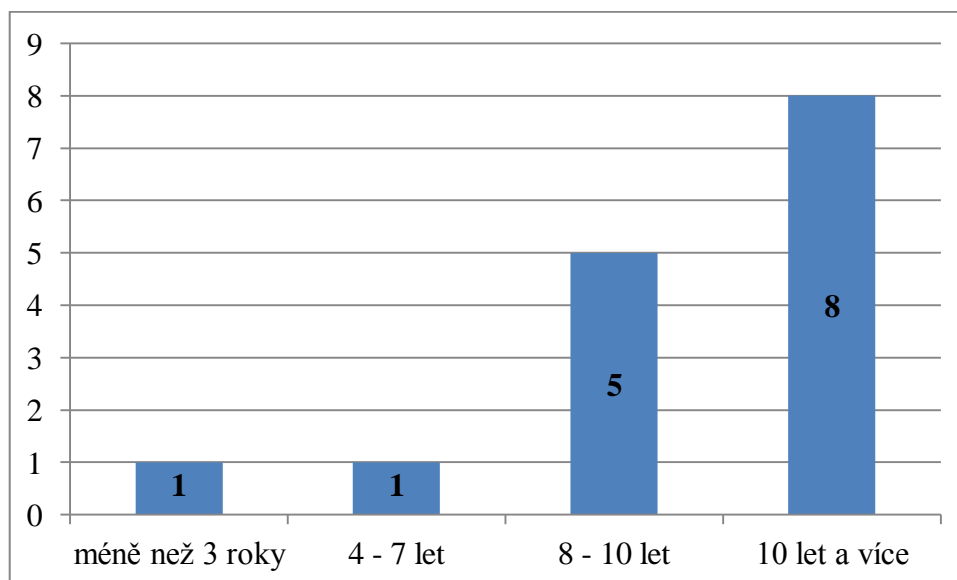
Graf č. 25: Nejschopnější lidé ve Vaší společnosti pracují?



Pramen: (Vlastní zpracování)

U této otázky existují značné rozdíly. Zhruba 46% zaměstnanců se domnívá, že nejschopnější lidé ve společnosti pracují na pozicích řadových pracovníků, jelikož právě oni vyrábějí produkty této společnosti. Při hlubším zkoumání dotazníků jsem zjistila, že tuto odpověď zvolili především řadoví zaměstnanci. 27% zaměstnanců je toho názoru, že nejschopnější lidé pracují v oblasti středního managementu. Za nejvíce schopné tak považují vedoucí jednotlivých oddělení. Zde bych ráda podotkla, že v oblasti středního managementu působí pouze jedna žena a jeden muž. Zbylých 27% má jiný názor a to ten, že nejschopnější lidé se objevují ve vedení podniku. Nelze tedy přesněji říci, k jakému typu podnikové kultury se přiklonit. Oblasti top managementu by odpovídal typ kultury všechno nebo nic. Zbylé části spíše typ chléb a hry.

Graf č. 26: Jak dlouho již pracujete ve Vaší společnosti?



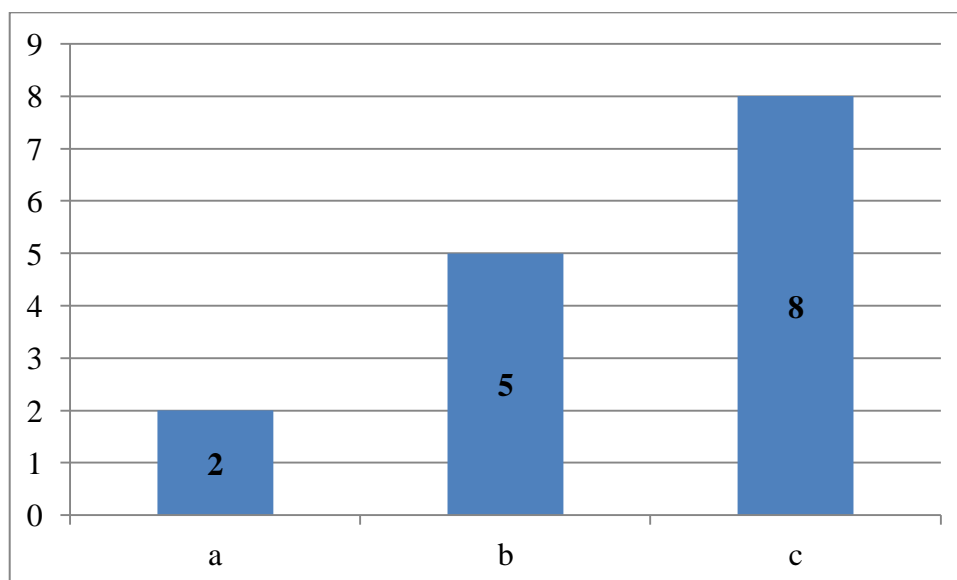
Pramen: (Vlastní zpracování)

Převážná většina zaměstnanců působí ve firmě déle než 8 let. Podíváme – li se na jednotlivé výsledky, můžeme říci, že ve firmě existuje značná stálost jejich pracovníků. Z výsledků lze usoudit, že zaměstnanci jsou v podniku spokojeni a nemají potřebu měnit své dosavadní zaměstnání.

Zde bych ráda poukázala na to, že společnost Resi Třeboň funguje na českém trhu již od roku 1993, tedy 21 let. Podíváme – li se navíc na předchozí výsledek, že ve společnosti pracují lidé ve věku 41 – 50 let, můžeme z těchto dvou výsledků usoudit, že 53% všech zaměstnanců, tedy více jak polovina všech pracovníků, působí ve

společnosti od dob jejího vzniku. Podnikovou kulturu lze tedy označit za kulturu typu chléb a hry.

Graf č. 27: Mají na Vaše pracovní ohodnocení a kariérní postup vliv Vaše krátkodobé (období 3 měsíců) pracovní výsledky?



Pramen: (Vlastní zpracování)

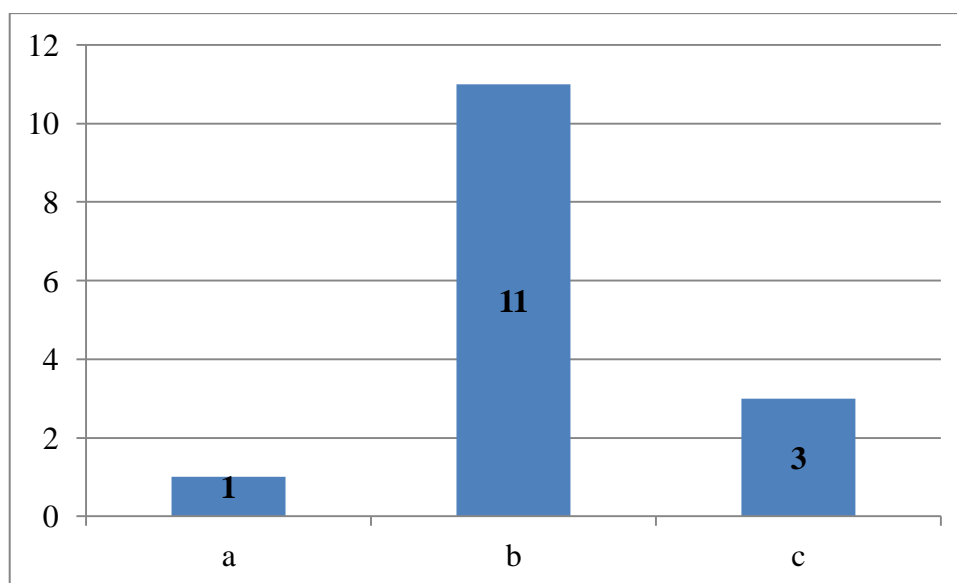
Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – ano, po splnění klíčového úkolu se mi zvýší mzda a profesně postoupím,
- **b** – po splnění klíčového úkolu mi náleží odměna,
- **c** – ne, souvisí to s mým dlouhodobým pracovním výkonem.

2 z celkových 15 zaměstnanců jsou toho názoru, že pokud se jim podaří splnit jakýsi klíčový úkol, tak si profesně polepší a zvýší se jim i mzda. Tento výsledek mne velice překvapil, jelikož podle názoru pana Sedláčka a Ing. Šimečka, nenáleží zaměstnanci odměna, natož pak nedochází ke zvýšení platu a profesnímu postupu. Po podrobnějším prozkoumání jsem zjistila, že takto odpověděly dvě ženy. Jedna z oblastí středního managementu a druhá z řad řadových pracovníků. Jejich názoru by odpovídal typ kultury všechno nebo nic. 5 pracovníků, tedy zhruba 33% všech zaměstnanců, se je

toho přesvědčení, že jim po splnění klíčového úkolu náleží odměna. I tento názor se zcela neshoduje s míněním vedení, na rozdíl od zbylých 8 zaměstnanců.

Graf č. 28: Zajímá se vedení, při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí, o Váš názor?



Pramen: (Vlastní zpracování)

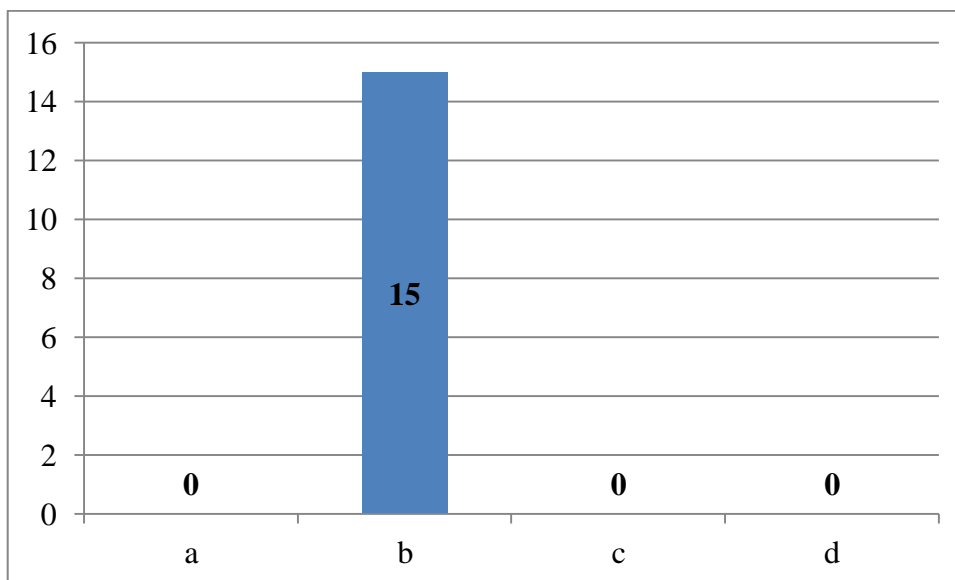
Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – ano, jsem vyzván/a svým nadřízeným k zaujetí stanoviska ještě před konečným rozhodnutím, mé připomínky ovlivňují rozhodnutí společnosti,
- **b** – mé osobní připomínky bere vedení společnosti na vědomí, avšak není pravidlem, že ovlivní jejich rozhodnutí,
- **c** – ne, vedení se nezajímá o můj názor.

Převážná většina zaměstnanců se shoduje na tom, že jejich osobní připomínky bere vedení společnosti na vědomí. Jejich názor se tak shoduje s názorem pana Sedláčka a Ing. Šimečka, kteří rovněž zvolili odpověď b. V podniku se ale našel i jeden zaměstnanec, který se domnívá, že jeho názor dokáže ovlivnit konečné rozhodnutí společnosti. Jednalo se o ženu z oblasti středního managementu. Zbylí 3 pracovníci jsou toho přesvědčení, že se vedení v žádném případě nezajímá o jejich osobní připomínky.

Všichni tito zaměstnanci působí v podniku na pozici řadového pracovníka. Na základě této otázky, se zaměstnanci přiklání k typu podnikové kultury chléb a hry.

Graf č. 29: Komunikace s ostatními spolupracovníky a vedením probíhá



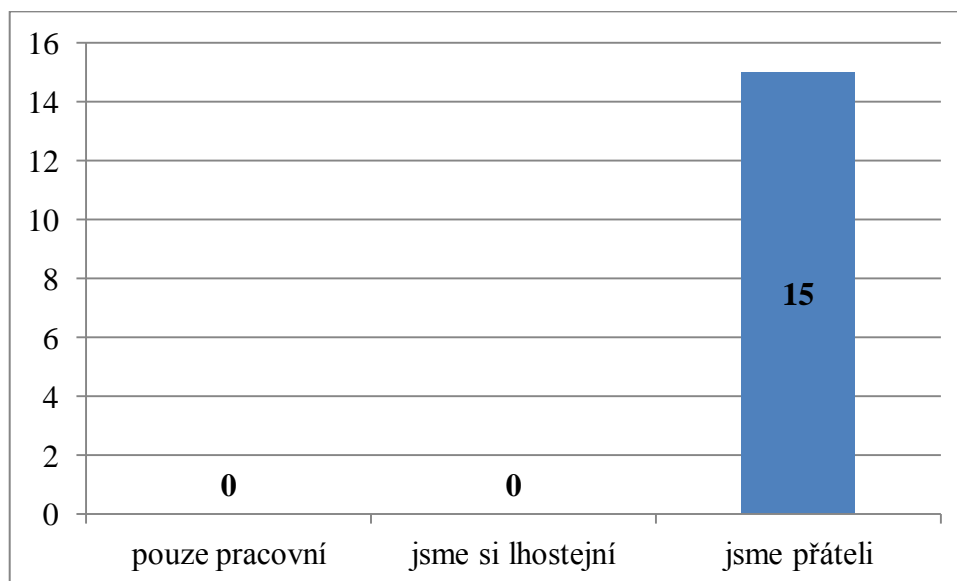
Pramen: (Vlastní zpracování)

Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, d, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – ano, formálně, jen v rámci pracovních záležitostí,
- **b** – neformálně, s ostatními spolupracovníky se stýkám i ve volném čase,
- **c** – neformálně, s ostatními spolupracovníky udržuji velmi blízký vztah, zveme se na rodinné oslavy, jezdíme spolu na dovolenou aj.,
- **d** – na pracovišti spolu téměř nekomunikujeme.

Z výsledku je zcela zřejmé, že komunikace na pracovišti probíhá zcela neformálně. Pracovníci mezi sebou udržují blízké vztahy a stýkají se i mimo firmu. Zcela se tak shodují i s názorem vedení. Tento výsledek je velmi pozitivní pro klima společnosti a přiklání se ke kulturnímu typu chléb a hry.

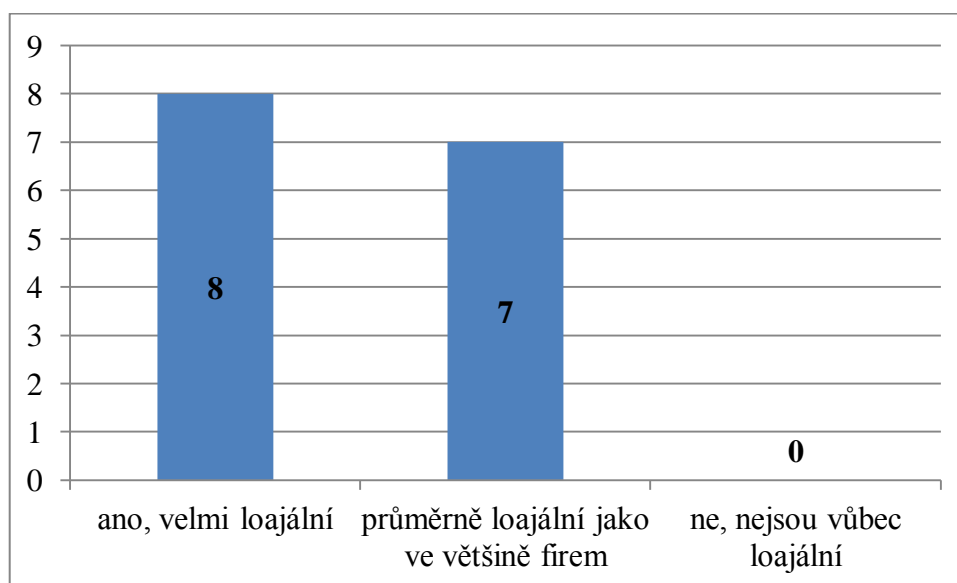
Graf č. 30: Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky?



Pramen: (Vlastní zpracování)

I u této otázky se zaměstnanci jednomyslně shodují na tom, že jejich vzájemné vztahy jsou založeny na bázi přátelství. Tento výsledek, dle mého názoru, není zapotřebí dále více zkoumat. Přikláníme se tedy k názoru, že podniková kultura by se dala označit za kulturu typu chléb a hry.

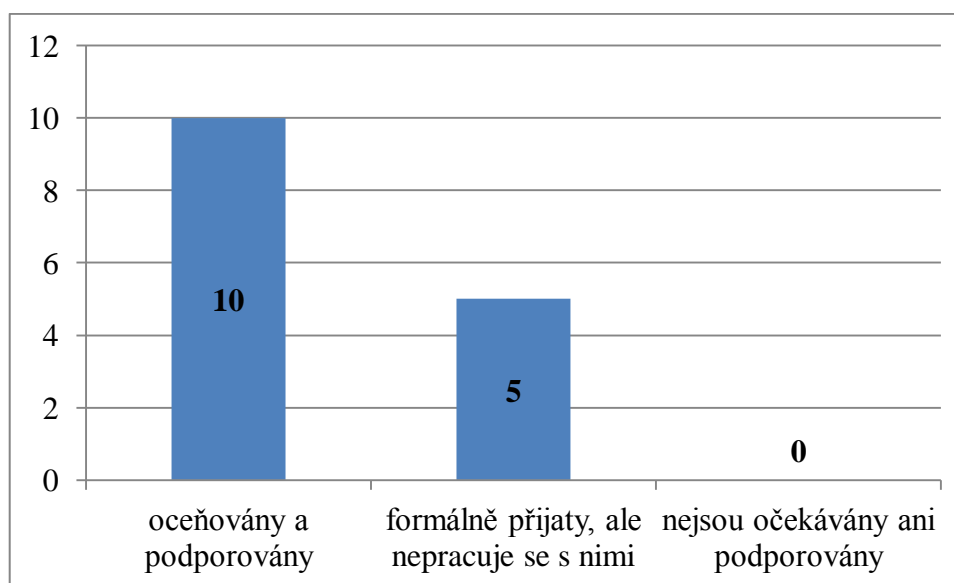
Graf č. 31: Jsou obecně zaměstnanci Vaší společnosti loajální k Vaší společnosti?



Pramen: (Vlastní zpracování)

Na základě grafu jsme zjistili, že zaměstnanci jsou v každém případě loajální ke své společnosti. Z výsledku tedy můžeme říci, že zaměstnanci společnosti Resi Třeboň jsou v práci spokojeni a souhlasí s postojem vedení společnosti. Vysoká loajalita vypovídá o profesionalitě, zkušenostech a zodpovědném přístupu zaměstnanců. Tento výsledek opět napovídá faktu, že podniková kultura je vnímána více jako kultura typu chléb a hry.

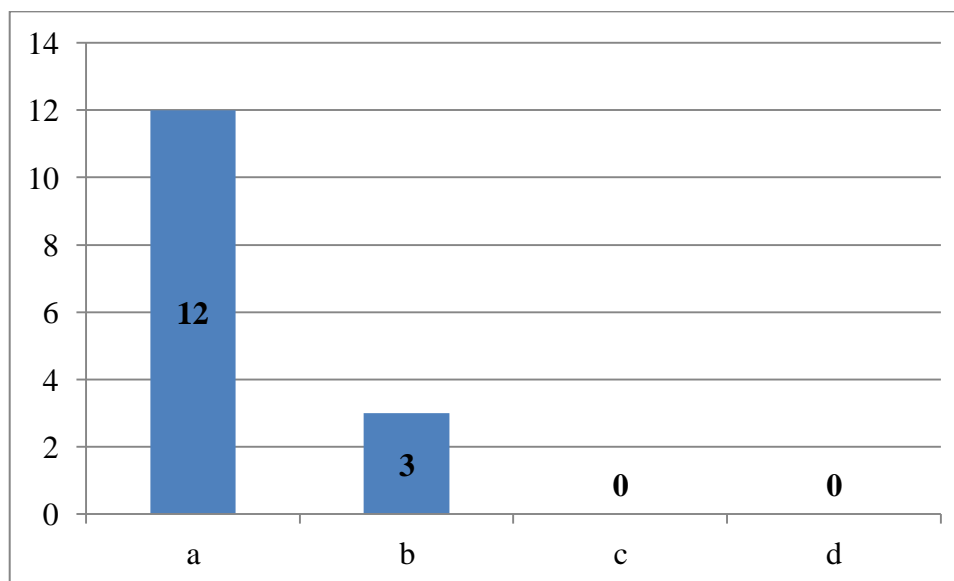
Graf č. 32: Nové nápady, podněty a myšlenky jsou ve Vaší společnosti



Pramen: (Vlastní zpracování)

Všichni zaměstnanci společnosti se shodují na tom, že jejich nápady a připomínky jsou vedením společnosti přijaty. Liší se pouze v názoru, jak s nimi pak top management pracuje. 10 pracovníků je přesvědčeno o tom, že jejich připomínky jsou oceňovány a podporovány. Zbýlých 5 se domnívá, že je vedení pouze formálně přijme, ale nebere je v potaz. Jak pan Sedláček, tak i pan Ing. Šimeček jsou toho názoru, že připomínky zaměstnanců velmi oceňují. Přikláníme se tedy opět k typu chléb a hry.

Graf č. 33: Máte konkrétní představu o tom, v čem je Vaše činnost důležitá pro firmu?



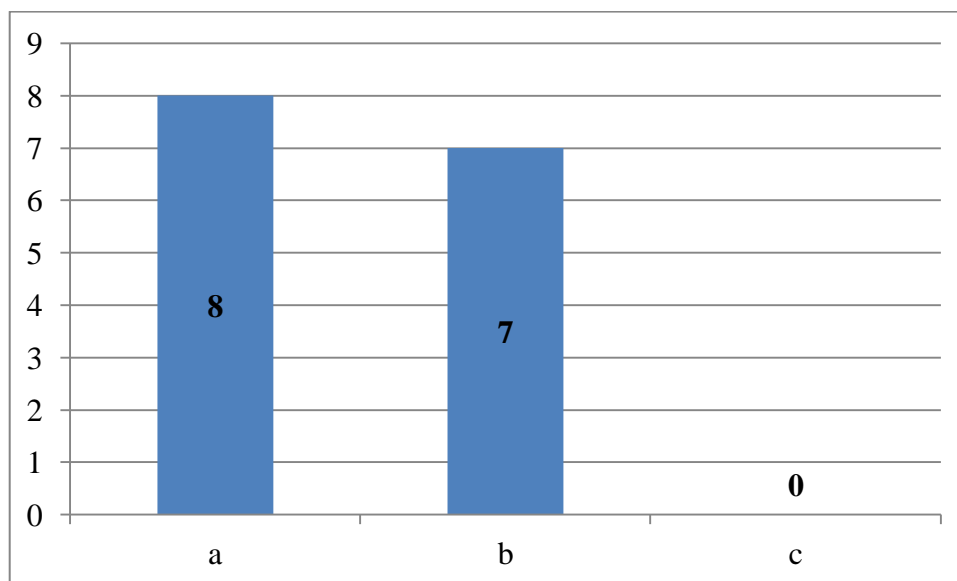
Pramen: (Vlastní zpracování)

Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, d, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – ano, plyne to přímo z činnosti samotné,
- **b** – ano, jsem informován/a o tom, jaké činnosti bezprostředně navazují,
- **c** – ano, jsem informován/a o činnostech ve většině útvarů,
- **d** – ne, výsledky své práce předávám dále, aniž bych věděl/a, zda vůbec a kdo je bude realizovat.

Stejně jako u předchozí otázky, tak i zde se většina zaměstnanců shoduje na tom, že mají konkrétní představu o tom, v čem je jejich činnost důležitá pro firmu. Rovněž se shodují s názorem vedení. Přikláníme se tedy k typu chléb a hry.

Graf č. 34: Jsou ve Vaší firmě přesně stanovené/vymezené pravomoci?



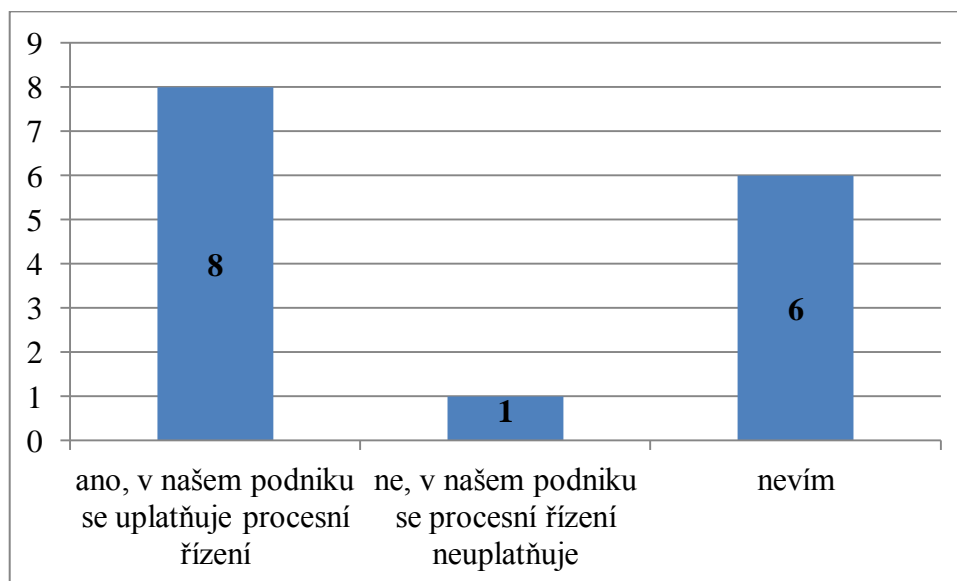
Pramen: (Vlastní zpracování)

Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – ano, pravomoci jsou písemně stanovené, každý ve firmě ví, co je v popisu jeho práce a komu se zodpovídá,
- **b** – ano, pravomoci jsou stanoveny ústně, ale občas se stává, že pracuji na úkolech, které nesouvisí s popisem mé práce,
- **c** – ne, každý dělá to, co je momentálně zapotřebí.

Ve společnosti Resi Třeboň jsou na základě výsledků pana Sedláčka a Ing. Šimečka jednotlivé pravomoci zaměstnanců písemně stanovené. S jejich názorem se shoduje i převážná většina pracovníků, tj. 53%. Zbýlých 47% se domnívá, že pravomoci jsou v podniku stanoveny pouze ústně a občas musí vykonávat práci, která nesouvisí s popisem jejich práce. Na základě odpovědí jednotlivých zaměstnanců můžeme říci, že se ve společnosti objevují i prvky procesní kultury.

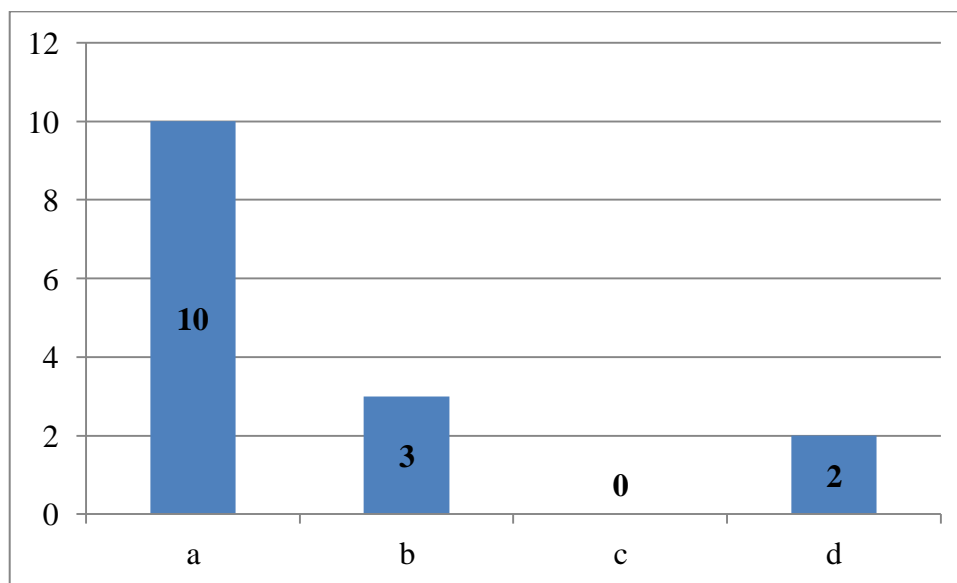
Graf č. 35: Soustřeďují se aktivity ve Vašem podniku na proces?



Pramen: (Vlastní zpracování)

Stejně jako ve společnosti CB – Mercury jsou odpovědi zaměstnanců značně rozdílné. 8 zaměstnanců se domnívá, že se v podniku uplatňuje procesní řízení. Jeden pracovník je toho názoru, že se u nich v podniku procesní řízení neuplatňuje. Při hlubším zkoumání jednotlivých dotazníků jsem zjistila, že se jedná o řadového pracovníka. Ostatních 6 zaměstnanců si není zcela jistých. Zde je rovněž vhodné položit si otázku, zda zaměstnanci vědí, co je procesní řízení a čím se vyznačuje. Každopádně můžeme říci, že v podniku se uplatňují prvky procesní kultury.

Graf č. 36: Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci?



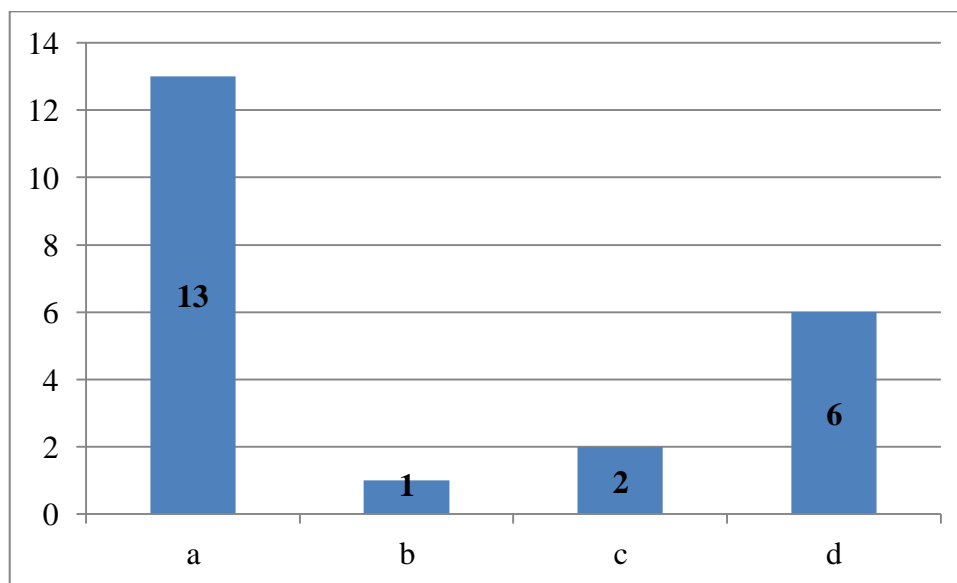
Pramen: (Vlastní zpracování)

Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, d, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – materiální uspokojení (mzda/plat, ostatní hmotné požitky),
- **b** – seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce,
- **c** – příležitost ke kariérenímu růstu,
- **d** – možnost být součástí týmu.

Pro téměř 67% zaměstnanců znamená práce pro společnost především materiální uspokojení. Přiklání se k názoru, že podniková kultura v jejich společnosti nese prvky procesní kultury. Pro 3 zaměstnance, tj. 20%, představuje práce především možnost seberealizace. Byla jsem velice překvapená, že tuto odpověď zvolili 3 řadoví pracovníci. Zbylí dva pracovníci vidí ve své práci předně možnost být součástí týmu. I zde jsem při hlubším zkoumání dotazníků zjistila, že se jedná o řadové pracovníky. Jejich výběru odpovídá typ kultury chléb a hry.

Graf č. 37: Vaše práce je nadřizeným hodnocena



Pramen: (Vlastní zpracování)

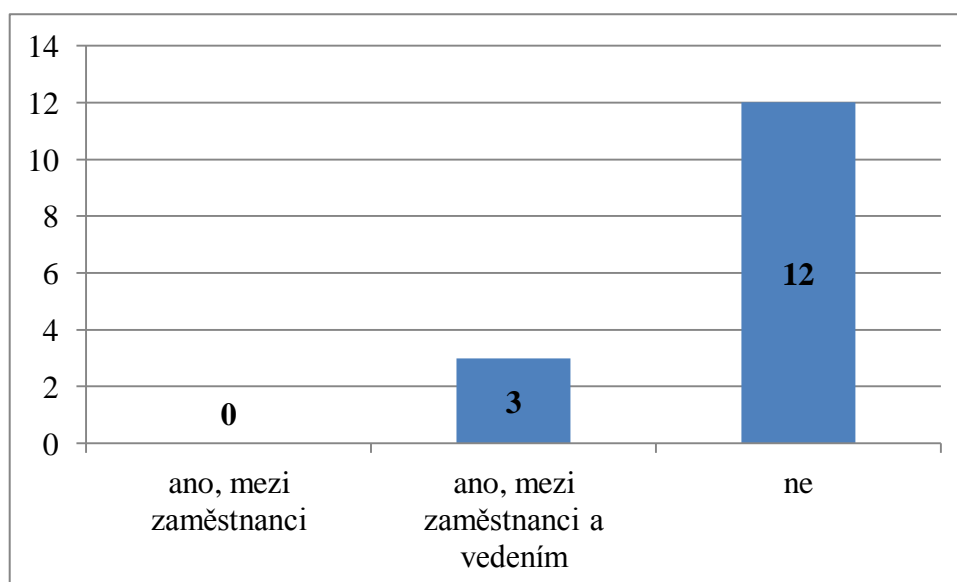
Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, d, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – vyšší mzdy/platu,
- **b** – dalšími výhodami materiálního charakteru (např. automobil, mobilní telefon),
- **c** – formálním hodnocením,
- **d** – neformálním hodnocením.

U této otázky měli zaměstnanci možnost výběru více položek. Celkem 6 zaměstnanců využilo této možnosti. 5 z nich zvolilo odpověď a, d a jeden zvolil možnost a, b, d. Odpověď b zvolila pouze jedna žena z oblasti středního managementu. Zaměstnanci se tedy všeobecně shodli na tom, že jejich práce je hodnocena především vyšší mzdy a neformálním hodnocením ze strany vedoucího. Opět se tedy dostáváme k závěru, že pracovníci společnosti vnímají podnikovou kulturu jako kulturu typu chléb a hry s občasnými prvky procesní kultury.

Doposud jsme zkoumali otázky a odpovědi zaměstnanců týkající se typu podnikové kultury podle výrazného determinantu. Následující otázky hodnotí podnikovou kulturu na základě nepříznivého stavu jednotlivce.

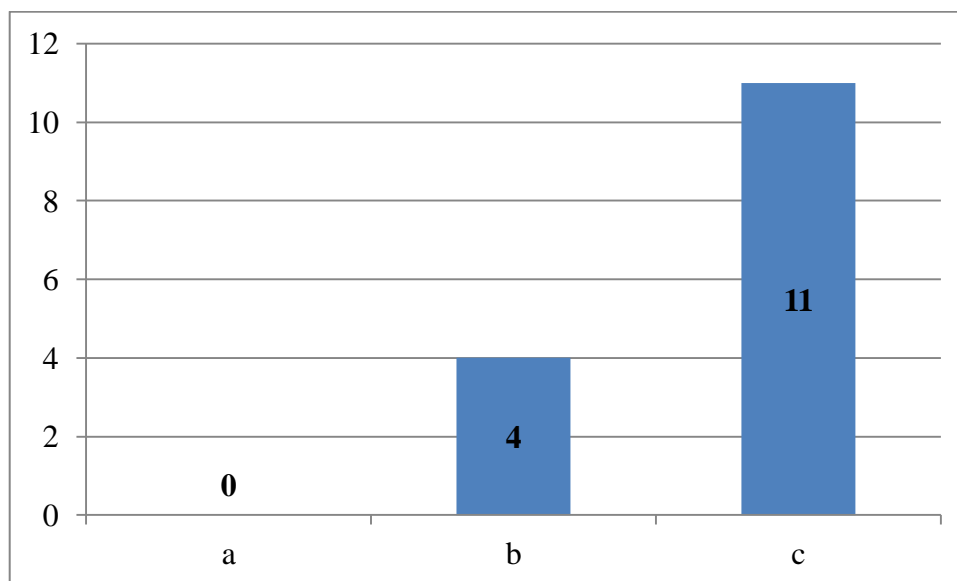
Graf č. 38: Kolují ve Vaší firmě dohady a fámy?



Pramen: (Vlastní zpracování)

Na rozdíl od společnosti Mercury, kde se téměř všichni zaměstnanci shodli na tom, že v jejich firmě kolují fámy, je odpověď u pracovníků Resi zcela odlišná. Zaměstnanci jsou přesvědčeni o tom, že u nich fámy nekolují. Stejný názor má i pan Sedláček a Ing. Šimeček. Pouze 3 zaměstnanci tvrdí opak. Jedná se o muže z řad řadových pracovníků. Jejich názor by odpovídal paranooidnímu typu kultury.

Graf č. 39: Máte pocit, že jste ve Vaší společnosti pod neustálým tlakem, převládá u Vás strach a nedůvěra v ostatní?



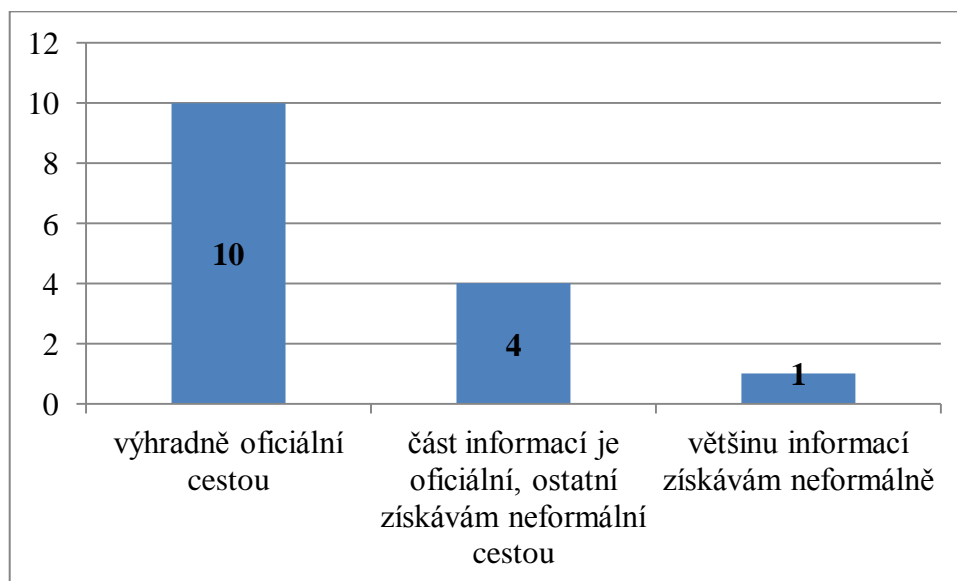
Pramen: (Vlastní zpracování)

Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – ano, pracuji pod neustálým tlakem, ostatním nedůvěřuji,
- **b** – občas ano, každý máme své povinnosti,
- **c** – ne, atmosféra je uvolněná, s ostatními spolupracuji.

Následující výsledek jen potvrzuje předešlé. Zaměstnanci vnímají podnikové klima jako velmi klidné. V podniku převládá uvolněná atmosféra a velký důraz je kladen i na týmovou spolupráci. V podniku tedy převládá typ dramatické kultury. Pouze čtyři zaměstnanci podotkli, že občas dochází k určitým sporům, a že s ostatními nespolupracují. Při podrobnějším zkoumání dotazníků jsem zjistila, že tento názor převládá pouze u řadových pracovníků. Nikdo však nevnímá podnikovou kulturu v podniku jako paranoidní.

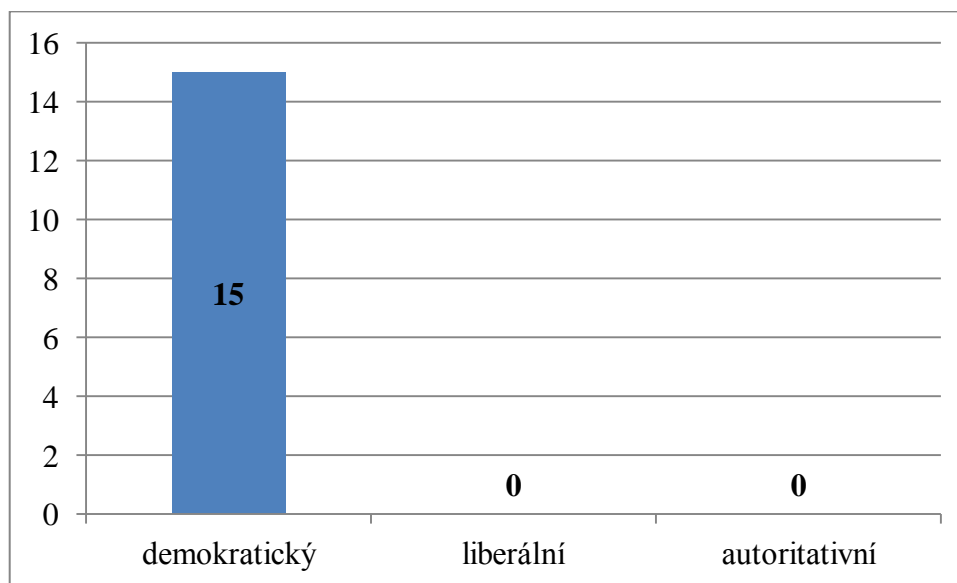
Graf č. 40: Informace, které potřebuji pro svou práci, mám k dispozici



Pramen: (Vlastní zpracování)

67% zaměstnanců v podniku je toho názoru, že informace získávají pouze oficiální cestou. Plně se tak shoduje s názorem vedení, které předává své informace podřízeným zejména oficiální cestou. 27% se domnívá, že informace získává i neformální cestou. Na této odpovědi se shodli 4 řadoví pracovníci. I u této otázky se našel 1 zaměstnanec, který je přesvědčen o tom, že většinu informací získává neformálně. Zjistila jsem, že se jedná opět o řadového pracovníka. Podnikovou kulturu můžeme na základě tohoto výsledku charakterizovat jako nátlakovou kulturu.

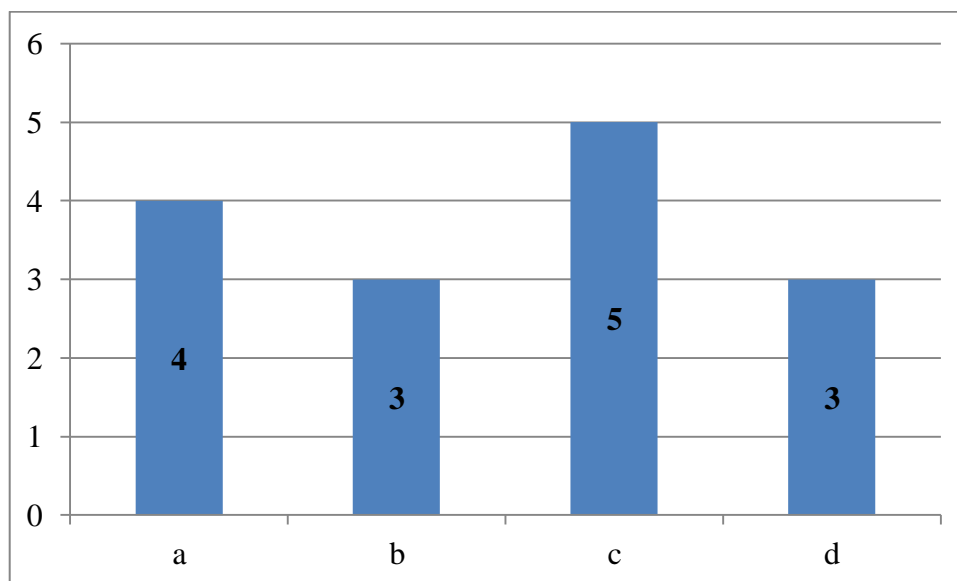
Graf č. 41: Řídící styl top managementu (vedení) byste označil/a jako



Pramen: (Vlastní zpracování)

Všichni zaměstnanci se shodli na tom, že řídicí styl vedení by se dal nejlépe označit jako demokratický. Z tohoto výsledku můžeme usoudit následující. Vedoucí si rádi nechávají sdělovat názory druhých, což jsme potvrdili v předchozích oblastech. Poskytují svým zaměstnancům prostor vyjádřit se, avšak při závěrečném rozhodování jsou to právě oni, manažeři, kdo má hlavní slovo. O to závažnější je fakt, že pan Ing. Šimeček označil styl vedení za liberální a pan Sedláček dokonce za autoritativní. V žádném případě se tak neshodují se svými zaměstnanci. Názor pana Sedláčka by spíše nasvědčoval nátlakové kultuře. Na základě této otázky se přikláníme k dramatickému typu podnikové kultury.

Graf č. 42: Zajímá se Váš nadřízený pouze o výsledky Vaší práce nebo i osobní problémy?



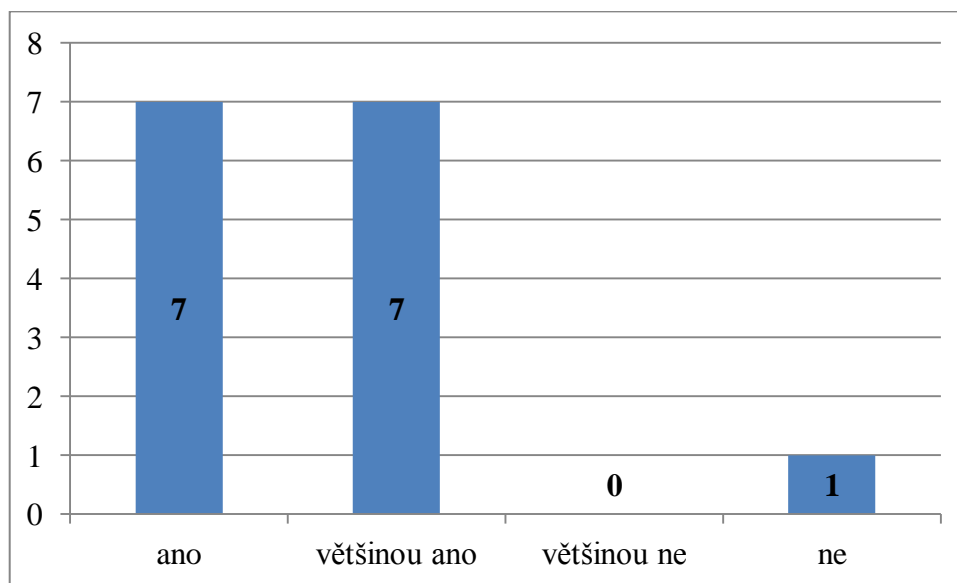
Pramen: (Vlastní zpracování)

Pozn. V této otázce byly jednotlivé odpovědi označeny písmeny a, b, c, d, z důvodu přehlednosti grafu. Jednotlivá písmena obsahují následující odpovědi:

- **a** – ano, o všechny problémy i detaily,
- **b** – ano, o většinu problémů,
- **c** – ano, pouze o zásadní problémy,
- **d** – ne, zajímají ho jen pracovní výsledky.

U této otázky jsou jednotlivé odpovědi zaměstnanců značně odlišné. Nelze tedy s určitou pravděpodobností říci, o jaký typ podnikové kultury se jedná. Za zmínku stojí připomenout, že manažeři odpověděli na tuto otázku tak, že se zajímají o všechny problémy i detaily svých zaměstnanců. Jejich odpovědi by odpovídaly nejvíce typ dramatické kultury. Nejvíce zaměstnanců se shodlo na odpovědi c, tedy na tom, že se manažeři zajímají pouze o zásadní problémy. Tento názor se spíše přiklání k depresivní či nátlakové kultuře.

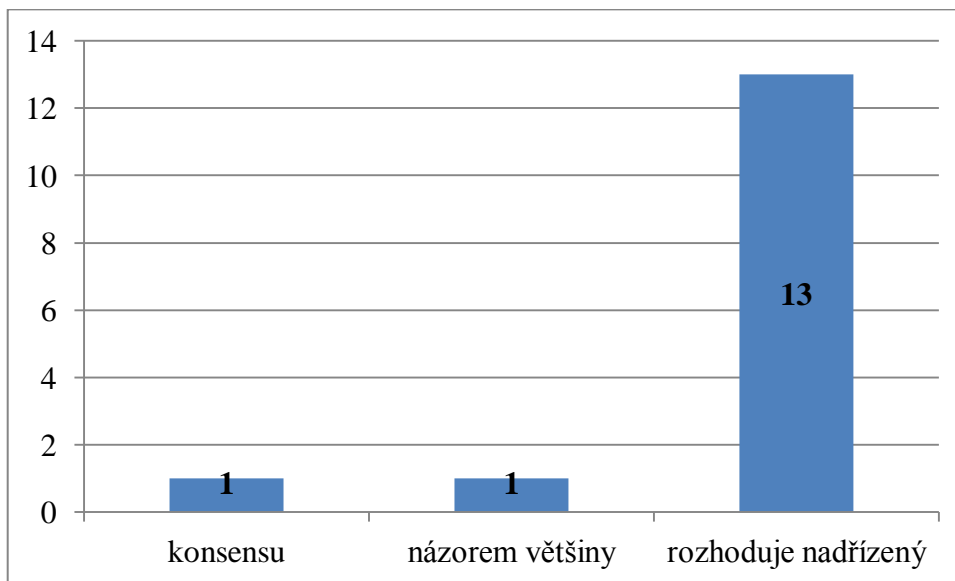
Graf č. 43: Máte důvěru v rozhodnutí top managementu (vedení)?



Pramen: (Vlastní zpracování)

Téměř všichni zaměstnanci mají důvěru ve své vedení. Tento výsledek je pro společnost velmi dobrý. Z výše uvedeného můžeme říci, že vedení se ke svým zaměstnancům chová slušně a spravedlivě, vytváří pracovníkům adekvátní pracovní podmínky a také jim dává prostor uplatnit své znalosti a zkušenosti. Názor zaměstnanců tak nasvědčuje dramatickému typu podnikové kultury. V podniku se avšak našel jeden pracovník, který názor ostatních nesdílí. Při hlubším zkoumání dotazníků jsem zjistila, že se jedná o zaměstnance z oblasti středního managementu.

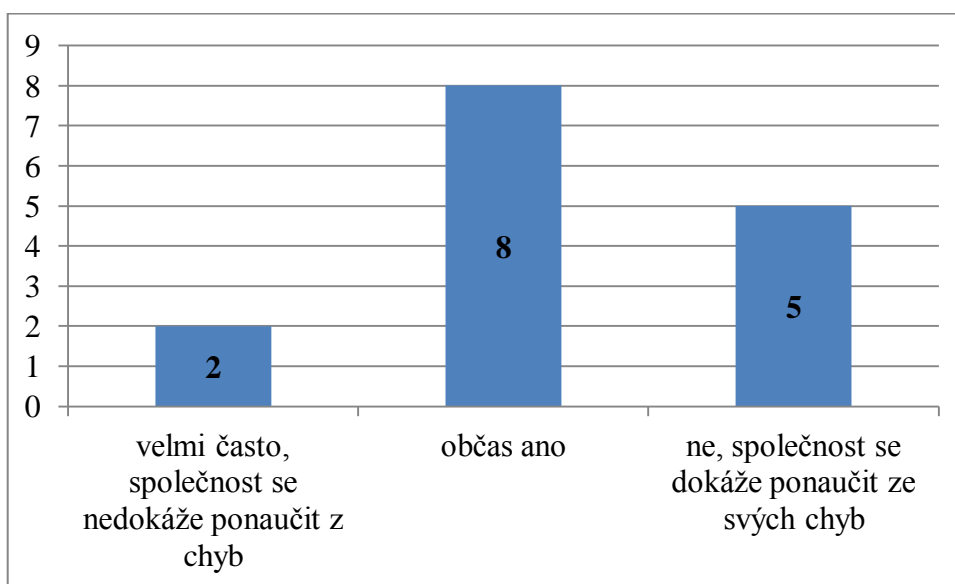
Graf č. 44: Pracovní problémy ve Vašem oddělení jsou řešeny formou



Pramen: (Vlastní zpracování)

Následující výsledek jen potvrzuje dřívější odpověď zaměstnanců a to tu, že styl vedení by označili za demokratický. Jak již bylo řečeno, u demokratického stylu rozhoduje a má poslední slovo nadřízený. Tímto jsme jen potvrdili výsledek, že typ podnikové kultury se dá označit za dramatický.

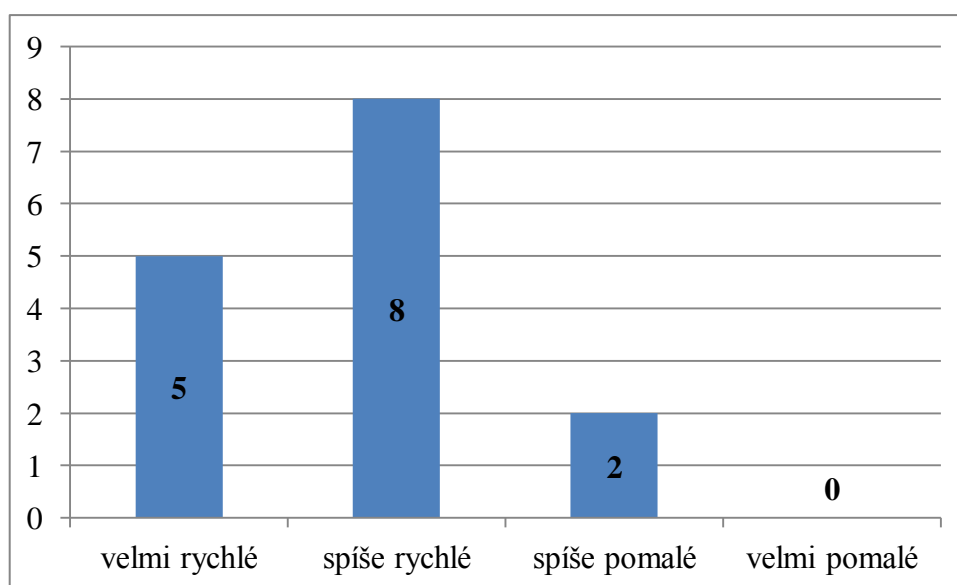
Graf č. 45: Opakují se ve Vaší společnosti chyby, které již dříve nastaly?



Pramen: (Vlastní zpracování)

Jak jsem již zmínila u společnosti CB – Mercury, je velmi důležité, aby se chyby ve společnosti neopakovaly. 14% respondentů se domnívá, že chyby se ve společnosti opakují velmi často a organizace není schopna se jim vyvarovat. 53% zaměstnanců tvrdí, že se společnost dokáže ponaučit ze svých chyb, ale najdou se i takové případy, kdy se chyby opakují. Zbýlých 33% pracovníků se domnívá, že společnost občas chyby dělá, ale každopádně se z nich dokáže ponaučit. V tomto případě se přikláníme k závěru, že podniková kultura nese prvky depresivní kultury.

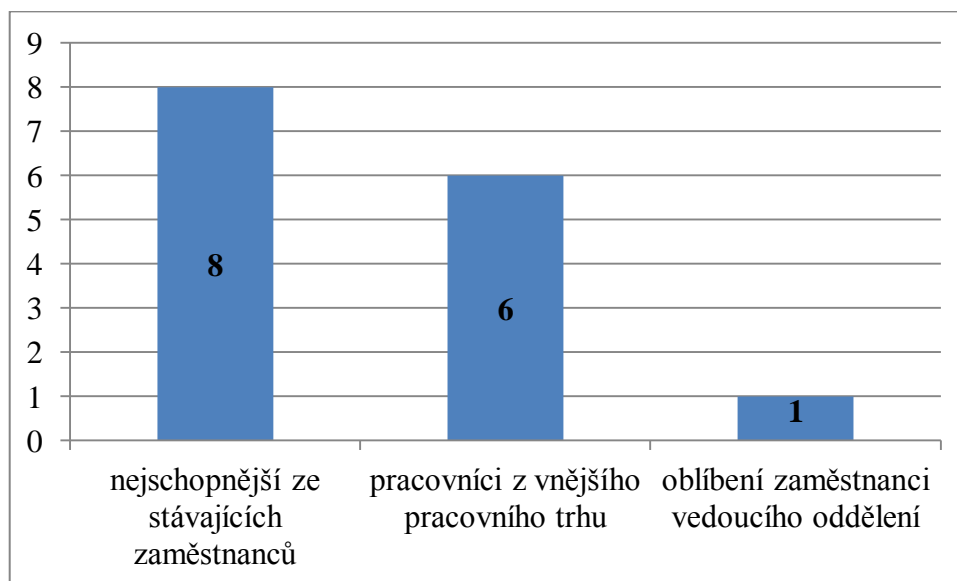
Graf č. 46: Rozhodování ve Vaší společnosti je



Pramen: (Vlastní zpracování)

Dle hodnocení zaměstnanců se dá rozhodování označit za spíše rychlé, jak by tomu mělo být. I u této otázky se našli zaměstnanci, kteří s tímto výrokiem nesouhlasí a rozhodování vnímají jako pomalé. Dle bližšího prozkoumání dotazníků jednotlivých pracovníků společnosti Resi Třeboň, jsem zjistila, že se jedná o dva řadové pracovníky. Budeme – li brát v potaz názor většiny zaměstnanců, můžeme označit typ podnikové kultury za dramatický.

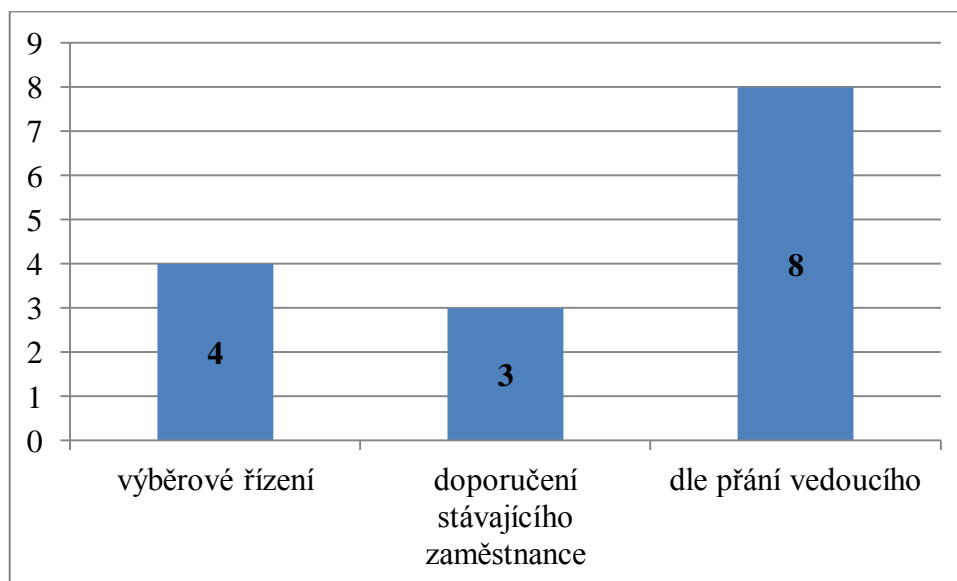
Graf č. 47: Na uvolněné manažerské posty jsou ve Vaší společnosti přijímáni



Pramen: (Vlastní zpracování)

53% zaměstnanců se domnívá, že na uvolněné manažerské posty jsou přijímáni nejschopnější zaměstnanci společnosti. 40% se shoduje s názorem pana Sedláčka a Ing. Šimečka, že se na uvolněné posty nabírají pracovníci z vnějšího pracovního trhu. I zde se jako u společnosti CB – Mercury našel jeden zaměstnanec, který s předchozími názory nesouhlasí. Domnívá se, že na dané posty nastoupí oblíbenci manažerů/vedení. Při podrobnějším zkoumání dotazníků jsem zjistila, že o tomto názoru je přesvědčen jeden řadový pracovník, který vnímá podnikovou kulturu jako schizoidní. Dle většího počtu zaměstnanců se přikláníme k názoru, že podniková kultura je dramatického typu.

Graf č. 48: Jakým způsobem jsou vybírání noví pracovníci Vaší společnosti?



Pramen: (Vlastní zpracování)

Následující otázka svým způsobem vyvrací předchozí. U minulé otázky jsme se zabývali tím, kdo bude přijat na uvolněný manažerský post. U této otázky měli zaměstnanci odpovědět, kdo má podle nich možnost získat místo ve firmě. Zde se zaměstnanci víceméně shodují na tom, že noví pracovníci jsou vybíráni podle přání vedoucího, což poukazuje na nátlakový až schizoidní typ podnikové kultury.

5 Zhodnocení výsledků a diskuze

5.1 Zhodnocení výsledků

Při vyhodnocení jednotlivých výsledků jsem se zaměřila na tyto konkrétní body:

1. osobnostní typ manažerů
2. pohled manažerů na podnikovou kulturu ve společnosti
3. vnímání podnikové kultury ze strany zaměstnanců
4. porovnání výsledků manažera a zaměstnanců

5.1.1 Osobnostní typ manažerů

Z jednotlivých výsledků MBTI dotazníku je jasně vidět, že ani jednomu manažerovi nevyšel stejný osobnostní typ. Je velice zajímavé, že u manažerů společnosti CB – Mercury a.s, převažuje extraverte nad intraverzí a u manažerů společnosti Resi Třeboň s.r.o., je tomu naopak.

Paní **Djurevské** vyšel osobnostní typ ESTJ – extraverte s převahou myšlení. Tento osobnostní typ hodnotí a organizuje svět prostřednictvím myšlení. Vytyčuje si cíle a termíny, kterých chce za každou cenu dosáhnout. Pracuje pouze s těmi informacemi, které jsou pro něj důležité. Dává přednost především logickému uvažování. Svou pozornost upíná spíše na věcnou stránku úkolů, než na stránku lidskou. Nebývá příliš trpělivý a nemá porozumění pro ty pracovníky, kteří nevěnují dostatečnou pozornost činnosti, kterou vykonávají. Je výborným organizátorem a rozeným manažerem. Díky svým schopnostem, spolehlivosti a předvídatelnosti se objevuje ve vrcholových funkcích častěji než jiné typy.

Paní Djurevská s tímto výsledkem veskrze souhlasila, avšak v charakteristice daného typu se našly pasáže, se kterými se neshoduje. Svůj přístup k ostatním nevnímá jako neosobní, ba naopak označila by jej za velmi osobní. Zadané úkoly má ráda včas a pokud možno bez chyby dokončené, ale každopádně si není vědoma toho, že by přitom opomínala lidskou stránku. Trpělivost se zaměstnanci má pouze v případě, vidí – li u nich snahu. Pokud za neodevzdáním zadané práce vězí lenost či nesoustředění daného

zaměstnance, pak ji samozřejmě trpělivost dochází. S ostatními body paní Djurevská souhlasí.

U pana **Stundnera** převládá osobnostní typ ENFJ – extraverte s převahou citění. Tento typ je diametrálně odlišný od předchozího typu ESTJ. Může za to především jeho schopnost vcítit se do druhých. Namísto chladné logiky uplatňuje ve svém životě více své emoce – city. V kolektivu bývá velmi oblíbený. Má neobyčejnou schopnost empatie, vcítit se do druhých. Svůj život si pečlivě organizuje. Vše si do detailu naplňuje a poté se podle toho řídí. Právě díky své povaze je skvělým přirozeným vůdcem. Rovněž je rozeným komunikátorem. Na ostatní působí tak, jako by nevěděl, co je to tréma.

Na rozdíl od paní Djurevské pan Stundner souhlasí s výše uvedenou charakteristikou, tedy až na jednu výjimku. Poněkud nesouhlasí s tvrzením o detailním plánování života. I když je podle něj pravdou, že s přibývajícím věkem si uvědomuje potřebu plánování budoucnosti.

Na základě MBTI dotazníku vyšel panu **Sedláčkovi** typ ISFJ – introvertní smyslový typ. Typ ISFJ nemá sebemenší potíže chovat se jako extravert, pokud to vyžadují okolnosti. Svě práci se věnuje s určitou oddaností a posvátností, jelikož ví, že práce sama o sobě je velmi důležitá. Ve svém životě, ať pracovním či osobním, se řídí předpisy, závaznými postupy či manuály, neboť ty jsou pro něj zákonem. Má potřebu být užitečný pro ostatní. Je velmi praktický a realistický. Na svou práci klade vysoké nároky a očekává, že i ostatní budou pracovat na hranici svých možností.

Pan Sedláček má výhrady pouze k té části své charakteristiky, v níž je chápán jako typ člověka přeceňujícího a řídicího se až příliš formálními předpisy.

Panu **Ing. Šimečkovi** vyšel na základě MBTI dotazníku typ INTJ, tedy introvertní intuitivní typ. Tento osobnostní typ se vyznačuje svou ctižádovostí, díky které se na sobě snaží neustále pracovat a totéž vyžaduje od ostatních. Rád si zachovává odstup, důvěřuje hlavně svému rozumu a logice. Mívá sklon k pragmatismu. Tajemství jeho úspěchu tkví v tom, že má smysl dotahovat věci do konce a je schopen předvídat i dlouhodobé důsledky svých činů. Má potenciál být dobrým manažerem. Za svůj kariérní růst vděčí spíše svému odhodlání a výsledkům než jeho komunikačním dovednostem.

Pan Ing. Šimeček zcela souhlasil s výše uvedeným osobnostním typem, který ho dle jeho názoru zcela vystihuje.

5.1.2 Pohled manažerů na podnikovou kulturu ve společnosti

Paní **Djurevská** vnímá podnikovou kulturu ve společnosti jako velmi přátelskou a otevřenou. Do popředí hodnot staví především týmovou spolupráci a vztahy se svými spolupracovníky či zaměstnanci. Na základě dotazníku na typ podnikové kultury, který paní Djurevská vyplnila, tak ve společnosti CB – Mercury a.s., převažuje typ chléb a hry, který se mísí s občasnými prvky procesní kultury. Co se týká typu podnikové kultury podle nepříznivého stavu jednotlivce, přiklání se paní Djurevská k názoru, že v podniku převažuje typ dramatické kultury.

S výše uvedeným výsledkem paní Djurevská souhlasila. Nesouhlasila pouze s tím, že by se v podniku odehrávaly časté oslavy aj., které jsou pro kulturu chléb a hry typické.

Pan **Stundner** vnímá podnikovou kulturu obdobně jako paní Djurevská. Se svými spolupracovníky a zaměstnanci udržuje velmi blízký a přátelský vztah, založený na důvěře a otevřenosti. Shoduje se s názorem paní Djurevské, že podniková kultura by se dala označit za kulturu typu chléb a hry. Na druhou stranu pan Stundner nepoukazuje na to, že by se ve společnosti nikterak významně objevovaly prvky procesní kultury. Rovněž se ale přiklání k názoru, že v podniku CB – Mercury a.s., převažuje typ dramatické kultury.

Pan Stundner se k danému výsledku vyjádřil stejně jako paní Djurevská. Nesouhlasí s tvrzením o častých oslavách, vyznamenáních a udílení cen.

Pan **Sedláček** vnímá podnikové klima jako velmi otevřené. Se svými podřízenými udržuje přátelské vztahy. Na druhou stranu je přesvědčen o tom, že zaměstnanci musí dodržovat jistá pravidla a mít určitý respekt k vedení firmy. Zde je dle mého názoru vhodné poukázat na to, že řídicí styl managementu označil za autoritativní. Ve společnosti se tak na základě výsledků pana Sedláčka prolínají dva typy kultur, všechno nebo nic a chléb a hry. Podniková kultura podle nepříznivého stavu

jednotlivce by se podle pana Sedláčka dala přirovnat k dramatické kultuře, s občasnými prvky depresivní až nátlakové kultury.

Pan Sedláček neměl k uvedenému výsledku žádné připomínky.

Pan **Ing. Šimeček** odpověděl na otázky z dotazníku téměř zcela totožně jako pan Sedláček. Rozcházel se s ním pouze v tom názoru, že styl vedení managementu by označil za liberální. Na základě jeho výsledku se můžeme rovněž přiklonit k názoru, že podniková kultura společnosti Resi Třeboň s.r.o., nese prvky kultury typu chléb a hry a všechno nebo nic. Z hlediska typologie podle nepříznivého stavu jednotlivce lze označit kulturu za dramatickou, s méně častými elementy depresivní kultury.

Pan Ing. Šimeček neměl žádné výhrady k danému výsledku.

5.1.3 Vnímání podnikové kultury ze strany zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti **CB – Mercury a.s.**, se domnívají, že typ podnikové kultury by se dal označit za typ chléb a hry s méně častými prvky procesní kultury. Většina zaměstnanců se k tomuto názoru přiklání. Avšak při zpracování dotazníků jsem se setkala s názory zaměstnanců, kteří se od ostatních odlišují. Jedná se o dva zaměstnance z oblasti středního managementu. Svými názory se spíše přiklání k typu všechno nebo nic.

Z hlediska typu podle nepříznivého stavu jednotlivce se dá podniková kultura ve společnosti označit za dramatickou. Rovněž i v této oblasti se dva výše zmínění zaměstnanci neshodovali s názorem většiny. Podnikovou kulturu označili za depresivní.

Pracovníci společnosti **Resi Třeboň s.r.o.**, označili podnikovou kulturu v podniku za kulturu typu chléb a hry a všechno nebo nic. Tyto dva názory u zaměstnanců převládaly. Na jednu stranu vnímají klima v podniku jako přátelské a otevřené, na stranu druhou má vedení na své podřízené jisté nároky a požadavky. I zde jsem se občas setkávala s rozdílnými názory jednotlivých zaměstnanců. Avšak na rozdíl od společnosti Mercury se nejednalo stále o ty samé zaměstnance.

Z hlediska nepříznivého stavu jednotlivce označili zaměstnanci kulturu za dramatickou s občasnými prvky spíše depresivní kultury.

5.1.4 porovnání výsledků manažera a zaměstnanců

Z předchozích výsledků můžeme říci, že zaměstnanci a manažeři společnosti **CB – Mercury a.s.**, vnímají podnikovou kulturu podobně. Více se však přiklání k názoru paní Djurevské, která poukazuje na fakt, že jejich podniková kultura nese i prvky procesní kultury. Stejně jako manažeři označili zaměstnanci kulturu v podniku za dramatickou. Jejich výsledky se tedy shodují.

Fakt, že se v podniku vyskytovaly i odlišné názory zaměstnanců, přisuzuje paní Djurevská a pan Stundner tomu, že někteří zaměstnanci za vedení v dotazníku považovali zmíněné manažery a jiní Head Office v Praze, což je nejvyšší vedení společnosti. I přes jejich názor se domnívám, že v podniku je jeden zaměstnanec, který nebyl ostatními zcela přijat. O tomto názoru mě přesvědčují především jeho odpovědi na některé otázky, které se týkaly pracoviště jako takového.

Oproti tomu názory manažerů a zaměstnanců ve společnosti **Resi Třeboň s.r.o.**, jsou zcela totožné. Ať už vedení, tak i pracovníci vnímají kulturu v podniku jako kulturu typu všechno nebo nic a chléb a hry. V řadě otázek byly názory vedoucích a převážné většiny zaměstnanců zcela totožné.

Rovněž i v oblasti, která se zabývala typem kultury podle nepříznivého stavu jednotlivce, se názory obou stran shodovaly. Kulturu označili za dramatickou s občasnými prvky depresivní kultury. Zde bych ovšem ráda poukázala na fakt, že všichni zaměstnanci označili styl vedení za demokratický, oproti panu Sedláčkovi, který jej označil za autoritativní a pan Ing. Šimeček za liberální.

6 Doporučení a závěr

Cílem mé práce bylo zhodnotit podnikovou kulturu ve vybraných podnicích a navrhnout případné změny vedoucí ke zlepšení současného stavu. Dílčím cílem bylo jak zjištění osobnostních typů vybraných manažerů a jejich vnímání podnikové kultury, tak i vnímání podnikové kultury řadovými pracovníky sledovaných podniků. Zjištění mělo vyústit k navržení změn vedoucích k potřebnému zlepšení. V rámci práce byla využita technika dotazníkového šetření (kvantitativní metoda) a technika nestandardizovaného rozhovoru (kvalitativní metoda), na jejichž základě se stanovily návrhy na zlepšení.

Pro získávání potřebných údajů byli dotazováni vždy dva manažeři spolu se zaměstnanci obou firem. S manažery byly vedeny neřízené rozhovory. Během jednotlivých interview jim byly kladeny otázky, na které odpovídali a případně je doplnili funkčními připomínkami. Otázky se zaměřovaly na osobu každého manažera a společnost, ve které pracují. Všichni manažeři dále vyplnili dotazník, který zkoumal jejich vnímání podnikové kultury. Zaměstnancům firem byl rovněž předložen dotazník na zjištění typu podnikové kultury, avšak už s nimi nebyl veden řízený rozhovor. Po vyhodnocení výsledků dostali manažeři prostor k vyjádření vlastního názoru, který byl do práce rovněž zakomponován.

Zpracované výsledky šetření potvrdily, že podniková kultura není v obou společnostech vnímána zcela shodně. Příčinu tohoto rozdílného chápání nelze postihnout, nebyla ani předmětem sledování. Totéž bylo zjištěno z odpovědí jednotlivých pracovníků, v závislosti na jejich pracovním postavení. Při zkoumání osobnostních typů jednotlivých manažerů byly zjištěny taktéž rozdíly. Ty však nejsou podstatné natolik, aby negativně ovlivnily způsob i výsledky jejich práce. Je možno konstatovat, že se vzájemně funkčně pozitivně ovlivňují.

V závislosti na zjištěných výsledcích provedeného výzkumu bylo společně doporučeno následující:

Společnosti CB – Mercury a Resi Třeboň zpracovat do svých vnitropodnikových směrnic a dokumentů typ podnikové kultury, kterou by byli ochotni v podniku uplatňovat. O tomto záměru by si nejprve měli jednotliví manažeři promluvit se svými zaměstnanci a společně s nimi určit priority, které by bylo nutné v tomto smyslu respektovat.

V případě že by se mezi zaměstnanci vyskytli jedinci, kteří by se tomuto trendu nebyli ochotni podrobit, bylo by zapotřebí věnovat jim zvýšenou pozornost. To se týká případu uváděného pracovníka společnosti CB – Mercury.

Sledovaný problém naznačil některé problémy, kterým by se bylo zapotřebí při dalším šetření podrobněji věnovat.

Důkladnější posuzování pojednávané problematiky by odhalilo hlouběji naznačené problémy a pomohlo by tak manažerům, zlepšit svou řídicí činnost ve vztahu k svým pozitivním osobnostním předpokladům.

I Summary & Keywords

Keywords

Company Culture, Manager, Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

Summary

The aim of my work was to evaluate company culture in particular companies and suggest any possible changes that would lead to an improvement. The main aim was both the analyses of personal types of particular managers with their perception of company culture and the perception of company culture by ordinary workers of monitored companies. The final evaluation should result in suggestions of changes that would achieve the desired improvement. For the research the questionnaire method (quantitative) was used together with the directed interview method (qualitative).

Always two managers and two workers of the same company attended the interview. The directed interviews were performed with managers. During particular interviews, the managers were asked selected questions with the possibility of adding their own remarks. Questions concerned the managers personally and the company where they work. Further, all managers filled in a questionnaire that measured their perception of company culture. A questionnaire was also given to other employees of the company in addition a directed interview was also performed with them about the company culture. After the evaluation of results, managers were given the opportunity to express their opinion which was also implemented into this research.

The final results of the research confirmed the differences in the perception of company culture. The cause of this difference was not identified and it was not an aim of this research either. The same results occurred based on the replies of other workers depending on their company hierarchy status. Another differences occurred during the research of manager personalities. Although, those differences are not significant enough to influence their work results. It is possible to say that the reciprocal influence is positive.

To managers of both companies, Resi and Mercury, was suggested to implement company culture to their company documents and together with an effort towards this goal inform their employees about this intention. Company culture will keep the improving tendency of conditions for the performance of employees and at the same time it will strengthen the company`s business status position. CB - Mercury company was suggested to interview the employee who has a problem with collective integration. Resi Třeboň company was suggested no further main changes. The changes concerning personal style were suggested to all particular managers.

II Seznam použitých zdrojů

Bedrnová, E., & Novotný, I. (2009). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

Bedrnová, E., & Nový, I. (1997). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.

Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.

Berěš, M. (2007). *Jak manipulovat s lidmi a nenechat se sám zmanipulovat*. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-251-1840-5.

Blanchard, K., & Spencer, J. (1999). *The 21st Century Manager*. London: Kogan Page Limited. ISBN 90-243-7683-1.

Bridges, W. (2006). *Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-137-2.

Briggs Mayers, I. (1995). *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. CA: Davies – Black – Publishing. ISBN 978-08-9106-074-1.

Cimbálníková, L. (2009). *Manažerské dovednosti I: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-2281-7.

Čakrt, M. (1996). *Kdo jsem já, kdo jste vy?: typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-12-3.

Čakrt, M. (2012). *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-201-7.

Di Kamp. (2000). *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0005-0.

Donnelly, J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3.

Drapela, V. (1997). *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-606-3.

Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-220-3.

Klestil, J., Pištěláková, Z., & Vágner, I. (1997). *Základy managementu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1655-8.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Management*. Praha: East Publishing. ISBN 80-7219-014-8.

Lukášková, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2951-0.

Lukášková, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0648-2.

Management Mania. *Manažerské funkce/činnosti*. [online]. Únor 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z World Wide Web: <<https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>>.

Management Mania. *Manažerské role* [online]. Květen 2013 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z World Wide Web: <<https://managementmania.com/cs/manazerske-role>>.

Management Mania. *Vedení a komunikování* [online]. Červen 2013 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z World Wide Web: <<https://managementmania.com/cs/vedeni-a-komunikovani>>.

MBTI – test. *Osobnostní typy* [online]. Leden 2010 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z World Wide Web: <<http://mbti-test.cz/osobnostni-typy>>.

Meffert, H. (1996). *Marketing & management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-329-4.

Mikšík, O. (2007). *Psychologické teorie osobnosti*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1312-3.

Nakonečný, M. (1998). *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0625-7.

Nový, I. (1996). *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-260-3.

- Nový, I. (1993). *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-159-4.
- Pecháčková, Z., & Bakalář, E. (1997). *Psychologie v podnikání a komunikace: vybrané kapitoly*. Praha: Česká zemědělská univerzita. ISBN 80-213-0315-8.
- Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-018-X.
- Prokopenko, J., a kol. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-250-6.
- Provazník, V., a kol. (1995). *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-290-6.
- Provazník, V., a kol. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0470-6.
- Quenk, N. (2009). *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment*. Manhattan: Wiley. ISBN 978-04-7034-390-6.
- Rolínek, L. (2003). *Management I*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Schein, E. (1987). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey – Bass. ISBN 978-04-7019-060-9.
- Šindelář, J. (1994). *Základy managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. ISBN 80-704-0087-0.
- Štikar, J., a kol. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova. ISBN 80-246-0448-5.
- Vaněčka, M., & Lednický, V. (1999). *Pojmový slovník managementu*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 80-7042-555-5.
- Veber, J., a kol. (2009). *Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-247-3651-8.

III Seznam grafů, tabulek a schémat

Seznam schémat

Schéma č. 1: Manažeři a úrovně managementu.....	13
Schéma č. 2: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení.....	14
Schéma č. 3: Eysenckova temperamentová typologie.....	19
Schéma č. 4: Barevná typologie.....	30
Schéma č. 5: Podniková kultura a její úrovně.....	32
Schéma č. 6: Jednotlivé druhy projevů zaměstnanců.....	34
Schéma č. 7: Scheinův model podnikové kultury.....	36
Schéma č. 8: Typologie podnikové kultury podle výrazného determinantu.....	38

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Výsledky osobnostního dotazníku MBTI paní Djurevské.....	46
Tabulka č. 2: Výsledky osobnostního dotazníku MBTI pana Stundnera.....	48
Tabulka č. 3: Výsledky osobnostního dotazníku MBTI pana Sedláčka.....	74
Tabulka č. 4: Výsledky osobnostního dotazníku MBTI pana Ing. Šimečka.....	76

Seznam grafů

Graf č. 1: Nejschopnější lidé ve Vaší společnosti pracují?.....	50
Graf č. 2: Jak dlouho již pracujete ve Vaší společnosti?.....	51
Graf č. 3: Mají na Vaše pracovní ohodnocení a kariérní postup vliv Vaše krátkodobé (období 3 měsíců) pracovní výsledky?.....	52
Graf č. 4: Zajímá se vedení, při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí, o Váš názor?.....	53

Graf č. 5: Komunikace s ostatními spolupracovníky a vedením probíhá.....	54
Graf č. 6: Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky?.....	55
Graf č. 7: Jsou obecně zaměstnanci Vaší společnosti loajální k Vaší společnosti?.....	56
Graf č. 8: Nové nápady, podněty a myšlenky jsou ve Vaší společnosti.....	57
Graf č. 9: Máte konkrétní představu o tom, v čem je Vaše činnost důležitá pro firmu?.....	58
Graf č. 10: Jsou ve Vaší firmě přesně stanovené/vymezené pravomoci?.....	59
Graf č. 11: Soustřeďují se aktivity ve Vašem podniku na proces?.....	60
Graf č. 12: Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci?.....	61
Graf č. 13: Vaše práce je nadřizným hodnocena.....	62
Graf č. 14: Kolují ve Vaší firmě dohady a fámy?.....	63
Graf č. 15: Máte pocit, že jste ve Vaší společnosti pod neustálým tlakem, převládá u Vás strach a nedůvěra v ostatní?.....	64
Graf č. 16: Informace, které potřebuji pro svou práci, mám k dispozici.....	65
Graf č. 17: Řídící styl top managementu (vedení) byste označil/a jako.....	66
Graf č. 18: Zajímá se Váš nadřizný pouze o výsledky Vaší práce nebo i osobní problémy?.....	67
Graf č. 19: Máte důvěru v rozhodnutí top managementu (vedení)?.....	68
Graf č. 20: Pracovní problémy ve Vašem oddělení jsou řešeny formou.....	69
Graf č. 21: Opakují se ve Vaší společnosti chyby, které již dříve nastaly?.....	69
Graf č. 22: Rozhodování ve Vaší společnosti je.....	70
Graf č. 23: Na uvolněné manažerské posty jsou ve Vaší společnosti přijímáni.....	71
Graf č. 24: Jakým způsobem jsou vybírání noví pracovníci Vaší společnosti?.....	72
Graf č. 25: Nejschopnější lidé ve Vaší společnosti pracují?.....	78
Graf č. 26: Jak dlouho již pracujete ve Vaší společnosti?.....	79
Graf č. 27: Mají na Vaše pracovní ohodnocení a kariérní postup vliv Vaše krátkodobé (období 3 měsíců) pracovní výsledky?.....	80
Graf č. 28: Zajímá se vedení, při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí, o Váš názor?.....	81
Graf č. 29: Komunikace s ostatními spolupracovníky a vedením probíhá.....	82

Graf č. 30: Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky?.....	83
Graf č. 31: Jsou obecně zaměstnanci Vaší společnosti loajální k Vaší společnosti?.....	83
Graf č. 32: Nové nápady, podněty a myšlenky jsou ve Vaší společnosti.....	84
Graf č. 33: Máte konkrétní představu o tom, v čem je Vaše činnost důležitá pro firmu?.....	85
Graf č. 34: Jsou ve Vaší firmě přesně stanovené/vymezené pravomoci?.....	86
Graf č. 35: Soustřeďují se aktivity ve Vašem podniku na proces?.....	87
Graf č. 36: Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci?.....	88
Graf č. 37: Vaše práce je nadřizným hodnocena.....	89
Graf č. 38: Koluji ve Vaší firmě dohady a fámy?.....	90
Graf č. 39: Máte pocit, že jste ve Vaší společnosti pod neustálým tlakem, převládá u Vás strach a nedůvěra v ostatní?.....	91
Graf č. 40: Informace, které potřebuji pro svou práci, mám k dispozici.....	92
Graf č. 41: Řídící styl top managementu (vedení) byste označil/a jako.....	93
Graf č. 42: Zajímá se Váš nadřízený pouze o výsledky Vaší práce nebo i osobní problémy?.....	94
Graf č. 43: Máte důvěru v rozhodnutí top managementu (vedení)?.....	95
Graf č. 44: Pracovní problémy ve Vašem oddělení jsou řešeny formou.....	96
Graf č. 45: Opakují se ve Vaší společnosti chyby, které již dříve nastaly?.....	96
Graf č. 46: Rozhodování ve Vaší společnosti je.....	97
Graf č. 47: Na uvolněné manažerské posty jsou ve Vaší společnosti přijímáni.....	98
Graf č. 48: Jakým způsobem jsou vybírání noví pracovníci Vaší společnosti?.....	99

IV Přílohy

Dotazník – podniková kultura

Dobrý den,

jmenuji se Andrea Hladílková a jsem studentkou Ekonomické fakulty JČU v Českých Budějovicích. Ve Vaší firmě zpracovávám diplomovou práci na téma **Podniková kultura ve vybraných podnicích**.

Touto cestou bych Vás ráda poprosila o spolupráci vyplněním tohoto dotazníku. Dotazník je samozřejmě anonymní, proto se nebojte vyjádřit svůj názor. Zároveň Vás prosím, abyste na otázky odpovídali pravdivě.

Děkuji za vyplnění.

1. Jméno společnosti, ve které pracujete? (napíšte prosím)

.....

2. Pohlaví

- a) žena
- b) muž

3. Věk

- a) do 30 let
- b) 31 – 40
- c) 41 – 50
- d) 50 a více

4. Jakou pozici zastáváte ve Vašem podniku?

- a) vrcholový management
- b) střední management
- c) liniový pracovník
- d) řadový pracovník

5. Nejschopnější lidé ve Vaší společnosti pracují?
- a) v top managementu (ve vedení společnosti)
 - b) ve středních a nižších vrstvách managementu (vedoucí oddělení, mistři)
 - c) na řadových pozicích
6. Jak dlouho již pracujete ve Vaší společnosti?
- a) méně než 3 roky
 - b) 4 – 7 let
 - c) 8 – 10 let
 - d) 10 let a více
7. Mají na Vaše pracovní ohodnocení a kariérní postup vliv Vaše krátkodobé (období 3 měsíců) pracovní výsledky?
- a) ano, po splnění klíčového úkolu se mi zvýší mzda a profesně postoupím
 - b) po splnění klíčového úkolu mi náleží odměna
 - c) ne, souvisí to s mým dlouhodobým pracovním výkonem
8. Zajímá se vedení, při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí, o Váš názor?
- a) ano, jsem vyzván/a svým nadřízeným k zaujetí stanoviska ještě před konečným rozhodnutím, mé připomínky ovlivňují rozhodnutí společnosti
 - b) mé osobní připomínky bere vedení společnosti na vědomí, avšak není pravidlem, že ovlivní jejich rozhodnutí
 - c) ne, vedení se nezajímá o můj názor
9. Komunikace s ostatními spolupracovníky a vedením probíhá
- a) formálně, jen v rámci pracovních záležitostí
 - b) neformálně, s ostatními spolupracovníky se stýkám i ve volném čase
 - c) neformálně, s ostatními spolupracovníky udržuji velmi blízký vztah, zveme se na rodinné oslavy, jezdíme spolu na dovolenou aj.
 - d) na pracovišti spolu téměř nekomunikujeme

10. Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky?

- a) pouze pracovní
- b) jsme si lhostejní
- c) jsme přáteli

11. Jsou obecně zaměstnanci Vaší společnosti loajální k Vaší společnosti?

- a) ano, velmi loajální
- b) průměrně loajální jako ve většině firem
- c) ne, nejsou vůbec loajální

12. Nové nápady, podněty a myšlenky jsou ve Vaší společnosti

- a) oceňovány a podporovány
- b) formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
- c) nejsou očekávány ani podporovány

13. Máte konkrétní představu o tom, v čem je Vaše činnost důležitá pro firmu?

- a) ano, plyne to přímo z činnosti samotné
- b) ano, jsem informován/a o tom, jaké činnosti bezprostředně navazují
- c) ano, jsem informován/a o činnostech ve většině útvarů
- d) ne, výsledky své práce předávám dále, aniž bych věděl/a, zda vůbec a kdo je bude realizovat

14. Jsou ve Vaší firmě přesně stanovené/vymezené pravomoci?

- a) ano, pravomoci jsou písemně stanovené, každý ve firmě ví, co je v popisu jeho práce a komu se zodpovídá
- b) ano, pravomoci jsou stanoveny ústně, ale občas se stává, že pracuji na úkolech, které přímo nesouvisí s popisem mé práce
- c) ne, každý dělá to, co je momentálně zapotřebí

15. Soustřeďují se veškeré aktivity ve Vašem podniku na proces?

- a) ano, v našem podniku uplatňujeme procesní řízení
- b) ne, v našem podniku se procesní řízení neuplatňuje
- c) nevím

16. Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci?
- a) materiální uspokojení (mzda/plat, ostatní hmotné požitky)
 - b) seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
 - c) příležitost ke kariéernímu a profesnímu růstu
 - d) možnost být součástí týmu
17. Vaše práce je nadřizeným hodnocena (možnost výběru více položek)
- a) výší mzdy/platu
 - b) dalšími výhodami materiálního charakteru (např. automobil, mobilní telefon)
 - c) formálním hodnocením
 - d) neformálním hodnocením, pochvalou či kritikou
18. Koluji ve Vaší firmě dohady a fámy?
- a) ano, mezi zaměstnanci
 - b) ano, mezi zaměstnanci a vedením
 - c) ne
19. Máte pocit, že jste ve Vaší společnosti pod neustálým tlakem, převládá u Vás strach a nedůvěra v ostatní?
- a) ano, pracuji pod neustálým tlakem, ostatním nedůvěřuji
 - b) občas ano, každý máme své povinnosti
 - c) ne, atmosféra je uvolněná, s ostatními spolupracuji
20. Informace, které potřebuji pro svou práci mám k dispozici
- a) výhradně oficiální cestou
 - b) část informací je oficiální, ostatní získávám neformální cestou
 - c) většinu informací získávám neformálně
21. Řídící styl top managementu (vedení) byste označil/a jako
- a) demokratický
 - b) liberální
 - c) autoritativní

22. Zajímá se Váš nadřízený pouze o výsledky Vaší práce nebo i o Vaše osobní problémy?

- a) ano, o všechny problémy i detaily
- b) ano, o většinu problémů
- c) ano, pouze o zásadní problémy
- d) ne, zajímají ho jen pracovní výsledky

23. Máte důvěru v rozhodnutí top managementu (vedení)?

- a) ano
- b) většinou ano
- c) většinou ne
- d) ne

24. Pracovní problémy ve Vašem oddělení jsou řešeny formou

- a) konsensu
- b) názorem většiny
- c) rozhoduje nadřízený

25. Opakují se ve Vaší společnosti chyby, které již dříve nastaly?

- a) velmi často, společnost se nedokáže ponaučit z chyb
- b) občas ano
- c) ne, společnost se dokáže ponaučit ze svých chyb

26. Rozhodování ve Vaší společnosti je

- a) velmi rychlé
- b) spíše rychlé
- c) spíše pomalé
- d) velmi pomalé

27. Na uvolněné manažerské posty jsou ve Vaší společnosti přijímáni

- a) nejschopnější ze stávajících zaměstnanců
- b) pracovníci z vnějšího pracovního trhu
- c) oblíbení zaměstnanci vedoucího oddělení

28. Jakým způsobem jsou vybírání noví pracovníci Vaší společnosti?

- a) výběrové řízení
- b) doporučení stávajícího zaměstnance
- c) dle přání vedoucího

MBTI dotazník

Pokyny

U každé položky bez velkého přemýšlení zakroužkujte buď a, nebo b. Pokud cítíte, že pro Vás platí obě dvě varianty, rozhodněte se pro tu, která vám více vyhovuje, popř. vynechte tu, která Vám více nevyhovuje, i kdyby rozdíl byl pouze velmi nepatrný.

1. Raději:
 - a. řešíte nový a komplikovaný problém
 - b. pracujete na něčem, co jste již dělali dříve
2. Rádi:
 - a. pracujete sami v tichém prostředí
 - b. jste tam, kde se „něco děje“
3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:
 - a. zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
 - b. okolnostmi než trvalými zákonitostmi
4. Máte sklon vybírat si:
 - a. spíše pečlivě
 - b. poněkud impulzivně
5. Ve společnosti, na večírku apod. se z pravidla bavíte:
 - a. s několika málo lidmi, které dobře znáte
 - b. s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne
6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:
 - a. zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
 - b. zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě
7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste asi postupoval/a?
 - a. uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat
 - b. zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými vlastnostmi
8. Když na něčem pracujete:
 - a. raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
 - b. často necháváte konec otevřený pro případné změny

- 9.** Na večírcích, ve společnosti:
- se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
 - odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože Vás to vyčerpává
- 10.** Zajímá Vás více:
- to, co bylo a co je
 - to co může být
- 11.** Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:
- vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
 - hodnotit a analyzovat danou informaci
- 12.** Když na něčem pracujete, jste raději:
- když máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
 - můžete zkoušet různé možnosti
- 13.** Když Vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:
- to považujete za rušení
 - nevadí Vám ho zvednout
- 14.** Je horší:
- „mít hlavu v oblacích“
 - „držet se při zdi“
- 15.** Ve vztahu k ostatním jste spíše:
- objektivní
 - osobní
- 16.** Vadí Vám více, když:
- je více věcí rozpracovaných
 - už je všechno hotovo
- 17.** Když někam telefonujete:
- nebojíte se, že něco zapomenete
 - připravíte si, co budete říkat
- 18.** Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro Vás snadné:
- vidět věci „v širším rámci“
 - postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
- 19.** Která slova Vás popisují lépe? Jste spíše:
- analytický typ
 - vcitující se typ

20. Často:

- a. když něco začínáte, vše si předem sepišete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco měnit
- b. neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostávajíte

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:

- a. začínáte rozhovor sami
- b. přenecháváte iniciativu druhým

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

- a. plynulé a nepřetržité práci
- b. práci s velkými výdeji energie a následnými „prostoji“

23. V jaké situaci se cítíte lépe:

- a. přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
- b. proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními

24. Je horší:

- a. být nespravedlivý
- b. nemít slitování

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

- a. smysl pro realitu
- b. představivost

26. Když zazvoní telefon:

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

27. Moje jednání vede a řídí více:

- a. hlava
- b. srdce

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:

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

29. Když Vás napadne nová myšlenka, obvykle:

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

30. Řekli byste, že jste spíše:

- a. důvtipní
- b. praktičtí

31. Raději slyšíte:

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

32. Je větší chyba být:

- a. tolerantní a smířlivý
- b. nekompromisní a kritičtí

33. Jste spíše:

- a. ranní ptáče
- b. noční sova

34. Na jednáních Vás pohoršují spíše lidé, kteří:

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

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

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

36. O víkendech máte tendenci:

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

37. Při jednáních máte sklon:

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

38. Když něco čtete, obvykle:

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

39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:

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

40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:

- a. byste měli práci s intelektuální motivací
- b. byste byli zaujatí jejími cíli a posláním

- 41.** Co Vám imponuje více:
- logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
 - dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy
- 42.** V písemném projevu dáváte přednost:
- věcnému stylu
 - obraznému, metaforickému stylu
- 43.** U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:
- podrážděni, kdo to k Vám zase „leze“
 - potěšeni, že se na Vás někdo přišel podívat
- 44.** Dáváte přednost tomu:
- nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
 - zajistit, aby všechno bylo předem připraveno
- 45.** Charakterizují Vás spíše:
- četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
 - trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi
- 46.** Cítíte se zpravidla lépe:
- po konečném rozhodnutí
 - když jsou věci ještě otevřeny
- 47.** Spolehnete se spíše na svou:
- zkušenost
 - intuici a tušení
- 48.** Jste si jistější:
- při logických úsudcích – správné – nesprávné
 - při hodnotových soudech – dobré – špatné