Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Rozvoj manažerských dovedností pomocí osobnostního testu

Edita Drábková

© 2013 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Drábková Edita

Podnikání a administrativa

Název práce

Rozvoj mananažerských dovedností pomocí osobnostního testu

Anglický název

The progress of manager ´s skills(acquirements) by means of personal form

---

Cíle práce

Hlavním cílem předkládané práce je zjištění významu osobnostního testu pro rozvoj manažerských dovedností v konkrétní organizaci. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V prvé části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétní organizaci. Zvolenou formou kvantitativního výzkumu je dotazníkové šetření.

Harmonogram zpracování

1. rozpracování literární rešerše I -VI /2012
2. ukončení práce na literární rešerši IX-X/ 2012
3. příprava vlastního šetření X-XII/ 2012
4. formulace řízeného rozhovoru XII /2012
5. sběr dat a jeho zpracování XII/2011 - I/ 2013
6. práce na finální podobě BP, korektury I - II/2013
7. odevzdání práce na katedře III/2013

Rozsah textové části

50-60 stran

Klíčová slova

manažer, dovednosti manažera, osobnost manažera, manažerské funkce, personální řízení, pohovor

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.
HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press. 1992. ISBN 80-85603-01-2.
THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.
WHITMORE, John. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Mangement Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

Vedoucí práce

Horáková Jana, Ing.

Termín odevzdání

březen 2013

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
Provozně ekonomická fakulta

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Vedoucí katedry

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Děkan fakulty

V Praze dne 13.3.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Rozvoj manažerských osobností pomocí osobnostního testu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.3.2013 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Janě Horákové za odborné vedení, připomínky a pomoc při zpracování této diplomové práce.

Rozvoj manažerských dovedností pomocí osobnostního testu

Souhrn

Diplomová práce má za cíl zjistit významnost osobnostního testu pro rozvoj manažerských dovedností. Výzkum bude prováděn v několika vzdělávacích centrech a ve společnostech, kde je osobnostní test součástí metod vzdělávání pracovníků. Dle stanoveného cíle je práce rozdělena na dvě části. Část teoretickou a část praktickou.

První část je teoretická, zábývá se vysvětlením pojmu management a manažer, z důvodu pochopení prostředí, ve kterém se vyskytuje problematika této diplomové práce. Ta je zaměřena na funkce, role, dovednosti a vlastnosti manažerů. Dále je teoretická část zaměřena na motivaci, personální činnost a metody vzdělávání zaměstnanců. Poskytuje ucelené informace z této oblasti, které jsou dostupné z relevantních zdrojů.

Druhá část je praktická, cílem je zjistit, zda jsou manažeři spokojeni s osobnostním testem a zda jim pomohl při rozvoji v osobním a pracovním životě. Zjišťuje především významnost osobnostního testu, jeho přednosti a popřípadě nedostatky. Na základě výsledků jsou předkládány doporučení a je zjištěna významnost osobnostního testu.

Klíčová slova: manažer, dovednosti manažera, osobnost manažera, manažerské funkce, personální řízení, pohovor

The progress of managers skills (acquirements) by means of personal form

---

Summary

The objective of thesis is to clarify to importance significance of personal form for development of manager skills. Investigation will be carried out in a few education centers and in the companies, where is personal form is part of the methods of staff training. According to stated objective, the thesis is divided to two parts. Theoretical part and practical part.

First part is theoretical, deals with description of concepts management and manager, because an understanding of the environment in which the issue is. It aims at function, role, skills and qualities of managers. In addition, the theoretical part explains motivation, human resources and methods of staff training. Theoretical part provils compacted informations, which is drawn from available and relevant source.

Second part is practical, the purpose is to discover whether managers are satisfied with personal form and that help them develop the personal and professional life. Mainly measured significance of personal form, his advantages or deficiencies. Based on results are presented recommendations and is determined significance of personal form.

Keywords: manager, managers skills, personality of the manager, management functions, personnel management, interview

OBSAH

1 ÚVOD 5
2 CÍL PRÁCE A METODIKA 6
2.1 Cíl práce 6
2.2 Metodika 6
3 TEORETICKÝ VÝCHODISKA 7
3.1 Charakteristika managementu 7
3.1.1 Pojem management 7
3.1.2 Úrovně managementu 8
3.2 Vedoucí pracovník = manažer 8
3.2.1 Osobnost manažera 10
3.2.1.1 Vlastnosti manažera 10
3.2.1.2 Manažerské role 13
3.2.1.3 Manažerské funkce 14
3.2.2 Koučování 18
3.3 Motivace 19
3.3.1 Definice motivace 19
3.3.2 Model motivace 19
3.3.3 Rozdělení motivace 20
3.3.4 Motivační teorie 21
3.4 Personální řízení – řízení lidských zdrojů 22
3.4.1 Pojetí personální práce 23
3.4.2 Vzdělávání pracovníků a rozvoj kvalifikace 24
3.4.3 Získávání pracovníků 28
3.4.4 Výběr pracovníků 30
3.4.5 Přijímání a adaptace pracovníků 31
4 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY 32
4.1 Myers-briggs Type Indicator (MBTI) 32
4.1.1 Historie MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) 32
4.1.2 Principy MBTI 33
4.1.3. Stručná charakteristika jednotlivých typů 37
5 VLASTNÍ PRÁCE 42
5.1 Dotazníkové šetření 42
5.1.1 Tvorba dotazníku 42
5.1.2 Vyplnění dotazníku 42
5.1.3 Výsledky dotazníkového šetření 43
6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ 61
7 ZÁVĚR 64
8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 65
9 PŘÍLOHY 68

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Manažerské profesní způsobilosti ……9
Obrázek č. 2 – Manažerská mřížka ……17
Obrázek č. 3 – Model motivace ……..20

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Instrumentální a cílové hodnoty …… 11
Tabulka č. 2 – Vlastnosti manažera ……... 13
Tabulka č. 3 – Výhody a nevýhody metod získávání pracovníků ……. 29
Tabulka č. 4 – Osm preferencí ……... 36
Tabulka č. 5 – Jednotlivé typy podle MBTI …….. 37
Tabulka č. 6 – Zastoupení věkových kategorií podle pohlaví ……... 46
Tabulka č. 7 - Nejvyšší dosažené vzdělání podle pohlaví ……. 47
Tabulka č. 8 – Pozitivní přístup k osobnostním testům podle pohlaví …….. 48
Tabulka č. 9 – Rozdělení důvodů absolvování osobnostního testu MBTI podle pohlaví…… 51
Tabulka č. 10 – Hodnocení kvality testu…… 55
Tabulka č. 11 – Zastoupení jednotlivých typů…… 56

Seznam grafů

Graf č. 1 – otázka : Jste žena, nebo muž? …….. 44
Graf č. 2 – Věková kategorie respondentů …… 45
Graf č. 3 – otázka : Jaké je Vaše dosavadní dokončené studium? …….. 46
Graf č. 4 – otázka : Máte pozitivní přístup k osobnostním testům?..... 48
Graf č. 5 – otázka : Jak dlouho víte o typologii MBTI? …… 49
Graf č. 6 – otázka : Kde jste se poprvé setkal(a) s typologií MBTI …….. 50
Graf č. 7 – otázka : Pociťoval(a) jste někdy na pracovišti nedorozumnění či chyby v komunikaci?..... 52
Graf č. 8 – otázka : Očekával(a) jste výrazné změny v osobním či profesním životě po absolvování testu MBTI? 53
Graf č. 9 - otázka : Jste spokojen(a) s absolvováním osobnostního testu MBTI? …. 54
Graf č. 10 – otázka : Jste ochotná/ý na základě výsledků a doporučení na sobě nadále pracovat? ……. 57
Graf č. 11 – otázka : Využíváte získaný poznatek v praxi? 58
Graf č. 12 – otázka : Doporučil(a) by jste test MBTI? ……. 60

1 ÚVOD

V dnešní době se říká, že podnikat bez managementu téměř nelze. Pro manažery a podnikatele je důležité, aby si osvojili současné manažerské myšlení a jednání, které tkví v úspěchu a mohou mít větší naději na dlouhodobý úspěch své firmy. Správný manažer se musí neustále adaptovat na nově vzniklé situace a dělat správná rozhodnutí, občas při nedostatečném množství informací. Na kvalitě manažerů čím dál tím víc závisí budoucnost silných společností, tyto společnosti si to uvědomují a je v jejich zájmu podpořit a rozvíjet dovednosti manažerů. Mnohdy se přehlíží fakt, že manažera utvářejí kromě znalostí a dovedností take určité vlastnosti, které vycházejí z charakteru každého jedince. Nabízí se otázka zda vůbec, nebo alespoň do jaké miry je možné dané vlastnosti měnit či rozvíjet.

Existuje nespočet vzdělávacích programů, které napomáhají manažerům k jejich rozvoji. Rozvoj zaměstnanců a manažerů by mělo být významnou součástí dnešních organizací, které do tohoto rozvoje investují mnoho peněz. Ovšem tato investice dokáže dlouhodobě poskytnout konkurenční výhodu.

Mezi manažerské rozvojové programy lze řadit osobnostní testy, protože je důležité vědět o svých předpokladech, vlastnostech, ale také je dobré vědět o svých rezervách a snažit se je zlepšovat. Problémem bývá popírání svých nedostatků, ale i mnohých situacích a snižování svých předností. V různých osobnostních testech se lze dozvědět určitý obraz osobnosti, nad kterým stojí za to se zamyslet. V současné době se odborníci shodují, že každý z nás je jedinečným výsledkem našich genů, prostředí a prožitých zkušeností.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem předkládané problematiky je zjištění významu osobnostního testu pro rozvoj manažerských dovedností v několika vzdělávacích centrech a společnostech, kde je osobnostní test používán jako jedna z několika metod vzdělávání pracovníků. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

2.2 METODIKA

Diplomová práce je dle stanoveného cíle rozdělena na dvě části. Část teoretickou a část praktickou. V prvé části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený ve vzdělávacích centrech a společnostech, kde osobnostní test využívají, jako jednu z metod vzdělávání pracovníků. Zvolenou formou kvantitativního výzkumu je dotazníkové šetření.

Teoretická část diplomové práce je zpracována na základě studia odborné literatury, která se vztahuje k řešené problematice. Popisuje zejména management, vlastnosti, role a funkce manažera, ale také motivaci, personální řízení a metody vzdělávání pracovníků.

Praktická část se zabývá zjištěním významnosti osobnostního testu, která je zpracována na základě dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bude zjišťováno v několika vzdělávacích centrech a společnostech, ve kterých je osobnostní test součástí přijímacího řízení, či jednou z metod vzdělávání pracovníků. Dotazník obsahuje 19 otázek, mezi kterými jsou otázky uzavřené, polouzavřené a jedna otázka otevřená. Na základě nashromážděných údajů bude zjištěno, zda osobnostní test je významný, či ne a budou vytvořena východiska pro vlastní návrhy a doporučení.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 CHARAKTERISTIKA MANAGEMENTU

3.1.1 Pojem management

„*Management je proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jím přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů.*“ (Pitra, 2007)

Management lze vysvětlit několika desítkami definic. Leo Vodáček a Olga Vodáčková ve své knize uvádějí definici managementu jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace. Zaměřuje se zejména na vytvoření výhodných okolností kolektivní kooperace všech partnerů v oblasti firmy. Toto platí především v období prosperity, ale i pro dobu obtíží, kdy se se tyto nesnáze mohou projevit v chování spolupracovníků, mohou narušit atmosféru a vést k negativnímu přístupu zaměstnanců. I pro takové období management poskytuje množství ověřených poznatků, jak zvládnout těžkou situaci. (Vodáček, 1999)

Pojem management se v českém jazyce často zaměňuje za slovo řízení. Tímto pojmem lze také pojmenovat podnikové řídící pracovníky. Jedná se o označení funkce, ale také o označení skupiny lidí, které tyto funkce vykonávají. (Truneček, 1995)

„*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ (Koontz, Weihrich, 1998)

„*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“ (Bělohlávek, 2001)

3.1.2 Úrovně managementu

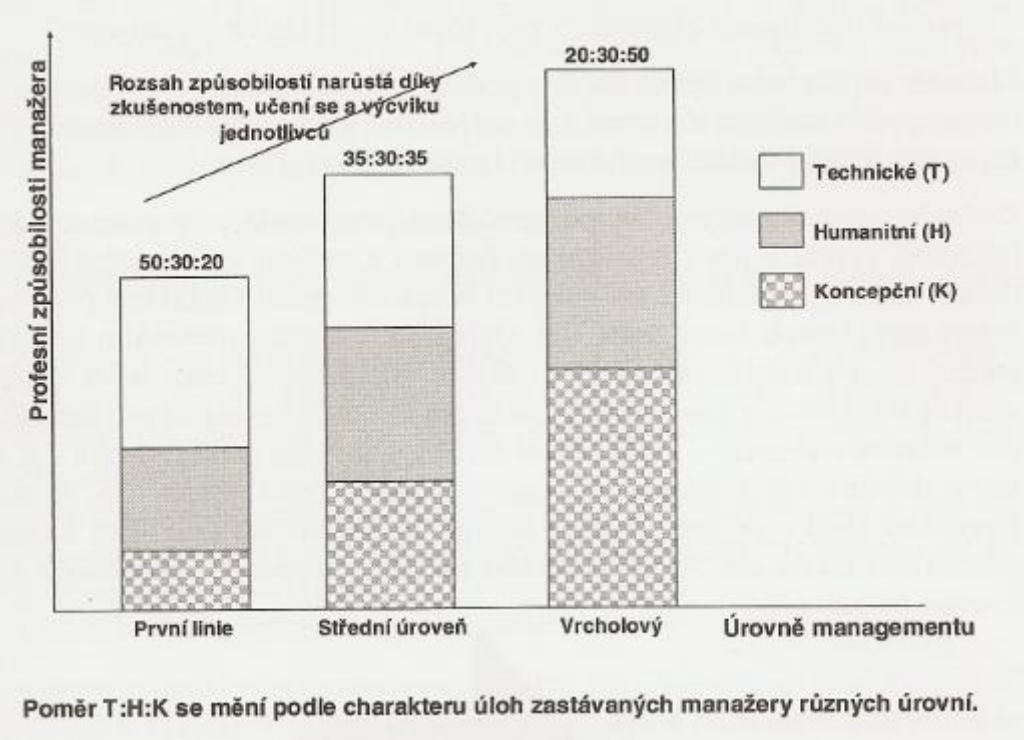
- *Manažeři první linie* (lower management) – Náplň práce těchto manažerů je vedení každodenní práce, pomoc, kontrola a oprava chyb. Jsou to například vedoucí dílen, mistři, kteří vykonávají práci na nejnižším stupni hiearchie manažerů. (Veber, 2004)
- *Střední manažeři* (middle management) – Hlavní úkol manažerů středního managementu je poskytnutí a získávání informací. Jsou to například manažeři oddílů, vedoucí personálního oddělení, nákupu, prodeje,.. (Veber, 2004)
- *Vrcholoví manažeři* (TOP management) – Vrcholoví manažeři zodpovídají za výsledky firmy, reprezentují firmu, vytvářejí strategie a koncepce. Například generální ředitel. (Veber, 2004)

3.2 VEDOUCÍ PRACOVNÍK = MANAŽER

„ *Klíčový význam pro vedení lidí má charakter*". (Wareen G. Bennis, 1999)

Definice pojmu "manažer" úzce souvisí s definicí pojmu "management". Jelikož management je proces a manažer je osobou, která za provádění tohoto procesu nese zodpovědnost, který vede k účelnému a efektivnímu plnění společenského poslání firmy. Pro manažera jsou důležité profesní způsobilosti, které mají tři hlavní složky skladby. Tyto složky jsou podle Pitry tři a jsou naznačeny na obrázku č. 1.

Obrázek. č. 1 – Manažerské profesní způsobilosti



Zdroj : Pitra, 2007

- Technické dovednosti – spočívají ve znalosti nástrojů, metod a postupů moderního managementu
- Humanitní dovednosti – schopnost motivovat podřízené k vyššímu výkonu a také ovlivňovat jejich chování
- Koncepční dovednosti – čím větší díl koncepční činnosti, tím má manažer více zodpovědnosti, umění odhadnout dopady přijatých podnikatelských rozhodnutí

Armstrong popsal způsobilosti několika způsoby –

Skupiny a seznamy způsobilostí – seznamy a skupiny představují hlavní obsah způsobilostí pro jednotlivce.

Mapy způsobilostí – určitá stanoviska jednání manažera v určitém zaměstnání například z hlediska strategického řízení, řízení lidských zdrojů.

Profily způsobilostí – způsobilosti pro výkon z hlediska určité specifické role.

Soustavy způsobilostí – zahrnují všechny hlavní práce v organizaci, nebo práce, které jsou považovány za důležité v nějaké samostatné oblasti (výroba a služby)

Dle Druckera by měli umět manažeři získávat dovednosti a to zejména :

Dovednost vést a řídit v situacích, kdy nemá přikazovací právo a sám nikoho nekontroluje vyjma sebe.

Dovednost pracovat s lidmi, kteří přímo nepracují v dané organizaci, ale úzce s ní spolupracují (externalisté, dodavatelé). Manažeři je nemohou vést, ale musí s nimi spolupracovat.

Dovednost pracovat v chaotickém prostředí, přimět pracovníky umět se soustředit na to, co mají a rozlišit potřebné a nepotřebné zavádějící informace.

Dovednost spoléhat se více na sebe a schopnost rozhodovat se, kde a jak hledat nové zaměstnání, jelikož nemohou spoléhat na to, že budou pracovat v jedné firmě několik desítek let. (Veber,2004)

3.2.1 Osobnost manažera

U manažerů se klade větší důraz na osobnostní charakteristiky, než u běžných pracovníků. V dnešní době se očekává, že manažěři budou mít kvalitnější osobnostní charakteristiky, než ostatní zaměstnanci. Úspěšný manažer musí vlastnit nepochybně nezbytné dispozice, odlišné od jiných jedinců. Nemůže jím být kdokoliv. Mezi důležité schopnosti patří mimojiné silná vůle, sebedůvěra a rozhodnost. Osobnost úspěšného manažera charakterizují profesní způsobilosti, které vznikají celoživotním vzděláváním, kdy si jedinec osvojuje a neustále zvyšuje soubor svých dovedností a znalostí. (Pitra, 2007)

3.2.1.1 Vlastnosti manažera

Ideální vlastnosti manažera mohou být posuzovány ze dvou hledisek. Zdatnost a efektivita. Jak by se měli manažeři chovat? Jaké by měli mít vlastnosti? Jací by měli být? Aby byl manažer úspěšný musí splňovat několik požadavků podle Pitry :

1. *Vzor pro ostatní* – je nutné, aby manažer plnil to, co říká a byl pro ostatní vzorem
2. *Znát dobře sebe sama* – pro manažera je důležité znát své silné, ale i slabé stránky a tím poznávat sám sebe, aby mohlo poznávat i ostatní a lépe je chápat.
3. *Soustavně se vzdělává* – manažer by měl být otevřený novým znalostem a dovednostem, neustále vyvíjet své schopnosti a učit se novým věcem.

4. *Má potěšení ze změny* – manažer se musí dívat do budoucnosti a říkat si, co ještě, jak ještě a to samé se snaží rozvíjet u svých zaměstnanců. V současné době je změna určitou jistotou, se kterou by měl každý manažer počítat a učit se z ní.
5. *Dokáže myslet systémově* – to znamená uvědomovat si věci soustavně a vytvářet z nich celek.
6. *Dokáže efektivně komunikovat*

Pro úspěšné zvládání práce manažera je nutné vlastnit nejen získané vlastnosti, ale také vrozené dispozice v závislosti na organizaci a jejich požadavcích. Každý člověk má odlišnou stupnici svých priorit a to se projevuje v různých preferencích instrumentálních a cílových hodnot. Tato stupnice je odvozena dle každého jedince a jeho vývoje a předcházejících zkušeností. Souhrn těchto hodnot je znázorněn v následující tabulce č. 1

Tabulka č. 1 - Instrumentální a cílové hodnoty

INSTRUMENTÁLNÍ HODNOTY	CÍLOVÉ HODNOTY
Ambicióznost (aspirace,pracovitost)	Bezpečí pro sebe a blízké
Citlivost k druhým	Estetická harmonie
Čestnost (dodržování slova, pravdomluvnost)	Láska
Inteligence	Moc (možnost ovlivňování jednání druhých)
Kreativita	Moudrost (vyrovnanost se životem)
Nezávislost (samostatnost)	Potěšení (komfort a luxus)
Odvaha	Rovnoprávnost všech
Optimismus (smysl pro humor)	Služba veřejnosti (pomoc potřebným, charita)
Pomoc jiným	Soulad s okolím
Sebeovládání	Spokojený život
Slušnost (mravnost)	Společenské uznání a pocty

Zdroj : Pitra, 2007

Pro upřesnění, instrumentální hodnoty jsou spojovány s morálkou a schopností jedince. Nedodržení morálních hodnot vzbuzuje u jedinců pocit viny, nedodržení schopností pak pocit studu. Naopak cílové hodnoty jsou spojovány s výsledky společenského a individuálního jednání. (Pitra, 2007)

Manažeři jsou při své práci víceméně v kontaktu s lidmi a snadno se dostávají do konfliktních situací. Pro úspěšné překonání těchto problému je potřeba, aby manažer znal sám sebe, chápal prostředí, ve kterém se pohybuje a okolnosti, které konfliktní situaci vyvolaly. Úkolem každého manažera je, aby si trvale osvojoval metody a techniky, které mu umožní a usnadní posilovat svou psychiku a zdokonalovat své psychické pochody, jelikož úspěšný manažer nesmí dát volný průběh svým emocím. Například, když v organizaci dojde k potřebě snižování zaměstnanců. Pověřený pracovník k tomuto úkonu musí přistoupit bez emocí a rozhodnout bez zaváhání, pokud je předem jasné, že organizace zaměstnává jedince, který v pracovní době zařizuje spíše rodinné povinnosti, než pracovní. V následující tabulce jsou shrnuty osobní vlastnosti úspěšného manažera a naopak neúspěšného manažera. (Pitra,2007)

Podle McClellanda úspěšní manažeři mají tyto vlastnosti :

- Kladou si reálné a dostupné cíle, které mají složité aspekty. Dávají přednost těm situacím, které mají možnost ovlivnit, před těmi, které více závisí na náhodě.
- Zajímají se více o dobře vykonanou práci, než o hmotnou odměnu, která s tím úzce souvisí. Neznamená to, že úspěšní manažeři odmítají peníze, avšak větší odměnou, než peníze je pro ně vědomí dobrého výkonu.

Tabulka č. 2 - Vlastnosti manažera

ÚSPĚŠNÝ MANAŽER	NEÚSPĚŠNÝ MANAŽER
Elán a vytrvalost při sledování cílů	Egocentrismus, zájem jen o sebe
Iniciativa, sebedůvěra a smysl pro osobní identitu	Slabá sebedůvěra
Odvaha a originalita při řešení problémů	Neochota poskytovat konstruktivní pomoc
Ochota akceptovat výsledky rozhodnutí a akcí	Nepoctivost, vypomáhání si lží
Ochota vyvarovat se zklamání a tolerovat odklady	Neschopnost přijímat myšlenky druhých
Silný smysl pro zodpovědnost a dokončování úkolů	Neschopnost systémového úsudku

Zdroj : Pitra, 2007

Tabulka č. 2 znázorňuje kladné a záporné vlastnosti manažerů, přičemž tyto vlastnosti manažery rozdělují na úspěšné a neúspěšné.

3.2.1.2 Manažerské role

Všechny následující role jsou vzájemně kvalitativně podmíněné a na každém manažerovi je, aby jednotlivým kategoriím věnoval uměrnou pozornost a harmonizoval je v celek. Pitra uvádí tři základní role :

- *Interpersonální role* – tyto role zasahují do mezilidských vztahů a díky těmto rolím může manažer působit v následujících dvou rolích (informační, rozhodovací). Důležité je charisma manažera, kterým ovlivňuje chování členů v týmu, který vede.

role figurky
role vůdce
role stryčného důstojníka

- *Informační role* – manažer má na starosti přijímaní a odesílání informací. Manažer v této roli působí jako kouč týmu. Role je založena na kognitivních přístupech, které jsou spojeny s vyhledáváním informací a tyto informace jsou šířeny dale, dovnitř pracovního podniku, i navenek.

role pozorovatele
role šiřitele
role mluvčího

- *Rozhodovací role* – předchozí role jsou pouze vstupním článkem pro manažerské rozhodování, rozhodovací role jsou považovány za nejdůležitější. Manažer se musí uplatňovat a vystupovat jako stratég, kdy vymezuje cíle svého týmu a politik, což znamená zabezpečit spolupráci všech členů týmu.

role podnikatele
role eliminátora poruch
role alokátora zdrojů
role vyjednavače

3.2.1.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti, které manažer vykonává při své běžné práci. Vzájemný soulad těchto činností dosahuje nejlepšího dosažení cílů firmy. V knihách je uvedeno různé členění, ale nejčastější členění sekvenčních funkcí je klasifikace podle Herolda Koontze a Heinze Weihricha, která rozděluje manažerské funkce na plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolu.

1. *Plánování*

Činnost, která vede ke stanovení cílů firmy, zaměřená na budoucí vývoj firmy. Jedná se o první funkci, která předchází ostatním čtyřem funkcím a tyto funkce na ní navazují. Pokud by podnik, neměl stanovené cíle, řízení by nemělo takový efekt a zaměstnanci by nepodávali takové výkony, jako při předem stanovených cílech. Podnikové cíle se dají rozdělit na obecné (maximalizace zisku a příjmů) a specifické (minimalizace ztrát). (Koontz, Weihrich, 1998)

Existují čtyři základní faktory, ze kterých plánovací funkce vycházejí :

- Cíle – management usiluje o stanovení budoucích stavů a chce těchto stavů dosáhnout.
- Akce – specifické činnosti, které se plánují, aby bylo lépe dosaženo vybraných cílů.

- Zdroje – určitá omezení, která musí manažer při dosahování cílů respektovat.
- Pravidla – pravidla, způsoby, které napomáhají uskutečnění cílů.

(Truneček, 2005)

2. *Organizování*

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému. Manažer při organizování zadává úkoly a v podstatě stanovuje, kdo, co má dělat. (Truneček, 1995)

Organizační struktura je výsledkem organizování. Struktura určuje, jaké činnosti musí být prováděny. Proto je také důležité stanovit cíle a činnosti, které jsou schopni disponibilní pracovníci zvládnout. (Koontz, Weihrich, 1998)

3. *Výběr a rozmístění pracovníků*

Schopnost přijmout potřebné pracovníky, udržení na zvolené pozici a adaptace v novém prostředí, včetně zvyšování kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů lze definovat jako dosahování cílů prostřednictvím lidí. Tato manažerská činnost zahrnuje mimojiné plánování počtu pracovníků, nábor pracovníků, uplatnění jejich dovedností a odměňování výsledků.

4. *Vedení lidí*

Manažerskou činnost vedení lidí lze definovat jako cílevědomý proces vést a motivovat lidi k co nejlepším výsledkům. V managementu je tato fuknce považována za jednu z nejdůležitějších, která je založena na stanovení cílů a získávání vhodných pracovníků. Probíhá na základě interakce, delegování a koučování. (Mládková, Jedinák a kol.,2009)

Vedení lidí v sobě zahrnuje již zmiňované funkce plánování a tvorbu organizační struktury.

McGregor navrhl dva předpoklady o lidském chování a z těcho předpokladů vznikly dvě teorie vedení lidí – teorie X a teorie Y, které se rozdělují podle přístupu k práci a ovlivňují manažerskou práci a strategii.

Teorie X – tato teorie je považována za tradiční metodu cukru a biče, založena na principu sankcí a odměn. Pracovník se do práce nutí a je líný vykonávat práci. Vzdává se zodpovědnosti a téměř jediné, co ho zajímá je jistota.

Teorie Y – je protikladem teorie X. Lidé pracují rádi, mají k práci kladný vztah a nebojí se zodpovědnosti. Pracovníci řídí i kontrolují svou práci.

5. *Kontrola*

"*Podstatou kontroly je kritické hodnocení reality se záměry podniku a tvoří základnu pro rozhodovací procesy nna všech úrovních řízení. Smyslem kontroly není v pouhé informaci, postihu, likvidací nedostatků, ale především v jejím vlivu na lepší výsledky, na rozvoj podniku.* " (Truneček, 1995)

Kontrola je určitá forma zpětné vazby, kterou využívají manažeři na každé úrovni řízení. Kontrolou mohou být objeveny nedostatky, ale zároveň je potřeba si uvědomit, že kontrola nepředstavuje produktivní aktivitu. Představuje činnost, která zahrnuje sbírání, hodnocení, objektivní porovnání, měření informací a výsledků s podnikovými cíli a standard.

Funkce kontroly :

Inspekční – zjišťování skutečného stavu zásob a porovnávání s ohledem na kritéria.

Preventivní – spočívá v přítomnosti a provádí se vědomě či nevědomě.

Eliminační – zabraňuje vzniku problem.

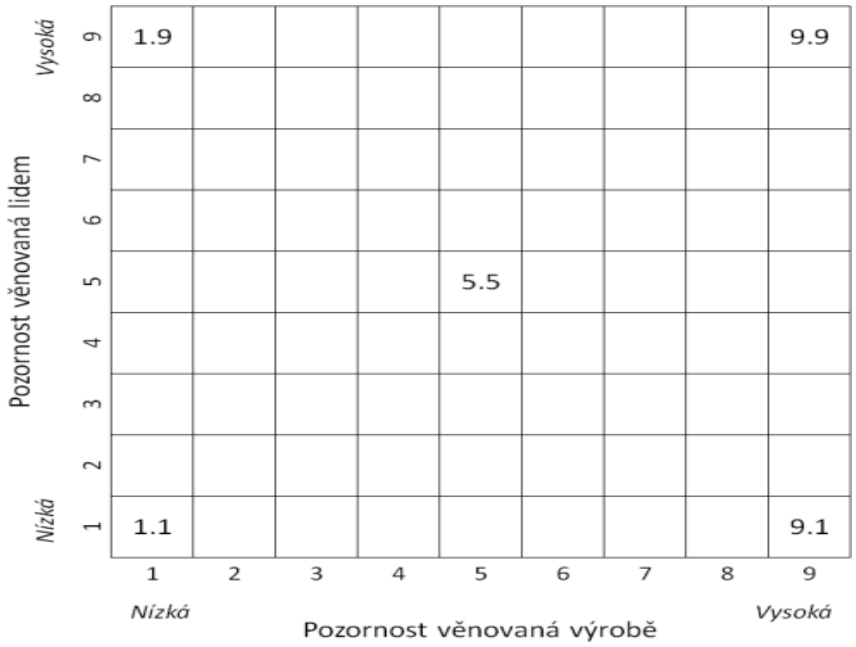
Metody kontroly – běžná vnitřní kontrola, interní a externí audit, dopředná a zpětná vazba.

3.2.1.4 Styly řízení

Styl řízení, nebo také styl vedení lidí, charakterizuje způsob vedení lidí, který manažer používá, i když disponuje pouze se dvěma zaměstnanci. V podniku by měla převažovat uvolněná atmostféra i v krizových situacích. (Armstrong, 1999)

Autory manažerské mřížky jsou Robert Blake a Jane Mouton. Používá se k hodnocení stylu řízení.

Obrázek č. 2 – Manažerská mřížka



Zdroj – http://www.managementmania.com, 2011

Manažerská mřížka se skládá ze dvou dimenzí –

Pozornost věnovaná lidem

Pozornost věnovaná výrobě

Typické manažerské styly řízení, podle manažerské mřížky –

1.1 – „ volný průběh" – manažer má minimální požadavky na splnění úkoly i minimálně řídí a vede své podřízené

1.9 – „ venkovský klub" – manažer se maximálně věnuje svým podřízeným a jsou pro něj důležité mezilidské vztahy, naopak má minimální orientaci na splnění úkolu

5.5 - „ kompromisní vedení" – střední orientace na lidské vztahy, stejně jako na stanovené cíle

9.1 - „ autorativní vedení" – vysoká pozornost na splnění cílů, naopak minimální požadavky na lidské vztahy

9.9 - „ týmové vedené" – nejvyšší orientace na lidské vztahy i na požadavky, které se týkají splnění cílů (http://www.managementmania.com, 2011)

Není stanoven jeden nejlepší styl řízení. Dříve bylo za nejvhodnější považováno „týmové vedení", ale záleží na typu organizace a úkolu, který je nutná splnit.

Proto může být považován za vhodný typ pokaždé jiný styl řízení. (http://www.managementmania.com, 2011)

Model rozhodování Vroom-Yetton-Jago (Vroom-Yetton-Jago Normative Leadership Decision Model)

Model Vroom-Yetton-Jago je novější verzí původního modelu Vroom-Yetton, založen na pěti stylech vedení lidí. Model poskytuje praktický rámec pro rozhodování, jaký z pěti stylů řízení v dané situaci využít. (Veber, 2004) :

Autokratický styl (AI) = manažer sám řeší problém a spoléhá pouze na své informace
Autokratický styl (AII) = manažer opět sám rozhoduje, avšak na základě informací od podřízených, ne jejich názorů a rad.
Konzultativní styl (CI) = manažer konzultuje jednotlivě s podřízenými problémy, jak by problém řešili, ptá se na jejich názory a vše zváží a rozhodne se sám
Konzultativní styl (CII) = manažer se opět rozhoduje sám, ale problém řeší kolektivně na poradě a konzultuje možná řešení, které zvažuje
Skupinový styl rozhodování (GII) = manažerovo rozhodnutí je založeno na diskuzi, které se všichni zúčastní, snaží se nalézt řešení. Manažer má roli moderátora, je připraven vzít na sebe odpovědnost a snaží se dovést diskuzi k všemi akceptovatelnému závěru.

3.2.2 Koučování

Zvyšování úrovně pracovníků, stejně tak jako vyšší nároky podniku mají za následek, že vedení lidí je stále náročnější. Pojem koučování si každý může vykládat a přeložit jinak. Jedná se o jednu z možností, jak vést lidi. Základním nástrojem kouče jsou dobře pokládané otázky, které vedou koučovaného k vyřešení problému. Jde o to, aby si koučovaný nejlépe sám uvědomil možnosti řešení a pokusil se o to sám. Koučování se provádí za konkrétně stanoveným cílem, kdy se očekává zlepšení výkonu koučovaného pracovníka. Konečný cíl je dosáhnout takového výsledku, pro který se koučovaný pracovník rozhodl, zvyšování potenciálu, sebedůvěru a schopností. (Daňková, 2008)

Klíčem k úspěchu je výběr schopného a správného vedoucího. Existuje nespočet kriérií, které by měl manažer vlastnit. Hlavní je, aby manažer měl dobrý vztah k druhým

lidem a byl zdravou sebejistou osobností. Podle psychologa Gardnera exisují tři důležitá criteria pro výběr manažerů. Schopnost reflexe a sebereflexe, schopnost poznání a využití svých předností, schopnost smysluplně využívat svých zkušeností. (Daňková, 2008)

Aby koučování bylo úspěšné, jsou vlivné čtyři faktory prostředí – nadřízený, osobní zázemí koučovaného, firemní kultura a úspěšnost organizace. Kouč by neměl být agresivní, autoritativní, pesimistický, sobecký apod. (Suchý, Náhlovský, 2007)

3.3 MOTIVACE

Pro stálý a vysoký stupeň výkonu lidí je potřeba se zaměřit na odměňování a motivování pracovníků různými stimuly. Pro každý podnik je důležité znát faktory, které motivují lidi k lepším výsledkům, zlepšují angažovanost, oddanost a dobrovolné, spontánní chování. (Armstrong, 1999)

3.3.1 Definice motivace

"*Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů (stimulačních či aktivizačních faktorů). Motivace úzce souvisí s výkonností člověka.*" (http://managementmania.com, 2011)

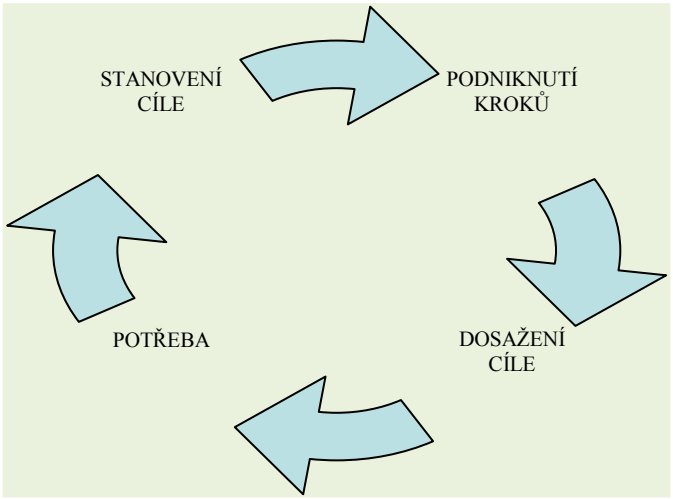
Je to proces usměrňování, udržování a energetizace chování. Lidské chování je jistým způsobem determinováno (předurčeno).

3.3.2 Model motivace

Model motivace je znázorněn v následujícím obrázku č. 3. Nejprve člověk zjistí neuspokojenost svých potřeb, které jsou buď vědomé, nebo mimovolné. Potřeby vytvářejí zájem něco získat či něčeho dosáhnout. Po tomto zjištění si člověk stanoví cíle a prostředky k jeho dosažení. Uspokojení může být dosaženo, potom se při podobné

potřebě proces opakuje. Dalo by se říci, že neuspokojené potřeby způsobují aktivaci tohoto procesu. (Armstrong, 1999)

Obrázek č. 3 – Model motivace



Zdroj : (Armstrong, 1999)

3.3.3 Rozdělení motivace

Motivace může být vnitřní a vnější, podle Herzberga a kol.

Vnitřní motivace

Tuto motivaci si vytváříme sami, sami se motivujeme k vykonání nějaké práce. Faktory, které jsou vytvářený v lidech vzbuzují pocit důležitosti a nenuceného konání. Vnitřní faktory zpravidla působí hlouběji a delší dobu, jelikož jsou součástí jedince, nepřichází zvenku. (Armstrong, 1999)

Vnější motivace

Motivace, která znamená činy a tyto činy lidi motivují, aby se vice snažili. Tvoří ji odměny, pochvaly, povýšení apod. V případě negativní motivace – tresty, disciplinární řízení, snížení platu. (http://mamagementmania.com, 2011)

3.3.4 Motivační teorie

Teorie motivace znázorňují různé přístupy k motivaci. Mezi nejznámější patří :

Teorie spravedlnosti – nebo-li Adamsova teorie spravedlnosti tvrdí, že motivaci člověka ovlivňuje spravedlnost. Při odměňování v práci se pocit spravedlnosti zvyšuje a opačně působí pocit nespravedlnosti. (http://www.managementmania.com, 2011)

Alderferova teorie motivačních potřeb – označována někdy jako Teorie tří motivačních faktorů. Tyto tři faktory jsou existenční (Existence) - mzda, zaměstnání, vztahové (Relatedness) – přátelství, rodina, uznání v sociální síti, růstové (Growth) – seberealizace v profesním životě. Clayton Paul Alderfer uvedl tuto motivační teorii a označil ji jako rozšíření Maslowovy pyramid potřeb. Uspokojení existenčních potřeb vede k většímu významu vztahových faktorů a následně k růstu významu růstových faktorů. (http://www.managementmania.com, 2011)

Herzbergova dvoufaktorová teorie – byla zformulována Frederickem Herzbergem v r. 1959. Je založena na dvou faktorech, které jsou zdrojem uspokojení zaměstnance. Hygienické faktory, které vyvolávají nespokojenost (např. platové podmínky, vztahy na pracovišti). Motivátory, které naopak vzbuzují motivaci a spokojenost (uznání, povýšení, úspěch). Oba typy fakorů se mohou lišit v závislosti na druhu zaměstnání. Manažer by se měl snažit o naplnění hygienických faktorů a zároveň o zvýšení motivačních faktorů. (http://www.managementmania.com, 2011)

Maslowova teorie potřeb – zaměřuje se na hiearchii lidských potřeb. Základ pyramidy tvoří fyziologické potřeby (hlad, žízeň), dale ji tvoří potřeba bezpečí, jistoty, potřeba lásky, přijetí a sounáležitosti, potřeba uznání a úcty a na vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace. Každý člověk se nejdříve snaží odstranit nedostatky v základu pyramidy a pak teprve může dosahovat potenciálu na vrcholu.
(http://www.managementmania.com, 2011)

McClellandova teorie získaných potřeb (Teorie tří potřeb) – tvrdí, že motivace je ovlivněna třemi druhy potřeb, které jsou – Achievement motivation = potřeba něčeho dosáhnout,

Authority/power motivation = potřeba moci, Affiliation motivation = potřeba někam patřit. U každého člověka jsou potřeby v jiném pořadí, podle jeho priorit. (http://www.managementmania.com, 2011)

McGregorova teorie X a teorie Y – znázorňují teorii lidského chování a motivaci v organizaci. Více o této teorii je napsáno na str. 15-16.

Skinnerova teorie zesílení (Reinforcement) – tvoří ji principy kauzality a chování zaměstnance, které je ovlivňováno druhem a výší odměny. Toto chování je posuzováno a rozeznává tři hlavní důsledky – odměna za pozitivní chování zvyšuje pozitivní chování, trest za negativní chování snižuje negativní chování, chování vyhasíá v případě, že chybí trest, nebo odměna. (http://www.managementmania,com, 2011)

Vroomova teorie očekávání (Teorie očekávání) – podle této teorie motivaci člověka ovlivňuje jeho vnitřní očekávání. Tři složky očekávání jsou Valence – přesvědčení o atraktivnosti cíle, Instrumentality – přesvědčení o dosažitelnosti odměny, Expectancy – přesvědčení o reálnosti dosažení cel. Tato teorie závisí na subjektivním poznání cíle, jeho atraktivnosti a dosažitelnosti. (http://www.managementmania.com, 2011)

3.4 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ – ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dříve se personalistika zabývala pouze seskupováním a komparací lidí v podniku. V dnešní době personální řízení zahrnuje velkou škálu práce a metod pro řízení lidských zdrojů – od výběru a získávání zaměstnanců, uzavření pracovní smlouvy, školení, osobní rozvoj až po vyplacení mezd. Neustále se zvyšují nároky na působení člověka v organizaci, jeho dovednosti, schopnosti, znalosti, uvážlivost a celkově na lidské faktory k množství práce a zisku. (Jirásek, 2008)

V řízení lidských zdrojů neexistují dané vzorce a návody. Dalo by se říci, že se jedná o komplex postupů a politik, označovaných jako tzv. the best practices, které se

odvíjí od preferencí každé organizace. Personální řízení lze také označit jako human capital management, nebo-li oblast procesů v organizaci, cílené na řízení lidského faktoru.

3.4.1 Pojetí personální práce

Řízení lidských zdrojů definuje Armstrong jako přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, který je strategicky a logicky promyšlený. To znamená, že v organizaci pracují lidé, kteří dosahují dobrých výsledků jednotlivě,ale i jako kolektiv. (Armstrong, 1999)

Existují tři základní okruhy běžné práce pracovníků na personálním oddělení – personální administrativa, platy a mzdy a řízení lidských zdrojů. (http://www.managementmania.com, 2011)

Personální administrativa

Personální administrativa znamená personální zabezpečení, které stanovuje zaměstnavatel podle právních předpisů a správa personální agendy. V této oblasti převládá plnění a dodržování pracovněprávné legislativy. Rozdělení práce manažerů a personalistů lze popsat slovy : “ My - manažeři rozhodneme, koho přijmeme. My rozhodneme, koho propustíme a Vy – personalisté pouze zajistíte nezbytnou agendu a administrativu.” (Dvořáková a kol., 2012).

Personální administrativa zahrnuje :

Personálie

Osobní spis

Povinnosti vůči státu

Informace pro potřeby organizace

Nároky zaměstnance

Pracovní smlouva / pracovněprávní vztahy

Platy a mzdy

Každému zaměstnanci náleží odměna, mzda či plat za vykonanou práci, podle uvedených podmínek stanovených zákoníkem práce. Plat je označován jako odměna zaměstnavatele, kterým je například obec, stat či město, zaměstnanci za provedenou práci. Je odesílán v pravidelných intervalech na základě zaměstnavatelské smlouvy. Mzda se rozumí také jako odměna zaměstnance za vykonanou práci avšak u soukromých zaměstnavatelů, taktéž na základě pracovní smlouvy. Rozdíl mezi mzdou a platem je v dané zemi, či státě striktně stanoven legislativou, v některých zemích tento rozdíl jasně stanovený není. (http://www.managementmania.com, 2011)

Platy a mzdy zahrnují :

Právní úprava odměňování pracovníků

Evidence a systematizace mezd

Fond pracovní doby

Odměňování pracovníků

Motivační složky

Mzdové účetnictví

Zpracování mezd

Evidence odpracované doby

Zúčtování a výplata mezd

Personalistika = řízení lidských zdrojů

Je nutné si uvědomit organizační strukturu a její prvky, různorodost sociálních a ekonomických procesů. Jedná se o metodu, která se začala používat v 50. až 60.letech 20.stol. Rozdíl oproti personálnímu řízení spočívá v náhledu na člověka v organizaci. Řízení lidských zdrojů vyzvihuje nejen ředitele, ale i manažery a nahlíží na ně jako na nejdůležitější zdroje podniku. Důraz klade zejména na řídící a koncepční činnosti. (http://www.managementmania.com, 2011)

3.4.2 Vzdělávání pracovníků a rozvoj kvalifikace

Za klíč zvyšování produkce a prosperity firmy je považováno celoživotní vydělávání, které vede k získání nových informací, lepší orientaci při nějaké změně apod.

Náklady firem vkládané do vzdělávání svých zaměstnanců bývají považovány za investice, které nejsou krátkodobě návratné. Je potřeba počítat s nějakou dobou, kdy se firma přizpůsobí změnám chování, které je způsobeno přílivem nových informací zaměstnanců, kteří je získali na různých kurzech, seminářích a podobných typech školení. (Stýblo, 2007)

Výhody pro podnik :
zdokonalení znalostí zaměstnanců ve všech úrovních řízení
zvyšování produkce a výkonnosti proven práce zaměstnanci
zlepšení vztahů na pracovišti
lepší image pro podnik
podpora týmové práce
rozvoj podniku jako celku
rychlejší přizpůsobení zaměstanců na změny (Stýblo, 2007)

3.4.2.1 Metody vydělávání na pracovišti (On the Job Training) –

Správným odhadem a načasováním lze předejít mnoha problémům. Tyto metody (seřazené podle abecedy) vzdělávání probíhají na pracovišti během pracovního procesu. Nejznámější z nich jsou následovně vyjmenovány a jsou k nalezení na internetové stránce www.managementmania.com.

AAR (After Action Review) – metoda, která je používána americkou armádou. V podniku se používá tak, že po ukončení úkolu napíší všichni členové, kteří na něm pracovali, krátkou zprávu, která charakterizuje, co bylo zjištěno, případně na co se přišlo během řešení. Tyto zprávy se uchovávají a jsou dostupné pro ostatní členy.
Asistování – metoda, která spočívá v podpoře pracovníka, který nastupuje na novou pozici.
Briefing, brifing – neboli informační schůzka, která je svolávána před konkrétní akcí. Jedním z důvodu může být pozvednutí morálky a odbourání stresu, většinou mají motivační charakter.
Instruktáž – využívá se spíše u jednoduchých úkolů. Pracovník se zaučuje a snaží se opakovat správn postupy a kroky, které mu instruktor ukazuje**.**

Koučování (Coaching) – metoda, která se zaměřuje na rozvoj a odhalení silných stránek koučovaného. Zaměstnanec má přiděleného kouče, který odstraňuje bariéry a snaží se vyzdvinout potenciál dotyčného. Koučování nelze využít u každého typu práce, používá se spíše u zaměstnanců, kteří jsou orientováni na výsledek. (Stýblo, 2007)

Konzultace (Consulting) – metoda, která je spíše doplňkem samostudia. Podle potřeby konzultant poskytuje rady a pomoc při organizaci.

Mentoring – jedná se o dobrovolnou pomoc jedné osoby (mentee) druhou (mentor). Pracovník se zvolí mentora, intenzitu a formu vzdělávání. Základní funkcí je sociální a profesní rozvoj v podniku.

Pověření úkolem – jak název vypovídá, jedná se o pověření zaměstnance určitým úkolem, při němž na něj dohlíží zkušený pracovník a koriguje jej.

Pracovní porady – porady se uskutečňují za účelem komunikace a spolupráce při plnění zadaného úkolu. Při takovém setkání může dojít také ke vzdělávání ostatních.

Rotace práce (Job Rotation) – zaměstnanec dostává úkoly na různých pracovištích a tímto způsobem se začleňuje a poznává organizační útvary svého podniku.

3.4.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

„Za jednu hodinu hry se o člověku
dozvíte víc, než za roky rozhovorů."
Platón

Assessment centrum – metoda, která se využívá k výběru nejvhodnějších kandidátů na danou pozici. Kandidát se posuzuje z vice hledisek. Jedná se o komplexní porovnání profesních a osobnostních kvalit, kdy jsou pozorováni a hodnoceni při řešení reálných problem, sestavování týmů apod. Pro každou profesi je program sestaven odlišně, kandidáti jsou záměrně vystavováni stresu a náročným situacím, aby bylo co nejlépe poznáni. (http://www.managementmania.com, 2011)

Distanční vzdělávání – „*Je to multimediální forma řízeného studia, v němž jsou vyučující a konzultanti v průběhu vzdělávání trvale nebo převážně odděleni od vzdělávaných. Multimediálnost zde znamená využití všech distančních komunikačních prostředků, kterými lze prezentovat učivo – tj. Tištěné materiály, magnetofonové i magnetoskopické záznamy,*

počítačové programy na disketách či CD nosičích, telefony, faxy, e-mail, rozhlasové a televizní přenosy, počítačové sítě (INTERNET). Hlavním objektem procesu je studující, hlavním subjektem procesu je vzdělávací instituce – nikoli učitel…" (Průcha a Míka, 2000)

Hraní rolí (Business Games) – manažeři podstupují záměrně simulované situace, při kterých řeší problém, plánují, organizují, či kontrolují zadaný úkol. Touto metodou lze předejít problémům, jelikož umožňuje vidět důsledky rozhodnutí. (http://www.managementmania.com, 2011)

Nácvik asertivity – význam asertivity spočívá v nenásilné prosazování sebevědomí a svých zájmů a postojů. Asertivita je důležitou naučenou schopností pro každého manažera, která se jde naučit v různých speciálních kurzech. (http://www.managementmania.com, 2011)

Teambuilding – složení týmu záleží na dovednostech a postoji každého účastníka týmu. Jedná se o metodu, která je zaměřena na rozvoj týmové spolupráce, lepší poznání každého člena. Většinou se využívá mimo pracoviště v podobně sportovních aktivit. Obvykle se zaměňuje s pojmem outdoor training, ale jedná se o užší formu tohoto pojmu. (Dyer, 2010)

Outdoor training – metoda, která se provádí pomocí zkušenosti a prožitku situace. Nejčastější aktivitou jsou například lukostřelba, cyklistika, lanová centra. (http://www.managementmania.com, 2011)

3.4.2.3 Formy on-line vzdělávání

Rozšiřující se změny podnikových procesů jsou "hnacím motorem" pro rozsáhlou přípravu zaměstnanců. To je také jeden z důvodů, narůstajícího zájmu o elektronické vzdělávání.

E-learning

Elektronické vzdělávání pomocí internetových a komunikačních technologií. Nejedná se pouze o vystavení materiálu na internet, ale i organizovanou formu výuky. Tento kurz je podložen různým multimediálním obsahem jako jsou prezentace, obrázky, hlasové komentáře a obvykle zakončen testem. (Stýblo, 2007)

Webový seminář (Webináře)

Hlavním rozdílem od e-learningu je živý přednášející, který vede výuku on-line na webové stránce. (Stýblo, 2007)

3.4.3 Získávání pracovníků

" *Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady.*" (Šikýř, 2012)

Získávání pracovníků je nepřetržitý proces a první fáze k výběru nejvhodnějších uchazečů o pracovní místo. Personální řízení má za úkol stanovit vhodné postupy a metody získávání pracovníků, ale také hodnocení, výběru, přijímání, včetně zaučování a kvalifikace (pokud je nový zaměstnanec bez kvalifikace, zaměstnavatel je povinen jej zaškolit). (Stýblo, 2007)

Postup získávání pracovníků zahrnuje :

Ohodnocení a stanovení potřeby obsadit volné místo
Upřesnění a specifikace pracovního místa
Identifikace potencionálních zdrojů pracovníků
Upřesnění metod získávání zaměstnanců
Určení dokumentů potřebných od uchazečů o pracovní místo
Stylizace a uveřejnění inzerátu s volným pracovním místem
Předběžný výběr nejvhodnějších kandidátů o volné pracovní místo (Šikýř, 2012)

3.4.3.1 Metody získávání pracovníků

Existuje mnoho specifických metod, jak přilákat potencionální uchazeče. Záleží na mnoho okolnostech, které mohou metody ovlivňovat. Mezi ně patří konkrétní pracovní místo, které je volné, jeho požadavky a podmínky, plat, pověst zaměstnavatele apod. Výhody a nevýhody metody z vnitřních i z vnějších zdrojů jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka č. 3 - Výhody a nevýhody metod získávání pracovníků

METODA	VÝHODY	NEVÝHODY
Internet, Intranet	Relativně rychlé a levné oslovení velkého počtu uchazečů, zpravidla dostatečný proctor pro uvedení podstatných informací	Omezená použitelnost, nevhodná pro všechna povolání, vyžaduje příslušné technické a programové vybavení a odpovídající gramotnost potencionálních uchazečů
Místní vývěska, úřední deska, nástěnka	Relativně rychlé a levné oslovení velké skupiny uchazečů, zpravidla dostatečný proctor pro uveřejnění podstatných informací	Omezený počet potencionálních zákazníků
Tisk, rozhlas, televise	Relativně rychlé oslovení velkého počtu potencionálních uchazečů na regionální, celostátní I mezinárodní úrovni	Relativně vysoké náklady, zpravidla omezený prostor k uveřejnění podstatných informací
Personální agentury	Přehled o situaci na trhu práce, databáze potencionálních uchazečů, uveřejnění nabídky zaměstnání I provedení předběžného výběru vhodných uchazečů	Relativně vysoké náklady, riziko nesplnění očekávání, vyžaduje pečlivě vybrat správnou agenturu
Úřady práce	Přehled o situaci na trhu, evidence potencionálních uchazečů, evidence volných pracovních mist	Relativně omezený počet vhodných uchazečů
Školy – střední, odborné, vysoké	Relativně rychlé a levné oslovení specifické skupiny uchazečů, talentovaných student a absolventů	Jistý nedostatek pracovních zkušeností, omezené využití studentů, sezónní nástupy absolventů
Doporučení současného zaměstnance	Relativně levný a účinný postup získání kvalitních zaměstnanců	Omezený počet potencionálních uchazečů, riziko vytváření zájmových skupin
Uchazeči se nabízejí sami	Snížení nákladů na inzerci	Značný počet nevhodných uchazečů, administrativa spojená s vyřizováním žádostí uchazečů
Přímé oslovení vhodného jedince	Účinný postup obsazování klíčových pracovních mist odborníky s požadovanými znalostmi a prokazatelnými úspěchy	Omezený počet potencionálních uchazečů, možné zhoršení vztahů s konkurencí

Zdroj : (Stýblo, 2007)

3.4.4 Výběr pracovníků

Úspěšní uchazeči, kteří se dostali přes předvýběr, či byli vybráni z nějakého důvodu do další fáze výběrového procesu, jsou vyzváni k další fázi, většinou k osobnímu setkání. Personální řízení má za úkol vybrat další vhodnou metodu výběru. Tyto metody se dají rozdělit na základní (dotazník, životopis a výběrový rozhovor) a speciální nebo-li testování způsobilosti. (Stýblo, 2007)

Základní metoda se jinak označuje jako personální anamnéza – dotazník, životopis a výběrový rozhovor / interview.

Dotazník je sestavován individuálně každou firmou. Většinou se jedná o profesní zkušenosti a praxi. Dotazník podává fakta z minulosti a v současnosti je potřeba tyto fakta prozkoumat a zjistit, zda jsou pravdivě uvedené. (Stýblo, 2007)

Životopis by měl být přehledný, zpravidla jednostránkový, kde jsou popsány významné události v profesním životě. Dále by měl obsahovat údaje o osobním životě, které souvisí s výkonem budoucího zaměstnání. Pro životopis platí, že má být krátký, výstižný a faktický. (Stýblo, 2007)

Nakonec *výběrový rozhovor* (interview), který je z těchto tří kroků nejdůležitější a považován za nejtěžší část výběrového řízení. Každý manažer, ale i vedoucí pracovník musí ovládat vedení rozhovorů, který je rozdělen do tří částí. První částí je tzv.zahřívací faze, při které se uchazeč uvolní a zbaví stresu, aby se mohl na vzájemném dialogu, co nejvíce podílet. To znamená začít otázkami na cestu, nabídnutí nápoje či poděkování za zájem. V hlavní části se vede nejčastěji polostandardizovaný rozhovor, kdy je část otázek kladena podle seznamu otázek. Na závěr je namístě zvolit vhodnou formu navrhnutí dalšího termínu či naopak odmítnutí. (Stýblo, 2007)

Testování způsobilosti může být odborné, psychické či speciální. Je vybíráno podle toho, jaké se nejvíce hodí k danému místu. Odborné testy jsou používány k posuzování způsobilosti, například se používají tyto testy v dopravní obsluze při přepravě zboží, materiálu apod. Psychické předpoklady se testují téměř v každé kategorii, kde jsou

psychické předpoklady pokládány za důležité. Mezi speciální způsobilosti se řadí testování, při kterém se zjišťuje vhodnost ke skupinové práci. (Stýblo, 2007)

3.4.5 Přijímání a adaptace pracovníků

Personalisté zajišťují pracovníkovi seznámení s dokumenty podniku – směrnicemi, předpisy, zákony, pravidly a organizační strukturou, kulturou a vším s tím spojené. Na tomto se podílejí nejen personalisté, ale take přímí vedoucí a kolegové. (http://www.managementmania.com, 2011)

Existuje dvojí způsob chápání přijímání pracovníků. Užší pojetí zahrnuje pracovní procesy, které jsou spojené s přijetím a souvisí s počáteční fází pracovního procesu. Širší pojetí zahrnuje mimojiné také procesy, které souvisí se změnou místa v podniku. Již v přijímacím řízení by měla být probrána budoucí perspektiva pracovníka a jeho vývoj. (Stýblo, 2007)

Adaptační proces navazuje na přijímací a soustřeďuje se na osobní rozvoj pracovníka. Tento proces nemůže být stejný pro každého a závisí na více hledisek pracovníků, např. Pracovní zkušenosti, charakter práce, budoucí rozvoj. Tento proces pomáhá pracovníkovi k zapojení se do kolektivu, překonat prvotní strach a lépe poznat podnikovou kulturu. První krok do adaptačního procesu je pracovní smlouva, kdy má přijímaný pracovník právo vyjednávat o náležitostech pracovněprávního vztahu.

Rozdělení zaměstatnců v adaptačním procesu může být z několika hledisek

- **Podle odbornosti** – středoškolská, vysokoškolská kvalifikace nebo bez odborné kvalifikace,
- **Podle kompetencí** – současné a perspektivní, jedná se o přeřazení na jiné pracovní místo,
- **Podle kategorie zaměstnanců** – provoz a přeprava, referenti na ostatních stupních řízení, dělnické profese, manažeři apod,
- **Podle stupně organizačního uspořádání** – oblasti generálního ředitelství a oblastní závody. (Stýblo, 2007)

4 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

4.1 MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR (MBTI)

"Abychom byli ve vztahu k ostatním a ve své práci úspěšní, potřebujeme na sobě pracovat, vědomě se zlepšovat a rozvíjet. K tomu se musíme – nejdříve a především – umět podívat sami na sebe a poučit se o sobě samých."

Michael Čakrt

Na základě stanoveného cíle byl k praktické části diplomové práci vybrán osobnostní model Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Podstata této typologie je, že mnoho zdánlivě náhodných variací v chování jsou ve výsledku docela spořádané a konzistentní a to vše vychází ze základních rozdílů ve způsobech, jakými lidé upřednostňují použití jejich vnímání a úsudek. Když se lidé systematicky liší v tom, co vnímají a jak dospívají k závěru, odráží se to v jejich odlišných reakcí, hodnotách, motivacích a dovednostech. Isabel Myers tvrdila, že až lidé poprvé uslyší o dvou druzích vnímání a dvou druzích usuzování, jako děti, studenti středních škol, rodiče, nebo prarodiče, jejich vlastní bohatý rozvoj může být po zbytek jejich života obohacujícím dobrodružstvím. (http://www.myersbriggs.org,)

4.1.1 Historie MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)

Test MBTI byl vytvořen americkou psycholožkou Isabelou Myersovou a její matkou Katheryn Briggsovou. Jeho základ převzala I. Myersová z kmenového literárního zdroje C.G.Junga Psychologické typy a rozšířila o další kategorie. Velkým přínosem bylo pochopení a uznání lidské odlišnosti. Isabel a Katheryn pozorovaly rozdíly v životních stylech různých lidí a snažily se o vysvětlení, proč někteří lidé přistupují k stejným stránkám života podobně a jiní zcela rozdílně. Postupně se metodologie rozšířila o aspekt týmové spolupráce, procesy učení, stylu vedení a rozšířila se do korporací jako jedna z metod osobnostního hodnocení (Vodáček, Vodáčková, 1999)

První verze testu byl formulář v roce 1943. V roce 1956 zaujal indikátor Henryho Chauncey, šéfa vzdělávací služby Educational aket e Service (ETS) a začal podporovat tvorbu testu. Od této doby byl MBTI pozvolna uveden na celostátní úrovni. V roce 1968 byl vytvořen I.Myersovou a Dr. Marie McCaulley první počítačový program pro vyhodnocování testu MBTI. Byl prováděn výzkum u více než 3000 studentů a začaly první vzdělávací programy pro profesionály, jak tyto ukazatele používat. Během následujících let bylo cílem jejich spolupráce navrhnout další kroky k rozvoji typů. V roce 1975 Consulting Psychologists Press zažádal o právo na prodej MBTI a test začal být distribuován velmi širokému publiku (Kroeger, Thuesen, 2004) .

Test je nyní přístupný poradcům a psychologům, vysokoškolským učitelům a zaměstnancům, kteří absolvovali školení v teorii testování MBTI. Je zpřístupněn také v elektronické podobě na internetových stránkách, kde jsou k dispozici také výsledky a popis konkrétního typu (Čakrt, 2009).

Konečný výstup metodologie MBTI v písemné podobě zachycuje

- osobnostní typ dotazovaného (charakteristika + grafické znázornění)
- definice nadřazené, pomocné a nejneoblíbenější psychické funkce
- vliv již zmiňovaného typu a funkce na leadership style, kognitivní styl, styl komunikace apod (Kroeger, Thuesen, 2004).

4.1.2 Principy MBTI

Základem teorie MBTI je tvrzení, že každá osobnost odpovídá jednomu z 16 typů. Kategorie jsou založeny na 4 rysech osobnosti, z nichž se každý rys skládá ze 2 opačných pohledů – preferencí. Test udává kombinaci čtyř různých dvojic písmen, které umožňují vytvořit šestnáct různých typů osobnosti. Kromě poslední dvojice Usuzování a Vnímání, která je doplněna psycholožkami I.Myersovou a K.Bridggsovou, jsou převzaty od psychologa C.G.Junga. (Čakrt, 2009)

4.1.2.1 Osm preferencí :

Vnímání okolního prostředí

Extroverze (**E**xtraversion) X **Introverze** (**I**ntroversion)

Toto rozdělení odráží způsob vnímání jednotlivce. Extraverti se snadno seznamují. Bývají přímí a bezprostřední, ochotně se s ostatními dělí o své myšlenky a nápady. Bývají tam, kde se něco děje a jsou rádi ve středu pozornosti. Zpracovávají informace vnějším způsobem, nahlas a nejlépe ve spolupráci s ostatními. (aket, 2009)

Introverti se naopak zaměřují více vnitřně a subjektivně, jsou poněkud uzavřenější a své nápady si raději uschovávají v soukromé sféře. Raději komunikují pomocí psaného textu. Drží se v pozadí. Mají sklon zpracovávat informace nejdříve „uvnitř" a „ven" vnesou až hotový nápad, myšlenku. (Čakrt, 2009)

Získávání informací

Smysly (**S**ensing) X **Intuice** (i**N**tuition)

Tato dimenze ovlivňuje naše chování zejména ve chvíli, kdy se lidé setkávají s novými okolnostmi. Má význam především z hlediska shromažďování dat a informací. Citliví lidé nemají rádi nové problémy, pokud nejsou k dispozici osvědčené způsoby, jak je vyřešit. Raději věci dělají, než o nich jen mluví, nebo přemýšlí. Více spoléhají na to, co mohou vnímat a orientují se na to, co je skutečné. (Čakrt, 2009)

Intuitivně založení lidé spoléhají více na neobjektivní a nevědomé procesy. Mají rádi nové úlohy, které ještě nikdo nezkusil, špatně snáší rutinu. Bývají brzy unaveni a znuděni podrobnostmi. (Čakrt, 2009)

Zpracování informací

Myšlení (**T**hinking) X **Cítění** (**F**eeling)

Lidé se opírají o dva způsoby vnímání, z nichž pak vyvozují své závěry.

Přemýšlivý lidé lépe pracují s daty a čísly, používají logické a rozumové procesy k dedukcím a jednání. Soustřeďují se na pravdu, logiku situace a organizační principy.

Dávají přednost objektivním postupům, při kterých se rozhodují bez emocí. Mívají tendenci být spíše rozhodní, přičemž nejsou ohleduplní. Pocitově založení lidé se dokáží vcítit do situace druhých a při rozhodování berou v úvahu, co je lidem příjemné a nepříjemné. Mívají sklon se subjektivně rozhodovat a raději se vyhýbat situacím, při kterých by se mohli dočkat negativnímu ohlasu. (Čakrt, 2009)

Životní styl

Usuzování (**J**udging) X **Vnímání** (**P**erceiving)

Tyto preference byly vyvinuty, aby ukázaly, zda převládají racionální či iracionální úsudky při jednání člověka se svým okolím – myšlení a pocity, nebo vnímání a intuice.

Lidé s dominantním usuzování jsou schopni se předem připravit a počítat s různými alternativami. Spoléhají na předem stanovená a osvědčená pravidla. Mají rádi pořádek a systém ve věcech. (Čakrt, 2009)

Lidé s převahou preference vnímání si libují v překvapeních a nových věcech, věci se snaží ponechávat otevřené a nenechají se spoutávat plány a postupy. Mají dar proměnit práci v zábavu a nalézt v ní potěšení. Lépe se jim daří vykonávat práci pod tlakem a v časové tísni. Nebaví je zdlouhavé přípravy. Jung o vnímání říká : *„ Vnímáním rozumím to, čemu francouzští psychologové říkají „ la fonction du riel“, což je celistvý souhrn mého uvědomění si zevních faktů , jež jsou mi dány pomocí funkce mých smyslů.“*

Protože MBTI je teorie typů, osoba může být v ideálním případě pouze jedním z typů. I když člověk může preference částečně ovlivnit, základní typ zůstává stále stejný. Při vyhodnocování testu se občas stává, že u některých osobností zůstane výsledek u některé z dvojice nerozhodný. V tomto případě se použije písmeno X a jedná se o osobnost smíšeného typu. Takovéto osobnosti je doporučováno seznámit se s charakteristikami obou preferencí, i když pro ni samozřejmě popis nebude zcela platit. Popis typů platí tím více, čím výraznější výsledek je pro určitou preferenci. (Čakrt, 2009)

Tabulka č 4 – Osm preferencí na str. 36, přibližuje rozdělení typů a uvádí stručnou charakteristiku.

Tabulka č. 4 – Osm preferencí

Skupina	Označení	Preference	Charakteristika
Aktivizace **(Orientace reagování)**	E	Extroverze	Zaměření na svět lidí, mají mnoho přátel, mluví více než poslouchají, vlídní. (-) Otálení se záležitostmi vyžadující soustředění
	I	Introverze	Zaměření na vnitřní svět myšlenek, rádi věci promýšlejí, dobří posluchači, rezervovaní (-) Otálení se záležitostmi vyžadující styk s lidmi
Získávání informací **(Získávání dat)**	S	Smysly	Zaměření na současnost, hmatatelné výsledky, fakta; nedůvěřující intuici, nemilující nové problémy, soustavně pracující, držící se při zemi (-) Problémy při pohledech do budoucna, formulaci koncepcí
	N	Intuice	Zaměření na budoucnost nebo minulost, možnosti, modely, ideje, teorie; často myslí najednou na více věcí, raději dávají obecné odpovědi, nerespektují zaběhané postupy, mají rozvinutou fantazii (-) Zanedbávání detailů
Rozhodování **(Zpracování dat)**	T	Myšlení	Rozhodování logické, lépe si pamatují čísla a obrazy než jména a tváře, neosobní, zaměření na výkon, preferují pravdu před dohodou (-) Problémy se vztahy na pracovišti
	F	Cítění	Rozhodování podle pocitů a vlastních hodnot, zájem o druhé, preferují harmonii před pravdou, emfatičtí (-) Hůře řeší neosobní problémy
Životní styl **(Preference problémů)**	J	Usuzování	Rádi plánují, organizují, dělají věci důkladně, včas (uzavřené problémy) (-) Odkládají odpočinek
	P	Vnímání	Flexibilní, spontánní, neplánují, odkládají rozhodnutí, milují neznámo (otevřené problémy) (-) Odkládají závazná rozhodnutí a plánování

Zdroj : http://www.mypersonality.info/personality-types/

4.1.3. Stručná charakteristika jednotlivých typů

Tabulka č. 5 - Jednotlivé typy podle MBTI

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

Zdroj : vlastní zpracování

INTP – architekt myšlenek

Jejich nadřazenou funkcí je introvertní a velmi precizní myšlení. Tuto kvalitu však skrývají a odhalují pouze nejbližšímu okolí. Jsou považováni za lidi, které je těžko pochopit a rozumět jim. Tento typ nemá rád večírky a podobné schůze a jeho zájmy jsou hodně vyhraněné.

- silné stránky : precizní vyjadřování, schopnost vymyslet nápad a umění jej promyslet do všech rozumných důsledků
- slabé stránky : nevyvinuté cítění, jež si nejsou vědomi, které se může projevit v netaktnosti vůči druhým osobám (Čakrt, 2009)

INTJ – stratég

Uvažují spíše logicky, mnohdy nedají na názory druhých. Dominantní funkcí je neobyčejný smysl dotahovat věci dokonce a vidět důsledky minulých činů v současnosti či budoucnosti.

- silné stránky : schopnost uvést věci do pohybu,
- slabé stránky : v praxi se neřídí různými koncepcemi řízení, bývají zranitelní po citové stránce, proto navenek můžou působit chladně (Čakrt, 2009)

ENTP – původce

Svým počínáním dokážou být natolik přesvědčeni, že často ignorují normy, pravidla, či autority. Mají sklon upřednostňovat práci, která zdůrazňuje spíše věcnou stránku než lidskou stránku činnosti.

- silné stránky : talent pochopit představy, použití logiky k nalezení výsledku
- slabé stránky : přelétavost od úkolu k úkolu, špatné vztahy s ostatními (http://www.mypersonality.info/personality-types/, 2007)

ENTJ – velitel

Keirsey a Batesová tvrdí, že pokud bychom měli pro charakteristiku této skupiny použít jediné slovo, bylo by to velitel.

Jejich opravdová potřeba je touha vést, která se projevuje již od raného věku.

- silné stránky : ustálené empirické, objektivní extrovertní myšlení, stručné a jasné vyjádření
- slabé stránky : nepatrné pochopení pro pořádek a neefektivnost (Keirsey, Bates, 2006)

INFP – misionář

Charakteristikou je jejich idealističnost, přemýšlivost a klidná povaha. Jejich uvažování dává přednost posudku před racionalitou. S otevřeností vítají nové idey, nápady a informace.

- silné stránky : zájem lidem pomoci a pochopit je, zdrženlivost a přizpůsobivost
- slabé stránky : neprůbojnost, špatné vyjádření své náklonnosti, lasky či radosti (Čakrt, 2009)

INFJ – tajemný vlivný

Tuto skupinu vystihuje starostlivost, citlivost a silný zájem o druhé. Bývají to hluboké, komplikované a rozvážné osobnosti, kteří se dokážou vypořádat se značně složitými povinnostmi a problémy.

- silné stránky : tvořivé schopnosti, vytrvalost, originalita
- slabé stránky : silný talent empatie, vcítění se do pocitu druhých jim často způsobuje problémy, přílišný perfekcionalismus (Čakrt, 2009)

ENFP – advokát

Svoji všímavost upínají spíše na lidi a hodnoty. V jejich životech se neodehrává nic nevýznamného či nicotného. Obrovskou schopností je motivovat druhé a to je upřímně těší.

- silné stránky : šarmantnost, zábavnost, tvořivost
- slabé stránky : výkyvy nálad, při kterých nadšení střídá depresi, opomenutí stálých závazků (Čakrt, 2009)

ENFJ – poučovatel

Jejich vysoký talent pro vedení je dělá přirozenými a skvělými vůdci. „ *Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu*“, napsal v r. 1930 Tomáš Baťha o svých začátcích, „*ale lidi. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod*.“

- silné stránky : silná usuzovací preference, dobrá orientovanost v nesnadných situacích
- slabé stránky : zatrpklost, opuštěnost, vztahovačnost

ESFP – vrba

Pro tyto lidé je charakteristická přátelskost, otevřenost a optimistická atmosféra, kterou kolem sebe vytvářejí. Vyhledávají společnost, jelikož nesnáší izolaci.

- silné stránky : dobré pozorovací schopnosti, zpracovávání přijaté informace pomocí intuice, empatie a pocitů
- slabé stránky : nechuť k rutině, nevyvinutá schopnost pozitivně a konstruktivně kritizovat (Čakrt, 2009)

ESTP – praktik

Upřednostňují nekomplikovaný život, bez omezení a závazků. Plánování je pro ně ztráta času. Vnímají mimoslovní narážky a projevy, které jiným často unikají. Rozhodují se víceméně na základě fakt.

- silné stránky : nadání dostat se bez velkých okolků k podstatě věci, zručnost
- slabé stránky : nepřílišná oblíbenost, nevypočítatelnost, nelítostní pragmatic (http://www.mujtyp.cz/typy-osobnosti/, 2009)

ISFP – idealista

Nadřazenou a charakteristickou funkcí je cítění. Věci činí, bez plánů a přípravy, nepociťují přitom únavu, nebezpečí ani bolest. Přitahuje je vše co bývá přirozené a přírodní. Touží zejména pomáhat, být užiteční a naopak nemají chuť ovlivňovat a pozměňovat.

- silné stránky : kreativnost, velmi vyvinutý smysl pro půvab
- slabé stránky : nedůslednost, častá proměnlivost činností (http://www.mujtyp.cz/typy-osobnosti/, 2009)

ISTP – dobrodruh

Dělají jen to, co sami považují za vhodné, to co se vícekrát neopakuje. Často riskují a neberou ohledy na to, že se mohou „spálit“. Zajímá je, jak a proč věci fungují. Neuznávají

- slabé stránky : neschopnost motivovat, dlouhé odkládání rozhodnutí
- silné stránky : schopnost uchovat mnoho údajů a informací, které jsou v pravý čas uplatněny (Čakrt, 2009)

ESFJ – laskavý harmonizátor

Tato skupina je nejpřátelštější a nejspolečenštější. Rádi dodržují tradice a od okolí vyžadují neustálé oceňování jejich snahy. Špatně se srovnávají se svými chybami a omyly a kritiku také nesou velmi špatně.

- silné stránky : zodpovědnost, dochvilnost, vysoká výkonnost
- slabé stránky : snadná ovladatelnost, tendence pokládat potřeby ostatních nad své vlastní (Čakrt, 2009)

ESTJ – loajální realista

Tento typ se vyjadřuje vynikajícím organizováním a členové jsou výborní manažeři. Jsou pro ně důležité hmatatelné výsledky spíše než obecné výsledky. Tito jedinci jsou ve velice úzkém vztahu se skutečností.

- silné stránky : pracovitost, spolehlivost, vyrovnanost
- slabé stránky : bezohlednost, malá tolerantnost (Čakrt, 2009)

ISFJ – obětavec

Důležitým prvkem jejich práce je úspěch, často na něm mohou být I závislí. Rutina pro ně není nudou a dokážou pracovat s detaily.

- silné stránky : uvědomělost, důkladnost, přesnost
- slabé stránky : puntičkářství (Čakrt, 2009)

ISTJ – voják

Své stanovené cíle se snaží dotáhnout dokonce a naopak nejistá budoucnost je dokáže rozhodit. Není pro ně překážkou spleť informací, dat a čísel, ve které se dokážou dobře orientovat.

- silné stránky : logičnost, rozhodnost, trpělivost
- slabé stránky : neosobnost, špatné zvládání mezilidské situace (Čakrt, 2009)

5 VLASTNÍ PRÁCE

5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

5.1.1 Tvorba dotazníku

Autor práce vytvořil celkem 19 otázek, které jsou zaměřené na očekávání, přínos a celkovou spokojenost s výsledkem testu MBTI. Respondenti měli k dispozici následující pěti stupňovou škálu pro hodnocení v uzavřených otázkách.

1 … zcela souhlasím / ano
2 … spíše souhlasím / ano
3 … nevím
4 … spíše nesouhlasím / ne
5 … určitě nesouhlasím / ne

Součástí dotazníků jsou uzavřené, polozavřené a jedna otázka otevřená, která se táže na rozvoj v osobním a profesním životě pomocí osobnostního testu.

5.1.2 Vyplnění dotazníku

Dotazník byl vytvořen na stránkách www.survio.com. Pro šetření bylo osloveno 50 lidí z různých vzdělávacích center a podniků, ve kterých byl test MBTI povinnou součástí přijímacího pohovoru, či součástí metody vzdělávání pracovníků. Tito lidé absolvovali test MBTI, či ho sami provozují. Respondenti měli 10 dní na vyplnění dotazníku a celkem dvě možnosti na odevzdání, přičemž druhá možnost byla doporučována a nejvíce využívána.

- Prostřednictvím mailu
- Vyplnění dotazníku, který byl k dispozici na stránkách : http://www.survio.com/survey/d/B5Q9Y2G4Z5W6E5T5O

První možnost odevzdání – prostřednictvím mailu – byla také zadávána do dotazníku http://www.survio.com/survey/d/B5Q9Y2G4Z5W6E5T5O**,** ze kterého se analyzovaly všechny odpovědi.

Podle návštěvnosti dotazníku vyplynulo, že 5 dotazníků nebylo dokončeno a celkem 35 dotazníků bylo vyplněno, což představuje 70% navrátnosti, ovšem u analýzy dotazníků bude autor práce vycházet z toho, že právě 35 odpovědí je 100%. Odpovědi dotazovaných jsou zaznamenávány v procentech a jejich vyhodnocení je zachyceno v grafech, či zpracováno do tabulek.

5.1.3 Výsledky dotazníkového šetření

5.1.3.1 Analýza dotazníkového šetření

První tři otázky dotazníkového šetření byly zaměřené na identifikaci osobních údajů – pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání.

Otázka č.1 : Jste žena, nebo muž?

Pohlaví respondentů je důležitá zejména z hlediska výsledků testu. Jelikož obecně se říká, že ženy jsou více empativní, otevřené a muži se naopak moc nesvěřují se svými problémy. Ze všech dotazovaných bylo větší procentuální zastoupení žen 65,71% a můžů 34,29%. Z toho vyplývá, že z celkových 35 respondentů je to 23 žen a 12 mužů. Na následující stránce č. 44 je pro lepší přehlednost zpracováno procentuální zastoupení do grafu č. 1

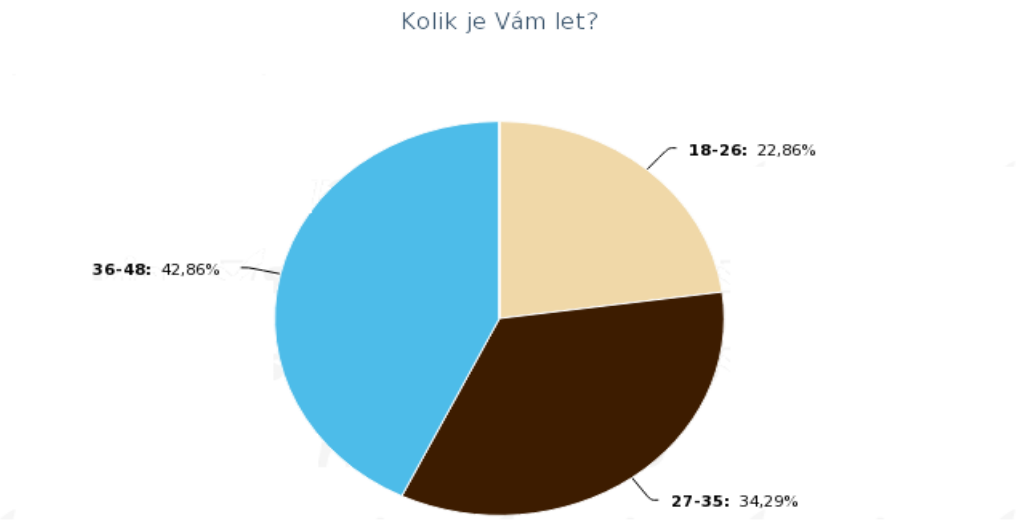
Graf č. 1 – otázka : Jste žena, nebo muž?

Zdroj : http://my.survio.com/A1C8K1T0J1Y7U1H4S9A1/data/index

Otázka č. 2 : Kolik je Vám let?

Věková kategorie se sledovala z důvodu toho, že s přibývajícím věkem vzrůstají zkušenosti, mění se náhled na život, tím pádem je možné, že osobnostní typ se s věkem může trochu změnit. Podle Junga osobnostní typ prochází vývojovým procesem, který je značný během celého života každého jedince. Právě životní etapy napomáhají určit pořadí dominancí pro čtyři již zmiňované funkce (smyslové vnímání, intuice, myšlení a cítění).

Graf č. 2 – Věková kategorie respondentů



Zdroj : http://my.survio.com/A1C8K1T0J1Y7U1H4S9A1/data/index

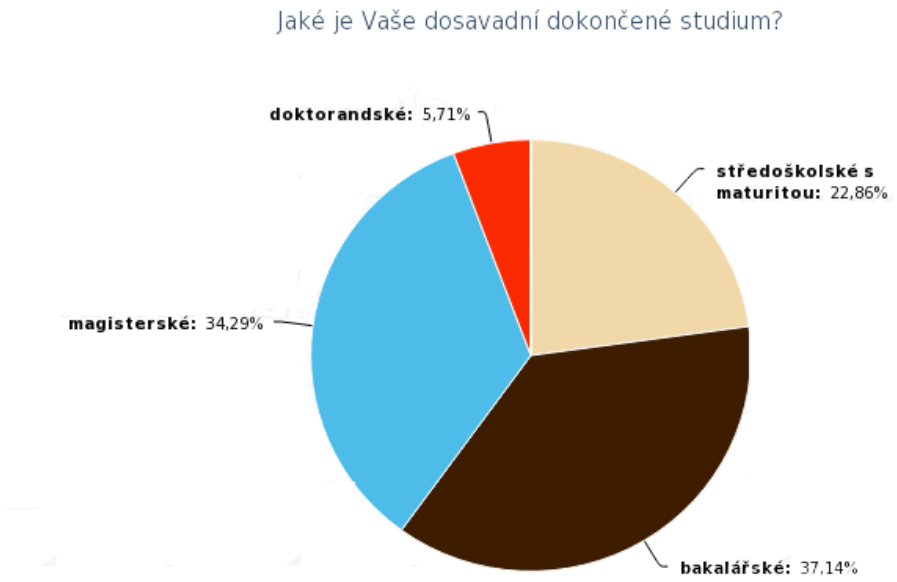
Mezi respondenty převažuje věková kategorie **36-48let**, ovšem ne moc výrazně, procentuálně je to 42,86% (celkem 15 respondentů), 12 respondentů (34,29%) jsou v rozmezí **27-35let** a posledních 8 respondentů spadá do věkové kategorie **18-26let.** Věková kategorie **49let a více** nebyla zastoupena vůbec.

Otázka č. 3 : Jaké je Vaše dosavadní dokončené studium?

Nejvyšší dosažené vzdělání ovlivňuje z části také osobnostní typ, jelikož vědomosti a znalosti zvyšují možnosti. Respondenti na nižších pracovních stupních nemusí tolik vnímat problémy na pracovišti, jelikož nemají tak velkou zodpovědnost za chod a mohou se věnovat pouze práci, která jim je přidělena.

Na následujícím grafu č. 3 je znázorněno procentuální vyjádření odpovědí respondentů.

Graf č. 3 – otázka : Jaké je Vaše dosavadní dokončené studium?



Zdroj : http://my.survio.com/A1C8K1T0J1Y7U1H4S9A1/data/index

Nejvyšší zastoupení v této otázce mělo **bakalářské studium** (37,14%), což je z celkového počtu, 13 respondentů. 12 respondentů má dosavadní dokončené **magisterské studium** (34,29%). Dále 8 respondentů dokončilo **střední školu s maturitou** (22,86%). A nejméně respondentů, přesněji 2 prozatím ukončilo **doktorandské studium**, což je v procentuálním vyjádření 5,71%.

Následující dvě souhrnné tabulky pro otázky 1-3 rozdělují respondenty podle pohlaví a jednotlivě znázorňují zastoupení žen a mužů a jejich věkovou kategorie a nejvyšší dosažené vzdělání.

Tabulka č. 6 - Zastoupení věkových kategorií podle pohlaví

	Věk			
	18-26let	27-35let	36-48let	49let a více
ženy	5	6	12	0
muži	3	6	3	0

Zdroj : vlastní zpracování

Tabulka č. 7 - Nejvyšší dosažené vzdělání podle pohlaví

	nejvyšší dosažené vzdělání			
	středoškolské s maturitou	bakalářské	magisterské	doktorandské
ženy	3	10	7	2
muži	5	3	5	0

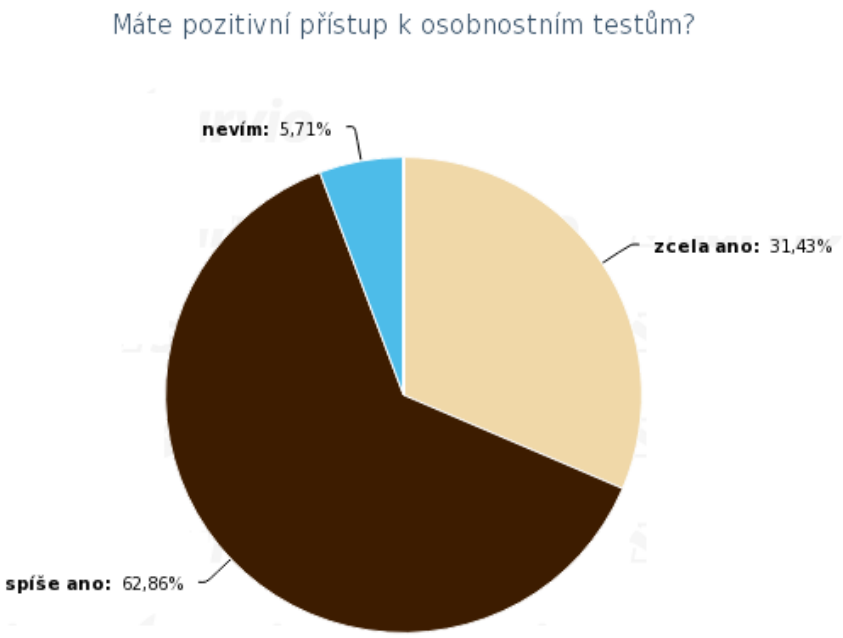
Zdroj : vlastní zpracování

Z tabulek 6 a 7 je patrné, že nejvíce žen, které se šetření zúčastnily jsou ve věkové kategorii **36-48let** a u mužů je to věková kategorie **27-35let**. Ani u žen, ani u mužů není zastoupená věková kategorie 49let a více. Co se týče dosaženého vzdělání, z tabulky č. 7 vyplývá, že ženy jsou zastoupeny v každé možnosti, která byla vypsána u otázky ohledně vzdělání, což znamená – středoškolské vzdělání s maturitou, bakalářské, magisterské a doktorandské studium. U žen je zastoupení nejvíce v **bakalářském studiu** a u mužů **studium středoškolské s maturitou.**

Otázka č. 4 : Máte pozitivní přístup k osobnostním testům?

Další otázka se zaměřovala na příštup respondenta k osobnostním testům. Jelikož, kdo je striktně odmítá, byl např. z pracovních důvodů donucen podstoupit tuto typologii, mohl své odpovědi nebrat vážně a tím pádem znemožnil dobré vyhodnocení. Mezi respondenty, kteří dotazník vyplnili nebyl nikdo, kdo by striktně odmítal osobnostní testy a nevěřil jim. Ani odpověď **spíše ne** nebyla zastoupena ani jedním respondentem. Odpověď **nevím** zvolili dva respondenti (5,71%). 11 respondentů odpovědělo **zcela ano**, což představuje z celkových odpovědí 31,43%. Nejvíce zastoupenou odpovědí byla odpověď **spíše ano,** kterou zodpovědělo 22 respondentů (62,86%). Toto procentuální vyjádření je znázorněno v následujícím grafu.

Graf č. 4 – otázka : Máte pozitivní přístup k osobnostním testům



Zdroj : http://my.survio.com/A1C8K1T0J1Y7U1H4S9A1/data/index

Náhled přístupu k osobnostnímu testu MBTI podle pohlaví je znázorněn v následující tabulce č. 8.

Tabulka č. 8 – Pozitivní přístup k osobnostním testům podle pohlaví

	Pozitivní přístup k osobnostnímu testu MBTI				
	zcela ano	**spíše ano**	**Nevím**	**spíše ne**	**zcela ne**
Ženy	10	12	1	0	0
Muži	1	12	1	0	0

Zdroj : vlastní zpracování

Z tabulky č. 8 vyplývá, že u žen i u mužů převažují odpovědi **spíše ano.** U žen je četně zastoupena také odpověď **zcela ano**. Jedna žena a jeden muž mají nejspíše neutrální přístup k osobnostním testům a zvolili odpověď **nevím.**

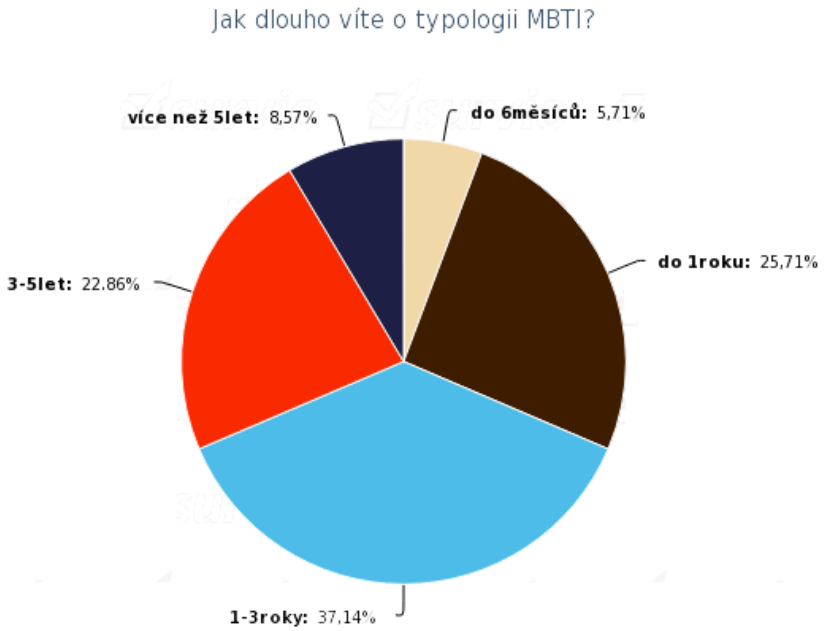
Otázka č. 5 : Absolvoval(a) jste někdy jiný osobnostní test

Tato otázka byla položena za účelem získání informace, zda se respondent setkal s podobným, nebo zcela odlišným testem a má zkušenosti s jeho vyplňováním. Všechny odpovědi byly totožné a všech 35 respondentů odpovědělo **ano**, přičemž se tato odpověď dala očekávat.

Otázka č. 6 : Jak dlouho víte o typologii MBTI

Jelikož dotazujícími byli lidé různé věkové kategorie, autora diplomové práce zajímalo, jak dlouho mají respondenti v povědomí existenci osobnostního testu MBTI a tím pádem, jak dlouho mohou pracovat s informacemi, které získali. V této otázce byly zastoupeny všechny odpovědi a procentuální vyjádření je znázorněno v následujícím grafu č. 5.

Graf č. 5 – otázka : Jak dlouho víte o typologii MBTI?



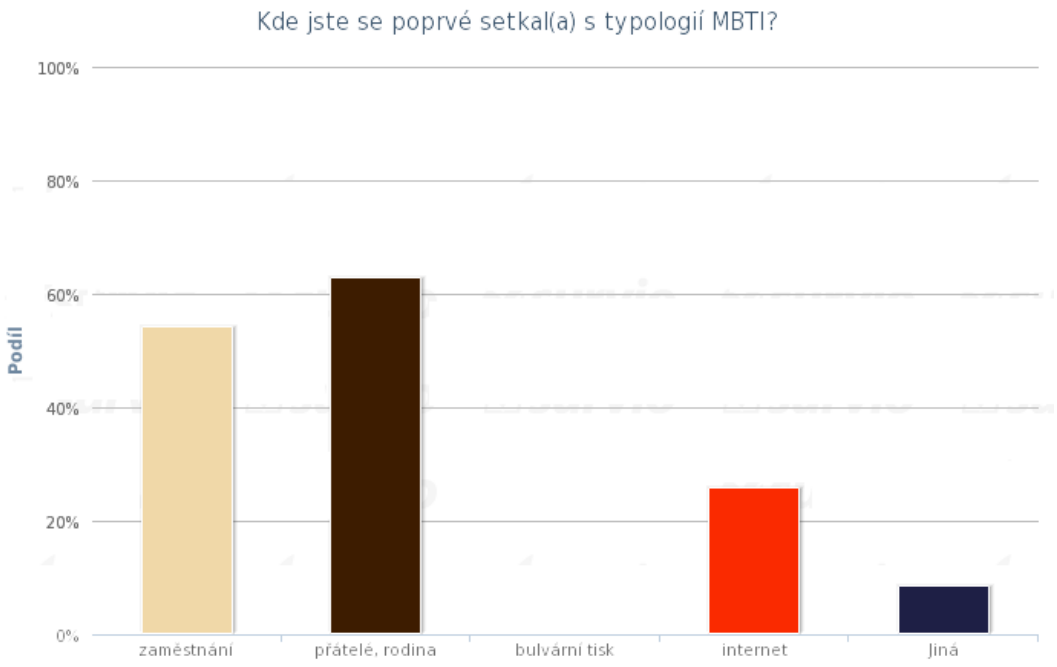
Zdroj : http://my.survio.com/A1C8K1T0J1Y7U1H4S9A1/data/index

Nejvíce zastoupená odpověď je **1-3roky**, kterou takto zodpovědělo 13 respondentů, což je v procentuálním vyjádření 37,14%. Znalost osobnostního testu do **1 roku** je druhou nejčastější odpovědí s 25,71%. 8 respondentů (22,86%) se setkalo s osobnostním typem v rozmezí mezi **3-5lety.** 3 respondenti se poprvé setkali s typologií MBTI před více než **5 lety** a naopak pouze 2 respondenti ví o osobnostním testu pouze maximálně **6 měsíců**.

Otázka č. 7 : Kde jste se poprvé setkal(a) s typologií MBTI

Nejčastější odpovědí na otázku, kde se respondent setkal s typologií MBTI bylo **zaměstnání**. S touto odpovědí autor práce zcela souhlasí, jelikož je vysoce pravděpodobné, že pracovníci personálního oddělení používají osobnostní test MBTI k vyhledávání nových uchazečů na různá volná pracovní místa, nebo je osobnostní test zvolen jako jedna z metod vzdělávání pracovníků. A druhou nejčastější odpovědí – **rodina**, kdy je každý v blízkosti druhé osoby a může docházet pravidelně k nedorozumění, aniž by dotyčný věděl, proč k němu dochází. Dále byla také zaznamenána jiná odpověď od dvou respondentů, a to **škola.**

Graf č. 6 – otázka : Kde jste se poprvé setkal(a) s typologií MBTI



Zdroj : http://my.survio.com/A1C8K1T0J1Y7U1H4S9A1/data/index

Otázka č. 8 : Z jakého důvodu jste absolvoval(a) osobnostní test MBTI

U této otázky nevyjde přesně 100% procent, jelikož respondent mohl volit mezi více variantami. Z odpovědí je značné, že většina se poprvé setkala s osobnostním testem z **pracovních důvodů**, přičemž tuto odpověď zvolilo 25 respondentů (71,43%). A dalším nejčastějším důvodem byl uveden **osobní důvod** a to od 20 respondentů (57,14%). **Rodinný důvod** byl zvolen pouze jedním respondentem (2,86%). Rozdělení podle pohlaví znázorňuje následující tabulka č. 9.

Tabulka č. 9 – Rozdělení důvodů absolvování osobnostního testu MBTI podle pohlaví

	Důvody k absolvování osobnostního testu MBTI			
Odpověď	**Pracovní**	**osobní**	**rodinné**	**jiné**
Žena	14	15	1	0
Muž	11	5	0	0

Zdroj : vlastní zpracování

Někteří z respondentů zvolili více, než jednu odpověď, většinou to byly pracovní a zároveň osobní důvody. Tím, že ženy jsou známé svou výřečností, každodenním řešením méně či více závažných situací, zvolily důvody **pracovní a hlavně osobní**. Právě osobní důvody mohou být vyvolány chybami v komunikaci mezi blízskými, konfrontacemi vyvolanými různými přístupy ostatních osob, které dotyčná nevidí, nebo nechce vidět. U mužů byl volen nejčastěji **pracovní důvod**, což může být vyvoláno pracovní pozicí mužů a s ní spojenou zodpovědností.

Otázka č. 9 : Věděl(a) jste o svých kladných a silných stránkách před absolvováním testu?

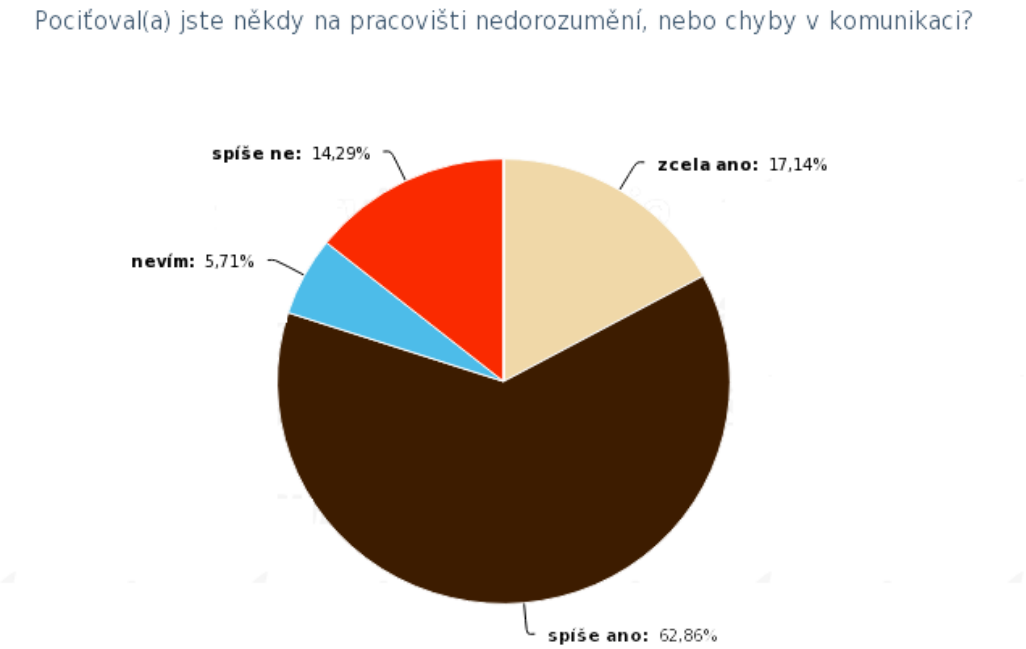
Po absolvování testu MBTI si může každý lépe uvědomit své vlastní preference, získat cenné informace o svých silných stránkách, ale také získat podněty pro uvažování, na co si dávat pozor při různých situacích a tím zjistit naopak i slabé stránky osobnostního typu. Proto byla zvolena tato otázka. Z odpovědí vyplývá, že 20 respondentů (57,14%) o svých kladných a silných stránkách spíše věděla, tedy zvolila odpověď **spíše ano.**

Odpověď **nevím** a **spíše ne** odpověděl stejný počet respondentů – 7 (20%). A 1 respondent (2,86%) odpověděl **zcela ano**. Potěšující odpovědí je, že ani jeden respondent neodpověděl zcela ne to znamená, že každý z nich má alespoň tušení o svých silných stránkách, které může zúročit.

Otázka č. 10 : Pociťoval(a) jste někdy na pracovišti nedorozumění, nebo chyby v komunikaci?

Odpovědi na tuto otázku jsou názorněny v následujícím grafu č. 7 a následně popsány. Výsledky této otázky se dají považovat za negativní, jelikož by na pracovišti mělo docházet ke konfliktům, co nejméně a tím by se mohla zlepšovat efektivnost každého pracovníka.

Graf č. 7 – otázka : Pociťoval(a) jste někdy na pracovišti nedorozumění, nebo chyby v komunikaci



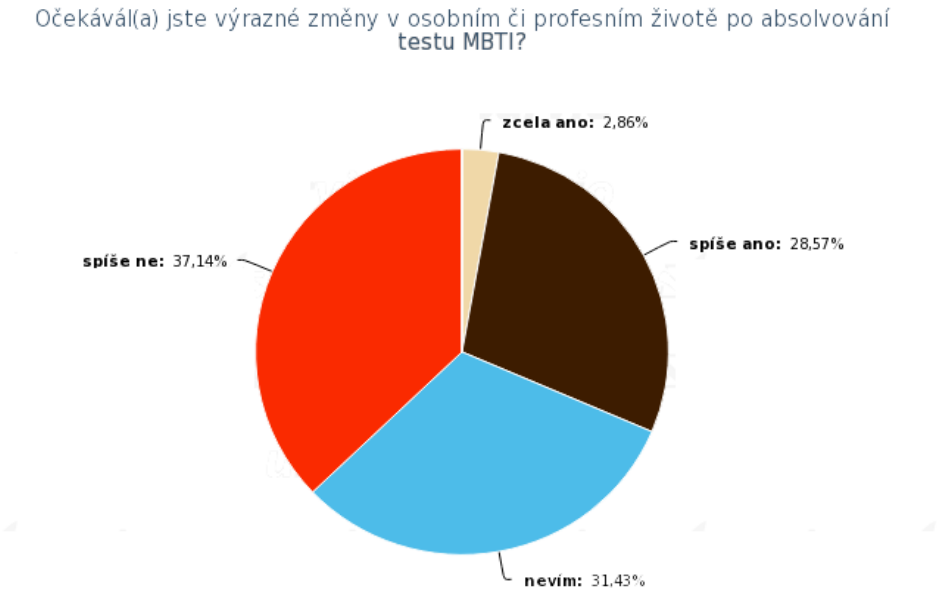
Zdroj : http://my.survio.com/A1C8K1T0J1Y7U1H4S9A1/data/index

Trochu překvapující nejvíce zastoupenou odpovědí bylo **spíše ano**, kterou takto zodpovědělo 22 respondentů (62,86%). **Zcela ano** zodpovědělo 6 respondentů (17,14%). Celkem tedy 28 respondetů pociťuje na svém pracovišti nesrovnalosti v komunikaci, což představuje celkem 80% ze všech a znamená to, že si v práci s někým nerozumí, nebo při nejmenší si všímají chyb v komunikaci. **Spíše ne** zodpovědělo pouze 5 respondentů (14,29%) a 2 respondenti (5,71%) uvedli **nevím.**

Otázka č. 11 : Očekával(a) jste výrazné změny v osobním či profesním životě po absolvování testu MBTI?

Očekávání každého respondenta může být odlišné. Ale jelikož tato typologie je směřována na osobní zdokonalení, v tom smyslu, že jedinec pozná lépe sám sebe a může na sobě pracovat, autor práce předpokládá, že odpovědi by měly být především kladné, to znamená, že nejvíce odpovědí by mělo být zcela ano / spíše ano. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu, kde je odpověď jasně znatelná.

Graf č. 8 – otázka : Očekával(a) jste výrazné změny v osobním či profesním životě po absolvování testu MBTI?



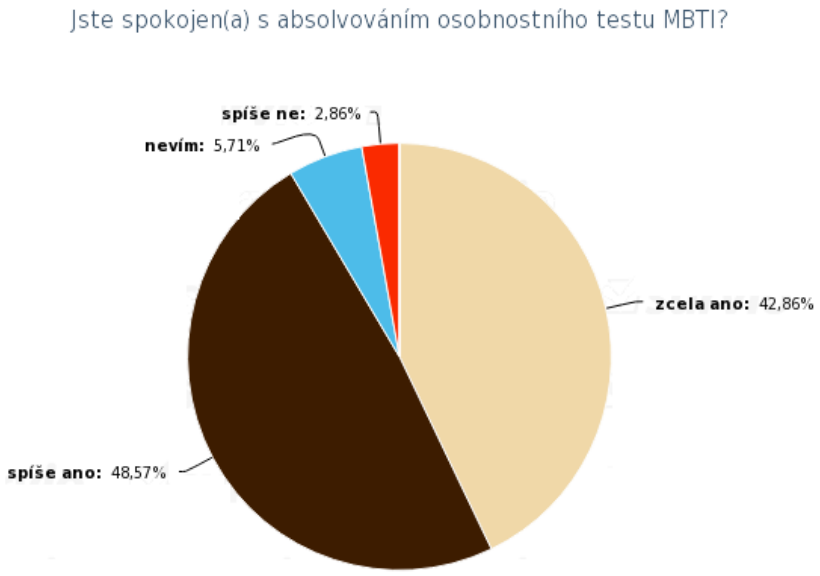
Zdroj : http://my.survio.com/A1C8K1T0J1Y7U1H4S9A1/data/index

Z tohoto grafu vyplývá, že největší podíl odpovědí byla odpověď **spíše ne**, tuto možnost zvolilo 13 respondentů (37,14%), tedy výsledek je rozdílný od očekávání autora práce. Možnost **nevím** zvolilo 11 respondentů (31,43%), kteří si nejspíše nebyli jisti, zda jim osobnostní test přinese poznatky, na jejichž základě budou moct rozvíjet svou osobnost. Kladně zodpověděl též 11respondentů, přičemž 1 respondent (2,86%) odpověděl **zcela ano** a zbylých 10 respondentů **spíše ano**.

Otázka č. 12 : Jste spokojen(a) s absolvováním osobnostního testu MBTI?

Spokojenost s osobnostním testem se nejvíce projevuje v poznání a projevení zájmu vědět o sobě, co nejvíce a tím pádem, možnost zlepšovat své slabší stránky a naopak se snažit své silné stránky vhodně využívat. V této otázce převažovaly jednoznačně kladné odpovědi, procentuální zastoupení je znázorněno v následujícím grafu č. 9.

Graf č. 9 – otázka : Jste spokojen(a) s absolvováním osobnostního testu MBTI?



Zdroj : http://my.survio.com/A1C8K1T0J1Y7U1H4S9A1/data/index

Spíše ano odpovědělo 17 respondentů (48,57) a 15 respondentů (42,86%) zvolilo možnost **zcela ano**. Z těchto odpovědí lze usuzovat, že osobnostní test MBTI nebyl pro respondenty ztrátou času, ale naopak jsou spokojeni, že si tento test mohli vyzkoušet. Neutrální odpověď **nevím** zvolili 2 respondenti (5,71%) a pouze 1 odpověď (2,86%) byla záporná, přesněji 1 respondent odpověděl **spíše ne. Zcela ne** nebylo zvoleno nikým.

Otázka č. 13 : Pokud by jste měl(a) ohodnotit kvalitu testu, jaké číslo by jste dal(a).

Hodnocení bylo od 1-10bodů, přičemž 1 bod představoval nejhorší dojem a 10 bodů nejlepší dojem. Všechny odpovědi byly nad číslem 4 a pouze jednou byla zvolena 5, tudíž lze usuzovat, že osobnostní test MBTI je pro respondenty uspokojivý, stejně jako u předchozí otázky. Jedná se pouze o subjektivní dojem. Kolikrát jaké číslo bylo zvoleno je znázorněno v následující tabulce. Jelikož nikdo nezvolil body 1-4, nejsou zahrnuty v tabulce č. 10.

Tabulka č. 10 – Hodnocení kvality testu

bodové ohodnocení	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
počet zvolení	**1**	**3**	**13**	**12**	**4**	**2**

Zdroj : vlastní zpracování

Průměrné hodnocení = (5*1+6*3+7*13+8*12+9*4+10*2) = **7,6**

Z průměrného ohodnocení kvality osobnostního testu MBTI, který vyšel 7,6, lze předpokládat, že účastníci dotazníkového šetření jsou s testem nadprůměrně spokojeni a absolvování testu považují za přínos.

Otázka č. 14 : Jaký osobnostní typ jste podle typologie MBTI?

V bakalářské práci autora se prováděl výzkum, který analyzoval osobnostní typy pracovníků ve dvou firmách, byly provedeny analýzy procentuálních zastoupení jednotlivých typů. Tuto otázku autor diplomové práce položil za účelem ověření, že vyplnění testu prováděli lidé, kteří prošli touto typologií a pro zhodnocení, který typ byl mezi respondenty nejvíce zastoupen.

Tabulka č. 11 – Zastoupení osobnostních typů

ISTJ (2x)	**ISFJ (5x)**	**INFJ (2x)**	**INTJ (0x)**
ISTP (3x)	**ISFP (0x)**	**INFP (0x)**	**INTP (2x)**
ESTP (2x)	**ESFP (0x)**	**ENFP (1x)**	**ENTP (6x)**
ESTJ (1x)	**ESFJ (3x)**	**ENFJ (1x)**	**ENTJ (2x)**

Zdroj : vlastní zpracování

Podle tabulky č. 11 je zřejmé, že nejvíce zastoupený osobnostní typ mezi respondenty je ENTP a dále ISFJ. Jeden respondent uvedl, že si svůj osobnostní typ nepamatuje. Dále byly uvedeny osobnostní typy, u kterých není stoprocentně jisté, do jakého typu jedinec patří – XNTX, XSFJ a také byl uveden jeden osobnostní typ v jiné formě, a to – strážce.

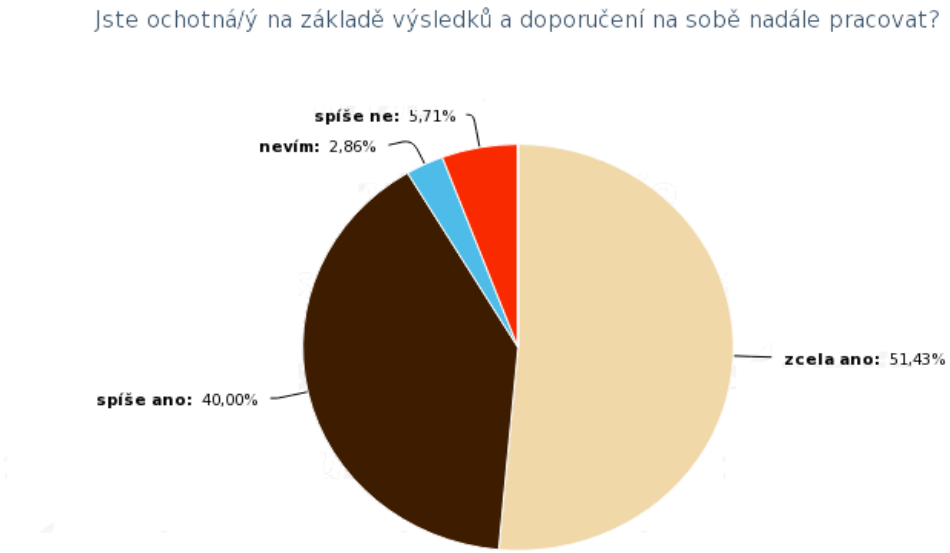
Otázka č. 15 : Souhlasíte s výsledkem osobnostního testu MBTI?

Před absolvováním testu MBTI se každý individuálně domnívá, která preference u něj převládá, zda je introvert či extrovert apod. Mnohdy vyjdou neočekávané výsledky, které nebyly na první dojem zřejmé. Podle výsledků dotazníkové šetření vyšly pouze kladné odpovědi, přičemž 25 respondentů (71,43%) zodpovědělo **spíše ano** a zbylých 10 respondentů (28,57%) zvolilo možnost **zcela ano**. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že osobnostní test MBTI je spíše pravdivým. Z výsledku, který určí typ osobnosti, který není podán ani dobře, ani špatně, je možné vyčíst své silné a slabé stránky. Podle odpovědí respondentů vyplývá, že jejich domněnky o osobnostním typu byly správné a souhlasí s tímto výsledkem.

Otázka č. 16 : Jste ochotna na základě výsledků a doporučení na sobě nadále pracovat?

Odpovědi respondentů nejsou neočekávané. Je vysoce pravděpodobné, že zájemci o osobnostní test jsou připraveni přijmout poznatek o své osobě a snaží se na sobě nadále pracovat. Výsledný procentuální počet je zpracován do následujícího grafu č. 10.

Graf č. 10 – otázka : Jste ochotna na základě výsledků a doporučení na sobě nadále pracovat?



Zdroj : http://my.survio.com/A1C8K1T0J1Y7U1H4S9A1/data/index

Respondenti odpovídali téměř pouze kladně. **Zcela ano** zvolilo 18 z nich, což zaujímá 51,43%. 14 respondentů (40%) odpovědělo **spíše ano**. Tedy celkově nad 90% odpovědí bylo kladných a z toho vyplývá, že 32 z celkových 35 respondentů jsou ochotni na základě výsledků osobnostního testu a doporučení na sobě nadále pracovat. Jeden respondent zvolil možnost **nevím** a dva respondenti odpověděli **spíše ne**.

Otázka č. 17 : Využíváte získaný poznatek v praxi?

Osobnostní typ MBTI může být aplikován nejen na pracovišti, ale může pomoci lidem v mezilidských vztazích, v osobním i profesním růstu a celkově poznat sebe samu. Tato otázka byla podána, protože je důležité si uvědomit, zda poznatky z osobnostního testu MBTI jsou využitelné, jestli přispívají individuálně každému a zda se s nimi dá nadále pracovat. Na základě převážně kladných odpovědí lze usuzovat, že respondenti se snaží využít poznatky získané osobnostním testem, jak v osobním, tak i v profesním životě. Procentuální vyjádření všech odpovědí je vyznačeno v následujícím grafu č. 11.

Graf č. 11 - otázka : Využíváte získaný poznatek v praxi?

Zdroj : http://my.survio.com/A1C8K1T0J1Y7U1H4S9A1/data/index

Převaha kladných odpovědí je značně viditelná. **Spíše ano** zvolilo 21 respondentů (60,00%), **zcela ano** 3 respondenti. Dohromady tedy 24 kladných odpovědí. Nevím odpovědělo 5 respondentů, lze předpokládat, že buď si nejsou jisti, že získaný poznatek používají, nebo k výsledku nepřikládají takovou váhu. Záporně odpovědělo, přesněji **spíše ne** zvolilo zbylých 6 respondentů a odpověď **zcela ne** nezvolil nikdo.

Otázka č. 18 : Jak Vám pomohl test MBTI k rozvoji v osobním a profesním životě?

Jediná otázka, která byla v dotazníkové šetření otevřená. Respondent měl možnost napsat a popsat, zda a jak mu osobnostní test MBTI pomohl v rozvoji, nejen v profesi, kterou zastává, ale také v osobním životě. Všechny odpovědi jsou k nahlédnutí v Příloze č.2 a tyto odpovědi jsou rozdělené na kladné, záporné a neutrální z důvodu lepší přehlednosti.

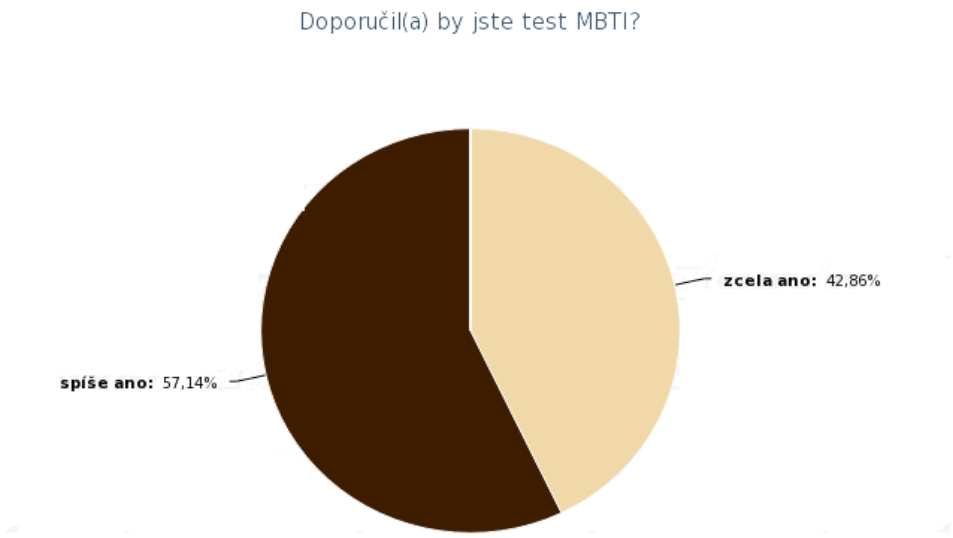
Souhrnně lze říci, že odpovědi respondentů jsou kladné. Po absolvování testu MBTI, vyhodnocení osobnostního typu a přečtení charakteristiky určitého typu, podle odpovědí osobnostní test MBTI napomáhá k lepšímu pochopení svých vlastností a možnosti osobnostního rozvoje. Nejvíce převažovala odpověď se smyslem zlepšení komunikace v mezilidských vztazích a na pracovišti a také poznání svých kladných a záporných stránek, které pomáhají respondentovi k rozvoji a sebezdokonalování se.

Záporně odpověděli pouze tři respondenti z celkových 35. Všechny tři odpovědi byly ve smyslu stejné a to, že respondentům osobnostní test nijak, či nijak výrazně nepomohl.

Otázka č. 19 : Doporučil(a) by jste test MBTI?

Z celkových odpovědí nebyla žádná odpověď negativní. Respondenti volili pouze odpověď spíše ano a zcela ano. **Spíše ano** zvolilo 20 respondentů a **zcela ano** 15 respondentů. Procentuální vyjádření je k náhlednutí v následujícím grafu č. 12.

Graf č. 12 – otázka : Doporučil(a) by jste test MBTI?



Zdroj : http://my.survio.com/A1C8K1T0J1Y7U1H4S9A1/data/index

6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Celkem odpovídalo 35 respondentů, 23 žen a 12 mužů. Všichni respondenti mimo jiné odpověděli, že absolvovali i jiný osobnostní test a mají pozitivní přístup k těmto testům. K využití typologie MBTI může existovat nespočet důvodů. Nejčasteji je tato typologie využívána k zlepšení efektivity pracovníků pro zlepšení vůdčích schopností, sestavení efektivnějších týmů a zvýšení produktivity prodejních týmů. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že nejčastějšími důvody k absolvování testu jsou pracovní a osobní důvody, které souvisí s rozvojem ve smyslu zlepšení svých slabých stránek a možsnosti se zachovat v jistých situacích lépe, než před absolvováním osobnostního testu. Praktické využití testu MBTI je ve více oblastech např. **Kariérové vodítko**: Jaké typy úkolů nám nejvíce vyhovují? Kde jsme opravdu nejšťastnější? **Řízení lidí**: Jak nejlépe porozumět schopnostem zaměstnanců a tomu, kde naleznou maximální uspokojení? **Mezilidské vztahy**: Jak zdokonalíme své povědomí o osobnostním typu druhých lidí a tím vzroste naše porozumění pro to, jak reagují v určitých situacích a budeme vědět, jak nejlépe s nimi komunikovat na úrovni, které budou rozumět? **Vzdělávání**: Jak rozvineme odlišné metody výuky, abychom efektivně učili různé typy lidí? **Poradenství**: Jak pomůžeme jednotlivci, aby sám sobě lépe rozuměl a zlepšila se jeho schopnost zabývat se svými silnými i slabými stránkami. Více než polovina z dotazovaných věděla o svých kladných a silných stránkách před absolvováním testu, tudíž z výsledků mohli své poznatky rozvíjet a poznat něco, o čem neměli tušení. Překvapující vyhodnocení bylo u otázky, zda respondenti pociťují nedorozumění či chyby v komunikaci na pracovišti, jelikož 80% dotazovaných se přiklonilo k odpovědi spíše, nebo zcela ano. Toto procentuální vyčíslení je až zarážející. Ovšem osobnostní test MBTI je diagnostický nástroj účinný pro porozumění osobností a pochopení rozdílů mezi lidmi, tím by se mohlo vyřešit mnoho nedorozumění na pracovišti. U otázky zda respondenti očekávají výrazné změny v osobním či profesním životě po absolvování osobnostního testu MBTI nepřevažovala výrazně žádná odpověď. I přesto respondenti odpovídali neočekávaně a výrazné očekávání od testu většina neměla, téměř stejná část respondentů se vyjádřila neutrálně, odpovědí nevím a ostatní věřili ve změnu v osobním a profesním životě. Co se týče bodového ohodnocení, které bylo součástí dotazníků, osobnostní test získal nadprůměrné ohodnocení, průměrné bodové ohodnocení bylo od respondentů 7,6 bodů z čehož opět vyplývá, že osobnostní test hodnotí respondenti kladně. Mezi další pozitivní vyjádření respondentů patří, že téměř všichni jsou ochotni na

sobě nadále pracovat na základě výsledků a charakteristice osobnostního typu, který jim vyšel a doporučení, jak by mohli rozvíjet své poznatky. S tím souvisí i odpovědi na otázku zda již respondenti využívají získaný poznatek v praxi. Většina z nich svůj poznatek využívá a snaží se s výsledky pracovat tak, aby jim přinesl osobnostní test co největší užitek. Podle odpovědí na otevřenou otázku, která se týkala přínosu osobnostního testu pro každého jedince vyplývá, že osobnostní test je pro respondenty dobrou pomůckou pro osobnostní a profesní rozvoj. Kladné odpovědi jednoznačně převažovaly, nejvíce bylo zmiňováno zlepšení komunikace v mezilidských vztazích a mezi pracovníky, což ve výsledku může každému pracovníkovi zpříjemnit pracovní dobu a zlepšit efektivitu práce. Všechny kladné odpovědi jsou odraženy v poslední otázce, ve které všichni respondenti doporučují si osobnostní test MBTI vyzkoušet.

Ze všech odpovědí respondentů je zřejmé, že osobnostní test pro ně byl přínosem a určitě nelitují, že jím prošli, právě naopak. Celkové zhodnocení na základě všech zodpovězených otázek vychází kladně a dá se říci, že je ověřena významnost osobnostního testu.

Na základě všech odpovědí na uzavřené, polouzavřené a otevřenou otázku je doporučováno absolvování osobnostního testu MBTI nejen pro osobnostní rozvoj, ale také pro personální účely ve firmách. Poznat svůj osobnostní typ může pomoci jedincům s plánováním kariéry v každé fázi, to znamená od studia, kde je nutné si vybrat obor a předměty, které chtějí studovat, při volbě prvního zaměstnání a k dalšímu pokroku v organizaci, či změně zaměstnání v pokročilejším věku. Konkrétně by znalost osobnostního typu mohla pomoci například při výběru konkrétní oblasti práva, medicíny, či obchodu, podle toho co jedinec preferuje. Pro introverta bude lepší volbou práce jako je výzkum, zatímco osoba, která preferuje extroverzi může upřednostňovat pracoviště s větší interakcí mezi lidmi.

Dalším doporučením je využití typologie MBTI při výběru zaměstnanců, jak při přijímacím řízení, ale také k utváření pracovních týmů. Autor práce by doporučil zařadit test MBTI do pohovoru s uchazečem a tím vyloučit nevhodný osobnostní typ pro požadovanou pracovní pozici. Jelikož při různých pracovních úkolech a činnostech se různou měrou uplatňují různé složky osobnosti, každý typ osobnosti je vhodný pro různou práci. Pro personální oddělení může být přínosem používat osobnostní test MBTI a to z

důvodu dosazení správných lidí na správná místa a to nejen s odpovídající kvalifikací a zkušenostmi, ale i s preferencemi, které u jedince převažují.

7 ZÁVĚR

Osobnostní test MBTI je vyhledávanou a užitečnou pomůckou pro rozvoj osobnosti v profesním i osobním životě. Mnoho vzdělávacích center nabízí vzdělávací programy, ve kterých nabízejí kurzy MBTI, ty jsou doporučeny manažerům, střednímu i liniovému managementu, projektovým týmům, týmovým supervizorům, pedagogům, personalistům a všem, jejichž činnost vyžaduje spolupráci a chtějí fungovat lépe a efektivněji. Osobnostní test MBTI nehodnotí inteligenci, schopnosti či dovednosti, ale nabízí ucelených přehled silných a slabých stránek, tendence chování v týmech, v různých stupních organizační struktury, mnohé konfliktní vzorce chování a také sklony k osobnímu i pracovnímu vývoji jedince.

Z dostupných vyplněných dotazníků nelze hodnotit osobnostní test MBTI v negativním slova smyslu, spíše naopak. Odpovědi na otázky byli především kladné a z otevřených otázek byly vyhodnoceny pouze tři odpovědi, které poukazovaly na to, že osobnostní test respondentům nijak výrazně nepomohl. Ovšem z kladných odpovědí vyplynulo, že osobnostní test MBTI přispěl respondentům nejvíce v poznání svých silých a slabých stránek, přičemž na základě výsledků, které jim vyšly, mohou na sobě pracovat, rozvíjet své slabé stránky a tím pádem zlepšovat svou efektivnost. Nejen pro jedince je osobnostní test přínosný. Když přistoupí personální oddělení k možnosti využití osobnostního testu MBTI při pohovoru, může se vyvarovat výběru špatného kandidáta na určitou pozici a týmy může posílit kandidátem, který bude nejvhodnější.

Pracovníci musí vědět, kam jejich úsilí směřuje, musí se ztotožnit s cíli a vnímat budoucnost. Manažer musí ovlivňovat své podřízené nikoli tím, že jim bude předepisovat jeho požadované projevy, ale jeho úkolem je vytvořit takové prostředí, ve kterém budou pracovníci sami vymýšlet a projevovat způsoby, které jsou pro organizaci nejlepší. Toho všeho lze snáze dosáhnout, pokud manažer bude znát své pracovníky a jejich preference.

Výhodou, která vyplývá z pochopení osobnostní typologie je také zlepšení komunikace s klíčovými zákazníky, zaměstnanci, ale také s manažerem. Pochopení "jazyka" ostatních osobnostních typů usnadní rozhovory mezi sebou, například přizpůsobení stylu kladení otázek, poskytování informací kognitivnímu stylu druhé osoby. Další výhodou je také efektivnější řešení konfliktů, při kterém spolupracovníci mohou využívat svých silných stránek a diskutovat společným „jazykem".

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha : Grada Publishing a.s., 1999, 963s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. Management. Olomouc : Bubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha 3 : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: Kdy, jak a proč*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 107 s. ISBN 978-80-247-2047-0.

DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*: *Beckova edice ekonomie*. 1.vydání. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2012. ISBN 8074003477

DYER WILLIAM G. , Dyer W. Gibb, Jr., Dyer Jeffrey H. . *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance.* 4. vydání. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010, 272 s. ISBN 978-0-7879-8893-7

JIRÁSEK, Jaroslav. *Management budoucnosti*. Praha: Professional Publishing, 2008, 204 s. ISBN 9788086946825.

KEIRSEY, David; BATES, Marilyn. *Jaký jste typ osobnosti?*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1425-6

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz,. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1998, 659 s. ISBN 978-80-247-3123-0

KROEGER, Otto; THUESEN, Janet M. *Typologie*. Praha : TRITON, 2004. ISBN 80-7254-577-9

MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr. *Management*. Praha: Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 9788073802301

PITRA ZBYNĚK. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 9788086946337

PRŮCHA, Jiří, MÍKA, Jiří. *Distanční studium v otázkách: průvodce studujících a zájemců o studium.* Praha: Centrum pro studium vysokého školství, 2000, 39 s. ISBN 9788086302164.

STÝBLO, Jiří,. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1 vydání. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X

SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVKSÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada Publishing a.s, 2007, 124 s. ISBN 978-80-247-1692-3

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TRUNEČEK, Jan. *Management I.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 221 s. ISBN 9788070799291

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004, 700 s. ISBN 9788072610297.

VODÁČEK, Leo ; VODÁČKOVÁ, Olga. *Management : Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha : Management Press, 1999.. ISBN 80-85943-94-8

Internetové zdroje

Drábková Edita – Rozvoj manažerských dovedností pomocí osobnostního testu (výsledky dotazníkového šetření) [online], 2013. Dostupné z WWW: http://my.survio.com/A1C8K1T0J1Y7U1H4S9A1/data/index

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Management Mania [online]. 2011 [cit. 2012-10-15]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/mbti-myers-briggs-type-indicator

Muj typ [online]. 2009 [cit. 2012-10-30]. Typy osobnosti - MBTI testy. Dostupné z WWW: http://www.mujtyp.cz/typy-osobnosti/

My personality [online]. 2007 [cit. 2012-09-10]. Personality Types. Dostupné z WWW: http://www.mypersonality.info/personality-types/

The Myers & Briggs Foundation [online]. 2008 [cit. 2012-11-15]. Dostupné z WWW: http://www.myersbriggs.org

9 PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Dotazník k osobnostnímu testu MBTI.

Příloha č. 2

Odpovědi respondentů na otevřenou otázku - Jak Vám pomohl test MBTI k rozvoji v osobním a profesním životě?

Příloha č. 1 – Dotazník k osobnostnímu testu MBTI

Otázka č. 1 : Jste žena, nebo muž?

a. Žena
b. Muž

Otázka č. 2 : Kolik je Vám let?

a. 18-26
b. 27-35
c. 36-48
d. 49 a více

Otázka č. 3 : Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

a. Středoškolské s maturitou
b. Bakalářské
c. Magisterské
d. Doktorandské
e. Jiné

Otázka č. 4 : Máte pozitivné přístup k osobnostním testům?

a. Zcela ano
b. Spíše ano
c. Nevím
d. Spíše ne
e. Zcela ne

Otázka č. 5 : Absolvoval(a) jste někdy jiný osobnotní test?

a. Ano
b. Ne

Otázka č. 6 : Jak dlouho víte o typologii MBTI?

a. Do 6 měsíců
b. Do 1 roku
c. 3-5 let
d. Více než 5 let

Otázka č. 7 : Kde jste se poprvé setkal(a) s typologií MBTI

a. Zaměstnání
b. Přátelé, rodina
c. Bulvární tisk
d. Internet
e. Jiné

Otázka č. 8 : Z jakého důvodu jste absolvoval(a) osobnostní test MBTI?

a. Pracovní
b. Osobní
c. Rodinný
d. Jiné

Otázka č. 9 : Věděl(a) jste o svých kladných a silných stránkách před absolvováním testu?

a. Zcela ano
b. Spíše ano
c. Nevím
d. Spíše ne
e. Zcela ne

Otázka č. 10 : Pociťoval(a) jste někdy na pracovišti nedorozumění, nebo chyby v komunikaci?

a. Zcela ano
b. Spíše ano
c. Nevím
d. Spíše ne
e. Zcela ne

Otázka č. 11 : Očekával(a) jste výrazné změny v osobním či profesním životě po absolvováním testu MBTI?

a. Zcela ano
b. Spíše ano
c. Nevím
d. Spíše ne
e. Zcela ne

Otázka č. 12 : Jste spokojen(a) s absolvováním osobnostního testu MBTI?

a. Zcela ano
b. Spíše ano
c. Nevím
d. Spíše ne
e. Zcela ne

Otázka č. 13 : Pokud by jste měl(a) ohodnotit kvalitu testu, jaké číslo by jste dal(a). Hodnocení 1-10bodů (1bod – nejhorší, 10bodů – nejlepší)

Otázka č. 14 : Jaký osobnostní typ jste podle typologie MBTI?

Otázka č. 15 : Souhlasíte s výsledkem osobnostního testu MBTI?

a. Zcela ano
b. Spíše ano
c. Nevím
d. Spíše ne
e. Zcela ne

Otázka č. 16 : Jste ochotna/ochoten na základě výsledků a doporučení na sobě nadále pracovat?

a. Zcela ano
b. Spíše ano
c. Nevím
d. Spíše ne
e. Zcela ne

Otázka č. 17 : Využíváte získaný poznatek v praxi?

a. Zcela ano
b. Spíše ano
c. Nevím
d. Spíše ne
e. Zcela ne

Otázka č. 18 : Jak Vám pomohl test MBTI k rozvoji v osobní a profesním životě?

Otázka č. 19 : Doporučil(a) by jste test MBTI?

a. Zcela ano
b. Spíše ano
c. Nevím
d. Spíše ne
e. Zcela ne

Příloha č. 2 – Odpovědi respondentů na otázku – Jak Vám pomohl test MBTI k rozvoji v osobním a profesním životě?

Kladné odpovědi :

„*Vše, co jsem si o sobě přečetl mi pomohlo k rozvoji v osobním i pracovním životě a to ve zvládání krizových situací, nedorozumění, které bylo vyvoláno rozdílností osobnostních typů.”*

„*Jelikož pracuji v personálním oddělení, typologie MBTI je přínosem zejména v obsazování volných míst a rozdělování pracovníků do týmů.”*

„*Nejvíce mi pomohl v rozvoji v osobním životě, zejména při komunikaci s mými blízkými a už nedochází tak často k hádkám.”*

„*Pomocí osobnostního testu jsem si uvědomila své silné a slabé stránky a vše, co s tím souvisí. Snažím se zdokonalovat se.”*

„*Jsem nadřízený, poznatky z osobnostního testu se snažím rozvíjet zejména v práci při vedení svých pracovníků.”*

„*V osobním životě se snažím více naslouchat a dělat kompromisy, aby nevznikaly zbytečné problémy.”*

„*V obou směrech určitě zlepšení komunikace, menší lpění na svých zásadách a větší schopnost naslouchat.”*

„*Při své práci se lépe rozhoduji, komunikuji a tím, že trochu vím, co mohu očekávat se mi práce vykonává líp.”*

„*Osobnostní test mi pomohl k objevování něčeho nového. Uvědomila jsem si své preference a snažím se na sobě pracovat.”*

„*Získání nových informací o sobě samé. Lepší orientace v mezilidských vztazích.”*

„*Pomohl mi k rozpoznání různých situací a lépe předcházím hádkám a nedorozumění.”*

„*Nejvíce v rozvoji, co se týče mezilidských vztahů v každodenních situacích. Zlepšení komunikace.”*

„*Ohledně svého pracovního místa, používám poznatky v pracovním nasazením téměř denně.”*

„*Celkový lepší nadhled a možnost pracovat na svých slabých stránkách.”*

„*Zlepšení přístupu k povinnostem, rozhovorů s ostatními spolupracovníky.”*

„*Při mé profesi se tento výsledek odrazil ve vedení lidí a náhledu na ostatní.”*

„Konkrétně nejsem schopna určit. Každopádně mi přispěl k rozvoji jen kladně."

„Pomohl mi při objasňování a zařazení určitých pocitů."

„Uvědomění si svých vlastností a s tím způsobené chování."

„Sebepoznání a hledání nových alternativ k sebezdokonalení se."

„Běžně ho používám ve své práci - jsem psycholog – konzultant."

„Stoprocentně ve spolupráci s ostatními členy týmu. Mohu si lépe uvědomit své silné a slabé stránky."

„Nejvíce v uvědomění si svých silných stránek."

„Uvědomuji si nedostatky a silné stránky."

„Zlepšení mezilidských vztahů. lepší pochopení druhých lidí."

„Jelikoz jsem vedela o svych silnych strankach, po absolvovani testu jsem zapracovala a stale pracuji na svych slabsich strankach."

„Zlepšil nadhled."

„ Zlepšení komunikace."

Záporné odpovědi

„Nijak výrazně."

„Nijak."

„ Primo test nijak."

Neutrální odpovědi

„Nemůžu říct, že se jedná o viditelný rozvoj, ale je to spíš dost individuální. Kdo chce, může na sobě zapracovat a osobnostní test mu k tomu může napomáhat, jelikož si přečte o sobě věci, o kterých si nebyl vědom."

„Spíše mi potvrdil co o sobě už vím, než že by odhalil něco překvapujícího. Žádnou změnu jsem podle výsledku neprovedl."