

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra sociologie a andragogika



**OPTIMÁLNÍ KANDIDÁT PRO STABILIZACI V  
ORGANIZACI**

**OPTIMAL CANDIDATE FOR STABILIZATION IN THE  
ORGANIZATION**

Magisterská diplomová práce

**Dominika Zapletalová**

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....  
*Vlastnoruční podpis*

V Olomouci dne .....

## Obsah

Úvod.....	4
<b>1. Firma SATUM CZECH s.r.o.</b> .....	6
1.1. Profil firmy .....	6
1.2. Organizační struktura společnosti.....	8
<b>2. Organizační kultura</b> .....	9
2.1. Formování organizační kultury.....	12
2.2. Prvky organizační kultury .....	14
2.3. Úrovně organizační kultury .....	15
2.4. Typologie organizační kultury.....	15
2.5. Silná a slabá organizační kultura .....	19
2.6. Národní a mezinárodní podniková kultura .....	21
<b>3. Možnosti výběru kandidátů do struktury podniku</b> .....	22
<b>4. Typologie osobnosti</b> .....	23
4.1. Vývoj typologie osobnosti.....	24
4.2. Typologie osobnosti MBTI .....	27
4.2.1. Charakteristika jednotlivých typů osobnosti dle typologie MBTI.....	29
<b>5. Formulace hypotéz</b> .....	46
<b>6. Rozhodnutí o zkoumaném vzorku firmy</b> .....	47
<b>7. Technika sběru dat</b> .....	47
<b>8. Interpretace získaných dat</b> .....	48
<b>9. Diskuze</b> .....	57
<b>10. Závěr</b> .....	60
Použitá literatura .....	64
Seznam příloh .....	66

## Úvod

Magisterská diplomová práce navazuje na bakalářskou diplomovou práci, kde bylo cílem srovnání typologie organizační kultury od autorů Deala a Kennedyho s typologií osobnosti od autorek Myersové a Briggsové.

Ve firmě najdu 7 zaměstnanců, kteří jsou zde zaměstnáni déle jako 5 let a pomocí dotazníku a informací od vedoucí určím, o jaký typ osobnosti se jedná. Určením organizační kulturu této firmy z informací z bakalářské práce, vyhodnotím, jaké typy osobnosti by se zde lépe uplatnily a to také na základě popsání stávajících dlouhodobě zaměstnaných zaměstnanců a informací z bakalářské práce.

V první části práce definuji typologii organizační kultury podle Deala a Kennedyho. Věnuji se konkrétně tomu typu organizační kultury, který jako jediný v celé organizaci finanční prostředky akumuluje nikoli naopak. Další část práce nabídne terminologické ukotvení, především nastíním pojem typologie osobnosti a ve stručnosti uvedu jeho vývoj a některá pojetí, která uvádí relevantní odborná literatura. V třetí části práce se zaměřuji na typologii osobnosti MBTI od zmiňovaných autorek Myersové a Briggsové. Opět zde ve stručnosti zmíním jednotlivé případy této typologie.

Na základě všech informací z teoretické a praktické části určím optimálního zaměstnance pro tuto firmu tak, aby se ve firmě předešlo vysoké fluktuaci zaměstnanců, přičemž pojmem „optimální zaměstnanec“ rozumím konkrétní kombinaci osobnostních rysů, motivační struktury, která se dle mého názoru jeví jako ideální pro firmu se specifikovanou organizační kulturou.

Svou magisterskou diplomovou práci zpracovávám pro organizaci SATUM CZECH s.r.o., která se snaží zajistit si stabilní postavení jak na trhu, tak uvnitř firmy.

Je třeba říct, že každá firma či organizace nezakládá svou prestiž jen na základě finančních nebo jiných hmatatelných úspěchů. Významnou úlohu zde hraje organizační kultura. Organizační kultura členy stmeluje, vytváří pocit ochrany a silné organizace zastřešující jejich zájmy i budoucnost. Také noví zaměstnanci nejsou přijímáni jen podle potřebné kvalifikace. Zde hraje významnou roli psychologie a dovednost výběrového řízení personalisty. Do zavedeného, funkčního nebo právě vznikajícího kolektivu je třeba vybírat členy také podle osobnostních rysů. Přijímaný člen by měl mít, pro celkový budoucí úspěch firmy či organizace, osobnostní charakteristiky velmi podobného, ne-li stejného charakteru jako členové dané firmy, organizace, komplementární, supletivní, využitelné pro specifika společenství. Sociální role členů firmy mají být co nejpestřejší a zastupitelné v případě absence klíčového člena týmu. Firmě neprospívá vysoká fluktuace a také, když spolu členové nekooperují, nekomunikují, nemají stejné vize a odhodlání a to na horizontální i vertikální ose řízení. Popsané chování má za následek neúspěch a v horších případech úpadek firmy. Proto by se měl kvalitní personalista velmi dobře orientovat v psychologii, aby mohl kolektiv kvalitně vybrat.

Chci v budoucnu pracovat v oboru personalistiky a kvalitní sestavení a ošetřování lidských zdrojů je jednou ze základních dovedností delegované pravomoci vedení firem.

# 1. Firma SATUM CZECH s.r.o.

## 1.1. Profil firmy

„SATUM CZECH s.r.o. je jednou z makléřských pojišťovacích společností v České republice. Vznikla v roce 1997, rychle a progresivně zaujala významné postavení na českém a posléze i slovenském trhu.

Na území České republiky má společnost SATUM CZECH s.r.o. své sídlo v Ostravě a další zastoupení má v Praze, Brně a v Pardubicích. Na Slovensku má sídlo společnost SATUM SLOVAKIA, s.r.o. v Bratislavě.

Společnost je dělena na specializované Business Units a makroprocesy. Procesní řízení společnosti je postaveno na maticové organizační struktuře. Každý úkon, činnost či proces je jednoznačně a transparentně popsán a všechny výstupy uvnitř společnosti, i vůči klientům a třetím osobám mají konkrétní parametry měřitelnosti, jsou sledovatelné a kontrolovatelné.

Společnost disponuje dostatečnou kapacitou lidí, know-how, technikou, finanční rezervou a odborným zázemím, což jí dává předpoklad trvalého růstu a rozvoje. Jednotlivé pojišťovny a pojistné produkty jsou přiděleny konkrétním pracovníkům, aby bylo dosaženo co nejvyššího stupně odborné znalosti“ (SATUM CZECH s.r.o., Profil firmy).

### **Poslání:**

Společnost SATUM CZECH s.r.o. obohacuje, dotváří a ovlivňuje pojistný trh.

### **Vize:**

Český pojistný trh je nezvratně spojen se společností SATUM CZECH s.r.o., která se chce stát významným a perspektivním partnerem společného evropského trhu. Dále chce být dlouhodobě

uznávanou společností vytvářející pro své zaměstnance motivující a etické prostředí, které jim poskytuje příležitost k osobnímu růstu. Zde hraje důležitou roli organizační kultura a stabilizace organizace. Každý jednotlivec ve společnosti nechť je pro společnost takovým přínosem, jakým chce, aby byla společnost SATUM CZECH s.r.o. morálním a materiálním přínosem pro něj.

Veškerou činnost bude pružně přizpůsobovat potřebám klientů, bude budovat výkonnou a flexibilní společnost schopnou si udržet a zvyšovat svou finanční stabilitu. Společnost SATUM CZECH s. r. o. bude udržovat a zdokonalovat systém managementu kvality a tím neustále zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb.

### **Hodnoty:**

Zdrojem vytváření hodnot pro společnost jsou kvalitní služby pro její klienty. Od konkurence se odlišuje nejvyššími standardy profesionality, etiky a efektivnosti.

### **Motto:**

„Umění předvídat“

Význam motto společnosti je trošku „nadsazený“, podstatou je prostřednictvím intuice předvídat a předcházet jak škodám na zdraví a majetku, tak také škodám finančním (Interní dokumentace společnosti SATUM CZECH s. r. o.).

Co se týče organizační kultury, její zavedení a formování je závislé na vrcholovém managementu. SATUM CZECH s.r.o. se dle hodnocení z dostupných pramenů nejvíce blíží ke kultuře tvrdé práce. Tato skutečnost bude předmětem výzkumné části této práce. S ohledem na kulturu a zaměření firmy, lze očekávat, že zaměstnanci firmy inklinují k extravertnímu typu osobnosti.

## 1.2. Organizační struktura společnosti

Firma SATUM CZECH s.r.o. zaměstnává 50 lidí.

Společnost se dělí na specializované Business Units a makroprocesy. Procesní řízení společnosti je postaveno na maticové organizační struktuře. Každý úkon, činnost, či proces je jednoznačně a transparentně popsán, a všechny výstupy uvnitř společnosti, i vůči klientům a třetím osobám, mají konkrétní parametry měřitelnosti, jsou sledovatelné a kontrolovatelné.

Satum Czech s.r.o. se dělí na:

- Business Unit pojištění vozidel a dopravních rizik,
- Business Unit pojištění majetku,
- Business Unit občanského pojištění,
- Makroproces Analytika a Likvidace,
- Makroproces řízení jakosti,
- Makroproces obchod,
- Makroproces realizace,
- Makroproces celofiremní vzdělávání, školení,
- Makroproces personalistika,
- Makroproces informatika,
- Makroproces správa pojistných smluv,
- Makroproces ekonomika,
- Makroproces marketing,
- Makroproces administrativa.

Business Units jsou zaměřeny na klientský servis, jehož náplní je zpracování pojistného auditu, který identifikuje pojistné potřeby klienta, vypracování návrhu komplexního pojištění a jeho změn s provedením výběru vhodné pojistné ochrany a odpovídajícího pojistitele, předložení návrhu pojistných smluv a předložení pojistných smluv k podpisu klientovi. Upozorňují



na termíny plateb pojistného a doporučují aktualizaci a změny pojistných smluv s ohledem na změny potřeb klienta.

Společnost SATUM CZECH s.r.o. prostřednictvím příslušných Business Units zajišťuje pro své klienty různá školení, která se týkají oblasti prevence a předcházení vzniku škod (Interní dokumentace společnosti SATUM CZECH s. r. o.).

## **2. Organizační kultura**

Cílem této magisterské diplomové práce je vymezit základní osobnostní předpoklady pro ideálního kandidáta do firmy SATUM CZECH s.r.o. na základě organizační kultury a typologie osobnosti.

S ohledem na cíl se v této kapitole zaměřím na organizační kulturu.

Na samotném počátku je nutno zmínit, že pojem organizační kultura není jediný, se kterým se lze v české literatuře při popisování jedné a téže skutečnosti setkat. Dle Lukášové a Nového (Lukášová, Nový, 2004) je možné se při pojednávání o kulturních aspektech organizací setkat celkem se třemi označeními: podniková kultura (Bedrnová, Nový, 2002), firemní kultura (Pfeifer a Umlaufová, 1993) a organizační kultura (Bělohlávek, 1994), přičemž obsah těchto pojmů je totožný. V anglické literatuře se setkáváme s pojmem organizational culture a méně často i corporate culture, v německé literatuře se jedná o termíny Organisationskultur, Unternehmenskultur nebo Firmenkultur.

Organizační kultura je normativní, to znamená, že určuje normy chování členů v organizaci, je důležitá pro podporu, prosazení a realizaci strategií firmy. Efektivita organizace je také závislá na organizační kultuře, která ovlivňuje a zasahuje do manažerských funkcí plánování, organizování, zaměstnavatelnosti, vedení a kontrolování, které firmu vynesou na vrchol.

Každá organizace má svou určitou kulturu. Nový pracovník se ze začátku těžko orientuje v běhu organizace a musí se přizpůsobit daným pravidlům a kultuře, která je pro organizaci typická.

Musí si všimnout, jakým způsobem spolu jednají pracovníci v různém postavení, vědět jaký způsob chování má zvolit, aby byl přijímán kolektivem, znát jejich chování, jejich smysl pro humor a tradice.

Lze rozlišit různé definice organizační kultury.

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 485).

„Zkusíme pojem kultury znovu oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech“ (Deal, Kennedy, 1983, s. 503).

Za podstatné v této definici pokládám rozšíření pohledu o vliv na jednání lidí na pracovních místech.

„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiku podnikové kultury“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 485).

V této definici je také kladen důraz na zařazení podnikové kultury, jako jednoho z článků plnění úkolů, povinnosti a zajištění pořádku.

„Edgar Schein definoval organizační kulturu jako: soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit“ (Bělohlávek, 1994, s. 69). Tato definice je, podle mého názoru, velice stručná, ale výstižná a lehce pochopitelná. Ve snaze pochytil všechny prvky organizační kultury svou definici ještě rozšířil. Tato definice bývá v odborné literatuře nejčastěji užívaná. Podniková kultura je podle něj „vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví

členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 486).

Pro většinu autorů i přes rozdílné definice existují společné charakteristiky.

1. „Podniková kultura jako celek nemá žádnou svojí vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků. To znamená, že prvky firemní kultury jsou pro nového člena a pro lidi mimo organizaci zcela nepochopitelné a těžko přístupné.
2. Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu. Z této definice vyplývá, že kultura ve firmě zůstává ve firmě, tedy, že se nevynáší ven nebo do osobního života.
3. Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím. Tedy, že management či vedení nemůže přistupovat k radikálním změnám kultury ve firmě. Musí se to dít opatrně a uvážlivě, aby podnik změnu zvládnul.
4. Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. To znamená, že podniková kultura se může měnit v závislosti na přínosu k dosahování cílů firmy a to může ovlivnit i jedna osoba, která si půjde tvrdě za svým.
5. Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu. Tedy, že podnik a jeho členové používají různé prostředky k předávání podnikové kultury novým členům

a to například ve formě večírků, školení a dalším kontaktem pracovníků, který bude dobrovolný mimo pracoviště.

6. Podniková kultura umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku. Z toho vyplývá, že podniková kultura umožňuje a usnadňuje snadnou orientaci ve firmě a určuje pravidla“(Bedrnová, Nový, 2002, s. 488-489).

Těchto šest charakteristik zcela názorně vysvětluje organizační kulturu více než kterákoliv definice.

Však také Furnham a Gunter, uvedli poznatky, v nichž se jednotlivé kultury organizace shodují.

1. Kulturu je obtížné definovat,
2. Kultura má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních,
3. Kultura není nijak zvlášť dynamická a proměnlivá (je relativně stabilní během krátkých časových období),
4. Vytvoření, a tudíž i změna podnikové kultury vyžaduje čas“(Armstrong, 2002, s. 200).

## **2.1. Formování organizační kultury**

Základní charakter organizační kultury ve firmě určují a formují zakladatelé firmy, kteří do ní vkládají své postoje a hodnoty. Manažeři, především top manažeři formují prostředí firmy či organizace. Jejich hodnoty ovlivňují vedení firmy. Avšak termín „hodnota“ je používán různými způsoby, zde mohou být hodnoty definovány jako docela permanentní přesvědčení o tom, co je a není vhodné pro vedení a chování zaměstnanců v uspokojování organizačních cílů. V mnoha úspěšných organizacích hodnoty sdružují vedoucí jako rolové modely a pokládají standardy pro produkci a motivaci zaměstnanců, toto dává společnosti specifčnost a jsou symbolem pro vnější prostředí (Weitrich, Koontz, 1993).

Normy a hodnoty tedy tvoří základnu kultury, ta se během času formuje, a to působením vnějších vlivů (ekonomické, tržní, konkurenční a společenské trendy, technologické inovace a zásahy vlády) či vnitřních procesů. Také zaměstnanci postupně vnáší do firmy své zkušenosti z předešlých zaměstnání a formují organizační kulturu. Působením těchto vlivů se kultura v organizaci upevňuje a nový člen je předurčen k tomu, aby se přizpůsobil vůči ní. Už při samotném výběru pracovníků, tedy personálním výběru, se vybírá takový typ pracovníka, který má předpoklady k tomu, aby mezi kolektiv a do firmy zapadnul. Už tento prvotní krok zabezpečuje plynulý a nekonfliktní chod organizace. V dalších krocích vedení sleduje své pracovníky a jejich kvalitu práce a tím stanovuje parametry chování, které vede k vylepšení firemní strategie. Také socializace nováčků v rámci firmy je neméně důležitá, a to z důvodů přizpůsobení se novým normám a zvykům organizace na čem má zájem nejen sám nováček, ale také samotná organizace (Bělohlávek, 1994, a Armstrong, 1999).

Michael Armstrong uvádí, že kultura se formuje čtyřmi způsoby a to: kulturu formují „*vůdci*“ v organizaci (vůdce musí disponovat silným charismem), dále kulturu formují tzv. „*kritické případy*“ (různé významné události, kterými byli pracovníci poučeni, jak v kladném, tak záporném smyslu), za třetí „*kultura se vytváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace*“, to vytváří hodnoty a očekávání a nakonec, kulturu ovlivňuje „*prostředí organizace*“ (Armstrong, 2002).

Toto pojetí formování kultury je poněkud odlišné od toho co popisuje Bělohlávek avšak výstižné a přesné.

## 2.2. Prvky organizační kultury

Rozhodujícím prostředkem organizační kultury jsou symboly, mezi které lze zařadit verbální symboly, symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy.

Verbální symboly představují vývoj a trvání organizace, postihují mimořádné události s propojením na současnost i budoucnost, jsou na ně vázány podnikové normy, hodnoty, tradice a ty jsou vázány na řeč. To především prostřednictvím vyprávění příběhů a historek. Jde o nejzákladnější formu přenosu kultury v čase i místě. Nemá přesvědčovací a nátlakový charakter. Má neformální charakter, který pomáhá nováčkům v prvotní orientaci v podniku.

Symbolická jednání charakterizují ceremoniály a postupy, uplatňované v některých standardních situacích (projednávání a schvalování důležitých dokumentů, odchod do důchodu, vyznamenávání nejlepších pracovníků aj.). V této souvislosti mluvím o rituálech, ceremoniálech a obřadech. Rituálem rozumím „určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam“ (Bedrnová, Nový, 2002, s 510). Pod tím si představuji například vyznamenání nejlepších pracovníků nebo odchod do důchodu. Ceremoniály nejsou tak formalizované a mají sloužit k uvolnění. Jde například o oslavy výročí firmy, Vánoc apod.

Nakonec symbolické artefakty materiální povahy reprezentují architekturu staveb, vybavení interiérů, firemní značka a logo, firemní barvy, pracovní oblečení, typické propagační předměty aj., tudíž jsou určeny pro pozorovatele z vnějšku (Mayerová, Růžička, Raisová, Firemní kultura, 2002).

„Velmi důležitými symboly z řady těch, které formují a interpretují podnikovou kulturu, jsou takové, které vyjadřují sociální postavení pracovníka. Jsou to tzv. statusové symboly, jež je

možné zařadit někam mezi symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy“ (Bedrnová, Nový, 2002, s 510).

Mezi tyto symboly zařadím například tradiční označení pracovních funkcí jako je ekonomický rada či inspektor nebo materiální přežitky a to například ve formě vizitek, služebních automobilů, finanční odměny apod. (Bedrnová, Nový, 2002).

### **2.3. Úrovně organizační kultury**

Organizační kulturu lze rozdělit na několik úrovní. Národní organizační kultura je charakteristická pro vyspělé země. V rozvinutých industriálních zemích na celém světě nenajdeme na pracovištích příliš velké rozdíly v komunikaci a zvyklostech. Národní kultura se vyznačuje zvyklostmi a tradicemi v dané kultuře. Dále existuje kultura vlastní organizace. V každé organizaci a zvláště v institucích se mohou vyskytnout nepatrné kulturní rozdíly, které jsou typické pro danou organizaci nebo instituci. To může být způsobeno několika aspekty jako například lokalita, kulturní prostředí či osobní kulturní založení vlastníků firmy, kteří firmu v tomto duchu vedou. V poslední řadě zde jsou subkultury organizace, kde pracovníci v organizaci vykazují rozličné charakteristiky (Bělohlávek, 1994).

### **2.4. Typologie organizační kultury**

Obecné znaky typologie organizační kultury usnadňují kategorizovat jedince v jeho strukturách chování, jednání a prožívání, což je výhodné především k pochopení zásadních znaků. Pro mou práci je to důležité především pro to, abych mohla podle předem stanoveného cíle firmy SATUM CZECH s.r.o. zařadit do jedné z typologie a tím si usnadnit pochopení vztahů, jak po formální, tak neformální stránce v této organizaci. Nevýhodou této stylizace je přísná kategorizace s pevnými hranicemi zkoumaného

jevu. Z praxe je zřejmé, že „čisté“ typy dle důmyslně vymyšlených kritérií jsou spíše výjimkou než očekávaným pravidlem a jedinec se vyznačuje několika charakteristickými znaky v rámci více typů.

I přes to, že kultura je v každé organizaci a každé zemi specifická, je mnoho autorů, kteří organizační kulturu rozdělili do různých typů. Mezi nejznámější autory typologií organizačních kultur patří Deal a Kennedy. Typologii rozdělili podle „ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti“ a to na kulturu frajerů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky a kulturu postupu (Bělohlávek, 1994).

Ve své práci se zaměřím na typologii uvedenou Dealem a Kennedym, protože firma SATUM CZECH s.r.o. je orientována na vysokou úspěšnost svých managerů a apriorně se vyhýbá slabým typům.

- **Kultura frajerů**

Individualistický svět pro mladé, úspěchu chtivé lidi. Svět reklamy, televize, filmu a kosmetiky. Potřebují rychlou zpětnou vazbu o jejich výsledcích (Bělohlávek, 1994).

Druhotným efektem odměny je glorifikace jejich rychlého, nonšalantního, přesného odhadu, vyjádřeného slovy a příslušnými neverbálními gesty okolí – jsi frajer. Typologicky odpovídá osobnost extravertovanému chování i prožívání.

Při těchto hodnoceních zcela pomíjím oblast etické zodpovědnosti jako je například klamavá reklama, která je sice pro zákazníka nepřijatelným fenoménem scestné informace, ale pro „frajery“ je důkazem kreativity a nástrojem pro dobití dalších obchodních trhů.

- **Kultura tvrdé práce**

Kultura postavená na práci, ale také legraci. Záleží na každém, zda uspět chce či nikoli. Práce s minimálním rizikem, která probíhá v přátelském prostředí. Typická pro prodejní firmy, distribuce nemovitostí, počítačů atd. (Bělohlávek, 1994).



Individuálním profitem osobnosti kultury tvrdé práce je satisfakce z dosažených výsledků. Tyto se neobjevují ve firmě náhodným spojením neřízených proměnných, ale zcela programovanou, důslednou, tvrdou námahou orientovanou na maximální efekt. Tento proces je nejdůležitějším aspektem manažerovi činnosti a má být náležitě oceněn.

Symbol pracovitosti působí napříč všemi modely podnikových kultur, je všeobecně uznáván jako atribut předpokládané úspěšnosti. Všichni majitelé firem si museli projít fázi tvrdé práce a dovedou tudíž ocenit význam této snahy, která se zřídka kdy mívá účinkem. (propojení s typologií osobnosti v praktické části – viz níže).

- **Kultura sázky**

Svět managementu s maximálním rizikem a závažným rozhodováním. Úspěch a důsledky se ukážou až po dlouhé době. Svět leteckých společností, výrobních firem či projektových organizací (Bělohlávek, 1994).

Filosofický podtext kognitivních procesů takto specifikovaných osobností je komplikovaný. Manažer se rozhoduje na základě indicií, které jsou pro vnějšího pozorovatele zcela neprůhledné a musí čekat, až jsou podmínky „sázek“ uzavřeny. Adrenalinová odměna této fáze očekávání, kdy již nemůže měnit podmínky a jinak ovlivnit výhru, je velmi zřetelná. Zdá se, že se manažer rozhoduje na podkladě chatrných premis a výsledek je jako v ruletě značně nejistý, závislý na štěstí. Avšak tento povrchní pohled hodnocení je zcela pod vlivem skutečného mistrovství přesného odhadu, kalkulace – až matematického zpracování a intuice manažera. Jeho pravděpodobnost výhry je tedy podstatně vyšší, než se na první pohled zdá. Mimo výrazný efekt povolení napětí, jež samo osobě podporuje funkci odměny po „vyhlášení výsledků“, navazuje bouřlivý proces oslavy „vítězství z výhry“.

Současné hodnocení problematiky sázek je zabarveno trpkou příchutí „gemblerů“ v povědomí laické veřejnosti, která právem

odsuzuje osobnosti propadlé automatům. S tímto kategorickým odsouzením rozhodně nelze směřovat výše popsaný typ odborníka firmy, který pracuje na zásadách intuice, jež si ověřuje dalšími, často přísně racionálními strategiemi.

- **Kultura postupu**

Úspěch není hlavním mottem. Soustřeďují se na proces, kde nemůžeme hledat zpětnou vazbu ve výsledcích. Svět bankovníctví, pojišťovnictví a státní správy (Bělohlávek, 1994).

V porovnání s předchozími typologiemi se jeví tento způsob prožívání podnikové kultury poněkud vágní, méně zajímavý, ba nudný. Jeho dynamika je skrytá, vnitřní, o nic méně dramatická než vnější projevy introvertů jen proto, že není na první pohled zřejmá. Manažer je soustředěný na práci, která má za úkol přinést výrazný osobní profit – služební postup. Pod tímto prostým úslovím se skrývá vyšší vliv, pocit moci ovlivnit klíčové události, společenské postavení a především postup v organizační hierarchii firmy. Proces vyžaduje trpělivost, schopnost pružně odolávat nezdarům, překážkám a již tato část plnění plánu může působit manažerovi potěšení s vnitřní satisfakcí. Za optimálních okolností po tvrdé práci vyplynou najevo výsledky drobné, každodenní, houževnaté práce a „hrdina“ je navržen k postupu nadřízenými, kteří si nemohli nevšimnout jeho kvalit a pracovním postupem je oceňují. Tento akt bývá zpravidla impulsem k ještě úpornější snaze prokázat efektivitu své práce.

Kulturu pracovního postupu lze přirovnat k šachové hře. Její síla spočívá ve vytváření systémů, v jehož konečné fázi, pokud je systém postaven dobře, není možné nezachytit disonanční prvky firmy a z pravidla bývají navržena reparační opatření. Systém je výhodnější dělit do menších, pružnějších struktur, specificky zaměřených na relativně samostatné oblasti (chvála systému).

## 2.5. Silná a slabá organizační kultura

Dle Bedrnové a Nového celková koncepce podnikové kultury předpokládá, že organizační kultura ovlivňuje vnitropodnikovou organizaci a řízení a stejně tak významně ovlivňuje i jednání spolupracovníků. Podle rozsahu a intenzity, v jaké k tomuto ovlivňování dochází, rozlišujeme slabou a silnou podnikovou kulturu (Bedrnová, Nový, 2002).

Tento popis by měl dát vyniknout právě silným stránkám kultury jmenované firmy.

V silné organizační kultuře jsou pravidla, normy i způsob práce přijímány ve velké většině stejně a to díky stejnému nebo podobnému etickému kodexu, proto nejsou potřeba striktní nařízení a pravidla. Se silnou organizační kulturou disponují a pracují především ve velkých firmách. Silná organizační kultura podporuje soudržnost, týmového ducha a konzistentnost vnímání problémů. O silné podnikové kultuře lze hovořit tehdy, pakliže je jasná, zřetelná, maximálně rozšířená a dostatečně zakotvená (Bedrnová, Nový, 2002).

Také zde se mohou vyskytnout stinné stránky silné organizační kultury, a to především v nadměrné uzavřenosti kolektivu v přehlížení a podceňování informací a vlivů z vnějšího prostředí a také ve složitém zařazení nových pracovníků mezi kolektiv (Zapletalová, 2008).

Nyní si schématicky shrneme ve stručnosti a přehlednosti přednosti a nedostatky silné organizační kultury, jak je zformovala Bedrnová s Novým (str. 495).

<b>Přednosti</b>	<b>Nedostatky</b>
<b>Jasný a přehledný pohled na podnik</b>	<b>Tendence k uzavřenosti podnikového systému</b>
<b>Přímá a jednoznačná komunikace</b>	<b>Trvání na tradicích a nedostatek flexibility</b>
<b>Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí</b>	<b>Blokace nových strategií</b>
<b>Rychlá implementace inovací</b>	<b>Vynucování konformity za každou cenu</b>
<b>Málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu</b>	<b>Složitá adaptace nových pracovníků</b>
<b>Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků</b>	
<b>Vysoká motivace</b>	
<b>Nízká fluktuace</b>	
<b>Značná identifikace s podnikem a loajalita</b>	

Naopak ve slabé organizační kultuře nejsou subjektivní normy vnímány kolektivně stejně, proto musí být stanovená jasná pravidla a nařízení pro pracovníky.

Slabou organizační kulturou operují malé firmy, kde vážne komunikace mezi vedením a pracovníky. To vede ke snížení dosahování strategických cílů organizace (Bělohlávek, 1994).

Častým problémem, vedoucím ke slabé organizační kultuře může být i vedení samo. Tento příklad vystihuje přísloví „vedoucí káže vodu, ale pije víno“. Právě názorová disharmonie nutně vede k tomu, že zaměstnanci nevidí ve svém nadřízeném vzor správného chování. Proč by se pak měli chovat jinak?

V podnikovém světě, kde jsou kvalita a propracované marketingové strategie samozřejmostí, se konkurenční boj společností přenáší zejména do oblasti vnitřního uspořádání podniku. Organizační kultura se tak stává velmi významným nástrojem, který podporuje konkurenční výhodu organizace. Nejenom mnohé výzkumy, ale i praxe prokázala souvislost mezi silnou podnikovou kulturou a ekonomickými výsledky podniků. Manažeři by měli mít na paměti, že podniková kultura nemůže

vznikat odděleně. Nelze ji k podniku jen tak „přilepit“. Musí být jeho součástí, korespondovat s podnikovou strategií a organizačním uspořádáním. Pouze taková kultura má pro podnik smysl a bude přispívat k jeho růstu a efektivitě.

Nabízí se otázka, proč souvisí typologie kultury s typologií osobnosti. Při srovnání typologie kultury se vnucují komparační primární praktiky zkoumání typologie osobnosti, které jsou tradiční výbavou psychologie osobnosti. Stejně jako v běžném životě nalézám pestrou paletu typologií osobnosti. V kultuře podniku je žádoucí, aby byly zastoupeny různé typy zaměstnanců, případně kolektivů, které se vzájemně doplňují a dynamickými vztahy obohacují o synergické aspekty spolupráce (Zapletalová, 2008).

## **2.6. Národní a mezinárodní podniková kultura**

SATUM CZECH s.r.o. je firmou mezinárodní s přesahem své činnosti na Slovensko. Protože naše národy žily mnoho let v pospolitě jednotě, nebyly v komunikaci zjištěny transkulturní rozdíly, které by bylo třeba ošetřit specifickým zásahem do podnikové kultury. Je však třeba zvědomit s čím může další generace firmy počítat a jaký dopad může mít na expanzi do dalších zemí.

Jak jsem již zmínila, podnik si svou kulturu vytváří sám, kde kulturní společenství hraje pouze malou roli. Tedy „podnik je chápán jako určitý druh miniaturního společenství lidí, které si vytváří své vlastní hodnotové systémy, normy a vzory, ovlivňuje mínění, postoje a jednání lidí“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 527).

Ale jak moc jsou pracovníci ovlivněni kulturním a sociálním prostředím, ve kterém se firma nachází.

Tady ukáží tři momenty rozdílného působení národní kultury na organizaci, které Bedrnová s Novým uvádí.

- 1.** Národní kultura je nositelem základních kulturních vzorců, které mohou na firemní kulturu působit. Národní kultura však

ovlivňuje jednání lidí a to hlavně pomocí základních mechanismů socializace. Tím se myslí to, že firemní řízení a organizační kultura je ovlivněna národní kulturou, tedy že organizační kultura je především reflexí národní kultury. Zde je to patrné především na japonských podnicích ve světě, kde se organizační kultura odráží od národních kulturních tradic.

2. Na druhé straně, příznivci opačné teorie tvrdí, že lze nalézt mnoho různých organizačních kultur, které jsou ve stejné národní kultuře. Tedy lze říci, že organizační kultura je samostatná a nezávislá, má svůj vlastní obsah a formu a neodráží jen okolní kulturní prostředí.
3. Třetí aspekt uznává, že v rámci kulturních vzorců národní kultury vznikají různorodé organizační kultury s vlastní identitou. Podnikové vlivy předchází národním aspektům.

Je tedy zřejmé, že je třeba brát organizační a národní kulturu jako dvě na sobě nezávislé kultury (Bedrnová, Nový, 2002).

### **3. Možnosti výběru kandidátů do struktury podniku**

Firmy zakládající důležitou část svého úspěchu na výběru a ošetření lidského potenciálu se snaží optimalizovat selekci vhodných kandidátů. Výběrové strategie spočívají ve znalosti potřeb firmy a vhodných technikách použitých pro výběrová řízení. Je třeba zvážit, zda bude použit model služebního postupu v budoucnosti (služebně nejzkušenější zaměstnanec postupuje na uprázdněné místo po svém nadřazeném v příslušném sektoru firmy), případně, zda jsou vybíráni kandidáti s optimálními vlastnostmi pro funkční zařazení. Je třeba provést popis funkce, která je přímým podkladem pro požadavky na systemizované místo kandidáta. Jednotlivé odbornosti uchazečů by měli prověřovat příslušní specialisté (psychologie, technické dovednosti, zkušenosti, odborné znalosti) (Organizační pokyny firem Toyota, kovohutě Břidličná).

Pomocným kritériem pro výběrová řízení osob je typologie vhodných uchazečů. V této práci budu analyzovat systém MBTI, jenž bude použit pro společnost SATUM CZECH s.r.o. Výhodou tohoto postupu je možnost analýzy již funkčního systému, který poskytuje srovnatelné a očekávané výsledky pro zaměstnance na různých pozicích firmy.

#### **4. Typologie osobnosti**

Další důležitá část této práce je vymezení typologie osobnosti, která s mým cílem souvisí v nejužším slova smyslu.

Než se začnu zabývat přímo typologií osobnosti, vysvětlím, co vidím pod pojmem osobnost. Osobnost je nehmatatelná a nedá se přímo pozorovat, jako je tomu například u nerostů či zvířat. Tento jev je tedy smyslově neuchopitelný a tudíž i různé definice osobnosti budou rozdílné. Studium lidské osobnosti se ve všech směrech zabývá psychologie. Nyní uvedu několik definic pro ujasnění pojmu (Čákr, 1999).

„Wobsterův slovník uvádí pod heslem „osobnost“ hned několik významů, z nichž si zde připomeneme jen několik, z hlediska předmětu našeho zájmu nejvýznamnějších:

1. Viditelný aspekt něčí povahy, jimž působí na jiné.
2. Člověk jakožto ztělesnění souboru vlastností.
3. a. Souhrn fyzických, mentálních, emocionálních a sociálních charakteristik jedince,  
b. Ucelený vzorec behaviorálních rysů individua.
4. Něco, co je vnímáno jako analogické k jedinečné lidské osobě, podobně jako atmosféra spjatá s místem nebo věcí“ (Čákr, 1999, s. 19).

Jedna z nejčastěji užívaných definic je od Gordona Willarda Allporta, která vnikla již před více než padesáti lety. Gordon Willard Allport uvádí, že lidské chování má dvě stránky a to adaptivní a expresivní. Obě se však projevují současně jako

konkrétní projevy chování. Adaptivní stránka působí směrem zvenčí dovnitř a expresivní naopak zevnitř ven. Celý tento kooperativní systém je známý jako osobnost člověka.

Řičan si všímá tří aspektů osobnosti. Osobnost vidí jako integraci (kdy psychologie zde zkoumá lidské individuum jako celek, ale nikdy se nejedná o dokonalý stav. Je to proces směřující k dokonalejší a vyváženější jednotě), interakci (člověk není uzavřen do sebe, ale je v neustálém styku se svým prostředím), třetím pohledem na osobnost je, že směřuje k cílům, které na něj klade společnost. Člověk je osobností právě, když se rozhoduje a usiluje o realizaci svého rozhodnutí (Čakrt, 1999).

Podle Řičana je osobnost „individuum chápané jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím“ (Čakrt, 1999, s. 21).

#### **4.1. Vývoj typologie osobnosti**

První typologie osobnosti se připisuje řeckému lékaři Galénovi z Pergamu, avšak její duchovní praotec je slavný Hippokratés. Hippokratés koncem 5. století př. n. l. rozlišil čtyři temperamenty, které odvozoval z převahy základních tělních tekutin a to krve, hlenu, žluči a černé žluči.

S převahou krve je označován temperament sangvinika. Je to člověk čilý, dobrosrdečný, veselý, společenský, optimistický, člověk, který se snadno nadchne.

Hlen je připisován povaze flegmatické. Flegmatik je klidný (někdy až příliš), nic ho nevyvádí z míry, typická je lhostejnost, netečnost a neemotivnost.

Žluč je odpovědná za povahu cholericou. Cholerik je vzteklý, snadno se rozhněvá, ale rychle vychladá tzv. „splachovací.“

Melancholik produkuje žluč černou. Ten má častý sklon ke splínu a smutku, je permanentním pesimistou, pomalý, přecitlivělý a obtížně přizpůsobivý. Tato typologie je považována za průkopnickou. Ovlivnila psychologii na několik staletí dopředu. Problémem zde



bylo, že se neuvažovalo o žádném smíšení typů, člověk musel zcela patřit do nějaké kategorie.

Proti tomu se na začátku 20. století postavil Wundt. Vycházel z předpokladu, že člověk může mít z každého kousek. Ze čtyř typů temperamentu dva představují vysokou emocionalitu (sangvinik a choleric) a dva nízkou (flegmatik a melancholik). Druhý rozměr viděl ve změnitelnosti projevu. Změnitelný byl choleric a sangvinik a nezměnitelný byl flegmatik a melancholik (Čákr, 1999).

Ve dvacátých letech 20. století byla oblíbená konstituční typologie, která spojovala psychické vlastnosti, především temperament se stavbou těla.

Představitelem této typologie je německý psychiatr E. Kretschmer.

Rozlišuje čtyři typy stavby těla:

- Asketický či leptosomní typ

Vyznačuje se protaženým vzrůstem, úzkými rameny a boky, dlouhými končetinami, je tedy hubený, vytáhlý a působí dojmem slabosti a subtilnosti. Po psychické stránce schyzotymní člověk, tedy uzavřený, nesdílný, plachý, je nepraktický, nedůvěřivý a egocentrický.

- Pyknický typ

Vyznačuje se sklonem k tloušťce, má měkký, široký obličej, masivní krátký krk, krátké končetiny. Je tedy podsaditý a obtloustlý. Psychicky se projevuje cyklotymický, tzn., že je veselý, společenský, požitkářský, podnikavý a energický.

- Atletický typ

Má široká ramena, svalnatou, souměrnou postavu. Po psychické stránce bývá označován jako viskózní typ. Je vyrovnaný, bez výkyvů, je realistický, vyznačuje se prostým způsobem myšlení,

malou citlivostí a vzrušivostí a ne příliš silnou vůlí (Nakonečný, 1995).

Velmi vlivnou osobností pro typologii osobnosti byl švýcarský psycholog a psychiatr Carl Gustav Jung. „V jeho pojetí se lidé navzájem liší, i když mají totožný soubor instinktů (archetypů), jež je pohánějí zevnitř. Jeden instinkt není důležitější nebo významnější než jiný. Podstatné jsou naše preference, sklony k tomu, čemu dávám přednost, čili jak „fungujeme“.

Jung jejich pomocí vytvořil určité „funkcionální typy“ nebo též „psychologické typy““ (Čakrt, 1999, s. 14).

Zavedl mnoho pojmů, ale pro nás jsou důležité tyto dva: introverze a extraverte.

- Extravert

Zaměřený navenek, na realitu, objekty a společnost. Je přístupný, čínorodý, je adaptabilní a prakticky založený.

- Introvert

Zaměřený sám na sebe, má svůj vnitřní svět a bohatou fantazii. Vnější svět ho spíše obtěžuje, je uzavřený, nepřístupný, pasivní, nespolečenský. V jednání je váhavý a plný zábran (Nakonečný, 1995).

„Vedle této dvojice hovořil ještě o dalších základních psychologických funkcích vyskytujících se ve vzájemně neslučitelných dvojicích – dichotomiích: Myšlení a cítění, intuice a smysl. Jedna funkce z každého páru má tendenci převládat a druhá je pak spíše pomocná nebo podpůrná“ (Čakrt, 1999, s. 14-15).

## 4.2. Typologie osobnosti MBTI

Předchozí kapitoly byly soustředěny na psychologické aspekty typologie osobnosti. Z obdobných podmínek – potřeby kategorizovat společné znaky vyšla koncem 50-tých let i typologie MBTI (autoři si oblíbili zkratky typů, stejně jako v názvu MBTI = Myers - Briggs Type Indicator). Z Jungovy typologie osobnosti vychází typologie MBTI, jejichž autorkami jsou I. Myersová a K. Briggsová. Tato typologie je v oblasti personalistiky, řízení lidských zdrojů a dalších oblastí personálního managementu především v USA velice využívaná (Čakrt, 1999).

„MBTI neříká, že jeden typ osobnosti je horší nebo lepší, pouze konstatuje to, „co je“ aniž by vnucovala to, co „má být“. Neohrožuje tudíž ničí sebedůvěru a sebeúctu. Naopak nabízí vysvětlení, proč některé vztahy nefungují, proč někteří lidé spolu nevycházejí a poskytuje nástroj pro to, jak tyto nepříznivé jevy popsat, vysvětlit, pochopit a na základě toho i napravit. Popisuje preference, typy zaměření a nehodnotí schopnosti nebo dovednosti.

Žádnou preferenci nepovažuje za nadřazenou a všechny jsou stejně důležité“ (Čakrt, 1999, s. 18).

Ve své práci jsem si zvolila srovnání MBTI, která představuje v podmínkách managementu typologii osobnosti s kulturou ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby (frajerů, tvrdé práce, sázky a postupu), která nese výsadní postavení v podnikové kultuře, protože jako jediná je schopna finanční prostředky akumulovat, nikoli je utrácet a z hlediska pochopení funkčnosti vztahů je logická a prakticky použitelná (Zapletalová, 2008).

Typologie MBTI udává kombinaci čtyř dvojic písmen osobnostních typů. Tři dvojice jsou převzaty z původní Jungovy typologie a to extraverte (E) – introverte (I), smysly (S) - intuice (N), myšlení (T) - cítění (F).

Dichotomie extraverte a introverte vyjadřuje sociální interakci lidí. Vyjadřuje postoj jednotlivce k okolí a ukazuje, jak vyzařuje a

přijímá toky energie. V případě dichotomie vnímání informací se osobnosti dělí na vnímající smysly a intuici. Smysly vnímající jedinci preferují detailní informace a přesná fakta. Intuitivní mají tendenci udělat dojem bez zdůrazňování detailů. Třetí dichotomií je rozdělení na základě rozhodování se. Jednu skupinu tvoří myslící, kteří dělají rozhodnutí na základě logického a objektivního zvážení. Na druhé straně spektra stojí lidé cítící, kteří soudí subjektivně a na základě osobní zkušenosti (Šimko, Dopad typu osobnosti na softvérový projekt, 2006).

Čtvrtá dimenze doplněna oběma Američankami je vnímání (P) - usuzování (J).

„Usuzující jedinci jsou dobře organizováni a často stanovují termíny, od kterých očekávají, že budou ostatními dodržovány. Rádi žijí podle určitých plánů. Vnímající naopak inklinují k větší volnosti, flexibilitě a termíny vnímají jen jako vodící čáru“ (Šimko, Dopad typu osobnosti na softvérový projekt, 2006).

Všechny tyto dimenze jsou označovány písmeny, která vycházejí z anglických názvů. Na utváření osobnosti působí mnoho vlivů jak vrozených, tak získaných, jako je rodinné zázemí, kulturní odlišnosti, příslušnost k sociální či etnické skupině, osobní zkušenost apod. Výsledkem je pak individuuum, které je tak trochu jako všichni ostatní lidé, trochu jako někteří lidé a trochu jako někdo jiný, který usiluje o seberealizaci a integraci se svým okolím (Čakrt, 1999).

Kombinací těchto čtyř dimenzí identifikují šestnáct osobnostních typů viz. tab. č. 1.

Tab. č. 1. Šestnáct osobnostních typů MBTI

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

#### 4.2.1. Charakteristika jednotlivých typů osobnosti dle typologie MBTI

##### 1. ETJ – Extravertní typy s převahou myšlení

Do této kategorie patří dvě skupiny, a to ESTJ a ENTJ. Oba tyto typy jsou extravertní a svět posuzují prostřednictvím myšlení (Čakrt, 1999).

##### **ESTJ**

Jedinci s tímto typem osobnosti bývají ve velmi úzkém kontaktu s realitou. Než přijmou nějaké zaměstnání nebo než se budou angažovat v nějaké činnosti hloubkově, vše prozkoumají. Mají rádi činnosti, u kterých mohou ihned vidět výsledky, a to především hmatatelné a zpětnou vazbu. Nejsou to typy, které se budou zabývat přetahováním teorií do praxe. Jsou však vynikající organizátoři, rození manažeři, to vše však ve smyslu administrátorů než přirozených vůdců. ESTJ bývají loajální vůči institucím, do kterých patří, jsou spolehliví, obětaví, asertivní, praktičtí, s pevnými postoji, společenšší a nevyhýbají se večírkům, kde hýří vtipem. Nevyhýbají se zodpovědnosti a mají smysl pro povinnost. Ať už nám jsou sympatičtí nebo ne, víme na čem, s nimi jsme. Netají se svými názory, které mnohdy mohou být také sexistické a rasistické, neznají tabu. Z pravidla jsou velmi dobří v propagaci a marketingu svých dovedností a umějí je draho prodat. Vyhovuje jim dynamické,

soutěživé prostředí a rádi dávají jiným překážky. Pokud však mají pocit, že se jim něco vymyká z rukou, snadno ztrácí hlavu, jsou hluční, panovační a jsou schopni stresovat i své okolí (Čákr, 1999).

Tento typ osobnosti je efektivně uplatnitelný v kultuře frajerů. Má základní charakteristiky zpětné vazby a přijímaného rizika ve vztahu k zaměstnání a rovněž splňuje předpoklady formování povahových rysů osobnosti: nonšalantní společenské chování, které je nejzranitelnější v této rovině při neúspěchu (Zapletalová, 2008).

## **ENTJ**

Pokud bych chtěla tento typ popsat jedním slovem, nejvíce by ho vystihlo slovo velitel. ENTJ má potřebu mít věci pod kontrolou, mají silné nutkání organizovat a hnát lidi k dosažení nějakých, někdy i vzdálených cílů. Mají vyvinuté empirické, objektivní, extravertní myšlení, díky kterému se snadno orientují ve světě. Jejich představy a plány jsou zasazeny do rámce širokých možností. Vyznačují se tím, že jsou schopni vyvážit své vize s relevantními skutečnostmi. Rádi se dostávají do sporu či debat s cílem se něco naučit a zdokonalit sama sebe. Konfrontace a silné postoje od ostatních neberou osobně, někdy takové situace sami vyhledávají, aby si své schopnosti, vědomosti, názory a přesvědčení ověřili. Stejně jako ESTJ i ENTJ dosahují ve svých kariérách vysokých postavení. Z pravidla bývají neúnnavě oddáni své práci, někdy i do takové míry, že zapomínají na ostatní oblasti života. Jsou to pozitivisté, kteří se soustředí spíše na myšlenky, principy, ideje a vize než na lidi za nimi. Jsou to generálové, dokáží stručně a jasně vyjádřit, vystihnout podstatu věci a právě to z nich činí výborné komunikátory v čele svých lidí. S jejich příchodem do vedoucích funkcí se obvykle sníží plýtvání, prostoje a nerozhodnost. Od svých partnerů, jak v práci, tak v osobním životě očekávají, že to budou samostatné bytosti s mnoha zájmy a zdravou sebedůvěrou, nezaleknou se občasné konfrontace, jednoduše řečeno, že to budou

silné osobnosti. Od svých podřízených očekávají kreativitu, samostatnost a obhájení vlastních názorů. Tento typ by se necítil dobře v zaměstnání, ve kterém se nekladou nároky na představivost a intuici, naopak se jim daří tam, kde musí hledat nová řešení a jít neobjevenými cestami. Detaily pro něj nejsou tak důležité, zajímají se o celkový obraz. Pokud se jim však něco nedaří, bývají stejně jako ESTJ náladoví, netrpěliví, nevrlí a dostavit se může stres, zklamání a pocit méněcennosti. Ačkoli si váží své nezávislosti, cítí se lépe v rámci nějaké organizace (Čakrt, 1999).

Uvedenému typu nejlépe odpovídá kultura sázky. Stejně jako úspěšný sázkař nepotřebuje nechat nahlédnout do procesu kalkulace výhry, obdobně velitel nesděljuje své pocity, na jejichž podkladě vzniká jednoznačné, neodvolatelné rozhodnutí, jež vede k vítězné bitvě (Zapletalová, 2008).

## **2. EFJ – Extravertní typy s převahou citění**

Řadím zde dva typy, ESFJ a ENFJ. Typy s převahou citění jsou také v realitě, ale v realitě lidské. K vyhodnocování situací, které je obklopují, využívají především hodnoty. V jejich životě nalezneme spoustu zákazů, příkazů a etických mantinelů. Jsou otevření k lidem a rádi navazují nové kontakty. Ve společnosti jsou oblíbení díky své vřelosti, lidskosti (Čakrt, 1999).

### **ESFJ**

Uvádí se, že ze všech typů je tento typ nejspolečenštější. Mají jemnou, pečující povahu, a protože je profilována extravertním citěním, jsou orientováni ke službám ostatním lidem. Jsou pozorní, vyžadují přátelství a náklonnost. Zraňuje je nezájem ze strany jiných a od svého okolí potřebují trvalé oceňování. Jsou to udržovatelé tradic a pevných společenských norem. Potřebují zaměstnání, kde přijdou do kontaktu s lidmi, kde se jim může pomoci či sloužit. Potřebují být užiteční. Proto se necítí dobře v zaměstnání, kde se vyžaduje chladná, neosobní analýza a aplikace abstraktních teorií.

Bývají poslušní podřízení, kteří respektují nařízení a řídí se jimi, mají úctu k autoritě a jsou nekritičtí. Pokud mají pocit neúčinnosti, mají sklony k depresi, melancholii, které hraničí se sebezníčovými myšlenkami. Jako manažeři se vyznačují několika zajímavostmi. Ženy v tomto postavení téměř nespátříme na postavení vyšším než středním stupni. Muži se nebrání soutěžení a povyšování, jejich tradicionalismus to vnímá jako roli přirozeně mužskou. Jsou pečliví, dochvilní, pořádní, zodpovědní a výkonní, a mají velký zájem o druhé. Dokáží rozeznat, kdy mají povolit a kdy přitáhnout. Pro svou dobrotivost však mohou být lehce zneužitelní či přitlačeni do kouta. Právě ESFJ pak předstírají, že se nic nestalo, jen aby předešli konfrontaci (Čakrt, 1999).

Uvedená skupina manažerů má nejbližší ke kultuře tvrdé práce. Nelze opomenout dominantní znaky společenského chování zaměřeného na souhrn jednotlivých složek lidského faktoru vedoucího k úspěchu. Analýza je vždy základem kvalitních výsledků, vznikajících postupně na základě ověřených skutečností. Dovedou se podrobit silné dominantní osobnosti proto, že jejich profit není zaměřen na slávu, plynoucí z vedoucí role, ale poctivé dřiny. Můžeme je nalézt například ve zdravotnictví nebo školství (Zapletalová, 2008).

## **ENFJ**

Jejich energie je navenek orientovaná a svět vnímají svým cítěním, avšak pomáhají si také svou intuicí. Mají velkou míru empatie a ochotu brát břímě druhých na sebe. Milují život, mají ho však pečlivě naplánovaný. ENFJ bývají skvělí, přirození vůdci, mají ten typ charisma, jemuž se ostatní snadno podřizují. Jsou tolerantní, málokdy kritičtí, dá se jim důvěřovat, jsou rození komunikátoři. Pokud dojde k vzájemnému nepochopení, děje se tak proto, že se opírají o hodnoty, které ostatní nesdílejí, z toho jsou v rozpacích, zmatení a cítí se být ublíženi. K tomu však nedochází často, protože ENFJ skutečně vládnu slovem. Jsou skvělí motivátoři, inspirátoři a



preferují týmovou práci. Nebývají manipulativní a rádi spolupracují s ostatními. Vyzařuje z nich zájem a ochota pomoci. Jsou výborní partneři a v lidech objevují to nejlepší, co v nich je. Typické u nich je, že mohou vyniknout v mnoha typech povolání. Vedou si však lépe tam, kde jde o celostní údaje a ne o jednotlivá číselka. Konflikty či odmítání si berou velmi osobně. Mají sklon se konfliktům a nepříjemným situacím vyhýbat (Čakrt, 1999).

V této kultuře je zdůrazněn aspekt pracovního nasazení směřujícího k intuici, empatii, odhadu, vždy podloženého výrazným pracovním nasazením („tvrdé práce“). Tento typ osobnosti tedy inklinuje ke kultuře tvrdé práce stejně jako typ předcházející (Zapletalová, 2008).

### **3. ENP – Extravertní typ s intuicí**

Do této kategorie patří ENPT a ENFP. Lidé s tímto osobnostním typem mají silný smysl pro předvídání, nevyčerpatelnou imaginaci, jsou zásobárnou nápadů se sklonem iniciovat vzrušující nové projekty. Rozhodnost však nebývá jejich silnou stránkou a také jako organizátoři zrovna nevynikají. Hýří sice nápady a idejemi, které však nedotáhnou do konce, nejlépe mít po ruce jiné, kteří to dotáhnou. Pro drobnost se mohou stejně rychle nadchnout jako urazit (Čakrt, 1999).

#### **ENTP**

Preferují práci zdůrazňující spíše věcnou než lidskou stránku činnosti. Neznaменá to však, že by byli nespolečenštlí, jen pro to musí vynakládat většího úsilí. Jsou výborní analytici a libují si ve složitostech a komplexních relacích, jsou schopni skloubit zdánlivě rozdílné systémy. Snadno se nadchnou a ve všem vidí a odhalují něco, co tam jiní neviděli. Když se do něčeho pustí, jsou schopni ignorovat normy, zavedené postupy či autority, jen pro to, že jsou přesvědčeni o správnosti svých činů. Avšak ne vždy své nadšení dokáží dotáhnout až do konce. Jejich nadšení bývá těkavé.

Se svými kolegy se příliš nedělí. S nápady si dokáží pohrát a také je kriticky zhodnotit. Obvykle dokáží být velmi pragmatickými posuzovateli a to jak společenských, tak i mechanických funkcí čehokoliv. Rádi si udržují svůj stálý okruh přátel, o které se zajímají. Projevují se prudkými změnami nálad, ale nebývají rýpavě kritičtí a otravní, dovedou být velmi velkorysí. Jsou to trvalí nadšenci, kteří mají rádi život (Čakrt, 1999).

Z nabízených typologií organizace kultury má tento typ osobnosti nejbližší ke kultuře sázky. Afinitu lze spatřovat v důrazu na oblibě neživých předmětů, snadného vzplanutí pro adrenalinové činnosti. Stejně jako výhra provází prohru, můžu u těchto manažerů konstatovat změny nálad a kritické zhodnocení úspěšnosti (Zapletalová, 2008).

## **ENFP**

Svou pozornost neupínají na věci, ale na lidi a hodnoty. Mají schopnost motivovat jiné a život vidět jako obrovské drama plné šancí a možností. Pokud se však střetnou s odporem či nepochopením, mají sklon se buď stáhnout dovnitř ve formě deprese, nebo ven ve formě mstivosti. ENFP jsou rození optimisti se sklony vidět lidi v tom nejlepším světle a tak mohou být v životě upřímně překvapeni. Bývají tvořiví a často skáčou z činnosti do činnosti. Jsou velcí improvizátoři, tedy pokud už se jim něco podaří dokončit, bývá to často jiné, než si na začátku sami představovali. Střetává se v nich protiklad, na jednu stranu nesnáší závislost a podřízenost, jako svou na jiných, tak jiných na sobě a na druhou stranu jejich chování a charisma k nim ostatní přitahuje a vyvolává v nich touhu být veden. ENFP je tak neustále obklopen následovníky, kteří k nim vzhlížejí, hledají v nich inspiraci, radu a vedení. Bývají vřelí, nadšení, vynalézaví, veselí a jsou schopni zvládnout téměř vše, co je zajímavá. Především jsou dobří tam, kde mohou spolupracovat s jinými lidmi. Dokáží svést lidi dohromady, méně dobří už jsou v samotných organizačních detailech.

Potřebují mít rozmanitost jak v úkolech, tak v lidech. Potřebují stálou zpětnou vazbu a zajímají se spíše než o to, co je, o to, co může být. Bývají často v napětí, jako by čekali příchod nějaké krize, kterou pokud nepřijde, jsou schopni vyvolat sami třeba i tím, že vše nechají na poslední chvíli. Jako kolegové či nadřízení bývají šarmantní, zábavní, jemní a nekonformní. Oscilují na jedné straně mezi rolí mentora a přítele a na druhé za autoritativního zastávce svého postavení. ENFP mají dar zhostit se manažerského úkolu prostřednictvím druhých, aniž by se někdo cítil ublíženě. Vynikají v povzbuzování a chválení svých lidí. Nevyhovuje jim však pracovní prostředí, kde práce vyžaduje opakování, dodržování pravidel, nařízení a norem (Čakrt, 1999).

Osobnost nese neklamně rysy společenského chování, na jehož profitu záleží sebehodnocení a úspěch. Troufají si improvizovat a profitují z překvapivých situací. Šarm chování je nezbytnou podmínkou jejich profesní existence. Typ osobnosti ENFP lze nejpravděpodobněji spojovat s kulturou frajerů. Tento typ osobnosti lze nalézt v oblastech politických, pojišťovacích, ale také by například typu ENFP sedělo zaměstnání scénarista (Zapletalová, 2008).

#### **4. ESP – Extravertní typ se smyslovým vnímáním**

Tady patří tyto dva typy osobnosti, ESTP a ESFP. Extravertní smyslové typy jsou výborní ve vnímání a sledování vnějšího dění. Zaznamenávání je u nich na prvním místě, interpretace je pro ně druhořadá. Jsou to praktičtí, přesvědčiví a věcní lidé, přizpůsobiví, materialističtí a nejlépe se jim vede ve světě věcí. Realisté jsou v tom smyslu, že se jim nejlépe pracuje tam, kde se něco děje, ne jen mluví nebo píše. Nic však neberou vážně a ani sami sebe (Čakrt, 1999).

## **ESTP**

Tyto typy osobnosti jsou při shromažďování dat a jejich využití logičtí a imaginativní, ty mají smysluplně uspořádané ve svých vnitřních paměťových médiích. Jsou to schopní vyjednávači a napravovatelé problémů. Neváží se na předpisy a nařízení a snadno je překračují nebo nacházejí jiná netradiční řešení. Rozhodují se většinou neosobně, na základě fakt než na základě pocitů a hodnot. ESTP milují život, kam přijdou, tam se něco děje. Jsou přátelští, oblíbení, společenšší, vtipní a pohotoví. Umějí však být manipulativní. Jsou vynikající především v rozjždění projektů, jsou schopni dát věci rychle do pořádku. Jejich silnou stránkou je schopnost dostat se bez velkých okolků k jádru věci. Mají rádi akci, s teorií moc nepochodí, nepáří se s detaily, jdou hned na věc. Nic nepokládají za definitivní, stále hledají skryté možnosti. Většinou se nezdržují zdůvodňováním nebo ospravedlňováním svých činů a jdou vstříc dalšímu dobrodružství. Požadují však z každé své investice či vynakládané energie výnos, jinak to pro ně ztratí na významu a raději se pouští do další věci. Být jejich nadřizeným je velmi obtížné, jsou v zásadě neřiditelní, proto je třeba jim ponechat co nejširší prostor a co nejméně jim předpisovat (Čakrt, 1999).

Spojení logického myšlení a imaginativní intuice se smysluplně uspořádanými kognitivními procesy předurčuje tyto managery do role sázkařů. Tedy bych je mohla zařadit do kultury sázkařů. Pohrdají předpisy, nesnáší unifikovaná nařízení mimo pravidla sázek. Protože prožívají úzkost v období nejistoty, dovedou si o to víc vážit hodnot, které jim přináší život. Inklinují k sólovému projevu, jsou obtížně zařaditelní (Zapletalová, 2008).

## **ESFP**

Lidé tohoto temperamentu jsou přívětiví, otevření, výřeční, s kladným vztahem k lidem ovšem snadno zranitelní, jsou nedochvilní s mottem „pozdě, ale přece“. Jsou společenšší a nesnesou izolaci. Jejich chuť k životu a veselá mysl je nakažlivá a

svým způsobem života dokáží rozjasnit nejednu tvář. Své problémy si nesou uvnitř a ven se dostanou až v tu chvíli, kdy je už vlastními silami nemohou zvládnout. Ze všech typů jsou nejvelkorysejší. Nastanou-li však v práci problémy, napjaté situace, časový či jiný tlak, začnou být netrpěliví a nejraději by se tomu vyhnuli. Neexcelují v analýze dat a událostí nemají dobře vyvinuté schopnosti pozitivně a konstruktivně kritizovat. To je pro manažerské postavení velkou slabinou. Potřebují aktivní zaměstnání a jednání s lidmi. Jako kolegové i nadřízení bývají přátelští, zábavní, zdrojem inspirace a vzrušení. Jsou schopni pracovat na více věcech najednou a neradi diktují tempo, styl nebo metody, nedělá jim problém spolupracovat s lidmi na různé škále statusového žebříčku. Spíše než teorii preferují praxi. Mají také dar dobře pracovat s lidmi v kritických situacích. Mají však sklony jednat impulzivně a pro svou dobrotivost mohou být snadným terčem ostatních (Čakrt, 1999).

Manažer je přechodovým typem mezi kulturou frajera a tvrdé práce. Z první kategorie nechybí velkorysost, ale také zranitelnost při neúspěchu. Při tvrdé práci preferují činnosti v kritických situacích, které jsou zaměřeny na lidský faktor. Využitelní by byli například v oblasti Public Relations, mohou je však také zajímat povolání typu zdravotní sestra či záchranář, protože mají dar dobře pracovat s lidmi v kritických situacích (Zapletalová, 2008).

## **5. ITP – Introvertní typ s převahou myšlení**

Do této skupiny patří ISTP a INTP. Pro tyto typy je příznačné, že jejich přístup ke světu je vnitřní a do jisté míry izolovaný od reality. Raději organizují myšlenky a fakta než situace nebo lidi a zajímají se o principy, na jejichž základě se odehrávají nějaké události, než těmi události samotnými. Jejich myšlení vychází především z vnitřních zdrojů a pohnutek, nepotřebují tedy

ke své existenci vnějších podnětů. Bývají logičtí, neosobní, tiší a pozorní (Čakrt, 1999).

### **ISTP**

Tito lidé bývají zastánci rovnostářství a dokáží být oddáni až za hrob. Na podřízenost a nadřízenost pohlíží jako na něco zbytečného, protože si v podstatě stejně dělají, co sami pokládají za správné a správné je pro ně to, co je pokaždé jiné a dvakrát se neopakuje. ISTP jsou ze všech typů nejrezervovanější. Jsou také charakterističtí svou neohrožeností, jsou schopni riskovat více než ostatní typy a to bez ohledu na to, že se čas od času i spálí. Nejlépe se cítí v osamění a jsou dobrodružní a milují rychlý pohyb a akci. Stejně rychle, jak se dokáží pro akci nadchnout, se dokáží i stáhnout, třeba jen pro to, že už je to nebaví. Obvykle se vyznají v nástrojích a strojích různých typů, obzvláště je vzrušují zbraně. Jsou ne příliš komunikativní, mluví za ně činy. Dokáží se sami motivovat a zcela nezávisle pracovat, nepotřebují a nesnáší dohled, většinou vše dodělají včas v termínu, ale ty musí být určovány podle nich. ISTP jsou svérázní, neřiditelní a sami neumí řídit. Jsou dobří v tom, co má smysl, v tom co prověřuje jejich inteligenci, odvahu a zručnost. Těžko se pro ně v organizacích hledá místo, ale když už jim něco sedne, jsou nepřekonatelní (Čakrt, 1999).

Typologicky se manažer tohoto osobnostního typu vymyká běžné zařaditelnosti, protože postrádá znaky průbojnosti a profitu v jednotlivých typech kultury. Je tedy nezařaditelný v organizační kultuře, kterou jsem si zvolila. Je pravděpodobné, že se dobře uplatní v organizacích sociálně-charitativního charakteru, ale také v inženýrských oborech nebo mechanice (Zapletalová, 2008).

### **INTP**

Ze všech typů vykazují největší preciznost ve vyjadřování a myšlení. Mívají ohromnou schopnost soustředění a neustále hledají to, co je nejdůležitější a prosívají nepodstatné. Mají však velkou

nevýhodu v tom, že bývají často nepochopeni a považováni za intelektuální snoby.

Nehodí se na běžnou kancelářskou práci a nesnesli by rutinní úkoly. Nejraději pracují o samotě, tiše a bez přerušování. Jako pracovníci a nadřízení bývají loajální vůči firmě či podřízeným, musí se jim však tolerovat jejich občasná duchovní nepřítomnost. Představují si ho v roli roztržitého profesora. Jejich velká přednost je nezávislost myšlení a schopnost přijít s nápadem a umět ho promyslet do všech logických důsledků. Bývají velmi precizní ve vyjadřování a posedlí analýzou. Jakmile se pustí do nějakého rozboru, jsou nezastavitelní. Jakkoli jsou dobří ve vymýšlení nových koncepcí, jsou si vědomi své nepraktičnosti (Čakrt, 1999).

Objektivně lze konstatovat, že introvertní typy osobnosti se obtížněji zařazují do schématu podnikové kultury manažerů, protože jejich atypické projevy se sklonem k samotářství, izolaci, filozofii a typičnosti projevu vybočují z požadavků firem. Uvedené charakteristiky jsou důkazem tohoto tvrzení. Proto je tento typ osobnosti smíšený. Tito lidé by se mohli uplatnit na profesní dráze matematiků, vědců či filozofů, ale také by se hodili jako pedagogové na univerzitě třetího věku (Zapletalová, 2008).

## **6. INJ – Introvertní intuitivní typy**

Do této kategorie lze zařadit INTJ a INFJ. Nezajímají je ani tak vnější objekty, ale spíše povaha těchto objektů. Jako introverti mívají jasné, zevnitř pramenící vize. Dokáží být pronikavými inovátory, především na poli myšlenek a nápadů (Čakrt, 1999).

### **INTJ**

INTJ mají ze všech typů největší sebedůvěru a jsou nejteoretičtější. Obvykle se snadno rozhodují, mají přitom však sklon ignorovat pocity a názory jiných. Jsou otevření novým nápadům, konceptům a rádi je vyhledávají, přičemž jsou schopni si zanalyzovat a předvídat veškeré důsledky a vše dotahovat

dokonce. Dokáží být chladní, rezervovaní, odtažití a nepřístupní, to je však jen jejich obrana vůči světu, ve skutečnosti jsou hypersenzitivní. Mají sklony k pragmatismu, díky kterému vidí realitu jako něco, co je umělé, svévolné, vznikající z okamžité situace a vykonstruované. Čas od času si dokáží pohrávat s náboženskými či filosofickými směry, ale to je nedrží příliš dlouho. Vynikají v klasifikování, sumarizování, zobecňování a dokazování. Nejdůležitější je pro ně logická konzistentnost, nic se nesmí překrývat a zdvojit. Hodili by se do zaměstnání, kde je možné proměňovat teorii ve skutečnost. Bývají oddáni a loajální pracovníci s pozitivním vztahem k organizaci a potřebou zpětné vazby, jsou nekonfliktní se smyslem pro pořádek. Mají potřebu být každý den víc a víc výkonnější a lepší. Jsou zaměřeni na organizaci a na to, aby ji posunuli směrem ke skvělé vizi budoucnosti. Nezájem či kritika je příliš nevyvádí z míry, protože jsou o svých činech vnitřně přesvědčeni, že jsou správné a ne-li jediné možné. Pro svůj úspěch potřebují ostatní lidi, přičemž je pro ně nutná i značná dávka soukromí (Čakrt, 1999).

Ačkoliv se jedná o osobnostní typ introverta, vykazuje výrazné známky sebedůvěry inklinující k teorii. Tento typ osobnosti je tedy uplatnitelný v kultuře frajerů. Ignoruje názory a pocity jiných, rychle se rozhoduje. Směřují k eskalaci vlastní výkonnosti a zaměřením na vnější úspěch překračují rámec běžné introverze. Skvělí mohou být ve vědeckých výzkumech, politice, ale také jsou uplatnitelní na manažerských pozicích (Zapletalová, 2008).

## **INFJ**

Osobnosti tohoto typu si více uvědomují vliv, jaký mají na lidi kolem sebe. Zajímají se především o porozumění smyslu události. Rádi se zajímají o druhé lidi, ze svého nitra však odhalují jen málo. Mívají silnou schopnost empatie, vcítění se do druhých lidí. Jsou konzervativní, zásadoví a nekonfliktní s bohatou imaginací a estetickým založením. Jsou to hluboké, složité, uvážlivé



bytosti, které žijí bohatým vnitřním životem a dokáží se vypořádat i se složitými situacemi. Dá se říci, že ze všech typů jsou nejpoetičtější. Mají výbornou obrazotvornost a představivost. Co se týče zaměstnání, preferují malý počet lidí, dav jim nedělá dobře. Dávají však přednost organizacím než samostatnému podnikání. Rádi řeší zapeklité případy, dávají však přednost lidskému důvtipu, než abstraktním metodám. Dobře vnímají různé formy a úrovně mezilidských interakcí a komunikační nuance. Jako partneři, spolupracovníci a nadřízení bývají věrní a oddaní. Pro to, aby jejich bohaté vnitřní schopnosti byly využity ve prospěch jiných či organizace, je dobře, mají-li vedle sebe extravertní osobu, která jim pomůže jejich bohatý svět nápadů vynést napovrch (Čakrt, 1999).

Tomuto typu manažerů vyhovuje utajená, docílená práce s efektem získání vyššího postavení se všemi atributy pozitivního hodnocení hierarchického postavení. V typologii organizační kultury tento typ zařazují do kultury postupu. Zdůrazňuje intelektuální metody přístupu k činnosti a z tohoto důvodu nalezneme tyto typy osobnosti například mezi humanitními pracovníky, spisovateli či v poradenských sférách (Zapletalová, 2008).

### **7. IFP – Introvertní typ s převahou citění**

Tito lidé bývají zpravidla věrní, soucitní, harmonizující, trochu rezervovaní až nepřístupní. Do této kategorie lze zařadit typy ISFP a INFP. Mají bohatý vnitřní svět, který málokdy nechají vyjít napovrch, proto se může stát, že bývají nepochopeni. Rádi posuzují věci podle svých osobních hodnot a sami vědí co je pro ně nejdůležitější a to si hájí za každou cenu. Nejpravděpodobněji je nadchne samostatná, individuální práce plná hodnot (Čakrt, 1999).

#### **ISFP**

Tyto typy zajímá především skutečnost zprostředkovaná smysly, vnějšími i vnitřními. Rádi posuzují věci výhradně podle

svých osobních hodnot a preferencí. Protože jsou introverti, volí si své hodnoty subjektivně, bez ohledu na okolí. Nezajímá je abstrakce, hledání hlubinných významů, věda a teorie či služby, tradice a pravidelnost. Nikdy se nepřipravují a neplánují, oni věci prostě dělají. Bývají laskaví a citliví vůči bolesti či utrpení druhých a neváhají pomoci. Lidé typu ISFP musí cítit puls doby dotykem, ušima, chutí, očima. Při tomto soustředění na smysly se často stává, že řeč je jim na závalu při vyjadřování toho, co cítí. Přitahuje je zaměstnání, kde mohou uplatnit schopnosti rozlišit svými smysly i velmi jemné rozdíly, mají rádi umění, hudbu a různá řemesla. Jejich navenek orientované smysly jsou senzitivnější než u ostatních lidí. Pro svou spokojenost a výkonnost potřebují volnost a proměnlivou činnost, rutinní a nevzrušivé povolání plné pravidel je pro ně jako kriminál. Milují vše přírodní a přirozené. Nemají potřebu poroučet a stoupat na profesním statusovém žebříčku. Chtějí být především užiteční a pomáhat, často si nevedí rady s haldou termínů a dat. Jsou dobří tam, kde je potřeba podpory, vlídného slova či vyslechnutí (Čakrt, 1999).

U introvertů nalézám sklony k hledání hlubinných významů, práci s abstrakcí a propojení s manažerskou činností je subtilnější, ne tak zemité a zaměřené na prožitky víc, než vnější ocenění úspěchu. Tvrdá práce v této modifikaci je kontaminována potřebou postupu a uplatnění v respektování hierarchie firmy. Z těchto předpokladů bych tento typ osobnosti mohla zařadit do kultury tvrdé práce s prvky kultury postupu. Uplatnitelní by mohli být například jako umělci všeho typu (Zapletalová, 2008).

## **INFP**

Bývají to klidní, uvážliví, senzibilní, čestní, idealističtí, nevtíraví a příjemní lidé, i když si udržují odstup. Svému okolí ukazují svou plachou, zdrženlivou tvář. Při uvažování dávají přednost hodnocení před racionalitou. Bývají adaptabilní, talentovaní v řeči a otevřeně vítají nové myšlenky a informace.

Dávají přednost práci o samotě. Umějí dobře interpretovat symboly, protože ty v jejich životě hrají důležitou úlohu a na různé situace dokáží nahlížet z různých perspektiv. Nevadí jim komplikované úkoly, ale v datech a faktech si nejsou příliš jistí. Nemají tendence se příliš prosazovat, někdy i za sebe rádi nechají rozhodovat, to však nesmí být v rozporu s jejich zásadami. V práci bývají adaptabilní a s otevřenou náručí přijímají nové myšlenky a nápady. Většinou se však vyhýbají byznysu či podnikání. Zajímají se spíše o obory individuálního typu. Vyhýbají se konfliktům, a pokud už se do nějakého dostanou, cítí se provinile (Čakrt, 1999).

Typologie odpovídá obdobnému způsobu činnosti jako předchozí charakteristiky. Jsou tedy s největší pravděpodobností uplatnitelní v kultuře tvrdé práce. Jsou však více zdůrazněny oblíbenosti v komplikovaných úkolech, kreativitě myšlení a důrazu v sebeprosazení. Vyhýbají se však konfliktním situacím. Byli by výbornými herci, jelikož by se dokázali přesně vcítit do role, ale také v oboru literatury či umění by se cítili velmi dobře (Zapletalová, 2008).

## **8. Introvertní smyslové typy**

Zpravidla to bývají nejspolehlivější typy ze všech. Řadí se zde ISTJ a ISFJ. Pro jejich precizní paměť, vnímání a pozornost detailům bývají pro organizaci jedineční a neocenitelní. Mají rádi všechno ve věcné, srozumitelné a faktické podobě. Jsou spíše konzervativní a tradicionalističtí (Čakrt, 1999).

### **ISTJ**

Jsou to lidé racionální, neosobní, tiší, trpěliví, spolehliví, logičtí a rozhodní. Mezilidské dovednosti, jako je takt nebo empatie nejsou jejich silnou stránkou. Na svět nahlíží poněkud mechanicky, trpělivě přijímají všechna stanovená pravidla. Váží si tradice, mají smysl pro povinnost a můžeme se o ně opřít. Snadno se orientují i v nepřehledných a spleťtých informacích, dat a čísel. Také

v krizových situacích mají chladnou hlavu a to je činí kvalitními pracovníky na řídicích místech. Umí se rychle a většinou správně rozhodnout a jednat. Dávají přednost řešení aktuálních, naléhavých problémů než abstraktním, dosud nepřítomným. V zaměstnání jsou předurčení ke kariéře a postupu nahoru. Typické je, že do práce přicházejí první a poslední ji opouští. Příliš nehýří slovy, vyjadřují se stručně a výstižně. Jsou zaujatí pro důkladnost, detaily, spravedlivost, spolehlivost, praktičnost a hladký průběh. Nelíbí si v týmových pracích či kamarádských činnostech. Potřebují pevné plány, jasné instrukce a pevné cíle (Čakrt, 1999).

Opět charakterizují smíšený typ více podnikových kultur, který ve své profesní činnosti spojuje racionální logiku, spolehlivost a trpělivost s vyhledáváním komplikovaných situací a neosobním přístupem. Jsou však zaměřeni na řešení aktuálních problémů, tato činnost se vymyká klasickému pohledu na jednání introverta. Rovněž takto pojatá kariéra a postup nejsou typické. Je pravděpodobné, že při bližší analýze povahových rysů osobností introvertů bychom potřebovali vytvořit nové kategorie kultury. Tato potřeba vyplývá především ze středního věku firem, které vykazují odlišné parametry, než bouřlivý začátek úspěšných a průrazných nově vznikajících institucí. Tento osobnostní typ by se hodil například do okruhů auditorů, kontrolorů či právníků (Zapletalová, 2008).

### **ISFJ**

ISFJ nemají problém se chovat jako extraverti, jejich hlavní touhou je být užiteční a moci vyhovět. Práci se věnují s posvátnou oddaností, protože až správně vykonaná práce nám umožní dopřát si zábavu. Mají potřebu řídit se předpisy, pravidly, manuály, neboť ty jsou pro ně zákony. Neradi řeší konflikty, nechávají je v sobě dusit a pak mohou nečekaně vybuchnout. Nemají rádi přílišné změny v předpisech, podmínkách či nárocích. V práci jsou však spolehliví, oddáni a loajální. Postupují krok za krokem a ve správnou chvíli

dospějí k výsledku. Čerpají uspokojení z toho, že mohou o někoho pečovat. Jsou to praktičtí, realističtí lidé a mají velký smysl pro spravedlnost. V práci si kladou velké nároky a totéž očekávají od ostatních, jsou spořiví a úspornost pokládají za jednu ze stěžejních ctností. Uctívají autoritu, ale necítí se dobře, jsou-li sami v nadřazeném postavení. Můžeme od nich v práci čekat vzorný pořádek a přehlednost, nevadí jim rutina a jsou příjemní, spolehliví, vnímaví a citliví (Čakrt, 1999).

V rámci adaptace manažerského chování se tento typ pracovníků může vnějškově chovat jako extrovert, jedná se o účelové chování zaměřené na dosažení cíle. Z nabízených typologií organizační kultury má tento typ osobnosti nejbližší ke kultuře postupu. Preferuje konformní předpisy, při kumulaci nesouhlasu exploduje. Osobně profitují z péče o druhé, jejich uplatnění v sociální sféře je pravděpodobná. Autoritu respektují, ale sami po ní netouží. Osobní uspokojení nalézají v eskalaci pořádku, přehledu, spolehlivosti a empatie. Lidé s tímto osobnostním typem jsou předurčeni k práci typu: praktický lékař či ošetřovatel, v dětských zařízeních, ale také by byli výbornými, spolehlivými asistenty (Zapletalová, 2008).

Cílem výzkumné části magisterské diplomové práce je zjistit pomocí dat získaných dotazníkem od respondentů společnosti SATUM CZECH s.r.o., zda typologie jejich osobnosti z hlediska profesního zařazení odpovídá kultuře firmy a je pro ni přínosná.

Specifikou použitého dotazníku MBTI je spontánní reakce na předkládané podněty, které jsou bodově hodnoceny, u každé otázky je možné rozdělit 5 bodů mezi 2 možné odpovědi.

Bodový součet všech otázek specifikuje jeden z 16-ti osobnostních vzorců typologie MBTI.

Výzkumná část byla prováděna v naději, že praktické použití metodiky odhalí kandidáty, kteří budou v souznění s kulturou firmy a vydrží v ní pracovat efektivně co nejdélší dobu. Tento postup byl upraven na žádost firmy SATUM CZECH s.r.o. v naději na stabilizaci pracovníků a zabránění vysoké fluktuace zaměstnanců.

## **5. Formulace hypotéz**

Z výstupu výsledků je možné formulovat více pracovních hypotéz, jejich množství přesahuje rámec této magisterské diplomové práce a bude předmětem dalšího výzkumu v samotné firmě.

**H1:** Z počtu 7 pracovníků firmy SATUM CZECH s.r.o., kteří jsou nejdélší dobu zaměstnáni ve firmě, inklinují jejich osobní charakteristiky k extraverci. (ESTP, ESTJ, ESNP, ESFJ, ENTP, ENTJ, ENTP, ENTJ).

**H2:** Z počtu 7 pracovníků firmy SATUM CZECH s.r.o., kteří jsou nejdélší dobu zaměstnáni ve firmě, inklinují jejich osobní charakteristiky ke smyslovému vnímání reality.

**H3:** Bude možno sestavit optimální osobnostní typ pro pracovníka s nejdélší dobou zaměstnání, déle jak 5 let.

**H4:** Pracovní profil firmy vyhovuje spíše pracovníkům s delší dobou zaměstnanosti nižší věkové kategorie.

**H5:** Kultura firmy odpovídá modelu „kultury tvrdé práce“.

## **6. Rozhodnutí o zkoumaném vzorku firmy**

Na žádost top managementu firmy SATUM CZECH s.r.o. byli vybráni zaměstnanci s nejdelší dobou zaměstnání u firmy, což v daném případě je pro nás déle jak 5 let.

Soudržnost skupiny je dána pouze délkou zaměstnání u firmy, nikoliv pracovní pozicí, která je značně různorodá. Mezi respondenty byl likvidátor, ředitel Business Unit, manager kvality, taxátor, dva makléři a broker.

Tato kategorie pracovníků není zvolena náhodně, firma má eminentní zájem o budoucí profil zaměstnanců, kteří u ní vydrží co nejdelší produktivní období. Tento pohled je dán především ekonomickými kritérii.

Pro každou firmu je osobnost zapracovaného člena týmu s vnitřní znalostí kultury firmy, vyškoleného a zaběhaného velmi cenným personálním potenciálem.

Věk respondentů se pohybuje od 28 do 41 let, průměrný věk=32,57 let, ve vybraném vzorku převažují ženy v poměru 1 muž ku 6-ti ženám.

## **7. Technika sběru dat**

V návaznosti na teoretickou analýzu firemních dat bylo schváleno rozhodnutí použít Osobnostní dotazník MBTI.

Dotazník je způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Je určen především pro hromadné získávání údajů (od velkého počtu odpovídajících). Můžeme jím získávat velké množství informací při malé investici času a finančních prostředků. Efektivita spočívá také v tom, že nevyžaduje

spolupracovníky v terénu a anonymita je přesvědčivá (Disman, 2002).

Dotazníková metoda má také jisté nevýhody. Klade vysoké nároky na ochotu dotazovaného, je snadné přeskakovat otázky nebo dokonce neodpovídat vůbec. U dotazníku je také možné, že budou otázky zodpovězeny někým jiným nebo se na odpovídání podílí celá rodina. Také návratnost je velice nízká (Disman, 2002).

Jak jsem psala výše, nevýhodou dotazníkové metody se kterou je třeba počítat, je možnost zkreslování informací od respondentů. Toto riziko bylo minimalizováno zaměřením údajů na neosobní, pracovní problémy, které zaměstnanci neměli důvod zkreslovat. Případně odpovídat nepravdivě.

V dotazníku rozlišujeme tyto typy otázek:

- uzavřené,
- otevřené
- polootevřené.

Liší se od sebe podle toho, zda už otázky obsahují alternativy odpovědí či nikoliv (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001).

Dotazník MBTI je konstruován formou uzavřených otázek nabízí hotové alternativní odpovědi, kde respondent přiřadí počet bodů podle důležitosti ve škále 1-5.

Pro účely této diplomové práce a ověření stanovených hypotéz jsem použila renomovaný dotazník.

## **8. Interpretace získaných dat**

V úvodu této kapitoly považuji za vhodné zdůraznit, že nízký počet respondentů (7 respondentů) nebylo možné zvýšit a tento limitující fakt se podstatným způsobem promítá do interpretace výsledků.



Tabulka souhrnných výsledků respondentů firmy SATUM CZECH s.r.o. viz. tab. č. 2.

Tab. č. 2. Souhrnné výsledky

Os.č	Pohlaví	I	E	S	N	T	F	J	P	O.T.	věk
1	2	37	33	36	34	43	27	39	31	ISTJ	33
2	1	34	36	38	32	36	33	42	28	ESTJ	29
3	1	30	40	34	36	32	38	44	26	ENFJ	30
4	1	30	40	48	22	40	30	51	19	ESTJ	28
5	1	34	36	47	23	25	45	47	23	ESFJ	35
6	1	31	39	39	31	39	33	35	35	ESTJ	32
7	1	22	48	38	32	26	44	53	17	ESFJ	41
Σ		218	272	280	210	241	250	311	179		228
Ø		31,14	38,86	40,00	30,00	34,43	35,71	44,43	25,57	ESFJ	32,57

#### Legenda:

**Os. č. :** Číselné pořadí zkoumané osoby (respondentů bylo 7)

**Pohlaví:** žena 1, muž 2

#### **I:** Introvert

Zaměřený sám na sebe, má svůj vnitřní svět a bohatou fantazii. Vnější svět ho spíše obtěžuje, je uzavřený, nepřístupný, pasivní, nespolečenský. V jednání je váhavý a plný zábran (Nakonečný, 1995).

„Vedle této dvojice hovořil ještě o dalších základních psychologických funkcích vyskytujících se ve vzájemně neslučitelných dvojicích – dichotomiích: Myšlení a cítění, intuice a smysl. Jedna funkce z každého páru na tendenci převládat a druhá je pak spíše pomocná nebo podpůrná“ (Čakrt, 1999, s. 14-15).

#### **E:** Extravert

Zaměřený navenek, na realitu, objekty a společnost. Je přístupný, čínorodý, je adaptabilní a prakticky založený (Nakonečný, 1995).

**S: Smysly (Sensing)**

Zaměřený na přijímání informací pomocí smyslových orgánů, předpokládá kvalitní percepci formací na základě vnímaných skutečností a jejich vyhodnocení pomocí životní praxe a zkušeností.

**N: Intuice (Intuitive)**

Typ vyhodnocování informací je zaměřený na velmi rychlou kombinaci kognitivními prostředky získaných dat. Důležitým aspektem je rychlost vyhodnocení situace a následné rozhodnutí, které působí dojmem okamžité reakce, jako by respondent obešel intelektové schopnosti a rozhodnul se na základě vnuknutí.

**T: Myšlení (Thinking)**

Myšlenkový typ manažera je chápán jako osobnost rozhodujících se na základě promyšlených postupů.

**F: Cítění (Feeling)**

Roubovací proces je závislý na emocionálních informacích pocitu, který je kombinovaným a komplikovaným výsledkem reakcí vůči získaným informacím. Často je kladen do kontradikce s myšlenkovým typem, jenž se rozhoduje na podkladě ověřitelných faktů.

**J: Usuzování (Judging)**

Typově blízké myšlenkové struktury, je odlišný v menší kreativitě a klade vyšší důraz na přesnost úsudku a čistotu myšlenkových procesů.

**P: Vnímání (Perceiving)**

Vstupní část kognitivního procesu – vnímání je založena na přesnosti, kvantitativním i kvalitativním rozsahu vnímaných struktur. Jedinci preferující tyto schopnosti jsou dobrými pozorovateli a

získané informace jsou schopni v důsledku opakovaných životních zkušeností kategorizovat.

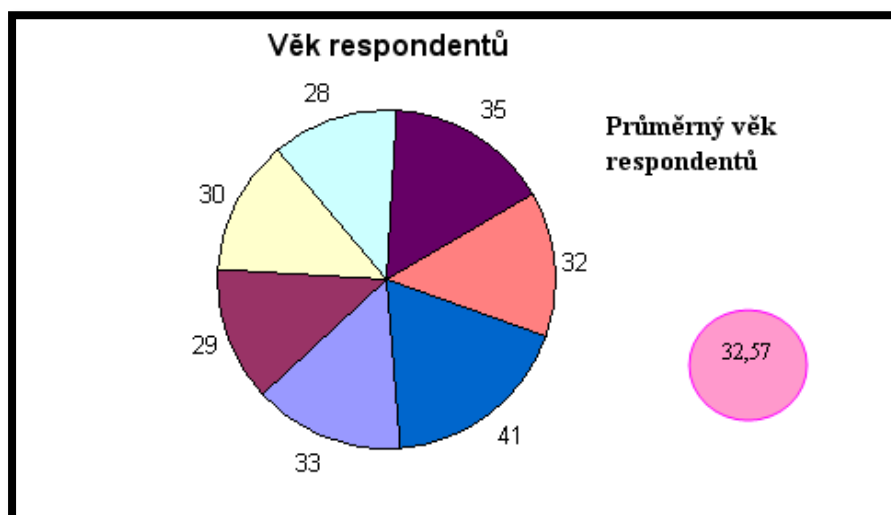
### O. T.: Osobnostní typ

Jednotlivé údaje složené s kombinace písmen typů osobnosti představují charakteristický profil zkoumané osoby. Srovnáváním sousedících dvojic písmen zleva doprava je důležitým ukazatelem převahy jednotlivých typů osobnosti. Např. **I=37**, E=33 => preference **typu I** (introvert), protože převažuje typ písmene I = introvert

**Věk:** Věk respondentů

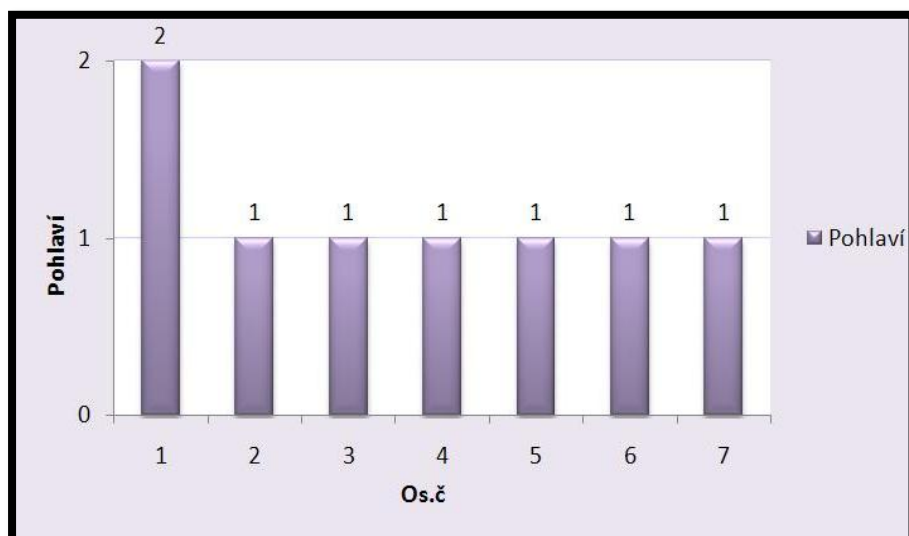
### Obrázkové schéma znázornění tabulky č. 2.

Obr. 1. Věk respondentů



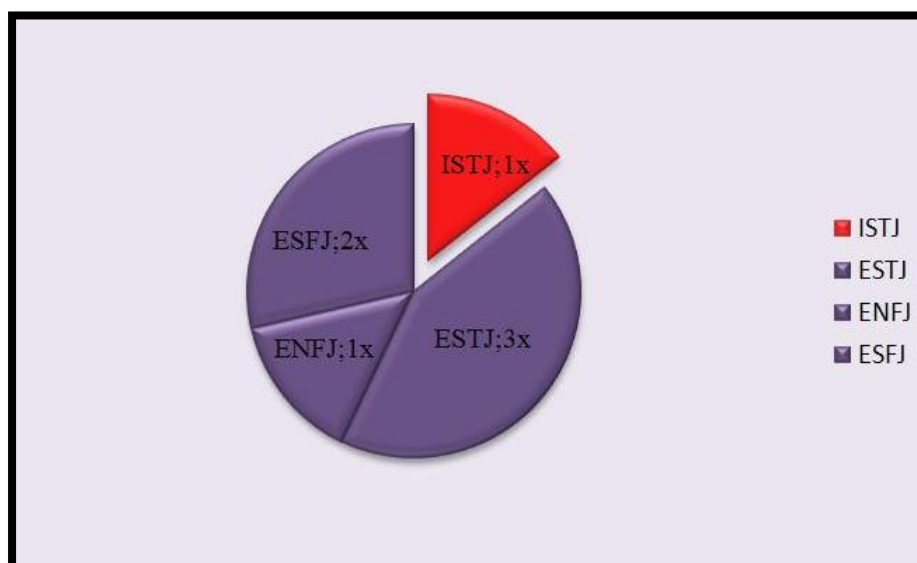
Ve velkém koláčovém schématu je znázorněn věk všech sedmi respondentů, jejichž průměrný věk činí 32,57.

Obr. 2. Pohlaví respondentů



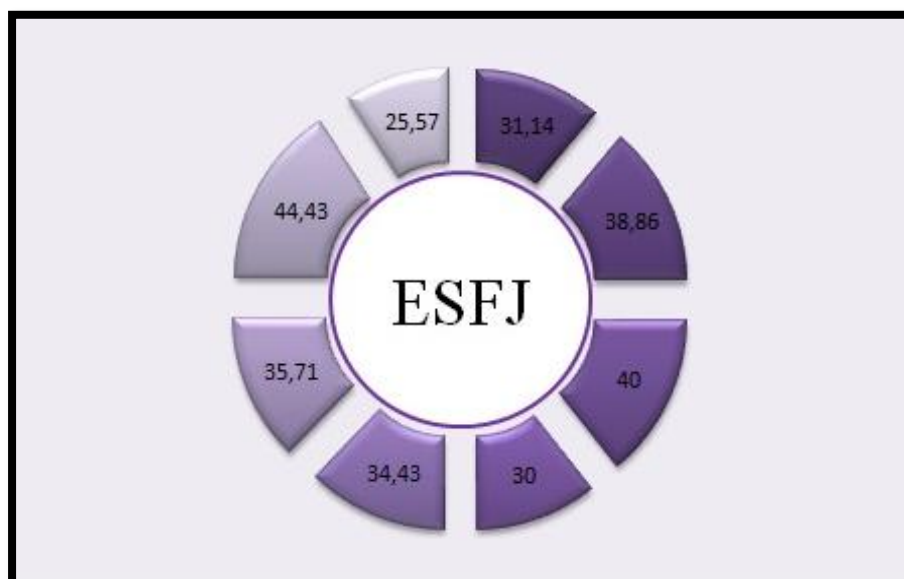
V tomto obrazovém schématu lze názorně vidět, že ze 7 respondentů je 6 žen (pohlaví: žena 1, muž 2).

Obr. 3. Převažující extravertní typ respondentů



Z tohoto koláčového schématu lze názorně vidět převahu extravertních typů osobnosti v organizaci nad introvertním typem, který je zastoupen pouze v jednom případě, zatím co typ ESTJ je mezi respondenty zastoupen 3x, ESFJ 2x a ENFJ 1x.

Obr. 4. Průměrová převaha osobnostního typu ESFJ



Podle porovnání průměrů lze v tomto koláčovém schématu názorně vidět, že převažuje osobnostní typ ESFJ právě pro to, že u dvou respondentů je značný bodový rozdíl mezi typem F a typem T, což v konečném výsledku změnilo zjevné očekávání převahy osobního typu.

Průměrná hodnota typu I je 31, 14 a hodnota typu E je 38, 86

=> osobnostní typ E převažuje,

průměrná hodnota typu S je 40, 00 a hodnota typu N 30, 00

=> osobnostní typ S převažuje,

průměrná hodnota typu T je 34, 43 a hodnota typu F 35, 71

=> osobnostní typ F převažuje,

průměrná hodnota typu J je 44, 43 a hodnota typu P je 25,57

=> osobnostní typ J převažuje.

Z poskládání jednotlivých osobnostních typů podle průměrných hodnot mi tedy vyšel osobnostní typ ESFJ.

## Výsledky:

Všechny podstatné informace výzkumné části práce byly shrnuty do tabulky č. 2.

**H1:** byla potvrzena, neboť 6 ze 7 zkoumaných osob inklinuje k extroverzi.

**H2:** byla rovněž potvrzena absolutní četností, 6 ze 7 pracovníků firmy SATUM CZECH s.r.o., kteří jsou nejdelší dobu zaměstnáni ve firmě, preferují smyslové vnímání reality.

**H3:** Pro centrum výzkumu je nejdůležitější a nejvíce nosný osobnostní typ probanda.

3x byl nalezen ESTJ. Jedinci s tímto typem osobnosti bývají ve velmi úzkém kontaktu s realitou. Než přijmou nějaké zaměstnání nebo než se budou angažovat v nějaké činnosti hloubkově, vše prozkoumají. Mají rádi činnosti, u kterých mohou ihned vidět výsledky, a to především hmatatelné a zpětnou vazbu. Nejsou to typy, které se budou zabývat přetahováním teorií do praxe. Jsou však vynikající organizátoři, rození manageři, to vše však ve smyslu administrátorů než přirozených vůdců. ESTJ bývají loajální vůči institucím, do kterých patří, jsou spolehliví, obětaví, asertivní, praktičtí, s pevnými postoji, společenštlí a nevyhýbají se večírkům, kde hýří vtípem. Nevyhýbají se zodpovědnosti a mají smysl pro povinnost. Ať už nám jsou sympatičtí nebo ne, víme na čem, s nimi jsme. Netají se svými názory, které mnohdy mohou být také sexistické a rasistické, neznají tabu. Z pravidla jsou velmi dobří v propagaci a marketingu svých dovedností a umějí je draho prodat. Vyhovuje jim dynamické, soutěživé prostředí a rádi dávají jiným překážky. Pokud však mají pocit, že se jim něco vymyká z rukou, snadno ztrácí hlavu, jsou hluční, panovační a jsou schopni stresovat i své okolí (Čakrt, 1999).

2x byl identifikován typ ESFJ. Uvádí se, že ze všech typů je tento typ nejspolečenštější. Mají jemnou, pečující povahu, a protože je profilována extravertním cítěním, jsou orientováni ke službám ostatním lidem. Jsou pozorní, vyžadují přátelství a náklonnost. Zraňuje je nezájem ze strany jiných a od svého okolí potřebují trvalé oceňování. Jsou to udržovatelé tradic a pevných společenských norem. Potřebují zaměstnání, kde přijdou do kontaktu s lidmi, kde se jim může pomoci či sloužit. Potřebují být užiteční. Proto se necítí dobře v zaměstnání, kde se vyžaduje chladná, neosobní analýza a aplikace abstraktních teorií. Bývají poslušní podřízení, kteří respektují nařízení a řídí se jimi, mají úctu k autoritě a jsou nekritičtí. Pokud mají pocit neužitečnosti, mají sklony k depresi, melancholii, které hraničí se sebezničujícími myšlenkami. Jako manažeři se vyznačují několika zajímavostmi. Ženy v tomto postavení téměř nespátříme na postavení vyšším než středním stupni. Muži se nebrání soutěžení a povyšování, jejich tradicionalismus to vnímá jako roli přirozeně mužskou. Jsou pečliví, dochvilní, pořádní, zodpovědní a výkonní, a velkým zájmem o druhé. Dokáží rozeznat, kdy mají povolit a kdy přitáhnout. Pro svou dobrotivost však mohou být lehce zneužitelní či přitlačeni do kouta. Právě ESFJ pak předstírají, že se nic nestalo, jen aby předešli konfrontaci (Čakrt, 1999).

A po jednom ISTJ což jsou to lidé racionální, neosobní, tiší, trpěliví, spolehliví, logičtí a rozhodní. Mezilidské dovednosti, jako je takt nebo empatie nejsou jejich silnou stránkou. Na svět nahlíží poněkud mechanicky, trpělivě přijímají všechna stanovená pravidla. Váží si tradice, mají smysl pro povinnost a můžeme se o ně opřít. Snadno se orientují i v nepřehledných a spleťtých informacích, dat a čísel. Také v krizových situacích mají chladnou hlavu a to je činí kvalitními pracovníky na řídicích místech. Umí se rychle a většinou správně rozhodnout a jednat. Dávají přednost řešení aktuálních, naléhavých problémů než abstraktním, dosud nepřítomným. V zaměstnání jsou předurčení ke kariéře a postupu

nahoru. Typické je, že do práce přicházejí první a poslední ji opouští. Příliš nehýří slovy, vyjadřují se stručně a výstižně. Jsou zaujatí pro důkladnost, detaily, spravedlivost, spolehlivost, praktičnost a hladký průběh. Nelibují si v týmových pracích či kamarádských činnostech. Potřebují pevné plány, jasné instrukce a pevné cíle (Čákr, 1999).

a ENFJ jejichž energie je navenek orientovaná a svět vnímají svým cítěním, avšak pomáhají si také svou intuicí. Mají velkou míru empatie a ochotu brát břímě druhých na sebe. Milují život, mají ho však pečlivě naplánovaný. ENFJ bývají skvělí, přirození vůdci, mají ten typ charisma, jemuž se ostatní snadno podřizují. Jsou tolerantní, málokdy kritičtí, dá se jim důvěřovat, jsou rození komunikátoři. Pokud dojde k vzájemnému nepochopení, děje se tak proto, že se opírají o hodnoty, které ostatní nesdílejí, z toho jsou v rozpacích, zmatení a cítí se být ublíženi. K tomu však nedochází často, protože ENFJ skutečně vládnu slovem. Jsou skvělí motivátoři, inspirátoři a preferují týmovou práci. Nebývají manipulativní a rádi spolupracují s ostatními. Vyzařuje z nich zájem a ochota pomoci. Jsou výborní partneři a v lidech objevují to nejlepší, co v nich je. Typické u nich je, že mohou vyniknout v mnoha typech povolání. Vedou si však lépe tam, kde jde o celostní údaje a ne o jednotlivá číselka. Konflikty či odmítání si berou velmi osobně. Mají sklon se konfliktům a nepříjemným situacím vyhýbat (Čákr, 1999).

Výzkumný vzorek osob je příliš malý, než aby byly vyvozeny platné závěry pro určení optimálního typu osobnosti, inklinace k vybraným typům napovídá, kteří zaměstnanci jsou ve firmě úspěšní.

**H4:** Předpoklad, že zaměstnanci firmy SATUM CZECH s.r.o. patří do věkově mladší kategorie, se potvrdil. Věkový rozptyl od 28 do 41 let s průměrem něco málo přes 30 let ukazuje na skupinu jedinců v první polovině produktivního věku.



**H5:** Rovněž zásadní atribut výzkumu je potvrzen a kultura firmy SATUM CZECH s.r.o. odpovídá modelu „kultury tvrdé práce“

Tato tvrzení lze doložit nejfrekventovanějším typem ESFJ v parametru průměru, který je podle popisu v teoretické části využitelný právě v kultuře tvrdé práce. Do této klasifikace se řadí ENFJ, zastoupený 1x a ISFJ je typem smíšeným. ESTJ zastoupený 3x v dotazníku je představitelem kultury frajerů a vytváří značnou dynamiku uvnitř sledovaného vzorku zaměstnanců. Jejich roli bych doporučovala prozkoumat při následné analýze firemní kultury.

Mimo stanovené hypotézy ze studie vyplývá, že J typ osobnosti (usuzující) – v protikladu k typu P (vnímajícím) je u všech 7 respondentů v převaze a evidentně tvoří racionální kontrolu smyslovému vnímání (S).

## **9. Diskuze**

Základním faktorem výzkumu je malý vzorek zkoumaných osob, u něhož nelze provádět statistické hodnocení jiné než počtem četnosti. Proto budou diskutované výsledky pokládány za určité vývojové trendy, které již nyní vymezují určitý směr.

Předpoklad převahy extravertů v kultuře firmy SATUM CZECH s.r.o. je očekávaný. Komunikativní, otevření jedinci se schopností navázat kontakt a rozvíjet plánované úkoly do zdárného konce v patřičné šířce jsou pro firmu žádoucí. V rámci zachování homeostázy firmy, užitečné rovnováhy, vyrovnanosti vztahů, se musí objevit (lze očekávat na místech méně vnějškově energeticky exponovaných) zaměstnanci s charakteristikou introverta, což dokládá i tento malý výzkumný vzorek.

Prožívání osobnosti v pracovním procesu s napojením na vnější satisfakci pracovního postupu, pocitu moci, úspěchu odpovídá extravertnímu ladění osobnosti (viz hypotéza H1).

Preferenci smyslového vnímání reality pracovního výkonu zdůvodňují potřebou zkoumaných osob spoléhat se na fakta ověřitelná smysly, vnímáním a je pravděpodobné, že tato hodnota může znamenat v podnikové kultuře firmy jeden ze základních atributů při výběru pracovníků s vysokou časovou stabilitou.

V porovnání pohlaví převažují ženy a předpoklad, že spíše ony inklinují k preferenci tohoto modelu nelze potvrdit ani vyvrátit. Paradoxně disponuje charakteristikou N muž – jediný zahrnutý do výzkumu.

I přesto, že nejčastějším osobnostním typem podle výsledků z dotazníků je osobnostní typ ESTJ, podle porovnání průměrů převažuje osobnostní typ ESFJ. To pro to, že u dvou respondentů je značný bodový rozdíl mezi typem F a typem T (viz. tab. 3.), což v konečném výsledku změnilo zjevné očekávání převahy osobního typu. Jelikož se však oba osobnostní typy ESTJ a ESFJ podle popisu v teoretické části řadí do kultury tvrdé práce, nemělo by to významně narušit H5, že ve firmě převažuje kultura tvrdé práce.

Tab. č. 3. Znárodnění číselné převahy osobnostního typu F nad osobnostním typem T u respondentů 5 a 7.

Os.č	Pohlaví	I	E	S	N	T	F	J	P	O.T.	věk
1	2	37	33	36	34	43	27	39	31	ISTJ	33
2	1	34	36	38	32	36	33	42	28	ESTJ	29
3	1	30	40	34	36	32	38	44	26	ENFJ	30
4	1	30	40	48	22	40	30	51	19	ESTJ	28
5	1	34	36	47	23	25	45	47	23	ESFJ	35
6	1	31	39	39	31	39	33	35	35	ESTJ	32
7	1	22	48	38	32	26	44	53	17	ESFJ	41
Σ		218	272	280	210	241	250	311	179		228
Ø		31,14	38,86	40,00	30,00	34,43	35,71	44,43	25,57	ESFJ	32,57

Individuálním profitem osobnosti kultury tvrdé práce je satisfakce z dosažených výsledků. Tyto se neobjevují ve firmě náhodným spojením neřízených proměnných, ale zcela programovanou, důslednou, tvrdou námahou orientovanou na

maximální efekt. Tento proces je nejdůležitějším aspektem manažerovy činnosti a má být náležitě oceněn.

Věková kategorie zaměstnanců firmy je pro každou kulturu důležitým ukazatelem v analýze zlepšení efektivních výkonů jak jednotlivých oddělení, tak celé firmy SATUM CZECH s.r.o. Za optimální model je pokládán zkušený zaměstnanec, obklopený skupinou dravých, mladých jedinců s různými vklady dovedností do skupinové práce. Mladí a začínající jedinci si vážící zkušenosti pracovní staršího kolegy a ten dovede ocenit jejich rychlost práce, nebojácnost, průraznost atd. Tento ideální stav nemusí být vždy naplněn, protože firmy musejí pracovat s takovými zaměstnanci, jací jsou na trhu práce k dispozici a teprve ex post sestavují efektivní týmy.

Je tudíž očekávané, že vzorek zaměstnanců, jejichž věková kategorie odpovídá průměrem něco málo přes 30 let a ukazuje na skupinu jedinců v první polovině produktivního věku, vytvoří stabilní personální základ, kádr firmy. Bylo by tedy vhodné do nich investovat (podnikové vzdělávání, finanční ocenění, kariérový postup atd.), motivačně je podchytit. V kultuře podniku zaměřené na tvrdou práci se mohou stát (alespoň někteří z nich) legendou, vzorem hodným napodobení.

Efektivita kultury firmy tvrdé práce je nesporná (viz teoretická část práce). Může však mít svá rizika, a to v pocitu vyhoření zaměstnanců, při nedostatečném aktivním a pasivním odpočinku, vedoucím k chronické únavě. Bude nezbytné seznámit majitele firmy podrobně nejen s těmito závěry, ale především důsledky jednotlivých dalších kroků v personalistice a minimalizovat všechna zjištěná rizika, prokázána experimentální částí tohoto výzkumu.

## 10. Závěr

V magisterské diplomové práci **OPTIMÁLNÍ KANDIDÁT PRO STABILIZACI V ORGANIZACI** jsem se zaměřila na možnosti zhodnocení firmy SATUM CZECH s.r.o. z hlediska její kultury. Navazuji na svou bakalářskou diplomovou práci **TYOLOGIE OSOBNOSTI V ORGANIZAČNÍ KULTUŘE**.

V teoretické části se nejprve věnuji terminologickému ukotvení. Dále analyzuji profil firmy, její organizační strukturu ve snaze zvolit optimální modely kultury podniků, jež by odpovídaly této konkrétní výrobní jednotce. Druhý směr získávání teoretických informací byl zaměřen na typologii osobností zaměstnaných ve firmě, jako vyhovující daným podmínkám firmy byla zvolena typologie MBTI.

V praktické části práce se zabývám sociologickým výzkumem, který jsem ve firmě SATUM CZECH s.r.o. realizovala. Zvolila jsem přitom renomovaný Osobnostní dotazník MBTI (viz. příloha č. 1). Pracovní hypotézy jsem si stanovila s ohledem na sdělitelnost faktů, které by byly pro firmu atraktivní. Výsledky pomohly vylepšit konkrétní personální práci a stabilizovat firemní kulturu. Malý výzkumný vzorek 7 osob byl kohezní ve striktní podmínce, že zaměstnanec musí u firmy pracovat více jak 5 let. Z toho důvodu pokládám výzkum za informativní, naznačující firemní trendy v modelu kultury a typologie zaměstnanců.

Výsledky shrnuté v tab. č. 2. jsou porovnány s hypotézami výzkumu a jejich interpretace je následující:

- Dlouhodobě zaměstnaní pracovníci jsou většinou extraverti
- Preferují smyslové vnímání reality
- Byla dekodována určitá variabilita osobních vzorků typů zaměstnanců
- Služebně nejstarší zaměstnanci nad 5 let odpovídají věkové kategorii první polovině produktivního pracovního věku a je třeba do nich investovat

- Kultura firmy SATUM CZECH s.r.o. odpovídá modelu „kultury tvrdé práce“

S problémem výběru pracovníků se potýká každá firma či organizace, proto je třeba pečlivého uvážení a hlubšího prozkoumání uchazeče a to především z důvodů kvalitního a plynulého chodu firmy a bezkonfliktního kolektivu, který disponuje společnými cíli v rámci prosperity firmy.

Většina majitelů firem pochopila, že je lépe si vlastní management i řadové zaměstnance vychovat, investovat do nich a jejich vzdělání. Kultura podniku je jedním z mocných nástrojů soudržnosti firmy.

Magisterská diplomová práce je zaměřena na využitelnost a praktické upotřebení výzkumu. Dalším krokem bude prezentace výsledků zmiňovaného výzkumu majiteli a TOP managementu organizace SATUM CZECH s.r.o., kde budou výše zmiňovaní seznámeni s detaily výsledků a budou rozebírány možné alternativy interpretace výstupů a jejich převedení do tohoto organizačního prostředí. Dá se tedy očekávat, že v důsledku implementace budou provedena zásadní personální rozhodnutí, která by měla vést ke stabilizaci personálu a optimalizaci personální situace ve firmě.

**Jméno a příjmení autora:** Bc. Dominika Zapletalová

**Název katedry a fakulty:** Sociologie a Andragogika, Univerzita Palackého v Olomouci

**Název diplomové práce:** Optimální kandidát pro stabilizaci v organizaci

**Název diplomové práce v angličtině:** Optimal candidate for stabilization in the organization

**Vedoucí magisterské diplomové práce:** PhDr. Veronika Gígalová

**Počet znaků:** 98 646

**Počet příloh:** 1

**Počet titulů použité literatury:** 17

**Klíčová slova:**

Firma SATUM CZECH s.r.o., organizační kultura, typologie osobnosti, typologie MBTI, dotazník.

**Keywords:**

Company SATUM CZECH s.r.o., organizational culture, personality typology, typology MBTI, questionnaire.

**Anotace:**

Cílem této magisterské diplomové práce je vymezit základní osobnostní předpoklady pro optimálního kandidáta do firmy SATUM CZECH s.r.o. s ohledem na vysokou míru stability pracovníka ve firmě ve spojení organizační kultury a typologie osobnosti. Budu si muset definovat termín organizační kultura, definovat budu formování, prvky a úrovně organizační kultury. Zaměřím se také na národní i mezinárodní kulturu firem. Také se zaměřím na typologii organizační kultury. Věnovat se budu vývoji typologie osobnosti a stěžejní pro naplnění cíle bude typologie osobnosti MBTI. Je třeba najít optimální předpoklady, jak osobnostní, tak firemní k tomu aby se stabilizovala negativní mobilita pracovníků v této firmě.

**Annotation:**

The aim of this master thesis is to define the basic moral assumptions of the optimal candidate for the company SATUM CZECH Ltd. given the high degree of stability in a company worker, in conjunction organizational culture and personality typology. I'll have to define the term organizational culture, I will define the shape, elements and levels of organizational culture. I will focus on the national and international business culture. Also focus on the typology of organizational culture. I will pursue the development of personality typology and central to realizing the objective will MBTI personality typology. It is necessary to find the optimal conditions, both personal and business to do to stabilize the negative mobility of workers in the company.

## Použitá literatura

1. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. Armstrong, M. *Personální management*, Praha: Grada publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
4. Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1994. ISBN 80-7064-405-9.
5. Čákr, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management press, 1999. ISBN 80-85943-12-3.
6. Disman, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost. Praktická příručka*. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7.
7. Geist, B. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria publishing, 1992. ISBN 80-85605-28-7.
8. Interní dokumentace společnosti SATUM CZECH s. r. o.
9. Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-0525-0.
10. Organizační pokyny firem Toyota, kovohutě Břidličná
11. Pfeifer, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
12. Surynek, A., Komárková, R., Kašparová, E.: *Základy sociologického výzkumu*, Praha, Management press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.
13. Weirich, H., Koontz, H. *Management: A Global Perspective*. USA: International edition, 1993. ISBN 0-07-112892-1.



14. Zapletalová, D. *Typologie osobnosti v organizační kultuře*, Olomouc: 2008.
15. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Firemní kultura* [online]. [cit. 24.10.2007]. Dostupný z [www:http://www.kps.zcu.cz/materials/fikult.rtf](http://www.kps.zcu.cz/materials/fikult.rtf)
16. SATUM CZECH s.r.o., *Profil firmy* [online]. [cit. 12.1.2010]. Dostupný z <http://www.satumczech.cz/?page=3>
17. Bc. ŠIMKO, M. *Dopad typu osobnosti na softvérový projekt* [online]. [cit. 23.2.2010]. Dostupný z <http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/kniha/2007/essays/msipaper50-simko.pdf>

## **Seznam příloh**

1. Osobnostní dotazník MBTI