



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Vliv osobnostního typu manažera na řízení podniku

Vypracovala: Jana Tomková

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

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana TOMKOVÁ**
Osobní číslo: **E13511**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Vliv osobnostního typu manažera na řízení podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:
Zjištění míry vlivu osobnostního typu manažera na řízení podniku a návrh případných změn.

Metodika práce:
V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor dotazníkové šetření manažerů ve vybraném podniku a jeho výsledky vyhodnotí a navrhne případné změny.

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

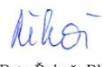
Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing.
Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada Publishing.
Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck.
Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press.
Miskell, J. R., & Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace.* Praha: Grada Publishing.
Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


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

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


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne

.....

Jana Tomková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Monice Březinové, Ph.D., za cenné rady, připomínky a metodické vedení. Dále bych chtěla poděkovat firmě DAŇHEL AGRO a.s., za spolupráci a poskytnuté podklady pro praktickou část.

Rovněž bych ráda projevila veliký dík zaměstnancům této firmy, kteří velmi ochotně vyplnili mé dotazníky.

Citát: „Nejlepší manažer je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí.“

OBSAH

Úvod.....	3
1 Literární rešerše	4
1.1 Management	4
1.1.1 Vymezení pojmu a jeho podstata.....	4
1.1.2 Úrovně managementu	4
1.2 Profil manažera v organizaci.....	6
1.2.1 Osobnost manažera	6
1.2.2 Typy manažerů	6
1.2.3 Jednotlivé rysy osobnosti manažera	7
1.3 Podstata řízení a vedení lidí	11
1.3.1 Manažerské styly	11
1.3.2 Funkce manažera	11
1.3.3 Role manažera.....	12
1.4 Kariéra manažera	13
1.4.1 Práce manažera	13
1.4.2 Jak dlouho zůstat ve funkci manažera	14
1.4.3 Umění řídit.....	14
1.4.4 Tvořivost a inovace manažera	15
1.5 Typologie osobnosti manažera.....	16
1.5.1 Psychoanalytická teorie – Sigmund Freud.....	16
1.5.2 Analytická teorie – Carl Gustav Jung.....	17
2 METODIKA	20
2.1 Hlavní a dílčí cíle práce.....	20
2.2 Metodický postup.....	20
2.3 Technika přípravy literární rešerše.....	21

2.4	Technika sběru dat pro praktickou část práce	21
2.5	Technika zpracování dat	21
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	22
3.1	Základní údaje, historie a vývoj firmy	22
3.2	Profil společnosti DAŇHEL AGRO a.s.	23
3.3	Organizační struktura firmy DAŇHEL AGRO a.s.	24
4	VLASTNÍ VÝZKUM	25
4.1	Základní údaje o vlastním výzkumu	25
4.2	Konkrétní cíle dotazníkového šetření a MBTI testu	25
4.3	Struktura dotazníku a MBTI testu	26
4.4	Analýza výsledků dotazníkového šetření a MBTI testu	26
4.4.1	Dotazníkové šetření se zaměstnanci	26
4.4.2	MBTI test	36
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DISKUZE	40
5.1	Osobnostní typ manažera	40
5.2	Vnímání manažera ze strany zaměstnanců	41
5.3	Porovnání výsledků z dotazníků manažera a zaměstnanců	41
	DOPORUČENÍ A ZÁVĚR	43
	SUMMARY	45
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	46
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	48
	SEZNAM PŘÍLOH	49
	PŘÍLOHY	50

ÚVOD

Problematika týkající se managementu a manažera je v současné době velmi aktuálním tématem. Právě manažer musí neustále optimalizovat, ale i determinovat jednání a způsob práce v současné náročné a turbulentní společnosti. Neustále se měnící podmínky přinášejí manažerům mnoho komplikací, které oni musejí adekvátním způsobem vyřešit. V mnoha případech jsou management a manažer postaveni před úkol, jak přežít.

Práce manažera je stále náročnější. Nejúspěšnější manažeři zvládají velké množství práce díky technice, která jim ji zjednoduší. Právě díky technickému pokroku získávají maximum z minima investovaného času, a tak se mohou zaměřovat na nejdůležitější záležitosti při řízení firmy.

Každá firma si přeje jen ty nejschopnější manažery. Je všeobecně dokázáno, že pokud firma disponuje úspěšnými lidskými zdroji, cesta k úspěchu se zkracuje a také se po ní mnohem lépe kráčí. Co je důležité podotknout – úspěšným manažerem se člověk nerodí, jím se člověk stává.

Z tohoto důvodu jsem si pro svou práci zvolila téma „vliv osobnostního typu manažera na řízení podniku“ s cílem zjistit míru vlivu osobnostního typu manažera na řízení vybraného podniku a navrhnout případné změny.

Bakalářská práce je členěna do dvou hlavních částí. V teoretické části jsem shrnula nejdůležitější teoretické poznatky, které se zabývají touto problematikou. K tomu jsem využila široké spektrum literatury a různých pramenů. Praktická část je členěna do několika částí. Nejprve se věnuji dotazníkovému šetření provedenému mezi zaměstnanci podniku a poté analyzuji osobnost konkrétního vrcholového manažera pomocí MBTI testu. Závěrečnou část věnuji doporučením a návrhům ke zlepšení činnosti tohoto manažera.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

1.1 Management

1.1.1 Vymezení pojmu a jeho podstata

1. Management znamená proces řízení podniku a organizačního útvaru. Způsob řízení je charakterizován třemi základními rysy:
 - **Cílevědomostí**, tj. schopností určit cíl, kterého má být dosaženo, a cesty, které k jeho dosažení vedou. Dále je třeba vést a motivovat lidi k dosažení tohoto cíle a kontrolovat, zda jej dosaženo bylo.
 - **Organizačními dovednostmi**, tj. „určitou škálou schopností koordinovat věcnou, časově-prostorovou a lidskou stránku probíhajících činností, což většinou vyúsťuje v delegaci pravomocí na jiné lidi“.
 - **Podnikatelským smyslem**, tj. schopností rozeznat situaci a probíhající trendy, příležitosti, které se objeví, ohrožení, kterým jsme vystaveni a riziko, kterým je ohrožen náš určený cíl nebo cesty vedoucí k němu.“ (Vysekalová, 1997)
2. „Význam slova management zahrnuje lidi, kteří jsou – kolektivně nebo individuálně zodpovědní za řízení a podnikání firmy či organizace, tzv. manažeri. Podle úseku, na kterém pracují, jde např. o management personální, prodejní, finanční, marketingový apod.“ (Vysekalová, 1997)

1.1.2 Úrovně managementu

Prvním krokem a současně základem pro výstavbu organizace by mělo být vhodné rozdělení práce a co nejvíce odpovídající systém hierarchie moci. V jeho rámci by se měly určit konkrétní kompetence, které zahrnují stanovení úkolů, povinnosti řídicích pracovníků a jejich práva a povinnosti. Svou řídicí činnost tyto pracovníci realizují vždy na konkrétní, specifické úrovni. Může jít o:

1. řízení na základní úrovni,
2. řízení na liniové úrovni,
3. řízení vrcholové.

V této souvislosti se často setkáváme s tzv. řídicí pyramidou. Ukazuje nám zastoupení manažerů, které se liší na jednotlivých úrovních řízení, i celkovou hierarchii řídicích pozic. (Bedrnová & Nový, 2004)

Jak ukazuje následující obrázek, jednotlivé stupně řízení se neliší pouze počtem vedoucích pracovníků, ale i zaměřením jejich činností.

Pro vrcholové vedení je typická převaha strategických činností koncepčního charakteru. Naopak u středního vedení převažuje taktická orientace a pro nejnižší úroveň řízení je typická každodenní operativa.

Musíme poukázat i na to, že mezi jednotlivými úrovněmi řízení existují značné rozdíly, které mnohdy komplikují komunikaci z nižší úrovně na vyšší. (Bedrnová & Nový, 2004)

Je tedy užitečné, abychom rozhodování porozuměli a poznali jej na všech těchto úrovních, protože ty se vzájemně ovlivňují a doplňují. (Palmer & Weaver, 2000)

Obrázek 1: Řídicí pyramida



Zdroj: Bedrnová & Nový, 2004

1.2 Profil manažera v organizaci

1.2.1 Osobnost manažera

„Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje vytčené cíle.“ (Khelerová, 1999)

Výše uvedené vymezení umožňuje snadněji určit rozdíl mezi postavením manažerů a vlastníků podniků (anglicky „*boss*“ nebo „*owner*“).

V anglosaské literatuře se tento pojem užívá velmi málo, naopak se jednotlivé funkce řízení označují jako „*master*“, „*inspector*“ nebo „*supervisor*“. V poslední době se spíše setkáváme s pojmem „*leader*“, v tomto případě se jedná o zdůraznění tvůrčího charakteru práce vůdčí osobnosti kolektivu. (Klestil, Pištěláková & Vágner)

1.2.2 Typy manažerů

Manažeři jsou nejdůležitějšími činiteli v řízení firem, a proto je velmi důležitá jejich výchova a výběr. Na jejich kvalitě závisí určování jednotlivých podnikatelských plánů, hospodářská situace podniku, účelnost jeho organizačního uspořádání nebo také způsob a úroveň vedení podřízených. (Veber, 2000)

Tím, jak se podnikatelské subjekty a neziskové organizace stávaly rozsáhlejšími, členitějšími a rozšiřovaly předmět své činnosti, kladly se vyšší nároky na jejich řízení a členění managementu. V dnešní době rozdělujeme manažery do těchto úrovní:

- **Manažeři první linie** = patří sem např. vedoucí dílen, mistři atp. Tato základní úroveň je pouze o jeden stupeň výše nad výkonnými pracovníky.
- **Střední manažeři** = sem zahrnujeme manažery závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, personalistiky atd.). V této činnosti zaujímá největší podíl získávání a poskytování informací, které tvoří až 40 % jejich pracovního času.
- **Vrcholoví manažeři** = nazývají také top manažeři, jsou takoví pracovníci, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti. Tato skupina je velmi důležitá, protože na jejich práci závisí konečné výsledky. (Veber, 2000)

1.2.3 Jednotlivé rysy osobnosti manažera

Manažeři pracují na různých pozicích a úrovních řízení a je otázkou, zda půjdeme cestou ideálního manažera, nebo budeme vycházet z potřeby manažera, který je úspěšný. Příklady úspěšných manažerů ukazují na skutečnost, že i velmi rozdílné osobnosti, které mají odlišné schopnosti a vlastnosti, mohou být velmi úspěšnými manažery. (Lojda, 2011)

Abychom byli schopni určitého srovnání, musíme srovnávat v konkrétní rovině hodnoty složek osobnosti, dobře je rozpoznat, analyzovat a vzájemně je porovnat nebo měřit.

Schopnosti:

„Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu zakódována geneticky. V průběhu života může být vloha uplatňována, a tak se rozvíjí – vzniká schopnost.“ Schopnosti lze členit na:

- a. **rozumové** – jsou důležité pro správné řešení problémů, ovlivňují výsledky práce manažera,
- b. **mechanické** – zahrnují porozumění vztahům mezi manipulací a předměty, projeví se např. v práci mechanika, který se snaží zjistit závadu v automobilu,
- c. **psychomotorické** – určitá zručnost, důležitá např. pro hokejistu, který sleduje puk soupeře a přitom efektivně řídí své pohyby. (Bělohlávek, 1996)

Intelligence:

„Intelligence je globální schopnost jedince myslet racionálně, jednat účelově a zacházet efektivně se svým okolím. Její mírou je inteligenční kvocient. Průměrný inteligenční kvocient se pohybuje od 90 do 110. V pásmu od 110 do 120 mluvíme o nadprůměru, od 120 výše pak o vysokém nadprůměru.“

Intelligence se s přibývajícím věkem nemění, mění se pouze její struktura. Dochází ke snižování rychlosti, pružnosti, ale přibývají nám zkušenosti.

Znalosti, dovednosti, zkušenosti:

„Znalosti lze získat studiem, jsou to informace, kterým se učíme z literatury, přednášek, vyprávění. Mohou se týkat nejrůznějších témat od teoretické matematiky a filozofie až po projektování staveb nebo moderní metody financování.“ (Bělohlávek, 1996)

„V organizacích jsou důležité dovednosti jako vyjednávání, efektivní naslouchání a komunikace, delegování, řízení času (time management), vedení porad atd.“ Těmto dovednostem se pracovníci učí specializovaným výcvikem, ale i praxí.

Dovednosti, které jsou získané výcvikem, však někdy nestačí; zejména v oblasti obchodu a řízení jsou důležité také praktické zkušenosti, které lze získat pouze praxí. (Bělohávek, 1996)

V praxi se často setkáváme s pojmy **měkké a tvrdé dovednosti**. „Termín měkké dovednosti znamená, jak dobře se dokážeme vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samými.“ Dříve byly tyto dovednosti nazývány sociální kompetence. „Termínem tvrdé dovednosti (hard skills) se označuje odborné know-how.“ (Peters-Kühlinger & John, 2007)

Vlastnosti osobnosti:

„Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jedince.“ Řada vlastností je velmi důležitá pro úspěch v jednotlivých profesích.

- a. Dominance** – „znamená soutěživost, sebejistotu a agresivitu, v minulosti byla pokládána za rozhodující rys manažerů.
- b.** Opakem dominance je submisivnost (podřídivost), která spočívá v ochotě jedince neustále se podřizovat názorům a přáním ostatních.“
- c. Asertivita** – je chápána jako přiměřená úroveň dominance. „Vyjadřuje takové jednání, které nemanipuluje s ostatními a přitom brání jedince proti manipulaci ze strany ostatních.
- d. Emocionální labilita** – „může mít různé formy, jako je nedostatek sebejistoty, přílišná opatrnost, nedůvěřivost, úzkostnost, snadné rozrušení atd. Je nežádoucí zejména při plnění stresujících úkolů a úloh spojených se zvýšenou mírou rizika.“ (Bělohávek, 1996)

Extroverze – „vyjadřuje orientaci na venek, na lidi, na společnost, na rozdíl od **introverze**, která znamená stažení do sebe.

Volné vlastnosti – „vytrvalost, odpovědnost, svědomitost, sebekontrola jsou z větší části získané výchovou a mají velký význam pro úspěšnost ve většině profesí“. Mnozí manažeři je považují za nejdůležitější rys pro výběr svých spolupracovníků. (Bělohávek, 1996)

Motivy a potřeby:

„Důvody, které vedou lidi k určitému jednání, lze vyjádřit pojmy motivy nebo potřeby.“

Motivy vysvětlují, proč pracovník mění profesi nebo zaměstnání, proč někdo podává co nejvyšší výkon, proč se lidé nesnášejí atd.

„Obsah pojmu potřeba je velmi podobný, lidé s vysokou **potřebou výkonu** se vyznačují touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek, soutěži s ostatními a překonávání ostatních.“

Potřebou afilace usilujeme o udržování a vytváření přátelských vztahů s lidmi, kteří jsou okolo nás, dáváme přednost práci v týmu.

„**Potřeba moci** se projevuje snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědný.“ (Bělohlávek, 1996)

Postoje a hodnoty:

„Postoje vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu – jevu, předmětu nebo jinému člověku.“ Mají složku:

- a. **Kognitivní** – vychází se všech informací, které člověk získal o dané věci, záleží zde také na rozumových úvahách.
- b. **Emocionální** – „cit radosti, přátelství, oddanosti nebo naopak nechuti či nenávisti“.
- c. **Konativní** – snaha subjektu jednat proti jinému objektu nebo v jeho prospěch.

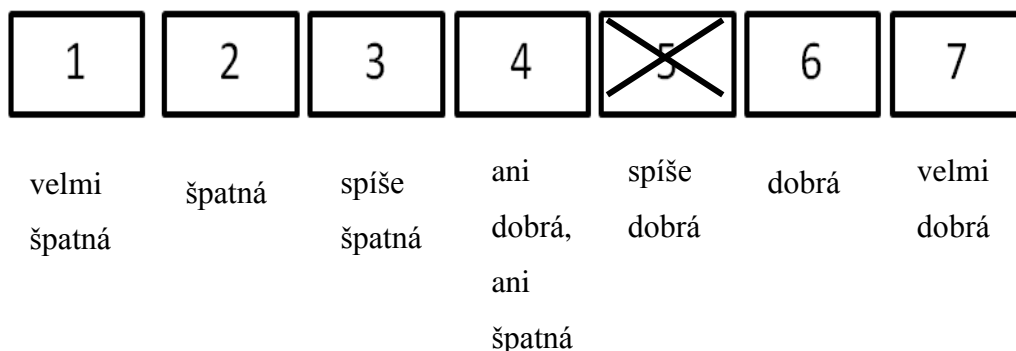
Z hlediska managementu jsou důležité zejména postoje vůči sobě samému, spolupracovníkům, vedoucím i k práci, kterou vykonáváme. Motivují nás a vytvářejí spokojenost, ale mohou vyvolat i negativní účinky, např. odbývání práce.

Postoje měříme pomocí **postojových škál**, kdy pracovník označuje své postoje křížkem, která může vypadat např. takto:

(Bělohlávek, 1996)

Obrázek 2: Postojová škála

MOJE PRÁCE

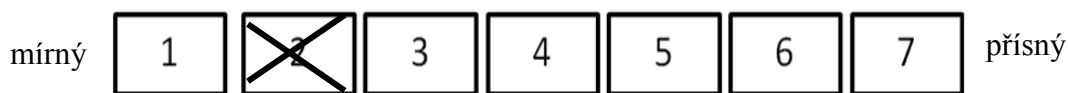


Zdroj: Bělohlávek, 1996

Jiným typem je **adjektivní škála**, kde dotazovaný umístí svůj názor mezi dvě adjektiva:

Obrázek 3: Adjektivní škála

VEDOUcí



Zdroj: Bělohlávek, 1996

Postoje nám slouží k posouzení **organizačního klimatu**. „Organizační klima můžeme považovat za soubor postojů k různým organizačním skutečnostem.“ Kvalifikujeme ho pomocí postojových škál.

Nejsilnějším aspektem postojů je stránka emoční; pokud máme působit na rozum pracovníka, musí to být spojeno právě s touto stránkou.

„Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité.“ Závažná rozhodnutí v životě lidí ovlivňuje tzv. **hodnotový systém**, který vyjadřuje, které okruhy hodnot preferujeme. Je ovlivněn příslušností člověka k různým skupinám podle pohlaví, profese, vzdělání, národnosti atd. (Bělohlávek, 1996)

1.3 Podstata řízení a vedení lidí

1.3.1 Manažerské styly

Manažerský styl nám říká, jakým způsobem manažeři jednají, aby prostřednictvím svých zaměstnanců dosáhli stanovených výsledků. Týká se to převážně manažerů, kteří jsou vedoucí, a také toho, jak uplatňují své pravomoci. „Manažeři mohou být autokratičtí nebo demokratičtí, tvrdí nebo měkcí, nároční nebo nedbalí, direktivní nebo mohou nechávat věcem volný průběh, mohou zachovávat odstup nebo být přístupní, destruktivní nebo konstruktivní, orientovaní na úkol nebo orientovaní na lidi, nekompromisní nebo pružní, ohleduplní nebo bezcitní, přátelští nebo chladní, strojení nebo nenucení.“

To, jak se jednotliví manažeři chovají, závisí na tom, jaké mají přirozené sklony, někdy i na tom, jakým příkladem jsou jim jejich nadřízení, a zčásti na normách a hodnotách daného podniku. (Armstrong, 1999)

1.3.2 Funkce manažera

Plánování – „Je činnost, jíž v duchu překlenujete mezeru mezi tím, kde jste vy a vaše skupina nyní, a tím, kde chcete být z hlediska splnění určitého úkolu v nějakém budoucím okamžiku.“ (Adair, 1993)

Organizování – „Podstata organizování spočívá v budování organizační struktury instituce, která vytváří prostředí („řád“) pro efektivní spolupráci jednotlivců a skupin při budoucí realizaci souboru činností, vztahujících se ke všem institucionálním funkcím.“

Personalistika – „Personalistika je proces získávání schopných a potřebných pracovníků, jejich adaptace v novém prostředí a udržení na zvolené pozici, což předpokládá schopnost ovlivňování chování vybraných pracovníků.“

Kontrolování – Je to hodnocení vykonané práce, popřípadě její korigování, které vede ke splnění plánů podniku a jeho cílů.

Vedení – K tomu, aby manažer správně vedl a řídil své podřízené, potřebuje vytvářet energii, ale zároveň ji také usměrňovat. (Klestil, Pištěláková & Vágner, 1997)

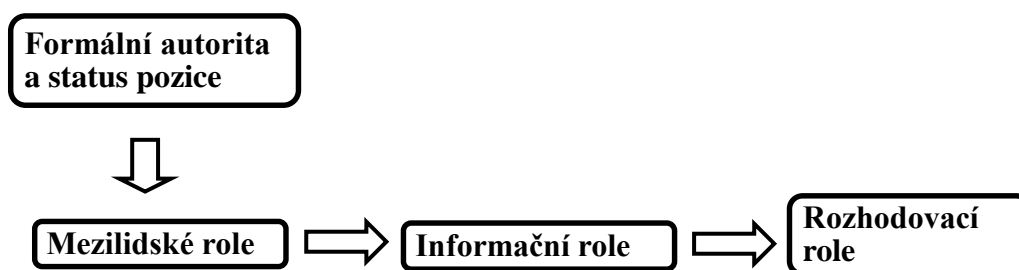
Tradiční přístup k umění vést lidi vychází z toho, že vůdčí osobou se stane člověk proto, že má určité vlastnosti. (Adair, 1993)

1.3.3 Role manažera

„To, co manažeři dělají, nemůže být spojováno s klasickým pohledem na aktivity managementu. Práce manažera by mohla být spíše popsána jako plnění různých ‚rolí‘ či jako množina chování spojeného s určitou pozicí.“ (Cejthamr & Dědina, 2010)

Manažerské aktivity poté můžeme rozdělit do deseti rolí, které dále rozčleňujeme do následujících tří skupin: **mezilidské role**, **informační role**, **rozhodovací role** (viz obrázek níže).

Obrázek 4: Manažerské role



Zdroj: Cejthamr & Dědina, 2010

Manažerské role – jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority.

- a. **Role vůdčí osobnosti** – je nejzákladnější přirozenou rolí pro manažera; manažer organizaci reprezentuje a zároveň i symbolizuje, podepisuje dokumenty a účastní se různých společenských akcí.
- b. **Role vedoucího** – patří k nejvýznamnějším rolím, manažer má odpovědnost za plnění úkolů a musí své podřízené motivovat.
- c. **Role propojovatele** – zapojuje manažera do vztahů s pracovníky, důležitá je zde vazba mezi okolím a organizací.

Informační role – tato role se vztahuje k předávání informací a zdrojům, které manažer získává během svých aktivit.

- a. Role dohlázele** – v této roli manažer získává informace, které musí nejdříve sám vyhledat a které mu slouží k pochopení práce podniku a jeho okolí; získává je z vnitřních a vnějších zdrojů. (Cejthamr & Dědina, 2010)
- b. Role šířitele informací** – manažer v rámci své propojovací role předává organizaci informace, jež získal z vnějšího prostředí, a informace z vnitřního prostředí předá v roli vedoucího svým podřízeným.
- c. Role mluvčího** – manažer předává prostřednictvím své autority informace lidem mimo jednotku, např. – tisku, zákazníkům, atd. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Rozhodovací role – manažer přijímá strategická organizační rozhodnutí, která jsou založena na jeho autoritě a postavení, a také má přístup k informacím.

- a. Role podnikatele** – manažer plánuje řízené změny prostřednictvím toho, že využívá různé příležitosti nebo přijímá různá opatření, aby zlepšil danou situaci.
- b. Role napravovatele poruch** – manažer reaguje na nečekané problémy, které se naskytly.
- c. Role rozdělovatele zdrojů** – manažer rozhoduje o tom, kde má být vynaložena práce, a rozhoduje o penězích, zaměstnancích či zásobách.
- d. Role jednatele** – manažer se účastní jednání, podepisuje smlouvy, důležitou funkci zde má vyjednávání. (Cejthamr & Dědina, 2010)

1.4 Kariéra manažera

1.4.1 Práce manažera

Manažer stráví většinu času prací s informacemi. Využívá je pro motivování, usměrňování a organizování lidí tak, aby správně vykonávali svěřenou práci.

Informace jsou pro manažera surovinou, materiálem či produktem řídicího procesu, jelikož např.:

- jsou prostředníkem pro tvorbu různých příkazů a plánů,
- slouží pro kontrolu a operativní řízení,
- zvyšují jeho znalosti,
- jsou předmětem komunikace v daném podniku,
- jsou zdrojem znalostí o okolí podniku či dané společnosti. (Kačír, 1989)

„**Manažerská kariéra** je individuálně vnímaná posloupnost postojů a chování spojených s pracovními zkušenostmi a činnostmi, která se objevuje během života určité osoby.“ Velký vliv na kariéru má i mimopracovní život dané osoby. Z hlediska organizace znamená kariéra určité činnosti, kterými podnik obnovuje sám sebe. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

Rozlišujeme kariéru subjektivní a objektivní. „**Subjektivní kariéra** neboli vnitřní kariéra se vztahuje k osobnímu ocenění úspěšnosti jednotlivých profesních vývojových fází. **Objektivní** či vnější kariéra je zachycena v personální dokumentaci pracovníka nebo je utvářena míněním vnějších posuzovatelů.“ (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003)

1.4.2 Jak dlouho zůstat ve funkci manažera

Než se stane člověk manažerem, měl by si uvědomit, že manažer pracuje více než osm hodin denně, musí přinášet podniku zisk, musí být neustále tvořivý, přesný, očekává se od něj náročnost a velmi vysoká intenzita pracovních úkolů.

V USA, převážně ve větších podnicích, je manažer ve funkci průměrně 3–4 roky, což je dáno tím, že je efektivně využíván. Ve strategických manažerských funkcích zůstává manažer průměrně 5–8 let. (Tóth & Lubelec, 1991)

1.4.3 Umění řídit

Každý manažer, který chce, aby organizace správně fungovala, musí dosahovat takové pozice, ve které bude schopen bez problémů jednat. K tomu ale potřebuje vhodné podmínky, jako jsou například: kultura podniku, vnitřní marketing, vhodné podřízení

a ochránci. Velkým přínosem pro každého manažera je výborný šéf, který podporuje jeho činnost.

Důležité také je, aby manažera řízení bavilo. To je významný předpoklad jeho úspěchu. Existují dva způsoby, jak zajistit, že nás práce bude bavit. Zaprvé to, že nás něco baví, závisí pouze na nás samotných. Vše vyplývá z našich povahových rysů a také ze zkušeností. Za druhé platí, že sami sebe nezměníme, ale můžeme změnit naše očekávání. Pokud se naše očekávání splní, jsme spokojeni. (Scott & Söderberg, 1994)

1.4.4 Tvořivost a inovace manažera

Tvořivost a inovace jsou mezi odborníky a společnostmi vnímány velmi různorodě. Inovace je určitý proces v podniku, který můžeme chápat jako přizpůsobení se tržnímu prostředí. Přináší pozitivní změny, které se týkají rozvoje podniku a spolupracovníků, zlepšuje se komunikační úroveň a dochází k celkové spokojenosti. Inovací může být i technologická či personální změna nebo proces, jímž dojde ke zlepšení práce v týmu.

V podnikání a managementu používáme inovaci k určení správné strategie podniku, nebo když zavádíme na trh nový produkt či službu. (Mikuláščík, 2010)

„Rozlišujeme čtyři základní role, které by měly být naplněny během tvůrčího inovačního procesu:

- a. **badatel, výzkumník** – hledá nové informace,
- b. **umělec** – mění své poznatky, přetváří je do nových forem,
- c. **soudce, rozhodčí** – hodnotí vlastnosti nápadu, ale především se zaměřuje na jeho přednosti, rentabilitu,
- d. **bojovník** – přenáší nápady do praxe.“

Tvořivost vytváří alternativy, ve kterých pak manažer hledá něco užitečného. Ti, kteří ji využívají pouze k sestavení nápadů, potřebují inovaci. Pokud se používá inovace místo tvořivosti, znamená to, že se implementují myšlenky do konkrétních služeb a výrobků. (Mikuláščík, 2010)

1.5 Typologie osobnosti manažera

1.5.1 Psychoanalytická teorie – Sigmund Freud

Sigmund Freud se narodil na Moravě v židovské rodině. Jako lékař byl velice úspěšný, ale kolegy nebyl uznáván. Neudržel dlouhodobá přátelství. Jediný, s kým udržoval hluboký vztah, byl berlínský lékař doktor Wilhelm Fliess, kterého nazýval svým „alter ego“. Měl manželku Martu a s ní šest dětí. Po okupaci Rakouska opustil Vídeň, odešel do Anglie, kde také zemřel. (Drapela, 1997)

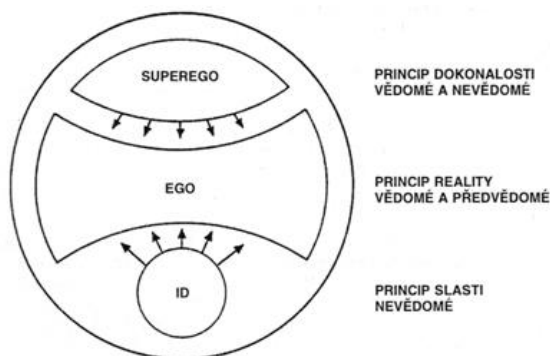
Hlavní body Freudovy teorie:

- **Fyziologický determinismus** = „Podle Freuda je jedinec puzen mocnými fyziologickými silami, které mají rozhodující vliv na lidský život, jsou to hlavní determinanty chování a vývoje osobnosti.“
- **Sexuální povaha duševní energie** = „*Libido* je Freudův vlastní pojem pro psychickou energii, která oživuje všechny osobnostní funkce, Libido je svou povahou sexuální.“
- **Nevědomí** = „Freudův pohled na osobnost lze přirovnat k ledovci. Vrcholek, který vyčnívá nad hladinu, se nazývá *vědomí*, vrstva pod ní se nazývá *předvědomí* a rozsáhlá vrstva představovaného ledovce je *nevědomí*.“ (Drapela, 1997)

Struktura osobnosti:

Podle Freuda je osobnost uzavřeným systémem, v němž se uplatňuje *libido*, tedy duševní energie. Freud určil tři subsystémy, které mají různé principy a cíle, existují v osobnosti společně, ale neustále proti sobě bojují. Jedná se o: *id*, *ego* a *superego*, jak můžeme vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 5: Struktura osobnosti



Zdroj: Drapela, 1997

Id se z hlubin nevědomí domáhá toho, aby byly uspokojeny jeho potřeby. Ty jsou uspokojovány v primárním procesu, kdy dochází k směšování reality a fantazie.

Ego je racionální a způsob, jakým funguje, se nazývá *sekundární proces*, který je založen na realitě a opravdovém uspokojení potřeby. K tomu dochází pomocí *testování reality*, kdy dojde k porovnání přání s realitou, ve které se jedinec pohybuje.

„*Superego* lze definovat jako moralizující sílu v osobnosti, založenou na principu dokonalosti.“ (Drapela, 1997)

1.5.2 Analytická teorie – Carl Gustav Jung

Jung je zakladatelem školy analytické psychologie, která velmi ovlivnila psychologii, ale také oblast umění a literatury.

Původem byl Švýcar a působil jako univerzitní profesor. Důležité bylo i jeho přátelství se Sigmundem Freudem. Hodně cestoval na jiné kontinenty, aby poznal jiné kultury. Vedle psychologie se zajímal o historii, náboženství, antropologii nebo mytologii. Když Jung vysvětluje některý psychologický pojem, odkazuje vždy k historii či náboženství. (Drapela, 1997)

Hlavní body Jungovy teorie:

- *Osobnost – samostatný systém* = „Jung pojímal osobnost, kterou nazýval **psyché**, jako samostatnou soustavu. Každý člověk je schopen vyjádřit svou individualitu a jedinečnost ve vztahu vůči okolí.“

- *Rozšířený pohled na minulost* = důležitá je zde minulost jedince.
- *Nový pohled na nevědomí* = „Jung chápal nevědomí mnohem pozitivněji než klasická psychoanalýza. Jeho pojetí bylo také širší, předpokládal zděděné **kolektivní nevědomí** a získané **osobní nevědomí**.“
- *Sebeuskutečnění a celistvost* = Člověka, který dosáhl velmi vysokého stupně **sebeuskutečnění**, považuje Jung za zralého a dobře přizpůsobeného.
- „Jiným úzce souvisejícím pojmem, týkajícím se osobního přizpůsobení, který Jung zavedl, byla **celistvost** – zásadní jednota osobnosti.“ (Drapela, 1997)

Struktura PSYCHÉ:

Podle Junga se osobnost neboli psyché skládá ze čtyř hlavních subsystémů: kolektivní nevědomí, osobní nevědomí, ego – vědomé já a Bytostné já, které spojuje vědomí a nevědomí.

KOLEKTIVNÍ NEVĚDOMÍ:

Tuto část nevědomí naše osobnost zdědila, úzce souvisí s minulostí a obsahuje v sobě duše našich předků až k prvopočátkům. (Drapela, 1997)

ARCHETYPY:

„Kolektivní nevědomí uchovává mnohá tajemství přejatá od předků, jádra původních představ spjatých s přírodními jevy a tendence nabité silným emočním obsahem, Jung je nazval *archetypy*.“

OSOBNÍ NEVĚDOMÍ:

„Vynořuje se z citů, myšlenek a interpersonálních zážitků, které byly zapomenuty, vytěsněny, potlačeny nebo nějakým jiným způsobem zmizely z vědomí.“ (Drapela, 1997)

EGO A BYTOSTNÉ JÁ:

Ego je zodpovědné za chování osoby, ale i za její identitu. „Ego však samo o sobě nemůže člověku nabídnout vrcholné příležitosti vývoje, kterých je jedinec schopen dosáhnout.“ Z tohoto důvodu existuje Bytostné já, které slouží k vnitřnímu růstu osoby.

JUNGOVA TYPOLOGIE:

Jung rozlišuje **introverzi** a **extroverzi**, tj. zda se osoba zaměřuje na okolí okolo sebe, nebo na intrapsychický svět. Obě tyto části jsou přítomny v každém z nás, jedna má ale větší vliv než ta druhá.

Typy osobnosti rozlišujeme také podle poměrné síly čtyř „mohutností“ či **psychických funkcí**. Jejich povaha je vysvětlována pomocí hodnot, které jsou určitým způsobem specifické:

- Myšlení – zkoumá, co určitý předmět jest.
- Cítění – určuje jistou hodnotu tohoto předmětu.
- Smyslové vnímání – zahrnuje smyslové zkušenosti.
- Intuice – hledá skrytý význam předmětu.

„Kombinace a interakce dvou postojů a čtyř funkcí poskytuje obsaženou taxonomii lidských typů.“ V praxi se nejvíce používá Jungovo pojetí komplexů, zděděných archetypů, důraz na sebeuskutečnění a osobní jedinečnost a hlavní části jeho typologie, na jejichž základě byl vyvinut **Myersův-Briggsův typologický test**. (Drapela, 1997)

2 METODIKA

2.1 Hlavní a dílčí cíle práce

Hlavním cílem práce je zjištění míry vlivu osobnostního typu manažera na řízení podniku. Na základě zjištěných dat a informací chceme nalézt odpovědi na jednotlivé otázky a následně doporučit možnosti zlepšení situace a navrhnout případné změny.

Cílem první, teoretické části je provedení syntézy odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. Je zde sestaven ucelený pohled na danou problematiku a jsou rozebrány nejpodstatnější teoretické poznatky týkající se profilu manažera v organizaci, podstaty řízení a vedení lidí, kariéry manažera a typologie osobnosti manažera.

V úvodu praktické části je charakterizována vybraná organizace. Tato část slouží k aplikaci poznatků zjištěných v první části na danou organizaci. Poté je proveden vlastní výzkum, prostřednictvím dotazníkového šetření zaměstnanců je analyzována současná situace vlivu osobnostního typu manažera na řízení podniku a ověřena jeho míra. Dále je k výzkumu použit MBTI test, který slouží k analyzování osobnostního typu vrcholového manažera a k porovnání získaných dat z dotazníkového šetření se zaměstnanci podniku.

Na závěr jsou získaná data vyhodnocena, jsou navržena možná doporučení pro zlepšení dané situace a je vypracováno celkové shrnutí výsledků práce.

2.2 Metodický postup

Nejprve jsem se blíže seznámila s daným tématem práce prostřednictvím obdobných vysokoškolských prací, které se také zabývají touto problematikou. Důležité bylo si promyslet strukturu práce a prostudovat si pečlivě odbornou literaturu.

Dále jsem zpracovala literární rešerši a poté oslovila podnik, který mi umožnil spolupráci a poskytl mi potřebná data.

V úvodu praktické části jsem vybraný podnik stručně charakterizovala a poté jsem v něm provedla analýzu prostřednictvím dotazníkového šetření se zaměstnanci a MBTI testu, který byl předložen vrcholovému manažerovi. Získaná data jsem poté analyzovala

a zjistila současnou situaci vlivu osobnostního typu manažera na řízení podniku. Na závěr jsem doporučila kroky, které by mohly vést ke zlepšení situace.

2.3 Technika přípravy literární rešerše

Veškeré podklady pro teoretickou část své práce jsem čerpala především z české, ale i zahraniční odborné a vědecké literatury. Seznam těchto publikací je zveřejněn v poslední části této práce.

2.4 Technika sběru dat pro praktickou část práce

Konkrétní data pro praktickou část práce jsem čerpala z interních zdrojů organizace a webových stránek. Největším zdrojem informací bylo dotazníkové šetření se zaměstnanci a MBTI test, který jsem použila k hodnocení osobnostního typu vrcholového manažera podniku. Tyto zdroje informací jsem získala v měsíci únoru tohoto roku. Dotazník a MBTI test jsou připojeny v přílohách této práce.

2.5 Technika zpracování dat

Bakalářská práce včetně obrázků, grafů a schémat byla zpracována v prostředí Microsoft Office Word a Excel.

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

3.1 Základní údaje, historie a vývoj firmy

Pro praktickou část práce jsem si zvolila společnost **DAŇHEL AGRO a.s.** Tato firma byla založena 21. října 1991, kdy se začala psát historie jejího prodeje zemědělských strojů.

Od svého založení si firma zakládá na rodinném vlastnictví, aktivním přístupu k zákazníkovi v prodeji, ale i v servisu. Její filozofií je nabízet úzký sortiment strojů, které umožňují větší specializaci a tím i vyšší kvalitu poskytovaných služeb. Snaží se být průkopníkem nových technologií a určovat směr ve využití nejmodernějších zemědělských strojů. Prodej strojů je založen na kvalitním servisu a rychlé dodávce náhradních dílů.

Stěžejní značkou v sortimentu této firmy se stala začátkem roku 1994 značka John Deere. Od té doby si podnik vybuodoval pozici jednoho z největších zástupců značky John Deere v České republice.

Již od jejího vzniku je úspěch firmy založen na aktivním předvádění zemědělských strojů v podmínkách jednotlivých zákazníků formou služeb. Tím si firma ověřuje vhodnost daných strojů a technologií v různých podmínkách zemědělské praxe. Zároveň tento způsob prezentace umožňuje pracovníkům firmy více se seznámit s dodávanými stroji po stránce prodejní a servisní.

Prodej strojů značky John Deere firma postupně rozšířila i na zahradní a komunální techniku, kde se také, nejen díky kvalitnímu servisu, dostává na přední příčky prodeje v ČR.

Stabilita firmy je založena na 5 pilířích. Hlavní pilíř tvoří prodej strojů, druhým je kvalitní servis, třetím jsou poskytované zemědělské služby s vlastními stroji v rostlinné výrobě, čtvrtým je vlastní zemědělská farma a poslední tvoří obchod se zemědělskými komoditami. Tyto pilíře jsou vzájemně provázány, podporovány a doplňují se.

3.2 Profil společnosti DAÑHEL AGRO a.s.

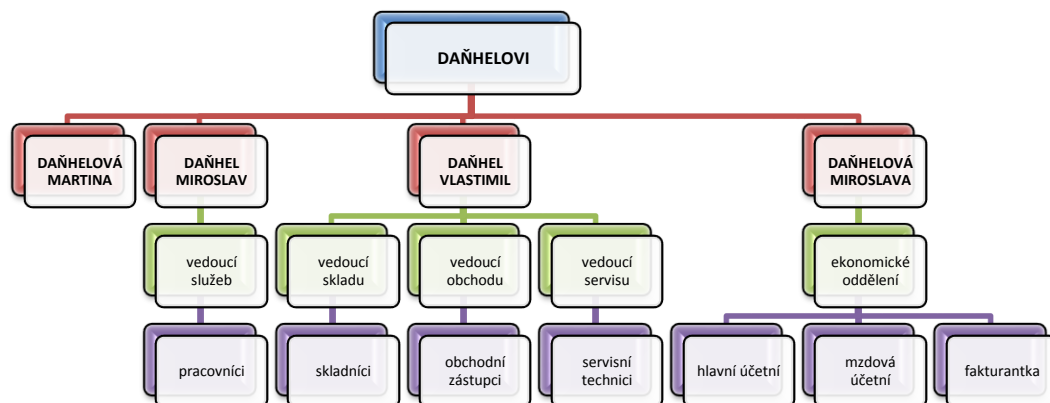
Tabulka 1: Profil společnosti DAÑHEL AGRO a.s.

NÁZEV SPOLEČNOSTI:	DAÑHEL AGRO a.s.
PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ:	akciová společnost
SÍDLO:	Divišov, Lbosín 43, PSČ 257 26
IČ:	260 71 169
DATUM VZNIKU:	21. října 1991
PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ:	zemědělská výroba, opravy silničních vozidel, kontrolní testování mechanizačních prostředků na ochranu rostlin, zámečnictví, nástrojařství, obráběčství, silniční motorová doprava, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
STATUTÁRNÍ ŘEDITEL:	Ing. Vlastimil Daňhel
PŘEDSEDA SPRÁVNÍ RADY:	Ing. Miroslava Daňhelová
ČLEN SPRÁVNÍ RADY:	Ing. Vlastimil Daňhel, Ing. Miroslav Daňhel
ZPŮSOB JEDNÁNÍ:	Společnost zastupují vůči třetím osobám statutární ředitel nebo předseda správní rady.
AKCIE:	120 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 150 000 Kč
ZÁKLADNÍ KAPITÁL:	18 000 000 Kč
LOGO SPOLEČNOSTI:	

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Organizační struktura firmy DAŇHEL AGRO a.s.

Obrázek 6: Organizační struktura firmy DAŇHEL AGRO a.s.



Zdroj: interní materiály organizace

4 VLASTNÍ VÝZKUM

4.1 Základní údaje o vlastním výzkumu

Realizovaný výzkum byl prováděn **metodou dotazníkového šetření a MBTI** (Myers-Briggs Type Indicator) **testu**.

Předmětem a účelem výzkumu bylo zjištění míry vlivu osobnostního typu manažera na řízení podniku. Na základě zjištěných dat a informací jsem se pokusila nalézt odpovědi na jednotlivé otázky a následně doporučit možnosti ke zlepšení situace a navrhnout případné změny.

Dotazníkové šetření bylo prováděno od **25. února do 3. března tohoto roku**. Cílovou skupinou byli všichni zaměstnanci společnosti DAŇHEL AGRO a.s. Dotazníkové šetření bylo tedy určeno všem 85 zaměstnancům. MBTI test byl proveden u vrcholového manažera podniku ve stejném týdnu jako dotazníkové šetření.

Realizace sběru dat proběhla v hlavním sídle podniku, tedy v Týně nad Vltavou, kde se nachází většina zaměstnanců. Dotazníkový formulář a MBTI test jsou součástí příloh této práce.

Dotazník byl předložen všem zaměstnancům podniku – tedy 85 lidem. Celková návratnost činila **28,05 %**. Dotazníkovému šetření se tedy podrobilo celkem **33 respondentů**. MBTI testu se podrobil pouze vrcholový manažer, který ho i ochotně vyplnil.

4.2 Konkrétní cíle dotazníkového šetření a MBTI testu

Než byl dotazník sestaven, musel být zformulován problém a následně určen cíl šetření. Na základě cílů byly sestaveny jednotlivé otázky a možnosti odpovědí, které měly zajistit potřebná data pro můj výzkum.

Cílem dotazníku bylo získat potřebné informace zejména z těchto oblastí:

- typ osobnosti a vlastnosti manažera,
- motivační techniky a nástroje používané manažerem
- převažující styl řízení uplatňovaný manažerem,
- způsob přenášení pravomocí od manažera na jeho podřízené,

- komunikační techniky využívané mezi manažerem a zaměstnanci,
- způsob chování manažera k zaměstnancům.

Po vyplnění MBTI testu vrcholovým manažerem podniku následovala analýza zjištěných odpovědí a jeho následné vyhodnocení, které vedlo k určení 1 z 16 osobnostních typů, který nejvíce popisoval jeho osobnost.

4.3 Struktura dotazníku a MBTI testu

Vytvořený standardizovaný dotazník se skládá z krátkého úvodu a pokynů k vyplnění. Je velmi stručný z důvodu úspory času zaměstnanců při jeho vyplňování. Obsahuje 7 otázek, kdy část otázek je uzavřená (*s jednou nebo více možnostmi volby*) a část otevřená (*s možností vyjádření vlastního názoru*). U některých otázek je v závorkách vysvětlen daný termín, aby zaměstnanci lépe porozuměli termínům v odpovědích.

MBTI test tvoří 48 krátkých otázek, kdy u každé otázky je na výběr ze dvou možných odpovědí. Vrcholový manažer musel zakroužkovat tu odpověď, se kterou se nejvíce ztotožňuje, a následně rozdělit 5 bodů u každé otázky mezi obě dvě odpovědi.

4.4 Analýza výsledků dotazníkového šetření a MBTI testu

4.4.1 Dotazníkové šetření se zaměstnanci

Na základě zjištěných dat z dotazníkového šetření byla každá otázka vyhodnocena zvlášť a následně byla vypracována její grafická reprezentace.

U MBTI testu byla také každá otázka vyhodnocena zvlášť. Získaná data bylo nutné zapsat do záznamového archu. Zde se pracovalo s bodovým ohodnocením přiřazeným manažerem k jednotlivým otázkám a i zde následně došlo ke grafickému znázornění zjištěných výsledků.

Otázka č. 1: Který typ osobnosti je typický pro vrcholového manažera podniku, ve kterém pracujete?

Tabulka 2: Typ osobnosti vrcholového manažera

MOŽNOST VÝBĚRU	ZAŠKRTNUTO
1. sangvinik	13×
2. cholerik	11×
3. flegmatik	9×
4. melancholik	0×

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1: Typ osobnosti vrcholového manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Převážná část zaměstnanců, konkrétně 13, vidí vrcholového manažera jako sangvinika. Až takový rozdíl od sangvinika netvoří cholerik, kterého zvolilo 11 zaměstnanců. Jako flegmatika ho vidí zbylých 9 respondentů. Zajímavé je, že nikdo z podřízených nevidí manažera jako melancholika.

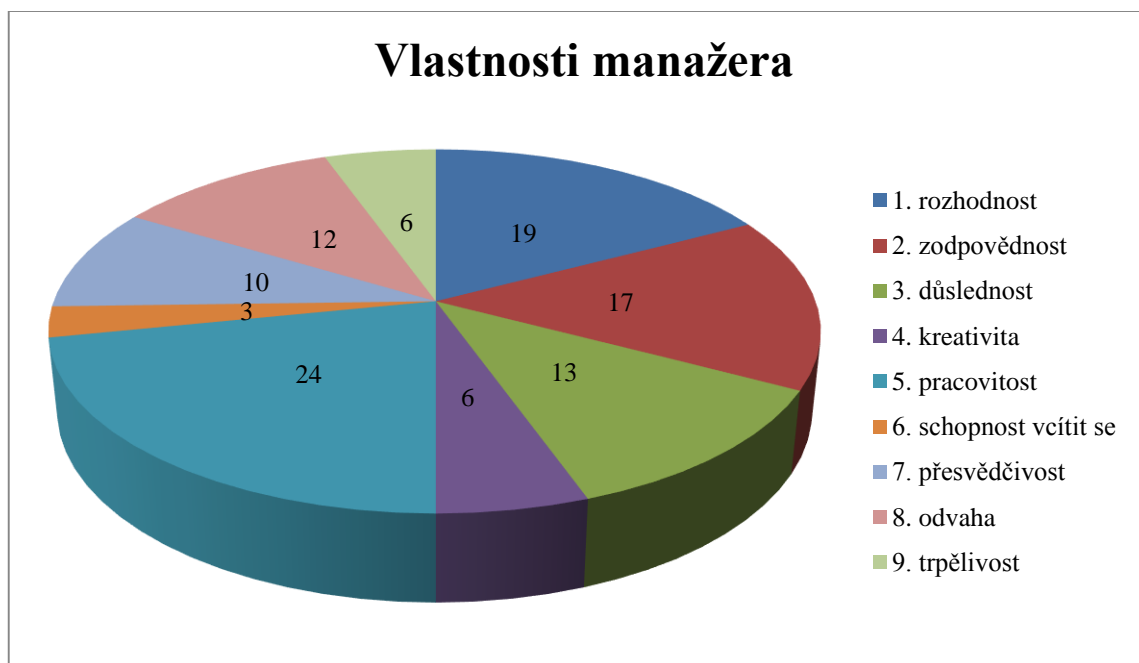
Otázka č. 2: Jaké vlastnosti převažují u tohoto manažera?

Tabulka 3: Vlastnosti manažera

MOŽNOST VÝBĚRU	ZAŠKRTNUTO
1. rozhodnost	19×
2. zodpovědnost	17×
3. důslednost	13×
4. kreativita	6×
5. pracovitost	24×
6. schopnost vcítit se	3×
7. přesvědčivost	10×
8. odvaha	12×
9. trpělivost	6×

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Vlastnosti manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky museli zaměstnanci zaškrtnout minimálně 1 otázku z důvodu toho, že manažer bude mít určitě více jak jednu vlastnost, která ho vystihuje. Zaměstnanci ho vidí jako pracovitého, rozhodného, zodpovědného, důsledného, odvážného a přesvědčivého člověka. Méně už ho vidí jako člověka se schopností vcítit se či jako trpělivého nebo kreativního.

Otázka č. 3: Jaké motivační techniky a nástroje používá, aby Vás motivoval?

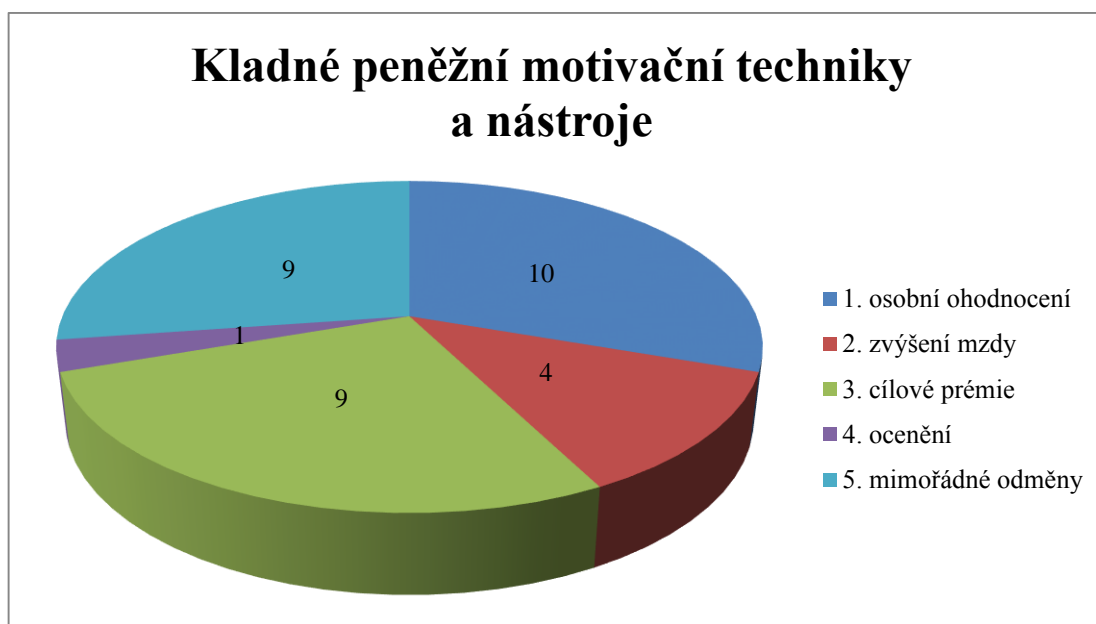
a) PENĚŽNÍ – kladné

Tabulka 4: Kladné peněžní motivační techniky a nástroje

VYPSANÁ ODPOVĚĎ	VYPSÁNO
1. osobní ohodnocení	10×
2. zvýšení mzdy	4×
3. cílové prémie	9×
4. ocenění	1×
5. mimořádné odměny	9×

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Kladné peněžní motivační techniky a nástroje



Zdroj: Vlastní zpracování

b) PENĚŽNÍ – záporné

Tabulka 5: Záporné peněžní motivační techniky a nástroje

VYPSANÁ ODPOVĚĎ	VYPSÁNO
1. pokuty	21×
2. penále	1×

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Záporné peněžní motivační techniky a nástroje



Zdroj: Vlastní zpracování

c) NEPENĚŽNÍ – kladné

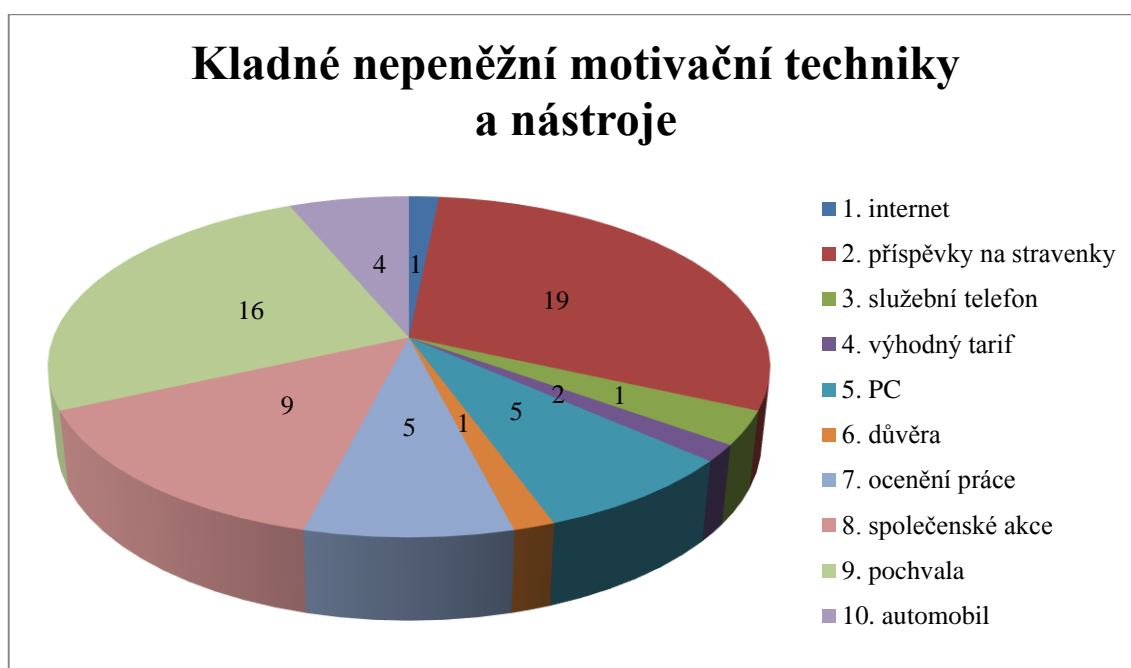
Tabulka 6: Kladné nepeněžní motivační techniky a nástroje

VYPSANÁ ODPOVĚĎ	VYPSÁNO
1. internet	1×
2. příspěvky na stravenky	19×
3. služební telefon	2×
4. výhodný tarif	1×
5. PC	5×

6. důvěra	1×
7. ocenění práce	5×
8. společenské akce	9×
9. pochvala	16×
10. automobil	4×

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Kladné nepeněžní motivační techniky a nástroje



Zdroj: Vlastní zpracování

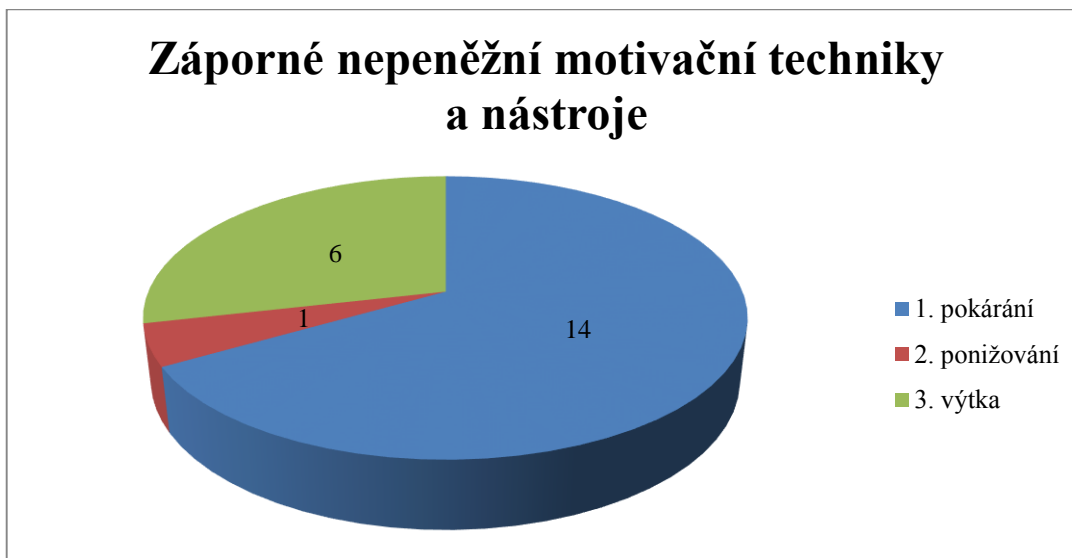
d) NEPENĚŽNÍ – záporné

Tabulka 7: Záporné nepeněžní motivační techniky a nástroje

VYPSANÁ ODPOVĚĎ	VYPSÁNO
1. pokárání	14×
2. ponižování	1×
3. výtky	6×

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Záporné nepeněžní motivační techniky a nástroje



Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky jsem volila pro přehlednost rozdělení na peněžní a nepeněžní motivační techniky a nástroje, dále poté jejich členění na kladné a záporné.

Co se týká peněžních motivačních technik a nástrojů, zde zaměstnanci nejvíce vypisovali jako pozitivum osobní ohodnocení, zvýšení mzdy a cílové prémie. Naopak za negativum považují pokuty, a to dokonce až 21 zaměstnanců. Jeden ze zaměstnanců v dotazníku zmínil, že dostávají pokuty za pozdní příchody a nevhodné oblečení.

Jako nejvíce používanou kladnou nepeněžní motivační techniku a nástroje vypsali zaměstnanci pochvalu, a to konkrétně 19 z nich. Služební telefon využívá 16 zaměstnanců a 9 zaměstnanců zmínilo konání společenských akcí. Jako další v pořadí bylo zmíněno: internet, výhodný tarif, PC, důvěra a ocenění práce. Jako záporná nepeněžní motivační technika a nástroj bylo zmíněno pokárání, a to konkrétně 14 zaměstnanci.

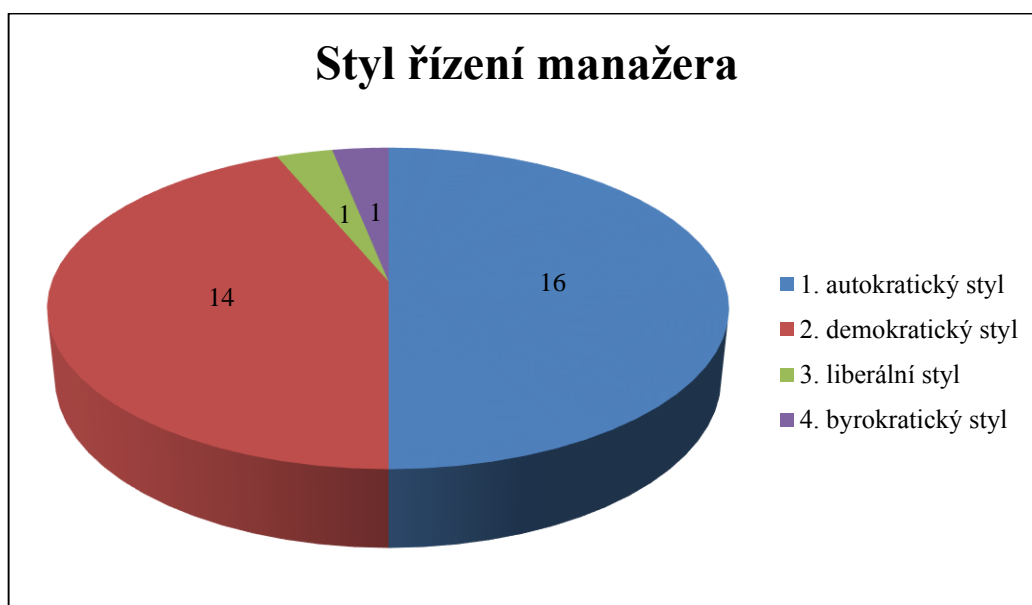
Otázka č. 4: Jaký styl řízení u něj převažuje?

Tabulka 8: Styl řízení manažera

MOŽNOST VÝBĚRU	ZAŠKRTNUTO
1. autokratický styl	16×
2. demokratický styl	14×
3. liberální styl	1×
4. byrokratický styl	1×

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Styl řízení manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti zvolili, že u manažera převažuje autokratický styl, a to 16 z nich. To je ale velmi ve sporu s demokratickým stylem, který zvolilo 14 respondentů. Liberální a byrokratický styl byl zvolen vždy jen jednou, dá se tedy předpokládat, že tento styl manažer neuplatňuje.

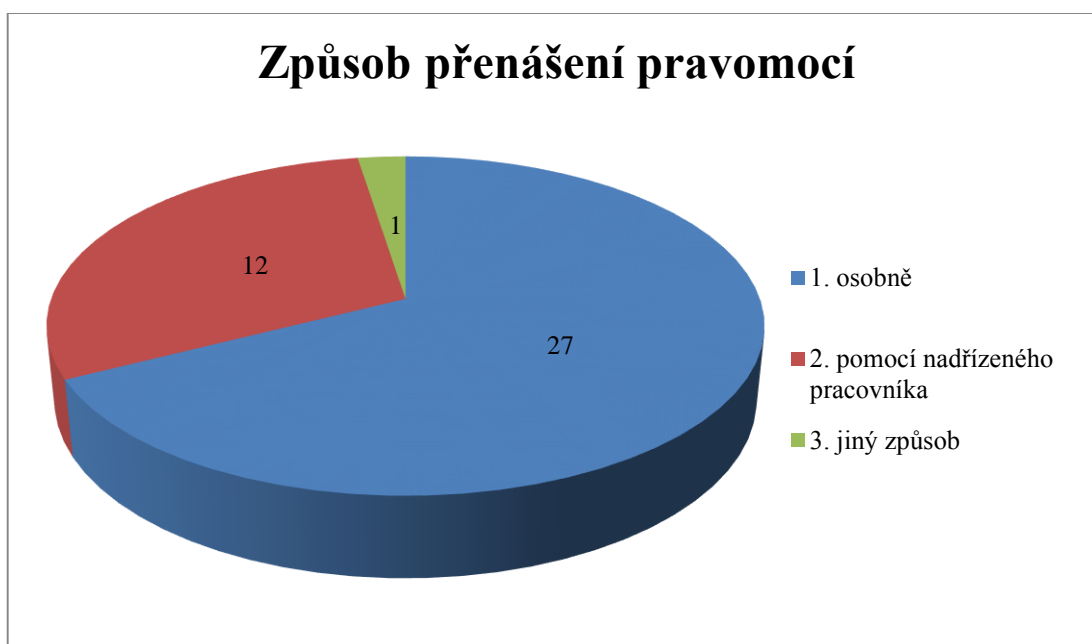
Otázka č. 5: Jakým způsobem na Vás přenáší pravomoci (= moc, oprávnění, právo rozhodovat)?

Tabulka 9: Způsob přenášení pravomocí

MOŽNOST VÝBĚRU	ZAŠKRTNUTO
1. osobně	27×
2. pomocí nadřízeného pracovníka	12×
3. jiný způsob	1×

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Způsob přenášení pravomocí



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že nejčastěji přenáší manažer pravomoc osobně, tuto možnost zvolila většina z respondentů, tedy 27 osob. Dochází ale i k formě přenášení pomocí nadřízeného pracovníka, to je uplatňováno u 12 dotazovaných zaměstnanců. Jiný způsob zvolil 1 ze zaměstnanců a napsal, že na něj jsou pravomoci přenášeny formou plné moci.

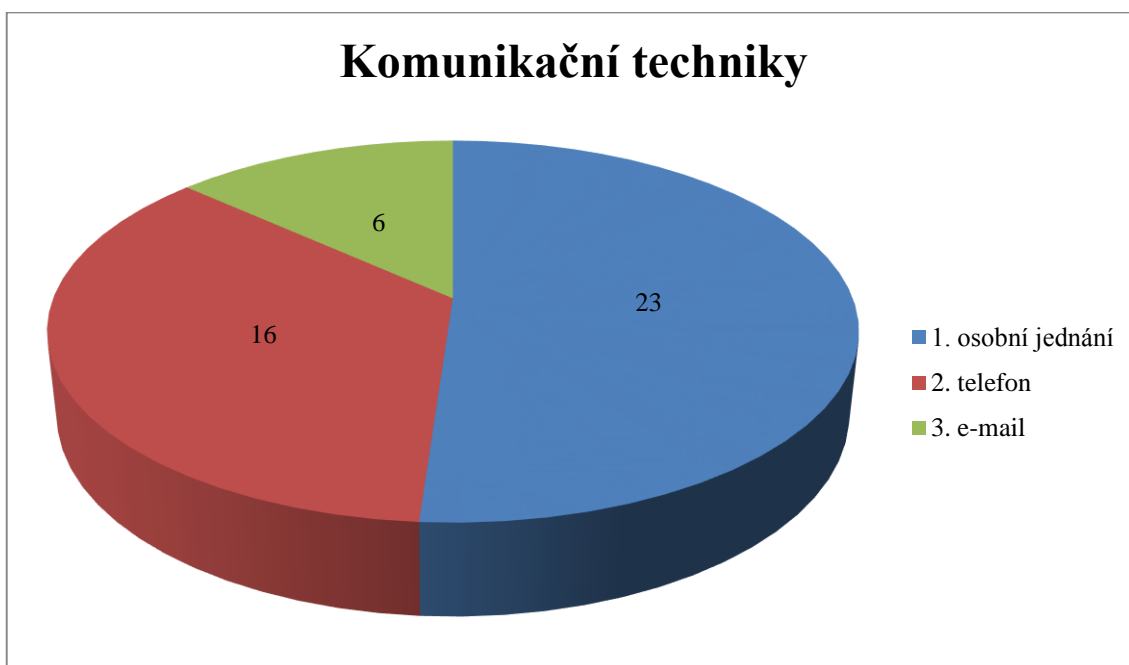
Otázka č. 6: Jaké komunikační techniky využívá ke komunikaci s Vámi?

Tabulka 10: Komunikační techniky

VYPSANÁ ODPOVĚĎ	VYPSÁNO
1. osobní jednání	23×
2. telefon	16×
3. e-mail	6×

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Komunikační techniky



Zdroj: Vlastní zpracování

Převažuje osobní komunikace mezi manažerem a zaměstnanci, což považuji za nejlepší komunikační techniku. Manažer ale využívá ke komunikaci velmi často telefon a o něco méně už e-mailovou korespondenci.

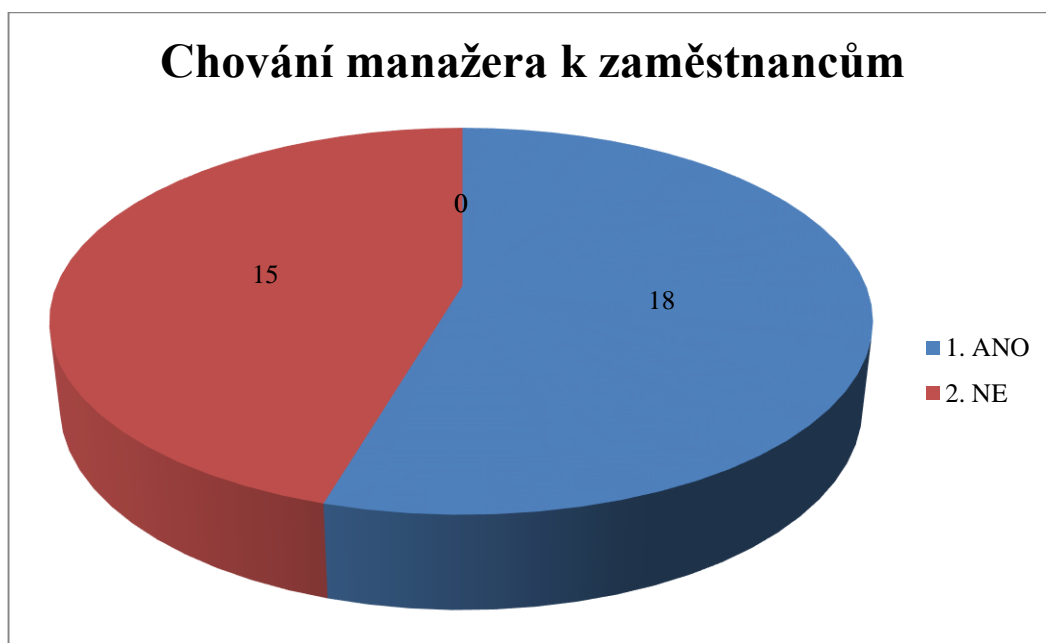
Otázka č. 7: Choval se k Vám zmíněný manažer vždy dobře?

Tabulka 11: Chování manažera k zaměstnancům

MOŽNOST VÝBĚRU	ZAŠKRTNUTO
1. ANO	18 x
2. NE	15 x

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Chování manažera k zaměstnancům



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků můžeme vidět, že manažer se k lidem chová spíše dobře než špatně. Ale na druhou stranu, jeho negativní přístup je také velmi patrný – k 15 dotazovaným se už někdy zachoval špatně.

4.4.2 MBTI test

Na základě MBTI testu vyšel vrcholovému manažerovi podniku typ **ISFP**, tedy introvertní smyslový typ.

Z výsledků vyplynulo, že vrcholový manažer je na pomezí introverze a extroverze, kde nebyl až tak velký bodový rozdíl. Na druhé straně u něj jednoznačně zvítězily smysly oproti intuici, kde byl rozdíl více jak 30 bodů. Stejně to bylo i u myšlení a cítění, kde jednoznačně zvítězilo cítění. Opravdu malý rozdíl byl naproti tomu u usuzování a vnímání, kde ale stejně zvítězilo vnímání. I zde můžeme říci, že je jedinec na rozhraní.

ISFP používají právě cítění jako funkci, která u nich jednoznačně dominuje. Jejich smysly je vedou ve vztahu k vnějšímu světu, což je u nich sekundární funkce. Zajímají se pouze o vnitřní a vnější smysly. Dokážou velmi dobře poznat, co situace vyžaduje, a díky tomu odpovídajícím způsobem zareagují. Tento typ nikdy nic neplánuje ani nepřipravuje. ISFP nikdy nečekají, protože čekání pro ně znamená přihlížet nečinně tomu, jak se jejich impuls zrodí a poté vyhasne. Zpravidla nepocítují bolest, únavu či nebezpečí. Při posuzování ISFP bychom měli zmínit dechberoucí brilantní výkony, jichž jsou někteří představitelé tohoto typu schopni. Tito lidé jsou velmi laskaví, jejich laskavost je v souladu s jejich niternými hodnotami. Jsou citliví vůči utrpení a bolesti jiných a nikdy neváhají nabídnout svou pomoc. (Čakrt, 1996)

ISFP se nepokoušejí být mistry slova, nejde zde o řeč, ale o jazyk. Často se orientují na smysly a poté se stává, že se nedostávají ke slovu.

Zajímají se o řemesla, kde mohou uplatit své smysly. Rádi se věnují řemeslům, protože jejich ruce vypoví více než jejich slova. ISFP miluje barvy, odstíny a různé látky a čáry.

Jsou nakloněni pouze tomu, co je přírodní nebo přirozené, a příroda je nakloněna jim.

Ve světě managementu jsou vzácným druhem. Mají malou ambici někomu poroučet. Chtějí především pomáhat a být užiteční. Nesvědčí jim prostředí, které je konfliktní, a často si nevědí rady s mnoha termíny. Jsou dobří tam, kde mohou řešit zapeklité situace a kde lidé potřebují podporu, vlídné slovo či vyslechnout. (Čakrt, 1996)

Tabulka 12: Výsledky osobnostního typu MBTI – vybrané odpovědi

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

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13: Výsledky osobnostního typu MBTI – bodové ohodnocení

SKÓRE PRO I	SKÓRE PRO E	SKÓRE PRO S	SKÓRE PRO N	SKÓRE PRO T	SKÓRE PRO F	SKÓRE PRO J	SKÓRE PRO P
2a 5 b	2b 0 b	1b 4 b	1a 0 b	3a 1 b	3b 4 b	4a 2 b	4b 3 b
5a 3 b	5b 2 b	6b 4 b	6a 1 b	7b 1 b	7a 4 b	8a 5 b	8b 0 b
9b 5 b	9a 0 b	10a 1 b	10b 4 b	11b 2 b	11a 3 b	12a 0 b	12b 5 b
13a 0 b	13b 5 b	14a 5 b	14b 0 b	15a 4 b	15b 1 b	16a 5 b	16b 0 b
17b 2 b	17a 3 b	18b 5 b	18a 0 b	19a 0 b	19b 5 b	20a 1 b	20b 4 b
21b 5 b	21a 0 b	22a 1 b	22b 4 b	24a 1 b	24b 4 b	23a 1 b	23b 4 b
26b 4 b	26a 1 b	25a 5 b	25a 0 b	27a 0 b	27b 5 b	28a 0 b	28b 5 b
29b 3 b	29a 2 b	30b 4 b	30a 1 b	32a 3 b	32b 2 b	31a 4 b	31b 1 b
33a 0 b	33b 5 b	34a 5 b	34b 0 b	35a 0 b	35b 5 b	36a 1 b	36b 4 b
37b 1 b	37a 4 b	38a 2 b	38b 3 b	40a 1 b	40b 4 b	39b 4 b	39a 1 b
43a 1 b	43b 4 b	42a 4 b	42b 1 b	41a 0 b	41b 5 b	44b 1 b	44a 4 b
45b 5 b	45a 0 b	47a 1 b	47b 4 b	48a 1 b	48b 4 b	46a 4 b	46b 1 b
Σ 34 b	26 b	41 b	19 b	14 b	46 b	28 b	32 b

Zdroj: vlastní zpracování

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DISKUZE

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

1. osobnostní typ manažera,
2. vnímání manažera ze strany zaměstnanců,
3. porovnání výsledků z dotazníků manažera a zaměstnanců.

5.1 Osobnostní typ manažera

Vrcholovému manažerovi vyšel osobnostní typ **ISFP**. Tento osobnostní typ hodně inklinuje ke krásnému umění. Pozorováním se špatně odhaluje a právě on bývá nejvíce nedoceněným či mylně interpretovaným typem. Jeho výskyt v populaci je okolo 5 %. Bývá hodně požitkářský a impulzivní jako ostatní SP. Nic nepřipravuje ani neplánuje. Nenechává se svazovat dlouhodobými cíli, jedná, když potřebuje nebo chce jednat. Je tak ovlivněn impulzy, že zpravidla moc nevnímá únavu, nebezpečí nebo bolest. Důležité je zdůraznit jeho inteligenci. Jedinci ISFP bývají velmi vřelí k druhým, jsou dosti citliví na bolest a trápení ostatních. ISFP nemá potřebu se rozvíjet slovně ani řečově. Bývá ve velmi úzkém kontaktu s realitou. Druzí na něj pohlížejí jako na odměřeného člověka, který se příliš snadno vzdává. Ke štěstí a spokojenosti potřebuje volný prostor a svobodu. Poměrně velké procento těchto typů pobývá v přírodě, protože mnozí z nich si velmi dobře rozumějí se zvířaty. ISFP bývají optimističtí, nemají rádi hierarchické uspořádání, povinnosti a závazky. Potřebují zajímavé podněty, rádi riskují a pokoušejí štěstí. Raději utrácejí, než šetří.

Jelikož vrcholového manažera velice dobře znám, s tímto výsledkem spíše nesouhlasím, byť se v charakteristice našly i pasáže, se kterými souhlasit lze. Vrcholový manažer, u kterého jsem prováděla šetření, neinklinuje k umění. Naopak s charakteristikou, která ho vidí jako impulzivního, mohu naprosto souhlasit. Co se týče oblasti plánování a připravování – toto je jeho každodenní činnost, bez ní by se neobešel, jelikož jeho pozice toto 100% vyžaduje. Dlouhodobými cíli je svazován a jedná vždy, když to daná situace žádá. Pravdou je, že zpravidla moc nevnímá únavu, jelikož je zvyklý na to, že jeho práce je náročná a představuje i mnoho přesčasů, které musí zvládat. S výskytem velmi vysoké inteligence u tohoto typu mohu souhlasit, protože bez ní by nemohl svou práci dělat – ta je jeho velkým pomocníkem. Velmi mě zaujalo spojení s přírodou, tuto

charakteristiku musím potvrdit, jelikož díky své práci se pohybuje v přírodě každý den. Dále mě zaujalo, že typ ISFP potřebuje zajímavé podněty, rád riskuje a pokouší štěstí. Musím říci, že tato věta dotyčného vystihuje snad nejvíce. Jak se říká, „risk je zisk“. Touto větou se opravdu řídí a díky tomu je také velmi úspěšný. Riskování patří k jeho životu, neriskuje jen v práci, ale i ve volném čase, protože jeho zálibou je rallye.

5.2 Vnímání manažera ze strany zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti **DAŇHEL AGRO a.s.** vidí vrcholového manažera spíše jako sangvinika, i když velká část zaměstnanců má opačný názor a přiklání se spíše k cholerikovi. V jejich očích je tento manažer pracovitý, rozhodný, zodpovědný, důsledný, odvážný a přesvědčivý. Manažer je motivuje například osobním ohodnocením, zvýšením mzdy, cílovými prémiei či pochvalou. Naopak jako negativum vidí dostávání pokut za pozdní příchody a nevhodné oblečení. Jako nepeněžní motivační technika a nástroj bylo nejvíce zmíněno pokárání. Jako převažující styl řízení zvolili respondenti styl autokratický, i když mnoho zaměstnanců si myslí, že manažer uplatňuje styl demokratický. Nejčastěji přenáší manažer pravomoci na své podřízené osobně, k tomu dochází u většiny dotazovaných respondentů. Ke komunikaci využívá opět osobní jednání, ale často i telefon. Poslední otázka v mém dotazníku směřovala na způsob chování manažera k zaměstnancům – z výsledků je patrné, že se manažer chová spíše dobře než špatně, ačkoli negativní formu přístupu zvolilo také mnoho zaměstnanců.

5.3 Porovnání výsledků z dotazníků manažera a zaměstnanců

Na základě předchozích výsledků můžeme říci, že vrcholový manažer je viděn v očích zaměstnanců poněkud jinak, než typ, který mu vyšel podle MBTI testu.

Pro typ ISFP je typická impulzivnost, kterou vidí u toho manažera i převážná část zaměstnanců, protože ho označila jako cholerika.

Rozpor ale vidím ve vlastnostech převažujících u tohoto manažera. Pro typ ISFP je typické, že nic nepřipravuje, neplánuje. Naopak zaměstnanci ho vidí jako člověka, který je pracovitý, rozhodný, zodpovědný, důsledný, odvážný a přesvědčivý. Pravdou je, že

zpravidla moc nevnímá únavu, jelikož je zvyklý na to, že jeho práce je náročná a představuje i mnoho přesčasů, které musí zvládat. Dále jsme se z výsledků MBTI testu o tomto člověku dozvěděli, že bývá velmi vřelý k druhým a je citlivý na bolest a trápení ostatních. Takového ho ale zaměstnanci nevidí. Třetina zaměstnanců zvolila, že je odvážný a trpělivý, což je pro typ ISFP typické.

Manažer motivuje zaměstnance například osobním ohodnocením, zvýšením mzdy, cílovými prémiei či pochvalou. Naopak jako negativum vidí zaměstnanci dostávání pokut za pozdní příchody a nevhodné oblečení. Jako nepeněžní motivační technika a nástroj bylo nejčastěji zmíněno pokárání. Myslím si, že i v této oblasti dochází trochu k rozporu s výsledky MBTI testu, jelikož typ ISFP nemá rád konfliktní prostředí a spíše lidi podporuje a říká jim vlídná slova, než dává pokuty či používá pokárání.

Jako převažující styl řízení zvolili zaměstnanci styl autokratický, i když mnoho zaměstnanců si myslí, že manažer uplatňuje styl demokratický. Zde také vidím rozpor, jelikož pro typ ISFP je typické, že má malou ambici někomu poroučet, což je pro autokratický styl právě příznačné.

Nejčastěji přenáší manažer pravomoci na své podřízené osobně, tak k tomu dochází u většiny dotazovaných respondentů. Zde také vidím rozpor s výsledky MBTI testu, jelikož typ ISFP nebývá mistrem slova.

Jako komunikační techniku využívanou manažerem ke komunikaci se svými podřízenými volili zaměstnanci nejčastěji osobní jednání, poté telefon a nejméně e-mail. Zde je to podobné jako v předchozí otázce. Také zde vidím rozpor, protože pokud by souhlasil osobnostní typ, který vyšel v testu u tohoto manažera, pak by zaměstnanci nejčastěji volili e-mail.

Poslední otázkou bylo, zda se zmíněný manažer choval k zaměstnancům vždy dobře. Zaměstnanci zvolili spíše pozitivní přístup v chování manažera, i když negativní přístup také zvolilo mnoho respondentů a v četnosti obou odpovědí byl opravdu nepatrný rozdíl. I zde si myslím, že dochází k rozporu s MBTI testem, jelikož typ ISFP nemá rád konfliktní prostředí a spíše u něj dochází k tomu, že lidi ve svém okolí morálně podporuje a říká jim vlídná slova. Dále vidím rozdíl i v tom, že typ ISFP bývá vřelý k druhým a tito jedinci jsou velmi citliví na bolest a trápení ostatních.

DOPORUČENÍ A ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo zjistit míru vlivu osobnostního typu manažera na řízení podniku, dále na základě zjištěných dat a informací nalézt odpovědi na jednotlivé otázky a následně doporučit možnosti ke zlepšení situace a navrhnout případné změny. Dílčím cílem práce bylo zjištění osobnostního typu vybraného vrcholového manažera a získání dat o tom, jak ho vnímají zaměstnanci podniku. Zjištění mělo směřovat k navržení změn, jež by vedly k potřebnému zlepšení vztahů mezi nimi. V rámci práce byla využita metoda dotazníkového šetření (kvantitativní metoda) a technika MBTI testu, na jejichž základě se stanovily návrhy na zlepšení.

Data jsem získávala pomocí MBTI testu a dotazníkového šetření. MBTI test byl předložen pouze jednomu manažerovi, a to vrcholovému. MBTI test tvořilo 48 krátkých otázek, kdy u každé otázky bylo na výběr ze dvou možných odpovědí. Vrcholový manažer musel zakroužkovat tu odpověď, se kterou se nejvíce ztotožňuje, a následně rozdělit 5 bodů u každé otázky mezi obě dvě odpovědi. Dotazníkové šetření bylo provedeno u zaměstnanců podniku, konkrétně u 33 respondentů. Vytvořený standardizovaný dotazník se skládal z krátkého úvodu a pokynů k vyplnění. Byl velmi stručný z důvodu úspory času zaměstnanců při jeho vyplňování. Obsahoval 7 otázek, kdy část otázek byla uzavřená (*s jednou nebo více možnostmi volby*) a část otevřená (*s možností vyjádření vlastního názoru*). U některých otázek byl v závorkách vysvětlen daný termín, aby zaměstnanci lépe porozuměli termínům v odpovědích. Otázky se týkaly typu osobnosti manažera, jeho vlastností, uplatňovaných motivačních technik a nástrojů, stylu řízení manažera, způsobu přenášení pravomocí nebo komunikačních technik.

Zpracované výsledky šetření potvrdily, že vrcholový manažer je viděn v očích zaměstnanců poněkud jinak, než typ, který mu vyšel podle MBTI testu. Tudiž můžeme konstatovat, že jeho osobnostní typ nemá vliv na manažerské postupy a techniky. Podle MBTI testu je to člověk vnímavý a schopný naslouchat a pomoci druhým, oproti výsledkům dotazníkového šetření, kde ho zaměstnanci popisují jako přísného, rázného a nekompromisního manažera. Můžeme zde jasně vidět, že osobnostní profil je v rozporu s profilem manažera.

Otázkou tedy zůstává, jak by se měl zlepšit vztah zaměstnanců s tímto manažerem, aby byl jeho vliv na řízení podniku co nejvíce pozitivní. Myslím si, že v některých situacích by měl zlepšit své chování k zaměstnancům a řešit situace vhodnějším způsobem.

Konkrétně bych manažerovi doporučovala řešit situace v klidu a nerozdávat hned peněžité sankce. Naznačuji tím situaci, kdy si zaměstnanci stěžovali, že dostávají velmi vysoké pokuty za 5 min. pozdní příchody. V těchto situacích bych spíše navrhovala daného zaměstnance upozornit, že přišel do práce pozdě, a teprve pokud by se daná situace neustále opakovala, bych tedy volila razantnější krok.

Dále bych viděla možná zlepšení v oblasti naslouchání svým podřízeným. Zaměstnanci by více ocenili, kdyby se daný manažer více vcítil do jejich problémů a byl trpělivý. Zde by mohl manažer využít možnosti kurzů, které se zaměřují právě na tuto problematiku.

Nejdůležitější krok, který by měl tento manažer učinit, je, aby zlepšil chování ke svým podřízeným. Z daných výsledků totiž vyplynulo, že v podniku panuje u mnoha zaměstnanců strach a obava z něho. Myslím si, že i tento problém by mohl napravit nějaký kurz, který by pomohl manažerovi upravit jeho chování.

SUMMARY

This thesis examines whether the manager's personality type affects employees of the company and the quality of managerial work. The goal is to measure the influence of the personality type of managers on the enterprise management.

The theoretical part provides a comprehensive look at the issue and provides the most fundamental theoretical knowledge concerning the manager's profile in the organization.

The practical part begins with a characteristics of the middle agricultural enterprise where the research is conducted. The current measure of the influence of the manager's personality on employees is investigated using the method of questionnaire given to employees. Personality typology of specific managers is determined by means of the MBTI test, i.e. Myers-Briggs Type Indicator. The obtained data are compared and evaluated.

The thesis concludes with suggestions and recommendations for improving the quality of business management depending on the manager's personality.

Keywords: behavior of managers towards subordinates, personal dispositions for managerial functions, business management, manager's personality typology.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. Adair, J. (1993). *Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery*. (1. vyd., 231 s.) Praha: Management Press.
2. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. (1.vyd., 968 s.) Praha 7: GRADA.
3. Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. (1.vyd., 343 s.) Olomouc: Rubico, s. r. o.
4. Drapela, V. (1997). *Přehled teorií osobnosti*. (2.vyd., 175 s.) Praha: Portál, s. r. o.
5. Kačír, K. (1989). *Informácie v činnosti manažera*. (1.vyd., 208 s.) Bratislava: ALFA.
6. Khelerová, V. (1999). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. (1. vyd., 120 s.) Praha 7: GRADA
7. Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. (vyd. 1., 182 s.) Praha: Grada.
8. Mikuláščík, M. (2010). *Tvořivost a inovace v práci manažera*. (1.vyd., p. 208). Havlíčkův Brod: GRADA.
9. Veber, J. (2000). *Management: Základy, prosperita, globalizace*. (1.vyd., 700 s.) Praha: Management Press.
10. Vysekalová, J. (1997). *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. (1. vyd., 48 s.) Praha 1: Fortuna.
11. Wittlage, H. (1980). *Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit*. (1.vyd., 316 s.) Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe.
12. Bedrnová, E., & Nový, I. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. (2.vyd., 586 s.) Praha: Management Press.
13. Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. (2. vyd., 352 s.) Havlíčkův Brod: GRADA.
14. Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). *Management*. (1.vyd., 824 s.) Havlíčkův Brod: GRADA.
15. Klestil, J., Pištěláková, Z., & Vágner, I. (1997). *Základy managementu*. (1.vyd., 127 s.) Brno: Masarykova univerzita.

16. Palmer, S., & Weaver, M. (2000). *Úloha informací v manažerském rozhodování*. (1.vyd., p. 168). Praha 7: GRADA.
17. Peters-Kühlinger, G., & John, F. (2007). *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. (1. vyd., 105 s.) Praha: Grada.
18. Scott, B., & Söderberg, S. (1994). *Umění řídit*. (1.vyd., 151 s.) Praha: Victoria Publishing.
19. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. (1. vyd., 461 s.) Praha: Karolinum.
20. Tóth, F., & Lubelec, L. (1991). *Praktická škola personalisty*. (1.vyd., 64 s.) Bratislava: UNIAPRESS.
21. Čakrt, M. (1996). *Kdo jsem já, kdo jste vy?* (1.vyd.). Praha: Management Press.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Řídící pyramida.....	5
Obrázek 2: Postojová škála.....	10
Obrázek 3: Adjektivní škála	10
Obrázek 4: Manažerské role	12
Obrázek 5: Struktura osobnosti.....	17
Obrázek 6: Organizační struktura firmy DAŇHEL AGRO a.s.	24
Tabulka 1: Profil společnosti DAŇHEL AGRO a.s.	23
Tabulka 2: Typ osobnosti vrcholového manažera	27
Tabulka 3: Vlastnosti manažera.....	28
Tabulka 4: Kladné peněžní motivační techniky a nástroje	29
Tabulka 5: Záporné peněžní motivační techniky a nástroje	30
Tabulka 6: Kladné nepeněžní motivační techniky a nástroje	30
Tabulka 7: Záporné nepeněžní motivační techniky a nástroje	31
Tabulka 8: Styl řízení manažera	33
Tabulka 9: Způsob přenášení pravomocí.....	34
Tabulka 10: Komunikační techniky.....	35
Tabulka 11: Chování manažera k zaměstnancům.....	36
Tabulka 12: Výsledky osobnostního typu MBTI – vybrané odpovědi.....	38
Tabulka 13: Výsledky osobnostního typu MBTI – bodové ohodnocení	39
Graf 1: Typ osobnosti vrcholového manažera.....	27
Graf 2: Vlastnosti manažera	28
Graf 3: Kladné peněžní motivační techniky a nástroje.....	29
Graf 4: Záporné peněžní motivační techniky a nástroje	30
Graf 5: Kladné nepeněžní motivační techniky a nástroje	31
Graf 6: Záporné nepeněžní motivační techniky a nástroje	32
Graf 7: Styl řízení manažera	33
Graf 8: Způsob přenášení pravomocí.....	34
Graf 9: Komunikační techniky	35
Graf 10: Chování manažera k zaměstnancům	36

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance	50
Příloha 2: MBTI test	54

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

VLIV OSOBNOSTNÍHO TYPU MANAŽERA NA ŘÍZENÍ PODNIKU

Vážení zaměstnanci,

dovolte mi Vás požádat o krátkou spolupráci. Jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, konkrétně oboru Řízení a ekonomika podniku. Vámi vyplněný dotazník bude podkladem k vypracování praktické části mé bakalářské práce na téma „vliv osobnostního typu manažera na řízení podniku“.

Cílem je ověřit, jaký má osobnostní typ manažera vliv na způsob řízení. Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní a získané informace budou sloužit výhradně ke zpracování mé bakalářské práce.

Cením si Vašeho času a předem děkuji za Vaše odpovědi.

Jana Tomková

Pokyny k vyplnění:

- Dotazník obsahuje 7 otázek. Své odpovědi prosím označte:
- Pokud není uvedeno jinak, je pouze jedna možnost volby.
- Část otázek je otevřená, prosím, napište svou odpověď do vyznačeného prostoru pod otázkou.
- *Vrcholový manažer = majitel podniku*

1. Který typ osobnosti je typický pro vrcholového manažera podniku, ve kterém pracujete?

(Vyberte max. 1 odpověď)

- sangvinik (= člověk je veselý, bezstarostný, živě reagující, hovorný, optimista atd.)
- choleric (= člověk je neklidný, útočný, impulzivní, spolehlivý atd.)
- flegmatik (= člověk je rozvážený, spolehlivý, vyrovnaný, klidný, umí se ovládat atd.)
- melancholik (= člověk je tichý, přecitlivělý, nespolečenský, pesimistický, vážný atd.)

2. Jaké vlastnosti převažují u tohoto manažera?

(Vyberte min. 1 odpověď)

- rozhodnost
- zodpovědnost
- důslednost
- kreativita
- pracovitost
- schopnost vcítit se
- přesvědčivost
- odvaha
- trpělivost

3. Jaké motivační techniky a nástroje používá, aby Vás motivoval?

(Vyplňte, prosím, obě dvě prázdná pole. V závorkách jsou uvedeny příklady, co může patřit do dané skupiny, které Vám pomůžou při rozhodování.)

PENĚŽNÍ (kladné = zvýšení mzdy, mimořádné odměny, osobní ohodnocení atd.

záporné = snížení mzdy či osobního ohodnocení, pokuty, penále atd.)

NEPENĚŽNÍ (kladné = pochvala, ocenění, příspěvky na stravenky, společenské akce, auto či počítač k osobnímu využívání atd.

záporné = pokárání, výtka atd.)

4. Jaký styl řízení u něj převažuje?

(Vyberte max. 1 odpověď)

- autokratický styl (= vedoucí sám rozhoduje, zadává úkoly formou příkazů, uplatňuje velmi těsnou kontrolu)
- demokratický styl (= vedoucí se zajímá o názory zaměstnanců, připouští diskuzi při řešení úkolů)
- liberální styl (= vedoucí kontroluje zaměstnance v omezené míře, ponechává procesům volný průběh)
- byrokratický styl (= vedoucí opírá svou činnost o směrnice a nařízení shora)

5. Jakým způsobem na Vás přenáší pravomoci (= moc, oprávnění, právo rozhodovat)?

(Vyberte min. 1 odpověď)

- osobně
- pomocí nadřízeného pracovníka
- jiným způsob, prosím, napište jaký: -----

6. Jaké komunikační techniky využívá ke komunikaci s Vámi?

(Vyplňte, prosím, prázdné pole.)

7. Choval se k Vám zmíněný manažer vždy dobře?

(Vyberte max. 1 odpověď)

- ano
- ne

MBTI – Osobnostní dotazník

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

1. Raději:

- a/ řešíte nový a komplikovaný problém
- b/ pracujete na něčem, co jste již dělali dříve

2. Rádi:

- a/ pracujete sami v tichém prostředí
- b/ jste tam, kde „se něco děje“

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- a/ zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- b/ okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. Máte sklon vybírat si:

- a/ spíše pečlivě
- b/ poněkud impulzivně

5. Ve společnosti, na večírku apod., se zpravidla bavíte:

- a/ s několika málo lidmi, které dobře znáte
- b/ s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne

6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- a/ zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- b/ zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste asi postupoval/a?

a/ uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat

b/ zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi

8. Když na něčem pracujete:

a/ raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru

b/ často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

9. Na večírcích, ve společnosti:

a/ se většinou zdržíte raději déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte

b/ odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože vás to vyčerpává

10. Zajímá vás více:

a/ to, co bylo a co je

b/ co může být

11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte

a/ vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá

b/ hodnotit a analyzovat danou informaci

12. Když na něčem pracujete, jste raději:

a/ když máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou

b/ můžete zkoušet různé možnosti

13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle

a/ to považujete za rušení

b/ nevadí vám ho zvednout

14. Je horší:

a/ „mít hlavu v oblacích“

b/ „držet se při zdi“

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:

- a/ objektivní
- b/ osobní

16. Vadí vám více, když:

- a/ je více věcí rozpracovaných
- b/ už je všechno hotovo

17. Když někam telefonujete:

- a/ nebojíte se, že na něco zapomenete
- b/ připravíte si, co budete říkat

18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné

- a/ vidět věci „v širším rámci“
- b/ postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:

- a/ analytický typ
- b/ vciťující se typ

20. Často:

- a/ když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete,
protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit
- b/ neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:

- a/ začínáte hovor sami
- b/ přenecháváte iniciativu druhým

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

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

23. V jaké situaci se cítíte lépe:

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

24. Je horší:

- a/ být nespravedlivý
- b/ nemít slitování

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

- a/ smysl pro realitu
- b/ představivost

26. Když zazvoní telefon:

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

27. Moje jednání vede a řídí více:

- a/ hlava
- b/ srdce

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:

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

29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:

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

30. Řekli byste, že jste spíše:

- a/ důvtipní
- b/ praktičtí

31. Raději slyšíte:

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

32. Je větší chyba být:

- a/ tolerantní a smířliví
- b/ nekompromisní a kritičtí

33. Jste spíše:

- a/ ranní ptáče
- b/ noční sova

34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:

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

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

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

36. O víkendech máte tendenci:

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

37. Při jednáních máte sklon:

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

38. Když něco čtete, obvykle:

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

39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:

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

40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:

- a/ byste měli práci s intelektuální motivací
- b/ byste byli zaujati jejími cíli a posláním

41. Co vám imponuje více:

- a/ logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
- b/ dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy

42. V písemném projevu dáváte přednost:

- a/ věcnému stylu
- b/ obraznému, metaforickému stylu

43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:

- a/ podrážděni, kdo to k vám zase „leze“
- b/ potěšeni, že se na vás někdo přišel podívat

44. Dáváte přednost tomu:

- a/ nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
- b/ zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

45. Charakterizují vás spíše:

- a/ četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
- b/ trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi

46. Cítíte se zpravidla lépe:

- a/ po konečném rozhodnutí
- b/ když jsou věci ještě otevřeny

47. Spolehnete se spíše na svou:

- a/ zkušenost
- b/ intuici a tušení

48. Jste si jistější:

- a/ při logických úsudcích – správné–nesprávné
- b/ při hodnotových soudech – dobré–špatné