

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

Bakalářská práce

Osobnost manažera a manažerské techniky

Vypracoval: Kamil Hajdušek
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2019

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

Jméno a příjmení: **Kamil HAJDUŠEK**
Osobní číslo: **E15307**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Osobnost manažera a manažerské techniky**
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:

Specifikace manažerů s ohledem na používání manažerských technik včetně zaměření na vhodné změny v další praxi.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k manažerským technikám a k osobnosti manažera. Zpracovat literární rešerši. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření použít kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání. Především dotazníkové šetření a nestandardizované rozhovory. Dále je nutno čerpat informace z pozorování. Po utřídění a rozboru získaných dat se zaměřit na vztahy mezi osobností manažera a používanými manažerskými technikami s navržením žádoucích změn pro současnou praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky výzkumu,
5. Závěr,
6. Přehled literatury,
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 s.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Bedrnová, E., & Pauknerová, D. (2015). *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl.* Praha: **Management Press.**

Covey, S. R. (2016). *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život.* Praha: **FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR.**

Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti.* Praha: **Grada.**

Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery.* Praha: **Grada.**

Plamínek, J. (2013). *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání.*

Praha: **Grada**

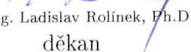
Šulěř, O. (2009). *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování.* Brno: **Computer Press.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**

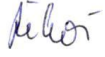
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. ledna 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**


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

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


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

V Českých Budějovicích dne 2. ledna 2018

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich 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 12. 4. 2019

.....

(jméno a příjmení)

Poděkování

Mé poděkování patří doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a cenné rady, které mi v průběhu zpracování mé bakalářské práce věnovala.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	9
1.1 Management a jeho definice	9
1.2 Manažer.....	10
1.2.1 Manažerské úrovně	10
1.2.2 Předpoklady pro manažerskou práci	10
1.2.3 Manažerské funkce	11
1.3 Osobnost manažera a její typologie	13
1.4 Typologie osobnosti MBTI.....	13
1.4.1 Preferenční páry osobnostních charakteristik	14
1.4.2 Způsoby rozhodování a řešení problémů – kognitivní styl.....	16
1.4.3 Manažerské styly založené na temperamentu	20
1.5 Rozvoj manažerů.....	23
1.5.1 Techniky manažerského rozvoje.....	23
1.5.2 Komunikační techniky	23
1.5.3 Týmová práce.....	24
1.5.4 Plánování.....	25
1.5.5 Organizování.....	26
1.5.6 Vedení	27
1.5.7 Kontrola	29
2 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE A METODIKA	31
2.1 Cíl bakalářské práce	31
2.2 Vymezení souboru	31
2.2.1 Profil vybraného podniku.....	31
2.2.2 Vymezení výzkumného souboru.....	31
2.3 Metodika výzkumu	32
2.3.1 Dotazník.....	32
2.3.2 Pozorování	32
2.3.3 Rozhovor.....	33
2.4 Sběr dat	34
2.5 Zpracování dat.....	35

3	VÝSLEDKY VÝZKUMU	36
3.1	Základní údaje respondentů	36
3.1.1	Věk respondentů	36
3.1.2	Pohlaví respondentů	36
3.1.3	Délka praxe na pozici manažera/manažerky	37
3.1.4	Počet osob, které má v současné době manažer/manažerka v týmu	37
3.2	Výsledky testu MBTI.....	38
3.2.1	Vnímání okolního prostředí (extraverze versus introverze)	39
3.2.2	Získávání informací (smysly versus intuice)	39
3.2.3	Zpracování informací (myšlení versus cítění)	39
3.2.4	Rozhodování (usuzování versus vnímání)	40
3.2.5	Způsoby rozhodování a řešení problémů – kognitivní styl.....	40
3.2.6	Manažerské styly založené na temperamentu	40
4	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NAVRŽENÍ ZMĚN	41
4.1	Vyhodnocení testu MBTI.....	41
4.2	Vyhodnocení výsledků a navržení změn ve finančním vyjádření	43
5	ZÁVĚR.....	47
6	SUMMARY	50
7	PŘEHLED LITERATURY.....	53
8	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	55
9	PŘÍLOHY	56

ÚVOD

Ve své bakalářské práci se zabývám tématem osobnosti manažera a manažerskými technikami. V teoretické části se zabývám nejprve definicí základních pojmů, a sice managementu a manažera. Dnes je funkce manažera nedílnou součástí všech větších firem, neboť není v silách několika málo osob optimálně vést desítky i stovky podřízených zaměstnanců. Dle pojetí P. F. Druckera in Vodáček (2005) je manažer dnes vnímám jako samostatná profese. Ten, kdo toto označení užívá, je zodpovědný za dosahování cílů jednotek, které jsou mu svěřeny a zároveň se na nich může aktivním či pasivním způsobem podílet. Hlavním úkolem manažera je identifikovat čeho má být dosaženo (jednoznačné stanovení cílů), jakým způsobem toho má být dosaženo (použité prostředky, nástroje, postupy) a v neposlední řadě odpovědnost za to, že toho skutečně dosaženo bude.

Dále se zabývám osobností manažera jako jednotlivce a typologií jeho osobnosti na základě osobnostního testu MBTI. Závěr teoretické části pojednává o možnostech manažerského rozvoje, tj. jakým způsobem lze zlepšit výkon manažerů na současných pozicích a zároveň, jak je optimálním způsobem připravit na vyšší funkce, které jsou spojené s vyšší mírou odpovědnosti. K rozvoji manažerů jsou popsány manažerské techniky, které lze využít v celém procesu řízení.

Cílem této práce je specifikace manažerů s ohledem na používání manažerských technik, včetně zaměření na vhodné změny v další praxi. Vlastní výzkum je realizován ve společnosti, která se zaměřuje v České republice na oblast finančního plánování. Společnost funguje na principu strukturálního podnikání. Tento podnikatelský model je postaven na pevně dané víceúrovňové struktuře poradců, manažerů a ředitelů. Předpokladem podnikatele, který chce uspět ve výše zmíněném modelu, jsou kromě obchodních dovedností a profesních znalostí také manažerské dovednosti, které manažeři získávají postupně vlivem zkušeností a cíleného vzdělávání.

Dílčím cílem práce je identifikace osobnostních typů oslovených manažerů prostřednictvím typologie MBTI, specifikace jejich silných a slabých stránek a navržení možných intervencí souvisejících se zavedením optimálních manažerských technik, které by představovaly žádoucí změny pro jejich budoucí praxi. Právě v tomto spatřuji i možný přínos této práce, protože jedině když každý z manažerů bude znát přesně typ své osobnosti, své silné a slabé stránky, pak může adekvátně pracovat nejen se svou osobností, ve smyslu maximálního využití svých předností a optimalizace slabých stránek, ale i se svým týmem, který je hybným článkem organizace, ale i jeho vlastního úspěchu.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

1.1 MANAGEMENT A JEHO DEFINICE

Řízení představuje jednu z nejzásadnějších lidských činností současnosti. V dobách, kdy se lidé začali seskupovat do skupin, za účelem dosažení cílů, kterých by jako jednotlivci nebyli schopni samostatně dosáhnout, začalo hrát řízení nezbytnou roli v koordinaci individuálního úsilí (Buchta, Siegl, 2005).

Termín řízení odpovídá anglickému pojmu „management“. Nejčastěji se tímto pojmem označuje řízení podnikové, ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností firmy. Slovo management je tvořeno z původních latinských výrazů. Jedním z nich je podstatné jméno manus – ruka a tím druhým je sloveso agere – činit, dělat. Podíváme-li se na anglický překlad slova „to manage“, pak zjistíme, že je vyjádřeno slovesy dosahovat, řídit, vést, spravovat, vládnout. V obecné rovině lze management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat pro zabezpečení fungování organizace (Prukner, 2014).

Existuje celá řada definic pojmu, které se zaměřují na vedení lidí, specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky či na předmět studia a jeho účel. Pro účely této práce chápeme management jako „*ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace*“ (Vodáček, 2005, s. 16).

1.2 MANAŽER

V původních menších rodinných podnicích často splývala role vlastníka, manažera i zaměstnance. S postupným růstem velikosti podniků se jednotlivé role začaly osamostatňovat. Jako první se vlivem nárůstu výroby oddělila role zaměstnance a teprve později vznikla funkce manažera. Na počátku 20. století byly velké firmy postaveny často na jedné výrazné osobě – nejčastěji na majiteli firmy. Tím, jak docházelo k rozšiřování firmy, si začal majitel najímat podřízené manažery, neboť nebyl sám schopen efektivně řídit svůj podnik. Tito řídili podnik v zájmu majitele a postupně došlo k oddělení funkce vlastníka a manažera (Prukner, 2014).

Dnes je jako manažer označován řídicí pracovník, který má podřízené a jehož náplní je vykonávat management. Hlavním úkolem je přimět podřízené pracovníky dosáhnout vytyčených cílů (Buchta, Siegl, 2005). Dle P. F. Druckera in Vodáček (2005) je manažer vnímán především jako profese. Ten, kdo toto označení nese, je zodpovědný za dosahování cílů svěřených organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na tvorbě těchto cílů a jejich zajištění. K tomu využívá kolektiv spolupracovníků. Jak uvádí Prukner (2014) úkolem manažerů je včas a správně identifikovat:

- čeho má být dosaženo (jednoznačně stanovené cíle),
- čím je možné cílů dosáhnout (prostředky a nástroje),
- jak je možné těchto cílů dosáhnout (postupy a technologie).

1.2.1 Manažerské úrovně

Manažeři se rozdělují do tří základních úrovní. Manažeři první linie (low management) jsou jen stupeň nad zaměstnanci. Mohou to být mistři, vedoucí dílen apod. Manažeři druhé linie či též střední manažeři (middle management) jsou početnou a rozmanitou skupinou řídicích pracovníků. Řadíme sem vedoucí různých útvarů (např. vývoj, výroba, odbyt). V jejich pracovní náplni zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací. Nejvyšší stupeň představuje tzv. top management. Vrcholoví (top) manažeři usměrňují a koordinují všechny činnosti a zároveň vytvářejí hospodářskou politiku firmy (Buchta, Siegl, 2005).

1.2.2 Předpoklady pro manažerskou práci

Aby manažer dosáhl spolu se svými podřízenými vytyčených cílů, musí disponovat určitým souborem vlastností, ať už vrozených či získaných. Mezi základní vrozené vlastnosti manažera patří zejména potřeba řídit, potřeba moci, schopnost vcítit se a přirozená autorita (Buchta, Siegl, 2005):

- potřeba řídit – úspěšný manažer je člověk, který chce řídit ostatní a má z této činnosti uspokojení,
- potřeba moci – silný vliv na ostatní, který je spojením autority, špičkové znalosti, zkušenosti a dovednosti,
- schopnost vcítit se – aby dokázal správně pracovat se svými podřízenými, musí být dostatečně empatický,
- přirozená autorita – je z části vrozená, z části získaná z vyšších odborných a morálních kvalit manažera.

Získané manažerské vlastnosti nabývá člověk vzděláním a praxí a lze je shrnout do tří úrovní:

- technické dovednosti – schopnost využívat postupy, techniky a znalosti,
- lidské dovednosti – schopnost pracovat, pochopit a motivovat podřízené či spolupracovníky,
- koncepční schopnosti – schopnost koordinovat a integrovat zájmy a aktivity společnosti.

1.2.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce představují souhrn činností, které manažer při své práci využívá a které musí ovládat. V literatuře existuje celá řada pojetí nejen obsahové náplně těchto činností, ale i jejich odlišná klasifikace.

Henri Fayol in Buchta, Siegl (2005), jež bývá považován za zakladatele koncepce manažerských funkcí, již v roce 1916 definoval pět základních manažerských funkcí a nazval je funkcemi správy. Patří mezi ně:

- plánování (planning) – postavené na stanovování cílů a postupu k jejich dosažení,
- organizování (organizing) – zabezpečení zdrojů a podmínek pro realizaci plánovaných činností,
- přikazování (directing) – rozdělování úkolů a přesných instrukcí svým podřízeným,
- koordinace (coordinating) – spolupráce a sladění jednotlivých činností,
- kontrola (controlling) – pravidelné ověřování souladu mezi plánem a realitou.

Těchto pět základních funkcí rozšířil Lyndall Fownes Urwick o další dvě funkce, a sice o zkoumání (investigating) a komunikaci (communicating).

Takto definované manažerské funkce ve 30. letech minulého století novým způsobem uspořádal Luther Gulick in Vodáček (2005) a označil je jako tzv. systém POSDCORB. Tato zkratka vyjadřuje začáteční písmena jednotlivých funkcí, které jsou následovné:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- personální zajištění (staffing),
- příkazování (directing),
- koordinace (coordinating),
- evidence a podávání zpráv (reporting),
- rozpočtování (budgeting).

Nejrozšířenější klasifikace, na níž je postaven výklad v klasické učebnici managementu Harola Koontze a Heinze Weihricha in Vodáček (2005), uvažuje členění na pět základních manažerských funkcí, mezi které patří plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrola.

1.3 OSOBNOST MANAŽERA A JEJÍ TYPOLOGIE

Osobnost a získané schopnosti jsou klíčovými výkonnostními charakteristikami každého pracovníka. Pozice manažera je navázaná na kontakt s lidmi a na jejich vzájemnou spolupráci a hraje významnou roli skutečnost, že manažer zná typ své osobnosti, je si vědom svých silných a slabých stránek a dokáže s nimi odpovídajícím způsobem pracovat a těžit z nich. Teprve pokud zná dobře sebe, může začít poznávat druhé – své podřízené a lidi ve svém týmu a s těmito adekvátně pracovat tak, aby společně dosahovali vytyčených cílů (Keirsey, Bates, 2006).

Osobnost lze identifikovat na základě sebeposuzovacích dotazníků, které představují rychlý a objektivní způsob získání komplexních informací o jedinci. Díky skutečnosti, že osobnost člověka se projevuje v konkrétních situacích typicky, lze systematicky a objektivně učinit předpoklad o projevech a chování jedince v různých situacích a při různých činnostech (Parkinson, 2006).

1.4 TYPOLOGIE OSOBNOSTI MBTI

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) představuje osobnostní test, jenž vznikl během druhé světové války, a který slouží jako praktický indikátor osobnostního typu. Za autorky testu jsou považovány Katharine Cook Briggsová a její dcera Isabel Briggsová Myersová. Podkladem pro vytvoření tohoto testu se stala kniha od Carla Gustava Junga Psychologické typy. MBTI test představuje jednoduše použitelný empirický nástroj a je hojně využíván v oblastech pedagogiky, při osobních pohovorech, při výběru zaměstnanců a pro osobní rozvoj. Výhodou pojetí této typologie je skutečnost, že to, co zjistí nehodnotí, ale pouze popisuje.

Typologie vychází z předpokladu, že chování lidí není nahodilé, ale předvídatelné, neboť funguje na principech pravidelnosti. Pokud existuje pravidelnost, pak je možné její rozdílnost utřídit. Základ naší osobnosti tvoří v soustavě MBTI dvě psychické funkce. Jednou je způsob, jakým získáváme informace, druhou je způsob našeho rozhodování. Každou z těchto funkcí subjektivně uplatňujeme za různých situací a v různých prostředích. Systém MBTI je postaven na čtyřech rozměrech naší osobnosti, přičemž každý z nich má dvě své krajnosti, mezi kterými se nachází pole našich preferencí. Každá krajnost má své písmenné označení vycházející z anglického ekvivalentu (extraverze versus introverze, smysly versus intuice, myšlení versus cítění, vnímání versus usuzování) a těchto osm písmen vytváří typologické spektrum osobnosti, na základě něhož lidé komunikují a jednají. Kombinace čtyř párů písmen pak vymezuje celkem šestnáct osobnostních typů (Čakrt, 2004).

Tabulka 1: Šestnáct osobnostních typů dle MBTI typologie

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

Zdroj: Čakrt, 1996

1.4.1 Preferenční páry osobnostních charakteristik

Vnímání okolního prostředí (extraverze versus introverze)

První škála vypovídá o tom, odkud získáváme informace a kde hledáme podněty. Dále identifikuje, co je jejich zdrojem, zda se obracíme ke svému nitru (introverze) nebo je naopak čerpáme ze svého okolí (extraverze) (Plamínek, 2004).

Extraverti jsou lidé intenzivně vnímající své okolí. Jsou zaměřeni na kontakt s lidmi a s realitou. Rádi komunikují a sdělují své pocity. Ve společnosti se cítí uvolněně, získávají skrze ni energii a při sociálních interakcích rádi přebírají iniciativu. Jejich nadšení může vést k tomu, že někdy řeknou věci, jichž později litují, a které mohou v daný okamžik druhým ublížit. Ve vztahu k práci jsou aktivní a nemají rádi stereotyp (Parkinson, 2006).

Introverti mají zcela opačné potřeby a preference. S ostatními lidmi dokážou být tak dlouho, dokud nevyčerpají energii, kterou pak musí opětovně načerpat – o samotě. Soustředí se hlavně na myšlenky a vlastní pocity. Kontakt s okolím za každou cenu nevyhledávají, někdy jim může být i nepříjemný zejména, když se jedná o neznámé osoby v neznámém prostředí. Introverti jsou lidé, kteří raději poslouchají, než aby vedli konverzaci. Raději dříve promyslí, co řeknou, než aby ze sebe vypustili nesourodé informace. Pro odpočinek upřednostňují samotu a kontakt se společností je pro ně spojený spíše s výdejem energie, než s jejím získáváním (Čakrt, 2004).

Získávání informací (smysly versus intuice)

Druhá škála identifikuje, jakým způsobem vnímáme podněty. Zda se spoléháme na vědomé vnímání prostřednictvím smyslů, jako jsou zrak, sluch, čich, hmat nebo zda preferujeme intuitivní vnímání založené na pocitech vzniklých z dané informace či situace (Plamínek, 2004).

Lidé, u nichž při vnímání okolí převažují smysly, upřednostňují fakta a současnou situaci. Jsou to realisté více spojení se skutečností, raději věci používají, než aby přemýšleli nad tím, proč a jak fungují. Velký význam pro ně má zkušenost a často na ni sází. V práci se soustředí na jednu věc

a dávají přednost práci před přemýšlením o práci. Uspokojuje je práce s hmatatelnými a měřitelnými výsledky. Rádi pracují s čísly a konkrétními daty než s teoriemi (Kroeger, Thuesen a Rutledge, 2006).

Intuitivně zaměřeni lidé mívají abstraktnější přístup – vnímají okolní prostředí skrze myšlenky, teorie a fantazii. Často přemýšlejí o několika věcech současně a jejich okolí může mít pocit, že jsou duchem nepřítomni. Tito lidé rádi dělají věci pokaždé jinak na základě aktuálního rozpoložení. Chtějí vědět podstatu věci a rádi vymýšlejí, jak by se daná věc dala dělat lépe. Spíše než praxe a realita, je přitahuje budoucnost a abstraktní teorie. Budoucnost vnímají optimisticky a často o ní přemýšlejí. V práci preferují krátké pracovní úseky nabyté energií, před pomalým, strukturovaným způsobem práce (Parkinson, 2006).

Zpracování informací (myšlení versus cítění)

Získané podněty už dorazily na své místo a nyní je na řadě jejich zpracování. To popisuje třetí škála, kterou představují protipóly v podobě myšlení a cítění. Preference myšlení nakládá s informacemi velmi racionálně, preference cítění hodnotí informace citem a v závislosti na tom, jak na ně působí (Plamínek, 2004).

Lidé zpracovávající informace prostřednictvím myšlení lépe pracují s daty a čísly než s pocity a lidmi. Zásadní je pro ně předvídatelnost, která je objektivní, odosobněná, obecná, založená na logice, zákonitostech či hierarchii. V práci se mohou jevit jako neosobní, jsou zaměřeni na výkon a výsledky, zároveň jsou velice dobře organizovaní a ve vztahu k podřízeným spravedliví. Často bývají neústupní, neohleduplní, může jim být vytýkána přílišná vážnost a puntičkářství (Čakrt, 1996).

Opakem jsou lidé zpracovávající informace prostřednictvím pocitů z věci či situace, jsou založeni na hodnotách, přesvědčeních a vztazích. Jsou osobní, individuální a specifictí. Citově založení lidé často a rádi přistupují na dohody, jsou empatictí a rádi dělají ostatním radost. Naopak se vyhýbají situacím, při kterých předpokládají negativní reakci druhých. Jsou empatictí, vůči starostem a problémům jiných, za dobré či správné rozhodnutí považují to, při kterém je brán ohled na pocity zúčastněných. Upřednostňují soulad před jasně nalinkovanými situacemi, někdy mohou být obviňováni z toho, že si nedokážou stát za svým názorem či rozhodnutím (Čakrt, 2004).

Rozhodování (usuzování versus vnímání)

Ve chvíli, kdy je proces zpracování informací či vjemů ukončen, následuje poslední fáze a tou je rozhodování. To popisuje čtvrtá škála, jejíž protipóly jsou usuzování versus vnímání, usuzující přístup preferující ukončené, definitivní soudy nebo přístup vnímající, který připouští otevřené, neukončené stavy (Plamínek, 2004).

Ti, u nichž dominuje usuzování, inklinují k postupným řešením, snaží se rychle věci dokončit, rádi žijí uspořádaně a podle pravidel. Usuzující si věci přesně plánují, dělají si seznamy a pracují podle harmonogramu. V práci vyžadují pořádek a řád, dotahují věci do konce a nejvýkonnější jsou ve chvíli, kdy si mohou svůj čas zorganizovat podle sebe (Parkinson, 2006).

Vnímaví lidé oproti tomu spoléhají na subjektivní mínění, nechávají si všechny možnosti otevřené, jsou flexibilní a nemají potřebu mít věci pod kontrolou. Nejlepších výkonů dosahují pod tlakem a v časové tísní, když už je poslední možnost něco udělat. Oproti plánujícím usuzujícím, dělají věci spontánně podle aktuálního rozpoložení a situace. Věci řeší až ve chvíli, kdy je to skutečně potřeba (Čakrt, 2004).

1.4.2 Způsoby rozhodování a řešení problémů – kognitivní styl

Takzvaný kognitivní styl označují dvě prostřední písmenka vyšlého symbolu. Kognitivní styl je tvořen psychickými funkcemi, které mají za úkol získat a zpracovávat informace – smysly versus intuice a myšlení versus cítění. Kombinace těchto čtyř tendencí ovlivňuje proces rozhodování. Úkolem manažera je umět se ve správný okamžik správně rozhodnout a na základě tohoto rozhodnutí nést z toho plynoucí důsledky. Každý typ si při vedení a rozhodování vede jinak, což ovlivňuje jeho další práci (Čakrt, 1996).

Tabulka 2: Kognitivní styl

Kognitivní styl			
ST	SF	NF	NT

Zdroj: Čakrt, 1994

Jedno z prostředních dvou písmen určuje naši preferovanou funkci. Je to ta, k níž se nejčastěji uchylujeme, ve které se cítíme dobře. Bývá též nazývána dominantní funkcí. Druhé písmeno označuje naši pomocnou funkci. V ideálním případě bychom měli umět využívat obě funkce. Dominantní funkce naše psychické pochody vede, funkce pomocná je „jistí“ (Čakrt, 1996).

Smyslový typ s převahou myšlení (ST)

Tento typ lidí má rád pořádek, kontrolu a jistotu. Někdy bývá označován jako systematický. Než učiní lidé tohoto typu konkrétní rozhodnutí, musí mít nejprve pohromadě všechny podklady, detaily, fakta a teprve na jejich základě se rozhodnou. Rozhodnutí učiněná někým jiným, která jsou složitá, mnohdy znovu kvantifikují a vnáší do nich řád. Málokdy se zmýlí v datech a ve faktech. Kvantitativní data jsou schopni velice dobře vnímat, absorbovat, zpracovat a následně je i interpretovat, naopak ke kvalitativním datům či subjektivním údajům jsou nedůvěřiví a upozorňují na to, že narušují řád údajů kvantitativních. Pokud vznikne problém, vyřeší jej zpravidla rychle a definitivně. Preferování analytických postupů je předurčuje k tomu, že k tušení a intuici jsou přirozeně nedůvěřiví (Čakrt, 1996).

Jako manažeři jsou houževnatí, vytrvalí, pracují kontinuálně bez známek spěchu. Pro organizaci, ve které pracují, jsou ztělesněním stability a řádu. Svá oddělení a svěřené pracovníky vedou ve shodě s fakty a předsevzatými cíly. Jsou dochvilní, vždy detailně připravení a totéž vyžadují i od svého okolí. Organizace, v nichž by tito manažeři chyběli, by nefungovaly hladce a výkonně. Chyběl by řád, přehled, informace by nebyly aktuální. Oproti tomu organizaci, ve které je příliš manažerů tohoto typu, může chybět inovace a nové přístupy. V jednání s ostatními lidmi smyslový typ s převahou myšlení (ST) vyžaduje, aby se jim okolí přizpůsobilo, zejména ve smyslu, rychlé analýzy dat a neustálého zaměření na výsledek. Také od ostatních vyžadují, aby předkládali informace ve strukturované a logicky organizované formě. Jsou milovníky disciplíny a její dodržování vyžadují na pracovišti i doma. Často se zdají být neosobní a přehnaně nároční, neboť své podřízené neodměňují ani přehnaně nechválí, jen v případě, že si to opravdu zaslouží. Při odměňování preferují hmatatelné či měřitelné formy (např. peníze) podložené jasným výkonnostním ukazatelem. Nemají rádi symbolické odměny, jako jsou diplomy, tituly apod. Jejich slabé stránky se projeví ve chvíli, kdy se věci nedaří tak, jak je mají naplánované. V takové situaci ztrácí tento typ velice rychle hlavu a znervózní. V oblasti mezilidských vztahů jsou méně citliví a vnímaví vůči skupinové atmosféře (Čakrt, 2002).

Smyslový typ s převahou cítění (SF)

Smyslový typ s převahou cítění se uplatňuje na poli, kde jsou důležité mezilidské vztahy a kde se pracuje soustavně a metodicky na konkrétních úlohách. Tento typ bývá často označován jako nestranně procesuální, protože dokáže vycházet, jak z objektivních fakt, tak i z názorů lidí. Silnou stránkou SF typu je umění vyjednávat. Jsou přirození diplomaté, dokážou elegantně a rychle vyřešit mezilidské konflikty, zároveň hladce přimějí lidi k tomu, aby s nimi, ale i mezi sebou ochotně spolupracovali. Z SF typu vyzařuje klid, jistota, odhodlání a soustředěnost. V ostatních vyvolávají pocit spolehnutí na jejich úsudek a rozhodnutí. V případě, že mají vnitřní pochyby, nedají je najevo a ani se s nimi svému okolí nesvěřují. Smyslový typ manažera s převahou cítění je schopný organizaci velice dobře porozumět, díky tomu, že trvale pozoruje, co se kolem něj děje. To, že se orientuje smysly, mu dává náskok vidět a postřehnout detaily, které jiným mohou uniknout. Velice dobře dokáže ostatní zasvětit do procesu plánování i rozhodování, čímž získá jejich zájem a angažovanost. V přípravě písemných dokumentů je velice pečlivý. Díky smyslu pro detail dokáže včas identifikovat nedostatky a zabránit tomu, aby se staly problémem. Podřízení vychází s tímto typem vedoucího velice snadno a mají pocit, že se pod ním pracuje lehce, bez zbytečného spěchu a námahy (Čakrt, 2002).

Cítění v jeho stylu má za následek, že rád spolupracuje s lidmi, organizuje různé týmy a pracovní skupiny. Jeho darem je probouzet v ostatních jejich produktivní zdroje a síly. Za svou oblíbenost vděčí i tomu, že má na paměti osobní blaho i dobré pracovní podmínky pro své podřízené. SF typ nebývá podezřívavý, dokud se v lidech nezklame. Svě věřence odměňuje ve chvíli, kdy ukončí nějaký svěřený úkol a s oblibou uděluje symbolické odměny. Slabou stránkou SF typu je to, že není vždy otevřen inovacím a novinkám, zejména pokud nemají konkrétní podobu. Potřeba „být přijímán“ může vést k tomu, že raději prosadí nápady někoho jiného než své vlastní. Žije teď a tady a někdy má problém s dodržováním závazků z minulosti (Čakrt, 1996).

Intuitivní typ s převahou cítění (NF)

Na poli manažera sází intuitivní typ s převahou cítění na své osobní charisma, pozornost a péči o lidi, které vede. Tento rozhodovací typ bývá označován jako heuristický. Dobré a správné rozhodnutí se vždy spojuje se zájmy lidí a jejich potřebami. NF typ vyniká v komunikačních schopnostech. V lidech dokáže prostřednictvím komunikace vzbudit dojem jedinečnosti. V nejasných a špatně strukturovaných problémech vyniká v rozhodování. Díky intuici si libuje v inovativních přístupech a často odmítá standardy a tradice ve prospěch nového řešení. Dostane-li

se do nepřehledné, komplikované situace, dokáže trpělivě vyčkat na správnou chvíli a přijít s novým nápadem. Když ostatním sděluje své myšlenky a nápady, často využívá metafor. Vyniká na pozici, kde je zapotřebí pozitivně představit a dobře prodat výsledky práce. Chybí-li v organizaci manažeři NF typu, pak toto prostředí může být vnímáno jako sterilní a nudné. NF manažeři jsou typickými kouči se schopností aktivovat v lidech jejich dosud neobjevený potenciál. Svým podřízeným upřímně přejí jejich osobní rozvoj a pomáhají jim na něm pracovat. Mají dar nacházet v lidech to nejlepší, citlivě to rozvíjet a efektivní zpětnou vazbou to prohlubovat. Ve vztazích s ostatními jsou populární a své lidi motivují četnými psychologickými odměnami. Pokud jsou dostatečně oceněni, stávají se z nich vynikající manažeři, pokud ne jejich výkonnost a zájem klesá (Čakrt, 1996).

Cítění v nich vyvolává touhu po osobním kontaktu, který sami aktivně vyhledávají. Jsou velmi společenští s nádechem dobrodružnosti. Mají rádi, když jsou v těsném vztahu se svými nadřízenými a lichotí jim, když se na ně obracejí s žádostí o radu či pomoc. Slabou stránkou NF typu je skutečnost, že se rozhodují spíše na základě osobních preferencí než na podkladě objektivních kritérií. Tempo jejich práce je kolísavé – střídají se výbuchy živelné energie s občasnými přestávkami na zotavení. K tomu, aby byli výkonní, vyžadují trvalou podporu, jak nadřízených, tak i podřízených. Citlivost a schopnost vcítění se do druhých spolu s touhou „zavděčit se všem“ je mnohdy dokáže vnést do nepříjemné situace, zejména jsou-li na vedoucí pozici (Čakrt, 2002).

Intuitivní typ s převahou myšlení (NT)

Poslední intuitivní typ s převahou myšlení bývá pokládán za člověka pokroku a nových myšlenek. Kognitivní styl těchto osob bývá označován za tzv. spekulativní. Pro učinění rozhodnutí vyhledávají mnoho dat, prověřují celou řadu možností, analyzují a řeší otázku „co kdyby“. Mají schopnost vidět nejen své oddělení, ale komplexně celou organizaci, což jim umožňuje nově chápat i interpretovat širší dění. Díky své schopnosti intuice dokážou rozpoznat příležitost, ale v důsledku svého myšlení ji vnímají neosobně. NT typ představuje velmi bystrého inovátora, který se uplatní zejména v technických a administrativních odvětvích. Při práci preferuje dlouhodobé projekty, které mají otevřený konec. V organizacích, kde nejsou NT typy manažerů, chybí progres a v důsledku toho, mohou ustrnout a stagnovat. Ve společnosti dokážou bravurně identifikovat myšlenkové procesy jiných a lehce reprodukovat postupy, jež by vedly k závěrům. S oblibou řeší problémy vlastní i ostatních, spatřují v nich stimul a výzvu. Na okolí působí troufalým dojmem, který pramení z jejich vnitřního přesvědčení (Čakrt, 1994).

Při spolupráci vyhledávají lidi svého typu, ale k úspěchu potřebují i ty, kteří s nimi budou schopni debatovat, řešit konflikty, vyjednávat. Pokud jsou na manažerské pozici, měli by mít k sobě lidi s typem S, kteří budou dbát na dotažení detailů jejich práce, které jsou za hranicí jejich rozlišovací schopnosti. Jejich podřízení mohou mít pocit, že neví, co dělají a za čím jdou, pokud se sami nezeptají, neboť manažeři NT typu jsou přesvědčeni, že jejich pozice a přesvědčení jsou natolik zřejmé, že není potřeba je dále šířit. Ke slabým stránkám NT typu lze přičíst to, že se jim musí neustále připomínat společenské rituály, které ostatní považují za významné. Empatie k těmto stránkám života není u osob tohoto typu příliš vyvinuta. Sami nedokážou příliš dobře přijímat chválu a zároveň ji neumí ani dávat. Pokud už jsou pochváleni, ocení to od lidí, kterých si váží, nikoli od těch, jež mají jen formální postavení. Při tvůrčím procesu mají neuvěřitelný drive a energii, která je žene dopředu. Pomine-li však fáze vymýšlení, energie upadá a nejráději by dokončení úkolu delegovali na někoho jiného. NT typy fungují na základě intuice a tušení, často mají sklon zlehčovat argumenty opřené o fakta. Okolí je může vnímat jako necitlivé, neboť od něj očekává, že pojede stejným tempem jako on sám, a bude za každé okolnosti profesionální. Tato skutečnost často vede k tomu, že má někdy na sebe i lidi ve svém okolí nerealistické požadavky (Čakrt, 2002).

1.4.3 Manažerské styly založené na temperamentu

Jednou z využitelných dvoupísmenných zkratk, které lze při identifikaci osobnostního stylu prostřednictvím MBTI typologie využít jsou i temperamety. Temperamety rozlišujeme čtyři, sdružují lidské povahy s překvapivě podobnými vlastnostmi a ovlivňují nejen naše názory, ale i vztahy k práci, okolí i k sobě samému.

Základním krokem k určení temperamentu je způsob příjmu informací tzn., zda člověk přijímá informace prostřednictvím smyslů (S) či se opírá o svou intuici (N). Z tohoto hlediska existují dva temperamety smyslové a dva intuitivní. Pokud jsme přijali informace v závislosti na intuici (N), pak je důležité, jak s nimi budeme dále nakládat, zda je zpracujeme objektivně – myšlením (T) nebo subjektivně – cítěním (F). Na základě tohoto škálování vznikají dva temperamety: NT, jenž bývá označován jako racionální a NF označován jako idealistický. Pokud informace přijmeme prostřednictvím svých smyslů (S), tj. konkrétně, skutečně a nespekulativně, je pro nás důležité to, co s nimi skutečně uděláme než to, jakým způsobem je vyhodnotíme. Pokud se budeme snažit data systematicky zatřídit, zorganizovat, uzavřít a následně je uplatnit v realitě díky svému usuzování (J) nebo je budeme dále vnímat, hledat další či polemizovat za přítomnosti preference (P). Takto vznikají zbylé dva temperamety a sice strážcovský (SJ) a hráčský (SP) (Čakrt, 2009).

Strážci (SJ)

Manažeři temperamentu SJ jsou označováni jako strážci tradičních hodnot a řádu. Snoubí se v nich introvertní smyslové vnímání (S) s usuzováním (J). Jedná se o manažery, kteří jsou spíše konzervativní, udržují a preferují zaběhlé a hladké fungování společnosti. Jejich činnost si zakládá na realistických a konkrétních úvahách. Rádi pracují s jasně vymezenými pravidly, mají silný smysl pro povinnost, jsou perfekcionisté. Pro ostatní mohou být příliš neosobní. Výzvu pro ně představují zejména inovace, nové nezaběhnuté postupy či strach z neznáma (Čakrt, 1996).

Hráči (SP)

Manažeři temperamentu SP jsou označováni jako hráči. Snoubí se v nich extravertní smysly (S) a vnímání (P). Ze všech temperamentů mají hráči největší smysl pro realitu a účelnost. Tito manažeři žijí teď a tady. Skrze smysly rychle reagují na nové podněty často i impulzivně. V práci bývají zruční a nadaní. Chtějí vykonávat činnost a akci s intenzivními prožitky, nesnáší rutinu – ubíjí je. Pracují raději sami na sebe než ve velkých organizovaných systémech. Jejich silnou stránkou je jejich flexibilita. Pro ostatní se mohou jevit jako nespolehliví. K tomu, aby se pro danou myšlenku nadchli a zapálili, potřebují uvěřit, že je realistická. Ke své práci potřebují prostor a svobodu, jinak ztrácí chuť, motivaci a mají pocit, že se dusí (Čakrt, 2009).

Racionálové (NT)

Manažeři temperamentu NT jsou označováni jako racionálové a představují kombinaci intuice (N) a myšlení (T). Tito lidé se snaží se pochopit, jak svět funguje. V rámci celé populace je jich pouhých 12 %, i to je jeden z důvodů proč si často připadají jako cizinci v tomto světě. Pohybují se ve světě abstrakcí a nových možností. Často se uplatňují jako iniciátoři změn, hlavně v oblasti vývoje nových technologií, neboť jsou systémoví, strategičtí, pragmatičtí, rychle a analyticky uvažující, zaměřeni spíše na proces než na okolní lidi. Emoce považují za něco irelevantního (Čakrt, 1996).

Idealisté (NF)

Manažeři temperamentu NF označováni jako idealisté jsou kombinací intuice (N) a cítění (F). Tito lidé se snaží pochopit sebe sama a druhé, dokážou pracovat s potenciálem dřímajícím v lidských duších, umí jej velice snadno odhalit. Chtějí změnit sebe i svět k lepšímu, v souladu se svou vírou a ideály. Tito lidé přinášejí světu nové ideje. Ideální uplatnění nacházejí na poli

psychologie, filozofie, jsou úspěšní spisovatelé, neboť se rádi vyjadřují poeticky a metaforicky. Mohou být úspěšnými politiky, protože bývají u zrodu společenských změn. Jsou soustředěni na široký rámec mezilidských vztahů, často si věci berou příliš osobně. V každém procesu si potřebují najít osobní význam. Pro ostatní se mohou jevit jako příliš měkkí (Čakrt, 2009).

1.5 ROZVOJ MANAŽERŮ

Rozvoj manažerů se soustředí na zlepšování výkonu v jejich současných rolích a zároveň představuje přípravu na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti. Manažerský rozvoj pomáhá k úspěšnosti podnikání zejména tím, že slouží organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k realizaci svých současných i budoucích potřeb. Zlepšuje manažerský výkon, poskytuje příležitost k seberozvoji, čímž zabezpečuje následnictví ve funkcích. Rozvoj si klade za cíl (Armstrong, 2007):

- zabezpečit, aby manažeři chápali to, co se od nich očekává,
- zlepšit jejich současný výkon,
- rozpoznat manažery s potenciálem a věnovat jim potřebný rozvoj,
- zabezpečit následnictví v manažerských funkcích.

1.5.1 Techniky manažerského rozvoje

Vlastní rozvoj lze realizovat na základě analýzy současné a budoucí potřeby manažerů, posouzení existujících a potenciálních dovedností a na vytváření strategií a plánů směřujících k zabezpečení této potřeby (Armstrong, 2007).

Existuje celá řada systematických a analytických technik používaných manažery v celém procesu řízení, ať už jde o plánování, organizování, vedení či kontrolu s jednoznačným cílem zvýšení úspěšnosti přijímaných rozhodnutí a zlepšení výkonnosti a efektivnosti řízených činností. V následujících kapitolách bude uveden jen zlomek možných manažerských technik.

1.5.2 Komunikační techniky

Komunikace je základní kámen dorozumívání. Jejím prostřednictvím pojmenováváme své myšlenky, názory i city. Schopnost manažera efektivně komunikovat se svými podřízenými i nadřízenými spolupracovníky je klíčovým faktorem úspěchu organizace. Jedině díky úspěšné komunikaci, mohou všechny složky pracovat účinně a efektivně (Vrchota, Řehoř, 2017).

Techniky verbální komunikace

Verbální komunikace je pro manažery zásadní, neboť je základním nástrojem komunikace, kdy se dorozumíváme pomocí slov, ať už v ústní či písemné formě. Mezi techniky verbální komunikace

patří např. technika 7c – efektivní komunikace, technika aktivního naslouchání, technika kladení otázek, zpětná vazba, technika empatie (Vrchota, Řehoř, 2017).

Asertivita

Asertivita představuje klíčovou dovednost v soukromém i v profesním životě. Člověk zvládající asertivní komunikaci lépe zvládá obtížné situace. Asertivitu lze vyjádřit jako stručné, jasné, klidné a rozhodné jednání, při kterém nejsou porušována práva druhých, ale zároveň jsou vyjádřeny vlastní názory. V manažerské roli se asertivita uplatňuje zejména při zvládání konfliktů, při náročných jednáních, poskytování zpětné vazby, spolupráci apod. Existuje celá řada asertivních technik, mezi ty nejnámější patří (Vrchota, Řehoř, 2017):

- přeskakující gramfonová deska – člověk opakuje svůj požadavek bez jakéhokoliv citového zabarvení,
- technika otevřených dveří – člověk přizná oponentovi, že v tom, co říká, může být část pravdy,
- sebeotevření – s určitým nadhledem na sebe člověk prozradí kladné i záporné informace.

1.5.3 Týmová práce

Týmová práce (teamwork) je dalším z výrazů, které se prosazují v moderních způsobech vedení lidí. Na týmovou práci lze pohlížet ze dvou úhlů pohledů (Veber, 2002):

- tým = uskupení lidí, kteří plní určité pracovní úkoly, přičemž jejich charakteristickým rysem je zdůraznění vzájemné závislosti mezi výsledky a prací dané pracovní skupiny jako celku,
- tým = pracovní skupina sestavená k tvůrčímu řešení, popř. realizaci nějakého specifického úkolu, který může být nad rámec běžných pracovních úkolů.

Smyslem týmové práce je přesvědčit každého člena týmu, že i on svým dílem přispívá ke konečným výsledkům celé skupiny, a že pouze vzájemná spolupráce a pomoc vedou k dosažení stanovených cílů. Jedinec díky této skutečnosti nabývá dojmu, že i na jeho práci je závislý konečný výsledek a zároveň, že pokud se vyskytne nějaký problém, může požádat spolupracovníky o pomoc (Veber, 2002).

Techniky týmové práce lze rozdělit podle fáze práce na konkrétním projektu na techniky hledání nápadů, na techniky posuzování nápadů a závěrečné rozhodování v týmu. Mezi techniky hledání nápadů patří například brainstorming, brainwriting, myšlenkové mapy. Mezi techniky posuzování nápadů řadíme anonymní posuzování, metodu "Philips 66" či metodu Blýskavice. Také pro závěrečné rozhodování v týmu existuje řada technik např. rozhodování na základě bodování,

rozhodování na základě jednoho kritéria, rozhodování na základě více kritérií s váhami, tvorba konsensu (Vrchota, Řehoř, 2017).

Brainstorming, brainwritting

Brainstorming a brainwritting patří mezi nejznámější kreativní techniky vhodné ideálně pro skupiny čtyř až osmi členů. Hodí se pro všechny oblasti podnikání, kdy existuje široká variabilita řešení. Nehodí se pro oblasti, jež jsou závislé na speciálních znalostech či vědomostech. Při výběru účastníků do skupiny bychom měli vycházet ze skutečnosti, že čím větší pestrost, tím originálnější nápady může skupina vygenerovat. Optimálně by měla být skupina tvořena z 20 % lidmi, kteří nemají s danou oblastí žádné zkušenosti, z 50 % by měli být zastoupení odborníci z oboru a zbývajících 30 % by měli být odborníci z příbuzných oborů (Vrchota, Řehoř, 2017).

1.5.4 Plánování

Plánování představuje činnost, jejímž vyústěním je cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů. Plán může být vyjádřen celou řadou způsobů – jako dokument schválený poradou vedení, jako počítačově uchovávaný soubor, ústní domluva apod. K tomu, aby byl plán splněn, musí být jasně stanoveny jeho cíle, postupy, měřítko kontroly a hodnocení dosažených výsledků. Plány lze klasifikovat z celé řady hledisek, např. podle (Vodáček, Vodáčková, 2006):

- šíře záběru (komplexnosti) – určuje, do jaké míry se plán týká organizační jednotky jako celku a do jaké míry jen její části,
- funkcionální oblasti – oblasti, kterých se plán týká (např.: výroba, prodej, finanční výsledky),
- organizačně-správní hlediska – řeší, kde se bude plán realizovat,
- doba trvání (časový horizont realizace).

Výše uvedená čtyři hlediska se pro charakteristiku plánu užívají souběžně. Nicméně k tomu, aby byl jakýkoliv plán přijat a realizován, je nutné nejprve zajistit (Vodáček, Vodáčková, 2006):

- analýzu výchozí situace,
- rozhodnutí o volbě vhodného postupu,
- implementaci plánu za konkrétních podmínek.

Metoda SMART

Pro oblast strategického plánování je hojně využívána metoda SMART. Její zkratka představuje počáteční písmena jednotlivých názvů (Vodáček, Vodáčková, 2006):

- stimulating – cíle musí být stimulující k jejich dosažení,
- measurable – cíle musí být jasně kontrolovatelné (měřitelné),
- acceptable – cíle musí být pro realizátory přijatelné,
- realistic – cíle musí být reálně dosažitelné,
- timed – cíle musí být určeny v čase.

1.5.5 Organizování

Organizování je činnost kladoucí si za cíl uspořádat prvky v systému tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Za výsledek organizování se považuje organizace. Mezi základní techniky organizování patří specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí (Veber, 2000).

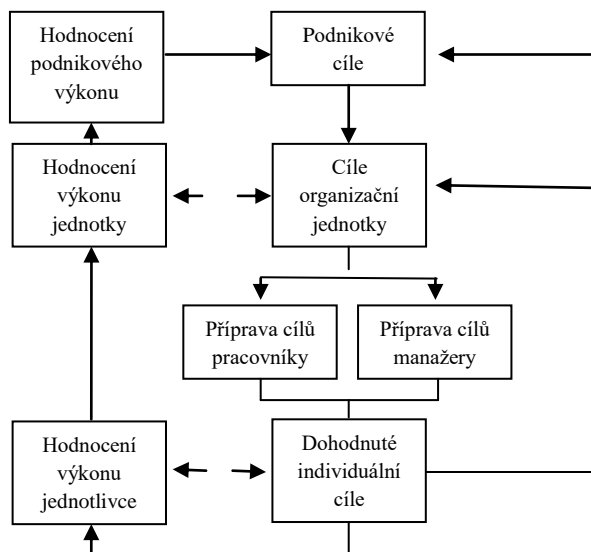
Úkolem organizování je najít optimální specializaci člověka v konkrétním systému. Specializace zvyšuje produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků práce, zároveň ale vyžaduje větší koordinaci. Zajistit koordinaci lze pověřením jedince touto činností tak, aby byl vybaven pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za plnění úkolů jím vedené skupiny. Takto kompetentní člověk se nazývá nadřízeným a členové jím vedené skupiny jsou jeho podřízení (Veber, Srpová, 2005).

Metoda MBO – řízení podle cílů

Technika MBO neboli Management By Objectives byla vytvořena v 50. letech na podkladě děl Petera Druckera a Douglase McGregora in Šuleř (2009) a je postavená na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými a na cílech a výkonech, na jejichž podkladě budou potom hodnoceni. Proces řízení dle cílů začíná u vrcholového vedení tím, že se určí předběžné všeobecné podnikové cíle. Ty by měly vymezit, čeho by mělo být v daném období dosaženo. S takto stanovenými cíly seznámí manažeři nižší management a zároveň se přistoupí k projednání jejich individuálních cílů.

Dále vedoucí s podřízenými diskutuje o podmínkách dosažitelnosti cílů, které by měly být i sepsány v písemné podobě. Posledním krokem metody řízení dle cílů je zpětná vazba. Hodnocení by mělo být prováděno pravidelně a nadřízený s podřízeným by při něm měli porovnat výsledky se stanovenými cíli. V závěru hodnocení nesmí chybět identifikace, kde je potřeba zlepšení a jakým způsobem ho dosáhnout (Šuleř, 2009).

Obrázek 1: Metoda MBO – řízení podle cílů



Zdroj: Šuleř, 2009

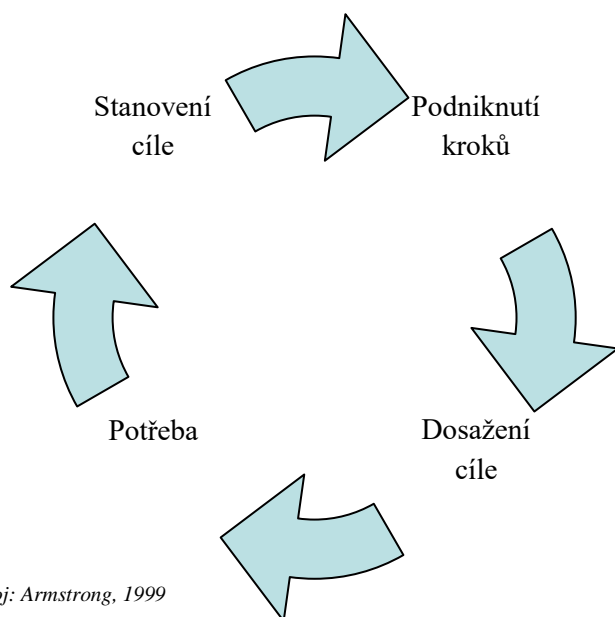
1.5.6 Vedení

Vedení představuje proces ovlivňování lidí tak, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů. Vedení či též řízení vyžaduje tvorbu takového prostředí, ve kterém jednotlivci spolupracují za účelem dosažení společných cílů. Cílem manažera je poznat to, co lidi motivuje (Wehrich, Koontz, 1993).

Motivace

K procesu motivace dochází ve chvíli, když lidé očekávají, že určitá akce povede k dosažení nějakého cíle nebo odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Lidé, o nichž lze říct, že jsou dobře motivovaní, mají jasně definované cíle a podnikají kroky, které je k dosažení těchto cílů povedou. Jejich práce je efektivní a mají silně vyvinutý pocit povinnosti, tj. jsou si vědomi, že jejich úsilí slouží nejen k uspokojení potřeb organizace, ale také k uspokojení jejich vlastních zájmů (Armstrong, 1999). Proces motivace je iniciován vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb, které vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Na tomto základě jsou stanoveny cíle, které uspokojí tyto potřeby a cesty, jež povedou k dosažení cílů.

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 1999

Metoda situačního vedení

Metoda situačního vedení vychází z předpokladu správné volby vedení lidí podle situace a podle zralosti podřízených. Zralost rozlišujeme na zralost pracovní, která je daná dovednostmi a technickými znalostmi a dále zralost psychologická, která spočívá v připravenosti přijetí odpovědnosti za splnění úkolu. Manažer by měl zvolit styl vedení přiměřený zralosti svých podřízených. Mezi vhodné styly vedení podle této metody v závislosti na zralosti pracovníků patří (Šuleř, 2009):

- příkazování – zralost podřízených je nízká a od manažera musejí dostávat přesné instrukce, jak mají práci vykonávat,
- vyjednávání – pracovníci již mají osvojené potřebné dovednosti a jsou schopni samostatné práce, výsledky jsou podmíněny spíše motivací pracovníků než odbornými znalostmi; manažer se musí zaměřit na interpersonální vztahy, vysvětlení cílů a smyslu zadané práce,
- participování – pracovní i psychologická zralost pracovníků je na vysoké úrovni, manažer se musí soustředit na jejich další rozvoj tím, že jim dává příležitost podílet se na rozhodování,
- delegování – nejvyšší stupeň psychické i pracovní zralosti pracovníka, pracovní úkoly zvládají i bez nadřízeného; manažer pouze dohlíží či pomáhá při zvládnutí mimořádných událostí.

Koučování

Koučování vyjadřuje styl vedení lidí převzatý ze sportu. Kouč připravuje svůj tým k dosažení špičkových výkonů. Toho lze dosáhnout za předpokladu využití veškerých individuálních předpokladů jednotlivých členů týmu. Kouč zná jejich názory, postoje, zájmy, problémy a individuálně k nim přistupuje. V praxi se lze setkat s dvojím pojetím koučování (Veber, 2002):

- koučování formou poradenství – kouč je k dispozici manažerům, poskytuje jim poradenství a pomoc s cílem zvýšení výkonnosti celého týmu,
- koučování jako styl řízení – vedoucí omezuje přímé příkazy a projevy formální moci a nahrazuje je posilováním přístupů opírajících se o prezentování cílů skupiny, o projevování důvěry v pracovní tým apod.

Pro koučování se nejčastěji využívá technika GROW. Autorem této techniky je John Whitmore in Vrchota, Řehoř (2017) a jednotlivá písmena znamenají zkratky z anglických názvů:

- g = goals – cíle, kterých chceme dosáhnout,
- r = reality – skutečný a aktuální stav,
- o = options – možnosti dosažení vytyčeného cíle,
- w = will – vůle koučovaného nezbytná pro dosažení cílů.

Prvním krokem metody je stanovení konkrétních cílů, s nimiž musí všichni zúčastnění souhlasit. Dále následuje zjištění aktuálního stavu věci – realita. Následuje nalezení možností a řešení vedoucích k cíli. Závěrečným krokem v procesu koučování je nalezení odpovědí na otázky: co se má udělat, kdy, kdo to má udělat a jaká je vůle to udělat? Výběr konečného postupu je vždy na koučovaném. Kouč nesmí žádná řešení podsouvat ani s koučovaným manipulovat (Vrchota, Řehoř, 2017).

1.5.7 Kontrola

Kontrola je posledním článkem řetězce manažerských funkcí. Jejím úkolem je včasné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. Kontrola představuje hodnocení správného provádění manažerských funkcí. Odchylky, které jsou zjištěné v průběhu kontrolního procesu, mohou být z hlediska kritérií manažerských procesů buď (Vodáček, Vodáčková, 2006):

- pozitivní – dosažení lepších výsledků, než které stanovil plán,
- negativní – bylo zjištěno porušení norem, pravidel apod.

Kontrolní procesy lze klasifikovat dle celé řady kritérií. Nejčastěji se člení podle:

- obsahové náplně – zaměření na zhodnocení kvality provádění různých činností organizace (správnosti, účelnosti apod.),
- úrovně řízení – zda jde o kontrolu činností na vrcholové úrovni řízení (tzv. strategické kontrolní procesy) či na nižších úrovních řízení (operativní kontrolní procesy),
- charakteru provádění bývají klasifikovány kontrolní procesy jako:
 - pravidelné a nepravidelné,
 - interní a externí,
 - preventivní,
 - průběžné,
 - následné.

Předpokladem každé kontroly, aby byla účelná a účinná, je stanovení jejího cíle, záměru a postupu.

2 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE A METODIKA

2.1 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem této práce je specifikace manažerů s ohledem na používání manažerských technik včetně zaměření na vhodné změny v další praxi.

Dílčím cílem je identifikace osobnostních typů oslovených manažerů prostřednictvím typologie MBTI, specifikace jejich silných a slabých stránek a navržení možných intervencí souvisejících se zavedením optimálních manažerských technik, které by představovaly žádoucí změny pro jejich praxi.

2.2 VYMEZENÍ SOUBORU

2.2.1 Profil vybraného podniku

Vlastní výzkum je realizován ve společnosti, které se zaměřuje v České republice na oblast finančního plánování a funguje na principu strukturálního podnikání. Tento podnikatelský model je postaven na pevně dané víceúrovňové struktuře poradců, manažerů a ředitelů. Předpokladem podnikatele, který chce uspět ve výše zmíněném modelu, jsou kromě obchodních dovedností a profesních znalostí také manažerské předpoklady a dovednosti, kterých manažeři nabývají postupně zkušenostmi a díky cílenému vzdělávání. Společnost souhlasila s realizací výzkumu za předpokladu, že zůstane zachována anonymita všech zúčastněných.

2.2.2 Vymezení výzkumného souboru

Výzkumný soubor je tvořen manažery, kteří v rámci struktury spadají pod území Jihočeského kraje. Aby mohl být respondent do výzkumu zařazen, musí splňovat jednu podmínku a sice, musí být ve společnosti na pozici manažera. Kritéria pro postup na tuto pozici jsou jednoznačně zakotvena v kariérovém plánu společnosti a závisí na počtu osob, které má manažer v týmu, na jeho individuálních výsledcích a zároveň na sumárních výsledcích týmu jako celku za pevně stanovené časové období.

2.3 METODIKA VÝZKUMU

K získání dat pro empirickou část práce bylo využito kombinace kvantitativních a kvalitativních metod zkoumání. Kvantitativní část výzkumu byla realizována prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření, kvalitativní část výzkumu čerpala informace z pozorování a rozhovorů.

2.3.1 Dotazník

Pro kvantitativní část výzkumu byla využita technika dotazování, jejímž nástrojem bylo anonymní dotazníkové šetření. Jak uvádí Pavlica (2000), představuje dotazník písemnou, více formalizovanou metodu dotazování. Jeho podstatou je písemné položení souboru otázek, na něž respondent odpovídá. Cílem je zjištění informací o postojích, motivech a názorech dotazovaných osob.

Námi použitý dotazník sestával z 52 otázek rozdělených do dvou částí. V úvodu byl umístěný průvodní odstavec, který respondentům vysvětlil účel předkládaného dotazníku a způsob jeho vyplnění.

První část byla tvořena čtyřmi otázkami, které měly za cíl získat identifikační údaje o respondentech (věk, pohlaví apod.). Následovala druhá část dotazníku předkládající standardizovaný MBTI osobnostní test, který je tvořen 48 uzavřenými otázkami, na něž jsou nabídnuty vždy dvě odpovědi. Výběr odpovědi závisí na individuálním nastavení respondenta. Neexistuje správná či špatná odpověď. Respondent by se měl při testování bez velkého přemýšlení rozhodnout pro jednu z nabízených variant. Pokud pro něj platí obě varianty, pak by se měl rozhodnout pro tu, která mu více vyhovuje. Vyhodnocení dotazníku je blíže rozebráno v kapitole 4.1.

2.3.2 Pozorování

Pozorování je považováno za jednu z metod kvalitativního výzkumu. V rámci našeho výzkumu byla využita metoda skrytého pozorování. Jak uvádí Pavlica (2000), v případě skrytého pozorování se výzkumník nejčastěji stylizuje do role zaměstnance – nového člena dané organizace, týmu či skupiny a aktivně se podílí na společných aktivitách. S jednotlivými členy vstupuje do přímých interakcí a dialogů, zpočátku na pracovní, postupem času i na osobní úrovni.

Skryté pozorování bylo využito při dvou akcích společnosti. První akce představovala celodenní přednáškový blok určený pro zájemce z řad laické veřejnosti, vedenou ředitelem daného úseku, jejímž cílem bylo získání informací, seznámení se společností, její filosofií, cíli a vizí.

Druhou akcí byla účast na školení, které je pravidelně realizováno vždy víkend v měsíci. Školení je koncipováno jako dvoudenní, přičemž první den je členěn na dopolední a odpolední přednáškový blok a druhý den je pouze blok dopolední. Účastníci jsou rozděleni na základě pozice (znalostí, dovedností, praxe) do jednotlivých tříd. Pro každou třídu je stanoven přesný rozvrh, podle jejich aktuálních potřeb. Přednášky mají charakter, jak teoretický, tak i praktický, kde se například trénují nové manažerské techniky a dovednosti. Součástí rozvrhu je i třída nových pracovníků či potenciálních zájemců, která slouží např. k představení společnosti či k vysvětlení podstaty poskytované služby. Součástí dvoudenního školení je i společenský večer, na kterém je možnost oslovit kohokoli bez ohledu na jeho pozici a položit jakoukoli otázku.

2.3.3 Rozhovor

Rozhovor představuje ústní formu metody dotazování. Dotazování je sociální komunikací, při které jeden z účastníků klade otázky a druhý účastník na ně odpovídá a umožňuje nám získat validní údaje. Rozhovor lze v obecné rovině vymezit jako proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tazatelem a tázaným získat informace, potřebné k pochopení určité problémové oblasti. Hlavním cílem kvalitativního rozhovoru – částečně strukturovaného je pochopit, jak tázaný interpretuje a konstruuje určité skutečnosti (Pavlica, 2000).

Rozhovor byl v rámci výzkumu využit při účasti na víkendovém školení a dále při interpretaci vyhodnocených dotazníků vyplněných manažery.

2.4 SBĚR DAT

Vlastní sběr dat, včetně pozorování a rozhovorů byl realizován během měsíců února a března roku 2019. Dotazníky byly v tištěné formě předány řediteli úseku, který zajistil jejich distribuci mezi jednotlivé manažery. Manažeři měli na vyplnění dotazníku týden, poté jej odevzdali opět prostřednictvím ředitele. Celkem bylo rozdáno 30 dotazníků (100 %), návratnost činila 93,3 %, tj. 28 dotazníků se vrátilo kompletně vyplněných a bylo použito k následnému zpracování a vyhodnocení. Jeden z rozdaných dotazníků se nevrátil a jeden nebyl zcela vyplněn, proto nemohl být do výzkumu zařazen.

Tabulka 3: Počty distribuovaných dotazníků

	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
Počet distribuovaných dotazníků	30	100,0
Návratnost	28	93,3

Zdroj: Vlastní výzkum

V závěru dotazníku měli respondenti možnost uvedení kontaktu za účelem seznámení s výsledky. V případě, že manažeři měli zájem o výsledky, byla jim nabídnuta forma písemné či ústní interpretace (viz tabulky 4 a 5). V případě písemné interpretace respondent uvedl emailovou adresu, na niž byl výsledek zaslán. V případě zájmu o ústní interpretaci, uvedl respondent kontaktní telefonní číslo, na jehož základě byla domluvena schůzka vedená formou částečně strukturovaného rozhovoru.

Tabulka 4: Zájem o vyhodnocení dotazníku

Zájem o vyhodnocení	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
Nebyl zájem o vyhodnocení	12	42,9
Byl zájem o vyhodnocení	16	57,1
Celkem:	28	100,0

Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu 28 kompletně vyplněných dotazníků (100,0 %) požádalo o vyhodnocení a následnou interpretaci 16 respondentů (57,1 %), zbylých 12 respondentů (42,9 %) o výsledky zájem nemělo.

Tabulka 5: Forma seznámení s výsledky dotazníku

Forma seznámení	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
Písemná forma	11	68,7
Ústní interpretace	5	31,3
Celkem:	16	100,0

Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu 16 zájemců (100,0 %) o seznámení s výsledky hodnocení dotazníku, požádalo 11 respondentů (68,7 %) o zaslání hodnocení v písemné formě, 5 respondentů (31,3 %) požádalo o seznámení ústní formou.

2.5 ZPRACOVÁNÍ DAT

Data získaná z dotazníkového šetření byla zpracována do přehledných tabulek a grafů za použití programů Microsoft Excel a Microsoft Word.

3 Výsledky výzkumu

3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE RESPONDENTŮ

V první části dotazníku byly umístěny čtyři otázky k získání základních identifikačních údajů o respondentech: jejich věk, pohlaví, délka praxe na pozici manažera a počet osob, které má daný respondent v současné době v týmu.

3.1.1 Věk respondentů

Jednotliví oslovení respondenti byli ve věku od 23 do 35 let. Pro větší přehlednost byli rozřazeni do tří věkových skupin po pětiletých intervalech. Nejmladších respondentů ve věkové skupině 21 – 25 let bylo ve výzkumu 7 (25,0 %). Druhá věková skupina 26 – 30 let byla zároveň skupinou nejpočetnější, zúčastnilo se 11 osob (39,3 %). Nejstarší věková skupina zahrnující respondenty ve věkovém rozmezí 31 – 35 let čítala 10 zúčastněných (35,7 %).

Tabulka 6: Věk respondentů

Věk v letech:	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
21 – 25 let	7	25,0
26 – 30 let	11	39,3
31 – 35 let	10	35,7
Celkem:	28	100,0

Zdroj: Vlastní výzkum

3.1.2 Pohlaví respondentů

Z celkového množství 28 distribuovaných dotazníků (100,0 %) bylo osloveno 24 mužů (85,7 %) a 4 ženy (14,3 %).

Tabulka 7: Pohlaví respondentů

Pohlaví:	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
Žena	4	14,3
Muž	24	85,7
Celkem:	28	100,0

Zdroj: Vlastní výzkum

3.1.3 Délka praxe na pozici manažera/manažerky

Pokud se respondenti rozdělili podle délky praxe na pozici manažera/manažerky pak nejpočetněji zastoupenou skupinou byla skupina s nejkratší délkou praxe, tj. 0 až 3 roky, která čítala 14 respondentů (50,0 %). Následovalo 6 respondentů (21,4 %) s délkou praxe v rozsahu 4 až 6 let. Skupina s délkou praxe v rozsahu od 7 do 9 let tvořila 5 respondentů (17,9 %). Nejméně zastoupenou byla skupina s nejdelší praxí tj. 10 a více let – čítala 3 respondenty (10,7 %).

Tabulka 8: Délka praxe na pozici manažera/manažerky

Délka praxe v letech:	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
0 – 3 roky	14	50,0
4 – 6 let	6	21,4
7 – 9 let	5	17,9
10 a více let	3	10,7
Celkem:	28	100,0

Zdroj: Vlastní výzkum

3.1.4 Počet osob, které má v současné době manažer/manažerka v týmu

S ohledem na počet osob, které mají manažeři v současné době v týmu, jsou nejpočetnější skupinou manažeři s týmem do 6 osob (17 respondentů; 60,7 %). Následuje 7 respondentů (25,0 %) s týmem čítajícím 7 až 12 osob. Nejpočetnější týmy (13 a více osob) má nejmenší počet oslovených (4 manažeři; 14,3 %).

Tabulka 9: Počet osob, které má v současné době manažer/manažerka v týmu

Počet osob:	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
do 6 osob	17	60,7
7 až 12 osob	7	25,0
13 a více osob	4	14,3
Celkem:	28	100,0

Zdroj: Vlastní výzkum

3.2 VÝSLEDKY TESTU MBTI

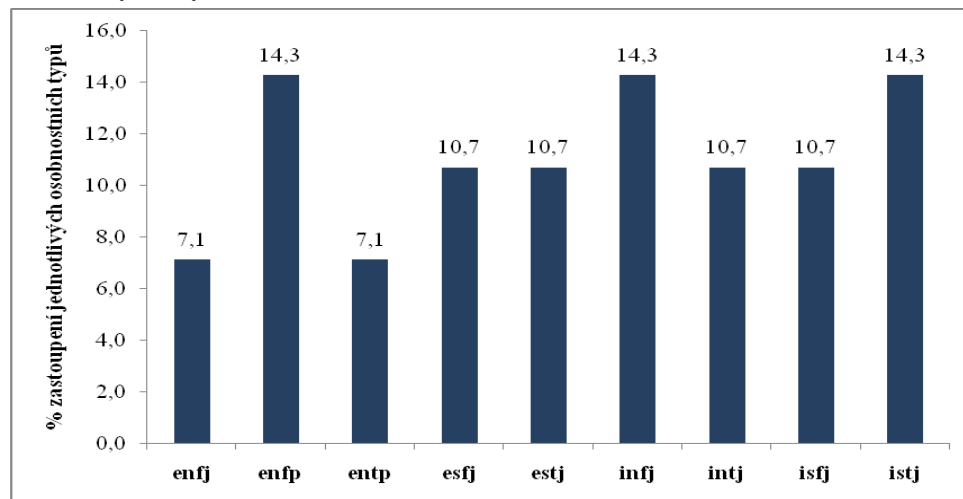
Na základě klíče k vyhodnocení bylo z 28 použitelných dotazníků (100,0 %) následně identifikováno ve výzkumném souboru 9 osobnostních typů. Mezi nejčastěji zastoupené patřily typy ENFP, INFJ a ISTJ (vždy ve 4 případech, tj. v 14,3 %). Dále byly ve 3 případech (tj. z 10,7 %) zastoupeny typy ESFJ, ESTJ, INTJ, ISFJ. Nejméně byly zastoupeny typy ENFJ a ENTP, vždy po dvou, tj. po 7,1 %. Podrobné rozdělení přehledně zobrazuje tabulka 13 a graf 1. Ostatních 7 osobnostních typů se v našem výzkumu vůbec nevyskytlo.

Tabulka 10: Typ osobnosti dle MBTI

Výsledný typ osobnosti:	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
ENFJ	2	7,1
ENFP	4	14,3
ENTP	2	7,1
ESFJ	3	10,7
ESTJ	3	10,7
INFJ	4	14,3
INTJ	3	10,7
ISFJ	3	10,7
ISTJ	4	14,3
Celkem:	28	100,0

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 1: Výsledky testu MBTI



Zdroj: Vlastní výzkum

3.2.1 Vnímání okolního prostředí (extraverze versus introverze)

Budeme-li hodnotit výzkumný soubor z hlediska vnímání okolního prostředí a z hlediska zdroje energie, zda se obracíme ke svému nitru (introverze) nebo je naopak zdrojem energie naše okolí (extraverze), pak zjistíme, že polovina respondentů (14 osob) je extravertní povahy a polovina respondentů (14 osob) je povahy introvertní.

Tabulka 11: Vnímání okolního prostředí

Počet osob:	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
Extraverze (E)	14	50,0
Introverze (I)	14	50,0
Celkem:	28	100,0

Zdroj: Vlastní výzkum

3.2.2 Získávání informací (smysly versus intuice)

Druhá škála identifikuje, jakým způsobem vnímáme podněty, zda se spoléháme na vědomé vnímání prostřednictvím smyslů, jako jsou zrak, sluch, čich, hmat nebo zda preferujeme intuitivní vnímání založené na pocitech vzniklých z dané informace či situace. Ze získaných výsledků vyplývá, že 13 respondentů (46,4 %) získává informace prostřednictvím smyslů. 15 respondentů (53,6 %) spoléhá při získávání informací na svou intuici.

Tabulka 12: Získávání informací

Počet osob:	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
Smysly (S)	13	46,4
Intuice (N)	15	53,6
Celkem:	28	100,0

Zdroj: Vlastní výzkum

3.2.3 Zpracování informací (myšlení versus cítění)

Pokud podněty dorazí na své místo, je potřeba je zpracovat. To popisuje třetí škála, kterou představují protipóly v podobě myšlení a cítění. V našem souboru zpracovává 16 oslovených manažerů (57,1 %) podněty prostřednictvím cítění, 12 respondentů (42,9 %) spoléhá při zpracování na své myšlení.

Tabulka 13: Zpracování informací

Počet osob:	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
Myšlení (T)	12	42,9
Cítění (F)	16	57,1
Celkem:	28	100,0

Zdroj: Vlastní výzkum

3.2.4 Rozhodování (usuzování versus vnímání)

Poslední dimenze řeší závěrečnou fázi zpracování informací a tou je rozhodování, kde jsou protipóly usuzování versus vnímání. Usuzující přístup preferující ukončené definitivní soudy upřednostňuje 22 respondentů (78,6 %), naopak přístup vnímající, který připouští otevřené neukončené stavy, upřednostňuje pouze 6 dotazovaných manažerů (21,4 %).

Tabulka 14: Rozhodování

Počet osob:	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
Vnímání (P)	6	21,4
Usuzování (J)	22	78,6
Celkem:	28	100,0

Zdroj: Vlastní výzkum

3.2.5 Způsoby rozhodování a řešení problémů – kognitivní styl

Kognitivní styl je tvořen psychickými funkcemi, které mají za úkol získat a zpracovávat informace – smysly (S) versus intuice (N) a myšlení (T) versus cítění (F). Kombinace těchto čtyř tendencí ovlivňuje proces rozhodování. Smyslový typ s převahou myšlení (ST) byl zastoupen v 7 případech (25,0 %), smyslový typ s převahou cítění (SF) byl zastoupen v 6 případech (21,4 %). Nejvíce byl zastoupen intuitivní typ s převahou cítění (NF) – celkově v 10 případech (35,7 %), nejméně intuitivní typ s převahou myšlení (NT) – celkem v 5 případech (17,9 %).

Tabulka 15: Kognitivní styl

Styl dle typu:	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
Smyslový typ s převahou myšlení (ST)	7	25,0
Smyslový typ s převahou cítění (SF)	6	21,4
Intuitivní typ s převahou cítění (NF)	10	35,7
Intuitivní typ s převahou myšlení (NT)	5	17,9
Celkem:	28	100,0

Zdroj: Vlastní výzkum

3.2.6 Manažerské styly založené na temperamentu

Manažerské styly založené na temperamentu rozlišujeme čtyři: SJ, SP, NT a NF. Nejvíce zastoupení byli v našem výzkumu manažeři typu SJ ve 13 případech (46,4 %), dále v 10 případech (35,7) manažeři typu NF a v 5 případech (17,9 %) manažeři typu NT. Manažeři typu SP nebyli zastoupeni v našem výzkumu vůbec.

Tabulka 16: Manažerské styly

Manažerský styl:	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
SJ	13	46,4
SP	0	0,0
NT	5	17,9
NF	10	35,7
Celkem:	28	100,0

Zdroj: Vlastní výzkum

4 Vyhodnocení výsledků a návržení změn

4.1 VYHODNOCENÍ TESTU MBTI

Pro určení osobnostního typu manažera podle testu MBTI byl využit klíč k vyhodnocení uvedený v publikaci Michala Čakrta (2002) – viz tabulka 17. Za každou odpověď shodnou s volbou respondenta v dotazníku se započítal jeden bod. Tyto body se na konci sloupce sečetly a převažující skóre ve sloupcích introverze (I) versus extraverze (E), smysly (S) versus intuice (N), myšlení (T) versus cítění (F) a usuzování (J) versus vnímání (P) identifikovalo výsledný osobnostní typ. V případě, že u některých ze dvojice sloupců vycházel shodný počet bodů, jedná se o tzv. smíšený typ, který se označí písmenem X.

Tabulka 17: Klíč k vyhodnocení dotazníku MBTI

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

Zdroj: Čakrt, 2002

Po vyhodnocení osobnostního testu MBTI byl respondent identifikován jedním z 16 osobnostních typů a zároveň jedním ze čtyř manažerských typů (viz tabulka 19).

Tabulka 18: Šestnáct osobnostních typů dle MBTI typologie

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

Zdroj: Čakrt, 1996

Typologie MBTI představuje kombinaci čtyř dvojic písmen jednoho z 16 osobnostních typů. Začáteční písmena korespondují s anglickými názvy a takto charakterizují člověka:

- I (introverze) – energii a podněty pro své rozhodování získává ze sebe,

- E (extraverze) – energii a podněty pro své rozhodování získává z okolí,
- S (sensing) – informace zpracovává prostřednictvím smyslů,
- N (intuition) – informace zpracovává prostřednictvím intuice,
- T (thinking) – rozhoduje se na základě myšlení,
- F (feeling) – rozhoduje se na základě rozpoložení a pocitů,
- J (judging) – usuzující dává přednost ukončenosti,
- P (percepce) – vnímající preferuje otevřené konce.

Tabulka 19: Manažerské styly

Manažerský styl	Výskyt v běžné populaci v %	Výskyt ve výzkumném souboru	
		Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
Strážce (SJ)	38	13	46,4
Hráč (SP)	38	0	0,0
Racionál (NT)	12	5	17,9
Idealista (NF)	12	10	35,7
Celkem:	100,0	28	100,0

Zdroj: Čakrti, 2004

Cílem empirické části bylo identifikovat osobnostní typ jednotlivých oslovených manažerů, na tomto základě specifikovat jejich silné a slabé stránky a navrhnout možné intervence. Zaměříme-li se na zhodnocení výzkumného souboru dle manažerských stylů (viz tabulka 19), pak zjistíme, že nejvíce zastoupeni byli v našem výzkumu manažeři typu SJ, což jsou osobnostní typy, v nichž se snoubí smyslové vnímání s usuzováním (ISFJ, ISTJ, ESFJ, ESTJ). Tito byli v rámci našeho výzkumu zastoupeni ve 13 případech (46,4 %). Dále v 10 případech (35,7 %) manažeři typu NF, kteří jsou kombinací intuice a cítění. Tato kombinace jim propůjčuje nadprůměrné mezilidské dovednosti (INFJ, INFP, ENFJ, ENFP). Nejméně zastoupený byl ve výzkumném souboru manažer typu NT v 5 případech (17,9 %), který se opírá o kombinaci intuice a myšlení (INTP, INTJ, ENTP, ENTJ). Manažerský typ SP, v němž se snoubí smysly a vnímání, nebyl ve výzkumném souboru zastoupen vůbec, což se dá přisoudit oboru podnikání společnosti.

4.2 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NAVRŽENÍ ZMĚN VE FINANČNÍM VYJÁDRĚNÍ

Cílem empirické části bylo identifikovat osobnostní typ jednotlivých oslovených manažerů, na tomto základě specifikovat jejich silné a slabé stránky a navrhnout možné intervence související se zavedením optimálních manažerských technik, které by představovaly žádoucí změny pro jejich aktuální praxi i budoucí rozvoj.

Po vyhodnocení osobnostního testu MBTI bylo zjištěno, že ve výzkumném souboru bylo identifikováno 9 osobnostních typů. Mezi nejčastěji zastoupené patřily typy ENFP, INFJ a ISTJ (vždy ve 4 případech, tj. v 14,3 %). Dále byly ve 3 případech (tj. z 10,7 %) zastoupeny typy ESFJ, ESTJ, INTJ, ISFJ. Nejméně byly zastoupeny typy ENFJ a ENTP, vždy po dvou, tj. po 7,1 %.

Kognitivní styl čili způsoby rozhodování a řešení problémů rozdělil výzkumný soubor následovně: smyslový typ s převahou myšlení (ST) byl zastoupen v 7 případech (25,0 %), smyslový typ s převahou cítění (SF) byl zastoupen v 6 případech (21,4 %), nejvíce byl zastoupen intuitivní typ s převahou cítění (NF) – celkově v 10 případech (35,7 %), nejméně intuitivní typ s převahou myšlení (NF) – celkově v 5 případech (17,9 %).

Zaměříme-li se na zhodnocení výzkumného souboru dle manažerských stylů, pak zjistíme, že nejvíce zastoupeni byli v našem výzkumu manažeři typu SJ, což jsou osobnostní typy, v nichž se snoubí smyslové vnímání s usuzováním (v našem výzkumném souboru zastoupeny všechny osobnostní typy tj. ISFJ, ISTJ, ESFJ, ESTJ). Tito byli v rámci našeho výzkumu zastoupeni ve 13 případech (46,4 %). Dále v 10 případech (35,7 %) manažeři typu NF, kteří jsou kombinací intuice a cítění. Tato kombinace jim propůjčuje nadprůměrné mezilidské dovednosti (v našem výzkumném souboru zastoupeni pouze osobnostní typy INFJ, ENFJ, ENFP). Nejméně zastoupeni byli ve výzkumném souboru manažeři typu NT (v 5 případech; 17,9 %, kteří se opírají o kombinaci intuice a myšlení (v našem výzkumném souboru zastoupeni pouze osobnostní typy INTJ, ENTP). Manažerský typ SP, v němž se snoubí smysly a vnímání, nebyl ve výzkumném souboru zastoupen vůbec, což se dá přisoudit oboru podnikání společnosti. Intervence navržené pro jednotlivé typy manažerů v podobě kurzů jsou přehledně uvedeny v tabulce 20.

Tabulka 20: Přehled navržených kurzů

Manažerský typ	Název kurzu	Délka (dny)	Místo	Pořádající organizace	Cena (bez DPH)
SJ	Motivace týmu	1	Praha	Cadetgo	3 490 Kč
	Technika tvorby myšlenkových map	1	Praha	Agentura AHA	3 950 Kč
NF	Time management	1	Praha, Brno	MBK Consulting	3 300 Kč
	Kurz manažerských dovedností	2	Praha, Brno	MBK Consulting	5 900 Kč
NT	Kurz komunikace	1	Praha, Brno	MBK Consulting	3 300 Kč
	Budování týmu	3	Praha	Gradua-CEGOS, s.r.o.	11 500 Kč

Zdroj: Vlastní výzkum

Nejvíce zastoupený byl manažer typu SJ, který vnímá organizaci jako celek, rád formuluje pravidla, časové plány a hierarchii. Jeho nespornými klady jsou trpělivost, pečlivost, spolehlivost, miluje pořádek a řád. Mezi slabé stránky patří jeho neschopnost iniciovat změny, zavádět je či na ně pružně reagovat (Keirse, Bates 2006).

V oblasti vlastního rozvoje by měl cíleně pracovat na tom, aby ostatní chválil systematicky, a aby dokázal na práci každého pracovníka nalézt něco hodného ocenění, jinak bude docházet k tomu, že lidem bude brát chuť a motivaci pracovat. Z tohoto důvodu by se měl v rámci svého rozvoje zaměřit na to, aby dokázal své podřízené optimálně motivovat, ať už formou firemní kultury, systémem osobního hodnocení, pochvalou, vhodně navrženým benefitem či odměnou. Optimálně vybraný typ motivace opět vychází ze znalostí svého týmu, neboť každý typ člověka je motivovatelný jiným způsobem. V oblasti motivace nabízí kurz s názvem Motivace týmu například společnost cadet go (<https://www.cadetgo.cz>). Kurz si klade za cíl vysvětlit manažerům zásady a principy motivace a demotivace pracovníků, analyzovat stávající styl vedení, naučit se motivovat a vytvářet prostředí pro růst. Je koncipován jako jednodenní, místem konání je Praha a cena činí 3 490 Kč bez 21 % DPH.

Dále by se měl tento typ manažera zaměřit na práci se svou slabou stránkou, kterou je neschopnost iniciovat změny. Vzhledem k tomu, že sám není tvůrcem nových myšlenek, měl by využít některé z technik zaměřených na generování nápadů (např. techniky brainstormingu, brainwritingu či myšlenkových map). Díky těmto metodám si může vytvořit kreativní prostředí složené ze spolupracovníků, jež jsou v této oblasti nadaní, které mu dané nápady či návrhy na změny vygenerují a on už je pouze implementuje do systému. Kurz na zvládnutí techniky tvorby myšlenkových map nabízí např. agentura AHA (<http://agentura-aha.cz>). Je koncipován jako jednodenní, kdy v dopoledním bloku je vysvětlena teorie a principy a odpolední blok je věnován praktickým ukázkám a tréninku. Místo konání je Praha a cena činí 3 950 Kč bez 21 % DPH. Stejná agentura nabízí i možnost brainstormingu v rámci 1-2 denního kurzu. Tento kurz je však koncipován jako „kurz na míru“, který není běžně vypisován, proto je cena pouze na vyžádání.

Manažer typu NF byl zastoupen v 10 případech (35,7 %). Jedná se o člověka zaměřeného na lidi, v práci je osobní, milý a vstřícný, dokáže využít maximum pozitiv druhých. Pravidla pro něj nejsou důležitá, prioritou jsou jedinci ve společnosti. Mezi jeho silné stránky patří lidské jednání, zajímá ho potenciál růstu kolegů víc než růst organizace. Slabou stránkou manažera typu NF je skutečnost, že priority druhých hrají v jeho životě důležitější roli než jeho vlastní. Problémem může být nedodržování termínů či neplnění úkolů. Nerad řeší nepřijemnosti (Keirse, Bates 2006).

V rovině intervencí by se tento manažerský typ měl zaměřit na osvojení technik plánování (např. formou metody SMART), které mu zajistí vnesení chybějícího řádu do pracovní i osobní roviny. Společnost MBK Consulting (<https://www.mbk.cz>) nabízí kurz manažerských dovedností, který je průřezem všeho, co by měl manažer ovládat - komunikace, metoda SMART, motivace a zpětná vazba, koučování, týmová práce apod. Kurz je dvoudenní, nabízený v Praze a v Brně za cenu 5 900 Kč bez 21 % DPH.

Dále by měl manažer typu NF aktivně zapracovat na organizování aktivit, čímž uspořádá prvky v pracovním systému (např. prostřednictvím metody MBO). Aby pracovní proces fungoval efektivně, je zapotřebí zavést kontrolní činnosti, které umožní identifikovat a vyhodnotit efektivitu celého pracovního procesu. Kurz zaměřený na time management nabízí taktéž společnost MBK Consulting (<https://www.mbk.cz>). V rámci jednoho dne se zájemci naučí stanovovat cíle, každodenní priority, plánování úkolů i uspořádání dne. Místo konání je Brno a Praha, cena 3 300 Kč bez 21 % DPH.

Nejméně zastoupení byly ve výzkumném souboru manažeři typu NT (v 5 případech, 17,9 %). Tito manažeři jsou spokojeni ve chvíli, kdy stanovují pravidla, postupy a metody. Jejich silná stránka spočívá v chuti budovat, navrhovat a stavět od základů. Při komunikaci preferují střídmost a výstižnost, nechápou, proč by měli věci opakovat vícekrát, když už jednou byly řečeny. Slabiny manažerů typu NT spočívají v nedostatečné empatii ke svému okolí, díky čemuž bývají okolím vnímáni jako odtažití a v druhých tak vyvolávají pocit nedůvěry a opatrnosti. Při budování něčeho nového mají energie na rozdávání, ale ve chvíli, kdy je tvůrčí proces u konce, nemají zájem na stabilizaci a údržbu systému (Keirse, Bates 2006).

Na úrovni vlastního rozvoje by se měli manažeři typu NT zaměřit zejména na zlepšení v oblasti verbální komunikace, aby byli pro své okolí nejen lépe pochopitelní a srozumitelní, ale i čitelní. K tomu lze využít například techniky empatie či aktivního naslouchání. Kurzy komunikace patří mezi jedny z nejrozšířenějších. Společnost MBK Consulting (<https://www.mbk.cz>) je nabízí ve formě jednodenního školení, ve kterém se manažer naučí klást otázky, naslouchat a osvojit si základy vyjednávání. Školení je nabízeno v Praze a v Brně za cenu 3 300 Kč bez 21 % DPH.

Vzhledem k tomu, že silnou stránkou manažerů NT typu je zavádění nových věcí a výstavba inovativních systémů a slabou naopak v procesu udržení a stabilizace systému, je zapotřebí, aby skvěle znali svůj tým a ve chvíli, kdy vybudují systém, delegovali jeho správu na někoho, pro koho bude právě tato fáze výzvou. K tomu lze využít například metody situačního vedení. Na budování týmu je zaměřený třídní kurz nabízený společností Gradua-CEGOS, s.r.o. v Praze

(<https://www.gradua.cz>), ve kterém se manažer seznámí s řízením, různými styly vedení lidí, nahlédne do optimalizace vedení či budování týmu. Cena za kurz činí 11 500 Kč bez 21 % DPH.

V případě, že by se chtěla společnost podílet na rozvoji svých manažerů, je finanční vyjádření nákladnosti za navržené intervence uvedené v tabulce 21. U manažerů typu SJ je doporučeno absolvovat oba typy navržených kurzů. Celková nákladnost by činila 96 720 Kč. Pro manažery NF typu je zásadní kurz time managementu, kurz manažerských dovedností by mohl být pouze doplňkový jen pro vybrané jedince. Budeme-li počítat pouze s náklady za první kurz, pak jsme na částce 33 000 Kč. U manažerů typu NT se zaměříme v první řadě na zlepšení komunikace, zde celková nákladovost činí 16 500 Kč. Druhý kurz zaměřený na budování týmu lze, vzhledem k jeho nákladnosti, doporučit opět pouze pro vybrané jedince. V rámci celkových nákladů za výše uvedené navržené intervence by společnost investovala do vzdělání svých manažerů minimálně 146 220 Kč, cena je uvedena bez 21 % DPH.

Tabulka 21: Finanční náklady za navržené intervence

Manažerský typ	Počet ve výzkumném souboru	Název kurzu	Náklady pro jednotlivce (bez DPH)	Náklady pro společnost (bez DPH)
SJ	13	Motivace týmu	3 490 Kč	45 370 Kč
		Technika tvorby myšlenkových map	3 950 Kč	51 350 Kč
NF	10	Time management	3 300 Kč	33 000 Kč
		Kurz manažerských dovedností	5 900 Kč	59 000 Kč
NT	5	Kurz komunikace	3 300 Kč	16 500 Kč
		Budování týmu	11 500 Kč	57 500 Kč

Zdroj: Vlastní výzkum

5 Závěr

Cílem této práce byla specifikace manažerů s ohledem na používání manažerských technik včetně zaměření na vhodné změny v další praxi. Dílčím cílem bylo identifikovat osobnostní typ oslovených manažerů prostřednictvím typologie MBTI, na tomto základě specifikovat jejich silné a slabé stránky a navrhnout možné intervence související se zavedením takových manažerských technik, které by představovaly žádoucí změny pro jejich současnou i budoucí praxi. K získání dat bylo využito kombinace kvantitativních a kvalitativních metod zkoumání. Kvantitativní část výzkumu byla realizována prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření, kvalitativní část výzkumu čerpala informace z pozorování a rozhovorů.

Vlastní výzkum byl realizován ve společnosti specializující se na oblast plánování financí, která funguje na principu strukturálního modelu podnikání. V rámci výzkumu bylo osloveno 30 manažerů, návratnost dotazníků činila 93,3 %, tj. 28 dotazníků se vrátilo kompletně vyplněných a bylo použito k dalšímu zpracování.

Výzkumný soubor tvořilo 24 mužů (85,7 %) a 4 ženy (14,3 %) ve věkovém rozmezí od 23 do 35 let. Z hlediska délky praxe na pozici manažera/manažerky byli nejvíce zastoupeni (z 50,0 %) respondenti s nejkratší délkou praxe (0-3 roky), následovali manažeři s délkou praxe 4-6 let (6 respondentů; 21,4 %), dále 7-9 let praxe v 5 případech (17,9 %) a nejméně manažerů (3; 10,7 %) pracuje na pozici 10 a více let. Budeme-li hodnotit výzkumný soubor s ohledem na počet osob v týmu, pak nejvíce zastoupeni byli manažeři s týmem do 6 osob (17 respondentů; 60,7 %), dále s týmem čítajícím 7-12 osob (7 respondentů; 25,0 %). Nejméně oslovených (4 respondenti; 14,3 %) mělo ve svém týmu 13 a více lidí.

Po vyhodnocení osobnostního testu MBTI bylo zjištěno, že ve výzkumném souboru bylo identifikováno 9 osobnostních typů. Mezi nejčastěji zastoupené patřily typy ENFP, INFJ a ISTJ (vždy ve 4 případech, tj. v 14,3 %). Dále byly ve 3 případech (tj. z 10,7 %) zastoupeny typy ESFJ, ESTJ, INTJ, ISFJ. Nejméně byly zastoupeny typy ENFJ a ENTP, vždy po dvou, tj. po 7,1 %.

Zaměříme-li se na zhodnocení výzkumného souboru dle manažerských stylů, pak zjistíme, že nejvíce zastoupeni byli v našem výzkumu manažeři typu SJ, což jsou osobnostní typy, v nichž se snoubí smyslové vnímání s usuzováním (ISFJ, ISTJ, ESFJ, ESTJ). Tito byli v rámci našeho výzkumu zastoupeni ve 13 případech (46,4 %). Dále v 10 případech (35,7 %) manažeři typu NF, kteří jsou kombinací intuice a citění. Toto spojení jim propůjčuje nadprůměrné mezilidské dovednosti (INFJ, INFP, ENFJ, ENFP). Nejméně zastoupený byl ve výzkumném souboru manažer typu NT v 5 případech (17,9 %), který se opírá o kombinaci intuice a myšlení (INTP, INTJ, ENTP,

ENTJ). Manažerský typ SP, v němž se snoubí smysly a vnímání, nebyl ve výzkumném souboru zastoupen vůbec, což se dá přisoudit oboru podnikání společnosti.

V následujících odstavcích uvádím přehled silných a slabých stránek jednotlivých typů manažerů, kteří byli v rámci výběrového souboru zastoupeni, včetně navržených intervencí v podobě konkrétních kurzů. Tyto by měly mít pozitivní dopad na zdokonalení zejména v oblasti jejich slabých stránek, což by mělo vést ke zlepšení nejen pro jednotlivé manažery, celý tým, ale i pro společnost jako takovou.

Manažer typu SJ

- **silné stránky:** trpělivost, pečlivost, organizovanost, miluje řád, hierarchii, pravidla;
- **slabá stránka:** neschopnost tvořit nové nápady, iniciovat a implementovat změny či na ně pružně reagovat;
- **intervence:** využití některé z technik zaměřených na generování nápadů, těmito technikami si může vytvořit kreativní prostředí složené ze spolupracovníků, jež jsou v této oblasti nadaní, které mu nové nápady či návrhy na změny vymyslí a on je pouze implementuje do systému;
- **návrh pro praxi:** kurz na zvládnutí techniky myšlenkových map (cena 3 950 Kč);
- **slabá stránka:** chybí empatie, neschopnost adekvátně ocenit podřízené či je dostatečně motivovat;
- **intervence:** dokázat u každého v týmu nalézt něco hodné ocenění a zároveň jeho motiv;
- **návrh pro praxi:** kurz motivace týmu (cena 3 490 Kč);

Manažer typu NF

- **silné stránky:** zaměření na lidi a jejich potenciál, osobní, milý, vstřícný, lidský;
- **slabá stránka:** nedodržování termínů, neplnění úkolů;
- **intervence:** aktivně zapracovat na časovém organizování aktivit, osvojit si a implementovat techniky plánování času;
- **návrh pro praxi:** kurz time managementu (cena 3 300 Kč);
- **slabá stránka:** priority druhých důležitější než ty jeho, nerad řeší nepříjemnosti;

- **intervence:** zaměřit na osvojení technik plánování, které zajistí vnesení chybějícího řádu do pracovní i osobní roviny;
- **návrh pro praxi:** kurz manažerských dovedností (cena 5 900 Kč), který je průřezem všeho, co by měl manažer ovládat (komunikace, metoda SMART, motivace, zpětná vazba, koučování, týmová práce).

Manažer typu NT

- **silné stránky:** chuť budovat, stavět, navrhovat od základů;
- **slabá stránka:** komunikační střídmost a výstižnost, která může vést k nedorozuměním;
- **intervence:** zlepšení v oblasti komunikace, které by výše uvedenému předešlo;
- **návrh pro praxi:** kurz komunikace (cena 3 300 Kč);
- **slabá stránka:** nedostatečná empatie, nechut' udržovat vybudovaný systém;
- **intervence:** skvěle znát svůj tým a ve chvíli, kdy je systém vybudován, delegovat jeho správu na někoho, pro koho bude právě tato fáze výzvou;
- **návrh pro praxi:** kurz budování týmu (cena 11 500 Kč).

Zásadní přínos této práce spatřuji v identifikaci osobností jednotlivých manažerů, protože jedině pokud každý z manažerů bude znát přesně typ svojí osobnosti, své silné a slabé stránky, pak může adekvátně pracovat nejen se sebou, ve smyslu maximálního využití svých předností a optimalizace slabých stránek, ale i se svým týmem, který je hybným článkem organizace, ale i jeho vlastního úspěchu.

V případě, že bude společnost chtít podpořit rozvoj svých manažerů, je možné, aby investovala do navržených intervencí (ať už zcela nebo pouze z části). Toto bude mít, dle mého názoru, pro společnost jednoznačně pozitivní přínos, neboť jedině správně fungující pracovní týmy v čele s profesionálními manažery budou schopni optimálně dosahovat stanovených cílů za předpokladu vzájemné spokojenosti, jak na straně společnosti, tak na straně jednotlivých pracovníků.

6 Summary

This bachelor thesis deals with the topic of manager's personality and managerial techniques. The thesis is divided into theoretical and empirical parts. Firstly, the basic concepts of management and managers are defined in the theoretical part. Next chapter of the theoretical part presents the manager as an individual and analyzes the typology of his personality based on the MBTI personality test. The conclusion of the theoretical part deals with the possibilities of managerial development, how can one help to improve the performance of managers in their current positions and how can they be optimally prepared for higher functions, which are associated with greater responsibilities.

The empirical part aims at specification of managers with regard to the use of various managerial techniques, including focus on appropriate changes for future practice. A combination of quantitative and qualitative research methods was used to obtain data for this part of the thesis. The quantitative part of the research was realized through an anonymous questionnaire survey, the qualitative part of the research drew information from observations and interviews.

The research was carried out in a company that focuses on financial advisory in the Czech Republic and operates on the principle of structural entrepreneurship. The research group consisted of managers within the South Bohemian Region territory of the company. The actual data collection, including observations and interviews, took place during the months of February and March 2019. A total of 30 questionnaires were distributed and 93,3 % of them had been returned back. 28 questionnaires were returned completely filled and used for subsequent processing and evaluation.

If we focus on the evaluation of the research group according to managerial styles, the most represented managers in the research were of the SJ type, which is the personality type that combines Sensing (S) with Judging (J). This type is represented by 13 cases (46,4 %) in the research. Furthermore, in 10 cases (35,7 %) there are managers of the NF type, who are a combination of Intuition (N) and Feeling (F). This combination gives them above-average interpersonal skills. The NT-type manager, based on a combination of Intuition (N) and Thinking (T) was the least represented in the research with only 5 cases (17,9 %). The managerial type of SP, in which the Sensing (S) and Perceiving (P) is combined, has not been represented in the research file at all. This can be attributed to the focus and industry of the company at hand.

The following paragraphs list the weaknesses of each manager type we have focused on, including the proposed improvements in the form of concrete suggestions for practice.

The weakness of an SJ-type manager is the inability to create new ideas, initiate and implement changes, or inability to flexibly respond to a changing environment. I see optimal improvement in using some of the techniques for coming up with new ideas. With these techniques, a manager can create a creative environment made up of co-workers who are gifted in this area and who invent new ideas or suggestions for change. The manager will then only implement such changes into the system. For example, a training focused on mind maps techniques is offered on the market (price of CZK 3,950). Another weakness of the SJ-type manager is the lack of empathy and the inability to adequately evaluate subordinates or motivate them sufficiently. For this reason, it is necessary that the manager learns to find something worthy of awarding and motivates his subordinates to work within the team. The team motivation course is offered for CZK 3 490 CZK.

An NF-type manager has often a problem with deadlines and completion of tasks. In this case, it is necessary that the manager works actively on the time management and uses some time planning techniques. There is, for example, a time management course (price of CZK 3 300). Furthermore, this type of manager favors the priorities of others over his own and does not like resolving troubles. As a way for improvement, I propose mastering the planning techniques that will help to organize both work and personal issues. For example, a managerial skills course (price of CZK 5 900) can help implement such a practice. This course combines everything a manager should know and be able of (communication, SMART method, motivation, feedback, coaching, teamwork).

The weakness of the NT-type manager is lack of communication and its non-relevance, which can lead to misunderstandings not only within the team, but also across the company. Improvements in communication, which would help with the mentioned weaknesses, can be achieved by completing both the verbal and non-verbal communication course (price CZK 3 300). Another weakness is the lack of empathy and the reluctance to administer a system, once it is fully built. I see the solution in deepening the knowledge of one's team. If the manager knows his team well, he can, once the structure is built, delegate the routine administration of the team to someone who will find this task challenging and enjoyable. The course focused on building and getting to know the team is offered for CZK 11 500.

I see the fundamental contribution of this thesis in identifying the personalities of individual managers, because only a manager aware of his personality type, strengths and weaknesses can work adequately on himself in terms of maximizing the strengths and improving the weaknesses. He can also work with his team, which is the driving force behind the whole organization and also behind the manager's own success.

It is advisable to the company to invest in the proposed improvements (either fully or partially) if there is a will to support the development of its managers. This, in my opinion, will have a clear positive contribution to the company, as only well-functioning teams with professional managers will be able to achieve the defined goals and ensure satisfaction of both company and individual employees at the same time.

Keywords: management, manager, managerial development, managerial techniques, MBTI personality test.

7 Přehled literatury

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-828-4.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-112-7.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-859-4312-3.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.

KEIRSEY, David a Marilyn M. BATES. *Jaký jste typ osobnosti?*. Praha: Grada, 2006. Testy (Grada). ISBN 80-247-1425-6.

KROEGER, Otto, Janet M. THUESEN a Hile RUTLEDGE. *Typologie pro manažery: (šestnáct osobnostních typů, které určují úspěch v povolání)*. Praha: Triton, 2006. ISBN 80-7254-780-1.

PARKINSON, Mark. *Testy osobnosti 3*. Praha: Grada, 2006. Testy (Grada). ISBN 80-247-1508-2.

PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0671-7.

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2019-02-03]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>

ŠULEŘ, Oldřich a Harold KOONTZ. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.

VEBER, Jaromír a Harold KOONTZ. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.

VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-041-4.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

VRCHOTA, Jaroslav a Petr ŘEHOŘ. *Manažerské techniky*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-7394-632-6.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Metoda MBO – řízení podle cílů.....	27
Obrázek 2: Proces motivace.....	28
Tabulka 1: Šestnáct osobnostních typů dle MBTI typologie.....	14
Tabulka 2: Kognitivní styl	16
Tabulka 3:Počty distribuovaných dotazníků.....	34
Tabulka 4:Zájem o vyhodnocení dotazníku.....	34
Tabulka 5:Forma seznámení s výsledky dotazníku	34
Tabulka 6: Věk respondentů	36
Tabulka 7: Pohlaví respondentů.....	36
Tabulka 8: Délka praxe na pozici manažera/manažerky	37
Tabulka 9: Počet osob, které má v současné době manažer/manažerka v týmu.....	37
Tabulka 10: Typ osobnosti dle MBTI.....	38
Tabulka 11: Vnímání okolního prostředí	39
Tabulka 12: Získávání informací	39
Tabulka 13: Zpracování informací.....	39
Tabulka 14: Rozhodování	40
Tabulka 15: Kognitivní styl	40
Tabulka 16: Manažerské styly	40
Tabulka 17: Klíč k vyhodnocení dotazníku MBTI	41
Tabulka 18: Šestnáct osobnostních typů dle MBTI typologie.....	41
Tabulka 19: Manažerské styly	42
Tabulka 20: Přehled navržených kurzů.....	43
Tabulka 21: Finanční náklady za navržené intervence	46
Graf 1: Výsledky testu MBTI	38

9 Přílohy

Příloha 1: Dotazník	57
Příloha 2: Vyhodnocení typu ISTJ	62
Příloha 3: Vyhodnocení typu ISFJ	63
Příloha 4: Vyhodnocení typu ESTJ	64
Příloha 5: Vyhodnocení typu ESFJ	65
Příloha 6: Vyhodnocení typu INTJ	66
Příloha 7: Vyhodnocení typu ENTP	67
Příloha 8: Vyhodnocení typu INFJ	68
Příloha 9: Vyhodnocení typu ENFJ	69
Příloha 10: Vyhodnocení typu ENFP	70

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Kamil Hajdušek a jsem studentem oboru Obchodní podnikání na Ekonomické fakultě. Ve své bakalářské práci zpracovávám téma „**Osobnost manažera a manažerské techniky**“.

Dovoluji si Vás prostřednictvím tohoto dotazníku požádat o spolupráci a zjistit Vaše postoje a názory ke zvolenému tématu. Výsledek bude uveden pouze v mé bakalářské práci. Dotazník je **anonymní, tak prosím, odpovídejte pravdivě**.

Předem děkuji za spolupráci. Kamil Hajdušek.

I. Úvodní otázky

Vyznačte pouze jednu odpověď, případně odpověď doplňte.

1) **Kolik je Vám let?**

2) **Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) žena
- b) muž

3) **Kolik let pracujete jako manažer/ka?**

- a) 0 – 3 roky
- b) 4 až 6 let
- c) 7 až 9 let
- d) 10 a více

4) **Kolik osob v současné době vedete?**

- a) do 6 osob
- b) 7 – 12 osob
- c) 13 a více osob

II. MBTI test osobnosti

Odpovědi na otázky nebo situace neznamenají ani horší, ani lepší výsledek. Nesnažte se proto hledat nějaké správné odpovědi tak, jak by to asi mělo být. Odpovídejte upřímně, víceméně intuitivně, sám za sebe. Pokud myslíte, že platí obě varianty, rozhodněte se pro tu, která vám více vyhovuje, nebo naopak vynechteje tu, jež vám více nevyhovuje.

1. Raději:

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

2. Rádi:

- pracujete sami v tichém prostředí
- jste tam, kde se něco děje

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. Máte sklon vybírat si:

- spíše pečlivě
- poněkud impulzivně

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

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

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

- o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- o tom, jak si jejich oddělení vedlo sama o sobě

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

- uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat
- zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi

8. Když na něčem pracujete:

- raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

9. Na večírcích, ve společnosti:

- se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
- odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože vás to vyčerpává

10. Zajímá vás více:

- to, co bylo a co je
- co může být

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

- vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
- hodnotit a analyzovat danou informaci

12. Když na něčem pracujete, jste raději:

- když máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
- můžete zkoušet různé možnosti

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

- to považujete za rušení
- nevadí vám ho zvednout

14. Je horší:

- „mít hlavu v oblacích“
- „držet se při zdi“

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:

- objektivní
- osobní

16. Vadí vám více, když:

- je více věcí rozpracovaných
- už je všechno hotovo

17. Když někam telefonujete:

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

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

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

19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:

- analytický typ
- vciťující se typ

20. Často:

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

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:

- začínáte rozhovor sami
- přenecháváte iniciativu druhým

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

- plynulé a nepřetržité práci
- práci s velkým výdejem energie a následnými „prostoji“

23. V jaké situaci se cítíte lépe:

- přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
- proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními

24. Je horší:

- být nespravedlivý
- nemít slitování

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

- smysl pro realitu
- představivost

26. Když zazvoní telefon:

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

27. Moje jednání vede a řídí více:

- hlava
- srdce

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:

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

29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:

- pro ni vzplanete
- raději o ní hloubáte trochu déle

30. Řekl/a byste, že jste spíše:

- důvtipní
- praktičtí

31. Raději slyšíte:

- konečný a neměnný výrok
- zkusmý a předběžný výrok

32. Je větší chyba být:

- tolerantní a smířliví
- nekompromisní a kritičtí

33. Jste spíše:

- ranní ptáče
- noční sova

34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:

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

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

- idejemi, principy, myšlenkami
- lidmi, osobami, aktéry

36. O víkendech máte tendenci:

- plánovat, co budete dělat
- nechat, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí

37. Při jednáních máte sklon:

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

38. Když něco čtete, obvykle:

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

39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:

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

40. Raději byste pracovali pro organizace, kde:

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

41. Co vám imponuje více:

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

42. V písemném projevu dáváte přednost:

- věcnému stylu
- obraznému, metaforickému stylu

43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:

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

44. Dáváte přednost tomu:

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

45. Charakterizují vás spíše:

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

46. Cítíte se zpravidla lépe:

- po konečném rozhodnutí
- když jsou věci ještě otevřeny

47. Spolehnete se spíše na svou:

- zkušenost
- intuici a tušení

48. Jste si jistější

- při logických úsudcích - správné-nesprávné
- při hodnotových soudech - dobré-špatné

Příloha 2: Vyhodnocení typu ISTJ

ISTJ - interpretace výsledků

Základní dimenze osobnostní typologie			
		Zkratka	Výsledek
Zaměření	Extroverze	E	
	Introverze	I	X
Vnímání informací	Smyslové	S	X
	Intuitivní	N	
Zpracování informací	Myšlení	T	X
	Cítění	F	
Zaměření	Usuzování	J	X
	Vnímání	P	
Výsledek:	ISTJ		

1. Základní charakteristika typu ISTJ

- často označování jako rozumní, racionální, neosobní, logičtí a v praktických věcech rozhodní;
- nemají daleko od slov k činům;
- dovednosti jako takt nebo empatie nepatří k jejich nejsilnějším stránkám;
- neuvědomují si dopady svých rozhodnutí a činů na ostatní;
- ctí tradice, letité a zavedené instituce, jako je církev, království nebo rodina;
- v práci i doma bývají tišší a vážní, vynikají trpělivostí a spolehlivostí;
- v roli nadřízených nesnášejí protivení se, jasně stanovují pravidla chování pro podřízené a vyžadují jejich dodržování;
- milují úhlednost, uměřenost, spořádanost a účelnost;
- v krizových situacích si dokážou zachovat chladnou hlavu, a to z nich činí dobré pracovníky na řídicích místech;
- k realitě přistupují bez předsudků, rychle se rozhodují a jednají většinou správně;
- ve firmě jsou to manažeři, kteří přicházejí do práce první a odcházejí poslední;
- nelibují si v týmové práci ani v partáckých činnostech;
- neznámé věci a nejistá budoucnost v nich může vyvolávat stresy;
- dotahují věci do konce a dodělávají je včas a s minimem nákladů¹.

2. Manažerský styl SJ – strážce – obecná charakteristika

Manažer typu SJ, který vnímá organizaci jako celek, rád formuluje pravidla, časové plány a hierarchii. Jeho nespornými klady jsou trpělivost, pečlivost, spolehlivost, miluje pořádek a řád. Mezi slabé stránky patří jeho neschopnost iniciovat změny, zavádět je či na ně pružně reagovat (Keirse, Bates 2006).

Manažer typu SJ

- **silné stránky:** trpělivost, pečlivost, organizovanost, miluje řád, hierarchii, pravidla;
- **slabá stránka:** neschopnost tvořit nové nápady, iniciovat a implementovat změny či na ně pružně reagovat;
- **intervence:** využití některé z technik zaměřených na generování nápadů, těmito technikami si může vytvořit kreativní prostředí složené ze spolupracovníků, jež jsou v této oblasti nadaní, které mu nové nápady či návrhy na změny vymyslí a on je pouze implementuje do systému;
- **návrh pro praxi:** kurz na zvládnutí techniky myšlenkových map (cena 3 950 Kč);
- **slabá stránka:** chybí empatie, neschopnost adekvátně ocenit podřízené či je dostatečně motivovat;
- **intervence:** dokázat u každého v týmu nalézt něco hodné ocenění a zároveň jeho motiv;
- **návrh pro praxi:** kurz motivace týmu (cena 3 490 Kč).

¹ Použitý zdroj: *Test osobnosti online. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): ISTJ – „Systematik Konzervativní“* [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://test-mbti.hys.cz/istj.php>

Příloha 3: Vyhodnocení typu ISFJ

ISFJ - interpretace výsledků

Základní dimenze osobnostní typologie			
		Zkratka	Výsledek
Zaměření	Extroverze	E	
	Introverze	I	X
Vnímání informací	Smyslové	S	X
	Intuitivní	N	
Zpracování informací	Myšlení	T	
	Cítění	F	X
Zaměření	Usuzování	J	X
	Vnímání	P	
Výsledek:	ISFJ		

1. Základní charakteristika typu ISFJ

- ústřední touhou je být užiteční a moci vyhovět;
- nejodříkavější ze všech typů se věnují práci s jakousi posvátnou oddaností a odevzdaností, protože je jim dáno, že práce je sama o sobě dobrá a zábavu si musí člověk zasloužit;
- neobyčejně spolehliví, vadí jim ale, musí-li se vyrovnávat se situacemi, kde se neustále mění podmínky, nároky, přepisy či parametry;
- účast s trpícími všeho druhu a lépe než jiní jsou schopni pokory a služebnosti;
- bývají oddanými a loajálními pracovníky, spjatí spíše se svými nadřízenými než třeba s oddělením nebo firmou;
- na svou práci kladou velké nároky;
- od přírody spořiví a šetrní a neradi vidí plýtvání čímkoli a kdekoli;
- jejich pracoviště je vzorem pořádku, všechno bude na svém místě;
- příjemní, spolehliví, vnímaví a citliví
- pracují metodicky, krok za krokem a s rozmyslem, ve správný čas jsou hotovi
- neumějí generovat nové nápady, ale dokážou pracovat s detaily a nevadí jim rutina².

2. Manažerský styl SJ – strážce – obecná charakteristika

Manažer typu SJ, který vnímá organizaci jako celek, rád formuluje pravidla, časové plány a hierarchii. Jeho nespornými klady jsou trpělivost, pečlivost, spolehlivost, miluje pořádek a řád. Mezi slabé stránky patří jeho neschopnost iniciovat změny, zavádět je či na ně pružně reagovat (Keirse, Bates 2006).

Manažer typu SJ

- **silné stránky:** trpělivost, pečlivost, organizovanost, miluje řád, hierarchii, pravidla;
- **slabá stránka:** neschopnost tvořit nové nápady, iniciovat a implementovat změny či na ně pružně reagovat;
- **intervence:** využití některé z technik zaměřených na generování nápadů, těmito technikami si může vytvořit kreativní prostředí složené ze spolupracovníků, jež jsou v této oblasti nadaní, které mu nové nápady či návrhy na změny vymyslí a on je pouze implementuje do systému;
- **návrh pro praxi:** kurz na zvládnutí techniky myšlenkových map (cena 3 950 Kč);
- **slabá stránka:** chybí empatie, neschopnost adekvátně ocenit podřízené či je dostatečně motivovat;
- **intervence:** dokázat u každého v týmu nalézt něco hodné ocenění a zároveň jeho motiv;
- **návrh pro praxi:** kurz motivace týmu (cena 3 490 Kč).

² Použitý zdroj: *Test osobnosti online. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): ISFJ – „Asketik Dochvilný“* [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://test-mbti.hys.cz/isfj.php>

Příloha 4: Vyhodnocení typu ESTJ

ESTJ - interpretace výsledků

Základní dimenze osobnostní typologie			
		Zkratka	Výsledek
Zaměření	Extroverze	E	X
	Introverze	I	
Vnímání informací	Smyslové	S	X
	Intuitivní	N	
Zpracování informací	Myšlení	T	X
	Cítění	F	
Zaměření	Usuzování	J	X
	Vnímání	P	
Výsledek:	ESTJ		

1. Základní charakteristika typu ESTJ

- jedinci, kteří jsou ve velmi úzkém kontaktu s realitou;
- příznačný střízlivý přístup ke všemu, čím se zabývají;
- hrdí na to, že se nedají „opít rohlíkem“ a že „nenaletí“ na kdekou reklamu či agitaci;
- milují činnosti, v nichž mohou ihned vidět nějaké hmatatelné výsledky;
- cítí se dobře v prostředí, kde se věci dělají tak, jak se má – správně;
- loajální vůči institucím, k nimž náleží;
- spolehliví, předvídatelní;
- bývají povyšováni a ocitají se ve vrcholových funkcích;
- umí dobře a drazo prodat své dovednosti a přednosti;
- společenští, nevyhýbají se večírkům, oslavám a jiným událostem, kde snadno a v lehkém tónu konverzují;
- netají se svými názory, nejednou aniž je o to kdo žádá;
- nejsou dostatečně vnímaví vůči stanoviskům a pocitům druhých;
- ctí hierarchii;
- nadřízenost a podřízenost, pravomoc a autorita pro ně nejsou odvozeny z lidí, ale z rolí a ze systému³.

2. Manažerský styl SJ – strážce – obecná charakteristika

Manažer typu SJ, který vnímá organizaci jako celek, rád formuluje pravidla, časové plány a hierarchii. Jeho nespornými klady jsou trpělivost, pečlivost, spolehlivost, miluje pořádek a řád. Mezi slabé stránky patří jeho neschopnost iniciovat změny, zavádět je či na ně pružně reagovat (Keirsey, Bates 2006).

Manažer typu SJ

- **silné stránky:** trpělivost, pečlivost, organizovanost, miluje řád, hierarchii, pravidla;
- **slabá stránka:** neschopnost tvořit nové nápady, iniciovat a implementovat změny či na ně pružně reagovat;
- **intervence:** využití některé z technik zaměřených na generování nápadů, těmito technikami si může vytvořit kreativní prostředí složené ze spolupracovníků, jež jsou v této oblasti nadaní, které mu nové nápady či návrhy na změny vymyslí a on je pouze implementuje do systému;
- **návrh pro praxi:** kurz na zvládnutí techniky myšlenkových map (cena 3 950 Kč);
- **slabá stránka:** chybí empatie, neschopnost adekvátně ocenit podřízené či je dostatečně motivovat;
- **intervence:** dokázat u každého v týmu nalézt něco hodné ocenění a zároveň jeho motiv;
- **návrh pro praxi:** kurz motivace týmu (cena 3 490 Kč).

³ Použitý zdroj: *Test osobnosti online. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): ESTJ - „Systematik Hlasitý“* [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://test-mbti.hys.cz/estj.php>

Příloha 5: Vyhodnocení typu ESFJ

ESFJ - interpretace výsledků

Základní dimenze osobnostní typologie			
		Zkratka	Výsledek
Zaměření	Extroverze	E	X
	Introverze	I	
Vnímání informací	Smyslové	S	X
	Intuitivní	N	
Zpracování informací	Myšlení	T	
	Cítění	F	X
Zaměření	Usuzování	J	X
	Vnímání	P	
Výsledek:	ESFJ		

1. Základní charakteristika typu ESFJ

- společenšší jedinci, o nichž se říká, že doslova kvetou ve styku s jinými se sklonem idealizovat kohokoli a cokoli;
- umějí být pozorní jak k věcným, tak lidským detailům;
- střetávají se tradicionalisticky-stabilizující tendence s pečovatelskými a citlivými tendencemi;
- pozorní k potřebám druhých a nelitují žádného úsilí, aby je uspokojili;
- dodržovatelé tradic;
- úspěšní v zaměstnáních, kde se hodně jedná s lidmi, kde se jim může sloužit a pomáhat;
- věci řeší bez průtahů, účinně a profesionálně;
- potřebují pocit, že jsou užiteční a ostatní je mají rádi;
- tendence k vyjadřování pesimistických očekávání vývinu věci;
- jsou pečliví, dochvilní, pořádní, zodpovědní, oddaní práci;
- v obtížných situacích ustupují;
- měli by se naučit, že konflikty nemají obcházet, ale řešit⁴.

2. Manažerský styl SJ – strážce – obecná charakteristika

Manažer typu SJ, který vnímá organizaci jako celek, rád formuluje pravidla, časové plány a hierarchii. Jeho nespornými klady jsou trpělivost, pečlivost, spolehlivost, miluje pořádek a řád. Mezi slabé stránky patří jeho neschopnost iniciovat změny, zavádět je či na ně pružně reagovat (Keirse, Bates 2006).

Manažer typu SJ

- **silné stránky:** trpělivost, pečlivost, organizovanost, miluje řád, hierarchii, pravidla;
- **slabá stránka:** neschopnost tvořit nové nápady, iniciovat a implementovat změny či na ně pružně reagovat;
- **intervence:** využití některé z technik zaměřených na generování nápadů, těmito technikami si může vytvořit kreativní prostředí složené ze spolupracovníků, jež jsou v této oblasti nadaní, které mu nové nápady či návrhy na změny vymyslí a on je pouze implementuje do systému;
- **návrh pro praxi:** kurz na zvládnutí techniky myšlenkových map (cena 3 950 Kč);
- **slabá stránka:** chybí empatie, neschopnost adekvátně ocenit podřízené či je dostatečně motivovat;
- **intervence:** dokázat u každého v týmu nalézt něco hodné ocenění a zároveň jeho motiv;
- **návrh pro praxi:** kurz motivace týmu (cena 3 490 Kč).

⁴ Použitý zdroj: *Test osobnosti online. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): ESFJ - „Poskytovatel Tradicionalista“* [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://test-mbti.hys.cz/esfj.php>

Příloha 6: Vyhodnocení typu INTJ

INTJ - interpretace výsledků

Základní dimenze osobnostní typologie			
		Zkratka	Výsledek
Zaměření	Extroverze	E	
	Introverze	I	X
Vnímání informací	Smyslové	S	
	Intuitivní	N	X
Zpracování informací	Myšlení	T	X
	Cítění	F	
Zaměření	Usuzování	J	X
	Vnímání	P	
Výsledek:	INTJ		

1. Základní charakteristika typu INTJ

- ze všech typů největší dávku sebedůvěry, která čerpá z vnitřních zdrojů introvertní intuice a inspirace;
- nejvíce individualistický a nezávislý, myslí ve formách čisté logiky;
- sklon ignorovat pocity a názory jiných, hledí do budoucnosti a nekoukají zpět;
- sklon k pragmatismu;
- otevření nápadům a konceptům;
- neobyčejný smysl pro dotahování věcí;
- vynikají v zobecňování, klasifikování, sumarizování, nacházení vhodných příkladů, dokazování;
- jako manažeři budou usilovat o to, aby oni sami i jejich podřízení byli každý den o kousek výkonnější a lepší
- potrpí si na harmonii a pořádek, podporují nezávislost a soběstačnost⁵.

2. Manažerský styl NT – obecná charakteristika

Manažer typu NT jsou spokojeni ve chvíli, kdy stanovují pravidla, postupy a metody. Jejich silná stránka spočívá v chuti budovat, navrhovat a stavět od základů. Při komunikaci preferují střídmost a výstižnost, nechápou, proč by měli věci opakovat vícekrát, když už jednou byly řečeny. Slabiny manažerů typu NT spočívají v nedostatečné empatii ke svému okolí, díky čemuž bývají okolím vnímáni jako odtažití a v druhých tak vyvolávají pocit nedůvěry a opatrnosti. Při budování něčeho nového mají energie na rozdávání, ale ve chvíli, kdy je tvůrčí proces u konce, nemají zájem na stabilizaci a údržbu systému (Keirse, Bates 2006).

Manažer typu NT

- **silné stránky:** chuť budovat, stavět, navrhovat od základů;
- **slabá stránka:** komunikační střídmost a výstižnost, která může vést k nedorozuměním;
- **intervence:** zlepšení v oblasti komunikace, které by výše uvedenému předešlo;
- **návrh pro praxi:** kurz komunikace (cena 3 300 Kč);
- **slabá stránka:** nedostatečná empatie, nechť udržovat vybudovaný systém;
- **intervence:** skvěle znát svůj tým a ve chvíli, kdy je systém vybudován, delegovat jeho správu na někoho, pro koho bude právě tato fáze výzvou;
- **návrh pro praxi:** kurz budování týmu (cena 11 500 Kč).

⁵ Použitý zdroj: *Test osobnosti online. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): INTJ – „Pragmatik Individualista“* [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://test-mbti.hys.cz/intj.php>

Příloha 7: Vyhodnocení typu ENTP

ENTP - interpretace výsledků

Základní dimenze osobnostní typologie			
		Zkratka	Výsledek
Zaměření	Extroverze	E	X
	Introverze	I	
Vnímání informací	Smyslové	S	
	Intuitivní	N	X
Zpracování informací	Myšlení	T	X
	Cítění	F	
Zaměření	Usuzování	J	
	Vnímání	P	X
Výsledek:	ENTP		

1. Základní charakteristika typu ENTP

- preferují spíše věcnou než lidskou stránku;
- dokážou zvládat sociální vztahy a být oblíbení, stojí je to ale více úsilí;
- jsou dobří v inovacích a ve schopnostech skloubit zdánlivě velmi rozdílné systémy;
- libují si ve složitostech a komplexních relacích;
- snadno se nadchnou, ale jejich nadšení bývá vrtkavé;
- zle snášejí, když se věci dělají „tak jak se má“;
- věří, že díky improvizaci zvládnou vše;
- udržují si stálý okruh přátel a zajímají se o jejich názory;
- smysl pro budoucnost, jejich vizionářství může vést k tržním nebo výrobním inovacím;
- rádi se učí nové věci, slabší stránkou je krátká a povrchní příprava a malá pozornost k faktům a detailům;
- tendence k nudě, když jsou stěžejní otázky vyřešeny⁶.

2. Manažerský styl NT – obecná charakteristika

Manažer typu NT jsou spokojeni ve chvíli, kdy stanovují pravidla, postupy a metody. Jejich silná stránka spočívá v chuti budovat, navrhovat a stavět od základů. Při komunikaci preferují střídmost a výstižnost, nechápou, proč by měli věci opakovat vícekrát, když už jednou byly řečeny. Slabiny manažerů typu NT spočívají v nedostatečné empatii ke svému okolí, díky čemuž bývají okolím vnímáni jako odtaziť a v druhých tak vyvolávají pocit nedůvěry a opatrnosti. Při budování něčeho nového mají energie na rozdávání, ale ve chvíli, kdy je tvůrčí proces u konce, nemají zájem na stabilizaci a údržbu systému (Keirse, Bates 2006).

Manažer typu NT

- **silné stránky:** chuť budovat, stavět, navrhovat od základů;
- **slabá stránka:** komunikační střídmost a výstižnost, která může vést k nedorozuměním;
- **intervence:** zlepšení v oblasti komunikace, které by výše uvedenému předešlo;
- **návrh pro praxi:** kurz komunikace (cena 3 300 Kč);
- **slabá stránka:** nedostatečná empatie, nechť udržovat vybudovaný systém;
- **intervence:** skvěle znát svůj tým a ve chvíli, kdy je systém vybudován, delegovat jeho správu na někoho, pro koho bude právě tato fáze výzvou;
- **návrh pro praxi:** kurz budování týmu (cena 11 500 Kč).

⁶ Použitý zdroj: *Test osobnosti online. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): ENTP – „Vývojář Invenční“* [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://test-mbti.hys.cz/entp.php>

Příloha 8: Vyhodnocení typu INFJ

INFJ - interpretace výsledků

Základní dimenze osobnostní typologie			
		Zkratka	Výsledek
Zaměření	Extroverze	E	
	Introverze	I	X
Vnímání informací	Smyslové	S	
	Intuitivní	N	X
Zpracování informací	Myšlení	T	
	Cítění	F	X
Zaměření	Usuzování	J	X
	Vnímání	P	
Výsledek:	INFJ		

1. Základní charakteristika typu INFJ

- uvažují spíše v pojmech hodnot a usuzování, což způsobuje, že se poměrně snadno rozhodují;
- sklon brát si mnoho věcí příliš osobně a jsou zranitelnější než jiní;
- bývají výkonní a dobří studenti s tvořivými schopnostmi, berou studia i pozdější práci velmi odpovědně a vážně;
- silnou schopnost empatie, vcítění se do pocitu druhých a to mnohdy dříve než si partner pocit uvědomí;
- nebývají rádi posly špatných zpráv, naopak jim dělá dobře, když mohou jiné potěšit;
- vůči ostatním velmi citliví a pozorní, opatrní na to, aby se někoho nedotkli;
- méně často jsou samostatnými podnikateli;
- dokážou lidi motivovat a díky své intuici tvůrčím a lidským způsobem využívat jejich schopností;
- ochotni vyslechnout názory jiných a poradit se s nimi⁷.

2. Manažerský styl NF – obecná charakteristika

Manažer typu je člověk zaměřený na lidi, v práci je osobní, milý a vstřícný, dokáže využít maximum pozitiv druhých. Pravidla pro něj nejsou důležitá, prioritou jsou jedinci ve společnosti. Mezi jeho silné stránky patří lidské jednání, zajímá ho potenciál růstu kolegů víc než růst organizace. Slabou stránkou manažera typu NF je skutečnost, že priority druhých hrají v jeho životě důležitější roli než jeho vlastní. Problémem může být nedodržování termínů či neplnění úkolů. Nerad řeší nepříjemnosti (Keirse, Bates 2006).

Manažer typu NF

- **silné stránky:** zaměření na lidi a jejich potenciál, osobní, milý, vstřícný, lidský;
- **slabá stránka:** nedodržování termínů, neplnění úkolů;
- **intervence:** aktivně zapracovat na časovém organizování aktivit, osvojit si a implementovat techniky plánování času;
- **návrh pro praxi:** kurz time managementu (cena 3 300 Kč);
- **slabá stránka:** priority druhých důležitější než ty jeho, nerad řeší nepříjemnosti;
- **intervence:** zaměřit na osvojení technik plánování, které zajistí vnesení chybějícího řádu do pracovní i osobní roviny;
- **návrh pro praxi:** kurz manažerských dovedností (cena 5 900 Kč), který je průřezem všeho, co by měl manažer ovládat (komunikace, metoda SMART, motivace, zpětná vazba, koučování, týmová práce).

⁷ Použitý zdroj: *Test osobnosti online. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): INFJ – „Pracant Překvapivý“* [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://test-mbti.hys.cz/infj.php>

Příloha 9: Vyhodnocení typu ENFJ

ENFJ - interpretace výsledků

Základní dimenze osobnostní typologie			
		Zkratka	Výsledek
Zaměření	Extroverze	E	X
	Introverze	I	
Vnímání informací	Smyslové	S	
	Intuitivní	N	X
Zpracování informací	Myšlení	T	
	Cítění	F	X
Zaměření	Usuzování	J	X
	Vnímání	P	
Výsledek:	ENFJ		

1. Základní charakteristika typu ENFJ

- schopnost empatie, vcitování a ochotu brát na sebe břímě druhých;
- závažnější kroky a rozhodnutí konzultují s někým, kdo inklinuje k myšlení a logice;
- milují život a mají ho dobře naplánovaný;
- skvělí přirození vůdci;
- nejsou manipulativní, cení si spolupráce a sami rádi spolupracují;
- mimořádně tolerantní a vždy se jim dá důvěřovat;
- pokud nestíhají to, co slíbili, mají nepřiměřeně velké výčitky;
- rození komunikátoři;
- cení si harmonických vztahů a vyhýbají se nepříjemným situacím;
- konflikt a odmítání si berou velmi osobně⁸.

2. Manažerský styl NF – obecná charakteristika

Manažer typu je člověk zaměřený na lidi, v práci je osobní, milý a vstřícný, dokáže využít maximum pozitiv druhých. Pravidla pro něj nejsou důležitá, prioritou jsou jedinci ve společnosti. Mezi jeho silné stránky patří lidské jednání, zajímá ho potenciál růstu kolegů víc než růst organizace. Slabou stránkou manažera typu NF je skutečnost, že priority druhých hrají v jeho životě důležitější roli než jeho vlastní. Problémem může být nedodržování termínů či neplnění úkolů. Nerad řeší nepříjemnosti (Keirsey, Bates 2006).

Manažer typu NF

- **silné stránky:** zaměření na lidi a jejich potenciál, osobní, milý, vstřícný, lidský;
- **slabá stránka:** nedodržování termínů, neplnění úkolů;
- **intervence:** aktivně zapracovat na časovém organizování aktivit, osvojit si a implementovat techniky plánování času;
- **návrh pro praxi:** kurz time managementu (cena 3 300 Kč);
- **slabá stránka:** priority druhých důležitější než ty jeho, nerad řeší nepříjemnosti;
- **intervence:** zaměřit na osvojení technik plánování, které zajistí vnesení chybějícího řádu do pracovní i osobní roviny;
- **návrh pro praxi:** kurz manažerských dovedností (cena 5 900 Kč), který je průřezem všeho, co by měl manažer ovládat (komunikace, metoda SMART, motivace, zpětná vazba, koučování, týmová práce).

⁸ Použitý zdroj: *Test osobnosti online. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): ENFJ – „Komunikátor Spolehlivý“* [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://test-mbti.hys.cz/enfj.php>

Příloha 10: Vyhodnocení typu ENFP

ENFP - interpretace výsledků

Základní dimenze osobnostní typologie			
		Zkratka	Výsledek
Zaměření	Extroverze	E	X
	Introverze	I	
Vnímání informací	Smyslové	S	
	Intuitivní	N	X
Zpracování informací	Myšlení	T	
	Cítění	F	X
Zaměření	Usuzování	J	
	Vnímání	P	X
Výsledek:	ENFP		

1. Základní charakteristika typu ENFP

- svou pozornost neupínají na věci, ale na lidi a hodnoty;
- neúnavnými a doživotními bojovníky za dokonalost, autenticitu a spontaneitu;
- obrovská schopnost motivovat druhé;
- jsou rozenými optimisty, vidí v lidech to nejlepší;
- velmi tvořiví, ale rozdělají mnohem více věcí, než jsou schopni dokončit;
- aby byli úspěšní, potřebují mít velmi rozmanité úlohy;
- vždy je více zajímá, co může být než to, co je;
- potřebují zpětnou vazbu a nesaňejí a nedaří se jim tam, kde práce vyžaduje opakování či dodržování pravidel;
- bývají zábavní, šarmantní a jemní, bývají nevypočitatelní⁹.

2. Manažerský styl NF – obecná charakteristika

Manažer typu je člověk zaměřený na lidi, v práci je osobní, milý a vstřícný, dokáže využít maximum pozitiv druhých. Pravidla pro něj nejsou důležitá, prioritou jsou jedinci ve společnosti. Mezi jeho silné stránky patří lidské jednání, zajímá ho potenciál růstu kolegů víc než růst organizace. Slabou stránkou manažera typu NF je skutečnost, že priority druhých hrají v jeho životě důležitější roli než jeho vlastní. Problémem může být nedodržování termínů či neplnění úkolů. Nerad řeší nepříjemnosti (Keirsey, Bates 2006).

Manažer typu NF

- **silné stránky:** zaměření na lidi a jejich potenciál, osobní, milý, vstřícný, lidský;
- **slabá stránka:** nedodržování termínů, neplnění úkolů;
- **intervence:** aktivně zapracovat na časovém organizování aktivit, osvojit si a implementovat techniky plánování času;
- **návrh pro praxi:** kurz time managementu (cena 3 300 Kč);
- **slabá stránka:** priority druhých důležitější než ty jeho, nerad řeší nepříjemnosti;
- **intervence:** zaměřit na osvojení technik plánování, které zajistí vnesení chybějícího řádu do pracovní i osobní roviny;
- **návrh pro praxi:** kurz manažerských dovedností (cena 5 900 Kč), který je průřezem všeho, co by měl manažer ovládat (komunikace, metoda SMART, motivace, zpětná vazba, koučování, týmová práce).

⁹ Použitý zdroj: *Test osobnosti online. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): ENFP – „Motivant Optimista“* [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://test-mbti.hys.cz/enfp.php>