

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Jan Čaha

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Aspekty manažerské práce v kontextu psychologie osobnosti
Bakalářská práce

2023

Jan Čaha

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan Čaha**
Osobní číslo: **E19177**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Aspekty manažerské práce v kontextu psychologie osobnosti**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnocení aspektů manažerské práce v kontextu psychologie osobnosti. Součástí práce bude uskutečnění sady řízených rozhovorů s manažery vybrané organizace. Na základě provedené analýzy budou navržena doporučení pro stávající praxi.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti manažerské práce.
- Analýza aspektů manažerské práce v kontextu psychologie osobnosti ve vybrané organizaci.
- Formulace závěrů a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEDNÁŘ, V. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
BLATNÝ, M. a kol. Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.
CAKIRPALOGLU, P. Úvod do psychologie osobnosti. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4033-1.
ČAKRT, M. Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-807-2612-017.
JUNG, C. G. Psychologické typy. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1654-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ondřej Svoboda, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Aspekty manažerské práce v kontextu psychologie osobnosti jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 6. 2023

Jan Caha v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Velmi rád bych chtěl poděkovat svému vedoucímu práce, panu Ing. Ondřeji Svobodovi, Ph.D. za příjemnou spolupráci, za neocenitelnou pomoc a inspiraci, bez které by tato práce nikdy nevznikla. Mé další díky patří моým rodičům, kteří mě podporovali po celou dobu studia, mé přítelkyni, která mi vždy stála po boku, a všem bohům, kteří nade mnou při tvorbě práce bděli.

ANOTACE

Tato bakalářská práce zkoumá aspekty manažerské práce v kontextu psychologie osobnosti. Cílem práce je zhodnotit aspekty manažerské práce s důrazem na syndrom vyhoření a osobnostní typologii zaměstnanců vybrané organizace. Na základě dat získaných pomocí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s manažery vybrané organizace jsou formována doporučení pro stávající praxi, konkrétně pro manažery vybrané organizace, dále pro pět zaměstnanců, kteří mají nejvyšší úroveň syndromu vyhoření, a pro vybranou organizaci samotnou. Dotazníkového šetření se zúčastnilo čtyřicet zaměstnanců finančního úřadu, řízený rozhovor byl veden s pěti manažery téhož úřadu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Manažerské činnosti, syndrom vyhoření, osobnostní typologie, finanční úřad

TITLE

Aspects of managerial work in the context of personality psychology

ANNOTATION

This bachelor's thesis examines aspects of managerial work in the context of personality psychology. The aim of the thesis is to evaluate the aspects of managerial work with an emphasis on burnout syndrome and personality typology. Based on data obtained through questionnaire surveys and structured interviews with managers of a selected organization, recommendations for current practices are formulated, specifically targeting managers of the selected organization, as well as five employees who have the highest level of burnout syndrome, and the organization itself. Forty employees of the financial office participated in the questionnaire survey, and structured interviews were conducted with five managers from the same office.

KEYWORDS

Managerial activities, burnout syndrome, personality typology, financial office

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 Manažerské činnosti a vybrané aspekty manažerské práce	12
1.1 Manažerské činnosti	12
1.2 Vybrané aspekty manažerské práce	18
2 Syndrom vyhoření a typologie osobnosti MBTI	26
2.1 Syndrom vyhoření.....	26
2.2 Myers-Briggs type indicator (MBTI)	28
2.3 Sledované aspekty v rámci MBTI	28
2.4 Mentální funkce v MBTI	36
2.5 Charakteristika osobnostních typů dle MBTI.....	40
3 Použité metody	46
4 Analýza vybraných aspektů manažerské práce	49
4.1 Cíl a hypotézy	49
4.2 Charakteristika finančního úřadu a pracovní náplň	50
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření a řízených rozhovorů.....	51
4.4 Vyhodnocení hypotéz	60
5 Návrhy a doporučení pro stávající praxi.....	72
5.1 Doporučení pro zaměstnance s vysokou úrovní vyhoření	72
5.2 Doporučení pro představené finančního úřadu	73
5.3 Celkové doporučení pro finanční úřad.....	75
ZÁVĚR	77
POUŽITÁ LITERATURA	79
SEZNAM PŘÍLOH.....	82

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Zastoupení pozitivních stimulů na finančním úřadu	54
Obrázek 2: Zastoupení negativních stimulů na finančním úřadu	55
Obrázek 3: Věkové zastoupení zaměstnanců finančního úřadu	56
Obrázek 4: Odpracovaná léta zaměstnanců finančního úřadu	57
Obrázek 5: Odpracovaná léta zaměstnanců finančního úřadu na současné pozici	58
Obrázek 6: Zastoupení osobnostních typů zaměstnanců finančního úřadu	61
Obrázek 7: Bodový zisk z testu vyhoření a roky odpracované na současné pozici	64
Obrázek 8: Mentální funkce a syndrom vyhoření	65
Obrázek 9: Odpracované roky na současné pozici a syndrom vyhoření	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Bodové hodnocení u testu vyhoření	48
Tabulka 2: Zastoupení osobnostních typů na FÚ	52
Tabulka 3: Úrovně vyhoření u jednotlivých kategorií MBI	53
Tabulka 4: Příslušnost respondentů k jednotlivým oddělením	55
Tabulka 5: Zastoupení věkových skupin zaměstnanců FÚ a jejich reprezentanti	57
Tabulka 6: Četnost odpovědí na otázku 7 a 8 s příslušným reprezentantem	59
Tabulka 7: Agregované bodové hodnocení testu vyhoření	62
Tabulka 8: Průměr a medián úrovně vyhoření jednotlivých MBTI skupin	63
Tabulka 9: Srovnání úrovně syndromu vyhoření u manažerů a zaměstnanců	64
Tabulka 10: Zastoupení dominantních mentálních funkcí u zaměstnanců FÚ	65
Tabulka 11: Respondenti s introvertní percepcí jako dominantní funkcí	67
Tabulka 12: Respondenti s extravertním cítěním jako dominantní funkcí	70

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

E	extraverze (z angl.: extraversion)
F	funkce cítění (z ang.: feeling)
Fe	extravertní cítění (z angl.: feeling extraverted)
Fi	introvertní cítění (z angl.: feeling introverted)
H ₀	nulová hypotéza
H ₁	alternativní hypotéza
I	introverze (z angl.: introversion)
J	usuzování (z angl.: judging)
MBI	Maslach Burnout Inventory
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
N	intuice (z angl.: intuition)
Ne	extravertní intuice (z angl.: intuition extraverted)
Ni	introvertní intuice (z angl.: intuition introverted)
P	vnímání (z angl.: perceiving)
S	smyslové vnímání (z angl.: sensing)
Se	extravertní smyslové vnímání (z angl.: sensing extraverted)
Si	introvertní smyslové vnímání (z angl.: sensing introverted)
T	funkce myšlení (z angl.: thinking)
t ₁	roky odpracované na finančním úřadu celkem
t ₂	roky odpracované na finančním úřadu na současné pracovní pozici
Te	extravertní myšlení (z angl.: thinking extraverted)
Ti	introvertní myšlení (z angl.: thinking introverted)

ÚVOD

V dnešním dynamickém prostředí jsou manažeři i zaměstnanci neustále tlačeni k většímu výkonu. Úspěch není determinován pouze znalostmi z pracovní problematiky, roli hrají i mnohé další dovednosti a schopnosti vyrovnávat se s rozličnými situacemi. Vystává otázka, jak tyto dovednosti identifikovat a jakým způsobem s nimi pracovat, aby bylo dosaženo nejlepších výsledků. Manažerská profese je neoddelitelně spojena s vedením a rozvojem pracovníků. Proto je vhodné, aby manažeři uměli rozpoznávat znaky syndromu vyhoření a vhodně využívali znalosti o osobnostních preferencích svých podřízených.

Cílem práce je zhodnotit aspekty manažerské práce s důrazem na syndrom vyhoření a osobnostní typologii zaměstnanců vybrané organizace. Právě tyto aspekty jako různorodost osobnosti a přepracovanost vedoucí k syndromu vyhoření jsou často přehlížené hodnoty, kterým je ovšem potřeba věnovat pozornost. K tomuto cíli jsou definované ještě čtyři doprovodné hypotézy, které jsou pospané a zkoumané ve druhé části bakalářské práce.

První část práce je členěna do třech kapitol. V první kapitole jsou popsány průběžné manažerské funkce, tj. plánování organizování, personální řízení, vedení lidí a kontrola. Dále kapitola obsahuje seznámení s vybranými aspekty manažerské práce, tj. činnostmi a situacemi, se kterými se každý manažer dostane do styku a dle vlastních hodnot si k nim vytváří subjektivní vztah. Druhá kapitola popisuje více psychologická témata. Věnuje se syndromu vyhoření a typologii osobnosti, která na základě čtyř aspektů a osmi mentálních funkcí rozlišuje mezi šestnácti idealizovanými personami. Tato typologie slouží k porozumění motivům vlastním i cizím. Třetí kapitola krátce představuje metodiku, která je využita pro výpočet pravdivosti stanovených hypotéz, které se objevují v druhé části práce a jednomu ze způsobů testování úrovně syndromu vyhoření.

Druhá část práce představuje běžné pracovní zaměření zaměstnanců finančního úřadu, aby bylo možné jejich porovnání s osobnostními typy z vybrané typologie. Následuje přesné definování cíle a doprovodných hypotéz. Dále se práce věnuje analýze osobnostního typu, úrovni syndromu vyhoření a pracovní náplni u zaměstnanců a manažerů finančního úřadu. Analýza je provedena na základě výsledků z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s manažery finančního úřadu.

Na závěr jsou formulována doporučení pro stávající praxi, a sice pro manažery, kteří se účastnili řízených rozhovorů, pro vybrané zaměstnance finančního úřadu a pro finanční úřad jako takový.

1 Manažerské činnosti a vybrané aspekty manažerské práce

Činnosti spojené s managementem jsou staré již několik tisíc let (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 23), tudíž není překvapením, že možností, jak na tuto problematiku nazírat, existuje více než mnoho. V této práci bude kladen zřetel především na manažerské činnosti se zaměřením na psychologii manažera, nicméně nejprve je nutno management obecně definovat.

1.1 Manažerské činnosti

Tato kapitola je věnována především průběžným manažerským funkcím. Postupné manažerské funkce budou řešeny později. Management je proces řízení lidí a zdrojů s důrazem na plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu, jehož účelem je dosažení cílů organizace (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Plánování

Plánováním se rozumí proces stanovení cílů organizace, na jejichž potřebách se volí a organizují konkrétní aktivity vedoucí k úspěšnému dosažení cílů. Konkrétně jde o definování cílů a úkolů, stanovení priorit, identifikaci rizik, kalkulování potřebných zdrojů, ať už lidských, finančních, materiálních či jiných. To vše a mnohem více vede k výběru právě té strategie na jejímž konci by měl být konkrétní plán po jehož realizaci by měly být beze zbytku splněny všechny zohledněné cíle. Plánování se tím pádem stává klíčovou složkou řízení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Plánování se dále člení dle časového hlediska a úrovně managementu, která plán sestavuje. **Strategické plánování** provádí vrcholový management a je přímo sladěné s dlouhodobými cíli organizace, obvykle stanovené na dobu delší než 5 let. Dokončený strategický plán je postoupen střednímu managementu, který se zaměřuje na **taktické plánování** – konkretizování strategického plánu na menší úseky, které už nabývají reálných představ a jsou obvykle v časovém intervalu od 1 do 5 let. Poslední druh plánů je **operativní plán**, z časového hlediska nejkratší (většinou s účinností do 1 roku, ale mnohdy i méně), který detailně zpracovává cíle taktického plánování a uskutečňuje je.

Organizování

Organizování je dalším zásadním faktorem, kterému se musí management věnovat. Jsou-li sestaveny plány pro kapitál všeho druhu (lidský, materiální, peněžní i nepeněžní...), je nyní potřeba ho správně alokovat za účelem dosažení maximální efektivity. K tomu je dále potřeba

veškerou činnost správně koordinovat a kontrolovat, dodává Veber (2011). Organizování také zahrnuje nadefinování pracovních míst a i odpovídajících náplní prací.

Organizační struktura

Organizování je samozřejmě jedním z úkolů manažera, ale není možné se mu věnovat bez specifického nástroje – organizační struktury. V knize Management (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) je uvedena definice propůjčená od autorů Ramona J. Aldaga a Timothyho Stearnse (1987), a to sice ve znění: „*Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.*“ Z hlediska lidí se konkrétně jedná o rozdělení pracovních pozic do jednotlivých oddělení nebo týmů, definování pravomocí a k nim patřících zodpovědností. U zdrojů jde o adekvátní alokování tak, aby každé oddělení mělo dostatečný počet všech potřebných zdrojů, nicméně není žádoucí jich přidělit přespříliš mnoho, neboť to snižuje efektivní využití.

Hlavní organizační struktura je tzv. formální a je přímo definovaná vedením podniku. Může mít mnoho podob a charakteristik, z nichž budou představeny ty nejzákladnější. Je možné kupříkladu rozlišovat mezi štíhlou nebo širokou organizační strukturou. Štíhlá struktura se vyznačuje více úrovněmi vedení, kde každý nadřízený má jen málo podřízených. Opakem je široká struktura, která se vyznačuje malým množstvím úrovní a každý manažer má na starost velké množství podřízených (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 116).

Další možnost řazení je rozlišování mezi jedno-liniovou či více-liniovou strukturou. Jedno-liniová organizační struktura má dvě možné větvení (liniový typ a liniově štábní typ) nicméně v obou případech platí, že každý podřízený má bez výjimky jen jednoho přímého nadřízeného. Liniově štábní typ má k tomu ještě jednu specifikaci, a sice tu, že kromě vedoucích a podřízených existuje ještě jakási meziúroveň zvaná štáb, která nedisponuje žádnými pravomocemi, které mají vedoucí, ale funguje jako rádce či zdroj informací. Více-liniová organizační struktura je dělena na funkcionální či funkční typ, liniově funkční typ a maticový typ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001). Všechny více-liniové struktury mají více vedoucích, ale rozdíl je v organizaci a kompetencích. U funkcionálního typu existuje několik vedoucích, kteří jsou formálně nadřízeni všem podřízeným v úseku, ale každý z vedoucích odpovídá za práci, která spadá do jeho odborné specifikace. Liniově funkční typ má obdobný způsob řízení, tj. že každý vedoucí může z hlediska své odbornosti hovořit do práce podřízeným, ale už neplatí, že by nad ním měl vždy rozhodovací pravomoc – tu má jen u svého úseku. Při případném střetu vedení má pak přednost liniový vedoucí, který má nad podřízeným rozhodovací pravomoc.

Poslední typ je zvaný maticový, který slouží jako kombinace výše uvedených – vliv na řízení mají jak vedoucí, tak specialisté. Obecně platí, že v případě konfliktu mají vedoucí rozhodovací právo v otázkách „kdy“ a „co“, kdežto specialisté rozhodují v otázce „jak“ (Veber, 2011).

Kromě hlavní organizační struktury, jejíchž různé podoby byly popsány dříve, existuje i neformální organizační struktura, která není organizována podnikem, ale vzniká spontánně na základě různých psychologicko-sociologických příčin (např.: společné zájmy, společné bydliště, vzájemné sympatie či antipatie atd.). Na rozdíl od formální struktury je tato neviditelná a hůře ovladatelná, ale je dobré o ní mít přehled (Cakirpaloglu, 2012).

Personální řízení

Personální řízení neboli personalistika se zabývá správou lidských zdrojů v celé organizaci. Tj. zabývá se náborem, výběrem a udržením zaměstnanců. Mimo to dbá na to, aby byl každý zaměstnanec adekvátně motivován, hodnocen a samozřejmě odměněn (Armstrong, 1995, s. 50). Právě motivování a odměňování jsou z hlediska psychologie osobnosti zásadní, neboť každý jedinec preferuje jiný druh motivace a odměny. Jedni chtějí být vedeni, druzí chtějí při práci autonomii a nerespektování této preference vede k poklesu motivace. Pro jedny jsou důležité benefity, pro druhé je zásadní příjemný kolektiv (Čakrt, 2009). A v neposlední řadě personální řízení dohlíží i na to, aby každému zaměstnanci byla dána možnost osobního i kariérního rozvoje. To vše přispívá ke zvýšení produktivity, zlepšuje pracovní prostředí v organizaci, snižuje fluktuaci, což všechno dohromady zlepšuje sladění jednotlivých zaměstnanců do efektivního týmu (Armstrong, 1999).

Základní a opakovanou otázkou personalistiky je: „Má organizace adekvátní počet zaměstnanců?“ Je nutno sledovat, zda v organizaci nějaká pozice nechybí a naopak, zda není přebytečná a pro chod organizace zbytečná. Tato činnost se nazývá **plánování lidských zdrojů** a v podniku má nezanedbatelné místo, neboť jak poddimenzovaný tak i předimenzovaný stav vede ke snížení efektivity a výkonnosti zaměstnanců i celku (Armstrong, 2015, s. 51).

V případě potřeby vytvořit pracovní pozici je nutno definovat stupeň znalostí a kvalifikaci, kterými by zaměstnanec na této pozici měl disponovat. Potom následuje rozhodnutí, zda vybírat budoucího zaměstnance k obsazení pracovní pozice z vnitřních či vnějších zdrojů. V případě, že se personalista rozhodne využít vnější zdroje (mimo organizaci), následuje oslovení potenciálních zájemců, a to například prostřednictvím inzerátů, letáků, reklamy, náborů ve školách nebo v dnešní době stále více využívaným internetem. Po čase, kdy se všichni uchazeči přihlásí a dodají základní informace nutné k výběru (CV, motivační dopis...),

následuje předvýběr, kde se ze zaslaných podkladů vybírají ti nejvhodnější kandidáti a ti postupují do dalšího kola – samotného výběru zaměstnanců. Tam se rozhoduje, kdo z užšího výběru uchazečů má nejlepší předpoklad k vykonávání práce na dané pozici. Jako podklad k rozhodnutí slouží pohovory, psychologické testy, testy znalostí a výkonu atd. Posledním krokem je přijetí uchazeče (často na dobu určitou, která slouží k ověření, zda dojde k oboustranné spokojenosti ze strany vedoucího i nového zaměstnance).

Další funkcí personalistiky je hodnocení zaměstnanců. Hodnocení slouží vedení coby podklad k finančnímu ohodnocení, přijímání postihů při nevyhovujícím výkonu nebo pro rozhodování o přesunu zaměstnance na jinou pozici. Je mnoho aspektů, jak zaměstnance zhodnotit, protože existuje nespočet různých profesí a pozic, kde může zaměstnanec pracovat. Obecně lze říci, že lze hodnotit po stránce kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní hodnocení má větší význam u profesí, kde zaměstnanec přichází do kontaktu se zákazníky/partnery či jinými osobami, před kterými musí organizaci reprezentovat. Klade se důraz na vystupování, vzhled, komunikační dovednosti, iniciativa a mnoho dalších vlastností. Kvantitativní hodnocení je spíše tabulkového charakteru – sleduje se v něm, zda zaměstnanec na svou práci stačí. Sleduje se, zda výsledky odpovídají normám a plánu.

Na základě hodnocení je zaměstnanec odměňován. Mimo mzdy či platu, což tvoří základ každého odměňování, existují i další druhy stimulace, která má motivovat k výkonu. Rozlišuje se mezi hmotnou stimulací, kam spadá již zmíněná mzda (či plat), dále pak provize, benefity v podobě pracovního vozu či mobilu atd. Mezi nepřímou stimulací patří například dovolená, dodává Armstrong (1999, s. 295).

Vedení lidí

Všechno doposud uvedené definuje management a manažerskou činnost jako takovou. Ale všechno je to zbytečné a vedlejší bez následujícího bodu – vedení. Bělohlávek a ostatní definují vedení jako „*Motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků.*“ (2001, s. 133). Jinými slovy, manažer (potažmo lídr) má od organizace stanovené cíle, kterých má dosáhnout, a jeho prací je identifikovat potřeby svých podřízených a adekvátně je stimulovat, aby podřízené přiměl k výkonu, který zaručí splnění plánu. Proto je vhodné, aby manažeři ovládali alespoň základní techniky coachingu.

Aby bylo možno zaměstnance adekvátně motivovat, je nejprve potřeba znát jeho motivy (či potřeby) k práci. Existuje mnoho způsobů nahlížení na lidské potřeby a jejich definování – asi nejznámější je Maslowova pyramida potřeb. Abraham Maslow definoval pět úrovní potřeb,

od těch nejzákladnějších po ty nejkompexnější, a seřadil je do pyramidy. Dole jsou pudové potřeby, u kterých se vždy začíná. Když jsou splněny, může se aktuální potřeba jedince posunout na vyšší úroveň. Po jejím naplnění se opět stoupá až ke špičce pyramidy. Nejnižší jsou umístěny fyziologické potřeby, jejichž naplnění je nezbytné pro přežití (voda, jídlo či spánek). Další úroveň je potřeba jistoty a bezpečí, kam spadá potřeba dlouhodobého zabezpečení (například bydlení). Prostřední úroveň je sociální potřeba, kam spadá snaha začlenit se do zvolené skupiny, najít partnera/ku atd. Předposlední je potřeba uznání a úcty od okolí, ale i od nás samých. Nejvyšší bod v Maslowově pyramidě zaujímá potřeba seberealizace. Jsou-li naplněny všechny nižší potřeby, je přímo podle Maslowa řada na realizaci ve smyslu: „*Být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát.*“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 136).

V praxi samozřejmě člověk nepřemýšlí nad potřebami v takto přehledné pyramidě a ani tak obecně, jeho motivy jsou mnohdy konkrétnější a jasnější (ačkoliv mnohdy podvědomé). A přesně to je manažer nucen u svých zaměstnanců zkoumat, aby byl schopen je vhodně motivovat. Nejen k tomu se váže další důležitá část vůdcovství, tj. komunikace. Ale o tom více v kapitole 1.2, podkapitole Komunikace.

Vedení ovšem není jen o zjišťování potřeb podřízených za účelem jejich naplnění. Jde o dosahování stanovených cílů organizace. Aby toho byl manažer schopen, potřebuje mít moc (mnohdy se dá zaměnit slovem respekt či autorita). Jsou různé zdroje moci – každý manažer disponuje mocí nad výší odměny, kterou podřízení za svou práci obdrží, což je dáno jeho postavením. Většinou má i moc podřízené trestat, když nesplňují požadavky. Mimo to je ale i moc daná znalostmi, schopnostmi, charakterem a již zmíněným respektem. Tou mohou disponovat i jedinci bez vedoucí funkce (a obráceně, mohou existovat manažeři, kteří tento druh moci nemají). Právě poslední druh moci je velmi efektivní, neboť uznávaný manažer, kterému lidé věří, se může snadno stát lídrem, který svým stylem vedení ještě zvýší pracovní zápal podřízených a tím i celkovou výkonnost.

Každý manažer si postupně vytváří vlastní styl vedení. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001 s. 151) definují tři základní krajnosti, kterým se může manažerský styl vedení ubírat. První je autoritativní styl, kdy jsou potlačovány všechny snahy podřízených o vlastní iniciativu či názor a platí pouze rozhodnutí manažera. Prostřední styl vedení se nazývá demokratický a vyznačuje se jistou mírou autonomie a účasti na rozhodování ze strany podřízených. Výše autonomie záleží na ochotě manažera. Někteří podřízení takovýto styl vedení preferují, protože

v něm spatřují možnost seberealizace. Poslední styl se nazývá liberální – je to de facto demokratický styl, který dává podřízeným největší možnost samostatnosti na úkor manažera, což může dojít až do krajnosti zvané laissez-faire, kdy manažer naprosto pozbývá smysl a veškeré rozhodovací právo přebírají podřízení. Správně by manažer neměl uplatňovat pouze jeden druh vedení, ale využívat více stylů, a to podle situace nebo podle osoby, se kterou jedná.

Kontrola

Poslední ze základních manažerských činností je kontrola. Do jisté míry se váže na všechny výše uvedené manažerské činnosti, ale nejvíc je propletená s plánováním, neboť hlavní smysl kontroly je zjišťování, zda bylo dosaženo plánovaných výsledků. V případě nenaplnění výsledků má kontrola vyhledat příčinu nezdaru, kterou je následně potřeba eliminovat (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001 s. 176).

Je rozlišováno několik druhů kontrol dle různých hledisek. Například z hlediska času jsou definovány tři stupně kontroly. Preventivní kontrola je proces, který vyhledává potenciální rizika v organizaci, a má za úkol předejít jim dřív, než vůbec nastanou. Výhodou je, že včas podchycené riziko je snáze řešitelné předtím, než stihne organizaci způsobit škody. Jako další rozlišujeme tzv. průběžnou kontrolu. Ta se zaměřuje na systematické sledování, zda jsou již realizované operace uskutečňovány dle předem stanoveného plánu. Díky průběžné kontrole získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu o efektivitě a výkonu. Posledním druhem kontroly je zpětná kontrola, také nazývána kontrola zpětnou vazbou, která je zaměřena na vyhodnocení proběhlé operace s cílem použít to jako podklad pro budoucí plány.

Dále je možné kontrolu dělit s ohledem úrovně managementu, která ji provádí. Strategická kontrola spadá pod top management a zaměřuje se na dlouhodobé plánování, hodnocení strategie, kvalitu hospodaření a vztahy s okolním prostředím. Ze všech možností je nejvíce abstraktní. Dále je manažerská kontrola, která je prováděna v opakujících se periodách, a která se zabývá především alokací zdrojů do jednotlivých firemních sektorů, sestavováním časových plánů a postupem prací. Poslední z kontrol se nazývá operativní a patří mezi ty nejkonkrétnější a nejčastěji probíhající. Kontroluje, zda konkrétní dílčí úlohy a činnosti odpovídají stanovenému plánu (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001 s. 176).

Ať už je kontrola prováděna top managementem či řadovým vedoucím, vždy má shodné tyto fáze. Zajištění informací – je potřeba shromáždit dostatek podkladů, aby šlo provést kvalitní kontrolu. Čím rozsáhlejší je kontrola, tím víc informací je potřeba. Ověření správnosti – získané informace je nutné nejprve prověřit, než se na jejich základě začnou provádět změny.

Po zhodnocení správnosti informací na jejich základě probíhá samotná kontrola, která zjišťuje, zda vše probíhá tak, jak bylo očekáváno. Na základě předchozí fáze dochází k hodnocení a stanovení doporučení pro případné úpravy. Poslední fází je následující kontrola, která má prověřit, zda případné změny přinesly kýžené výsledky.

1.2 Vybrané aspekty manažerské práce

Předchozí část kapitoly se věnovala představení manažerských činností, které definují management jako takový. Následující část se věnuje jednotlivým činnostem či výzvám, se kterými se manažeři běžně potýkají, ale přistupují k nim rozdílně. To je způsobeno odlišnými postoji, zkušenostmi, odhady, ale i samotnou osobností manažerů. Pravděpodobně se nenajdou dva manažeři, kteří by vše řešili a ke všemu přistupovali zcela stejně.

Rozhodování

Rozhodování je proces, který zahrnuje identifikaci problému či situace, kde je potřeba učinit rozhodnutí o provedení akce z mnoha možností, s cílem dosáhnout stanovených cílů. Jsou vnímány tři základní druhy rozhodování, a to rozhodování za relativní jistoty, rozhodování za rizika a rozhodování za nejistoty. O rozhodování za relativní jistoty je řeč, když s téměř 100% jistotou je možné odhadnout, jaký jev nastane a jaké jsou důsledky. Jedná se o nejsnazší způsob rozhodování, neboť máme všechny potřebné informace a samotné rozhodování je pouze o vybrání varianty s nejvyšším užitekem. Rozhodování za rizika je situace, kdy jsou známy varianty a pravděpodobnost dopadů, který z oněch variant plynou. V takovém případě je využívána teorie pravděpodobnosti, kde se počítá, která možnost má potenciální největší užitek s ohledem na procentuální šanci uskutečnění. Rozhodování za nejistoty je nejtěžší ze všech, neboť oproti rozhodování za rizika není známo, jaká je pravděpodobnost, že při výběru určité možnosti následně nastane její důsledek. Tehdy záleží na postoji manažera, zda dá pouze na vlastní odhad a intuici, nebo zda použije některá z formulovaných pravidel, která pro tyto účely vznikla. Mezi nejznámější pravidla patří maxmin a maxmax. Pravidlo maxmin je využito v případě, že se předpokládá nízký užitek, a proto je volena varianta s nejvyšším (max) užitekem z těchto nejnižších (min). Pravidlo maxmax funguje obdobně, jen s tím rozdílem, že zde se optimisticky předpokládá vysoký užitek, a tak je zvolena varianta, která má z těchto vysokých užiteků (max) ten nejvyšší (max) (Fotr, Švecová, 2016).

Na rozhodování je dobře vidět, že různí lidé reagují různě, a stejný problém se dá řešit rozličnými způsoby, a to buď se stejnými nebo dokonce odlišnými výsledky. Někteří manažeři mají k riziku averzi, a proto se budou vždy rozhodovat tak, aby bylo riziko co nejnižší, a to i za

cenu nízkého užitku. Jiní manažeři mají k riziku pozitivní vztah, neboť jsou motivováni pořekadlem „risk je zisk“. A skutečně, vyšší rizika jsou přímo úměrná vyššímu užitku (a potažmo zisku), nicméně zvýšené riziko značí, že v případě neúspěchu dojde pravděpodobně k větší ztrátě. Najdou se však i vedoucí, kteří mají vztah k riziku nezaujatý a rozhodují se vždy individuálně a netíhnou ani k jedné z krajností (Fotr, Švecová, 2016).

V rámci organizování a vedení zaměstnanců je vhodné zohlednit preferovaný způsob rozhodování, který odpovídá osobnostním preferencím manažera i dané situaci.

Krize

Krize je stav či událost, vytvářející významný problém, který může ohrozit jednotlivce i organizaci, a to od drobného poškození až po fatální zhroutilí. M. Armstrong definoval krizový management jako: „*Proces vyrovnání se s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces odpovědných osob k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí aktuálního problému, před nímž organizace stojí.*“ (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 227).

Krize má mnoho podob i fází, v jakých se projevuje. Nicméně důležitější je postup, jak se s krizí vypořádat. Obecně platí, že nejprve je potřeba situaci analyzovat. Identifikovat původce krize, najít projevy, které to potvrdí, a odhadnout časový a majetkový dopad. Na základě všech nasbíraných dat je stanovena krizová strategie a následuje její realizace. V případě, že manažer/krizový štáb krizi deaktivuje, následuje likvidace následků a zpětná kontrola, která ukáže, zda vše bylo zvládnuto maximálně efektivně.

Ne každý jedinec se dokáže dobře orientovat v době krize. Neefektivněji se zde prosadí jedinci, kteří se umí rychle ale rozvážně rozhodnout a obratem jednat. Zpravidla zde není ani čas brát ohled na podřízené, takže empatictí manažeři se zde příliš neuplatní. Pro efektivní zvládnutí krizových situací je vhodné, aby si každý manažer připustil myšlenku, že by nějaká krizová situace mohla nastat, a zabýval se variantami jejího řešení.

V rámci organizování a vedení zaměstnanců je vhodné zohlednit, jak odlišné osobnostní typy reagují na krizovou situaci.

Změny

Změnou je obecně míněn přechod z jednoho stavu do stavu jiného. Z dlouhodobého hlediska se jedná o nevyhnutelnou událost, neb nic netrvá věčně (Armstrong, 1999, s. 340). V kontextu organizace se může jednat o změny vnitřní, probíhající uvnitř podniku, či vnější, které probíhají

mimo organizaci, ale přímo či nepřímo ji ovlivňují. Manažer by měl být schopen minimálně vnitřní změnu včas rozeznat, nebo poznat, kdy situace v podniku změnu vyžaduje (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 251).

Lidé mají ke změnám různé vztahy. Někteří je vnímají jako vzrušující výzvu, jiní se jich naopak obávají. Bělohlávek a spol. (2001, s. 254) uvádí jako hlavní důvody nejistotu, nedostatek důvěry a porozumění, rozdílné vnímání o nutnostech a výhodách změn, nedostatek tolerance či vlastní zájmy, které se kříží s nabízenými změnami. Ale dá se mluvit také o psychologickém motivu, a to sice o tom, že někteří lidé jsou konzervativci a změnám se brání čistě z niterní potřeby zachovat vše „při starém“.

Z časového hlediska jsou rozlišovány dva druhy změn. Změny dlouhodobého a komplexního charakteru, které mají vliv na celou organizaci, zvané strategické, a změny operativní, které mají dopad pouze na část organizace a jejich zaměstnanců, ale mnohdy mají na samotné zaměstnance větší dopad, než změny strategické (Armstrong, 1999, s. 341).

Armstrong (2015, s. 708) dále uvádí, že manažer má změny vést. Konkrétně to znamená, že manažer má poznat, kdy je změna nutná. Dále má určit, o jaký druh změny se má jednat. Následuje definice přínosů, dopadů a možných problémů, které může změna způsobit. To všechno je potom třeba prezentovat všem zainteresovaným osobám a přesvědčit je, že přínosy změny převažují nad vším ostatním. Po přesvědčení je potřeba změnu naplánovat a zrealizovat. Jako poslední je třeba provedenou změnu zavést v účinnost, normalizovat a upevnit.

Změnový management je vhodné propojovat s time managementem. „Čas je nejcennějším zdrojem našeho úspěchu. ...Úspěch však nepřijde sám a kdo o něj chce usilovat, musí se v první řadě naučit zacházet efektivně se svým časem.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 441). Takto začíná kapitola věnována času v knize Management. Hned v další kapitole je uveden příklad ze studie De Woota, který tvrdí, že vrcholoví manažeři amerických společností (bez znalosti time managementu) tráví v průměru 3 % času nad úkoly, které odpovídají jejich postavení. Zbylých 97 % času věnují úkolům, které je možné delegovat podřízeným.

To vše vede k závěru, že je dobré znát a umět používat time management ať už je člověk na jakékoliv pozici. Je dobré umět si zorganizovat čas, aby byl prostor na realizaci a odevzdání všech úkolů. Nicméně ať už člověk s časem pracuje nebo ne, má sám od sebe nastaveno, jak k času a úkolům v čase přistupuje. Většina lidí má tendenci plnit úkoly co nejdříve, ideálně hned po zadání, neboť jinak cítí niterní neklid a obavy, že později už nebude dost času. Naproti tomu existují jedinci, kteří vše odkládají na poslední chvíli, ať už záměrně či podvědomě, neboť

jim to v konečném důsledku pomůže k dosažení lepších výsledků (Čakrt, 2009). Je vhodné, aby manažer měl přehled o tom, jaký typ lidí pod ním pracuje, a dle toho jim zadával úkoly.

V rámci organizování a vedení zaměstnanců je vhodné zohlednit, jak odlišné osobnostní typy přistupují k změnám v organizaci a k práci s časem.

Problémy a jejich řešení

Výše bylo popsáno, za jakých podmínek se manažeři běžně rozhodují a jaké techniky mohou využívat (viz kapitola 1.2, podkapitola Rozhodování). Nicméně tam byly uplatňovány techniky na výběr již definovaných řešení problémů, které vyžadují rozhodování. Zde je popsáno, jakými způsoby se problémy řeší a jak dochází k formulaci řešení.

Problémem je chápána jakákoliv situace, která si žádá řešení, a to nejen na úrovni managementu, ale i na úrovni řadového zaměstnance. Bělohlávek a spol. (2001, s. 568) uvádí, že problém řešíme kombinací analytického a tvůrčího myšlení. Analytickým myšlením se rozumí logické uvažování, které na základě dostupných fakt hledá souvislosti a vyvozuje přímé a reálné důsledky. Na jejich základě pak formuluje závěry, které je ovšem nutno ověřit, aby se potvrdila jejich logičnost, dodává Armstrong (1999). Druhou částí, kterou je vhodné používat při řešení problémů, je tvůrčí myšlení, kterému se také říká kreativní. Od analytického se liší tím, že nehledá nutně jen přímé souvislosti, ale i vzdálené nápady, které by mohli být využity pro vyřešení problému. Zde není cílem najít nejsnazší a ověřené řešení, ale nové a netradiční, které by v konečném důsledku mohlo být ještě prospěšnější (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 568).

Někteří jedinci dávají z podstaty své přirozenosti přednost kreativě a originalitě, kdežto jiní mají jako povahový rys být konzervativní a preferují zavedené a ověřené postupy. Dobrý manažer by měl být schopen kombinovat obě možnosti, popřípadě využít nápadů ostatních pomocí různých kreativních technik, jako například brainstorming, brainwriting, think tank a mnoho dalších (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 572).

V každém případě je obecný postup řešení problému vždy téměř shodný. Nejprve je potřeba problém zaznamenat a definovat. Pokud je seznáno, že je potřeba problém řešit, tak následuje věcná analýza a tvoření alternativ řešení. Vytvořené alternativy jsou následně vyhodnoceny a je vybrána ta nejvýhodnější. Vybranou alternativu je následně třeba implementovat, sledovat efektivitu a provést zhodnocení (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 583).

V rámci organizování a vedení zaměstnanců je vhodné zohlednit, jak různé osobnostní typy přistupují k problémům a jejich řešení.

Komunikování

Schopnost efektivně vést své podřízené i celou organizaci je determinována schopností komunikovat. Mnoho manažerů styl komunikace podceňuje, či se neumí přizpůsobit svému dialogovému protějšku, což může vést k mylnému pochopení předávané informace. Celý komunikační proces dvou stran obsahuje hned několik kroků. Nejprve je zrod myšlenky, která má zatím jen neurčitý tvar. Následně je potřeba myšlenku vnitřně popsat a „dát“ jí tvar. Následuje vysílání, kdy je již specifikovaná myšlenka přetvořena v informaci, kterou je potřeba předat (verbálně, neverbálně, písemně...) osobě, se kterou je jedinec v kontaktu. Ta informaci přijme, musí ji dekodovat a na základě toho pochopit (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001 s. 465-466). Právě mezi vysíláním a přijímáním může dojít k největšímu komunikačnímu šumu. To může způsobovat jednak neschopnost adekvátně formulovat myšlenku, ale třeba i rozdílný způsob uvažování mezi komunikujícími.

Někteří lidé mají „dar“ komunikace – jsou schopni usoudit, jak se svým dialogovým protějškem jednat a na základě toho zvolí formu komunikace. Takový člověk na pozici manažera nejlépe pracuje s lidmi, protože jim rozumí a oni rozumí jemu. Pokud jedinci tento druh nadání chybí, musí ho kompenzovat získáváním zpětné vazby. Někdy stačí i prostá otázka: „Pochopil/a jste zadání?“ „Ano. / Ne.“ Nicméně hrozí riziko, že podřízený neodpoví po pravdě. Proto je lepší uchýlit se ke komplexnějšímu způsobu kontroly: vyzvat podřízeného, aby zadání zopakoval, a to ideálně vlastními slovy, neboť tak se snáz pozná, že chápe zadání zcela správně (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001 s. 468).

Pro předání informace je také potřeba zvolit vhodné médium. Někdy je pro manažera vhodnější použít formální typ komunikace, jako je například e-mail. Mezi výhody patří rychlost přenosu, množství informací, které je možné předat a zpětná dohledatelnost. Nevýhodou je, že není k dispozici okamžitá zpětná vazba. Jindy je naopak vhodnější poněkud neformálnější způsob, jako je ústní předání zprávy. Nevýhodou je, že mnohým lidem (často lidem s převahou introverze) nedává možnost problematiku řádně promyslet a adekvátně na ni reagovat. Výhodou je okamžitá zpětná vazba (verbální i neverbální) a možnost dialogu, pro lepší pochopení informace (Bednář, 2013, s. 163).

Informace

Co je to vlastně informace? Bělohlávek a spol. definují informaci jako již zpracovaný údaj, který je připravený k předání (2001, s. 399). Údaj je dle této logiky ještě syrová informace. Jedná se o fakta, čísla, tabulky, grafy, události atd., které ještě nebyly formulovány k předání. Stojí za doplnění, že mimo údaje jde ještě o myšlenky a pocity, neboť lidé se nesnaží komunikovat pouze externí poznatky, ale i vlastní interní a subjektivní nápady, které nemusejí mít přímý počátek ve světě, ale v lidech samotných.

Každý člověk přistupuje k informacím jinak a dává jim rozdílnou hodnotu. Jedná se o formu předání informace, o čas, kdy je informace předána, o její dostupnost a vzácnost. Sama o sobě je informace bezcenná, pokud jedinec neví, jak ji využít. Manažer musí umět identifikovat informace, které jsou pro něj užitečné, a následně je včas využít, neboť s časem ztrácí informace na hodnotě (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 401).

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace, neboli řeč těla, je jednou z forem komunikace, kterou vnímá každý jedinec. Existuje mnoho způsobů řeči – mluvený projev, psaný projev, řeč těla a znaková řeč (či znakový jazyk). Za neverbální komunikaci je pokládán veškerý druh projevu, který není založen na slovech (Černý, 2012, s. 21). Pro manažera je povědomí o mimoslovních projevech velmi důležité, neboť v přímém kontaktu s další osobou je až 90 % informací sdělováno jinak, než slovy (Černý, 2012, s. 27), tudíž se jedná o velmi užitečný nástroj pro komunikaci s podřízenými a současně důvod, proč je i dnes vhodné nekomunikovat pouze e-maily a dalšími dálkovými prostředky. Výhodou je i získávání zpětné vazby, neboť tímto způsobem je možné vnímat názory a emoce osob, se kterými je komunikováno. Ale platí zde, že mnoho neverbálních projevů je kulturně a sociálně-geograficky podmíněných, tj. co je v jedné zemi zvykem, je v druhé nemístné, což musí manažer brát při komunikaci v potaz.

Existuje 7 základních kategorií, jak řadit řeč těla, ale dají se tam zahrnout i další části, jako je například oční kontakt či oblékání. Mezi základní kategorie patří proxemika, posturologie, kinezika a gestika, haptika, mimika a paralingvistika.

Proxemika sleduje a zkoumá, co vypovídá vzdálenost mezi zúčastněnými stranami. Už jen to, jak blízko se jedinec nachází u svého dialogového protějšku prozrazuje, v jakém vztahu s ním je, a jaké o něm má mínění. Vzdálenosti se dělí do 4 zón (kruhů), což dělá z proxemiky jednu z mála disciplín, kterou lze u neverbální komunikace efektivně měřit, nicméně samotné vzdálenosti jsou jen orientační, neboť každý jedinec má hranice jinde. Nejmenší kruh se nazývá

intimní, poloměr tvoří zhruba 50 cm a lidé tam pouští jen své nejbližší. Větší zóna je nazývána osobní, od hranice intimní zóny se rozšiřuje o další metr směrem ven a je určena rodině a blízkým přátelům. Následuje sociální sféra, jejíž vnější hranice je 3,5 m od nás. V této sféře jsou tolerováni lidé známí, jako například kolegové z práce. Největší sféra je veřejná, kam spadá každý náhodný kolemjdoucí (Černý, 2012, s. 54-55).

Posturologie je zaměřena na postoje a celkové držení těla. Vypovídá o emočním stavu dané osoby. Kupříkladu zájem je často projevován tím, že se jedinec snaží naklonit blíž ke svému protějšku. Nezájem je naopak projevován odtahováním či zkrížením rukou na prsou. Vědomě je člověk schopen svůj postoj kontrolovat, ale pouze krátkodobě, protože po zaujetí něčím jiným se k řízení postoje dostává podvědomí (Černý, 2012, s. 62). Je potřeba říci, že posturologie je, stejně jako gestika, do značné míry kulturně podmíněná, což znamená, že dva shodné postoje mohou odrážet rozdílné emoce v závislosti na původu jedince.

Kinezika sleduje pohyby jednotlivých částí těla (nejvíce je to možné sledovat u rukou) v prostoru. Zpravidla doprovází verbální projev a ilustruje ho, popřípadě zvyšuje důraz. **Gestika** je speciální odnož kineziky, neboť opět sleduje pohyby částí těla, ale tyto pohyby (gesta) mají kulturně definovaný a neměnný význam. Kupříkladu je možno mluvit o kývnutí hlavou, které pro většinu Evropy znamená „ano“, kdežto pro rodilé Bulhary znamená „ne“ (Černý, 2012).

Haptika je část řeči těla věnující se dotykům. Představuje bezprostřední tělesný kontakt dvou lidí. Řadí se sem například podání ruky, poplácání po rameni či líbání. Opět se zde rozlišují kulturní zvyklosti. Za správné podání ruky v Americe platí pevný stisk, kdežto v Japonsku je adekvátní stisk ve stylu „leklá ryba“ (Černý, 2012, s. 117-121).

Dost možná neznámější složkou je **mimika**, neboli vyjadřování myšlenek a emocí obličejem. Zde je třeba sledovat, jak se kdo tváří, zda se usmívá či mračí atd. Pokročilé pozorování sleduje i zda se usmívají jak ústa, tak i oči. Pokud ne, tak dost možná jde o úsměv předstíraný a lživý. Mimikou lze vyjadřovat asi nejvíce emocí, což může být k užítku, ale jsou okamžiky, kde je dobré své pocity skrýt a ukazovat pouze tzv. poker face, ze kterého má laik problém identifikovat, co se člověku honí hlavou.

Poslední základní složkou je **paralingvistika**. Z hlediska užívání si může zavdat s mimikou, ale povědomí o ní je podstatně nižší. Paralingvistika sleduje, jakým způsobem jsou předávána verbální sdělení. Stejná věta vyzní pokaždé jinak a předá jinou informaci s ohledem na to, jaký je dán důraz na hlasitost, tón, rychlost, intonaci, plynulost, kolik je vysloveno pomlčk

či vycpávek nebo kolikrát se lidé dopustí chyby v řeči. Jedná se o jedinou část řeči těla, kterou je možné uplatnit i na dálku (Černý, 2012, s. 137-140).

V rámci organizování a vedení zaměstnanců je vhodné zohlednit, jakou formu komunikace preferují různé osobnostní typy.

2 Syndrom vyhoření a typologie osobnosti MBTI

Kapitola se bude věnovat syndromu vyhoření a jednomu ze způsobů jeho měření, konkrétně testu vyhoření Maslach Burnout Inventory (dále jen MBI), který vypracovala psychologka Christian Maslachová. Dále se bude věnovat typologii zvané Myers-Briggs Type Indicator (dále jen MBTI), kterou vytvořily Katharine Cook Briggssová (1875–1968) a její dcera Isabel Briggssová Myersová (1897–1980) na základě studie C. G. Junga (1875–1961) (Čakrt, 2009).

Práce bude sledovat, zda je osobnostní typ jedince a jeho úroveň syndromu vyhoření ve vzájemném vztahu. Ze všech možných manažerských pomůcek byly zvoleny tyto dvě z následujících důvodů. Test vyhoření MBI byl zvolen pro svou světovou popularitu. MBTI je psychologický test určující osobnost jedince, což může manažerovi pomoci například při hledání vhodného způsobu stimulace zaměstnance, či pro zvolení adekvátního způsobu komunikace.

Osobnost jedince je z hlediska psychologie osobnosti definována jako „dynamická organizace psychofyzických systémů uvnitř individua, která determinuje jeho jedinečné přizpůsobení k jeho prostředí,“ jak řekl Gordon Allporta, od něhož to převzal Marek Blatný (2021, s. 12). Psychologie osobnosti se tedy zabývá studiem jedinečných charakteristik, což je i cíl typologie MBTI. V menší míře se rozpoznávání jedinečných požadavků zaměstnanců věnují vybrané soft skills dovednosti, které mají manažerům pomáhat v efektivnějším vedení a motivování podřízených (Alex, 2009, s. 4-5), tudíž je možné říci, že osobnostní typologie MBTI může patřit do manažerských soft skills.

2.1 Syndrom vyhoření

Burnout syndrome, či v češtině syndrom vyhoření, je stav psychické i fyzické únavy způsobené prací. Nejedná se však o únavu, které pomůže odpočinek. Jedná se o emoční vyčerpání způsobené nenaplněním představ o uspokojení, které nám má zaměstnání přinést, a z toho pramenícím stresem. Jde o dlouhý proces zklamání, z něhož je bez pomoci ještě těžší návrat zpět. Podle některých průzkumů je syndrom vyhoření v některé části života přítomen u zhruba 30 % zaměstnanců, přičemž se nejvíce vyskytuje v profesích, kde se běžně pracuje s lidmi (Pešek, Praško, 2016). Nejnáchylnější k vyhoření jsou pak jedinci, kteří disponují těmito osobnostními rysy: empatie, idealismus, veitřování do druhých, entuziasmus, obětavost a pedantství (Kebza, Šolcová, 2003).

Syndrom vyhoření, či syndrom vyhasnutí, je nejčastěji členěn do 5 fází, které mohou mít odlišnou délku i pořadí, neboť na každého jedince může stres a další vlivy působit jinak. První fáze se projevuje prvotním nadšením a optimismem. Zaměstnanec se těší ze svého nového místa a je plný energie a očekávání. Často je tento prvotní dojem spojen s přehnanými představami. V okamžiku, kdy se jedinec vrátí do reality, začne přehodnocovat svá očekávání a střízlivě je hodnotit. V případě značné diskrepance mezi původními představami a realitou hrozí snížení spokojenosti a osobní pohody (Blatný, 2021, s. 204). Nastupuje fáze stagnace. Je snížena motivace a odhodlání, zaměstnanec se snaží práci zjednodušovat a ulehčovat. Pokud nejsou jeho představy ani potom realizovány, nastupuje třetí fáze – frustrace. Zaměstnanec cítí zklamání, což vede ke snížení chuti do práce a ke snížení výkonnosti. Potom se objevuje čtvrtá fáze, tj. apatie, kdy zaměstnanec začne podvědomě využívat obranných mechanismů, aby se proti nastupujícím negativním pocitům zaštitil. Poslední fází je vyhoření – emoční vyčerpání a lhostejnost, což může vést až k depresi. V takový okamžik je nejvyšší čas vyhledat odbornou pomoc, nebo změnit zaměstnání (Pešek, Praško, 2016).

Samotné vyhoření lze vysledovat. Existují různé projevy, které lze zaznamenat, a které by manažer měl sledovat, chce-li svým zaměstnancům včas pomoci. Nejedná se však o pomoc pouze zaměstnancům, neboť vyhoření má za následek i snížení výkonnosti, což se negativně odráží na ekonomické hodnotě zaměstnance pro podnik (Kebza, Šolcová, 2003, s. 19). Mezi vnitřní projevy patří pesimistické myšlenky a emoce. Jedinec vše vidí černě a nevěří v žádné dobré výsledky. To lze rozeznat při přímé komunikaci. Vnější projevy zahrnují bolest hlavy, napětí, únavu, která je často doprovázena poruchou spánku a změnou chování – zaměstnanec začne reagovat negativně i na věci, které mu dříve nevadily (Pešek, Praško, 2016).

Kebza a Šolcová (2003, s. 19-20) uvádí, že je mnohem snazší syndromu vyhoření předejít, než ho léčit. Upozorňují přitom především na konzultace s psychology, kteří se snaží pacientům pomoci najít „smysl života“ a cíl, pokud mají pacienti pocit, že ho ztratili, což je případ syndromu vyhoření, neboť jedinec „ztratí“ profesní cíl. Zaměstnavatel/manažer může přispět do boje proti vyhoření aplikací coachingových metod (například reflexí či škálováním), zlepšením organizační kultury tak, aby zaměstnancům víc vyhovovala. Další věc, kterou může manažer pomoci je adekvátní pracovní náplň zaměstnanců, tj. dávat tolik úkolů, aby nebyli přetěžováni. Zaměstnanec sám se může proti příznakům syndromu vyhoření bránit například pozitivitou – snahou vidět vždy něco pozitivního, neponořit se do pesimismu. Dále je užitečné umět odpočívat a nemyslet neustále na práci, nastavit si hranice toho, co ještě má cenu udělat,

a toho, co už se dělat nevyplatí. V neposlední řadě pomáhá zdravý životní styl (pravidelný pohyb, dostatečný spánek a kvalitní strava).

2.2 Myers-Briggs type indicator (MBTI)

Carl Gustav Jung, švýcarský psychiatr a psycholog, na základě své psychologické praxe ve své knize *Psychologické typy* (2020) definoval osobnostní typy a jejich nazírání na svět a typické chování. Klade důraz především na rozdíl mezi extravertními a introvertními typy a jejich vztahem k objektu a vnímání světa. Dále extravertní a introvertní typy dělí dle jejich dominantních funkcí. Konkrétně se jedná o myšlení, cítění, percepci (smyslové vnímání) a intuici (Jung, 2020). Později byly přidány dva doprovodné typy, řešící životní styl osobnosti, ale jejich autorství dodnes není jasné (Čákr, 2009).

Od této práce se odvíjí test K. C. Briggsové a I. Briggsové Myersové. Samotné testování zkoumá 4 prvky osobnosti a u každé vede 2 krajnosti. Kombinací sledovaných kritérií a krajností dostáváme 16 osobnostních typů s různými náhledy na svět a způsoby, jakým ve světě jednotlivé osobnosti existují a fungují (Pittenger, 1993).

Celý smysl této typologie a jejího testování je v porozumění vlastnímu typu osobnosti, ale i pochopení chování ostatních a důvodu, který je k takovému chování vede. Z toho důvodu je MBTI oblíbený nástroj v managementu a personalistice (Čákr, 2009). Bohužel se také stává, že je tento užitečný nástroj chybně využíván, či přímo zneužíván, například při náboru nových zaměstnanců, či nevhodné stereotypizaci, což značně snižuje jeho popularitu (Krznaric, 2013).

2.3 Sledované aspekty v rámci MBTI

Jak již zaznělo, MBTI zkoumá 4 osobnostní aspekty, vždy s 2 krajnostmi. Test dle výsledku určuje osobnost respondenta dle jeho tíhnutí k jedné ze dvou krajností. Kritéria sledují, jak jedinci vnímají svět kolem sebe, jakým způsobem z něho čerpají a filtrují informace, a jaký je jejich postoj k organizovanosti v životě, což určuje jejich chování a do jisté míry ho i předvídá. Další součástí typologie je i určení a pochopení příslušných mentálních funkcí, ale o tom více v kapitole 2.4.

Sledované hodnoty typologie a jejich krajnosti jsou následující (Čákr, 2009, s 19):

- Vnímání světa kolem:
 - Extraverze (z angl.: Extraversion) / Introverze (z angl.: Introversion).

- Získávání informací:
 - Smyslové vnímání (z angl.: Sensing) / Intuitivní vnímání (z angl.: iNtuition).
- Zpracování informací:
 - Myšlení (z angl.: Thinking) / Cítění (z angl.: Feeling).
- Postoj k vedení života:
 - Usuzování (z angl.: Judging) nebo Organizování (dle Goldeny) / Vnímání (z angl.: Perceiving).

Před konkrétnějším nahlédnutím na konkrétní funkce a jejich krajnosti je důležité podotknout, že výsledky nelze interpretovat jako výsledek hodů mincí, tj. buď ano, nebo ne. Celou problematiku je potřeba vnímat na škále. Například u zpracování informací je rozlišováno myšlení a cítění, kde jako jedna krajnost může vystupovat 100% myšlení s nulovým podílem cítění, a jako druhá krajnost pravý opak. Nicméně takový jedinec s největší pravděpodobností ani neexistuje. Vždy je člověk složen z kombinace obou možností a výsledná preference pouze ukazuje, kterou využíváme častěji a lépe. Tj. nedá se říci, že jedinci s převahou myšlení nemají city, a naopak neplatí ani, že jedinci s převahou cítění nejsou schopni myslet a provádět logické analýzy. Jde jen o to, co používají častěji a na co se raději spoléhají.

Extravertní a introvertní vnímání

Každý člověk má určité vzorce chování, podle kterých se řídí. Jung (2020, s. 325) z pohledu nahlížení na svět rozlišuje mezi lidmi, kteří mají ve vztahu k objektu potřebu ho odosobňovat a zaujímat vůči němu defenzivní postoj, a mezi lidmi, kteří mají k objektu pozitivní postoj a „*své subjektivní zaměření orientují neustále podle objektu a na něj ho také vztahují.*“ Jung zde má na mysli introverty a extraverty. Celá problematika extravertnosti a introvertnosti tedy sleduje způsob, jakým jedinec posuzuje svět, jak utváří své názory, jakým způsobem komunikuje a interaguje s ostatními lidmi, nebo jakým způsobem získává energii. Právě ono „dobíjení baterií“ je jedním ze základních rozlišovacích faktorů mezi lidmi. Odborně to pojmenoval Čakrt ve své Typologii osobnosti pro manažery (2009, s. 20-21) jako „*lечение ментальной усталости*“. Řeší se, zda člověk energii ze sociálních interakcí získává (extravert), nebo zda kvůli sociálním interakcím naopak musí energii čerpat někde o samotě (introvert).

Extravertní typy jsou ke světu i komunikaci velmi pozitivně laděné. Snadno se poznají tak, že ve skupině nových lidí začnou jako jedni z prvních komunikovat a působí mnohem živějším

dojemem. Čakrt (2009, s. 22) definoval šest složek, které mají být pro všechny extraverty společné. Jde o iniciativnost, expresivnost, vstřícnost, participativnost, nadšení a společenskost.

Iniciativností je myšleno snažení extravertů o setkávání s dalšími – organizování společenských setkání, oslovování nových lidí a propojování za účelem oboustranného obohacení.

Extraverti jsou oproti introvertům ve společnosti značně **expresivnější**, tj. mají větší sklon ukazovat své emoce a dělit se o své názory a zkušenosti. Introverti jsou v tomto ohledu mnohem rezervovanější.

Vstřícností se v tomto kontextu rozumí snažení o udržování kontaktu s lidmi. Extraverti tráví značnou část času v různých skupinách lidí, a pokud je to pro ně nedostačující, tak se angažují v založení nových skupin.

Participativnost – při komunikaci dávají přednost přímému styku s okolím. Rozhovor na nejrůznější téma je pro extraverta nejpreferovanějším způsobem setkávání a sdílení informací.

Jak už bylo dříve řečeno, dělení na extraverty a introverty bývá především chápáno jako dělení na skupiny podle způsobu, jakým získávají energii. V tomto ohledu může rozhovor silných extravertních jedinců připomínat perpetuum mobile, což je latinský výraz pro stroj, který nepotřebuje k provozu přísun energie, nepočítaje počáteční impuls (Králová, 2007). To je způsobeno tím, že po započetí rozhovoru jsou všichni jedinci nabíjeni energií z konverzace, kterou sami zároveň svým přičiněním zvětšují. Nemusí, na rozdíl od introvertů, na sociální interakce získávat energii jinde, neboť jsou přímo tou interakcí **nadšeni a nabíjeni**.

Poslední složkou Čakrtova (2009, s. 22) pojetí extraverze je **společenskost** – snaha extravertů zahrnout do svých činností ostatní nebo být ostatními zahrnuti do jejich činností.

Introvert je opakem extraverta, jeho základním pudem není socializace, ale spíše udržování odstupu. Zatímco extravert žije spíše v reálném světě, introvert má přirozený sklon reálný svět mísit se svým vlastním vnitřním světem, který si tvoří v představách. To ovšem neznamená, že jsou v komunikaci neobratní a neustále uzavření. Na rozdíl od extravertů ale otevřeně komunikují pouze s malou vybranou skupinou svých nejbližších – o to hlubší a silnější ale může komunikace být. Šest složek definujících introvertní chování je dle Čakrta (2009, s. 22-23): reaktivnost, rezervovanost, intimnost, uvážlivost, poklid a nezávislost.

Reaktivnost – ve skupinové práci introvert vystupuje zpravidla pasivněji a iniciativu přenechává extravertním členům týmu.

Jelikož introvert z podstaty své povahy směřuje energii do sebe, není překvapivé, že i většinu záležitostí řeší především sám se sebou, než aby je sdílel s okolím. Tato **rezervovanost** v životě ale opět nemusí platit, když je daný jedinec v úzkém kruhu svých nejbližších, kde se nebojí otevřít.

Intimností je myšleno prožívání do hloubky. Kupříkladu dají přednost posezení s jedním věrným přítelem, než povrchovému setkání s desítkou známých.

Uváživost – při setkání s více lidmi vidíme introvertní typy zpravidla hovořit mnohem méně. Je to kvůli tomu, že jejich preferovanou možností komunikace je taková, kde si mohou vše dobře promyslet. Při psaném způsobu komunikace mají více času na pochopení a přezkoumání získané informace a o to lépe mohou pak reagovat. Obecně se dá říct, že improvizace v komunikaci nepatří mezi jejich oblíbené disciplíny.

V otázce získávání energie preferují introvertní typy **klid** a čas sami pro sebe. Interakce s většinou lidí je nejenže nenabíjí, ale dokonce je může i vyčerpávat, a je pro ně potom nutné si od lidí „odpočinout“ a být nějaký čas ve svém světě.

Introvertní typy jsou také označovány jako samostatnější a **nezávislejší**. Extraverti žijí v reálném světě a k tomu potřebují žít v jeho souladu. Introvert se od reálného světa částečně distancuje a žije do jisté míry ve světě vlastním, takže ani nepotřebuje od okolí takový souhlas se svými názory a životním stylem.

Smyslové a intuitivní vnímání

„Další dimenze systému osobnostní typologie se týká toho, čemu věnujeme pozornost, čeho si všimneme nejdříve, co je pro nás skutečné,“ píše Čakrt (2009, s. 26) úvodem o vnímání. Tyto sledované funkce tedy řeší získávání informací. Lidé s preferencí ke smyslovému vnímání (dále jen S typy) informace berou přesně tak, jak jim je jejich smysly představí. Žijí v doslovnosti toho, co vidí, co cítí atd. Preferují fakta a praktičnost. Naopak lidé, tíhnoucí k intuitivnímu vnímání (dále jen N typy), využijí informaci zprostředkovanou pomocí smyslů pouze jako podklad. Celkový obraz si dotváří pomocí vlastního úsudku a fantazie. Smysly získaný dojem je pro ně pouze prostředek v cestě za dalším poznáním. Faktům se věnují až po vlastním usuzování a používají je spíše jako prostředek, nikoliv jako cílový stav.

Celkem kvalitní příklad lze nalézt v Malém princí od Antoine de Saint-Exupéryho (2015, s. 8). Hned na začátku knihy lze vidět kresbu, kterou dospělí vnímají jako klobouk, ale děti plní fantazie vidí hada, který pozřel slona. Podobný příklad lze aplikovat u smyslového vnímání:

„S typy“ vidí klobouk a jsou s tím tak spokojeni. Vnímají to jednoduše jako předmět a přisuzují mu funkci klobouku, kterou znají. „N typy“ vidí něco, co vypadá jako klobouk. To zaznamenají, ale z podstaty sobě vlastní na to nahlíží s odstupem – nikoliv na něco, co je, nýbrž ale na něco, co by mohlo být. Znají funkci klobouku, ale spíše je zajímá jeho další využití, nebo se dokonce zamyslí nad tím, zda se skutečně jedná o klobouk.

Podle různých zdrojů je lidí se **smyslovým vnímáním** v populaci až 75 % (16 Personalities, 2023). Vyznačují se především svou realističností, praktičností a konzervativností. Motivuje je snaha rozhodovat se na základě ověřených zkušeností (ať už vlastních, či získaných). Čakrt (2009, s. 28) smyslovému vnímání přisuzuje těchto 5 složek: konkrétnost, realističnost, praktičnost, empiričnost a tradicionalismus.

Konkrétnost – snaha stát oběma nohama na zemi a věnovat se faktům. Tento komfort opouští jen neradi.

Otázky typu: „Co kdyby?“ pro ně nejsou lákadlem. „S typy“ jsou **realističtí** a zajímají se pouze proveditelnými úkony.

Praktičnost je pro lidi tohoto typu velmi důležitá. Vše má mít svůj účel (i kdyby pouze estetický) a cokoliv, co pro realitu nemá účel, je zbytečné.

Senzorové (jak se jim také říká) jsou **empiricky** založení. Učí se zkušeností (vlastní či cizí) a nemají v oblibě teoretické či abstraktní pojmy.

Poslední část obecného charakteru všech smyslově založených jedinců je něco, čemu lze říkat **tradicionalismus** či **konzervativismus**. Nejsou posedlí novinkami, naopak se rádi drží již osvědčeného.

Naproti sensorům stojí **intuitivně založené typy**, tvořící zhruba ¼ populace. Do určité míry se dají označit za snílky – vnímají realitu, ale mají tendenci si k ní neustále něco dokreslovat a uvažovat spíše nad tím, co by mohlo být. Po přijetí informace zkoumá nápady s ní spojené, teprve potom bere v potaz fakta. Imponuje jim hledání nového a dosud neprozkoumaného. Čakrt (2009, s. 30) uvádí jako výsadní charakteristiky „N typů“: abstraktnost, nápaditost, odvozování, teoretičnost, originalitu.

Abstrakcí je zde myšleno právě ono odchylení se od reality a hledání skrytých významů a nových úhlů pohledu.

Intuitivní funkce dále lidi vede k **nápaditosti**. Může se jednat o vytvoření dosud neznámého nápadu, nebo jen o zdokonalení již existující praxe. Nic není tak dokonalé, aby nestálo za to hledat nové způsoby zlepšení.

Odvozování – na základě určité informace vyvozují nové závěry. K tomu jim slouží jejich obliba v získávání informací jakéhokoliv druhu, který jim přijde zajímavý.

„Snílci“ rádi na základě získaných informací formují teorie a hypotézy. Jejich obliba v **teoretizování** nutně nevede k zájmu aplikovat to do praxe. Jejich odchýlení od reality je mnohdy vede k tomu, že nápad samotný má větší hodnotu, než jeho uvedení do provozu.

Originalita – lidé s intuitivním vnímáním mají díky svojí schopnosti nazírat na svět subjektivně nutkání být tak i vnímání. Znovu bude použit příklad s kloboukem: deset senzorů (smyslově orientovaných jedinců) uvidí klobouk, ale deset snůlků vidí deset nápadů, ke kterým je klobouk dovedl. Myslí originálně a chtějí takoví i být – jedineční.

Myšlení a cítění

Pomocí výše zmíněných funkcí jsou získávány informace a následně brány na vědomí. Ale až pomocí funkce myšlení (dále T typy) nebo cítění (dále F typy) jim je dodávána patřičná hodnota. Lidé tíhnoucí k „T“ u všech nových poznatků provádí neosobní analýzu a hledají funkční a logické využití. Oproti tomu lidé, s dominantní funkcí cítění vše zkoumají z hlediska morálky a subjektivních pocitů.

Lidé s převahou myšlení řeší veškeré problémy jakoby vzdáleně a odosobně. Mají tendenci získávat fakta, hledat mezi nimi souvislosti a na základě toho vytvářet obecně platná řešení. Vždy je nejprve zajímavá, jestli je něco možné, až potom se ptají, zda je to také správné. V případě emocionálně vypjaté situace hledají řešení, čímž se liší od lidí tíhnoucích k funkci cítění, kteří nabízejí spíše emocionální podporu. Čakrt (2009, s. 35) tvrdí, že: „*Z typologického pohledu jsou lidé s preferencí myšlení poskládáni z těchto složek: logika, racionálnost, dotazování, kritika, neústupnost.*“

Jejich myšlení je vede k **logickým** úsudkům – objektivní vyhodnocování všech kladů a záporů, na jejichž základě staví svá rozhodnutí.

„T typy“ jsou **racionální**. Emocím nepřikládají takovou váhu a mnohdy preferují řešení, kde emoce nejsou brány v potaz.

Jejich potřeba získávání dat pro jejich myšlenkové analýzy je vede k častému **dotazování** a získávání informací, bez nichž nejsou schopni s klidem učinit rozhodnutí.

Lidé s majoritní funkcí myšlení mívají sklon být **kritičtí** a k životu přistupovat se skepsí. Pouze se skepsí se totiž dá objevit prostor pro zlepšení.

Poslední složkou tvořící jejich osobnost je jejich snaha o to se prosadit. Pokud dojdou na základě objektivní analýzy k výsledku, který pokládají za správný, tak jsou v jeho obhajobě **neústupní**, protože mají na své straně logiku.

Osobnostní typy tíhnoucí k funkci cítění nakládají se získanými informacemi subjektivně, dle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Často jsou to ti nejlaskavější lidé, protože jejich morální radary je vedou ke snaze pomáhat ostatním a nezpůsobovat jim bolest. Tím se liší od „T typů“, kteří říkají svou logickou pravdu a o to, jaké z toho budou mít ostatní pocity se starají pramálo. Tento laskavý pud „F typy“ často vede k tomu, že ustupují ze svých stanovisek, aby neublížili okolí a vyhnuli se konfliktu. Čakrt (2009, s. 37) uvádí, že lidé, dávající přednost cítění nad myšlením, bývají: vcit'ující se, soucitní, přizpůsobiví, přijímající a citliví.

Jejich rozhodnutí je často motivováno **vcit'ováním**, tj. snahou představit si sebe samotného v situaci ostatních.

Na to bezprostředně navazuje jejich **soucitnost**, která jim velí být milými k ostatním.

Soucitnost a snaha potěšit druhého je dále směřuje k **přizpůsobování** – ustoupení na úkor potřeb jiného.

Dále jsou typy „F typy“ **přijímající** – snaží se nesoudit druhé, respektovat jejich názory (do té míry, dokud se shodují s jejich morálním kompasem) a hledat na nich klady.

S odkazem na vše výše uvedené asi není potřeba příliš uvádět, že citově založené typy jsou **citlivé**. Jejich emoční kompas jim pomáhá hledat shody a na nich stavět.

Usuzování a vnímání (plynutí)

Poslední částí MBTI je rozdíl mezi tzv. usuzováním (dále J typy) a vnímáním (dále P typy). Některé prameny ještě místo vnímání používají jako ekvivalentní překlad adaptování (A) (John. P. Golden), ale tato práce využívá u P typů výraz plynutí.

Usuzování ani plynutí nebylo u Junga (2020) nikdy konkrétně popsáno a, jak již padlo na začátku kapitoly, o autorství tohoto rozšíření se dodnes diskutuje. Pro potřeby této práce je ale spíše než autorství důležitější pochopení a využití.

Usuzováním rozumíme potřebu předvídatelné budoucnosti a snahu mít všechno a všechny v životě organizované a plánované. Lidé s touto dominantní funkcí se cítí být pod tlakem, když v jejich životě nemá něco pevné místo (Čakrt, 2009, s. 41). A to včetně pracovních úkonů. Veškerý problém má být brzy vyřešen, nebo musí minimálně být učiněny kroky, které k řešení vedou. Otevřenost a nepřipravenost je pro „J typy“ stresující a to nejen u nich samých, ale i všech okolo. Pokud se „J typy“ rozhodne pro nějaký postup, pak se v jejich očích jedná o zákon, o kterém už není potřeba diskutovat. Čakrt (2009, s. 42) definoval pět hlavních vlastností následovně: usuzující typy jsou systematictí, plánovití, metodičtí, a při práci preferují brzký start a rozvrhování.

Plánující typy mají tendenci pracovat **systematicky**, mít dopředu vše rozmyšleno a neponechávat tak nic náhodě.

Další přední vlastností „J typů“ je **plánovitost** – až obsesivní potřeba mít každou akci naplánovanou a vždy dopředu mít stanovené postupy, kterými je potřeba se řídit.

S výše zmíněným plánováním přímo souvisí **metodičnost**. Každý plán je složen z předem promyšlených kroků, které je potřeba bezesbytku aplikovat.

Brzkým startem se rozumí snaha začít každou práci co nejdříve. Pro lidi s dominantní funkcí usuzování je představa práce na poslední chvíli naprosto nemyslitelná a jejich cílem je za každou cenu se takovému stavu vyhnout.

Posledním bodem, který Čakrt (2009, s. 42) uvedl je **rozvrhování**. Doslova uvádí, že společnou vlastností „J typů“ je: *„Spoléhání se na předem stanovená, zavedená a osvědčená pravidla... ..jako na nejučinnější způsob, jak zvládat věci.“*

Typy s převahou plynutí (vnímání) jsou pravým opakem. Více než rozdělaná práce je stresuje možnost, že by výsledek mohl být uspěchaný. Nikdy neodmítnou možnost zpomalit a naučit se něco nového. Závazný termín v kalendáři neurčuje, do kdy je potřeba vykonat určitou práci, ale kdy je potřeba na ní začít pracovat. Tento typ osobností není soustředěný na výsledek, ale na cestu. Pro „P typy“ je také typické, že se neradi rozhodují. Mnohdy jsou si spíše vědomí toho, co nechtějí, než toho, co chtějí. V Typologii osobnosti (Čakrt, 2009, s. 44) stojí, že „P typy“ tak nějak existují s vědomím, že život jim vše potřebné odkryje sám a oni se tak obejdou bez nutnosti činit rozhodnutí. Dalo by se říci, že pouze plynou životem. Jejich pět charakteristických vlastností vypadá dle Čakrta (2009, s. 44) následovně: uvolněnost, otevřenost, práce pod tlakem, spontaneita, bezstarostnost.

Plynoucí typy jsou v postoji k životu **uvolnění** a s klidem čekají, jaká překvapení si pro ně život tentokrát připravil.

Otevřenost je myšlena snaha vyhýbat se uzavírání věcí, plánování a rozhodování, protože mizí možnost se k problematice vracet.

Další, ne až tak slavnou vlastností, je zvyk **pracovat pouze pod tlakem**. Pouze těsně před koncem získávají „P typy“ motivaci a energii k činnosti a jakékoliv dřívější pokusy končí mnohdy už u snahy začít.

Spontaneita – vítání neočekávaného, neplánovaného a hledání nového. Hlavně, aby práce nebyla rutinní a nudná.

„Bezstarostnost: Víra, že to, co bude potřeba, se samo v pravou chvíli nějak objeví.“ Čakrt (2009, s.44).

2.4 Mentální funkce v MBTI

Kromě výše uvedených aspektů osobností a jejich krajností (kapitola 2.2) se tato typologie věnuje ještě tzv. mentálním funkcím a jejich vlivu na chování jedince a jeho pohledu na svět. Jung (2020) definoval osm mentálních funkcí, které dělil primárně podle toho, zda tíhnou k **introverzi** či **extraverzi**. K tomu dále určoval, zda se jedná o **myslivý**, **citový**, **percepční** či **intuitivní** typ. Tyto funkce jsou dány vrozenými preferencemi a člověk je v průběhu života neustále rozvíjí.

Každý jedinec může mít a má vždy více funkcí, se kterými operuje, ale vždy je jen jedna funkce primární, což ani jinak býti nemůže, protože nelze mít dvě hlavní funkce, jelikož by jedinec nevěděl, podle které se řídit dřív (Jung, 2020, s. 394). Tato dominantní funkce nejvíce zastupuje chování a charakter každého člověka a je současně nejvíce předvídatelná. K primární funkci ovšem existuje vždy funkce sekundární, která nikdy nevystupuje jako protichůdná a tu primární pouze doplňuje. Protichůdnost se projevuje u terciární a kvartární (inferiorní) funkce, které jsou u každého jedince nejméně používané a tím pádem i nejméně rozvinuté. Ty vystupují na povrch zejména, když je jedinec ve značném stresu a psychické nepohodě.

Těchto osm mentálních funkcí se dělí do dvou skupin – první skupina je zaměřena na příjem informací (S, N) a druhá na následné zpracování informací a rozhodování (T, F).

Extravertní percepce/smysly (Se)

První funkce sbírající informace je extravertní smyslové vnímání. Jejich extravertní orientace na vnější objekt a zvýšená pozornost smyslů (senzorů) je řadí mezi profesionální objektivní pozorovatele. Málokdo dokáže tak rychle a přesně zaznamenat takové množství vjemů a detailů a vyvodit z nich objektivní představu o skutečnosti (Čakrt, 2009, s. 54).

Extravertní senzori mají největší schopnost žít v okamžiku a vychutnávat přítomnost. Jejich odbornou výhodou je taktické přizpůsobení rychle proměnlivým situacím, kde není čas na rozumovou analýzu. Čakrt jako příklad uvádí hasiče, který díky vnímání reality a zkušenosti s těmito vjemy přesně ví, když ještě může vběhnout do hořícího domu a kdy už je to pro něj až příliš riskantní (2009, s. 55). Mezi lidmi je rozšířené pokládat vnímání surové skutečnosti za rozumné, a tak jsou „Se“ obecně pokládáni za rozumné typy, i když ve skutečnosti se z jejich strany nejedná o rozumové získávání reálných fakt, ale o shromažďování racionálních i iracionálních vjemů, které použijí pouze jako prostředek k získání vjemů nových (Jung, 2020, s. 356). Právě hon za vjemy a radost z žití v přítomnosti způsobuje, že je mnohdy opomíjeno myšlení na budoucnost či pamatování na závazky minulosti (16 Personalities, 2023).

Introvertní percepce/smysly (Si)

Introvertní senzori, stejně jako ti extravertní, jsou dle Junga „*orientováni k objektu*“. Na rozdíl od „Se“ ale „Si“ nezajímá objektivní realita a surové vjemy, ale vjemy, které si sami zařadili a pochopili dle vlastních subjektivních zkušeností (Jung, 2020, s. 385). Realita pro ně musí být převedena do toho, co již znají a co umějí uchopit. Právě tato preference jim propůjčuje velkou trpělivost a ochotu věnovat se stereotypním činnostem. Díky snaze vše zařadit mají „Si“ často také dobrou paměť.

Soustředění na realitu s přihlédnutím k jejich introverzi a subjektivní orientaci na sebe sama jim také mnohdy dává neobyčejnou kontrolu nad vlastním tělem. Nad čím naopak často nemají kontrolu je jejich nutkání všechny vjemy třídit. Při přílišném přísunu vjemů se cítí zahlceni a musí použít doprovodné funkce, protože samotné introvertní sbírání informací si s tím neumí poradit. A pokud už něco zařadí, tak to málokdy dokážou přesunout. Takže pokud si vytvoří názor, budou ho hájit do roztrhání těla (Čakrt, 2009, s. 57), a to i kdyby později zjistili, že není správný.

Extravertní intuice (Ne)

Oproti sensorům tu nyní budou popsáni intuitivci. Intuice je také zaměřena na sběr informací, ale liší se vnímání. Tam, kde „S typy“ vidí stromy, vidí „N typy“ les. Toto se u extravertních

intuitivců umocňuje – jsou známí tím, že vše vnímají jako celek (Čakrt, 2009, s. 57). Objekty sledují, ale zaznamenávají pouze, když mají hodnotu pro „větší“ obrázek, sami o sobě nejsou důležité. To způsobuje, že často přehlíží detaily, a nepatří tak mezi nejpečlivější. Jsou také nestálí. Jejich hlad po novinkách a možnostech, které musí bez meškání prozkoumat, je odvádí od přítomnosti, jelikož z podstaty sobě vlastní hledí do budoucnosti k tomu, co by mohlo být, jelikož je přítomnost (a nedej bože neměnnost) nudí a děsí (Jung, 2020, s. 361).

Dalo by se říci, že „Ne“ jedinci jsou posedlí vytvářením a propojováním vzorců. Jednotlivé členy nejsou důležité, vždy jde o celkový obrázek, který je následně nutné prozkoumat ze všech možných stran. Co kdyby se někde dalo něco vylepšit, nebo něco zbytečného odebrat. A to vše ve jménu vytvoření nového většího vzorce a přesunu k většímu obrázku.

Introvertní intuice (Ni)

Funkce introvertní intuice je, jak říká Čakrt, nejvíce proměnlivá (2009, s. 59). Introvertní část vede jedince k přijímání informací přes vlastní subjektivní pohled a intuice jim zase nařizuje sledovat informaci nikoliv takovou, jaká je, nýbrž jaká by býti mohla. Pro žádnou jinou funkci není nic tak relativní jako pro „Ni“, kteří se vše snaží vnímat dle svých zkušeností a zároveň ze všech možných úhlů.

„Ni“ nepatří mezi nejpraktičtější funkce, ale rozhodně nelze popřít její užitečnost. Je velmi teoretická a fantaskní, ale jen díky tomu má možnost vytvářet vzorce a spojovat zdánlivě nespojitelné do něčeho funkčního. Rčení: *„Fantazii se meze nekladou,“* je přímo určené introvertní intuici, která nikdy nepromarní možnost posouvat meze představivosti a přípustnosti.

Extravertní myšlení (Te)

Jak už tomu u extravertních typů bývá, je i „Te“ orientováno k objektu. Nicméně sám Jung uvádí, že u extravertního myšlení jde o zvláštní případ. Myšlení je zde napájeno smyslovými vjemy, které poskytuje objektivní data s důrazem na praktičnost, ale samotné myšlení nemusí být ryze objektivní a faktické, ale do značné míry i ideové, pokud tedy ty ideje pochází od objektu, nebo obecně zvenčí tj. jsou dány tradicemi, náboženstvím, výchovou nebo jinými podklady, které vštěpuje okolí (Jung, 2020, s. 336). To následně vede „Te typy“ k tomu, že se „vlastní“ názory snaží vštěpovat okolnímu světu, dodává Čakrt (2009, s. 64).

Introvertní myšlení (Ti)

Introvertní myslivý typ je opět velmi zvláštní případ. Jejich hnací silou je touha po vědění a logice. Na rozdíl od extravertního myšlení je ovšem logika determinována jejich subjektivním názorem či pocitem. „Ti typy“ rádi analyzují svět, ale ne za účelem jeho změnění nebo vylepšení, ale spíše za účelem pochopení, prohloubení vlastních znalostí, nebo pro vytvoření úplně nové ideje (Jung, 2020). Faktické využití je ovšem příliš netrápí, realita je pro ně jen zdrojem informací pro jejich subjektivní niterní svět.

To, co bylo výše popsáno, by se dalo popsat jako kreativní myšlení, protože je to právě kreativita a tvoření nového, co je baví. V zaměstnání se to může projevit například v zadávání úkolů. „Ti typy“ v pozici vedoucího zadají podřízeným úkol v podobě jednoduchého pokynu a netrápí se konkrétním popisem všech úkolů a kroků, které je potřeba udělat. To je velký rozdíl oproti „Te“, kteří nedostatečný popis chápou jako nekompetentnost. Podle nich má být úkol zadaný co nejkonkrétněji, krok po kroku a podle příruček. To ovšem „Ti typ“ vnímá jako urážku vlastního intelektu a nepřistupuje k tomu s takovým nadšením, jako když může něco tvořit aspoň částečně podle sebe (Čakrt, 2009, s. 65).

Extravertní cítění (Fe)

Extravertní cítění je odosobněné, zbavené subjektivního hodnocení a zaměřené na objekt. To znamená, že se soustředí na reálný svět a své názory staví na pocitu k objektu, nicméně ten pocit nepatří tak úplně jim, nýbrž okolí. Pokud je něco obecně označováno jako dobré, tak to „Fe typ“ přijme za své. „*Tento obraz je krásný,*“ povídá osoba s dominantní funkcí extravertního cítění, protože je obecně platné, že tento obraz je vnímán jako krásný a protichůdné tvrzení by narušilo citovou rovnováhu v okolí (Jung, 2020, s. 348). Snaha nenarušovat citovou rovnováhu a někomu „neublížit“ je i důvod, proč jsou „Fe typy“ velmi nekonfliktní a snaží se lidem okolo zavděčit. Do jisté míry jsou si „Fe typy“ a „Te typy“ velmi podobné. Orientují se podle okolního světa a jeho názorů – liší se jen tím, zda svět hodnotí logikou či morálkou.

Introvertní cítění (Fi)

Poslední z mentálních funkcí je introvertní cítění. Lidé s touto dominantní funkcí se v životě orientují podle vlastních morálních majáků a snaží se jim přizpůsobit okolní svět. Zatímco „Fe typy“ se snaží přizpůsobit podle hodnot okolí, „Fi typy“ se snaží okolí vštěpit to, co sami pokládají za správné, ale mnohdy pouze nenápadně, jak je pro introverty ve společnosti typické (Jung, 2020, s. 380). Nebojí se bojovat za to, v co věří, pokud mají pocit, že je to nutné, a jsou

velmi loajální a obětaví. Jejich obětavost je bohužel mnohdy jednostranná, protože je jejich orientace zaměřená dovnitř k subjektu. To vede k tomu, že jsou „Fi“ jedinci často nepochopeni, jelikož mají vlastní morální kompas, kterému nemusí každý hned porozumět (Čákr, 2009).

V práci se „Fi typy“ projevují jako loajální, zapálení (pokud to je v souladu s jejich vírou) a těžce ovlivnitelní. Na manažerské pozici se budou snažit vcítit do svých podřízených, pomáhat jim a snažit se je motivovat k cíli, který je podle nich správný a prospěšný.

2.5 Charakteristika osobnostních typů dle MBTI

Po obecném představení hodnot a mentálních funkcí se tato kapitola věnuje konkrétním osobnostem typologie. Jejich popis bude primárně soustředěn na projevy jejich osobnosti v zaměstnání.

Na oficiálním webu (16 Personalities, 2023), který se problematikou a testováním MBTI zabývá, lze vidět, že celkových 16 osobností bylo rozděleno do 4 skupin (Čákrtem zvaných temperamenty), které mají podobné vlastnosti. Nejpočetněji zastoupenou skupinou jsou tzv. Strážci, kteří tvoří až 50 % populace. Dále pak Průzkumníci/Hráči s 25% zastoupením. Diplomáté/Idealisté tvoří 14 % populace a nejméně zastoupení jsou Analytici/Racionálové, kteří tvoří pouze 11 % celkové populace (16 Personalities, 2023).

Strážci

Všechny čtyři osobnosti spadající do Strážců jsou stejné ve dvou výše popsaných krajnostech. Všichni patří mezi senzory (S) se sklonem k usuzování (J). Dalo by se o nich říci, že se vždy jedná o realisty, i když každý realitu posuzuje posvém.

ISTJ (Si-Te-Fi-Ne) – Logistik

Logistik je snem každého zaměstnavatele. Na pozici zaměstnance je to dřič, který respektuje normy a autority. Je zodpovědný a libuje si v řádu, což čeká i od ostatních (Wikisocion, 2021). Rád vykonává činnosti, které už zná a má na ně připravené postupy (ať už vytvořené dle vlastní zkušenosti či zprostředkovaně), což ovšem na druhou stranu znamená, že je konzervativní a skeptický k novinkám a inovacím (16 Personalities, 2023). To může vadit, pokud je ISTJ na manažerské pozici, protože se bude snažit držet zavedených procesů stůj co stůj (tudíž se nehodí jako manažer v dobách změn).

ISFJ (Si-Fe-Ti-Ne) – Obhájce

Obhájce je, stejně jako Logistik, pracovitý a autority uznávající typ, jehož hlavním cílem je pomáhat. (Čakrt, 2009). Jeho produktivita je značně úměrná dobré náladě, kterou se snaží na pracovišti udržovat. Nerad rozdává kritiku a není ani příliš průbojný. Jako manažer má sklon pasivně ustoupit, než aby protistraně způsobil újmu. Jako zaměstnanec věnuje svému povolání čas i srdce, pokud v něm spatřuje smysl (Wikisocion, 2021).

ESTJ (Te-Si-Ne-Fi) – Vedoucí

Vedoucí dělá čest svému jménu. Jde o starostlivého, ale tvrdého vůdce, který se noří do své práce s vášní a energií. Klade důraz na správné chování a vystupování, ale má sklon k výbuchům vzteku, zvláště když je kritizován. Jde o přímého jedince, který vždy říká přesně to, co si myslí. Do všeho jde naplno, ať už jde o práci či odpočinek. Jedná se o dalšího tradicionalistu a konzervativce, který si vštěpuje zásady společnosti a ty následně aplikuje a předává okolí. Jako zaměstnanec je loajální společnosti a vizi, přijme-li ji za svou (Wikisocion, 2021).

ESFJ (Fe-Si-Ne-Ti) – Konzul

Konzul je přívětivý optimista. Jeho zaměření vede k pomoci lidem ve svém okolí. Konzul se bude nejvíce realizovat v zaměstnání, kde bude lidem prospěšný a bude to vědět. Jako manažer je starostlivý a snaží se svým podřízeným vytvořit příjemnou atmosféru k práci. Čakrt (2009, s. 233) uvádí, že ESFJ na manažerské pozici zastává pozici kvočny, která starostlivě pečuje o svá kuřátka. Jako zaměstnanec vyžaduje Konzul časté ujišťování, jak nepostradatelný pro tým je. Dobře navazuje kontakty a je otevřený všem názorům, ale v konečném důsledku se zařídí podle sebe (Wikisocion, 2021). V konfliktních situacích je ovšem často pasivnější, neboť nechce protistraně uškodit.

Hráči

Hráči jsou, stejně jako Strážci, senzori (S typy) a tudíž realisticky zaměřené osobnosti, nicméně se liší ve druhé krajnosti, jelikož nepatří mezi plánující, ale život chtějí jednoduše prožít a plynout (P) v něm.

ISTP (Ti-Se-Ni-Fe) – Virtuoso

ISTP byl do češtiny přeložen jako Virtuoso, ale přesnější pojmenování by bylo Řemeslník (z angl. originálu Crafter), neboť je pokládáno za mnohem výstižnější. Je známý svou

vynalézavostí a zapojením logiky do řešení problému, ale také svou rezervovaností a mírnou komunikací. Jako zaměstnanec se vyznačuje loajalitou k těm, které pokládá za vhodné následování, ale pasivním bojem proti autoritám, které neuznává (Wikisocion, 2021). Coby manažer je realistický a orientovaný na okamžitý výsledek. Jedná nebojácně, občas až ukvapeně, a snaží se najít cestu i tam, kde ji nikdo jiný nevidí (Čakrt, 2009).

ISFP (Fi-Se-Ni-Te) – Dobrodruh

Dobrodruzi žijí ze dvou důvodů – aby žili a aby bořili konvence. Stejně jako všichni Hráči jsou Dobrodruzi proslulí tím, že neplánují, ale konají. To se projevuje i na pracovišti. Příliš monotónní zaměstnání, kde navíc existuje silná kultura soustředěná na tradice a postupy, je pro Dobrodruhy nepřitažlivá, protože nemohou naplno využít svou kreativitu a jedinečnost (16 Personalities, 2023). Často hledají profesi, kde se mohou věnovat přírodě nebo klasickým řemeslům, či volí uměleckou dráhu. Jako manažeři jsou vzácní, jak píše Čakrt (2009, s. 282), protože nestojí o moc či nadřazenost ostatním.

ESTP (Se-Ti-Fe-Ni) – Podnikatel

Podnikatel je energický Hráč, který si užívá pozornost ostatních. Jejich pragmatismus v kombinaci se schopností vnímat lidské pohnutky i ty nejmenší výkyvy v chování způsobují, že bývají manipulativní. Ale nedá se mluvit o sobeckosti – pokud Podnikatel vmanipuluje ostatní do situace, ze které profituje, tak se nezištně rozdělí i s nimi (Čakrt, 2009). Jsou to vůdčí postavy, které chtějí být autoritami, než aby sami nějaké uznávali. Jsou to skvělí krizový manažeři, neboť jsou velmi flexibilní s rozvinutým taktickým myšlením. Nicméně dlouhodobé plánování a tvoření strategií není jejich doménou (Wikisocion, 2021).

ESFP (Se-Fi-Te-Ni) – Bavič

Bavič, jak se ESFP říká, dělá čest svému jménu. Jsou srdcem skupiny, vždy přátelští a veselí. Na pracovišti jsou tvůrci a ochránci uvolněné atmosféry. Jako manažeři se snaží o totéž a nejsou tak na své podřízené příliš nároční, dávají jim prostor a čas dle jejich potřeb (Čakrt, 2009). Nicméně jejich snaha o pohodovou atmosféru za každou cenu způsobuje, že bez ní neumí příliš fungovat. Krizi nebo rozbroje většinou řeší ignorováním problému a snahou se z něho dostat pryč. Jinak jsou ale velmi aktivní a pracovití. Často se najdou na pozicích, kde můžou komunikovat s lidmi, například PR nebo obchodní sféra (Wikisocion, 2021).

Diplomaté

Diplomaté, nebo také Idealisté, se značně liší od předchozích dvou skupin, neboť už zde není řeč o osobnostech tíhnoucími ke smyslovému vnímání (S). Pro Diplomaty jsou shodné funkce intuice (N) a cítění (F).

INFJ (Ni-Fe-Ti-Se) – Advokát

Advokát je, navzdory své introvertní podstatě, rozený komunikátor. Dokáže se perfektně napojit na svůj dialogový protějšek a tím si ho získat. Nejedná se o manipulátora, ale o někoho, kdo rád pomáhá lidem a umí si je získat a upokojit, aby jim mohl pomoci. Jako manažer rád naslouchá potřebám podřízených, ale není snadno manipulovatelný, pouze laskavý (Čakrt, 2009). Jako zaměstnanec je precizní, se zaměřením na detail. Na druhou stranu, jeho smysl pro detail a neochota požádat o pomoc způsobuje, že si nechá naložit příliš, a tak mu hrozí přepracování (Wikisocion, 2021).

INFP (Fi-Ne-Si-Te) – Zprostředkovatel

Zprostředkovatel je, podobně jako Advokát, schopný najít si individuální přístup ke každému člověku, aby s ním mohl dobře komunikovat. Může značně vynikat ve verbální i neverbální komunikaci. Naopak práce s financemi či daty je pro něj nezajímavá, ba dokonce nevhodná, protože neumí dlouhodobě udržet pozornost. Jako manažer je ohleduplný a laskavý k zaměstnancům, ale současně neprůbojný a nerozhodný (Wikisocion, 2021). Ideálním povoláním je obor s přesně definovanými povinnostmi, kde může komunikovat s malým množstvím lidí (Čakrt, 2009).

ENFJ (Fe-Ni-Se-Ti) – Protagonista

Protagonista je charismatický jedinec se zdravou sebedůvěrou a vírou v lidi. Je velmi nadaným komunikátorem a umí lidi okolo sebe zaujmout. Jako manažer sleduje jednotlivé schopnosti svých podřízených a zadává jim tak úkoly na míru, takže pod ním zaměstnanci mohou nejen pracovat, ale i růst (16 Personalities, 2023). Jako zaměstnanec je pracovitý a snaží se sobě i okolí dokázat své schopnosti. Je zde ovšem nebezpečí, že si nechá vedením zadat víc práce, než zvládne. ENFJ rád kariérně stoupá, ale Čakrt (2009, s. 237) uvádí, že to není způsobenou touhou po moci, ale spíše vírou, že mají společnosti co nabídnout a že budou užitečnými vůdci.

ENFP (Ne-Fi-Te-Si) – Bojovník

Bojovník je přátelský a motivující typ s nadáním pro improvizaci. Má rád, když se kolem něj něco děje a s oblibou se pouští do nových a nových projektů. Nicméně jeho nesoustředěnost způsobuje, že je ne vždy dotáhne do konce. Ani neinklinuje k soustředění na detaily, ty naopak přehlíží. Tudíž stereotypní kancelářská práce s daty a čísly není pro něj. V čem naopak vyniká je vytváření příjemné atmosféry a vytváření nápadů. Jako manažer je otevřený zkoušení nových cest a rád svým podřízeným nechává značnou autonomii při práci. Coby podřízený rovněž preferuje autonomii a práci v týmu (Čákr, 2009).

Analytici

Poslední skupinou ze seznamu (ale nikoliv významem) jsou analytici, které společně spojují funkce intuice (N) a myšlení (T).

INTJ (Ni-Te-Fi-Se) – Architekt

Architekt je logicky a strategicky orientovaný typ. Dále je svědomitý a pracovitý, s okem pro detail. Jeho optika bohužel více vnímá negativa, což způsobuje, že je INTJ často spíše skepticky laděný. Na jakékoliv pozici využívá své intuice a analytického myšlení, což mu pomáhá činit strategická rozhodnutí. Zároveň se ale nejedná o flexibilního člověka – raději počká, než bude situace odpovídat pečlivému plánu, než aby plán upravil dle situace (Wikisocion, 2021). Ani empatie nepatří mezi jeho silné stránky, takže v něm nemůžeme očekávat vciťujícího se manažera. Nicméně toto odosobnění a nezávislost znamená, že se jedná o silného jedince, který se nenechá zmanipulovat a postupuje v souladu s tím, co pokládá za nejlepší pro firmu (Čákr, 2009).

INTP (Ti-Ne-Si-Fe) – Logik

Logik je v životě i v zaměstnání znám pro své analytické a kreativní myšlení, které neustále baží po nových podnětech. Díky tomu není schopen vykonávat rutinní činnosti, kde nemůže své vlastnosti zaměstnat. Na jakékoliv pozici si nejvíce cení svobody a necítí se vázaný k normám a rozkazům, které nepovažuje za rozumné a logické (Čákr, 2009). Logiku uplatňuje i jako vůdce – on své podřízené nenutí, nýbrž přesvědčuje logickými argumenty (Wikisocion, 2021). S rozhodnutími/řešeními si dává načas, nejprve se snaží problém prozkoumat. Má vlastní tempo a dodržování stanovených termínů je mu cizí.

ENTJ (Te-Ni-Se-Fi) – Velitel

Velitel je vůdčí osobnost. Není o čem pochybovat. Jde o energického a ambiciózního jedince s tahem na branku, který použije své vrozené schopnosti a přesvědčí davy (nebo alespoň svůj pracovní tým), aby se spojili k dosažení cíle (16 Personalities, 2023). Jedná se vlastně o podobný typ, jako je Vedoucí. Rozdíl je v tom, že Velitel využívá svojí intuitivní funkce (N), aby se díval na větší obrázek, nikoliv jen na část. Nestačí jim pouze vést, musí vést v čele a dohlížet na to, že všechno funguje s maximální efektivitou. Ať už je na jakékoliv pozici, Velitel kolem sebe potřebuje jedince s rozvinutou funkcí citění (F) a smyslového vnímání (S), nebo hrozí, že ve svém plánu podcení lidský nebo věcný faktor problému (Čakrt, 2009).

ENTP (Ne-Ti-Fe-Si) – Diskutér

Diskutér je znám pro svou nutkavou potřebu stavět se do role „ďáblava advokáta“. Zní to zvláště, až děsivě, ale není. Jde pouze o Diskutérovu potřebu hledat dosud neprozkoumané a neochozené cesty. A jediný způsob, jak to udělat, je zkoušet a zastávat to, co před ním ještě nikdo nezkusil a nezastával. Jako manažer je tedy Diskutér nositelem inovací. To je pro něj ostatně vhodné, protože rutinní práce mu, stejně jako podobně zaměřenému INTP, nesvědčí a vede k úpadku. Ale pokud najde pozitivně stimulující práci s možností rozvoje, tak bude jeho zápal neocenitelný (Wikisocion, 2021).

3 Použité metody

Tato kapitola se věnuje seznámení se statistickými testy, které budou použity v druhé části bakalářské práce. Jmenovitě jde o testy: Analysis of Variance (ANOVA), Spearmanův korelační koeficient a Dvouvýběrový Wilcoxonův test. Dále seznamuje se standardizovaným dotazníkem pro stanovení úrovně syndromu vyhoření (MBI).

Analysis of Variance

Analysis of Variance (zvaný ANOVA) je analýza rozptylu více než 2 vzorků. Existuje více druhů ANOVA testů, ale pro potřeby této práce byla zvolena jednofaktorová ANOVA, která zkoumá rozptyly na základě jediného faktoru (Hendl, 2015, s. 349).

Nulová hypotéza předpokládá, že vzorky si jsou rovny, alternativní hypotéza předpokládá, že existuje alespoň jeden odlišný vzorek. Následně je pro každý vzorek nutné vypočítat průměr a celkový průměr pro všechna data dohromady. Následuje počítání sumy čtverců, výpočet stupňů volnosti, výpočet středních čtverců a nakonec výpočet F-statistiky. Pokud je hodnota F-statistiky vyšší, než kritická hodnota, je třeba nulovou hypotézu zamítnout a přijmou její alternativní verzi (Hendl, 2015, s. 349-353).

Spearmanův korelační koeficient

Spearmanův test korelace je neparametrický test zkoumající míru korelace dvou náhodných spojitých proměnných X a Y. Nulová hypotéza předpokládá, že mezi sledovanými náhodnými veličinami neplatí signifikantní korelace. Vzorec pro výpočet je následující (Hendl, 2015, s. 268):

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Postup výpočtu Spearmanova korelačního koeficientu je následující. Nejprve je nutné k hodnotám v obou proměnných stanovit pořadí. Poté jsou mezi jednotlivými pořadími spočítány rozdíly. Tyto rozdíly se následně sečtou a umocní na druhou. To představuje hodnotu D, která je následně dosazena do vzorce výše, čímž je stanoveno testovací kritérium. K příslušnému kritériu je v tabulkách kritických hodnot vyhledána příslušná kritická hodnota a dle ní určena kritická oblast. Leží-li hodnota testovacího kritéria v oblasti přípustných hodnot, nelze H_0 zamítnout. Leží-li však v kritické oblasti, tak H_0 je nutné zamítnout a přijmou H_1 , tj. že existuje korelace mezi proměnnými X a Y (Kubanová, 2008, s. 154).

Dvouvýběrový Wilcoxonův test

Wilcoxonův test pro dva nezávislé výběry je neparametrický test, sloužící k porovnání rozdílů mezi dvěma spojitými proměnnými nezávislými vzorky. Jedná se o alternativu parametrického t-testu. Nulová hypotéza stanovuje, že rozdělení ve sledovaných výběrech jsou shodná. Vyjde-li, že hodnota testovacího kritéria U je menší, než kritická hodnota, ukazuje se, že mezi sledovanými proměnnými X a Y existuje statisticky významný rozdíl, čímž pádem je nutné nulovou hypotézu zamítnout (Hendl, 2015, s. 239).

Postup výpočtu je následující: Oba sledované vzorky jsou seřazeny dohromady, a sice od nejnižší hodnoty po nejvyšší. Následně jsou sečteny hodnoty pořadí pro každý vzorek zvlášť, čímž jsou získány hodnoty T_1 a T_2 . Následně vypočítáme statistické hodnoty U_1 a U_2 .

$$U_1 = m * n + \frac{m(m + 1)}{2} - T_1$$

$$U_2 = m * n + \frac{n(n + 1)}{2} - T_2$$

Testovací kritérium je určeno jako menší hodnota ze získaných U_1 a U_2 . Kritickou hodnotu pro finální testování správnosti hypotézy je potřeba dohledat v tabulkách kritických hodnot. Ukáže-li se, že hodnota testovacího kritéria je menší, než kritická hodnota, znamená to, že nulová hypotéza není správná, a že mezi vzorky existuje statisticky významný rozdíl (Kubanová, 2008, s. 95-96).

Test syndromu vyhoření

MBI, test syndromu vyhoření, který pro účely stanovení úrovně vyhoření vytvořila americká psychologička Ch. Maslachová se skládá z 22 otázek. 7 se zaměřuje na emoční vyčerpání, 7 na depersonalizaci (odosobnění) a 8 na osobní úspěchy, kterých bylo či nebylo v práci dosaženo. Ke každé odpovědi je bodová škála na stupnici 0–6, kde „0“ značí nikdy a „6“ znamená denně. Body jsou následně sečteny ve všech kategoriích a dle předem stanovených intervalů rozděleny dle stupně vyhoření (dělí se na mírný, střední a vysoký stupeň). Konečný verdikt o úrovni vyhoření jedince je definován podle nejvyšší úrovně, která se ve všech kategoriích vyskytla. Více o bodování testu a jeho použití je popsáno v kapitole 4.

Každá ze tří sledovaných skupin má jiný bodový systém. U emočního vyčerpání a depersonalizace je bodový zisk a úroveň vyhoření v přímé úměře, tj. čím víc bodů, tím horší, kdežto u naplnění osobních úspěchů je tomu naopak, tj. čím více bodů, tím lepší. Konkrétní znění je znázorněno v Tabulce 1.

Tabulka 1: Bodové hodnocení u testu vyhoření

	Nízká úroveň vyhoření	Střední úroveň vyhoření	Vysoká úroveň vyhoření
Emoční vyčerpání	0–17	18–29	30–42
Depersonalizace	0–5	6–11	12–42
Naplnění osobních úspěchů	48–40	39–34	33–0

Zdroj: vlastní zpracování dle Maslach, 1996

4 Analýza vybraných aspektů manažerské práce

Manažerská profese je neoddělitelně spojena s vedením a rozvojem pracovníků. Proto je vhodné, aby manažeři uměli rozpoznávat znaky syndromu vyhoření a vhodně využívali znalosti o osobnostních preferencích svých podřízených. Proto je druhá část práce zaměřena na zhodnocení syndromu vyhoření u vybraných zaměstnanců Finančního úřadu X (který zůstane z důvodu ochrany osobních údajů anonymní) a dále se zaměřuje na hledání souladu mezi osobnostním typem manažera/zaměstnance a náplní práce finančního úřadu (dále jen FÚ).

Nejprve bude formulován cíl a hypotézy, následně bude představena metoda sběru dat i organizace, kde byla data získávána. Poté dochází k vyhodnocení získaných dat, na jejichž základě jsou potvrzeny/zamítnuty stanovené hypotézy a sepsána doporučení pro stávající praxi.

4.1 Cíl a hypotézy

Cílem práce je zhodnotit aspekty manažerské práce s důrazem na syndrom vyhoření a osobnostní typologii zaměstnanců vybrané organizace. Jako vzorek poslouží zaměstnanci FÚ a jejich manažeři (nazývání představení).

K tomuto cíli byly stanoveny tyto hypotézy:

H₁: Největší zastoupení zaměstnanců FÚ je ze skupiny Strážců.

- Hypotéza je založena na předpokladu, že právě Strážci mají největší předpoklady pro práci na FÚ, vzhledem k jejich vlastnostem.

H₂: Největší stupeň syndromu vyhoření je nalezen u Analytiků a Hráčů.

- Hypotéza je založena na předpokladu, že Analytici a Hráči disponují vlastnostmi, které na FÚ nemohou s ohledem na náplň práce plně rozvíjet, což povede k větší nespokojenosti a tím k větší úrovni vyhoření.
- Naopak se dá očekávat, že menší stupeň vyhoření bude zaznamenán u Strážců a Diplomátů.

H₃: Platí přímá úměra mezi úrovní syndromu vyhoření a dobou, kterou zaměstnanec strávil na FÚ na stávající pozici.

- Zde je k samotné asociaci mezi MBTI typem a úrovní vyhoření připočtena domněnka, že přílišné setrvávání na stejné pracovní pozici vede ke zvýšení nespokojenosti, neboť zaměstnanec „zakrní“ a nudí se monotónní prací.

H₄: Manažeři mají menší úroveň syndromu vyhoření než ostatní zaměstnanci.

- Tato hypotéza předpokládá, že manažer bude kvůli větší autonomii cítit větší spokojenost, než řadový zaměstnanec státní správy.

4.2 Charakteristika finančního úřadu a pracovní náplň

Finanční úřad je orgán státní správy zaměřený na kontrolu a výběr daní a poplatků. Posláním FÚ je správné stanovení daně, její výběr a správa. FÚ, kde bylo uskutečněno šetření, má 107 zaměstnanců a je členěno do 6 útvarů. Konkrétně jde o oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení, oddělení registrační, odbor vyměřovací, odbor kontrolní, oddělení majetkových daní a oddělení vymáhací.

Oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení

Náplní tohoto oddělení je zabezpečení běžného provozu úřadu jak po technické, tak po ekonomické a informační stránce. Provádí správu všech informačních systémů využívaných v rámci úřadu (Zákon č. 280/2009 Sb.)

Oddělení registrační

Pracovníci oddělení zajišťují zejména všechny úkony týkající se registrace daňových subjektů, jejich aktualizaci a kontrolu, provázanost údajů na centrální registry. Provádí rozsáhlejší šetření u osob podléhajících registraci plátce daně z přidané hodnoty. Zabezpečují provoz pokladny úřadu. Vykonávají činnosti spojené s funkcí podatelny FÚ, tj. přebírají došlé písemnosti jak osobně, tak doručené poštou, zpracovávají je v informačním systému. Přijímají a v systému zpracovávají elektronicky podané písemnosti (Zákon č. 280/2009 Sb.).

Odbor vyměřovací

Zpracovává došlá daňová přiznání, vyúčtování a hlášení (souhrnně nazývaná daňová tvrzení). Vyměřuje a doměřuje z nich vyplývající daňové povinnosti. Vystavuje rozhodnutí vznikající v průběhu daňového řízení, např. rozhodnutí o posečkání, o povolení splátek, o stanovení lhůt a tak dále. Kontroluje uhrazení daňových povinností a vydává vyrozumění o vzniklých úrocích. Předává daňové nedoplatky oddělení vymáhacímu. Zabývá se především daní z přidané hodnoty, daní z příjmů fyzický a právnických osob (Zákon č. 280/2009 Sb.).

Odbor kontrolní

Provádí místní šetření a daňovou kontrolu u vybraných daňových subjektů a jejich daňových povinností. Provádí vyhledávací činnost, jak v terénu, tak na základě dokladů a informací, např. od bank (Zákon č. 280/2009 Sb.).

Oddělení majetkových daní

Zde dochází k činnostem značně podobným jako na vyměřovacím odboru. Rozdíl je pouze v specializaci – oddělení majetkových daní se zaměřuje především na daň z nemovitých věcí a silniční daň (Zákon č. 280/2009 Sb.).

Oddělení vymáhací

Provádí kompletní činnosti pro vymožení nedoplatků předaných z vyměřovacího odboru a z oddělení majetkových daní. Vydává exekuční příkazy bankám, provádí zajištění hmotného majetku a vede jeho následné dražby (Zákon č. 280/2009 Sb.).

Celkové zhodnocení pracovní činnosti

Majoritně je práce na finančním úřadě o práci s dokumenty. Jedná se repetitivní činnost, kde se stačí jednou naučit postup, a pak už se ho pouze držet. K tomu se váže i trpělivost a pečlivost. Dále je práce na FÚ hodně spjata s komunikací se všemi druhy daňových subjektů. Zde se nejvíce uplatní komunikační schopnosti a v případě vyostřených situací (především na kontrolním a vymáhacím oddělení) také houževnatost. Celkově na FÚ není příliš prostor pro inovace a kreativitu, i když i tyto osobnostní rysy lze místy použít.

Z hlediska MBTI typologie lze říci, že práce je vhodná především pro skupinu Strážců, a to sice pro jejich vztah k lidem, a pro jejich mentální funkci „Si“, která jim dovoluje věnovat se naučeným a monotónním činnostem bez potřeby častých změn v náplni práce.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření a řízených rozhovorů

Data byla získána dvěma způsoby. V první části byl všem zaměstnancům FÚ zaslán dotazník, ve druhé byla uskutečněna řada řízených rozhovorů s pěti představenými úřadu.

Dotazníkové šetření

Z celkových 107 zaměstnanců FÚ odpověď na dotazníkové šetření zaslalo 40, tj. jde o téměř 38% návratnost. Dotazník se skládal ze třech částí. První část byla věnována testování osobnostního typu MBTI ze stránky 16personalities.com. Následující částí byl test vyhoření MBI a poslední část byla věnována otázkám osobního a profesního charakteru – např.: „*Jaký je Váš věk?*“ nebo „*Kolik let pracujete na finančním úřadě.*“ Kompletní znění dotazníku je evidováno v přílohách jako příloha 1 a odpovědi jednotlivých respondentů (dále jen R[číslo respondenta]) v tabulce s názvem příloha 2.

Níže jsou uvedeny jednotlivé otázky a získané odpovědi s komentářem.

Otázka 1: Navštivte stránku 16 Personalities a vyplňte osobnostní test zaměřený na MBTI typologii. Následně zde zaškrtněte osobnostní typ, který Vám vyšel.

Tabulka 2: Zastoupení osobnostních typů na FÚ

Skupina	Zkratka	Název	Zastoupení na FÚ	Zastoupení na FÚ v %	Zastoupení v populaci v %
Analytici	INTJ	Architekt	1	2,5	2,0
	INTP	Logik	1	2,5	3,0
	ENTJ	Velitel	1	2,5	3,0
	ENTP	Diskutér	0	0,0	3,0
Celkem			3	7,5	11,0
Diplomaté	INFJ	Advokát	2	5,0	1,0
	INFP	Zprostředkovatel	2	5,0	4,0
	ENFJ	Protagonista	4	10,0	2,0
	ENFP	Bojovník	1	2,5	7,0
Celkem			9	22,5	14,0
Strážci	ISTJ	Logistik	0	0,0	13,0
	ISFJ	Obhájce	8	20,0	13,0
	ETJ	Vedoucí	2	5,0	11,0
	ESFJ	Konzul	15	37,5	12,0
Celkem			25	62,5	49,0
Hráči	ISTP	Virtuoso	0	0,0	5,0
	ISFP	Dobrodruh	1	2,5	9,0
	ESTP	Podnikatel	1	2,5	4,0
	ESFP	Bavič	1	2,5	8,0
Celkem			3	7,5	26,0
CELKEM			40	100,0	100,0

Zdroj: vlastní zpracování a 16 Personalities, (2023)

Na základě získaných odpovědí na první otázku v Tabulce 2 lze vidět, že největší zastoupení je ze skupiny Strážců, konkrétně pak z řad Konzulů. Ze 40 respondentů je 62,5 % Strážců, Konzulů je pak 37,5 %. Dle procentního zastoupení v populaci lze vidět, že Analytiků a hráčů se na FÚ vyskytuje méně, než je průměr v běžné populaci, kdežto Strážců a Diplomatů je v průměru více.

Otázka 2: Odpovězte na otázky k testu vyhoření MBI.

Sloupce v Tabulce 3 udávají stupeň vyhoření. Řádky pak udávají kategorii. Hodnoty samotné ukazují, kolik respondentů tihne k určité úrovni vyhoření v jednotlivých kategoriích. Poslední

řádek je pak věnován vyhodnocení testu MBI. Předpokládá se, že jedinec trpí takovou úrovní syndromu vyhoření, jakou udává nejvyšší úroveň ze všech třech sledovaných kategorií.

Tabulka 3: Četnost respondentů podle úrovně vyhoření u jednotlivých kategorií MBI

Oblast vyhoření	Nízká úroveň vyhoření	Střední úroveň vyhoření	Vysoká úroveň vyhoření	Celkem respondentů
Emoční vyčerpání	33 (82,5 %)	7 (17,5 %)	0 (0 %)	40 (100 %)
Depersonalizace	17 (42,5 %)	19 (47,5 %)	4 (10 %)	40 (100 %)
Naplnění osobních úspěchů	3 (7,5 %)	8 (20 %)	29 (72,5 %)	40 (100 %)

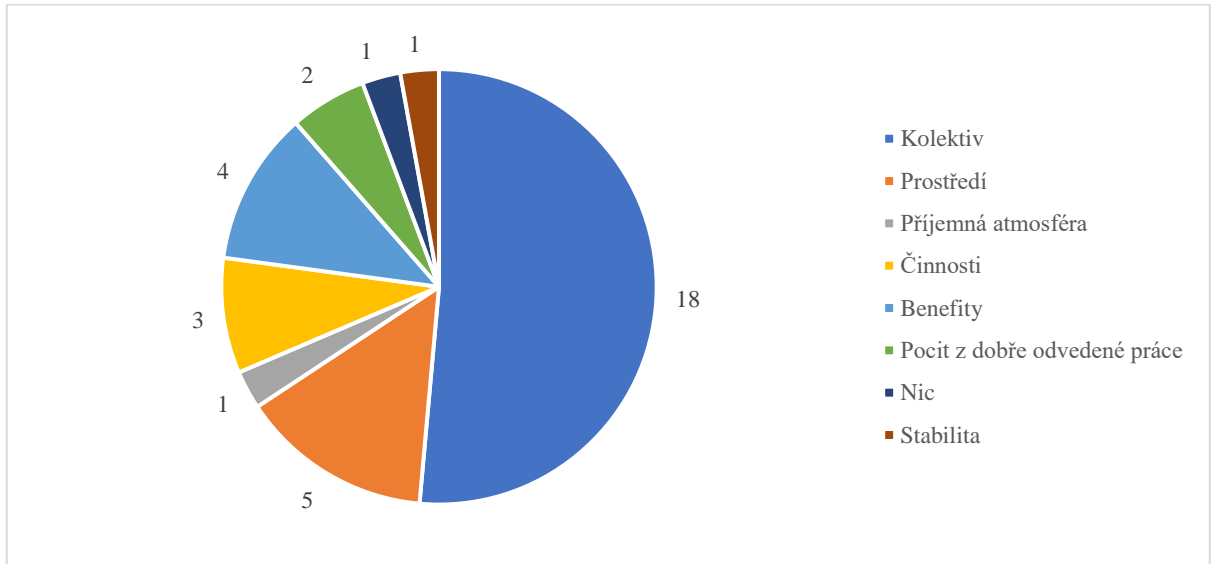
Zdroj: vlastní zpracování

Z toho plyne, že 29 ze 40 zaměstnanců FÚ, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření trpí vysokou úrovní syndromu vyhoření. Jedná se o necelých 73 % zaměstnanců. V průměru jen jeden ze čtyř zaměstnanců má střední úroveň vyhoření a pouhé 2,5 % syndromem vyhoření netrpí, či jsou na nízké úrovni.

To samo o sobě může způsobovat řada faktorů. Může se jednat o projev frustrace, jelikož zaměstnanec se necítí v práci dobře. Může jít o důsledek toho, že zaměstnanec pracuje příliš dlouho na stejné pracovní pozici, nebo to může dokazovat, že zaměstnanci nevykonávají práci, která by odpovídala jejich preferencím dle toho, co jim vyšlo v testu osobnosti MBTI. To všechno je řešeno v navazujících podkapitolách.

Otázka 3: Co Vás v zaměstnání pozitivně stimuluje?

Třetí otázka je jedna ze dvou otevřených otázek v dotazníku. Respondenti zde měli možnost vypsát stimuly na FÚ, které na ně mají pozitivní účinky.



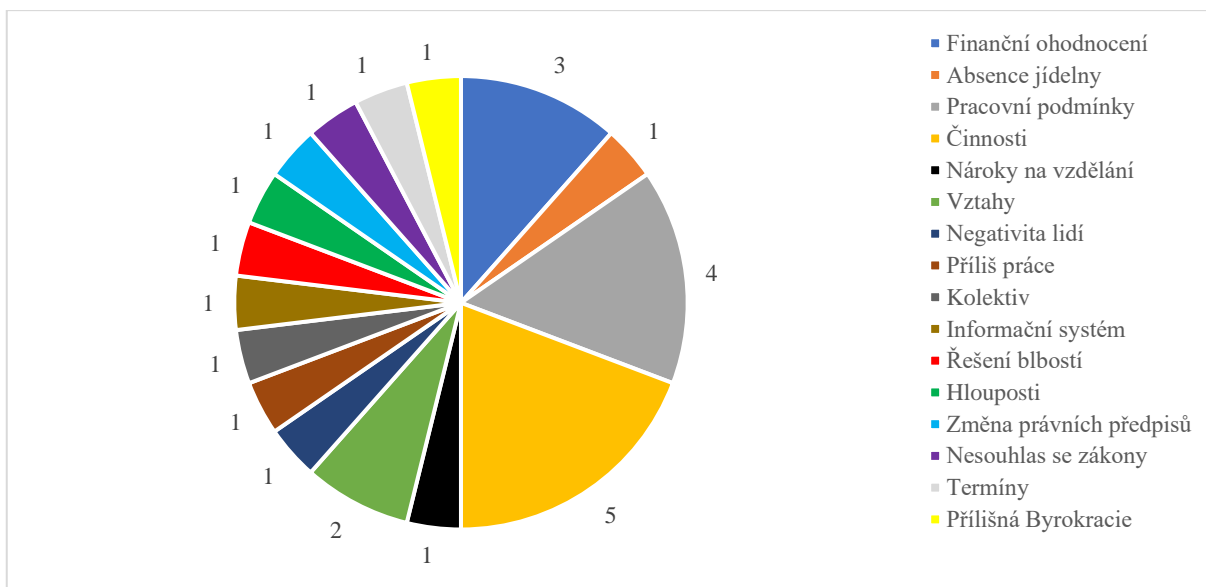
Obrázek 1: Zastoupení pozitivních stimulů na finančním úřadu

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vidno na Obrázku 1, zaměstnanci si na FÚ nejvíce cení kolektivu, prostředí a benefitů (nespecifikováno). Kolektiv samotný je zde velmi důležitý (tvoří 51,4 % odpovědí). Jedním z důvodů, proč je kolektiv tak pozitivně hodnocen může být fakt, že velké množství respondentů udává, že jejich MBTI osobnost je Konzul, který je známý tím, že se zaměřuje na vytváření pozitivně laděného prostředí a pomoci všem okolo.

Otázka 4: Co Vás v zaměstnání negativně stimuluje.

Čtvrtá otázka je druhou otevřenou otázkou z dotazníku. Oproti otázce č. 3 zde byl kladen důraz na negativní motivy, které zaměstnance finančního úřadu netěší. I zde byl zmíněn kolektiv, ale se znatelně nižším zastoupením oproti otázce 3., tudíž je možné předpokládat, že prostředí na FÚ je opravdu příjemné a kolektiv milý.



Obrázek 2: Zastoupení negativních stimulů na finančním úřadu

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu (Obrázek 2) můžeme vidět, že zaměstnanci FÚ nejvíce pokládají za negativní stimuly činnosti, které musí vykonávat, pracovní podmínky, ve kterých musí pracovat a finanční ohodnocení, které se jim očividně zdá nedostatečné.

Otázka 5: Vyberte činnost, kterou na FÚ převážně vykonáváte.

Pátá otázka byla zaměřena na zjištění příslušnosti jednotlivých respondentů ke konkrétnímu úseku FÚ.

Tabulka 4: Příslušnost respondentů k jednotlivým oddělením

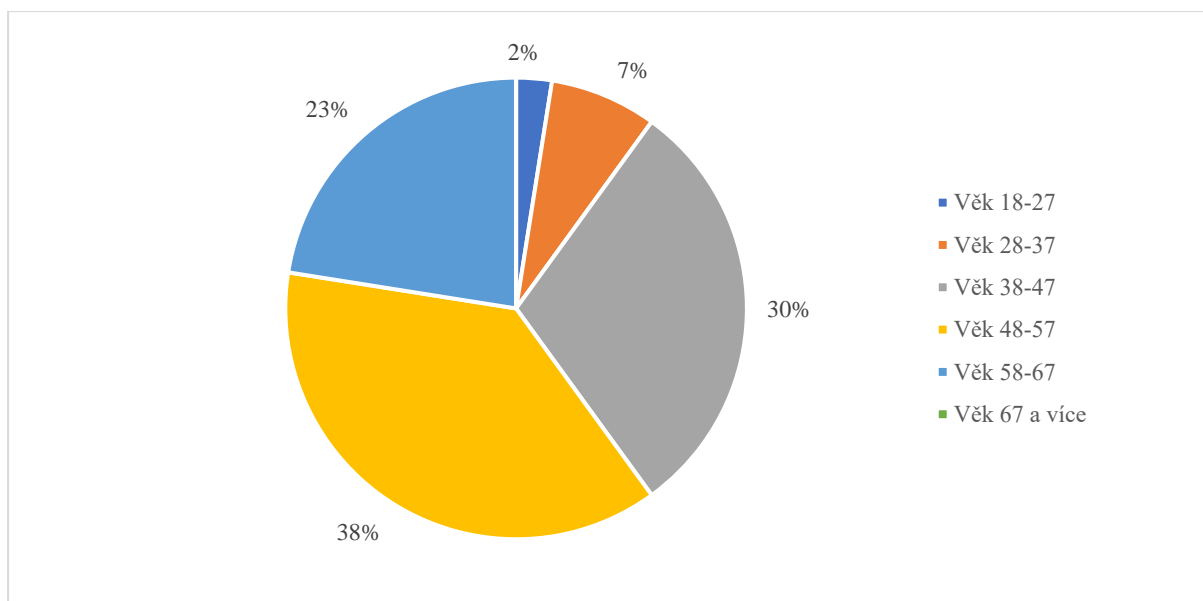
Činnost	Počet
Řídící činnost	6
Vyměřovací činnost	20
Registrační řízení	1
Kontrolní a vyhledávací činnost	8
Vymáhací řízení	2
Provozní zabezpečení	3
CELKEM	40

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky výše (Tabulka 4), největší návratnost dotazník měl v útvech vyměřujících daň, tj. z odboru vyměřovacího nebo z oddělení majetkových daní. Každá druhá

odpověď přišla odtamtud. Dá se předpokládat, že je to způsobeno tím, že právě představený Vyměřovacího úseku rozesílal dotazníkové šetření. Jsou zde sepsány všechny úseky a k nim samostatně uvedena možnost „Řídící činnost.“ To bylo učiněno z důvodu oddělení manažerů od řadových zaměstnanců. Rovněž je to i důvod, proč otázka není koncipována stylem: „V jakém oddělení pracujete?“

Otázka 6: Jaký je Váš věk?



Obrázek 3: Věkové zastoupení zaměstnanců finančního úřadu

Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka byla zaměřena na věk respondentů. S ohledem na anonymitu respondenta byl jako způsob odpovědi zvolen desetiletý interval, takže nebylo potřeba, aby každý respondent psal konkrétní číslo. Jak vyplývá z grafu výše, největší zastoupení je u věkové skupiny 48–57 let. Druhá nejpočetnější skupina je ve věku 38–47 let. Nejméně zastoupení jsou pak mladší ročníky: pouze jeden respondent uvedl, že je mu mezi 18 až 27 lety.

Byť byla odpověď na otázku vedena pomocí intervalů, pro snadnější práci se statistickými testy bylo následně nutné zvolit odpovídající reprezentanty. Reprezentant byl stanoven sečtením horní a dolní hodnoty intervalu a následným podílem dvěma. Jelikož výsledek vyšel vždy s desetinným číslem, byl reprezentant zaokrouhlen podle matematických pravidel směrem vzhůru. Tabulka intervalů a reprezentantů u věku je uvedena níže (Tabulka 5).

Tabulka 5: Zastoupení věkových skupin zaměstnanců FÚ a jejich reprezentanti

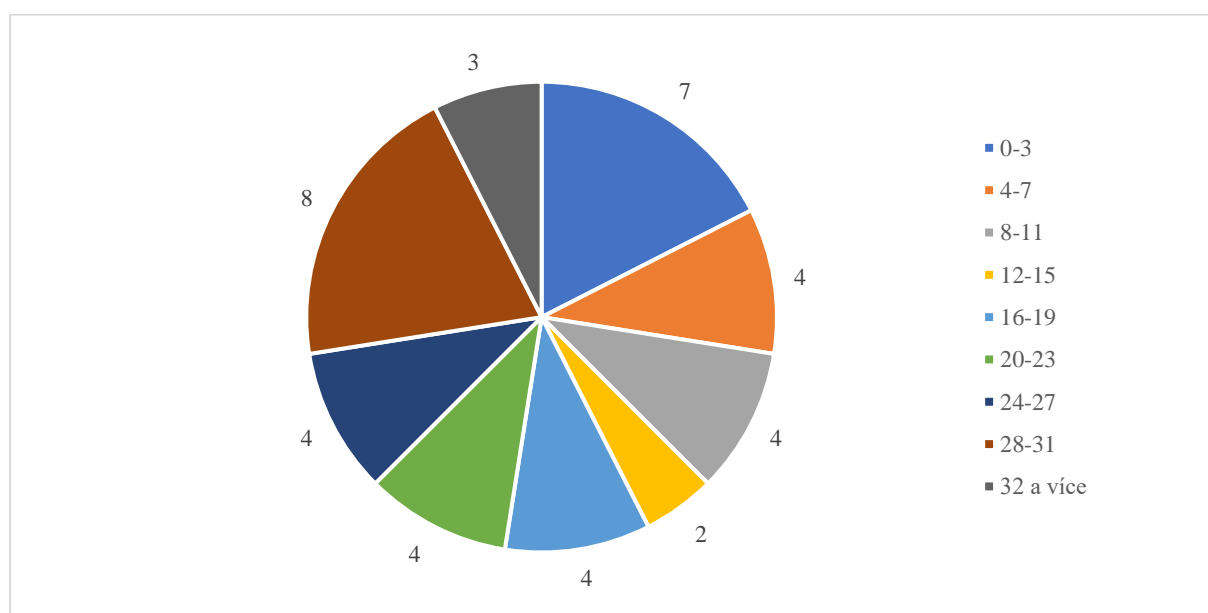
Věkový interval	Střední hodnota intervalu	Počet respondentů
18–27	23	1
28–37	33	3
38–47	43	12
48–57	53	15
58–67	63	9
68 a více	73	0
CELKEM		40

Zdroj: vlastní zpracování

Tato práce dále nahrazuje veškeré intervaly střední hodnotou, jež zde má roli fiktivního reprezentanta. Je možné se s tím setkat například v Příloze 2 v tabulce.

Otázka 7: Kolik let pracujete na FÚ?

Předposlední otázka byla opět uzavřenou otázkou, kde byly odpovědi znázorněny pomocí intervalů. Bylo zjišťováno, kolik let zaměstnanec pracuje na FÚ (dále nazýváno t_1).



Obrázek 4: Odpracovaná léta zaměstnanců finančního úřadu

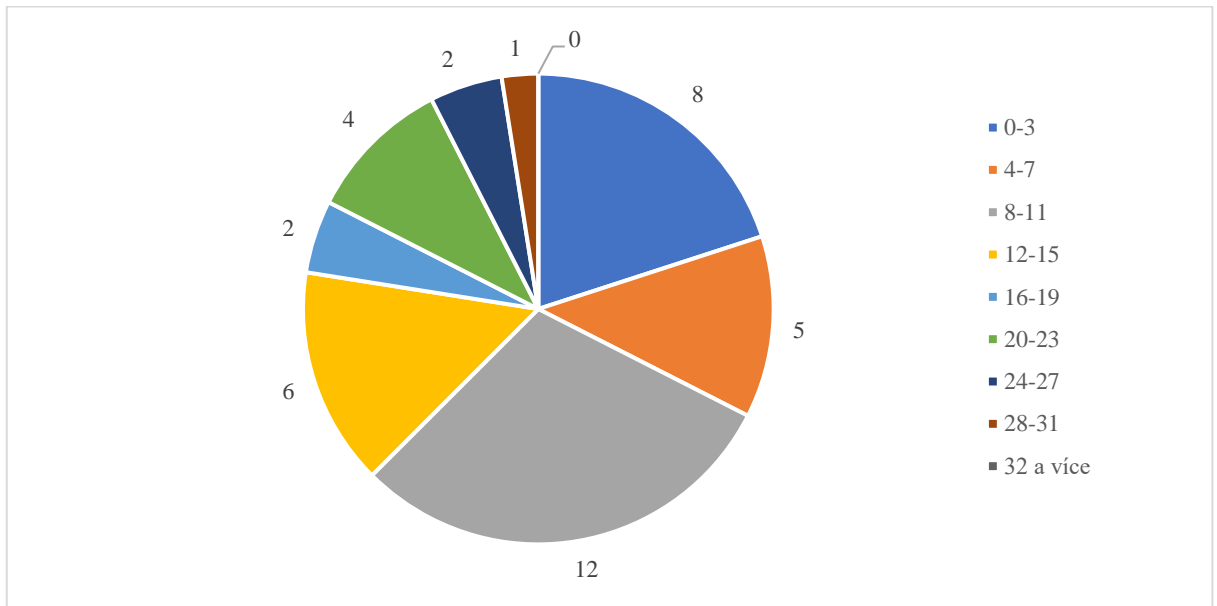
Zdroj: vlastní zpracování

Ukázalo se, že nejčetnější zastoupení mají noví zaměstnanci, kteří tam jsou maximálně tři roky a potom „veteráni“, kteří tam pracují již přes 28 let. Při následné práci bylo opět použito

průměrových reprezentantů, stejně jako u věku zaměstnanců. Tabulka s reprezentanty (Tabulka 6) je uvedena pod Otázkou 8.

Otázka 8: Kolik let z toho pracujete na své současné pozici?

Poslední otázka dotazníku byla přímo vázána na tu předposlední. Byl zde sledován rozdíl mezi odpracovanými roky na FÚ celkově (t_1) a odpracovanými roky na FÚ na současné pozici (dále nazýváno t_2).



Obrázek 5: Odpracovaná léta zaměstnanců finančního úřadu na současné pozici

Zdroj: vlastní zpracování

Ukázalo se, že to pro FÚ vůbec není neobvyklé a zaměstnanci tam běžně zůstávají 10 i více let bez jakékoliv profesní změny, nepočítaje úpravy daňových zákonů a náležitostí. I zde byl následně pro snazší početní operace zvolen reprezentant. Vše je znázorněno v Tabulce 6.

Tabulka 6 obsahuje údaje t_1 a t_2 a k nim odpovídající intervalové odpovědi na otázky a příslušné reprezentanty.

Tabulka 6: Četnost odpovědí na otázku 7 a 8 s příslušným reprezentantem

Pracovní interval	Reprezentant	Četnost odpovědí	
		Otázka 7 (t ₁)	Otázka 8 (t ₂)
0-3	2	7	8
4-7	6	4	5
8-11	10	4	12
12-15	14	2	6
16-19	18	4	2
20-23	22	4	4
24-27	26	4	2
28-31	30	8	1
32 a více	34	3	0
CELKEM		40	40

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených dat lze vidět, že pro FÚ není neobvyklé, aby tam zaměstnanci pracovali i dekady, ale jen málokdo zde pracuje dlouhodobě bez změny pracovní činnosti. 47,5 % zaměstnanců pracuje na FÚ přes 20 let, ale jen 17,5 % je 20 a více let na stejné pracovní pozici.

Řízený rozhovor s manažery

Po uskutečnění dotazníkového šetření byli opět pomocí zástupce ředitele (představeného na vyměřovacím oddělení) e-mailem kontaktováni všichni vedoucí s žádostí o řízený rozhovor. Nabídka se samozřejmě vztahovala pouze na představené, kteří předtím vyplnili dotazník, ale z důvodu anonymity museli být kontaktováni všichni. Nakonec se podařilo získat data od pěti manažerů na různých pozicích. Kompletní znění je k dispozici v přílohách pod označením příloha 4. Odpovědi všech manažerů pod jednou otázkou jsou v příloze s názvem příloha 5.

Důvod, proč byly řízené rozhovory s manažery FÚ vedeny byl, aby se prohloubily poznatky získané z dotazníkového šetření, a pro získání dodatečných dat, ze kterých byla následně formována doporučení pro stávající praxi (více v kapitole 5).

Rozhovor se skládal z pěti částí. První část byla věnována představení manažera (pracovní pozice, počet podřízených atd.), druhá část byla zaměřena na styl vedení (striktní/liberální způsob vedení atd.), třetí část se věnovala vybraným aspektům manažerských činností (plánování, organizování, vztah k dodržování časového plánu atd.), čtvrtá část byla vedena mimo záznam a byly probírány osobní výsledky dotazníkového šetření vybraných manažerů.

Poslední část byla zaměřena na vzdělání a povědomí o manažerských dovednostech a soft skills se zaměřením na rozlišování jednotlivých osobnostních typů zaměstnanců.

Výsledné výpovědi například ukázaly, že představení FÚ, se kterými byl rozhovor veden, jsou se svou prací spíše spokojeni. Místy se objevuje nespokojenost s daňovou problematikou či s některými zaměstnanci, ale celkově lze říci, že kolektiv je pozitivně stimuluje. Ve vztahu k vybraným aspektům manažerské práce se liší – někteří manažeři více tíhnou k liberálnímu způsobu vedení, jiní zase tíhnou spíše k autoritativnímu, nicméně všichni jsou orientováni na výsledek. Zásadní nedostatek byl spatřen ve způsobu komunikace. Až příliš často byl vzpomínán e-mail, a to i jako prostředek k zadávání úkolů. Výhodou je sepsání zadání a možnost zadání znovu otevřít, ale současně jde o druh komunikace, který nedisponuje možnostmi předat všechny prvky verbálního i neverbálního projevu, což může vést k nepochopení zadání a následným chybám ve zpracování.

Poznámka:

1. Dotazníkové šetření bylo striktně anonymní, ale u většiny manažerů se podařilo společně identifikovat jejich konkrétní odpovědi (jedinou výjimku tvoří 1 vedoucí, u kterého nebylo možno s jistotou identifikovat její výsledky, ale předpokládá se, že se jedná o odpovědi označené jako respondent 30 či R30, navzdory faktu, že zde nebyla zvolena řídicí činnost, ale vyměřovací řízení).
2. U některých otázek není uvedena odpověď vedoucího. To je způsobeno faktem, že rozhovor byl veden neformálně a místy bylo usouzeno, že dotaz byl již zodpovězen v průběhu a ptát se by nemělo smysl, nebo hrozilo, že položení otázky by narušilo kontinuitu rozhovoru a připravilo hovořící o omezený čas, který byl k dispozici.

4.4 Vyhodnocení hypotéz

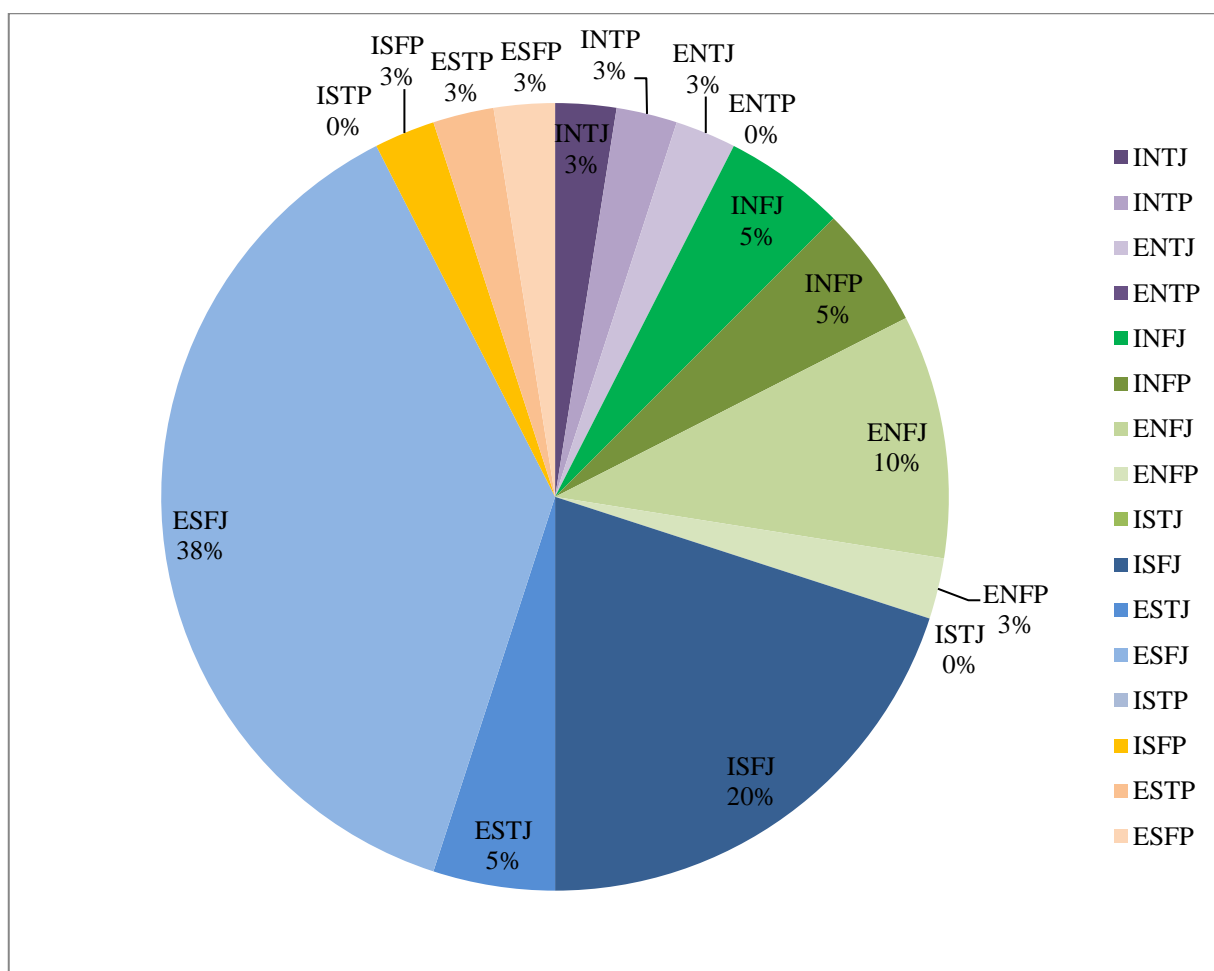
Výš uvedená data jsou pouze výčtová. Kompletní znění, které bylo získáno a ze kterého se vychází při vyhodnocování je k dispozici v přílohách. Samotné vyhodnocení probíhá formou testování hypotéz a komentováním výsledků.

Hypotézy

Na počátku kapitoly bylo kromě cíle stanoveno i několik hypotéz, které mají pomoci s vyhodnocováním nebo slouží jako podklad pro doporučení, které lze nalézt v kapitole 5. Zamítnutí či nezamítnutí hypotéz je popsáno níže včetně vysvětlení.

H₁: Největší zastoupení zaměstnanců na FÚ je ze skupiny Strážců.

Hypotéza byla založena na preferencích jednotlivých skupin dle primárních mentálních funkcí.



Obrázek 6: Zastoupení osobnostních typů zaměstnanců finančního úřadu

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo patrné z tabulky v předchozí podkapitole (3.3), největší zastoupení přísluší Strážcům, tedy nositelům „Si“ na primární či sekundární pozici, přesně jak určila hypotéza. Z celkových 40 respondentů bylo 62,5 % identifikována jako Strážci. Hypotéza H₁ je tedy přijata jako potvrzená.

Tento výsledek ukazuje, že běžné činnosti FÚ nejvíce oslovují jedince s převahou smyslového vnímání (S typy) a usuzování (J typy). Z mentálních funkcí je pak nejvíce zastoupena introvertní percepce, neboť je u všech Strážců na první či druhé pozici.

H₂: Největší stupeň syndromu vyhoření je nalezen u Analytiků a Hráčů.

Standartní MBI test se hodnotí tak, že je určen nejvyšší stupeň vyhoření ze všech kritérií, a to reflektuje respondentovu reálnou úroveň vyhoření. Dle této logiky je na FÚ ze 40 respondentů

29 (72,5 %) s vysokou úrovní vyhoření. Z nutnosti identifikovat rozdíly v úrovni syndromu vyhoření byl vytvořen agregovaný bodový systém.

Pro účely této práce byla navržena agregace skóre ze tří částí MBI. Nový bodový systém je založený na bodových intervalech standartního hodnocení MBI. Výsledek každé kategorie je souzen dle jeho úrovně a podílu k maximálnímu bodovému zisku dané kategorie s přihlédnutím k tomu, o jak vysokou úroveň vyhoření jde.

Příklad: respondent X získal 15 bodů v kategorii emoční vyčerpání, 8 bodů v kategorii depersonalizace a 30 bodů v kategorii osobní úspěchy. 15 bodů z emočního vyčerpání spadá do nízké úrovně vyhoření. Maximální bodový zisk pro nízkou úroveň je 17. Z těchto dvou údajů je spočítán podíl. $15/17=0,88$. 8 bodů z depersonalizace už spadá do střední úrovně vyhoření. Opět je spočítán podíl získaných bodů s maximem pro danou kategorii (11). Výsledná hodnota je 0,73. Jelikož se ale jedná o vyšší úroveň nežli nízkou, je k výsledku přičtena hodnota 1, čímž je získáno 1,73. V poslední kategorii vyšlo 30 bodů z 33. Získaná hodnota je 0,91. Jelikož se zde ale s ohledem na bodové intervaly MBI jedná o vysoký stupeň vyhoření, je k výsledku přičtena hodnota 2, čímž je získán konečný výsledek: 2,91. Všechny tři získané hodnoty jsou následně sečteny, čímž je vypočítána finální hodnota nového bodového systému: 5,52. Interval pro hodnocení úrovně vyhoření je vždy 3, neboť maximum, které můžeme z všech třech kategorií získat je 9.

Tabulka 7: Agregované bodové hodnocení testu vyhoření

	Agregované bodové hodnocení	Četnost
Nízký stupeň vyhoření	(0;3)	4
Střední stupeň vyhoření	(3;6)	31
Vysoký stupeň vyhoření	(6;9)	5

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených dat (Tabulka 7) se podařilo identifikovat 5 zaměstnanců s nejvyšší úrovní vyhoření. Pro ně bude v další kapitole napsáno doporučení, jak s touto informací naložit. Kompletní přehled o bodových ziscích všech 40 respondentů je k dispozici v příloze 3.

Dle výše popsaného bodového systému u testu vyhoření byly vypočteny tyto údaje:

Tabulka 8: Průměr a medián úrovně vyhoření jednotlivých MBTI skupin

	Četnost	Průměr	Rozdíl oproti Strážcům	Medián	Rozdíl oproti Strážcům
Strážci	25	4,26	0	4,16	0
Diplomaté	9	4,61	0,35	4,30	0,14
Analytici	3	4,66	0,40	4,66	0,50
Hráči	3	5,09	0,83	5,11	0,95

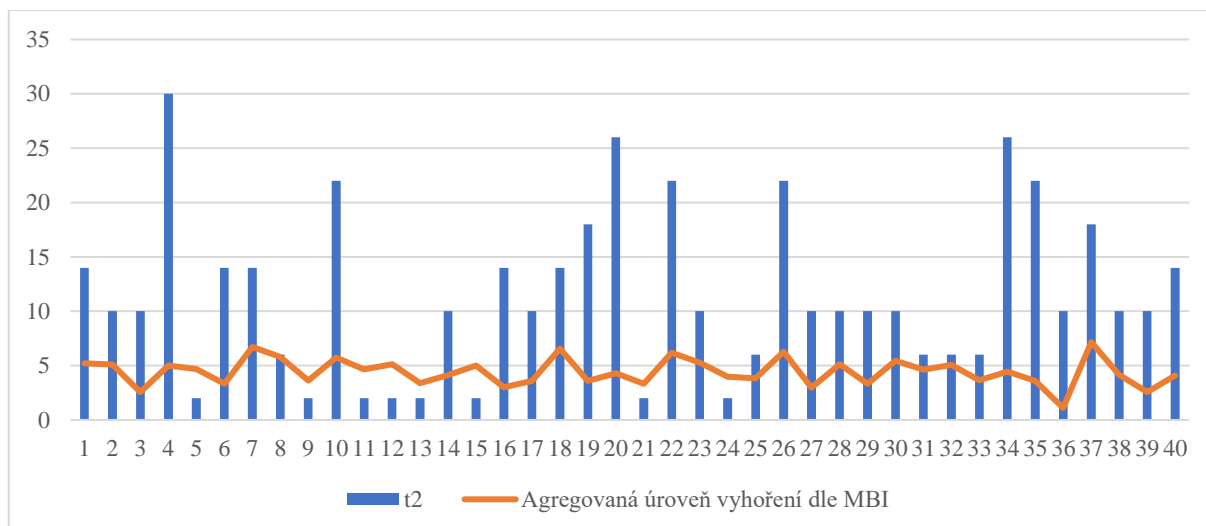
Zdroj: vlastní zpracování

Statisticky vzato není vhodné porovnávat vzorky s rozdílnou četností odpovědí. I přes to bylo pro otestování H_2 použito testu ANOVA. Závěr zní, že na hladině významnosti 5 % neexistuje významný rozdíl mezi jednotlivými skupinami, tudíž je hypotéza zamítnuta.

Navzdory statistickému zamítnutí hypotézy se předpokládá, že H_2 je správná, byť její výsledek není průkazný. Analytici i Hráči jsou nejméně zastoupeni a mají současně nejhorší zprůměrované výsledky testu vyhoření. To evokuje přesvědčení, že H_2 je pravdivá. Vychází se z přesvědčení, že výše jmenované skupiny mají tak malé zastoupení právě proto, že pro ně práce na FÚ není vhodná, čímž vede k vyššímu riziku vyhoření a eventuálnímu odchodu ze zaměstnání.

H_3 : Platí přímá úměra mezi úrovní syndromu vyhoření a dobou, kterou zaměstnanec strávil na FÚ na stávající pozici.

Pro účely testování H_3 bylo nutné provést korelační analýzu. Vzhledem k tomu, že data neodpovídají normálnímu rozdělení pravděpodobnosti byl zvolen Spearmanův korelační koeficient. Ukázalo se, že na hladině významnosti 5 % neexistuje signifikantní korelace mezi úrovní syndromu vyhoření a dobou, kterou zaměstnanec strávil na stejné pracovní pozici.



Obrázek 7: Bodový zisk z testu vyhoření a roky odpracované na současné pozici

Zdroj: vlastní zpracování

Statistický výpočet potvrzuje i graf výše (Obrázek 7), který ukazuje, že úroveň vyhoření (oranžová křivka) nestoupá úměrně k odpracovaným rokům respondentů.

H4: Manažeři mají menší úroveň syndromu vyhoření.

Pro výpočet H4 byl zvolen Dvouvýběrový Wilcoxonův test (neboť nebylo potvrzeno, že data mají normální rozdělení pravděpodobnosti, čímž pádem nebylo možné použít jakýkoliv parametrický test, jako např.: ANOVU či T-test), který určil, že na hladině významnosti 5 % nelze hypotézu zamítnout. Dá se tedy říci, že představení finančního úřadu mají menší úroveň vyhoření než zaměstnanci. Pro ilustraci je níže uvedena Tabulka 9 s průměrem a mediánem sledovaných skupin.

Tabulka 9: Srovnání úrovně syndromu vyhoření u manažerů a zaměstnanců

	Průměr	Medián
Představení FÚ	3,72	3,62
Zaměstnanci FÚ	4,56	4,67

Zdroj: vlastní zpracování

Shoda mezi náplní práce a osobnostním typem zaměstnance

Pro vyhodnocení shody pracovní činnosti s osobnostním typem byly jako jednotící faktory zvoleny dominantní mentální funkce. Níže (Tabulka 10) jsou uvedeny jednotlivé funkce s komentářem, které osobnostní typy se s přihlédnutím k pracovní činnosti pro práci na FÚ hodí. To je srovnáno se zjištěnými daty. V případě, že je mezi respondenty přítomen i vedoucí,

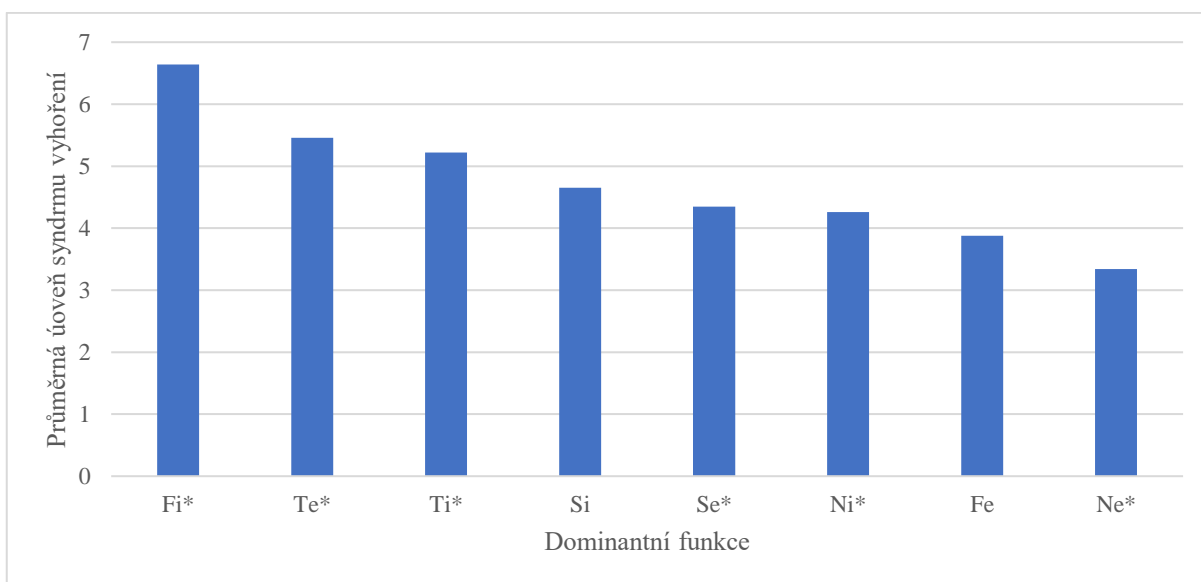
se kterým byl uskutečněn řízený rozhovor je zde i komentář založený na poznacích z rozhovoru.

Tabulka 10: Zastoupení dominantních mentálních funkcí u zaměstnanců FÚ

Dom. mentální funkce	Četnost zastoupení mentální funkce	Průměrná míra vyhoření	Průměrná délka zaměstnání
Ne	1	3,34	10
Fe	19	3,88	11
Ni	3	4,26	11
Se	2	4,35	14
Si	8	4,65	9
Ti	1	5,22	14
Te	3	5,46	11
Fi	3	6,64	18
CELKEM	40		

Zdroj: vlastní zpracování

Jak z tabulky vyplývá, pouze dvě mentální funkce mají počet zástupců v přijatelném množství (funkce „Fe“ a „Si“), ale i menší vzorky mohou poskytnout náhled do problematiky spojitosti mezi osobnostním typem, náplní práce a úrovní syndromu vyhoření.



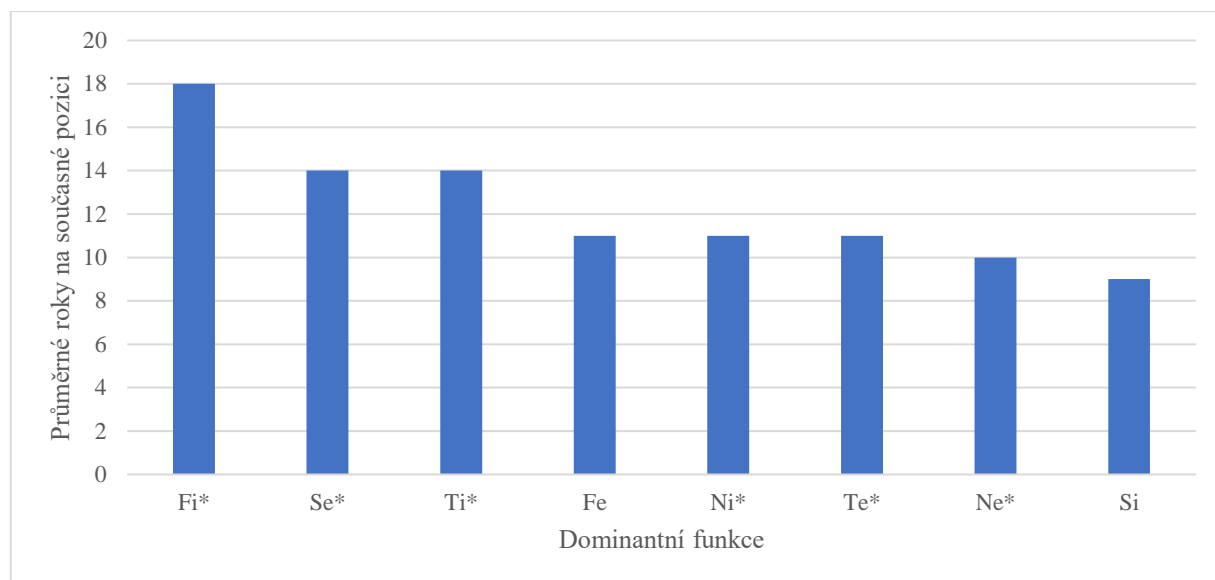
Obrázek 8: Mentální funkce a syndrom vyhoření

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu výše (Obrázek 8), který ukazuje průměrnou míru syndromu vyhoření na FÚ napříč mentálními funkcemi, lze vyčíst, že nejvíce vyhořelí se jeví jedinci s funkcí introvertního citění

na dominantní pozici. Výsledek však může být zavádějící, neboť většina mentálních funkcí má jen velmi malé zastoupení (skupiny respondentů seskupené podle dominantní funkce, mající méně než 5 členů jsou označeny hvězdičkou).

Graf níže (Obrázek 9) dále ukazuje poměr mezi průměrnými odpracovanými lety na FÚ na současné pracovní pozici a mentálními funkcemi. Mimo jiné lze zaznamenat, že i zde jsou zástupci introvertního citění na první pozici z hlediska úrovně vyhoření.



Obrázek 9: Odpracované roky na současné pozici a syndrom vyhoření

Zdroj: vlastní zpracování

Pro potřeby přesnějšího porovnávání úrovně syndromu vyhoření jsou níže použity jiné intervaly, než jaké byly použity pro testování H₂. Nízká úroveň vyhoření je zde stejně od 0 do 3, střední úroveň pak od 3 (vč.) do 4,5. Vysoká úroveň vyhoření je pak od 4,5 (vč.) do 6 a od 6 do 9 následuje extrémní úroveň vyhoření. Body, ze kterých se vychází, jsou však stejné.

Osobnostní typy s extravertní percepcí jako dominantní funkcí (Se)

Zástupce extravertní percepcie jsou v dotazníku dva. Jde o respondenty R19 a R28. Oba pracují na vyměřovacím oddělení, které se vyznačuje často opakovanými úkoly. Jak již bylo o „Se typech“ řečeno, jsou to jedinci, kteří nejraději žijí v přítomném okamžiku a mají tendenci vnímat pomocí smyslů co nejvíce vjemů okolo. Práce na FÚ, která je popsána jako monotónní práce u počítače pro ně v takovém případě nebude pravděpodobně vhodná.

Výsledky respondentů R19 a R28 to do jisté míry potvrzují. R19 (ESFP) dosáhla střední úrovně vyhoření (bodový zisk: 3,59) a R28 (ESTP) vysoké úrovně vyhoření (bodový zisk: 5,11).

Osobnostní typy s introvertní percepcí jako dominantní funkcí (Si)

Introvertních sensorů se dle dotazníkového šetření na FÚ vyskytuje celkem 8. Z toho, co o nich bylo napsáno se dalo předpokládat, že půjde o nejspokojenější zaměstnance úřadu, neboť jejich dominantní funkce přímo koresponduje s repetitivními činnostmi, které jsou hlavní náplní většiny zaměstnanců FÚ. Výsledky však ukazují, že 6 z 8 respondentů trpí vysokou úrovní vyhoření, což značí buďto, že „Si“ není vhodnou funkcí pro tento typ činnosti (což je ovšem v rozporu s teorií) nebo, že zde vstupují do hry i jiné faktory, jako například délka zaměstnání na FÚ.

Stojí za podotknutí, že všech 8 respondentů je podle typologie ISFJ, ale nevyskytuje se zde druhý zástupce introvertní percepcie – ISTJ. Lze se domnívat, že přítomnost Logistiků by značně vylepšila výsledek, neboť z těchto dvou typů je on spíše vhodný pro kancelářskou práci s daty. ISFJ je zvládají stejně obratně, ale je pro ně důležitý i vztah k lidem, kterému ISTJ při práci nepřikládá důraz.

Tabulka 11: Respondenti s introvertní percepcí (Si typy) jako dominantní funkcí

Respondent	Úroveň vyhoření	Pracovní náplň
R27	nízká (2,97)	Řídící činnost
R6	střední (3,33)	Vyměřovací řízení
R31	vysoká (4,62)	Řídící činnost
R5	vysoká (4,69)	Kontrolní a vyhledávací činnost
R15	vysoká (5,01)	Vyměřovací řízení
R32	vysoká (5,07)	Vyměřovací řízení
R8	vysoká (5,79)	Registrační řízení
R10	vysoká (5,93)	Kontrolní a vyhledávací činnost

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 ukazuje, že respondenti „Si typů“ trpí vysokým syndromem vyhoření napříč pracovními pozicemi. Jedinou výjimkou je R6 a R27.

Respondent R27 je jedním z představených vyměřovacího oddělení, se kterým byl uskutečněn řízený rozhovor. Nízká úroveň vyhoření naznačuje shodu mezi pracovní náplní a osobnostním typem (v souladu s teorií). Rozdíl oproti ostatním respondentům se stejným osobnostním typem může být ve výkonu funkce, což potvrzuje hypotéza č. 4 (vedoucí trpí menší úrovní vyhoření než řadový zaměstnanec).

Osobnostní typy s extravertní intuicí jako dominantní funkcí (Ne)

Pouze jeden respondent zastupuje ze zkoumaného vzorku extravertní intuici. Shodou okolností jde o ředitele FÚ, jak vyšlo najevo z řízených rozhovorů. R29 se identifikuje jako ENFP a dle MBI trpí střední úrovní vyhoření (3,34).

Řízený rozhovor zde ukazuje značný soulad mezi teoretickou podobou ENFP a jeho zhmotněním v podobě ředitele FÚ. R29 rád motivuje lidi a vytváří příjemnou atmosféru, což vyplývá i z rozhovoru zaměřeného na to, jakým stylem přistupuje k pracovníkům a jakým úkolům dává přednost. Dále je podle Čakrta nadaný improvizátor, což ředitel opět potvrzuje. R29 také připouští, že svým podřízeným nechává výraznou autonomii, což opět koresponduje s teorií.

Fakt, že syndrom vyhoření dosáhl střední úrovně je podle odpovědí způsoben spíše daňovou problematikou, která nepřipouští plné rozvinutí sklonů ENFP, ani neodpovídá konkrétnímu vzdělání R29 (ředitel vystudoval primárně právní problematiku).

Osobnostní typy s introvertní intuicí jako dominantní funkcí (Ni)

Tři zaměstnanci mají dle osobnostního testu MBTI jako dominantní funkci introvertní intuici. Dva zástupci vyměřovacího oddělení a jeden představený. R2 (INFJ, 5,11) a R40 (INTJ, 4,09), že kreativní Ni u práce za stolem zřejmě příliš neobstojí.

R17 je jeden z vedoucích vyměřovacího oddělení. Odpovědi na otázky řízeného rozhovoru potvrzují, že jako INFJ dbá na potřeby svých podřízených a s oblibou plánuje dopředu. S teorií se shoduje i jejich sklon k neschopnosti podělit se o práci. R17 sice připouští, že úkoly deleguje, ale dodává, že pouze někdy a, je-li to jen trochu možné, s předpřípravením. Výsledek MBI je na hranici mezi nízkou a střední úrovní (3,60). Dle odpovědí lze soudit, že stresovým faktorem nejsou lidé, ale spíše daňová problematika, respektive její neustálá novelizace a změny.

Osobnostní typy s extravertním myšlením jako dominantní funkcí (Te)

Introvertní myšlení je založeno na logice a prosazování myšlenek, které jsou přijaty za vlastní. Rovněž je to dominantní funkce pro vůdčí typy osobností. Na FÚ se vyskytují tři, ale pouze jeden z nich zastává vedoucí pozici.

R11 pracuje na vymáhacím oddělení, identifikuje se jako ENTJ a trpí vysokou úrovní vyhoření (4,66). Nejvíce se to projevuje v kategorii Osobní úspěchy, což by mohlo souviset s tím, že ENTJ je od přírody vůdčí osobnost a fakt, že není na vedoucí pozici může být vnímán jako

stresující a demotivující. R26 je z kontrolního odboru, patří mezi ESTJ a trpí extrémní úrovní vyhoření (6,26). Jako očividný se jeví důvod, že pracuje již 20–23 let na stejné pracovní pozici, ale jako relevantní důvod to popírá H₃, ale může jít o stejný případ jako u R11.

R30 je jedním z představených, který se účastnil řízeného rozhovoru. Identifikuje se jako ESTJ, je vedoucím v oddělení majetkových daní a trpí vysokou úrovní vyhoření (5,45). Jedná se o spíše striktnějšího vedoucího, který prohlašuje, že má pozitivní vztah jak k práci, tak i k lidem. Na stávající pracovní pozici je 10 let. Z výše uvedených dat není jasné, z čeho pramení úroveň syndromu vyhoření.

Osobnostní typy s introvertním myšlením jako dominantní funkcí (Ti)

Zástupce introvertního myšlení je zde pouze jeden. R1, INTP pracující v oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení s vysokou úrovní vyhoření (5,22). „Ti“ nepředstavuje funkci, která by měla příliš velké uplatnění při monotónních pracích s daňovými doklady, takže úroveň vyhoření koresponduje. Ovšem není to pouze pracovní náplň, co R1 trápí. Tento konkrétní respondent pracuje v sektoru IT podpory, což není u INTP neobvyklé, neboť jim to dává možnost realizovat svou touhu po vědění a tvoření v bezpečném prostředí. Potíž je v tom, že zde nedochází k tvoření, ale udržování zastarávajícího vybavení a IT podpora je v praxi často o „výměně vadného kabelu“. Navíc odpovídá i další činnosti, které jsou spíše provozního, ekonomického a účetního charakteru, což už do preferencí INTP nespadá.

Osobnostní typy s extravertním cítěním jako dominantní funkcí (Fe)

Zástupců extravertního cítění se v odpovědích objevilo nejvíce, konkrétně 19. Jde také o skupinu, která má průměrně nejmenší úroveň syndromu vyhoření (3,88), nepočítáme-li „Ne“, kde je pouze jeden zástupce.

Ze zmíněných 19 respondentů jsou 3 s nízkou úrovní vyhoření (což tvoří ¼ všech respondentů s touto úrovní), 12 se střední úrovní, 3 s vysokou úrovní a 1 s extrémní úrovní vyhoření.

Dá se předpokládat, že „Fe typy“ mají, podobně jako „Si typy“ předpoklady k práci tohoto druhu, což je způsobeno faktem, že mají mentální funkci „Si“ na sekundární či terciární pozici, tudíž je stále znatelně vede. Jedinci tohoto typu mají stále pud zaměřovat se na práci, kterou již znají a rozumí jí, ale hlavně jsou motivováni extravertním cítěním, které je vede k pomoci druhým pomocí hodnot, které pokládají za správné.

Nejhoršího výsledku z této skupiny dosáhl respondent R7, který má kritické hodnoty jak v kategorii osobní úspěchy, tak i v kategorii depersonalizace.

Tabulka 12: Respondenti s extravertním cítěním jako dominantní funkcí

Respondent	Úroveň vyhoření	Pracovní náplň
R36	nízká (1,11)	Vyměřovací řízení
R39	nízká (2,56)	Provozní zabezpečení
R3	nízká (2,56)	Kontrolní a vyhledávací činnost
R16	střední (3,02)	Vymáhací řízení
R21	střední (3,32)	Vyměřovací řízení
R13	střední (3,40)	Vyměřovací řízení
R35	střední (3,59)	Vyměřovací řízení
R9	střední (3,62)	Kontrolní a vyhledávací činnost
R33	střední (3,65)	Řídící činnost
R25	střední (3,84)	Vyměřovací řízení
R24	střední (3,97)	Kontrolní a vyhledávací činnost
R14	střední (4,12)	Řídící činnost
R38	střední (4,16)	provozní oddělení
R20	střední (4,30)	Vyměřovací řízení
R34	střední (4,43)	Vyměřovací řízení
R4	vysoká (5,02)	Kontrolní a vyhledávací činnost
R12	vysoká (5,13)	Vyměřovací řízení
R23	vysoká (5,28)	Vyměřovací řízení
R7	extrémní (6,71)	Vyměřovací řízení

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední z představených, kteří se zúčastnili řízeného rozhovoru patří do této skupiny. R33, vedoucí vyměřovacího odboru a zástupce ředitele FÚ. Řadí se mezi ESFJ a má střední úroveň syndromu vyhoření (3,65). Jedná se o přátelského vedoucího s pozitivním vztahem ke všem podřízeným i kolegům. To sedí na osobnosti typ Konzul – vždy přátelský a příjemný typ, který chce všem kolem pomáhat, což sám R33 uvádí jako jeden z motivů v rozhovoru. Čakrt dodává, že ESFJ manažer má rád, když je prospěšný, což je případ i tohoto vedoucího. Z rozhovoru vyplývá, že práce a možnost být nápomocný ho těší.

Osobnostní typy s introvertním cítěním jako dominantní funkcí (Fi)

Introvertní cítění je funkce, kterou často disponují umělci – malíři či hudebníci. Je to funkce romantická, vcitřující se a vyžadující volnost. Kancelářská práce plná norem a termínů není to, co by „Fi typ“ přitahovalo, což potvrzují 3 respondenti, které kromě dominantní mentální

funkce spojuje i fakt, že patří mezi 3 z 5 nejvíce vyhořelých jedinců, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Rovněž jde ale o typy, které jsou v průměru na FÚ nejdéle. Dalo by se předpokládat, že jim v odchodu brání právě jejich introvertní cítění, které je vede k vcit'ování do druhých a touha pomáhat jim, což ale sami neumí ventilovat, takže v nich negativní pocity nashromážděné od ostatních zůstávají a mohou vést až k depresivním stavům. V takovém stavu jedinec ztrácí energii a chuť věci měnit. Tudíž je možné, že „Fi typy“ na FÚ jsou v nevyhovující práci, ale nemají sílu ani chuť to měnit, protože mají pocit, že aspoň někomu pomáhají.

R18 (ISFP, 6,58), R22 (INFP, 6,18) a R37 (INFP, 7,16) patří mezi nejvíce vyhořelé respondenty. Pracují v odboru vyměřovacím a odboru kontrolním. Jsou rozdílně staří, každý z nich pracuje na FÚ rozdílnou dobu a ani na současné pozici nejsou stejně dlouho. Jako negativní stimuly v tomto zaměstnání spatřují činnosti, termíny a pracovní podmínky. Vše nasvědčuje tomu, že „Fi“ je determinována k tvůrčím a empatickým povoláním, jak je uvedeno v teorii, což se s prací na FÚ neslučuje.

5 Návrhy a doporučení pro stávající praxi

Dotazníkové šetření i navazující řízený rozhovor vedl k mnoha poznatkům. V této kapitole je na základě těchto poznatků formulováno několik doporučení pro zaměstnance FÚ, kteří trpí nejvyšší úrovní vyhoření, pro manažery, kteří se zúčastnili řízeného rozhovoru a pro celý finanční úřad.

5.1 Doporučení pro zaměstnance s vysokou úrovní vyhoření

R7 – ESFJ

Zaměstnanci je 38–47 let, na úřadě pracuje 16–19 let, z toho 12–15 na současné pracovní pozici, což je odbor vyměřovací. Bodový zisk syndromu vyhoření je 6,71, kritické hodnoty se objevily u depersonalizace a osobních úspěchů.

Respondent má osobnostní typ, který se na FÚ těší velkému zastoupení. Žádný jiný ESFJ respondent netrpí tak vysokou úrovní vyhoření. Z toho důvodu se doporučuje návštěva psychologa s cílem najít problémy, které respondenta stresují a způsobují, že se cítí vyhořele, neboť při těchto hodnotách už respondentovi hrozí výskyt deprese. V rámci vedení zaměstnance se doporučuje využít některé coachingové techniky ze strany jeho nadřízeného.

R18 – ISFP

Zaměstnanci je 48–57 let, na úřadě pracuje 12–15 let, z toho všech 12–15 na současné pracovní pozici, což je odbor vyměřovací. Bodový zisk syndromu vyhoření je 6,58, kritické hodnoty se objevily u depersonalizace a osobních úspěchů.

Respondent patří mezi osobnostní typy, kterým je v praxi přisuzována spíše tvůrčí činnost. Z toho důvodu se doporučuje uvažovat o změně zaměstnání. Pro přímého nadřízeného se z hlediska vedení doporučuje použití větší empatie a aplikování vhodných coachingových technik (reflexe, škálování).

R22 – INFP

Zaměstnanci je 58–67 let, na úřadě pracuje přes 32 let, z toho 20–23 na současné pracovní pozici, což je odbor vyměřovací. Bodový zisk syndromu vyhoření je 6,18, kritické hodnoty se objevily především u osobních úspěchů.

Respondent patří mezi osobnostní typy, kterým je v praxi přisuzována spíše tvůrčí či empatická činnost. Vzhledem k pokročilému věku se však nedoporučuje snaha o změnu zaměstnání.

Raději snaha o najít relaxačních praktik, které respondentovi pomohou přečkat, než nastane čas na odchod do starobního důchodu.

R26 – ESTJ

Zaměstnanec je 38–47 let, na úřadě pracuje 20–23 let, z toho 20–23 na současné pracovní pozici, což je odbor kontrolní. Bodový zisk syndromu vyhoření je 6,26, kritické hodnoty se objevily především u osobních úspěchů.

Respondent patří mezi osobnostní typy, které preferují vůdčí pozice. S ohledem na mnoholetou praxi na FÚ, která potvrzuje jeho kompetenci, se doporučuje, aby se zaměstnanec ucházel na vyšší pracovní pozici, která by mu dovolila naplno rozvinout jeho potenciál a ambice. Přímému nadřízenému se z hlediska organizace i vedení doporučuje zaměstnancovu snahu podpořit. Zaměstnanec je po celou dobu práce na FÚ na stejné pracovní pozici a při nevyhovění požadavku hrozí, že zaměstnání opustí, aby své ambice naplnil jinde.

R37 – INFP

Zaměstnanec je 48–57 let, na úřadě pracuje 16–19 let, z toho všech 16–19 na současné pracovní pozici, což je odbor kontrolní. Bodový zisk syndromu vyhoření je 7,16, kritické hodnoty se objevily u depersonalizace a u osobních úspěchů.

Respondent patří mezi osobnostní typy, kterým je v praxi přisuzována spíše tvůrčí a empatická činnost, což může způsobovat nespokojenost v monotónním zaměstnání. Nepomáhá pravděpodobně ani fakt, že respondent pracuje více než dekádu na odboru, kde často dochází k nepříjemné konfrontaci s nespokojenými daňovými subjekty. Doporučuje se uvažovat o změně zaměstnání, nebo alespoň o přeřazení na méně stresové oddělení. Pro nadřízené se s odvoláním na organizaci doporučuje zaměstnance R37 přesunout do jiného úseku, kde byl více oceněn jeho vztah k lidem a vcit'ování.

5.2 Doporučení pro představené finančního úřadu

R17 – INFJ – Oddělení vyměřovací

Představenému je 48–57 let, na úřadě pracuje 20–23 let, z toho 10 let na současné pracovní pozici. Bodový zisk syndromu vyhoření je 3,60, takže se jedná o střední stupeň.

Představený se v rozhovoru zmínil, že ho těší práce s lidmi, ale samotná daňová problematika už tolik ne. Dále z rozhovoru vyznělo, že představený tráví hodně času předpřipravením úkolů pro své podřízené.

Doporučuje se, aby se představený nadále soustředil na práci s lidmi a neustále v tomto směru hledal nové zdroje potěšení, neboť v opačném případě hrozí nárůst úrovně vyhoření. Dále se doporučuje, aby představený více delegoval zadané úkoly a nesnažil se je pro své podřízené připravit sám, neboť jeho osobností typ tíhne k pracovnímu přetížení.

R27 – ISFJ – Oddělení vyměřovací

Představenému je 48–57 let, na úřadě pracuje 24–27 let, z toho necelých 10 let na současné pracovní pozici. Bodový zisk syndromu vyhoření je 2,97, takže se jedná o nízký stupeň.

Představený je jediným manažerem s nízkou úrovní vyhoření. Jedná se o pozitivně laděného člověka se sklonem k empatii. Velmi empatictí jedinci mají občas problém, že se příliš vciťují do lidí, se kterými jsou v kontaktu, až na sebe přenesou jejich emoce. Tento vedoucí s tímto ovšem dle testu vyhoření potíže nemá.

Doporučuje se pouze, aby se představený více osmělil v delegování úkolů svým podřízeným. Další návrhů netřeba, dle výsledků se jedná o vyrovnaného a spokojeného člověka.

R29 – ENFP – Ředitel finančního úřadu

Představenému je 48–57 let, na úřadě pracuje 24–27 let, z toho 8–9 let na současné pracovní pozici. Bodový zisk syndromu vyhoření je 3,34, takže se jedná o střední stupeň.

Představený je na své pozici vyrovnaný, ale místy cítí antipatii k úkolům, které mu nedávají smysl. Těší ho práce s lidmi a rád vytváří příjemné pracovní prostředí. Tíhne k liberálnímu stylu vedení.

Doporučuje se, aby představený nabádal ostatní vedoucí k větší vstřícnosti a osobnímu kontaktu. Každý vedoucí v rozhovoru uvedl, že často využívá e-mail a obhajoval to přesností předané informace, ale pouze tento představený uvedl, že důležité úkoly zadává osobně, což je důležité, neboť většina informací se předává neverbálním způsobem, který sebelepší e-mail nedokáže zachytit.

R30 – ESTJ – Oddělení majtkových daní

Představenému je 58–67 let, na úřadě pracuje 28–31 let, z toho 10 let na současné pracovní pozici. Bodový zisk syndromu vyhoření je 5,45, takže se jedná o vysoký stupeň.

Představený má celkovou úroveň vyhoření stanovenou jako vysokou, ale jednotlivé kategorie testu MBI vyšly všechny na střední úrovni, tudíž se pravděpodobně nejedná o akutně závažný problém. Samotný představený v rozhovoru uvádí, že je s prací i s lidmi spokojený.

Doporučuje se, aby si představený osvojil nějaké relaxační praktiky, které by mu pomohly odpočinout si od práce, aby se syndrom vyhoření zmírnil.

R33 – ESFJ – Odbor vyměřovací

Představenému je 58–67 let, na úřadě pracuje přes 32 let, z toho 6 let na současné pracovní pozici. Bodový zisk syndromu vyhoření je 3,65, takže se jedná o střední stupeň.

MBI neprokázal žádné zásadní problémy, veškeré hodnoty jsou hraniční, takže se zdá, že představený je na svém pracovním místě spokojený, což v rozhovoru sám potvrzuje. Dále v rozhovoru zmiňuje, že jeho motivem je snaha pomoci zaměstnancům kolem sebe (a to nejen podřízeným, ale klidně i ostatním představeným).

Na základě získaných dat je doporučeno, aby představený R33 více delegoval své úkoly, nebo alespoň omezil snahu pomáhat s úkoly ostatním. Snaha pomoci je pro ESFJ přirozená, ale může s tím být spojeno pracovní přetížení, což by mohlo vysvětlovat, proč takto spokojený vedoucí nemá nízkou úroveň syndromu vyhoření.

5.3 Celkové doporučení pro finanční úřad

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s vybranými manažery FÚ je doporučeno následující:

1. Představení úřadu by měli více dbát na osobní kontakt, zejména v otázce zadávání důležitých úkolů. Zaslání zadání e-mailem má sice své opodstatnění, protože zaměstnanci mají zadání neustále před sebou a mohou se k němu vracet. Na druhou stranu je vhodné e-mail doplnit i přímým předáním informace během rozhovoru, neboť je větší šance, že zaměstnanec přímo porozumí konkrétnímu zadání, jelikož podvědomě přijímá mnoho neverbálních signálů, které není možné e-mailem předat.
2. Představeným úřadu je doporučeno, aby více sledovali vnější projevy naznačující vyhoření, jako je přehnaná negativita, snížení energie a výkonnosti nebo změna v chování (agresivní reakce na podněty, které zaměstnanci dříve nevadily), protože z 40 respondentů bylo 29 (72,5 %) diagnostikováno s vysokou úrovní syndromu vyhoření. K tomu se váže apel na vyšší vedení státní správy, aby do školení pro představené zavedli právě rozpoznávání vnější projevů vyhoření, postupy, jak tento úkaz řešit a ideálně i školení o prevenci.
3. S odvoláním na teorii ohledně syndromu vyhoření je vytvořeno organizační doporučení, a sice aby úřad začal využívat služeb psychologického pracovníka (psychoterapeuta či kouče), který by zaměstnancům pomáhal v případě přetížení a náznaku vyhoření. Nebylo

by od věci mít na úřadě takového pracovníka trvale, ale pomoci mohou i přednášky a konzultace pro všechny zaměstnance.

ZÁVĚR

V dnešním dynamickém prostředí jsou manažeři i zaměstnanci neustále tlačeni k většímu výkonu. Úspěch není determinován pouze znalostmi z pracovní problematiky, roli hrají i mnohé další dovednosti a schopnosti vyrovnávat se s rozličnými situacemi. Vystala otázka, jak tyto dovednosti identifikovat a jakým způsobem s nimi pracovat, aby bylo dosaženo nejlepších výsledků. Manažerská profese je neoddělitelně spojena s vedením a rozvojem pracovníků. Proto je vhodné, aby manažeři uměli rozpoznávat znaky syndromu vyhoření a vhodně využívali znalosti o osobnostních preferencích svých podřízených.

Cílem práce je zhodnotit aspekty manažerské práce s důrazem na syndrom vyhoření a osobnostní typologii zaměstnanců vybrané organizace. Právě tyto aspekty jako různorodost osobnosti a přepracovanost vedoucí k syndromu vyhoření jsou často přehlížené hodnoty, kterým je ovšem potřeba věnovat pozornost. K tomuto cíli byly definovány ještě čtyři doprovodné hypotézy, které byly pospány a zkoumány ve druhé části bakalářské práce.

První část práce byla členěna do třech kapitol. V první kapitole byly popsány průběžné manažerské funkce, tj. plánování organizování, personální řízení, vedení lidí a kontrola. Dále kapitola obsahuje seznámení s vybranými aspekty manažerské práce, tj. činnostmi a situacemi, se kterými se každý manažer dostane do styku a dle vlastních hodnot si k nim vytváří subjektivní vztah. Druhá kapitola popisovala více psychologická témata. Věnovala se syndromu vyhoření a typologii osobnosti, která na základě čtyř aspektů a osmi mentálních funkcí rozlišuje mezi šestnácti idealizovanými personami. Tato typologie slouží k porozumění motivům vlastním i cizím. Třetí kapitola krátce představila metodiku, která byla následně využita pro výpočet pravdivosti stanovených hypotéz, které se objevily v druhé části práce a jednomu ze způsobů testování úrovně syndromu vyhoření.

Druhá část práce představila běžné pracovní zaměření zaměstnanců finančního úřadu, aby bylo možné jejich porovnání s osobnostními typy z vybrané typologie. Následovalo přesné definování cíle a doprovodných hypotéz. Dále se práce věnovala analýze osobnostního typu, úrovni syndromu vyhoření a pracovní náplni u zaměstnanců a manažerů finančního úřadu. Analýza byla provedena na základě výsledků z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s manažery finančního úřadu.

Ukázalo se, že na finančním úřadu je přes 70 % zaměstnanců velmi vyhořelých, což je jistě alarmující zjištění, na jehož základě byla formulována odpovídající doporučení. Dále se zjistilo, že nejvyšší zastoupení zaměstnanců s ohledem na využívanou typologii MBTI je ze skupiny

Strážců (62,5 %), což je skupina, kterou spojuje především, že na primární či sekundární pozici mají mentální funkci zvanou introvertní percepce (Si), která jim umožňuje vykonávat repetitivní činnost bez větších obtíží, čímž se značně liší od typů ostatních. Sledované hypotézy ukázaly, že neexistuje přímá spojitost mezi úrovní syndromu vyhoření a odpracovanými roky na finančním úřadě na stejné pracovní pozici. Co se naopak potvrdilo je zjištění, že manažeři úřadu mají oproti ostatním zaměstnancům menší úroveň syndromu vyhoření.

Jako poslední bylo sepsáno třináct doporučení. Pět pro každého z manažerů, kteří se účastnili řízených rozhovorů, pět pro respondenty dotazníkového šetření, u kterých se vyskytla nejvyšší úroveň syndromu vyhoření a tři pro úřad jako takový. Mezi hlavní patří apel na manažery, aby se snažili sledovat projevy syndromu vyhoření u svých podřízených a v případě potřeby se snažili o jimi zvolený druh prevence.

POUŽITÁ LITERATURA

16 Personalities: “Je to tak úžasné, když jste konečně pochopeni.”, (2023). [online]. NERIS Analytics Limited [cit. 2023-01-23]. Dostupné z: <https://www.16personalities.com/cs>

ALDAG, Roman J. a Timothy STEARNS, (1987). Management. South-Western Publishing Company. ISBN 978-0538805629.

ALEX, K, (2009). Soft skills [online]. 2. S. Chand [cit. 2023-06-14]. ISBN 978-81-219-3192-2. Dostupné z:

https://books.google.cz/books?id=goorDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR., (2015) Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv, (2013). Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Pardubice: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, (2001). Management. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BLATNÝ, Marek, (2021). Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy. 7. Pardubice: Grada. ISBN 978-80-247-3434-7.

CAKIRPALOGLU., P, (2012). Úvod do psychologie osobnosti. Praha: Grada.. ISBN 978-80-247-4033-1.

ČAKRT, M., (2009). Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-017.

ČERNÝ, Vojtěch, (2012). Řeč těla: Neverbální komunikace pro obchodníky i pro běžný život. 2. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0124-1.

DE SAINT-EXUPÉRY, Antoine, (2015). Malý princ. Praha: Fortuna Libri. ISBN 978-80-7321-930-7.

FOTR, Jiří, Lenka ŠVECOVÁ a kolektiv, (2016). Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-33-0.

HENDL, Jan, (2015). Přehled statistických metod: Analýza a metaanalýza dat. 5. Praha: portál. ISBN 978-80-262-0981-2.

JUNG, C. G., (2020). Psychologické typy. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1654-4.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ, (2003). Syndrom vyhoření: Informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu [online]. 2. rozšířené vydání. Liberec: Státní zdravotní ústav [cit. 2023-06-03]. ISBN 80-7071-231-7. Dostupné z:

https://archiv.szu.cz/uploads/documents/czsp/edice/plne_znani/brozury/syndrom_20vyhoreni.pdf

KRÁLOVÁ, Magda, (2007). Perpetuum mobile. In: EDUPORTÁL [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2007 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z:

<http://edu.techmania.cz/cs/encyklopedie/fyzika/plyny/druhy-termodynamicky-zakon/perpetuum-mobile>

KRZNDARIC, Roman, (2013). Have we all been duped by the Myers-Briggs test?. In: CNN Money [online]. 15. 5. 2013 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z:

<https://web.archive.org/web/20140427104637/http://management.fortune.cnn.com/2013/05/15/myers-briggs-problems/>

KUBANOVÁ, Jana, (2008). Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi. 3. Bratislava: Statis. ISBN 978-80-85659-47-4.

MASLACH, C., S. E. JACKSON a M. P. LEITER, (1996). Burnout Self-Test: Maslach Burnout Inventory (MBI) [online]. [cit. 2023-01-13]. Dostupné z: <https://mondiahealth.co.za/wp-content/uploads/2021/06/Maslach-Burnout-Inventory-MBI.pdf>

PITTENGER, David J., (1993). Measuring the MBTI: ... And Coming Up Short. In: Indiana University Bloomington [online]. s. 1-2 [cit. 2023-01-29]. Dostupné z:

<https://jobtalk.indiana.edu/Articles/develop/mbti.pdf>

PRAŠKO, Ján a Roman PEŠEK, (2016). Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit. Pasparta. ISBN 978-80-88163-00-8.

VEBER, Jaromír, (2011). Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

Wikisocion: Profile by Gulenko [online]. (2021) [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://wikisocion.github.io/>

Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů. In. Sběrka zákonů České republiky. ISSN 1211-1244

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazníkové šetření – doslovné znění otázek	83
Příloha 2: Dotazníkové šetření – záznam všech odpovědí (MBTI, MBI, doprovodné dotazy)	85
Příloha 3: Bodové hodnocení testu zaměřeného na syndrom vyhoření (MBI).....	89
Příloha 4: Přepsaný záznam řízených rozhovorů s pěti manažery ve vybrané organizaci	90
Příloha 5: Výtah odpovědí na jednotlivé otázky z řízených rozhovorů.....	101

Příloha 1: Dotazníkové šetření – doslovné znění otázek

Otázka 1:

Klikněte na níže uvedený odkaz, který Vás přenese na oficiální stránky 16 Personalities. Tam aktivujte test osobnosti a dle instrukcí ho vyplňte. Závěrem Vám bude vybrán jeden z osobnostních typů, které Vás dle odpovědí nejvíce vystihuje. Následně se vraťte sem a zaškrtněte zkratku osobnostního typu, která Vám vyšla.

Otázka 2:

MBI test vyhoření:

Ke každému tvrzení vyberte jednu odpověď, která nejvíce vystihuje Vaše pocity ze zaměstnání. Při výběru odpovědi se orientujte buďto podle slovních odpovědí, nebo podle škály (0=vůbec nesouhlasím - 6=naprosto souhlasím).

Poznámka k otázce 2:

MBI test vyhoření – výsledky:

Výše uvedený test nemá automatické vyhodnocení, tudíž výsledky budu vyhodnocovat podle klíče sám. Pokud máte o výsledky zájem, můžete mi do odpovědi napsat e-mail, kam Vám je zašlu. Máte-li zájem o úplnou anonymitu, můžete si dle níže přiloženého klíče vše zjistit sami (pozn.: klíč je bohužel jen v angličtině).

Otázka 3:

Co Vás v zaměstnání nejvíce pozitivně stimuluje (např.: činnosti, benefity, kolektiv, prostředí...)? *(Otázka byla přidána dodatečně 1. 2. 2023)*

Otázka 4:

Co Vás v zaměstnání nejvíce negativně stimuluje (např.: činnosti, kolektiv, prostředí, pracovní podmínky...)? *(Otázka byla přidána dodatečně 1. 2. 2023)*

Otázka 5:

Vyberte činnost, kterou na FÚ převážně vykonáváte.

Otázka 6:

Jaký je Váš věk?

Otázka 7:

Kolik let pracujete na Finančním úřadu?

Otázka 8:

Kolik let z toho pracujete na své současné pozici?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Dotazníkové šetření – záznam všech odpovědí (MBTI, MBI, doprovodné dotazy)

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Osobnostní typ	INTP	INFJ	ENFJ	ESFJ	ISFJ	ISFJ	ESFJ	ISFJ	ESFJ	ISFJ	ENTJ	ENFJ	ESFJ	ENFJ	ISFJ	ESFJ	INFJ	ISFP	ESFP	ENFJ
MBI: Otázka 1	3	3	0	4	1	1	5	4	2	3	0	2	1	2	3	0	4	3	1	2
MBI: Otázka 2	3	3	1	5	4	1	5	4	1	4	1	1	1	5	3	1	3	2	2	2
MBI: Otázka 3	1	2	0	2	1	0	2	3	1	1	0	1	0	1	2	0	0	3	1	1
MBI: Otázka 4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	6	3	5	6	3	4	5
MBI: Otázka 5	2	0	0	0	0	1	0	3	1	1	0	2	0	0	1	0	1	0	0	0
MBI: Otázka 6	2	1	0	1	2	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	0	3	3	1	1
MBI: Otázka 7	3	3	5	5	5	1	3	3	3	4	4	1	2	5	3	4	6	1	4	5
MBI: Otázka 8	1	1	0	1	0	2	5	1	0	1	0	1	0	4	2	0	2	3	1	1
MBI: Otázka 9	2	2	5	4	1	3	0	2	0	1	3	6	3	5	1	3	6	2	2	4
MBI: Otázka 10	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
MBI: Otázka 11	1	1	1	0	0	0	4	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0
MBI: Otázka 12	4	2	5	1	4	0	1	4	2	3	4	2	4	1	2	3	5	3	4	5
MBI: Otázka 13	1	0	0	0	0	1	3	1	1	3	0	1	0	2	1	0	2	3	0	1
MBI: Otázka 14	4	3	1	2	2	0	5	1	0	3	3	2	0	1	1	0	6	1	1	4
MBI: Otázka 15	1	3	1	1	2	0	4	1	0	1	3	1	0	0	0	0	0	3	0	0
MBI: Otázka 16	1	0	0	0	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	0	3	3	1	1
MBI: Otázka 17	2	5	5	4	2	2	5	4	3	4	4	5	4	5	5	3	6	3	4	5
MBI: Otázka 18	4	3	5	4	5	1	5	4	4	5	3	6	3	5	4	4	6	3	4	5
MBI: Otázka 19	2	1	4	3	0	4	2	1	2	5	0	2	5	2	2	5	6	3	1	1
MBI: Otázka 20	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	2	1	0	0	1	3	0	0
MBI: Otázka 21	1	1	2	1	1	1	0	2	3	5	4	1	1	5	1	0	1	3	0	0
MBI: Otázka 22	1	1	0	0	0	0	0	3	0	1	0	1	0	0	1	0	0	3	0	1
Pracovní náplň	PZ	VŘ1	KVČ	KVČ	KVČ	VŘ1	VŘ1	RŘ	KVČ	KVČ	VŘ2	VŘ1	VŘ1	ŘČ	VŘ1	VŘ2	ŘČ	VŘ1	VŘ1	VŘ1
Věk	63	33	63	53	42	42	42	42	42	63	42	33	42	53	23	53	53	53	63	63
Léta na FÚ	30	18	10	30	2	30	18	6	2	22	2	2	2	30	2	26	22	14	22	34
Léta na FÚ pozice	14	10	10	30	2	14	14	6	2	22	2	2	2	10	2	14	10	14	18	26

Respondent	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Osobnostní typ	ESFJ	INFP	ESFJ	ESFJ	ESFJ	ESTJ	ISFJ	ESTP	ENFP	ESTJ	ISFJ	ISFJ	ESFJ	ESFJ	ESFJ	ESFJ	INFP	ESFJ	ESFJ	INTJ
MBI: Otázka 1	1	1	3	3	1	4	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	4	4	1	2
MBI: Otázka 2	3	1	4	4	1	4	1	3	3	3	4	3	2	3	3	1	6	2	1	1
MBI: Otázka 3	0	2	1	1	0	3	1	0	1	0	0	3	0	1	0	0	5	1	1	2
MBI: Otázka 4	5	5	5	5	1	3	5	6	5	6	6	5	0	4	5	6	4	5	6	6
MBI: Otázka 5	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
MBI: Otázka 6	1	4	1	1	1	2	1	1	1	3	4	1	0	1	2	0	5	2	1	2
MBI: Otázka 7	5	2	5	5	0	2	3	1	5	5	6	1	5	4	2	6	3	5	5	5
MBI: Otázka 8	0	1	3	1	0	3	1	1	1	2	0	2	0	1	0	0	5	1	1	2
MBI: Otázka 9	0	3	5	5	5	1	6	2	1	1	5	1	5	4	3	5	1	5	3	4
MBI: Otázka 10	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0
MBI: Otázka 11	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0
MBI: Otázka 12	3	3	5	5	6	4	6	3	3	6	5	3	6	2	5	6	1	5	5	3
MBI: Otázka 13	0	4	1	0	1	3	1	1	1	2	1	2	0	2	0	0	2	0	0	0
MBI: Otázka 14	0	3	3	1	3	3	3	1	2	2	2	2	1	3	0	0	1	3	1	3
MBI: Otázka 15	0	2	0	1	1	0	1	4	0	3	1	2	0	1	0	0	1	0	0	2
MBI: Otázka 16	1	4	1	0	1	2	1	1	1	5	1	2	1	1	0	0	4	1	0	2
MBI: Otázka 17	0	4	5	5	6	2	6	4	6	6	2	3	5	3	5	6	4	3	5	5
MBI: Otázka 18	5	5	5	5	6	4	5	4	3	5	2	3	5	3	5	6	3	2	5	5
MBI: Otázka 19	0	3	1	5	5	2	6	3	5	1	5	5	5	4	2	0	1	5	2	5
MBI: Otázka 20	0	4	1	1	1	2	1	0	0	2	1	1	0	1	0	0	5	0	0	0
MBI: Otázka 21	0	5	1	1	3	2	6	2	6	6	1	2	5	2	0	6	5	0	5	2
MBI: Otázka 22	0	0	0	1	0	1	0	0	1	3	0	0	2	0	0	0	3	0	0	1
Pracovní náplň	VŘ1	VŘ1	VŘ1	KVČ	VŘ1	KVČ	ŘČ	VŘ1	ŘČ	VŘ1	ŘČ	VŘ1	ŘČ	VŘ1	VŘ1	VŘ1	KVČ	PO	PZ	VŘ1
Věk	33	63	53	42	53	42	53	42	53	63	42	42	63	53	63	53	53	53	53	53
Léta na FÚ	6	34	30	2	6	26	26	10	26	30	14	6	34	30	22	30	18	10	10	18
Léta na FÚ pozice	2	22	10	2	6	22	10	10	10	10	6	6	6	26	22	10	18	10	10	14

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda:

Seznam otázek k testu vyhoření MBI (Otázka 1 až Otázka 22) (Maslach, 1996):

1. Kvůli práci se cítím emocionálně vyčerpaný/á.
2. Na konci pracovního dne se cítím vyčerpaný/á.
3. S vidinou celého dne v práci se cítím vyčerpaný/á hned po probuzení.
4. Bez potíží rozumím jednání svých kolegů/nadřízených/třetích stran.
5. Mám pocit, že se k lidem, se kterými pracuji, chovám odosobněně (jako k věcem).
6. Celodenní práce s lidmi je pro mě náročná.
7. Úspěšně se vyrovnávám s problémy ostatních lidí.
8. Kvůli práci se cítím vyhořelý/á.
9. Cítím, že skrz svou práci pozitivně ovlivňuji ostatní lidi.
10. Od doby, co vykonávám tuto práci, jsem se k lidem začal/a chovat více bezohledně.
11. Obávám se, že se díky této práci stávám emocionálně nepřístupným/nepřístupnou.
12. Cítím se plný/á energie.
13. Kvůli práci se cítím frustrovaně.
14. Mám pocit, že pracuji více, než je zdrávo.
15. Problémy mých kolegů/třetích stran mě nezajímají.
16. Být při práci v přímém kontaktu s lidmi je příliš stresující.
17. Je pro mě snadné na pracovišti vytvořit uvolněnou atmosféru.
18. Cítím se pozitivně stimulován/a, když blízce spolupracuji s kolegy/třetími stranami.
19. V práci se cítím doceněný.
20. Mám pocit, že jsem "v koncích".
21. Emocionální problémy na pracovišti mě nevyvádí z míry.
22. Mám pocit, že mě někteří z kolegů/třetích stran viní za vlastní problémy.

Bodové hodnocení:

Otázky jsou seskupeny do třech kategorií (emoční vyčerpání, depersonalizace, naplnění osobních úspěchů). Ke každé otázce je možné dát bodové hodnocení v rozmezí 0 až 6. Dle součtu bodů jednotlivých kategorií (viz Tabulka 1) je definována úroveň vyhoření v příslušné kategorii.

Tabulka 1: Bodové hodnocení testu vyhoření

	Nízká úroveň vyhoření	Střední úroveň vyhoření	Vysoká úroveň vyhoření
Emoční vyčerpání	0–17	18–29	30–42
Depersonalizace	0–5	6–11	12–42
Naplnění osobních úspěchů	48–40	39–34	33–0

Zdroj: vlastní zpracování dle Maslach, 1996

Seznam zkratk použitých v Příloze 2:

KVČ Kontrolní a vyhledávací činnost

PO Provozní oddělení

PZ Provozní zabezpečení

RŘ Registrační řízení

ŘČ Řídící činnost

VŘ1 Vyměřovací řízení

VŘ2 Vymáhací řízení

Příloha 3: Bodové hodnocení testu zaměřeného na syndrom vyhoření (MBI)

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Osobnostní typ	INTP	INFJ	ENFJ	ESFJ	ISFJ	ISFJ	ESFJ	ISFJ	ESFJ	ISFJ	ENTJ	ENFJ	ESFJ	ENFJ	ISFJ	ESFJ	INFJ	ISFP	ESFP	ENFJ
Emoční vyčerpání	12	9	1	8	6	7	20	12	6	15	5	12	7	12	11	0	21	19	5	10
Depersonalizace	9	10	3	8	7	2	16	15	3	10	6	7	1	6	8	1	5	12	3	4
Osobní úspěchy	23	22	35	27	23	17	21	24	22	31	27	26	26	34	21	27	42	21	23	30
Bodový podíl	VLASTNÍ BODOVÁNÍ																			
Emoční vyčerpání	0,71	0,53	0,06	0,47	0,35	0,41	1,69	0,71	0,35	0,88	0,29	0,71	0,41	0,71	0,65	0,00	1,72	1,66	0,29	0,59
Depersonalizace	1,82	1,91	0,60	1,73	1,64	0,40	2,38	2,36	0,60	1,91	1,55	1,64	0,20	1,55	1,73	0,20	1,00	2,29	0,60	0,80
Osobní úspěchy	2,70	2,67	1,90	2,82	2,70	2,52	2,64	2,73	2,67	2,94	2,82	2,79	2,79	1,87	2,64	2,82	0,88	2,64	2,70	2,91
SUMA	5,22	5,11	2,56	5,02	4,69	3,33	6,71	5,79	3,62	5,73	4,66	5,13	3,40	4,12	5,01	3,02	3,60	6,58	3,59	4,30
Respondent	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Osobnostní typ	ESFJ	INFP	ESFJ	ESFJ	ESFJ	ESTJ	ISFJ	ESTP	ENFP	ESTJ	ISFJ	ISFJ	ESFJ	ESFJ	ESFJ	ESFJ	INFP	ESFJ	ESFJ	INTJ
Emoční vyčerpání	3	21	13	7	8	19	9	6	8	18	11	11	3	11	3	1	26	11	4	11
Depersonalizace	3	6	6	7	2	11	6	11	5	10	5	8	6	5	3	1	25	3	2	6
Osobní úspěchy	18	30	32	36	32	20	43	25	34	36	32	23	36	26	27	41	22	30	36	35
Bodový podíl	VLASTNÍ BODOVÁNÍ																			
Emoční vyčerpání	0,18	1,72	0,76	0,41	0,47	1,66	0,53	0,35	0,47	1,62	0,65	0,65	0,18	0,65	0,18	0,06	1,90	0,65	0,24	0,65
Depersonalizace	0,60	1,55	1,55	1,64	0,40	2,00	1,55	2,00	1,00	1,91	1,00	1,73	1,55	1,00	0,60	0,20	2,60	0,60	0,40	1,55
Osobní úspěchy	2,55	2,91	2,97	1,92	2,97	2,61	0,90	2,76	1,87	1,92	2,97	2,70	1,92	2,79	2,82	0,85	2,67	2,91	1,92	1,90
SUMA	3,32	6,18	5,28	3,97	3,84	6,26	2,97	5,11	3,34	5,45	4,62	5,07	3,65	4,43	3,59	1,11	7,16	4,16	2,56	4,09

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4: Přepsaný záznam řízených rozhovorů s pěti manažery ve vybrané organizaci

Respondent 33 (ESFJ)

Otázka 1: Kterého útvaru jste představený/á?

„Odboru vyměřovacího.“

Otázka 2: Kolik ve vašem útvaru pracuje zaměstnanců?

„38 zaměstnanců. 1 pracovník spadá přímo pode mě, a potom jsou pode mnou 3 oddělení. Každé oddělení má svého vedoucího a pod toho vedoucího spadá 10-12 řadových pracovníků.“

Otázka 3: Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

„Na jakékoliv vedoucí pozici? Asi 25 let. Na této pozici jsem 6 let.“

Otázka 4: Jaký máte ke své práci vztah?

„Vřelý. Baví mě to. Obecně mě baví práce na FÚ i práce vedoucího.“

Otázka 5: Jaký máte vztah k práci s lidmi?

„Spíš pozitivní.“

Otázka 6: Jak se Vám pracuje s podřízenými?

„Dobře. Myslím, že základem práce vedoucího je pochopit, že musí pracovat s lidmi, které má, a že se tomu musí přizpůsobit. Měl by v sobě najít určitou míru tolerance a měl by se snažit svým podřízeným pomoci. Měl by dokázat lidem říct, co mají dělat a jak to dělat. Se slušností nejdál dojdeš.“

Otázka 7: Jak se Vám pracuje s ostatními lidmi v zaměstnání (ostatní představení, nadřízení, daňové subjekty...)?

„S ostatními kolegy na všech pozicích se mi spolupracuje dobře. Řekla bych, že to je tím, že mám přátelský vztah ke všem pracovníkům. Jelikož zde pracuji již dlouho, tak velkou část pracovníků osobně znám. Domnívám se, že v případě, že jsem v nějakém kontaktu s jinými pracovníky, tak že to chápou z mé strany jako pokus o vyřešení či vyjasnění problému, nebo o najetí společného řešení.“

Otázka 8: Jaký máte vztah k lidem mimo zaměstnání?

„Pravděpodobně ano. Obecně ke všem lidem se snažím přistupovat přátelsky a bez předsudků. A snažím se být empatická.“

Otázka 9: Dopřáváte svým podřízeným volnost, nebo jste spíš striktnější?

„Obávám se, že dopřávám svým podřízeným až příliš volnosti. Na druhou stranu věřím, že každý zaměstnanec úřadu by měl být dostatečně kvalifikovaný pro samostatnou práci.“

Otázka 10: Delegujete na podřízené úkoly, nebo máte ve zvyku řešit to sám/sama?

„Hodně úkolů deleguji, ale jsou jisté úkoly, které musím dělat sama. Někdy i za celé územní pracoviště.“

Otázka 11: Podle čeho soudíte uchazeče během výběrového řízení?

„V průběhu pohovoru není zas tak důležité, aby ten člověk měl znalosti z daňové oblasti, protože je to hodně rozsáhlá oblast a lidé mimo tuto oblast mají jenom kusé informace, takže spíš během pohovoru sledujeme komunikační schopnosti, logické myšlení. Dá se říci, že máme radost, když slyšíme jako odpověď: Nevím., protože ho hned vyzveme, aby to zkusil logicky vymyslet. Sledujeme vystupování a prezentaci člověka. Dále vyhodnocujeme, na jakou pozici se ten člověk uchází a zda jeho povaha odpovídá oné pozici. V případě, že bude pracovat v nějaké konkrétní skupině, tak i sledujeme, jestli je vhodný pro práci ve skupině. Jestli by nebyl konfliktní a jestli by zapadl do kolektivu.“

Otázka 12: Jakým způsobem zadáváte svým podřízeným úkoly?

„Hodně využívám mailovou komunikaci. Je to praktické, jelikož moji podřízení jsou rozloženi po třech podlažích, takže než bych je všechny obešla a všude vysvětlila, co mají za úkol, tak by to bylo časově náročné. Mail využívám také proto, že chci podat zadání co nejpodrobnější a co nejjasnější. Někdy mě mrzí, že je tak málo času na nějakou osobní komunikaci, ale snažím se aspoň denně projít všechny kanceláře, abych vše zkontrolovala a navázala s podřízenými kontakt.“

Otázka 13: Jak často kontrolujete práci svých podřízených?

„Neustále. Průběžně. U nás je kontrola založena na tom, že každý pracovník nemůže sám o sobě vydat nějaké rozhodnutí. Dost je potřeba dát nejprve ke schválení buďto svému vedoucímu, nebo mně, nebo paní ředitelce. Už jen tím vidím jakýsi výsledek práce a můžu do toho v případě potřeby zasáhnout a vrátit k přepracování. Dále dělám průběžně kontroly, co jak kdo stíhá udělat. V jaké fázi dokončení všechny úkony jsou. Takže bych řekla, že kontrola je každodenní.“

Otázka 14: Proč ty věci děláte takhle? Je to z vlastní vůle, nebo vás k tomu přivedla zkušenost?

„Moje povaha je taková, že nejsem konfliktní člověk a druhak jsem dospěla k poznání, že po dobrém se zvládne daleko víc než nějakými rozkazy. Řekla bych, že už i ti zaměstnanci vědí, že mou snahou je jim spíš pomoci nebo je dovést do cíle, než jim něco přikazovat nebo zakazovat.“

Otázka 15: Jste se svými podřízenými spokojen/a?

„Asi ano. Téměř ano. Jsou tam podřízení, o které se můžu 100% opřít. Pak tam je řada pracovníků, kteří nejsou tak výkonní. A je tam i pár relativně slabších pracovníků, ale i oni pracují bez větších odchylek. Jenom jim to třeba víc trvá.“

Otázka 16: Pokládáte se za plánujícího a organizačně schopného člověka?

„No, asi ano. Plánující určitě. Plánuju aspoň v nějaké reálné době. Asi ano. S ohledem na můj charakter práce je potřeba úkoly rozdělit a odhadnout kdo to zvládne, v jakém rozsahu a kolik času mu to asi zabere. Řekla bych, že musím plánovat a rozhodovat se, jak vše zorganizovat.“

Otázka 17: Jak na Vás doléhají stresové situace?

„Stresové situace se u nás vyskytují. Za tu dobu, co tam jsem, tak jsem se naučila mnohdy nějakým konfliktům a stresu vyhnout, nebo je utlumit. V okamžiku, kdy je hodně práce (březen, duben), kdy se řeší hodně přiznání a je tam nápor s komunikací s lidmi, tak pocítuji hodně stresu a občas to na mě doléhá. Ale snažím se, aby se to nepodepsalo na mém stylu vedení. Za ty roky už jsem ale vytrénovaná, takže se málokdy nechám vytočit.“

Otázka 18: Zvládáte běžně dodržovat stanovené termíny?

„Když dostanu úkol s termínem, tak od číslo jedna rozmýšlím, jakým způsobem ho splním, zda ho budu řešit sama nebo ho zadám, a co budu po lidech chtít. Snažím se úkoly plnit nejpozději v den odevzdání. Jednou dvakrát do půl roku se stává, že úkoly odevzdávám po termínu, ale to je spíš tím, že si to nepoznačím a zapomenu. Většinou to chci odevzdat nejpozději den dopředu. Osobně jsem typ člověka, který úkoly odkládá a nechává je na poslední chvíli. Ale jako vedoucí to musím řešit co nejdříve, abych dala případně i prostor podřízeným pracovníkům, takže se snažím to mít co nejdříve hotové.“

Část 19: V této části rozhovoru byl probrán výsledek, proběhl dialog o správnosti a interpretaci výsledků, a nakonec byl prostor pro dotazy z jejich strany (vše kromě osobnostního typu podléhá anonymitě).

Osobnostní typ: ESFJ

Otázka 20: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

ČVUT, fakulta strojní, obor ekonomika a řízení výroby.

Otázka 21: Máte vystudované řízení?

„Ne. Vzdělání bylo dosaženo ještě za období reálného socialismu, kdy i ekonomické poučky fungovaly jinak.“

Otázka 22: Absolvoval/a jste školení na soft skills dovednosti se zaměřením na práci s různými osobnostními typy nebo obecně na školení o managementu?

„Možná dvě nebo tři. Byly to tak třídní školení, možná ani to ne. Nevybavuji si, že bych absolvovala nějaké zásadnější školení v tomhle směru.“

Otázka 23: Nacházíte v těch školeních přínos? Přál/a byste si, aby taková školení probíhala častěji?

„Ty školení, co jsem absolvovala byly tak v posledních šesti letech a akorát mě utvrdili v tom, že to, jak funguju jako vedoucí je správná cesta. Smysl to mělo především pro lidi, kteří nemají tak velkou praxi.“

Respondent 29 (ENFP)

Otázka 1: Kterého útvaru jste představený/á?

„Ředitelka územního pracoviště.“

Otázka 2: Kolik ve vašem útvaru pracuje zaměstnanců?

„107. Zde na územním pracovišti jsem ta nejvyšší. Nade mnou je až ředitel finančního úřadu pro Pardubický kraj.“

Otázka 3: Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

„Osm let. Teď už možná devět.“

Otázka 4: Jaký máte ke své práci vztah?

„Zatím musím říct, že mě to baví, ale občas si připadám jako na houpačce. Že jsem většinou spokojená, ale když se ženou takové ty úkoly, co člověku připadají nesmyslný, tak si říkám, kde to jsem.“

Otázka 5: Jaký máte vztah k práci s lidmi?

„Jak jsme dělali ty testy, tak já si myslím, že to je to, co mě tady ještě drží – ta práce s lidma. Není to tak, že bych si připadala kvůli lidem vyhořelá a měla pocit, že mě štvou. To ne. Celkem s lidmi vycházím a myslím si, že dokážu pracovat s různými typy osobností u nás. Jsou tady hodní lidi. Lidi, kterým zadám úkol a vím, že ho splní a pak jsou tady lidi, kteří jsou takový hodně... no, je s nimi těžké pořízení. Mají svou hlavu, všechno je špatně a nic se nedaří.“

Otázka 6: Jak se Vám pracuje s podřízenými?

Viz otázka 5.

Otázka 7: Jak se Vám pracuje s ostatními lidmi v zaměstnání (ostatní představení, nadřízení, daňové subjekty...)?

„Dobře, ale je tam rozdíl. Například mezi nadřízenými a podřízenými. Třeba mi trvá, než někomu nabídnu tykáni, protože s vykáni se líp vede. Ale snažím se být v rámci mezi přátelská a věřím, že se nebojí sem zamnou přijít, když je potřeba.“

Otázka 8: Jaký máte vztah k lidem mimo zaměstnání?

„Já si myslím, že stejný. Dokážu se bavit téměř s každým.“

Otázka 9: Dopřáváte svým podřízeným volnost, nebo jste spíš striktnější?

„Volnost, určitě volnost. Já se snažím moc jim do toho nekecat. Jsou tam samozřejmě dané věci, co se, jak musí. Všichni to vědí. Pokud nastanou problémy, tak se je snažím řešit, ale jinak se snažím nechávat volnost. Pokud je vedoucí schopný, a to své oddělení si ukočiruje, má výsledky a nejsou tam žádné problémy, tak ho nechám, ať si dělá, co chce. Pokud to samozřejmě není něco protiprávního nebo nejsou šikanovaný lidi.“

Otázka 10: Delegujete na podřízené úkoly, nebo máte ve zvyku řešit to sám/sama?

„Tak. Tam je asi potřeba rozdělit typ úkolu. Personální otázky řeším sama, nebo to maximálně předám zástupci. Ale v otázce daňových věcí je to tak, že ty největší složitosti, co už sama neumím, tak ty deleguju. Řekla bych, že docela dost. Každý vedoucí dostane předaný úkol a potom to spolu probereme a vyřešíme. Ale delegovat musím, protože bych to ani jinak sama nestíhala.“

Otázka 11: Podle čeho soudíte uchazeče během výběrového řízení?

„Z mé pozice to možná není úplně správné, ale já vždy dám na to, jaký ten člověk je a jak se baví. Ta odborná stránka je samozřejmě důležitá, ale u mě to není top priorita. Pokud je člověk aspoň trochu inteligentní a myslím si, že na tu pozici má, tak mě mnohem víc zajímá, zda zapadne do kolektivu a zda se mi s ním bude dobře pracovat. Odbornost se následovně doučí a vše bude fajn, nebo se nedoučí a pak se rozloučíme.“

Otázka 12: Jakým způsobem zadáváte svým podřízeným úkoly?

„Záleží na druhu úkolu. Pokud přijde společný úkol, tak svolám rychloporadu, kde se domluvíme, co a jak. Jednodušší věci řeším přes e-mail. Ty nejbanálnější řeším přes telefon. A pokud je potřeba zadat někomu něco důležitého, tak si je buď zavolám, nebo za nimi sama zajdu.“

Otázka 13: Jak často kontrolujete práci svých podřízených?

„Vím, že na jiném úřadě na mé pozici je žádáno, aby každý vedoucí odevzdal jednou týdně přehled. To já nechci, protože vím, že práce je i tak dost. Takže psát nějaké výstupy a půl dne to řešit je nesmysl. Pokud jim všechno funguje, tak proč je stresovat a přidělovat další práci.“

Ale občas namátkově kontroluji. Mrknu do našeho systému a vidím, zda se pracuje nebo ne. Pokud je něco špatně, tak upozorním, pokud je to dlouho, tak už dám za uši a řeším to.“

Otázka 14: Proč ty věci děláte takhle? Je to z vlastní vůle, nebo vás k tomu přivedla zkušenost?

„Asi je to moje přirozenost.“

Otázka 15: Jste se svými podřízenými spokojen/a?

Bez odpovědi.

Otázka 16: Pokládáte se za plánujícího a organizačně schopného člověka?

„Lhala bych, kdybych řekla, že jsem striktně plánující. To nejsem. Základní body mám, ale hodně improvizuju. Podle potřeby. Ale organizaci asi zvládám. Když se objeví nějaký problém, tak se tomu umím rychle přizpůsobit a zorganizovat práci tak, aby byl problém co nejdříve vyřešen.“

Otázka 17: Jak na Vás doléhají stresové situace?

„Považuji se za hodně klidného člověka. Moje děti říkají: „Ty jsi hodná, mamko, ale když už přeroste, tak rádíš jak černá ruka.“ Vydržím hodně, snažím se být neustále v klidu, ale když už je toho moc, tak jsem hodně přísná a možná i nepříjemná.“

Otázka 18: Zvládáte běžně dodržovat stanovené termíny?

„Nezačnu hned. Prvních pár dní to odkládám, promyslím si to a teprve potom začnu pracovat. Odevzdávám to vždy s předstihem, jen výjimečně v den odevzdání.“

Část 19: V této části rozhovoru byl probrán výsledek, proběhl dialog o správnosti a interpretaci výsledků a nakonec byl prostor pro dotazy z jejich strany (vše kromě osobnostního typu podléhá anonymitě).

Osobnostní typ: ENFP

Otázka 20: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Mgr. Právo, ale jedna zkouška u státnic byla z managementu.

Otázka 21: Máte vystudované řízení?

„Ne.“

Otázka 22: Absolvoval/a jste školení na soft skills dovednosti se zaměřením na práci s různými osobnostními typy nebo obecně na školení o managementu?

Bez odpovědi.

Otázka 23: Nacházíte v těch školeních přínos? Přál/a byste si, aby taková školení probíhala častěji?

Bez odpovědi.

Respondent 17 (ISFJ)

Otázka 1: Kterého útvaru jste představený/á?

„Oddělení vyměřovací II.“

Otázka 2: Kolik ve vašem útvaru pracuje zaměstnanců?

„11 zaměstnanců.“

Otázka 3: Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

„Deset let.“

Otázka 4: Jaký máte ke své práci vztah?

„Něco mě těší a něco mě netěší. Převažuje to, co mě těší, ale čím dál víc přibývá i věcí, které mě netěší. Jak se mění ty podmínky práce, stále nové příkazy ze shora.“

„Vztahy s lidmi mě těší moc. Problematika je taky v pořádku, ale ty úkoly ze shora a milion metodických pokynů a postupů mně vadí. Ten postup a tlak na lidi je obrovský.“

Otázka 5: Jaký máte vztah k práci s lidmi?

„Práce s lidmi mě na tom baví nejvíc. Ta organizace, povídání, to mě baví. Snažím se chovat lidsky, protože chci, aby ty holky byly v pohodě, protože pak líp pracují.“

Otázka 6: Jak se Vám pracuje s podřízenými?

„Asi stejný, já mám všechny lidi stejně ráda.“

Otázka 7: Jak se Vám pracuje s ostatními lidmi v zaměstnání (ostatní představení, nadřízení, daňové subjekty...)?

„Jsem společenská, ráda pomáhám. Snažím se mít se všemi stejně dobrý vztah.“

Otázka 8: Jaký máte vztah k lidem mimo zaměstnání?

Bez odpovědi.

Otázka 9: Dopřáváte svým podřízeným volnost, nebo jste spíš striktnější?

„No, jak se to vezme. Zadám jim úkol, zadám jim termín, ale pak nejsem žádný pes. Když někdo nestíhá, tak na něj nervu a nerozčiluju se. Nejsem příliš autoritativní typ, snažím se, aby ty lidi byli v pohodě. Ale výsledky samozřejmě chci mít.“

Otázka 10: Delegujete na podřízené úkoly, nebo máte ve zvyku řešit to sám/sama?

„Je to potřeba, jinak by toho bylo hrozně moc. Deleguju úkoly, ale jen těm, kteří jsou schopni to udělat. Snažím se ty úkoly i předpřipravit, když mám prostor.“

Otázka 11: Podle čeho soudíte uchazeče během výběrového řízení?

„Samozřejmě sleduji, jestli vědí něco o tom, na co se ptáme. Ale zajímá mě i jejich komunikativnost, zda nejsou protivní nebo namyšlení. Vnímám osobnost těch lidí a když mám pocit, že by mi rozbořili kolektiv, tak je nechci, i když vidím, že by byli dobří.“

Otázka 12: Jakým způsobem zadáváte svým podřízeným úkoly?

„Úkoly pro celé oddělení posílám mailem. Napíšu k tomu i pokyny a dodám, že se mají přijít zeptat, kdyby něco nebylo jasné. Ale s individuálními pokyny zase chodím já.“

Otázka 13: Jak často kontrolujete práci svých podřízených?

„Hodně. Minimálně 1x měsíčně hledám v systému resty, nebo když se blíží nějaký termín, tak kontroluji, zda je všechno vyřešeno. Mnohdy jim tím i pomáhám, protože mají mnoho práce a nemají ani čas si to všechno kontrolovat, takže já je vlastně i upozorním, pokud něco přehlédly.“

Otázka 14: Proč ty věci děláte takhle? Je to z vlastní vůle, nebo vás k tomu přivedla zkušenost?

„Je to moje přirozenost, být spíš hodnější než nějaký pes. Začala jsem to takhle dělat před deseti lety a funguje to. Přirozenost se osvědčila.“

Otázka 15: Jste se svými podřízenými spokojen/a?

„Rozhodně, mám ty holky ráda, je na ně spoleh.“

Otázka 16: Pokládáte se za plánujícího a organizačně schopného člověka?

„Jo. Plánuji dlouhodobě, důležité věci si píšu do kalendáře a dopředu se jim věnuji. Umím zorganizovat jak věci, tak lidi. Myslím si, že jsem v tomhle lepší než v té problematice, tam musím občas hledat.“

Otázka 17: Jak na Vás doléhají stresové situace?

„Záleží na mé fyzické kondici. Když mi je dobře, tak mě hned tak něco nerozhodí, ale pokud se něco ozve, tak se mi špatně zvládají nějaké náporové situace. Stresu je tady v práci dost, takže záleží na té kondici. To pak mám sílu jen na ty základní věci a nějaké šoky nezvládám. Ale snažím se, aby to na mě ty holky (podřízené) nepoznaly.“

Otázka 18: Zvládáte běžně dodržovat stanovené termíny?

„Ještě se mi nestalo, abych něco dodala po termínu. Jsem ten typ člověka, co všechno dělá co nejdřív.“

Část 19: V této části rozhovoru byl probrán výsledek, proběhl dialog o správnosti a interpretaci výsledků a nakonec byl prostor pro dotazy z jejich strany (vše kromě osobnostního typu podléhá anonymitě).

Osobnostní typ: INFJ

Otázka 20: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Ing. Management nebyl hl. obor studia.

Otázka 21: Máte vystudované řízení?

„Ne.“

Otázka 22: Absolvoval/a jste školení na soft skills dovednosti se zaměřením na práci s různými osobnostními typy nebo obecně na školení o managementu?

„Ano. Je těžké se tam dostat, ale už jsem na několika byla.“

Otázka 23: Nacházíte v těch školeních přínos? Přál/a byste si, aby taková školení probíhala častěji?

„Rozhodně tam vidím přínos, chtěla bych, aby to tady bylo více dostupné.“

Respondent 27

Otázka 1: Kterého útvaru jste představený/á?

„Vyměřovací oddělení.“

Otázka 2: Kolik ve vašem útvaru pracuje zaměstnanců?

„11-12. Záleží na tom, jak se mění stavy.“

Otázka 3: Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

„Necelých deset let.“

Otázka 4: Jaký máte ke své práci vztah?

„Snažím se být stále pozitivní. Jsou tu věci, u kterých mě optimismus celkem opouští, ale obecně se snažím být pozitivní.“

Otázka 5: Jaký máte vztah k práci s lidmi?

„Řekla bych, že empatický. Nechci být člověk, který jen řídí, ale chci dávat návod a pomáhat.“

Otázka 6: Jak se Vám pracuje s podřízenými?

Bez odpovědi.

Otázka 7: Jak se Vám pracuje s ostatními lidmi v zaměstnání (ostatní představení, nadřízení, daňové subjekty...)?

Bez odpovědi.

Otázka 8: Jaký máte vztah k lidem mimo zaměstnání?

„Myslím, že mám ke všem lidem stejný vztah. Nejsem nepřátelská, snažím se vyjít s každým. Možná až moc. Někdy je mi vyčítáno, že s lidmi až moc soucítím, ale s tím nic neudělám. Jsem jaká jsem.“

Otázka 9: Dopřáváte svým podřízeným volnost, nebo jste spíš striktnější?

„Vždycky tu byly kontroly. Máme tu hodně termínovaných úkolů. Podle toho musím vést. Zadáám úkol, k tomu se snažím udělat nějaký návod a pak už je nechám, aby pracovali, a nakonec to zkontroluji.“

Otázka 10: Delegujete na podřízené úkoly, nebo máte ve zvyku řešit to sám/sama?

„Deleguji pouze to, co spadá do jejich náplně. A snažím se je nepřetěžovat. Ale nedávám jim k vyplnění úkoly, které mám dělat já.“

Otázka 11: Podle čeho soudíte uchazeče během výběrového řízení?

„Jde dost o odbornost, ale i o způsob, jakým komunikuje. A já ještě hodnotím, zda by se ten člověk hodil na tu práci v mém oddělení, protože je to namáhavá práce, lidé často neví, co od ní čekat a hlásí se bez hlubšího poznání, co se po nich bude chtít. Takže se snažím vyhodnotit, zda by jim ta práce sedla.“

Otázka 12: Jakým způsobem zadáváte svým podřízeným úkoly?

„Jak které, záleží na typu. Pokud jsou to velké úkoly z vrchu, tak je jen přepošlu a něco k tomu dodám. Opakované úkoly já už nemusím ani zadávat, to už všichni vědí sami.“

Otázka 13: Jak často kontrolujete práci svých podřízených?

„Snažím se o průběžnou kontrolu. Je to potřeba. Ale zase to není tak, že bych za nimi celý den stála a co chvíli chtěla, aby poslali nějaké sestavy. Pokud je nějaký termínovaný úkol, tak pár dní před odevzdáním kouknu, zda mají všichni splněno, a pokud ne, tak to s nimi proberu a případně pomůžu.“

Otázka 14: Proč ty věci děláte takhle? Je to z vlastní vůle, nebo vás k tomu přivedla zkušenost?

Bez odpovědi.

Otázka 15: Jste se svými podřízenými spokojen/a?

„Spíš ano. Víím, co práce musí pojmout a vidím, že se ty lidi snaží.“

Otázka 16: Pokládáte se za plánujícího a organizačně schopného člověka?

„Relativně si myslím, že asi ano. Na té pozici už jsem dlouho, a kdyby mi to nešlo, tak už bych tu nebyla.“

Otázka 17: Jak na Vás doléhají stresové situace?

„Někdy se to na mě projeví. Snažím se tomu odolávat, ale toho stresu je zde hodně. Ale snažím se to nedávat najevo. Myslím, že to překonám, že už jsem dost odolná, aby se to na mém vztahu k podřízeným neprojevilo.“

Otázka 18: Zvládáte běžně dodržovat stanovené termíny?

„Neodkládám. Snažím se rozložit vše tak, abych to mohla včas odevzdat. Občas mi něco uteče, ale to je tím, že na to zapomenou, ale stává se to jen zřídka.“

Část 19: V této části rozhovoru byl probrán výsledek, proběhl dialog o správnosti a interpretaci výsledků a nakonec byl prostor pro dotazy z jejich strany (vše kromě osobnostního typu podléhá anonymitě).

Osobnostní typ: ISFJ

Otázka 20: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

VŠ, Národohospodářská fakulta, obor investiční a hospodářský rozvoj (předrevoluční).

Otázka 21: Máte vystudované řízení?

„Ne, měla jsem svůj hlavní obor a jako vedlejší učení ekonomických předmětů.“

Otázka 22: Absolvoval/a jste školení na soft skills dovednosti se zaměřením na práci s různými osobnostními typy nebo obecně na školení o managementu?

„Účastním se tady hodně školení. Asi tam bylo i něco ohledně řízení, ale spíš zaměřené na odolávání stresu. Čistě se zaměřením na management asi ne.“

Otázka 23: Nacházíte v těch školeních přínos? Přejete si, aby taková školení probíhala častěji?

Bez odpovědi.

Respondent 30 (ESTJ)

Otázka 1: Kterého útvaru jste představený/á?

„Oddělení majetkových daní.“

Otázka 2: Kolik ve vašem útvaru pracuje zaměstnanců?

„Teď momentálně devět.“

Otázka 3: Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

„Deset let.“

Otázka 4: Jaký máte ke své práci vztah?

„Vyhovuje mi to, jsem spokojená v práci. Baví mě jak práce jako taková, tak i práce s lidmi.“

Otázka 5: Jaký máte vztah k práci s lidmi?

„Mám pozitivní vztah. Snažím se ke všem chovat stejně.“

Otázka 6: Jak se Vám pracuje s podřízenými?

Bez odpovědi.

Otázka 7: Jak se Vám pracuje s ostatními lidmi v zaměstnání (ostatní představení, nadřízení, daňové subjekty...)?

Bez odpovědi.

Otázka 8: Jaký máte vztah k lidem mimo zaměstnání?

Bez odpovědi.

Otázka 9: Dopřáváte svým podřízeným volnost, nebo jste spíš striktnější?

„Spíš asi trvám na dodržování nějakých úkolů, ale taky jim dávám volnost, takže asi něco mezi.“

Otázka 10: Delegujete na podřízené úkoly, nebo máte ve zvyku řešit to sám/sama?

„Deleguji úkoly, které zas máme my dané. Musím dodržovat jejich plnění.“

Otázka 11: Podle čeho soudíte uchazeče během výběrového řízení?

„Jednak na mě musí udělat ten člověk dojem jako osobnost. Pak taky znalosti, které předvede během výběrového řízení.“

Otázka 12: Jakým způsobem zadáváte svým podřízeným úkoly?

„Úkoly zadané z vyšších míst přeposílám. Pokud je něco akutní, tak to řeším i osobně. Je lepší to zopakovat a upřesnit, aby věděli, co přesně se po nich chce.“

Otázka 13: Jak často kontrolujete práci svých podřízených?

„Pravidelně. Průběžně. Sama si zjišťuji jejich plnění z našeho informačního systému.“

Otázka 14: Proč ty věci děláte takhle? Je to z vlastní vůle, nebo vás k tomu přivedla zkušenost?

„Myslím si, že to dělám tak, jak to mám dáno. Dělán to automaticky.“

Otázka 15: Jste se svými podřízenými spokojen/a?

„Jsem s nimi spokojena. Téměř spokojena.“

Otázka 16: Pokládáte se za plánujícího a organizačně schopného člověka?

„Určitě plánuju. Mám dlouhodobý plán a podle situace a nutnosti ho upravuju a organizuju dílčí úkony.“

Otázka 17: Jak na Vás doléhají stresové situace?

„Snažím se zvládat stres.“

Otázka 18: Zvládáte běžně dodržovat stanovené termíny?

„Všechno řeším včas. Určitě ne na poslední chvíli.“

Část 19: V této části rozhovoru byl probrán výsledek, proběhl dialog o správnosti a interpretaci výsledků a nakonec byl prostor pro dotazy z jejich strany (vše kromě osobnostního typu podléhá anonymitě).

Osobnostní typ: ESTJ

Otázka 20: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Ing. ekonomika, ale jiný obor, než management.

Otázka 21: Máte vystudované řízení?

„Ne, mám vystudovanou ekonomiku, ale vedení ne.“

Otázka 22: Absolvoval/a jste školení na soft skills dovednosti se zaměřením na práci s různými osobnostními typy nebo obecně na školení o managementu?

„Před pár lety jsem zde absolvovala manažerské školení. To bylo zajímavé a líbilo se mi to.“

Otázka 23: Nacházíte v těch školeních přínos? Přál/a byste si, aby taková školení probíhala častěji?

„Určitě se to hodí.“

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5: Výtah odpovědí na jednotlivé otázky z řízených rozhovorů

Otázka 1: Kterého útvaru jste představený/á?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – „Ředitelka územního pracoviště.“

R33 – ESFJ (KONZUL) – „Odboru vyměřovacího.“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „Oddělení vyměřovací č. II.“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „Vyměřovacího oddělení.“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „Oddělení majetkových daní.“

Otázka 2: Kolik ve vašem útvaru pracuje zaměstnanců?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – „107. Zde na územním pracovišti jsem ta nejvyšší.“

R33 – ESFJ (KONZUL) – „38 zaměstnanců.“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „Teď momentálně 9.“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „11 zaměstnanců.“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „11-12. Záleží na tom, jak se mění stavy.“

Otázka 3: Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – „Osm let. Teď už možná devět.“

R33 – ESFJ (KONZUL) – „Na této pozici jsem šest let.“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „Deset let.“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „Deset let.“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „Necelých deset let.“

Otázka 4: Jaký máte ke své práci vztah?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – „Zatím musím říct, že mě to baví, ale občas si připadám jako na houpačce...“

R33 – ESFJ (KONZUL) – „Vřelý. Baví mě to. Obecně mě baví práce na FÚ i práce vedoucího.“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „Vyhovuje mi to, jsem spokojená v práci.“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „Něco mě těší a něco mě netěší. Převažuje to, co mě těší, ale čím dál víc přibývá i věci, které mě netěší.“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „Snažím se být stále pozitivní. Jsou tu věci, u kterých mě optimismus celkem opouští, ale obecně se snažím být pozitivní.“

Otázka 5: Jaký máte vztah k práci s lidmi?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – „Celkem s lidmi vycházím a myslím si, že dokážu pracovat s různými typy osobností u nás.“

R33 – ESFJ (KONZUL) – „Spíš pozitivní.“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „Mám pozitivní vztah. Snažím se ke všem chovat stejně.“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „Práce s lidmi mě na tom baví nejvíc.“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „Řekla bych, že empatický. Nechci být člověk, který jen řídí, ale chci dávat návod a pomáhat.“

Otázka 6: Jak se Vám pracuje s podřízenými?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – „Jsou tady hodní lidi. Lidi, kterým zadám úkol a vím, že ho splní a pak jsou tady lidi, kteří jsou takový hodně... no, je s nimi těžké pořízení.“

R33 – ESFJ (KONZUL) – „Dobře. Myslím, že základem práce vedoucího je pochopit, že musí pracovat s lidmi, které má, a že se tomu musí přizpůsobit.“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – bez odpovědi

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „Asi stejný, já mám všechny lidi stejně ráda.“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – bez odpovědi

Otázka 7: Jak se Vám pracuje s ostatními lidmi v zaměstnání (ostatní představení, nadřízení, daňové subjekty...)?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – „Dobře, ale je tam rozdíl. Například mezi nadřízenými a podřízenými. ... Ale snažím se být v rámci mezi přátelská a věřím, že se nebojí sem za mnou přijít, když je potřeba.“

R33 – ESFJ (KONZUL) – „S ostatními kolegy na všech pozicích se mi spolupracuje dobře. Řekla bych, že to je tím, že mám přátelský vztah ke všem pracovníkům.“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – *bez odpovědi*

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – *„Jsem společenská, ráda pomáhám. Snažím se mít se všemi stejně dobrý vztah.“*

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – *bez odpovědi*

Otázka 8: Jaký máte vztah k lidem mimo zaměstnání?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – *„Já si myslím, že stejný. Dokážu se bavit téměř s každým.“*

R33 – ESFJ (KONZUL) – *„Pravděpodobně ano. Obecně ke všem lidem se snažím přistupovat přátelsky a bez předsudků. A snažím se být empatická.“*

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – *bez odpovědi*

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – *bez odpovědi*

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – *„Myslím, že mám ke všem lidem stejný vztah. Nejsem nepřátelská, snažím se vyjít s každým. Možná až moc. Někdy je mi vyčítáno, že s lidmi až moc soucítím, ...“*

Otázka 9: Dopřáváte svým podřízeným volnost, nebo jste spíš striktnější?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – *„Volnost, určitě volnost. Já se snažím moc jim do toho nekecat. Pokud je vedoucí schopný a to své oddělení si ukočíruje, má výsledky a nejsou tam žádné problémy, tak ho nechám, ať si dělá, co chce.“*

R33 – ESFJ (KONZUL) – *„Obávám se, že dopřávám svým podřízeným až příliš volnosti. Na druhou stranu věřím, že každý zaměstnanec úřadu by měl být dostatečně kvalifikovaný pro samostatnou práci.“*

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – *„Spíš asi trvám na dodržování nějakých úkolů, ale taky jim dávám volnost, takže asi něco mezi.“*

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – *„Zadám jim úkol, zadám jim termín, ale pak nejsem žádný pes. Nejsem příliš autoritativní typ, snažím se, aby ty lidi byli v pohodě. Ale výsledky samozřejmě chci mít.“*

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – *„Máme tu hodně termínovaných úkolů. Podle toho musím vést. Zadám úkol, k tomu se snažím udělat nějaký návod a pak už je nechám, aby pracovali a nakonec to zkontroluji.“*

Otázka 10: Delegujete na podřízené úkoly, nebo máte ve zvyku řešit to sám/sama?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – „*Personální otázky řeším sama, nebo to maximálně předám zástupci. Ale v otázce daňových věcí je to tak, že ty největší složitosti, co už sama neumím, tak ty deleguju. Řekla bych, že docela dost. Ale delegovat musím, protože bych to ani jinak sama nestíhala.*“

R33 – ESFJ (KONZUL) – „*Hodně úkolů deleguji, ale jsou jisté úkoly, které musím dělat sama. Někdy i za celé územní pracoviště.*“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „*Deleguji úkoly, které zas máme my dané. Musím dodržovat jejich plnění.*“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „*Je to potřeba, jinak by toho bylo hrozně moc. Deleguju úkoly, ale jen těm, kteří jsou schopni to udělat. Snažím se ty úkoly i předpřipravit, když mám prostor.*“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „*Deleguji pouze to, co spadá do jejich náplně. A snažím se je nepřetěžovat. Ale nedávám jim k vyplnění úkoly, které mám dělat já.*“

Otázka 11: Podle čeho soudíte uchazeče během výběrového řízení?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – „*...vždy dám na to, jaký ten člověk je a jak se baví. Ta odborná stránka je samozřejmě důležitá, ale u mě to není top priorita. ...mnohem víc mě zajímá, zda zapadne do kolektivu a zda se mi s ním bude dobře pracovat. Odbornost se následovně doučí...“*

R33 – ESFJ (KONZUL) – „*...během pohovoru sledujeme komunikační schopnosti, logické myšlení. ...Sledujeme vystupování a prezentaci člověka. Dále vyhodnocujeme na jakou pozici se ten člověk uchází a zda jeho povaha odpovídá oné pozici. V případě, že bude pracovat v nějaké konkrétní skupině, tak i sledujeme, jestli je vhodný pro práci ve skupině.*“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „*Jednak na mě musí udělat ten člověk dojem jako osobnost. Pak taky znalosti, které předvede během výběrového řízení.*“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „*Samozřejmě sleduji, jestli vědí něco o tom, na co se ptáme. Ale zajímá mě i jejich komunikativnost, zda nejsou protivní nebo namyšlení. Vnímám osobnost těch lidí a když mám pocit, že by mi rozbořili kolektiv, tak je nechci, i když vidím, že by byli dobří.*“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „*Jde dost o odbornost, ale i o způsob, jakým komunikuje. A já ještě hodnotím, zda by se ten člověk hodil na tu práci v mém oddělení...“*

Otázka 12: Jakým způsobem zadáváte svým podřízeným úkoly?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – „Pokud přijde společný úkol, tak svolám rychloporadu, kde se domluvíme co a jak. Jednodušší věci řeším přes e-mail. Ty nejběžnější řeším přes telefon. A pokud je potřeba zadat někomu něco důležitého, tak si je buď zavolám, nebo za nimi sama zajdu.“

R33 – ESFJ (KONZUL) – „Hodně využívám mailovou komunikaci. ...jelikož moji podřízení jsou rozloženi po třech podlažích, takže než bych je všechny obešla a všude vysvětlila, co mají za úkol, tak by to bylo časově náročné. Mail využívám také proto, že chci podat zadání co nejpodrobnější a co nejjasnější. Někdy mě mrzí, že je tak málo času na nějakou osobní komunikaci, ale snažím se aspoň denně projít všechny kanceláře, abych vše zkontrolovala a navázala s podřízenými kontakty.“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „Úkoly zadané z vyšších míst přeposílám. Pokud je něco akutní, tak to řeším i osobně. Je lepší to zopakovat a upřesnit, aby věděli, co přesně se po nich chce.“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „Úkoly pro celé oddělení posílám mailem. Napíšu k tomu i pokyny a dodám, že se mají přijít zeptat, kdyby něco nebylo jasné.“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „Pokud jsou to velké úkoly z vrchu, tak je jen přepošlu a něco k tomu dodám. Opakované úkoly já už nemusím ani zadávat, to už všichni vědí sami.“

Otázka 13: Jak často kontrolujete práci svých podřízených?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – „Vím, že na jiném úřadě na mé pozici je žádáno, aby každý vedoucí odevzdal jednou týdně přehled. To já nechci, protože vím, že práce je i tak dost. ...Ale občas namátkově kontroluji. ...Pokud je něco špatně, tak upozorním, pokud je to dlouho, tak už dám za uši a řeším to.“

R33 – ESFJ (KONZUL) – „Neustále. Průběžně. ...Dále dělám průběžně kontroly co jak kdo stihá udělat. V jaké fázi dokončení všechny úkony jsou. Takže bych řekla, že kontrola je každodenní.“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „Pravidelně. Průběžně. Sama si zjišťuji jejich plnění z našeho informačního systému.“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „Hodně. Minimálně 1x měsíčně hledám v systému resty, nebo když se blíží nějaký termín, tak kontroluji, zda je všechno vyřešeno.“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „Snažím se o průběžnou kontrolu. Je to potřeba. Pokud je nějaký termínovaný úkol, tak pár dní před odevzdáním kouknu, zda mají všichni splněno, a pokud ne, tak to s nimi proberu a případně pomůžu.“

Otázka 14: Proč ty věci děláte takhle? Je to z vlastní vůle, nebo vás k tomu přivedla zkušenost?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – „Asi je to moje přirozenost.“

R33 – ESFJ (KONZUL) – „Moje povaha je taková, že nejsem konfliktní člověk a druhak jsem dospěla k poznání, že po dobrém se zvládne daleko víc, než nějakými rozkazy.“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „Myslím si, že to dělám tak, jak to mám dáno. Dělán to automaticky.“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „Je to moje přirozenost, být spíš hodnější, než nějaký pes. Začala jsem to takhle dělat před deseti lety a funguje to.“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – bez odpovědi

Otázka 15: Jste se svými podřízenými spokojen/a?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – bez odpovědi

R33 – ESFJ (KONZUL) – „Asi ano. Téměř ano. Jsou tam podřízení, o které se můžu 100% opřít. Pak tam je řada pracovníků, kteří nejsou tak výkonní.“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „Jsem s nimi spokojena. Téměř spokojena.“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „Rozhodně, mám ty holky ráda, je na ně spoleh.“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „Spíš ano. Vím, co práce musí pojmout a vidím, že se ty lidi snaží.“

Otázka 16: Pokládáte se za plánujícího a organizačně schopného člověka?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – *Lhala bych, kdybych řekla, že jsem striktně plánující. ...Základní body mám, ale hodně improvizuju. ...Ale organizaci asi zvládám. Když se objeví nějaký problém, tak se tomu umím rychle přizpůsobit a zorganizovat práci tak, aby byl problém co nejdříve vyřešen.“*

R33 – ESFJ (KONZUL) – „Plánující určitě. Plánuju aspoň v nějaké reálné době. ...Asi ano. S ohledem na můj charakter práce je potřeba úkoly rozdělit a odhadnout kdo to zvládne, v

jakém rozsahu a kolik času mu to asi zabere. Řekla bych, že musím plánovat a rozhodovat se, jak vše zorganizovat.“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – *„Určitě plánuju. Mám dlouhodobý plán a podle situace a nutnosti ho upravuju a organizuju dílčí úkony.“*

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – *„Jo. Plánuji dlouhodobě, důležité věci si píšu do kalendáře a dopředu se jim věnuji. ... Umím zorganizovat jak věci, tak lidi.“*

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – *„Relativně si myslím, že asi ano. Na té pozici už jsem dlouho, a kdyby mi to nešlo, tak už bych tu nebyla.“*

Otázka 17: Jak na Vás doléhají stresové situace?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – *„Považuji se za hodně klidného člověka. ... Vydřím hodně, snažím se být neustále v klidu, ale když už je toho moc, tak jsem hodně přísná a možná i nepříjemná.“*

R33 – ESFJ (KONZUL) – *„Stresové situace se u nás vyskytují. ... V okamžiku, kdy je hodně práce (březen duben), kdy se řeší hodně přiznání a je tam nápor s komunikací s lidmi, tak pocítuji hodně stresu a občas to na mě doléhá. Ale snažím se, aby se to nepodepsalo na mém stylu vedení.“*

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – *„Snažím se zvládat stres.“*

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – *„Záleží na mé fyzické kondici. ... Stresu je tady v práci dost, takže záleží na té kondici. To pak mám sílu jen na ty základní věci a nějaké šoky nezvládám. Ale snažím se, aby to na mě ty holky (podřízené) nepoznaly.“*

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – *„Někdy se to na mě projeví. ... Ale snažím se to nedávat najevo. Myslím, že to překonám, že už jsem dost odolná, aby se to na mém vztahu k podřízeným neprojevalo.“*

Otázka 18: Zvládáte běžně dodržovat stanovené termíny?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – *„... Prvních pár dní to (termínovaný úkol) odkládám, promýšlím si to a teprve potom začnu pracovat. Odevzdávám to vždy s předstihem, jen výjimečně v den odevzdání.“*

R33 – ESFJ (KONZUL) – *„... Snažím se úkoly plnit nejpozději v den odevzdání. Jednou dvakrát do půl roku se stává, že úkoly odevzdávám po termínu, ale to je spíš tím, že si to nepoznačím a zapomenu.“*

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „*Všechno řeším včas. Určitě ne na poslední chvíli.*“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „*Ještě se mi nestalo, abych něco dodala po termínu. Jsem ten typ člověka, co všechno dělá co nejdřív.*“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „*Neodkládám. Snažím se rozložit vše tak, abych to mohla včas odevzdat. Občas mi něco uteče, ale to je tím, že na to zapomenu, ale stává se to jen zřídka.*“

Část 19: V této části rozhovoru byl probrán výsledek, proběhl dialog o správnosti a interpretaci výsledků a nakonec byl prostor pro dotazy z jejich strany (vše kromě osobnostního typu podléhá anonymitě).

Otázka 20: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – „*Magistra.*“

R33 – ESFJ (KONZUL) – „*Inženýr. ČVUT, fakulta strojní, obor ekonomika a řízení výroby.*“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „*Jsem inženýrka. Vystudovala jsem ekonomiku.*“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „*Ing.*“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „*VŠ, Národohospodářská fakulta, obor investiční a hospodářský rozvoj.*“

Otázka 21: Máte vystudované řízení?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – „*Mám vystudované primárně právo, ale jednu zkoušku u státnic jsem měla z managementu.*“

R33 – ESFJ (KONZUL) – „*Ne. Vzdělání bylo dosaženo ještě za období za reálného socialismu, kdy i ekonomické poučky fungovaly jinak.*“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „*Ne, mám vystudovanou ekonomiku, ale vedení ne.*“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „*Ne.*“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „*Ne, měla jsem svůj hlavní obor a jako vedlejší učení ekonomických předmětů.*“

Otázka 22: Absolvoval/a jste školení na soft skills dovednosti se zaměřením na práci s různými osobnostními typy nebo obecně na školení o managementu?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – *bez odpovědi*

R33 – ESFJ (KONZUL) – „Možná dvě nebo tři. Byly to tak třídní školení, možná ani to ne. Nevybavuji si, že bych absolvovala nějaké zásadnější školení v tomhle směru.“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „Před pár lety jsem zde absolvovala manažerské školení. To bylo zajímavé a líbilo se mi to.“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „Ano. Je těžké se tam dostat, ale už jsem na několika byla.“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „Účastním se tady hodně školení. Asi tam bylo i něco ohledně řízení, ale spíš zaměřené na odolávání stresu. Čistě se zaměřením na management asi ne.“

Otázka 23: Nacházíte v těch školeních přínos? Pál/a byste si, aby taková školení probíhala častěji?

R29 – ENFP (BOJOVNÍK) – bez odpovědi

R33 – ESFJ (KONZUL) – „Ty školení, co jsem absolvovala byly tak v posledních šesti letech a akorát mě utvrdili v tom, že to, jak funguju jako vedoucí, je správná cesta. Smysl to mělo především pro lidi, kteří nemají tak velkou praxi.“

R30 – ESTJ (VEDOUCÍ) – „Určitě se to hodí.“

R17 – INFJ (ADVOKÁT) – „Rozhodně tam vidím přínos, chtěla bych, aby to tady bylo více dostupné.“

R27 – ISFJ (OBHÁJCE) – „Těžko říct. Už nějaké zkušenosti mám, tak nevím, jestli by mi to ještě k něčemu bylo.“

Zdroj: vlastní zpracování