

Analýza vybraných osobnostních rysů pracovníků a vytváření týmů konkrétní firmy

Barbora Szurmanová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Barbora Szurmanová**
Osobní číslo: **M22674**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza vybraných osobnostních rysů pracovníků a vytváření týmů konkrétní firmy**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši vztahující se k problematice osobnostních rysů a k vytváření jejich týmů.

II. Praktická část

- Analýzujte vybrané osobnostní rysy vybraných pracovníků konkrétní firmy dle zvolené typologie.
- Navrhněte doporučení k úpravě vytváření týmů ve vybrané firmě.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČAKRT, Michal. *Typologie osobností pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2024. ISBN 978-80-262-2133-3.
DRENTH, A. J. *The 16 personality types: profiles, theory, & type development*. Spojené státy Americké: Inquire Books, 2017. ISBN 978-0-9792168-3-1.
HONZÁK, Radkin a HONZÁK, František. *Osobnosti úžasné i porouchané*. Praha: Galén, 2021. ISBN 978-80-7492-553-5.
JERMÁŘ, Milan a EGEROVÁ, Dana. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0730-9.
JUNG, Carl Gustav. *Psychologické typy*. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1654-4.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Dana Linhartová, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá možnostmi využití typologie MBTI při tvorbě pracovních týmů. Teoretická část vymezuje pojem osobnost, týmová práce, role manažera a představuje diagnostické nástroje se zvláštním důrazem na MBTI. Praktická část pojednává o analýze současného stavu ve společnosti HCL Technologies Limited, kde je zvolen smíšený design výzkumu. Kvantitativní výzkum je realizován prostřednictvím standardizovaného online dotazníku 16personalities, kvalitativní složka je doplněna polostrukturovaným rozhovorem s vedoucím pracovníkem. Výsledky výzkumu poslouží k identifikaci osobnostních typů zaměstnanců a jejich vztahu k pracovnímu zařazení a týmové spolupráci. Na základě zjištěných skutečností jsou navrženy konkrétní kroky ke zlepšení, jako je zavedení specializovaného personalisty nebo úprava náborových postupů.

Klíčová slova: MBTI, týmová práce, manažer, typologie osobnosti, smíšený výzkum, pracovní týmy

ABSTRACT

This bachelor's thesis explores the possibilities of using the MBTI typology in the formation of work teams. The theoretical part defines the concept of personality, teamwork, the role of a manager, and presents diagnostic tools with a particular emphasis on MBTI. The practical part focuses on analysing the current state within the company HCL Technologies Limited, where a mixed research design was applied. The quantitative research is carried out using the standardized online questionnaire 16personalities, while the qualitative part is supplemented by a semi-structured interview with a team leader. The research results serve to identify the personality types of employees and their relationship to job placement and team cooperation. Based on the findings, specific improvement measures are proposed, such as the introduction of a specialized HR specialist or adjustments to recruitment procedures.

Keywords: MBTI, teamwork, manager, personality typology, mixed research, work teams

Ráda bych srdečně poděkovala své vedoucí bakalářské práce, doc. PhDr. Daně Linhartové, CSc., za její neocenitelnou podporu, vstřícnost a odborné vedení. Její pomoc výrazně přesáhla rámec povinností. Právě díky její ochotě sdílet cenné rady a zkušenosti jsem měla příležitost zpracovávat práci, jejíž tvorba pro mě byla smysluplná a obohacující.

Rovněž bych chtěla poděkovat vybrané společnosti, zejména vedoucímu týmu, který ochotně věnoval svůj čas a podělil se o cenné informace a postřehy, bez nichž by praktická část této práce nemohla vzniknout.

Poděkování patří také mým přátelům a rodině za jejich povzbuzení, trpělivost a psychickou podporu jak během studia, tak především v období psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 PRACOVNÍCI A TÝMOVÁ PRÁCE.....	14
1.1 CHARAKTERISTIKA OSOBNOSTI.....	14
1.2 TÝMOVÁ PRÁCE.....	16
2 MANAŽER A VEDENÍ LIDÍ.....	19
2.1 ROLE MANAŽERA PŘI VYTVOŘENÍ TÝMŮ.....	19
2.2 POZNÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	21
3 VYBRANÉ DIAGNOSTICKÉ NÁSTROJE PRO VYTVOŘENÍ TÝMŮ.....	26
3.1 KLASIFIKACE OSOBNOSTI PRACOVNÍKŮ.....	26
3.2 VYBRANÉ TYPOLOGIE OSOBNOSTI SMĚŘUJÍCÍ KE TVORBĚ TÝMŮ.....	29
4 VYMEZENÍ TYPOLOGIE MBTI.....	32
4.1 HISTORIE A VÝVOJ TYPOLOGIE MBTI.....	32
4.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY TYPOLOGIE MBTI.....	32
4.3 LIMITY TYPOLOGIE MBTI.....	35
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY.....	40
6.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY.....	40
6.2 HISTORIE FIRMY.....	41
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	42
6.4 EKONOMICKÉ UKAZATELE FIRMY.....	43
6.5 STÁVAJÍCÍ VYTVOŘENÍ TÝMŮ VE FIRMĚ.....	45
7 VÝZKUM VE FIRMĚ.....	46
7.1 CÍLE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	46
7.2 CÍLOVÁ SKUPINA VÝZKUMU A CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU.....	46
7.3 METODY A TECHNIKY VÝZKUMU.....	46
7.4 POPIS SBĚRU VÝZKUMNÝCH DAT.....	47
7.5 ANALÝZA ZÍSKANÝCH VÝZKUMNÝCH DAT.....	48
7.5.1 Analýza výsledků kvantitativní části.....	48
7.5.2 Analýza výsledků kvalitativní části.....	49
8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	55
9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	57

10	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ	59
	ZÁVĚR.....	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Ve světě práce se často nahlíží pouze na výkon, kvalifikaci a měřitelné výsledky. Přesto však to, co v zaměstnání rozhoduje o dlouhodobé spokojenosti, nebývá jen pracovní náplň samotná, ale i méně viditelné „měkké“ aspekty, jako jsou vztahy na pracovišti, atmosféra v týmu a možnost být sám sebou. Právě v těchto detailech se často skrývá odpověď na otázku, proč někteří zaměstnanci zůstávají a jiní odcházejí. V dnešním dynamickém a multikulturním pracovním prostředí je proto stále důležitější přemýšlet o tom, jak tvořit týmy, které nejsou pouze funkční, ale také lidsky sladěné.

Jedním z možných nástrojů, který může pomoci lépe porozumět jednotlivým členům týmu a jejich preferencím, je psychologická typologie MBTI. Tato typologie vychází z myšlenky, že lidé vnímají svět a rozhodují se různými způsoby. Rozdílné pohledy pak ovlivňují týmovou spolupráci, komunikaci a rozdělení rolí. Využití MBTI v praxi tak může přispět ke zvýšení produktivity týmů, snížení konfliktů a k lepšímu pracovnímu klimatu.

Tato bakalářská práce se z teoretického a praktického hlediska zabývá využitím MBTI při vytváření pracovních týmů. Teoretická část popisuje osobnost, týmovou spolupráci, úlohu manažera při vedení lidí a přehledu dalších vybraných diagnostických nástrojů. Praktická část je realizována ve společnosti HCL Technologies Limited, kde je analyzována současná praxe v oblasti týmové spolupráce a jsou předloženy návrhy na její zlepšení s využitím poznatků z výzkumného šetření.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma bakalářské práce je zvoleno na základě dlouhodobého zájmu autorky o mezilidské vztahy, týmovou spolupráci a psychologické aspekty fungování v pracovních kolektivech. Typologie MBTI, která je pro autorku dlouhodobě zajímavá, se v tomto kontextu jeví jako praktický a přístupný nástroj, který může usnadnit řízení lidí a sestavování pracovních týmů.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat možnosti využití osobnostní typologie MBTI v rámci řízení lidských zdrojů, zejména při vytváření pracovních týmů a zařazování pracovníků na vhodné pozice. Tato bakalářská práce je rozdělena do 2 částí, a to na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část zahrnuje 5 kapitol, ve kterých je představena problematika osobnosti, týmové práce, role manažera při vedení lidí, diagnostických nástrojů v personálním řízení a konkrétně i typologii MBTI. Cílem této části je vytvořit literární rešerši s využitím 47 odborných zdrojů z oblasti psychologie a managementu. K analýze dané problematiky jsou využity metody studia odborných textů, mezi které patří analýza, syntéza a komparace názorů relevantních autorů.

Praktická část rovněž obsahuje 5 kapitol a jejím hlavním cílem je uskutečnit výzkumné šetření ve vybrané firmě. Výzkum zkoumá soulad osobnostních typů zaměstnanců podle typologie MBTI s jejich pracovními rolemi a týmovým působením. Na základě hlavního cíle jsou stanoveny 3 dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je na základě sebehodnocení zaměstnanců získaným prostřednictvím vyhodnocení standardizovaného dotazníku MBTI analyzovat, jak se jejich osobnostní typy shodují s charakterem současné pracovní pozice. Druhým dílčím cílem je ověřit existenci shody mezi výsledky testů MBTI u jednotlivých zaměstnanců, jejich hodnocením vedoucím pracovníkem a jejich stávající pozicí v týmu. Posledním cílem je zhodnotit současné složení pracovního týmu a posoudit možnosti jeho optimalizace s využitím typologie MBTI.

Jako výzkumná metoda je zvolena metoda dotazování. Využity jsou dvě výzkumné techniky, standardizovaný online dotazník a polostrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem. Podrobný popis použitých metod je uveden v kapitole 7.3 Metody a techniky výzkumu.

Na základě výsledků výzkumného šetření jsou v závěrečných kapitolách 9 a 10 formulována doporučení pro využití MBTI v praxi a navržena opatření ke zlepšení v oblasti personálního řízení a týmové struktury ve vybrané firmě.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍCI A TÝMOVÁ PRÁCE

V každé firmě je nepopíratelně jedním z nejdůležitějších prvků týmová práce. Všechny jednotlivé firmy mají své vlastní zaměstnance s jejich vlastní osobnostní dynamikou. Proto neexistuje jeden přesný vzorec, jak zařídit, aby týmová práce byla efektivní, neboť každý jedinec je jiný a má svou vlastní osobnost. Tato kapitola popisuje jak osobnost pracovníka, tak týmovou práci.

1.1 Charakteristika osobnosti

V této podkapitole je nejdříve věnována pozornost vysvětlení pojmu osobnost z pohledu psychologického a pohledu managementu. Problematika osobnosti v rámci psychologie je předmětem expertů jako Milan Nakonečný (2021), Václava Probstová (2014), Pavel Říčan (2021) a Ivana Šnýdrová (2019). V zahraniční literatuře se tématu věnují dlouhodobě například Steven Tuber (2020) a Daniel Cervone (2019). Přestože se psychologie osobnosti neustále vyvíjí, mnoho současných přístupů stále vychází z teorií Carla Gustava Junga a Sigmunda Freuda, jejichž myšlenky dodnes ovlivňují řadu odborníků.

Nejprve je vysvětlena osobnost jako taková. Honzák a Honzák (2021, s. 18) konstatují, že osobnost je označována za soustavu vlastností, které charakterizují jedinečnost konkrétního jedince, jehož cílem je naplnění životních cílů a rozvoj svého potenciálu ve společnosti. Zahrnuje propojení biologických, psychologických a sociálních faktorů, které se formují ve vztahu k sobě samému, k ostatním lidem, k prostředí a společnosti jako celku. Za složky osobnosti můžeme podle Honzáka a Honzáka (2021, s. 21) zařadit inteligenci, temperament a charakter. Inteligence je jakýsi předpoklad pro ostatní složky, jelikož nám je modeluje. Temperament je považován za biologickou složku, kterou v sobě máme zakořeněnou a nemůžeme ji od základu změnit. Ten se dále dělí na rozdělení sangvinika, flegmatika, cholerika a melancholika. Na druhé straně je podle Honzáka a Honzáka (2021, s. 21) charakter, psychologická a sociální složka, která je tvořena celý život, začínaje u výchovy.

Jermář a Egerová (2017, s. 45) tvrdí, že se člověk nerodí jako hotová osobnost, ale postupně se nepřetržitě tvoří a přizpůsobuje se změnám v sobě samém a ve svém okolí. Lze ji chápat jako jednotu tělesného a psychického, vrozeného a získaného, přičemž je pro každého člověka typická, psychologicky každého odlišuje od ostatních. Zároveň ji tvoří relativně stálé vlastnosti, které jsou do určité míry předvídatelné a pomáhá určit, jak se jedinec v konkrétní situaci zachová. Tyto duševní vlastnosti a děje se u člověka projevují

v jeho chování, jednání a společenských vztazích. Na rozdíl od bratří Honzákových, mezi složky osobnosti na základě definice Jermáře a Egerové (2017, s. 44) patří kromě temperamentu a charakteru i schopnosti a motivace. Schopnosti jsou vlastnosti, které jsou kritické pro úspěšné vykonávání činností. Úspěch nepodléhá zpravidla pouze jedné schopnosti, ale jakýmsi souborem spojení konkrétních schopností. Motivace je podle posledně uvedených autorů (2017, s. 47) celek vnitřních hybných sil, které aktivují lidské jednání a udržují vzniklou aktivitu a směřují ji k určenému cíli. Motivaci utváří zdroje skutečností, které formují dynamické tendence a orientaci lidského chování a zároveň ovlivňují její trvání. Mezi složky motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Kučírek (2017, s. 71-72) ve své knize popisuje osobnost z různých psychologických perspektiv. Obecná psychologie cílí především na psychické funkce, vlastnosti, procesy a stavy, které ovlivňují prožívání a chování člověka. Psychologie osobnosti, zejména v behavioristickém pojetí, ji vnímá jako soubor faktorů určujících lidské chování v konkrétních situacích, zatímco fenomenologický přístup se soustředí na vnitřní strukturu psychických vlastností formujících jednání. Sociální psychologie v pojetí Kučírky (2017, s. 71-72) přináší pohled na mezilidské interakce, postoje a role, a zároveň rozlišuje strukturální a procesní hledisko.

Autoři Honzák a Honzák (2021, s. 176-177) též sdělují, že Carl Gustav Jung v definici osobnosti pojal psychiku jako autonomní entitu, která není odvozena od jiných faktorů, ale existuje sama o sobě. Měl komplexní přístup k chápání osobnosti v tom, že zahrnoval do své charakteristiky jak vědomé, tak nevědomé aspekty. Nevědomé procesy rozšířil o vrstvu kolektivního nevědomí. Je to hlubší nevědomí, které obsahuje archetypy, například *Velkou matku* nebo *Moudrého starce*. Vědomá stránka osobnosti se nazývá *Persona*, jakási maska, která je vytvořena pro veřejnost. Naopak *Stín* představuje negativní stránky, které na sobě samotném jedinec nevidí, ale velmi dobře je rozpoznává a nemá v oblibě u druhých. *Bytostné Já* podle Honzáka a Honzáka (2021, s. 177) je samotné jádro osobnosti obsahující jak vědomé, tak nevědomé složky. Jung (2020, s. 325) také popisuje osobnost v rámci introverze a extraverze, včetně jejich čtyř základních funkcí vědomí, myšlení, citění vnímání a intuice. *Extravertní typ* podle něj (2020, s. 328) se zaměřuje hlavně na vnější svět, jak na objekty, tak na vztahy k nim. Jedná podle vnějších hodnot a očekávání společnosti, čímž však může potlačovat své vlastní niterné pocity a potřeby. Introvert na základě tvrzení Junga (2020, s. 366) se neorientuje na objektivně dané faktory, ale na ty

subjektivní. Je to typ více přemýšlivý, který dává přednost pozorování a následné vytvoření si vlastního vnějšího dojmu.

Mnozí čeští odborníci, jako Eva Bedrnová (2015), Olga Pechová a Daniel Dostál (2018), i zahraniční experti, například Gabriela Misca (2017) a Jeffrey Conte (2019), se zabývají studiem **osobnosti pracovníka**. Psychologický výzkum osobnosti v pracovním prostředí zkoumá, jak osobnostní rysy ovlivňují pracovní výkon, spokojenost, efektivitu a dynamiku na pracovišti. Podrobnější názory na osobnost pracovníka se nachází v podkapitole 3.1 Klasifikace osobnosti pracovníků.

1.2 Týmová práce

Týmová práce je nezbytnou součástí mnoha pracovních aktivit, kde jednotlivci spojují své schopnosti a úsilí k dosažení společného cíle. Tématu týmové práce se věnují odborníci z oblasti organizační psychologie, manažerských věd a týmového managementu. Mezi české odborníky patří Milan Jermář (2017) a Karel Paulík (2020), v zahraničí to jsou například John Calvin Maxwell (2015) a Patrick Lencioni (2016). Efektivní spolupráci ovlivňuje několik klíčových elementů. Za předpokladu, že se v týmu provádějí správně, nese s sebou týmová práce několik výhod, které vylepšují výsledky zadané práce. V této podkapitole jsou popsány jak prvky týmové práce, tak její pozitivní dopady, které je možné též pokládat za její výhody.

Týmová práce, jak dokládá Kerzner (2024, s. 366) představuje spolupráci mezi jednotlivci, kteří společně usilují o dosažení společných cílů v rámci koordinovaných činností. Podstatnou roli v tomto procesu hraje **vzájemná důvěra a loajalita** mezi zaměstnanci, členy týmu, manažery, a i vůči firmě jako takové. Dále jsou důležité **upřímnost a transparentnost** ve vztazích mezi zaměstnanci a vedením. **Velikost pracovní skupiny** z pohledu Jermáře a Egerové (2017, s. 94-95) ovlivňuje intenzitu vzájemné spolupráce, dynamiky a celkové atmosféry v týmu. Čím větší skupina je, tím složitější je komunikace, synchronizace pracovních úkolů a tvoří se riziko rozpadu týmu do menších skupinek, mezi kterými pak často vzniká napětí. **Styl vedení pracovní skupiny** má významný vliv na míru zapojení zaměstnanců do rozhodování, způsob řešení konfliktů, důraz skupiny spíše na úkoly nebo na mezilidské vztahy či rozsah poskytované podpory a pomoci. Dalším klíčovým faktorem je **složení skupiny**, tedy jaké odborné znalosti, osobnostní rysy, věk a pohlaví jedinci týmu mají. Mikuláščík (2015, s. 276) konstatuje, že u vysoce homogenní skupiny, kde je střet společných zájmů, postojů či hodnot, je větší

pravděpodobnost udržení **soudržnosti**, což vede ke větší vzájemné závislosti a lepšímu přijímání cílů. Nicméně Čakrt (2024, s. 163) upozorňuje na problém, který vzniká při vysokém stupni soudržnosti, ve kterém lidé budou mít stejné silné stránky a stejné slabiny, tudíž se nemohou doplňovat, naučit se novým přístupům k práci a dosáhnout kvalitnějšího výkonu. Maxwell (2015, s. 74) ve své knize uvádí, že fungování týmu se projeví v prioritizaci týmových zájmů před individuálními potřebami, což je umožněno již zmíněnou vzájemnou důvěrou. Velká část úspěchu závisí na způsobu **komunikace a interakce uvnitř skupiny**, který buď podpoří, nebo naopak brzdí dosažení stanovených cílů. Složení skupiny má také dopad na její **flexibilitu**, schopnost přizpůsobit se na změny a zároveň **skupinové pozice**, které určují postavení členů v rámci týmu, jak tvrdí Mikuláščík (2015, s. 276).

Za možné **výhody týmové práce** lze považovat dle autorů Maxwella (2015, s. 28-35) a Middleton (Atlassian, ©2024) především tyto uvedené: lepší řešení problémů, potenciál pro inovaci, šťastnější zaměstnanci a rozvíjení komunikace, osobní rozvoj a silnější týmová dynamika, snížení rizika syndromu vyhoření, vyšší produktivita, chytřejší rozhodování a menší chybovost a zvýšení kreativity.

Lepší řešení problémů. Spolupráce v týmu umožňuje efektivnější hledání řešení díky různorodým perspektivám a zkušenostem. Každý člen přináší jiné poznatky, dovednosti a pohledy na věc, čímž se rozšiřuje škála možných řešení. Vhled jednotlivce je jen zřídka tak hluboký jako vhled skupiny, což pomáhá odhalit silné i slabé stránky návrhů.

Potenciál pro inovaci. Týmová práce nutí její účastníky vystoupit z komfortní zóny a pracovat s lidmi, kteří mají odlišné názory a přístupy. Právě toto nepohodlí má nejvyšší potenciál na průlom inovativních nápadů, zejména když se setkávají lidé z různých odvětví či kultur.

Šťastnější zaměstnanci a rozvíjení komunikace. Práce v kolektivu pomáhá celkové morálce společnosti. Jestliže tým funguje správně, členové vykazují větší emocionální spokojenost, podávají upřímnější zpětnou vazbu a mají vyšší respekt ke svým kolegům, čímž se prohlubují pracovní vztahy a rozvoj komunikační dovednosti.

Osobní rozvoj a silnější týmová dynamika. Týmy umožňují svým členům nejen využít své silné stránky, ale také pracovat na svých slabínách. Zatímco jednotlivci musí čelit výzvám sami, práce nabízí podporu a sdílení odpovědnosti. Čím více rozmanitý tým, tím

lépe. Pracovníci se od sebe mohou naučit nejen nové informace, ale i různé sociální dovednosti, zvládání úkolů a řešení krizových situací.

Snížení rizika syndromu vyhoření. Syndrom vyhoření se častokrát pojí s vysokou náloží práce, která se při spolupráci s ostatními rozděluje. Navíc se členové týmu mají tendenci podporovat a pochopit, jaké psychické obtíže může s sebou práce přinést.

Vyšší produktivita. Týmová práce v kolektivu vede členy se navzájem podporovat, motivovat a inspirovat se k lepším výkonům. Jestliže mají členové pocit, že jsou součástí týmu, jsou ochotní investovat více energie a času k dosažení zadaného cíle. Zpravidla tohoto cíle dosáhne tým rychleji, jelikož správná delegace mezi více lidí zlepšuje časovou efektivitu.

Chytřejší rozhodování a menší chybovost. Kolektivní kontrola při revizi či rozhodování má menší pravděpodobnost přehlédnutí chyb. Sdílené uznání za úspěchy a odpovědnost za neúspěchy podporují pokoru a posilují týmovou soudržnost.

Zvýšení kreativity. Otevřená komunikace, podpořená pocitem bezpečí mezi svými kolegy v týmu, a sdílení různých pohledů umožňují vznik nových nápadů.

2 MANAŽER A VEDENÍ LIDÍ

Chod firmy je do značné míry ovlivněn manažerem, jeho rozhodnutími a způsobem, jakým své zaměstnance vede. Manažer určuje nejen celou dynamiku kolektivu, ale také cíle a směry samotné firmy. Tato kapitola se zabývá dvěma vzájemně propojenými oblastmi, a to jak manažer přistupuje k vytváření týmů a jakými způsoby může poznat své pracovníky, aby zajistil optimální fungování týmu a dosažení cílů organizace.

2.1 Role manažera při vytváření týmů

Vytváření a vedení týmů je stěžejní úkol manažera. Musí kombinovat schopnosti řízení a vedení tak, aby dokázal sestavit tým, který bude výkonný a motivovaný k dosažení společných cílů. Této oblasti se v České republice věnují autoři jako Martin Šikýř (2016), Jiří Plamínek (2018), Dušan Jílek (2023) a Jiří Kučírek (2017). V zahraničí to jsou autoři jako Bob Nelson (2017) a Michael Scott Hyatt (2022).

Ze začátku je třeba si vymezit **rozdíl mezi řízením a vedením** v oblasti manažerské praxe. Šikýř (2016, s. 16) definuje řízení jako schopnost realizovat strategické cíle a efektivně řídit materiální, informační, finanční a lidské zdroje. Naopak vedení se soustřeďuje především na lidský zdroj, tedy schopnosti motivovat a podněcovat své pracovníky k dosažení stanovených cílů.

Mezitím Jílek (2023, s. 11-12) rozebírá rozdíl nejen mezi vedením a řízením, ale i v čem spočívá odlišnost manažera a lídra. **Řízení**, také uvedeno jako management, je o organizaci. Je to rozumová aktivita, která zahrnuje úkoly kontroly, monitorování, školení, analýzy a plánování. Týká se tedy zvoleného přístupu plnění pracovních povinností. Naproti tomu **vedení**, také nazváno jako leadership, je pro výše uvedeného autora činnost, ve které se projevují emoce. Je kladen důraz na inspiraci, rozhodnost, osobní sílu a schopnost budování týmů. Odlišnost mezi manažerem a lídrem spočívá podle Jílka (2023, s. 13) v tom, že **manažeři** jsou spíše racionální, upřednostňují jasně dané procesy, kterými se splní úkol, ke kterému nemá žádnou emocionální vazbu. Všechny kroky spojené s těmito procesy jsou vykalkulované. Pro společnost manažer sice zařizuje vysokou stabilitu, ale chybí mu empatie a neumí se přizpůsobit nově vzniklé situaci, která vyžaduje schopnost rozeznání pocitů u ostatních. **Lídři** preferují improvizaci, jelikož je pro ně důležité umět se věcem přizpůsobit a snažit se je plně pochopit. Díky tomu, že u lídrů osobní vztah k zadáním je, chtějí vytvářet nové možnosti způsobů, kterými se různé události dají řešit. Lídr má vysokou intuici a ostatní vede empaticky, čímž je pro něj důležité to, co úkoly pro ostatní znamenají. Lze

z uvedeného říct, že manažer se úzce pojí s řízením, zatímco vedení je spjaté s lídrem. Pokud má být vedoucí pozice efektivní, musí obsahovat jak prvky řízení, tak vedení.

Činnost, která po manažerovi vyžaduje perfektní kombinaci řízení a vedení je **sestavování týmů**. Výběr správných pracovníků ovlivní průběh celého projektu. Plamínek (2018, s. 120-123) upozorňuje na důležitost různorodosti v každém týmu, to znamená, že pro tým je prospěšné, když obsahuje typologicky odlišné osobnosti. Tato rozmanitost se nejvíce projeví ve formálních rolích, kdy u každé zadané role se nabízí nepsaná role, například navrhování dalších postupů u úkolů, kontrolování detailů nebo udržování dobré morálky. Byť jsou tyto úkoly nevyčleněné a nejsou jasně dané, jsou pro týmovou práci stěžejní. Manažer proto musí vytvořit tým pracovníků, kteří nejsou typologicky stejní, byť si kolikrát mohou více rozumět, ale pracovníků vytvářejících dobrou synergii, rovnováhu v pracovních povinnostech a vyvažování mezi slabými stránkami konkrétních členů týmu.

Při sestavování týmu manažeři dávají důraz především na profesní zkušenosti a formální vzdělání uchazečů, jak uvádějí autoři Mühlfeit a Pumprla (2022, s. 143-146). Důležité je však i jejich styl přemýšlení, schopnost řešit problémy a soběstačnost. Při náboru nových členů je nezbytné zohlednit nejen jejich dovednosti, ale i to, jak zapadnou do již existujícího kolektivu. Jestliže lídr svůj tým dobře zná, stojí před otázkou, zda dát přednost uchazeči, který je kvalifikovaný, ale nehodí se do týmu, nebo člověka s menšími dovednostmi a větším potenciálem se stát silným článkem stávajícího týmu. Manažer by měl vytvořit takové pracovní prostředí, které bude podporovat aktivní zapojení zaměstnanců. Dlouhodobá motivace vychází z poslání a cílů společnosti. Smysluplná vize pomáhá zaměstnancům plně se angažovat do zadané práce. V každodenní praxi se běžně stává, že lidé dělají práci, která je nenaplňuje. To vede k nižší produktivitě, kreativitě a celkově horší atmosféře. Vedoucí týmů pak plýtvají více času kontrolováním, do jaké míry je práce prováděna efektivně. Výkonnost je také ovlivněna tím, jak jasně byla stanovena pravidla hodnocení. Manažer má zajistit, že všichni členové týmu si jsou vědomi toho, v jakých kritériích a jak jsou posuzováni. Zejména mladší generace v dnešní době očekává, že jim jejich zaměstnavatel umožní profesně růst a osobně se rozvíjet. To stejné platí i pro práci v týmu – každý očekává, že ho spolupráce profesně posune dál. Častým problémem bývá, jak manažeři vnímají pojem osobního růstu. Mnohdy ho chápou tak, že se jedná pouze o pracování na slabých stránkách. Osobní rozvoj by měl být i o pracování na svých slabinách, ale důležitější je se soustředit na ty kvality, ve kterých jednotliví členové týmu vynikají.

Když mohou rozvíjet své silné stránky, nejenže je práce více naplňuje, ale zároveň přináší lepší výsledky.

Dle názoru Urbana (Práce a mzda, ©2019) by tým měl být tvořen tak, aby pro každý úkol měl alespoň jednoho člena s potřebnými kompetencemi k jeho splnění. Neřeší tedy rozmanitost ve stejném směru jako Plamínek (2018, s. 120-123), který se soustředí na osobnostní rozdílnost, ale jako rozmanitost schopností. Manažer by měl cíle nastavit a pomáhat jednotlivcům nalézt vhodnou roli a zajistit, aby všichni jasně chápali své úkoly. Pro úspěch týmové práce je zásadní, aby její členové chápali, že jejich individuální úkoly jsou na sobě závislé. Manažerův úkol je, aby zajistil takovou soudržnost, kdy si každý jedinec je vědom vzájemné provázanosti a odpovědnosti za společné výsledky. Podle mínění výše uvedeného autora (Práce a mzda, ©2019) je dalším nezbytným úkolem je vytvoření podmínek, které umožní pozdější rozvoj týmové autonomie. Nadřazený postupně přenáší na tým větší odpovědnost a možnost samostatného rozhodování. Tím se vytváří prostor k získání větší samostatnosti, rozvíjení vlastních schopností a efektivnějšímu řešení úkolů bez neustálé závislosti na vedení.

2.2 Poznávání pracovníků

Produktivní řízení týmu vyžaduje hlubší pochopení osobnosti jednotlivých členů. Každý zaměstnanec má jedinečné pracovní návyky, motivaci a reakce na různé situace, což ovlivňuje dynamiku celého týmu. Manažer může poznávat osobnost členů svého týmu různými způsoby, které ve svých publikacích popisují autoři jako Mikuláščík (2015), Bělohlávek (2016; 2017), Franziska Leutner (2022) a James Innes (2017). V této podkapitole jsou charakterizovány vybrané diagnostické techniky, jako jsou například rozhovory, reference, dotazníky, pozorování, simulované situace, testování, hodnocení 360° a studium průběhu pracovní činnosti.

Rozhovor je z pohledu Jermáře a Egerové (2017, s. 20-21) jednou z metod sběru informací, při níž tazatel získává data prostřednictvím přímé oboustranné komunikace s respondentem. Podle stupně formálnosti a způsobu vedení lze rozhovory rozlišit do několika typů. Podle míry naplánování mohou mít rozhovory řízenou, částečně standardizovanou nebo standardizovanou strukturu. *Hlubkový rozhovor* slouží k detailnímu zkoumání tématu a umožňuje flexibilní vedení diskuze, otázky nejsou pevně stanovené, ale vycházejí z předem definovaných tematických okruhů. *Strukturovaný rozhovor* je oproti tomu přesně vymezen, s pevně danými otázkami a často i možnostmi odpovědí, což je běžné

v kvantitativních výzkumech. Další formou je *anamnestický rozhovor*, který se soustředí na biografická data respondenta, například jeho osobní či rodinnou historii. Dělí se na autoanamnézu, ve které jedinec poskytuje informace o sobě, a heteroanamnézu, při níž jsou údaje získávány od jiných. Důležitou variantou je také *skupinový rozhovor*, kdy se do konverzace zapojuje více respondentů a koordinuje moderátor. On dává pozor, že všichni členové skupiny mají prostor k vyjádření svého názoru. Rizika rozhovoru obecně spočívají v tom, že závisí na zkušenostech a dovednostech tazatele. Validita odpovědí je silně ovlivněna jeho schopnostmi. Tato metoda je časově náročná a není jednoduché vytvořit optimální podmínky pro její realizaci. Ve srovnání s jinými metodami, jako například pozorování nebo dotazníky, rozhovor umožňuje podrobnější pochopení jednotlivce a jeho zkušeností, ale je také subjektivnější a náchylnější k vlivu tazatele. Rozdílný přístup má k definování rozhovorů Mikuláščík (2015, s. 248-250) v tom, že zkoumá i specifické formy, jako jsou panelové rozhovory. Jedná se o opakované dotazování stejné skupiny v čase. Dále také definuje projektivní a taktické otázky, které mají za úkol odhalit i skrytější postoje respondentů. Autor (2015, s. 248-250) rovněž zdůrazňuje význam vytvoření důvěryhodné atmosféry, význam neverbální komunikace a kvality vztahu mezi tazatelem a dotazovaným.

Dotazník je dle mínění Jermáře a Egerové (2017, s. 21) standardizovaná metoda sběru informací, v níž respondenti písemně odpovídají na sérii otázek. Používá se především v případech, kdy je cílem získat rozsáhlé množství dat, jež budou následně statisticky analyzována. U osobnostních dotazníků to jsou data týkající se buď jednoho rozměru, nebo na více aspektů, jako jsou různé charakteristiky osobnosti. Manažer může dotazníky využít například při náboru nových pracovníků, kdy bude využívat osobnostní dotazníky, nebo při zkoumání různých aspektů firmy, jako jsou motivace, spokojenost zaměstnanců či stanovení priorit. Dotazníky se mohou distribuovat poštou, s fyzickým vrácením odpovědí, online formou přes internet nebo osobně prostřednictvím zprostředkovatelů. *Hlavní výhodou* metody je možnost oslovit širokou skupinu respondentů a získat odpovědi s požadovanou přesností. *Otevřené otázky* poskytují prostor pro vyjádření vlastních názorů, zatímco uzavřené otázky usnadňují kvantitativní analýzu. *Nevýhodou* jsou nízká návratnost dotazníků, povrchní odpovědi nebo nepochopení otázek. Ve srovnání s rozhovorem jsou dotazníky rychlejší na shromáždění velkého množství dat, ale nedá se na ně plně spoléhat kvůli hloubce a validitě odpovědí. Přístup Jermáře s Egerovou (2017, s. 21) a s Bělohlávkem (2016, s. 33) se shoduje v tom, že dotazník je chápán jako nástroj pro sběr osobních nebo profesních informací, který může pomoci při výběru uchazečů nebo porozumění lidským

charakteristikám v pracovním kontextu. Rozdíl mezi pojetími spočívá v hloubce a zaměření. Zatímco Bělohlávek (2016, s. 33) definuje osobní dotazník jako nástroj pro zjišťování biodat, což jsou informace o vzdělání a praxi, Jermář a Egerová (2017, s. 21) vnímají dotazník obecněji jako standardizovanou metodu sloužící pro sběr rozsáhlého množství dat.

Pozorování představuje metodu, která umožňuje přímé sledování a hodnocení událostí a chování účastníků v reálném čase, jak vyplývá z publikace Jermáře a Egerové (2017, s. 22). V oblasti organizační psychologie se tato technika využívá při analýze pracovních procesů nebo dynamiky mezi členy týmu. Existují různé typy pozorování, jako například *zaměřené*, *systematické* a *kontrolované*, které probíhají podle předem stanovených pravidel. Pozorování může být také *účastní* nebo *neúčastní*, přičemž pozorovatel se buď aktivně zapojuje do situace, nebo zůstává pasivní. Buď je *krátkodobé*, tedy jednorázové, nebo *dlouhodobé*, což znamená kontinuální sledování v čase. Pozorování fungovat jako doplňková metoda, podporující jiné techniky sběru dat, nebo jako samostatný nástroj pro získání informací. Efektivní pozorování vyžaduje důkladnou přípravu a dodržování několika zásad. Je nutné plánovat a provádět ho systematicky, dbát na objektivitu a přesnost a minimalizovat vliv na chování pozorovaných osob. Pozorovatel musí být schopen zachytit různé vnější projevy, jako jsou mimika, gesta, emocionální reakce či interakce mezi lidmi, a zároveň eliminovat subjektivní zkreslení, které by mohlo ovlivnit interpretaci pozorovaných jevů. Pozorování, na rozdíl od dotazníků, poskytuje autentické údaje o skutečném chování pracovníků, ale je časově náročné a není vždy zcela objektivní, jelikož pozorovatel může nevědomě ovlivnit chování sledovaných osob. Mikuláščík (2015, s. 250-251) ve své publikaci přináší detailnější rozbor pozorování, kde rozlišuje introspektivní a extrospektivní formu. Tím tvrdí, že pozorování může být zaměřeno ne pouze na chování druhých, ale i na vlastní prožívání.

Jak konstatuje Bělohlávek (2016, s. 34), **simulované situace** slouží k *testování pracovních dovedností*, které by bylo těžké ověřit v reálném prostředí. Při výběrovém řízení na ekonomickou pozici může být vytvořena fiktivní situace, ve které kandidát analyzuje účetní dokumenty firmy a navrhuje řešení problémů. Takové situace mohou zahrnovat prezentace, týmové úkoly nebo sestavení časového plánu.

Testování je metodou, která slouží k posouzení schopností, znalostí, nebo osobnostních charakteristik jednotlivců, jak zastávají autoři Jermář a Egerová (2017, s. 22). Testy mohou být administrativně prováděny buď individuálně, nebo ve skupině, a dělí se do několika kategorií. *Výkonové testy* měří intelektuální schopnosti, dovednosti a znalosti,

zatímco inteligenční testy hodnotí úroveň inteligence. Existují také testy hodnotící speciální schopnosti, jako je paměť, kreativita, technické nebo matematické dovednosti. *Testy znalostí* slouží k ověření vědomostí potřebných pro konkrétní pracovní činnost. *Osobnostní testy* hodnotí různé charakteristiky jedince, zatímco objektivní testy měří fyziologické reakce. *Projektivní testy* využívají výroky, kresby nebo dokončování vět k získání informací o respondentovi. Při práci s testy je nezbytné zajistit jejich objektivitu, takže aby nebyly ovlivněné osobou, která test administruje. Důležitá je i *standardizace*, testy musí být validní, spolehlivé a prováděny jednotným způsobem. Testy by měly být také spolehlivé, aby poskytovaly konzistentní výsledky a musí mít platnost, měřit skutečně to, co mají měřit. Testování však může zasahovat do osobní sféry respondentů, a proto je nezbytná odborná interpretace výsledků. Svou strukturou přinášejí více informací o teoretických a intelektuálních schopnostech kandidátů, ale nedávají větší prostor pro prokázání praktických dovedností, jako simulované situace.

Jak bylo uvedeno psychologem Bělohlávkem (2016, s. 33), **reference** jsou hodnocení od jiných osob, jako bývalých nadřízených, kolegů nebo odborníků, kteří mají přímou zkušenost s pracovním výkonem jednotlivce. Nevýhoda této metody je možné ovlivnění hodnocení subjektivními pocity referujících, jako je například snaha zbavit se problémového pracovníka nebo naopak chránit jeho zájmy. Musí se zvážit, zda je osoba, která reference poskytuje, spolehlivá a objektivní. Mezitím Šikýř (2016, s. 110) více u referencí rozlišuje, z jakého prostředí jsou reference získávány a upozorňuje, že je třeba mít souhlas uchazeče.

Hodnocení 360° dle mínění Bělohlávka (2016, s. 33-34) zahrnuje *sebehodnocení pracovníka* a *anonymní hodnocení od jeho nadřízených, kolegů, podřízených* a také *zákazníků*. Tento proces hodnotí různé oblasti pracovníka, například odborné dovednosti, přístup k týmové práci, schopnost zvládat kritické situace nebo komunikační schopnosti. Hodnocení 360° je více komplexnější než reference, protože zahrnuje více různých pohledů na pracovníka, ale i tak závisí na hodnocení druhých.

Studium průběhu pracovní činnosti je z pohledu Mikulášťka (2015, s. 255) jednou z metod pracovní psychologie sledující efektivitu, náročnost a další parametry práce. Důraz je kladen na psychologické hledisko posuzování schopností, dovedností a fyzické zátěže zaměstnance. Zohledňuje se také jeho schopnost přizpůsobit se změnám a flexibilně reagovat na pracovní úkoly. Tato metoda se provádí formou *profesiografie* nebo *popisu práce* s využitím předem připravených formulářů, které zajišťují systematické zkoumání

faktorů, které mají vliv na pracovní výkon. Studium průběhu pracovní činnosti je na rozdíl od pozorování více strukturované a zkoumá konkrétní parametry pracovní činnosti, ale postrádá možnost flexibilně reagovat na různé neplánované události v reálném pracovním prostředí.

3 VYBRANÉ DIAGNOSTICKÉ NÁSTROJE PRO VYTVÁŘENÍ TÝMŮ

Pro optimalizaci týmového složení existuje řada diagnostických nástrojů, které napomáhají identifikovat silné stránky jednotlivců a jejich vhodné role v kolektivu. Tato kapitola vymezuje vybrané metody využívané při tvorbě týmů, zejména na typologie osobností, které usnadňují pochopení individuálních přístupů k týmové práci.

3.1 Klasifikace osobnosti pracovníků

U sestavování pracovních týmů je podstatné zohlednit individuální rozdíly mezi členy a jejich vzájemnou kompatibilitu. Různé přístupy ke klasifikaci osobnosti napomáhají zjistit přednosti pracovníků, předpovědět komunikační přístupy komunikace a spolupráce a optimalizovat týmovou dynamiku. V České republice se těmto přístupům věnují autoři jako Milan Nakonečný (2015), Milan Mikuláščík (2015) a Věra Pelantová (2015). Mezi zahraniční autory patří Thomas Erikson (2020) a David J. Lieberman (2023). Tato podkapitola představuje vybrané typologie osobnosti, které nacházejí v oblasti týmové práce.

Americký psycholog John Lewis Holland zařadil pracovní osobnosti, jak uvádí Müllerová et al. (2024, s. 156-157), do šesti kategorií podle své teorie RIASEC. Jeho teorie tvrdí, že si lidé hledají pracovní pozice a prostředí na základě toho, jaké jsou osobnostní typy. Každé písmeno reprezentuje jednotlivý osobnostní typ. **R** jako **realistický** (realistic) představuje upřímné a rozhodné lidi, kteří preferují mechanické a praktické úkoly, vždy upřednostní manuální práci nad práci s lidmi. **Investigativní** (**I**, investigative) je člověk s logickými přednostmi. Vždy mu budou vyhovovat myšlenkové, analytické úkoly, než kdyby měl pracovat v kolektivu nebo jako realistický typ, manuálně. Písmeno **A** patří **uměleckým** (**A**, artistic) pracovníkům, charakterističtí svou impulzivností a nezávislostí. Ti ve své práci vyhledávají představivost a kreativitu. Dalším osobnostním typem je typ **sociální** (**S**, social). Ten představuje jednotlivce, kteří se rádi věnují druhým a práce s lidmi je naplňuje. Této skupině je podobná hned ta následující, **podnikavá** (**E**, enterprising), která se taktéž nejlépe uplatní v práci s lidmi. Rozdílem je to, že podnikaví lidé mají rádi vliv a vůdčí pozice, kde se ukáže jejich inspirativní, energická a riskantní povaha. Do posledního typu spadají lidé **konvenční** (**C**, conventional). Konvenční pracovníci se chtějí angažovat v úřednických a matematických záležitostech, kde mohou pracovat sami.

Model **Big Five** (Velká pětka) se zabývá pěti faktory (taktéž dimenzemi) osobnosti, jež mají taktéž korelace s pracovní výkonností, sdělují Honzák a Honzák (2021, s. 185). **Otevřenost vůči zkušenosti** je prvním faktorem, který znázorňuje vlastnosti jako kreativita, intelektuální zvědavost, představivost a estetická citlivost. Pro pracovníky v této dimenzi je běžné, že mají rádi nové zkušenosti a rádi improvizují. Na pracovišti to může vést k novým, inovativním přístupům v řešení úkolů. Jsou to ideální lidé pro náročné a tvůrčí úkoly. Druhou dimenzí je **svědomitost**, která se pojí s disciplínou, organizovaností, spolehlivostí, pečlivostí a cílevědomostí. Lidé, kteří spadají do této skupiny, jsou výkonní v práci, která vyžaduje preciznost, plánování a samostatnost. **Extraverze**, třetí faktor tohoto modelu, se značí sociabilitou, asertivitou, aktivitou a emocionalitou. V této dimenzi najdeme společenské bytosti, jsou rády mezi lidmi. Pro extravertní zaměstnance je nejpřínosnější přidělit jim role, kde budou pracovat s lidmi, vést tým nebo veřejně vystupovat. Pracovníci, kteří jsou ochotní, laskaví a spolupracující, spadají do čtvrtého faktoru, **přívětivosti**. Jsou perfektními kandidáty pro práci v týmu, jelikož jejich vstřícnost a empatie aktivně pomáhají řešit několik druhů problémů, které mohou v týmové spolupráci nastat. Poslední dimenzí je **neuroticismus**. Ten se týká emocionální lability a náchylnosti k negativním emocím, jako je úzkost, hněv, deprese a frustrace. Pro tyto jedince je třeba zařídit klidné prostředí, aby zvládali prospěšně fungovat.

Teorie RIASEC a model Big Five klasifikují osobnost, avšak každý z těchto přístupů jiným způsobem. Müllerová et al. (2024, s. 156-157) uvádí, že RIASEC určuje pracovní typy, které jsou vymezeny na základě preferencí pro pracovní prostředí. Naopak Honzák a Honzák (2021, s. 185), kteří představují Big Five tak, že nepopisuje přímo osobnostní typy, ale dimenze, které se prokazují v pracovním prostředí a popisují celkové osobnostní rysy. Obě teorie ukazují, jak osobnostní vlastnosti ovlivňují pracovní výkon, ale RIASEC je specifitější v pracovním kontextu, kdežto Big Five v širším pohledu na osobnost.

Pelantová (2015, s. 22-23) popisuje typologii osobnosti, kterou vyvinul Jiří Suchý. Vychází z Hippokratovy teorie, které se zakládá na již zmíněných základních temperamentech – **sangvinik**, **melancholik**, **cholerik** a **flegmatik** (viz podkapitola 1.1 Charakteristika osobnosti). Jiří Suchý pomáhá jednotlivcům lépe pochopit své vlastní temperamenty kvůli tomu, aby nabídl podporu pro osobní rozvoj a eliminaci negativních rysů. **Sangvinik** je managementu silný díky své komunikační zdatnosti, optimistickému přístupu a rozhodnosti. Vyniká v získávání zákazníků pomocí svého charismatu, ale méně se hodí pro úkoly, které vyžadují dlouhodobé plánování, jelikož je spíše orientován na

přítomnost. Takováto lehkovážnost vede k ignorování rizik, prevenci konfliktů a zapomnětlivosti. **Melancholik** je pracovník, který je ideální pro úkoly vyžadující pečlivost, tvořivost a oddanost. Má na sebe i své okolí vysoké nároky, což jej motivuje ke zlepšování systému na všech úrovních, ale zároveň si často přijímá až moc povinností. Je třeba si dávat pozor, aby se nedostal pod takový tlak, kdy by zadanou práci nevykonal vůbec. **Cholerik** je špičkový pro okamžité řešení konfliktů a reklamací. Podporuje implementaci změn v procesech, avšak v etapě standardizace, kdy jsou procesy již nastavené, by mohl tento proces narušit. Na druhou stranu dokáže být ofensivní a odmítá podřízenost. Neposledně **flegmatik** se vynikajícím způsobem hodí k budování systému managementu díky své vytrvalosti. Jedná klidně, trpělivě, spravedlivě a nemá rád pozornost. I když se pomalu rozhoduje, přispívá ke standardizaci procesů.

Peclová (2017, s. 74-83) ve své knize rozebírá o typologii dle D. Forbese Leyho. Jeho typologie pracuje se dvěma osami. Na horizontální ose jsou lidé, kterým vadí spěch a povrchnost, což platí pro **přítele** a **analytika** na levé straně. Na pravé straně jsou ti, kteří nesnesou zdlouhavost, **motýl** a **tahoun**. Vertikální osa zobrazuje rozdíl mezi těmi, kteří jednají na základě faktů, **analytik** a **tahoun**, a mezi těmi upřednostňující názory a pocity ostatních, **přítel** a **motýl**. **Přítel** je empatický člověk, který si zakládá na dobrých vztazích a snaží se být oblíbený. Působí nenápadně a mile, dokáže vytvořit příjemnou atmosféru a aktivně se zapojuje do kolektivu. Vadí mu konflikty a změny, odmítá se jím věnovat, což může vést ke zhoršení samotné situace. I přes jeho milé působení dokáže v krajních situacích může reagovat nečekaně ostře. **Motýl** touží po pozornosti, mluví nahlas a rád vyvolává emoce. Rozhoduje se na základě pocitů a chce budit obdiv. Chápe věci okamžitě, ale brzy ztrácí trpělivost, pokud je třeba se věcem věnovat do hloubky. Detaily ho zkrátka udí. V komunikaci je vtipný, provokativní a drzý. **Tahoun** má přirozenou autoritu, a jestliže ji nemá, tak si ji rychle získá. Zajímají ho pouze faktické informace, pocity ostatních pro něj nejsou prioritou. Jedná stručně a věcně. Nesnáší zdržování a neváhá vyvolat konflikt, jestli je to v zájmu splnění cíle či úkolu. **Analytik** se řídí fakty a nepotřebuje uznání okolí. Kvůli jeho snaze se pochopit všechny situace detailně se může rozhodovat déle, než by bylo skutečně třeba. Je stabilní člen týmu, ale neuhýbá před kritikou a překážkami, kdy má občas sklon k tomu být sarkastický a někoho urazit.

Obě typologie Jiřího Suchého a Forbese Leyho rozlišují typy osobností a ukazují, jak fungují v managementu. Při studiu obou přístupů si lze všimnout podobností mezi vyjmenovanými typy, kdy přítel, jak uvádí Peclová (2017, s. 76-77), se podobá

melancholikovi, charakterizovaný Pelantovou (2015, s. 22-23), nenápadnému pracovníkovi s odporem ke konfliktům. Motýl je svou charakteristikou podobný sangvinikovi, energickému a netrpělivému komunikátorovi. Zapálení pro práci a výbušnost jsou vlastnosti, které má jak tahoun, tak cholerik. Neposledně analytik by se dal přirovnat ke flegmatikovi, introvert, kterého emoce druhých nezastaví říct pravdu. Rozdíly mezi těmito typologiemi spočívají v přístupu. Suchý, popisován Pelantovou (2017, s. 22-23), se soustředí na stabilní temperamenty, zatímco Forbes Ley, vystihnout Peclovou (s. 74-83), se věnuje dynamickým osobnostním rysům, které jsou labilní.

3.2 Vybrané typologie osobnosti směřující ke tvorbě týmů

Správná volba členů do týmu závisí na schopnosti rozpoznat různé osobnostní typy a jejich vzorcích chování v kontextu týmové spolupráce. Belbinovy týmové role, DISC model a VIA dotazník představují nástroje, které poskytují hlubší pochopení individuálních predispozic a umožňují praktičtěji usměrnit týmovou dynamiku. Kromě těchto nástrojů se tématu typologií a jejich vlivu na týmovou spolupráci věnují i další autoři, jako je Susan Cain (2013), která zkoumá roli introvertů a extrovertů v týmovém prostředí, nebo David Allen Kolb (2015), jehož model učení analyzuje na různé styly přístupu k problémům.

Belbinovy týmové role. Belbinovy role lze vnímat jako typologii týmových přístupů. Každý člen má specifické schopnosti a znalosti, které jsou třeba maximalizovat podle toho, jakou povinnost budou v týmu nést. Správným přiřazením role ke každému jednotlivci se tým vyhýbá problémům se špatně využitými kompetencemi. Podle britského výzkumníka Belbina je nejlepší, když je tým vyvážen různými rolemi – v jeho teorii to byly na základě publikace Plamínka (2018, s. 120-121) role *inovátora*, *vyhledávače zdrojů*, *koordinátora*, *usměrňovače*, *vyhodnocovače*, *týmového pracovníka*, *realizátora*, *dotahovače* a *specialisty*. Jak konstatuje Lester (2021, s. 373-374), **inovátor** (plant) je kreativní, inovativní a samostatně uvažující. Rádi vytvářejí nová řešení k řešení složitých problémů. Jejich nekonvenční chování, sklon odmítání kritiky, pravidel a disciplíny může být však složité v práci s ostatními. **Vyhledávač zdrojů** (resource investigator) je velmi komunikativní, zpravidla extrovertní a otevřený novým myšlenkám. Rád se postaví novým výzvám, ale jeho zájem rychle opadá. **Koordinátor** (coordinator) je velmi ukázněný, klidný, sebevědomý a zvládá delegovat úkoly tak, aby rozvíjel silné stránky svých spolupracovníků. **Usměrňovač** (shaper) je energický, dynamický a skvěle pracuje pod tlakem. Nebojí se prosazovat proměnlivé nápady, překonávat překážky a vycházet se své komfortní zóny.

Takovéto odhodlání způsobuje jejich netrpělivost, úzkost a náklonnost ke snadnému podráždění. **Vyhodnocovač** (monitor/evaluator) je nohama na zemi. Jeho objektivita je skvělý předpoklad k hodnocením názorů a situací. Tento sklon k přímé kritice ale často může jeho kolegy demotivovat. **Týmový pracovník** (team worker) je vstřícný, empatický a zásadní pro budování týmové soudržnosti. Jeho práce sice bývá nenápadná, ale citelně chybí, pokud v týmu není. Na druhou stranu má potíže s rozhodováním, takže se obvykle přizpůsobí většině. **Realizátor** (implementer) je disciplinovaný, spolehlivý a systematický pracovník, který převádí nápady do praxe. Může být ale neústupný a neochotný přijímat nové, atypické metody. **Dotahovač** (completer/finisher) je velmi pečlivý, svědomitý perfekcionista s okem pro detail, ideální pro kontrolu chyb. Má ale tendenci se přehnaně soustředit na drobnosti a je pro něj náročné tuto svou obavu zkrotit. Neposledně **specialista** (specialist) poskytuje odborné znalosti v konkrétní oblasti. Je odhodlaný, nezávislý a oddaný své profesi. Jeho nezávislost se však může obrátit v nevýhodu, jelikož si je vědom jeho nenahraditelnosti. Navíc jeho zaměření na pouze jednu oblast jednu oblast mu může bránit v nadhledu na práci.

DISC model. Model DISC, jak naznačují autoři Rohm a Činčala (2017, s. 15-96) popisuje čtyři základní typy osobností, které se často označují jako temperamenty. Každý člověk a jeho chování je unikátní kombinací těchto typů. Jednotlivé typy osobnosti lze přirovnat ke čtyřem částem kruhu, které se vzájemně ovlivňují a propojují do složitých struktur. Díky těmto variacím nelze osobnost člověka jednoznačně zařadit do jedné kategorie, protože každý jedinec v sobě odráží jedinečné propojení těchto prvků. Lidskou osobnost je možné rozdělit *podle tempa* jednání do dvou hlavních skupin: *přímí (rychlí)* a *zdrženliví (pomalejší)*. **Přímí lidé** jsou energetičtí, rozhodní a akční. Rádi se ujímají vedení, nebojí se riskovat a s nadšením se pouštějí do nových výzev. Obvykle bývají orientovaní na výsledky a jejich dynamický přístup jim umožňuje rychle reagovat. Někdy však mohou přehlížet detaily nebo jednat unáhleně. **Zdrženliví lidé** naopak preferují pečlivé zvažování situací a postupují s rozvahou. Jsou trpělivi, důkladní a dávají přednost stabilitě před neustálými změnami. Oceňují kvalitu před kvantitou a soustředí se na hlubší porozumění problémům. I když se mohou zdát pomalejší, jejich preciznost a schopnost dlouhodobé koncentrace jim umožňují dosáhnout spolehlivých výsledků. Obvykle ale mají problém s nárokováním a motivací ostatních. Další dělení se rozlišuje *podle jejich orientace* buď *na úkoly*, nebo *na vztahy*. **Ti, kdo se soustředí na úkoly**, kladou důraz na organizaci, plánování a plnění cílů. Vynikají efektivitou a precizností, upřednostňují praktické výsledky a hledají

způsoby, jak práci co nejrychleji dokončit. I když dosahují vynikajících výsledků, mohou se někdy více soustředit na splnění úkolů než na pocity druhých, což může vést k neúmyslnému ignorování emocí lidí kolem nich. Na druhé straně, **lidé orientovaní na vztahy** kladou důraz na interakce s ostatními a na to, jak se cítí. Pro ně je důležitější, jaký mají vztah k lidem než samotný výsledek úkolu. Jejich motivace k plnění úkolů je spojena s touhou být oblíbení a vnímat potřeby druhých. Mezi slabé stránky patří špatné plánování a organizace. Písmena DISC mají v tomto modelu roli ukazatelů kombinací těchto typů. Povahy **typu D**, které kombinují **přímý a úkolově orientovaný přístup**, představují lidi dominantní, průbojné, nároklující, odhodlané a rozhodné. Díky své průbojnosti zastávají vůdčí role s vysokou mírou nezávislosti. Vždy jsou pro nové, inovativní nápady a bývají velmi optimističtí. Jejich problém brát v potaz pocity druhých je občas činí arogantními a agresivními. **Typ I, přímý a orientovaný na lidi**, se charakterizuje svou inspirativností, ovlivňováním a zároveň ovlivnitelností, kooperativností, působivostí a zájmem. Dynamiku skupiny oživí svým humorem, preferují být středem pozornosti a největším komplimentem pro ně je ocenění jejich energické povahy. Tato touha po uznání však způsobuje častou změnu nálad. Jestliže je někdo neusměrní, mohou se cítit ztraceni a nenaplnění. Mix zdrženlivého a orientovaného na lidi tvoří písmeno S. Reprezentuje podporující, stálé, vyrovnané, laskavé, stydlivé a konzervativní jednotlivce. Všechny tyto přednosti se zrcadlí do slabých stránek, pokud nejsou správně řízeny – ze všech typů je tento nejvíce náchylný ke zneužívání a utlačování. Písmeno C, tvořené zdrženlivým a orientovaným na úkoly typem, je pro opatrné, schopné, vypočítavé, svědomité, přemýšlivé a pečlivé lidi. Jejich analytické schopnosti jim umožňují rozpoznat dobré příležitosti. Věci vidí přímočaře, což usnadňuje rozhodovací procesy, ale mají problém číst mezi řádky.

Dotazník VIA. VIA dotazník se dle názoru McGrath (2022) využívá v managementu a týmové práci jako nástroj k identifikaci silných stránek jednotlivých členů týmu a k optimalizaci jejich spolupráce. Model rozděluje pozitivní lidské vlastnosti do 24 charakterových silných stránek, které jsou seskupeny do šesti hlavních ctností. Mezi ně patří **moudrost a znalosti**, kam spadá kreativita, zvědavost, otevřenost novým zkušenostem, láska k učení a perspektiva. **Odvaha** zahrnuje statečnost, vytrvalost, poctivost a nadšení. Do kategorie **lidství** spadá schopnost milovat a být milován, laskavost a sociální inteligence. **Spravedlnost** zahrnuje týmovou práci, férovost a vůdčí schopnosti, zatímco **umírněnost** se pojí s odpuštěním, pokorou, opatrností a seberegulací. Poslední ctností je **transcendence**, která se vztahuje k ocenění krásy a excelence, vděčnosti, naději, humoru a spiritualitě.

4 VYMEZENÍ TYPOLOGIE MBTI

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) je populární nástroj pro analýzu osobnosti, které se široce využívá v pracovním prostředí i při tvorbě týmů. Jeho cílem je pomoci pochopit individuální pracovní styly a mezilidské interakce. Tato kapitola se věnuje základním principům MBTI a jeho aplikaci v oblasti týmové spolupráce, zároveň se ale zabývá i kritickým pohledem na jeho přesnost a vědeckou oporu.

4.1 Historie a vývoj typologie MBTI

Historie MBTI je spojena s vývojem psychologických teorií, které se pokoušejí porozumět rozdílům v lidském chování a myšlení. Tímto vývojem se věnují autoři jako Drenth (2017), Nicole Pathé (2020) a Luc Sala (2022). Tato podkapitola vymezí vývoj této typologie.

Typologie osobnosti, jak dokládají autoři Drenth (2017, s. 1-2) a Čakrt (2024, s. 15-17), vychází z práce švýcarského psychologa a psychiatra Carla Gustava Junga, autora stěžejního díla *Psychological Types* z roku 1913. Jung se vždy soustředil nejen na vědomou část osobnosti, ale i na nevědomí, které považoval za důležitý aspekt lidského chování. Věnoval mnoho času zkoumání podvědomých symbolů a archetypů, stejně jako osobního a kolektivního nevědomí. I když Jung přispěl výrazným způsobem k rozvoji teorie typologie, jeho následovníci zkoumali další aspekty nevědomí a osobnosti tím, že zvláštní pozornost věnovali inferiorní funkci – aspektu, který je méně a zřejmě vědomý. Na práci, kterou Jung a jeho následovníci zahájili, navázaly Katherine Cook Briggs a její dcera Isable Briggs Myers, které v polovině 20. století rozvinuly Jungovu teoretickou základnu a vytvořily praktický nástroj pro identifikaci osobnostních typů. Tento nástroj, známý jako Myers-Briggs Type Indicator, byl navržen tak, aby pomohl lidem pochopit jejich osobnostní preference a jak tyto preference ovlivňují jejich chování a interakce s ostatními. MBTI se postupně stala jedním z nejrozšířenějších nástrojů v oblasti psychologii, kariérního poradenství a týmové spolupráce. I když je vědecká přesnost MBTI stále předmětem debat, její síla spočívá v jednoduchosti a praktickém využití.

4.2 Základní charakteristiky typologie MBTI

Typologie MBTI pracuje se čtyřmi dimenzemi osobnosti, přičemž každá z nich je tvořena dvěma opačnými preferencemi. Tyto dimenze určují, jak lidé přistupují ke komunikaci, řešení problémů a rozhodování. Tato typologie se proto často využívá nejen k sebepoznání, ale i při tvorbě týmů, kde pomáhá pochopit, jak jednotliví členové přistupují k práci

a spolupráci. Mezi odborníky v České republice, kteří se typologii MBTI věnují, patří Lenka Hajerová Müllerová (2024), Michal Čakrt (2024) a Jiřina Majerová (Viaspirita, ©2025), která se specializuje na praktické uplatnění MBTI v osobním a profesním rozvoji. Mezi zahraničními autory, kteří se na výzkumu a praktickém využívání MBTI podíleli, jsou Jeleвна Andrejevna Udalova (2020), Paul D. Tieger (2018) a Nicole Pathé (2020).

První dimenzí MBTI je podle Čakrta (2024, s. 24-25) zaměření pozornosti a způsob získávání a obnovování psychické energie. Rozlišují se přístupy **extraverze (E, extraversion)**, zaměřená na vnímání na vnější svět, a **introverze (I, introversion)**, zaměřené na vnímání vnitřního světa. *Extraverze* je o směřování myšlení navenek a na objektivní fakta (Čakrt, 2024, s. 21), charakterizuje ji šest klíčových rysů. Prvním je iniciativnost, kdy extraverti pravidelně vyhledávají nové přátele a příležitosti. K nim se emočně sdílí a vyjadřují své názory, což ukazuje na jejich expresivnost. Dalším rysem je vstřícnost, protože je přítomnost ve společnosti naplňuje a rádi jsou součástí hned několika skupin. V oblasti spolupráce se projevuje participace, neboť upřednostňují komunikovat přímo, spontánně a osobně, nahlas. Aktivně vyhledávají místo dění, kde se projeví jejich energie a nadšení, rádi strhávají pozornost na sebe. To však neznamená, že by jim chyběla společenskost, v aktivitách by se nestalo, že by nezapojovali druhé či sami by zapojení být nechtěli. Naopak *introverze* je o hloubavém přemýšlení a soustředěním pozornosti na vnitřní svět. Definují ji prvky reaktivity, protože introverti raději nechávají jiné, aby převzali iniciativu v sociálních interakcích. Chovají se rezervovaně, své pocity nevyjadřují před ostatními a obvykle si své problémy vyřeší sami. Intimnost pro ně hraje důležitou roli a dávají přednost úzkým vztahům s malým počtem blízkých přátel. Je pro ně příjemnější psaná komunikace, jelikož v přímé konverzaci nemají prostor na uvážení nejlepší odpovědi. Nabíjí je poklid, to jsou tichá místa, kde se mohou soustředit. Charakteristická je pro ně nezávislost, neboť nepotřebují neustálou přítomnost ostatních.

Další dimenze se týká způsobu, jakým lidé primárně vnímají okolní svět, jak uvedl Čakrt (2024, s. 32-33). Jsou to typy **smyslového vnímání (S, sensing)** nebo **intuitivního vnímání (N, intuition)**, kterými se získávají informace. *Smyslově založení jedinci* se soustředí na realitu a vnímají ji prostřednictvím svých smyslů. Za fakta považují to, co mohou přímo vidět, slyšet, cítit ochutnat nebo se toho dotknout. Soustředí se na konkrétní a otevřené zkušenosti. Svou realističností se spoléhají na zdravý rozum a zabývají se tím, co je skutečně proveditelné. Mezi jejich další charakteristiky patří praktičnost, dávají přednost tomu, co má jasný užitek a funguje v praxi. Nové zkušenosti si osvojují především skrze

vlastní zkušenosti, dávají přednost metodám, které si sami vyzkoušeli a které se v praxi osvědčily. Drží se tradičních přístupů a netouží po novotách, které si sami neprověřili. *Intuitivní lidé* bývají frustrováni běžnou realitou a jejich pozornost směřuje k budoucnosti. Nevydrží pouze u jednoho úkolu, než něco dokončí, zpravidla začnou něco nového. Jsou abstraktní, odklání se od jednoduchosti a hledají hlubší významy a skryté propojení mezi věcmi. Vynikají svou vynalézavostí, kdy běžně přicházejí s neotřelými způsoby, jak nahlížet a řešit problémy. Rádi získávají znalosti pro jejich vlastní hodnotu, aniž by nutně hledali praktické využití. Touží po nových a unikátních věcech, které je učiní jedinečné a nezaměnitelné.

Třetí dimenzí je dle Čakrta (2024, s. 41-44) pár hodnotících funkcí, **myšlení (T, thinking)** a **cítění (F, feeling)**. *Myslicí typy* se rozhodují neosobně a neemociálně, jelikož jsou pro ně prioritou objektivní fakta. Upřednostňují logickou analýzu, strukturu a spravedlnost, přičemž často ignorují subjektivní přání a pocity. Mají za to, že pro splnění úkolu se musí neustále objektivně dotazovat a kritizovat nedostatky, aby se našly nejlepší řešení. Může se proto stát, že druhým neúmyslně ublíží svou přímocarostí a neochotou brát ohledy na city. Nejlépe si rozumějí s lidmi, kteří přemýšlí podobně racionálně, neboť v jejich přítomnosti nemusí krotit svou analytickou povahu. Pokud věří, že mají správný postup, pevně za ním stojí a neodchýlí se od něj. Pro *typy cítící* není hlavním cílem dokončit úkol a najít pravdu i přes mrtvoly, zásadní jsou pro ně pocity, jak své vlastní, tak ostatních. Nejcharakterističtější je jejich silná schopnost empatie, snadno se vcítí do pocitů lidí kolem sebe a dovedou vycítit jejich potřeby, i když nejsou vysloveny nahlas. Nikdy nepromrhají příležitost udělat druhým radost a pomoci jim. Neřídí se jen logikou, ale i intuicí ohledně toho, co je správné z hlediska mezilidských vztahů. Nemají rádi konflikty, proto se zpravidla raději přizpůsobí, než aby riskovali hádku nebo někoho zranili upřímnou kritikou.

Čtvrtá dimenze se na základě vyjádření Čakrta (2024, s. 47-49) zaobírá typem organizování, kterým si jedinec uspořádává své úkoly. Rozlišují se funkce **usuzující (J, judging)** a **vnímání (P, percieving)**. *Lidé s usuzující orientací* tíhnou k systematickým přípravám a plánování. Mají potřebu mít jasný harmonogram a dlouhodobou představu o tom, jak postupovat. Spoléhají se na zavedená pravidla a osvědčené metody, které jim pomáhají efektivně rozvrhnout zdroje a eliminovat nejasnosti. Obvykle začínají pracovat včas, aby se vyhnuli stresu z nedostatku času a mohli věci dokončit důkladně a metodicky hned poprvé. Znervózňují je změny na poslední chvíli a nevyhledávají pracovní prostředí, ve kterém panuje chaos. *Funkce vnímání* je definována uvolněností a otevřeností vůči novým

možnostem. Přílišná struktura je pro ně omezující – nechávají si prostor pro improvizaci a spontánní rozhodování. Běžně pracují na více věcech současně a nejlepší výkon podávají pod tlakem, kdy už nezbývá moc času na vypracování určité práce. Protože jsou hodně přizpůsobiví, snadno se orientují v nových situacích a vítají změny. Užívají si hledat stále nové možnosti a příležitosti, nestarají se o to, že by neměli věci promyšlené. Věří, že to, co se má stát, se stane.

Jak uvádí Nadrchal (2021, s. 38-40), každá z dimenzí typologie MBTI zahrnuje tedy dvě preference a každý jednotlivec inklinuje k jedné z nich. Kombinací těchto preferencí vzniká celkem 16 různých osobnostních typů. Každý typ je navíc charakterizován specifickými mentálními funkcemi, které jsou primární, sekundární, terciární a inferiorní. Tyto funkce ovlivňují, jak jedinec vnímá svět a jak reaguje v různých situacích.

V interpretaci internetové stránky 16personalities (©2025), která tuto typologii moderně zpracovává, se výsledné kombinace dělí do čtyř skupin. První skupinou jsou **analytici**, kam spadají osobnosti INTJ, INTP, ENTJ a ENTP. Tento typ zahrnuje jedince, kteří svým chováním směřují k logice, strategii a teoretickému myšlení. Další skupinou jsou **diplomaté**, do které patří INFJ, INFP, ENFJ a ENFP. Tito lidé jsou vnímáni jako nejdůležitější empatii, porozumění druhým a hodnoty. Třetí skupinu tvoří **strážci**, kam spadají osobnosti ISTJ, ISFJ, ESTJ a ESFJ. V této skupině jsou jedinci, kteří mají rádi strukturu, pořádek a stabilitu. Poslední skupinou jsou **průkopníci**, mezi které patří ISTP, ISFP, ESTP a ESFP. Průkopníci jsou flexibilní, přizpůsobiví a ochotní riskovat.

4.3 Limity typologie MBTI

Ačkoliv typologie MBTI nabízí užitečný rámec pro analýzu osobnostních preferencí, je nezbytné přistoupit k této metodě s určitou opatrností. Její kritika se soustředí na několik zásadních výhrad, včetně otázky vědecké platnosti nástroje, problematiky kategorizace osobnosti a nejednoznačnosti při interpretaci výsledků. Tato podkapitola je věnována hlavním limitům typologie MBTI.

Jak specifikuje Sala (2022, s. 13-17), osobnostní testy mají **šest problémů**. První z nich se týká jejich **závislosti na sebehodnocení**. Odpovědi respondentů mohou být ovlivněny jejich vnímáním sebe sama, potvrzováním vlastních přesvědčení a snahou prezentovat se v určitém světle. Tento efekt může vést k tomu, že výsledky testu spíše reflektují aktuální náladu nebo sebepojetí jedince než jeho stabilní osobnostní rysy. Druhým problémem je **kategorizace jedince do pevně daných typů**. Přestože MBTI tvrdí, že každý člověk spadá

do jedné z šestnácti kategorií, realita je mnohem komplexnější. Osobnost není pevně dané a často se mění v závislosti na situaci, prostředí a životních zkušenostech. Toto zjednodušení často způsobuje, že lidé své výsledky vnímají jako pevně dané začnou své chování dané škatulce. Dalším prvkem je skutečnost, že MBTI testy **nezohledňují dlouhodobý vývoj osobnosti**. Výsledky jsou založeny na konkrétním okamžiku a neodrážejí dynamiku změn, kterými jedinec v průběhu života prochází. Hrozí nesprávná interpretace osobnosti, která nebere v úvahu růst a vývoj jedince. Osobnost je navíc flexibilní a proměnlivá v závislosti na kontextu. Lidé se chovají odlišně v různých situacích a jejich reakce nejsou vždy konzistentní s výsledky testů. To znamená, že MBTI může být užitečným nástrojem pro sebepoznání, ale **neměla by být považována za definitivní určení osobnosti**. Další kritika směřuje na **nejednoznačnost použitých termínů**. Některé popisy osobnostních typů jsou formulovány vágně a lze je aplikovat na široké spektrum lidí, a to může snižovat přesnost výsledků. Tento efekt, známý jako Forerův efekt, definuje, že lidé přijímají obecné charakteristiky jako přesné popisy své osobnosti. Přestože MBTI testy **nemají dostatečnou validitu** pro hlubší psychologickou analýzu, mohou být užitečným nástrojem v pracovním prostředí. Pomáhají při sestavování týmů, porozumění různým pracovním stylům a zlepšení komunikace mezi zaměstnanci. Je však důležité je používat s vědomím jejich omezení a neinterpretovat je jako jediný relevantní nástroj pro hodnocení osobnosti.

Autorka Udalova (2020, s. 98-99) identifikuje **dva hlavní limity**. Lidé obecně **neposuzují své vlastnosti nezaopatřené**, zejména ty, které jsou důležité pro socioniku. Běžně se stává, že lidé s logickým myšlením se považují za humanitně orientované. Je to zapříčiněno kulturními vlivy a stereotypy, například se mnoho jedinců považuje za logiky jen kvůli tomu, že během studia měli pozitivní vztah k matematice. Druhou komplikací je **omezená schopnost jednotlivců posoudit úroveň svých dovedností v oblastech, které nejsou jejich silnou stránkou**. V moderním pracovním i osobním životě je časté, že si lidé zvykli na samostatné řešení úkolů, a i když se jim některé daří lépe a jiné hůře, nemají ve zvyku přiznat si své slabiny. Spíše si k sobě přiřadí jinou slabou stránku, kterou nepovažuje za tak moc problematickou. Výše zmíněná autorka (2020, s. 99) tvrdí, že přesná diagnostika osobnostních typů vyžaduje odborné znalosti a dlouhodobé, hloubavé studium. Navzdory těmto omezením zkoumání vlastní osobnosti doporučuje, jelikož přináší nejen hlubší sebepoznání, ale i lepší porozumění tomu, jak jednotlivci fungují v sociálních a pracovních interakcích. V praxi jsou testy využívány k poznání zaměstnanců, kdy je pozitivum odvedení pozornosti od každodenních pracovních povinností a uvolnění atmosféry. Následně je

možné výsledky testů porovnat s informacemi získanými pomocí hloubkového rozhovoru. Autorka (2020, s. 99) uvádí výzkum, ve kterém přibližně v 54 % případů existuje shoda mezi testovými výsledky a osobnostním typem identifikovaným na základě rozhovoru.

5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byly analyzovány a komparovány odborné zdroje pro zpracování tématu analýzy vybraných osobnostních rysů a vytváření týmů pro konkrétní firmu.

První kapitola byla proto věnována popsání osobnosti a týmové práce. V rámci definování osobnosti byly analyzovány různé teoretické přístupy. Od pojetí osobnosti jako souhrnu složek (inteligence, temperament, charakter), jako jednotný celek s možností rozšiřování o další složky (schopnosti, motivace), nebo jako fenomén nahlížený z různých oborů. Pozornost byla také věnována archetypálnímu pohledu. Týmová práce byla následně rozebrána prostřednictvím identifikace klíčových prvků, které ji definují. Byly také zdůrazněny výhody týmové práce, které se projeví v případě, že jsou uvedené prvky správně řízeny.

V druhé kapitole byla popsána role manažera při vytváření týmu. Prvně byl definován rozdíl mezi vedením a řízením a následně hlavní manažerské úkoly, jako například motivace, podpora rozvoj, soudržnosti a zajištění kompetencí v týmu. Dále byly rozebrány vybrané metody poznávání pracovníků, jako třeba rozhovory, dotazníky, pozorování či hodnocení 360°. Kromě popisu metod byly také porovnány jejich výhody a nevýhody v praxi.

Třetí kapitola představila dvě skupiny diagnostických nástrojů. První skupina nástrojů slouží pro identifikaci typů pracovníků prostřednictvím různých typologií, zatímco druhá skupina je zaměřena na typologii týmů, tedy kombinaci konkrétních pracovních typů v rámci týmové dynamiky.

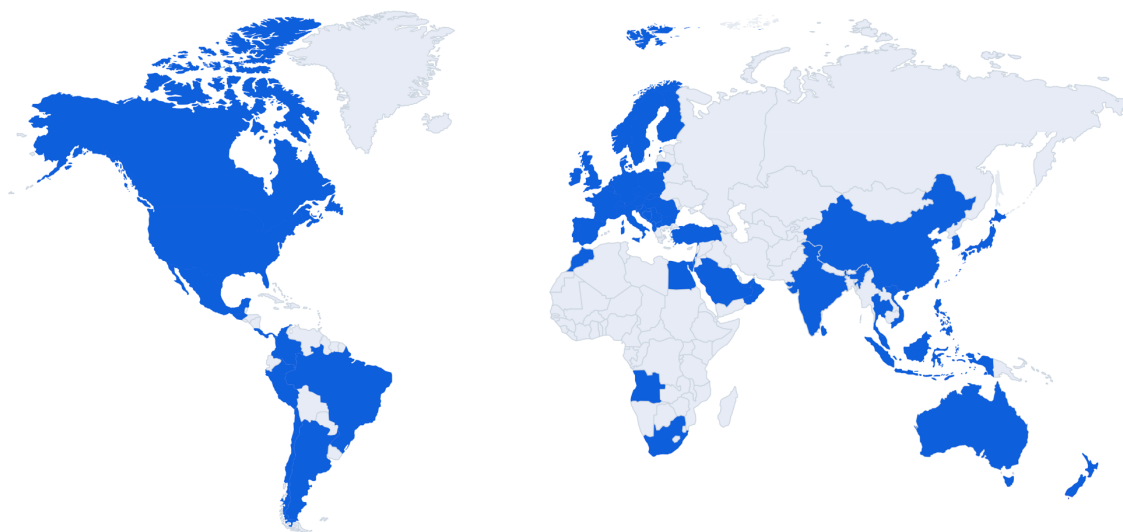
Poslední kapitola se podrobně věnovala typologii MBTI, včetně její historie, základních principů a limitů. Byl prozkoumán vývoj historie typologie MBTI, počínaje původními myšlenkami Carla Gustava Junga, následně rozvinutými Katherine Briggsovou a Isabel Myersovou. Dále byly charakterizovány základní principy typologie MBTI, čtyři dimenze, z nichž každá tvoří dvojici protikladných typů. Poté byly zařazeny výsledné kombinace do čtyř hlavních skupin podle systému 16personalities. V závěru kapitoly bylo diskutováno, ve kterých oblastech typologie MBTI naráží na své omezené využití.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY

6.1 Základní charakteristika firmy

HCL Technologies Limited (také uváděno jako HCLTech) je globální technologická společnost, která působí ve více než 60 zemích světa (viz Obr. č.1) a patří mezi přední poskytovatele IT služeb, digitálních řešení, cloudových a inženýrských inovací. Celosvětově zaměstnává přibližně 227 000 pracovníků a podporuje firmy napříč odvětvími v jejich digitální transformaci (HCL Technologies Limited, ©2025).



Obrázek 1 Mapa globální působnosti HCLTech

(zdroj: HCLTech, ©2024)

HCLTech působí v řadě průmyslových odvětví. Patří mezi ně letecký a obranný průmysl, automobilový sektor, spotřební zboží, energetika a utility, veřejné služby, zdravotnictví a farmacie, těžba, ropa a plyn, retail, polovodiče, technologie, média, zábavní průmysl, cestování, doprava, logistika a cestovní ruch v oblasti hospitality. V rámci finančních služeb se specializuje na bankovníctví, kapitálové trhy, pojišťovnictví, fintech nebo řešení spojená s finanční kriminalitou a compliance (HCL Technologies Limited, ©2025).

Firemní kultura je postavená na hodnotách jako jsou integrita, začleňování, společenská odpovědnost, tvorba hodnoty a lidský přístup. Přibližně 85 % pracovníků české pobočky tvoří místní zaměstnanci. Motto *Find Your Spark* vystihuje přístup společnosti k podpoře individuálního růstu a hledání vlastního potenciálu (HCL Technologies Limited, ©2025).

Na český trh vstoupila HCLTech v roce 2007. O několik let později, konkrétně 28. srpna 2015, byla do obchodního rejstříku zapsána společnost HCL Technologies Czech Republic s.r.o. se sídlem v Praze na adrese Kateřinská 466/40, 120 000 Praha 2 – Nové Město. V roce 2020 se spojila s firmou Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o., čímž se její pozice na poli informačních a komunikačních technologií ještě více posílila (HCL Technologies Limited, ©2025).

Mezi hlavní služby poskytované českou pobočkou patří vývoj softwaru a mobilních aplikací, návrh a optimalizace IT řešení, aplikační podpora, integrace mobilních a vozidlových systémů, projektové řízení i technologie pro strojové vidění a rozšířenou realitu. Společnost staví na propojení technologických inovací s individuálními potřebami zákazníků a zároveň využívá zkušenosti z globálního působení HCLTech (HCL Technologies Limited, ©2025).

V České republice má pobočky v Praze, Ostravě, Liberci, Mladé Boleslavi a Brně. Klientela společnosti je různorodá, od menších podniků až po nadnárodní korporace, zejména v oblasti výroby (EMIS, ©2025).

V srpnu 2023 HCLTech uzavřela strategické partnerství s firmou Verizon Business v hodnotě 2,1 miliardy USD. Spolupráce je určena k poskytování spravovaných síťových služeb pro globální podnikové zákazníky. Na projektu se podílí i česká pobočka, která zajišťuje implementaci a podporu moderních technologií v rámci tohoto partnerství (HCL Technologies Limited, ©2025).

6.2 Historie firmy

Založení HCL sahá do roku 1976, kdy skupina osmi inženýrů v Indii založila společnost s cílem využít technologii pro změnu trhu. Už v roce 1978 představila vlastní osmibitový počítač a výrazně tím předběhla svou dobu. V roce 1993 se HCL podílela na digitalizaci nové Národní burzy cenných papírů v Indii, největší v Asii, a položila tím základy pro budoucí rozvoj infrastruktury (HCL Technologies Limited, ©2025).

Rok 1999 přinesl vznik společnosti HCL Technologies jako samostatné IT servisní entity. Od té doby se společnost nadále rozšiřovala, modernizovala své portfolio a začala se soustředit na oblasti digitálních řešení, cloudových technologií, umělé inteligence nebo kybernetické bezpečnosti. V roce 2016 představila nové služby v těchto oblastech a v roce 2018 získala společnost IBM několik softwarových značek, například BigFix nebo

AppScan. Díky těmto akvizicím překročila hranici miliardových výnosů z produktového segmentu (HCL Technologies Limited, ©2025).

V roce 2020 se společnost umístila na 30. místě v žebříčku *Forbes World's Best Employers* (Forbes, 2020). V roce 2021 překročila hranici 10 miliard USD v příjmech a stala se tak nejrychlejší technologickou firmou, která tohoto milníku dosáhla. Ve stejném roce získala Guinnessův světový rekord za největší zdravotnický technologický hackathon *Better Health Hackathon: #CodeForCovid19* (HCL Technologies Limited, ©2025).

V roce 2022 proběhla transformace značky a společnost začala vystupovat pod zjednodušeným názvem HCLTech. Zároveň získala ocenění Corporate Citizen of the Year udělované deníkem The Economic Times za společenskou odpovědnost a přínos v oblasti udržitelného rozvoje (HCL Technologies Limited, ©2025).

6.3 Organizační struktura firmy

Organizační struktura HCLTech je rozdělena do několik úrovní řízení. Nejvyšší úroveň se dělí na dvě hlavní kategorie – představenstvo a výkonné vedení. Zakladatelem společnosti je Shiv Nadar. Funkci předsedkyně představenstva zastává jeho dcera Roshni Nadar Malhotra, která současně předsedá výborům pro audit, řízení rizik, ESG, rozmanitost, rovnost a inkluzi. Generálním ředitelem společnosti a členem představenstva je C Vijayakumar. Dalším významným členem představenstva je Shikhar Malhotra odpovídající za vztahy se zákazníky (HCL Technologies Limited, ©2025; HCLTech, 2024).

Výkonné vedení společnosti aktuálně tvoří generální ředitel C Vijayakumar, který se podílí na operativním řízení celé společnosti. Funkci finančního ředitele zastává Shiv Walia a funkci provozního ředitele pro korporátní funkce Rahul Singh. Personální ředitel je ve společnosti Ramachandran Sundararajan a ředitelkou marketingu je Jill Kouri. Pozici ředitele pro technologie vykonává Kalyan Kumar, ředitel inženýrských a výzkumných aktivit je Vijay Guntur a Ashish Kumar Gupta je ředitelem pro oblast EMEA. Na základě údajů z webových stránek společnosti je výkonný tým doplněn dalšími seniorními lidry. Tito lídři odpovídají za strategický růst firmy v různých geografických a průmyslových segmentech, řízení produktového vývoje, zákaznických služeb a marketingových aktivit (HCL Technologies Limited, ©2025; HCLTech, ©2024).

Pod představenstvem a výkonným vedením se nachází další úrovně řízení, zahrnující jednotlivé obchodní jednotky a geografické oblasti (business segmenets & geographies)

a také dceřiné společnosti a pobočky (HCL Technologies Limited, ©2025; HCLTech, ©2024).

Funkci odborného dohodu plní specializované výbory, konkrétně auditní výbor, výbor pro nominace a odměňování a výbor pro řízení rizik. Tyto výbory se řídí oficiálními pravidly corporate governance podle indické burzy NSE/BSE a přispívají k vysoké míře transparentnosti, etiky a odpovědnosti ve vedení společnosti (HCL Technologies Limited, ©2025; HCLTech, ©2024).

V rámci České republiky je řízení společnosti koordinováno z pražské a ostravské centrály, která komunikuje s globálním vedením společnosti. Provoz je podpořen regionálními týmy působící v Brně, Liberci a Mladé Boleslavi (osobní rozhovor, 19. 4. 2025).

6.4 Ekonomické ukazatele firmy

Tato podkapitola představuje přehled vybraných ekonomických ukazatelů společnosti HCLTech na globální úrovni a její české pobočky HCL Technologies Czech Republic s.r.o. v období let 2020–2023.

Tabulka 1 Ekonomické ukazatele HCLTech

Rok	Tržby (tis. Kč)	Čistý zisk (tis. Kč)	EBIT (%)	Osobní náklady (tis. Kč)	Počet zaměstnanců
2020	196 691 400	30 531 120	19,68	96 401 280	150 423
2021	208 046 400	30 760 200	20,48	107 234 280	168 977
2022	236 396 760	37 267 240	18,92	127 318 800	197 777
2023	280 018 560	40 972 200	18,22	152 572 800	225 944

(zdroj: vlastní zpracování dle HCLTech Annual Report 2022–2023; HCLTech Annual Report 2020–21)

Tabulka 1 shrnuje vývoj ukazatelů jako jsou roční tržby, čistý zisk, hodnota EBIT, osobní náklady a počet zaměstnanců. Globální výsledky společnosti HCLTech ukazují na jednoznačný růst. Tržby mezi lety 2020 a 2023 vzrostly více než o 42 % a v roce 2023 přesáhly 280 miliard Kč. Čistý zisk se za stejné období zvýšil o přibližně 10 miliardy Kč,

pravděpodobně v důsledku efektivního řízení nákladů nebo silného růstu vybraných segmentů, například digitálních řešení či konzultačních služeb. Hodnota EBIT v procentech vykazuje mírný pokles, který se v roce 2023 zpomalil. Vývoj souvisí s mírným nárůstem provozních nákladů, které ovlivnily provozní marži, i přes pokračující růst celkové ziskovosti. Osobní náklady rostly v celém sledovaném období úměrně s nárůstem počtu zaměstnanců a celkově se zvýšily o přibližně 58 %. Růst odráží expanzi firmy a rostoucí investice do lidských zdrojů. Nárůst počtu zaměstnanců z 150 423 na 225 944 osob během čtyř let odráží pokračující expanzi a posilování globální působnosti firmy.

Tabulka 2 Ekonomické ukazatele HCL Technologies Czech Republic s.r.o.

Rok	Tržby (tis. Kč)	Čistý zisk (tis. Kč)	EBIT (%)	Osobní náklady (tis. Kč)	Počet zaměstnanců
2020	1 050 000	35 000	6,83	280 000	Neuvedeno*
2021	1 100 000	40 000	8,1	290 000	Neuvedeno*
2022	1 131 709	23 215	1,91	296 068	500-999*
2023	1 296 129	93 801	10,75	398 258	500-999*

(zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy HCL TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC s.r.o. 2023; Výroční zprávy HCL TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC s.r.o. 2021)

*Poznámka: Počet zaměstnanců vychází z veřejně dostupných údajů ve výročních zprávách a klasifikace uvedené v obchodním rejstříku.

Tabulka 2 představuje ekonomická data české pobočky. Uvádí roční obrat a čistý zisk v tisících Kč, osobní náklady a dostupné údaje o počtu zaměstnanců. Mezi lety 2020–2022 se tržby pohybovaly relativně stabilně, avšak v roce 2023 došlo stejně jako u HCLTech, k výraznému nárůstu. Čistý zisk ve stejném roce vzrostl téměř čtyřnásobně oproti předchozímu období z důvodu propuštění značné části českých zaměstnanců. EBIT se v letech 2020–2023 pohyboval mezi 1,91 % a 10,75 %, vykazující vyšší provozní efektivitu. V roce 2022 došlo k poklesu v důsledku výrazného nárůstu ostatních provozních nákladů, konkrétně tvorby rezerv a opravných položek. Pokles nesouvisí s výkonností samotné pobočky, ale s účetními opatřeními a předběžným zajištěním budoucích rizik. Výrazný růst osobních nákladů ve stejném roce může naznačovat možný nárůst benefitů či mezd. Počet pracovníků nebyl v prvních dvou uvedených obdobích zveřejněn, pro roky 2022

a 2023 je v obchodním rejstříku uvedeno rozmezí mezi 500–999 zaměstnanců. I přes svou relativně malou velikost, s podílem na globálních tržbách 0,46 %, se česká pobočka jeví jako stabilní a zisková součást celku.

6.5 Stávající vytváření týmů ve firmě

S ohledem na realizaci výzkumné části této práce s vedoucím pracovníkem je tato podkapitola věnována způsobu, jak jsou týmy vytvářeny v prostředí, ve kterém pracuje.

Struktura jednotlivých týmů je koncipována z technických a manažerských týmů soustředících se na tvorbu a údržbu síťových řešení.

Personální obsazení těchto týmů nezajišťuje lokální HR oddělení, ale centrální personální tým se sídlem v Indii, který přiděluje nové zaměstnance přímo vedoucím pracovníkům na základě interních procesů a aktuálních potřeb.

Týmy síťové podpory se starají o to, aby všechny sítě u klientů fungovaly bez výpadků, zbytečných záseků a s co nejrychlejší reakcí na technické potíže. Jejich práce zahrnuje každodenní údržbu a dohled a pohotovostní zásahy, když se něco pokazí.

Projektové týmy zajišťují plánování, řízení a realizaci zakázek. Odpovídají za sestavení časového harmonogramu, rozdělení úkolů, kontrolu nad průběhem projektu a splnění všech úkolů ve stanovené lhůtě.

Každé oddělení je vedeno manažery, kteří koordinují činnost svých týmů a dohlíží na dosažení stanovených cílů. Rozdělování pracovníků do týmů neprobíhá na základě psychodiagnostických metod nebo osobnostních typologií, ale primárně podle odbornosti, předchozích zkušeností a aktuálních potřeb firmy (osobní rozhovor, 19. 4. 2025).

7 VÝZKUM VE FIRMĚ

7.1 Cíle výzkumného šetření

Hlavním cílem výzkumného šetření je rozklíčovat individuální předpoklady zaměstnanců vybrané firmy ve vztahu k odbornému zařazení a týmovému působení na základě výsledků testu MBTI.

Dílčím cílem 1 výzkumného šetření je na základě sebehodnocení zaměstnanců získaným prostřednictvím vyhodnocení standardizovaného dotazníku MBTI analyzovat, jak se jejich osobnostní typy shodují s charakterem současné pracovní pozice. Dílčím cílem 2 je ověřit existenci shody mezi výsledky testů MBTI u jednotlivých zaměstnanců, jejich hodnocením vedoucím pracovníkem a jejich stávající pozicí v týmu. Dílčím cílem 3 je zhodnotit složení současného pracovního týmu ve firmě a posoudit možnosti jeho optimalizace s využitím typologie MBTI.

7.2 Cílová skupina výzkumu a charakteristika výzkumného vzorku

Cílovou skupinu výzkumu tvoří zaměstnanci firmy HCLTech pracující na různých administrativních a odborných pozicích v rámci jednoho projektu pro stejného zákazníka. Do výzkumu se zapojilo 12 pracovníků vybraných na základě podřízenosti ke konkrétnímu vedoucímu. Respondenti pocházejí z různých států a zastávají odlišné pracovní role podle zaměření části projektu. Součástí výzkumného vzorku je také vedoucí pracovník z ostravské pobočky s dostatečnými znalostmi ostatních respondentů.

7.3 Metody a techniky výzkumu

Výzkumné šetření je realizováno prostřednictvím **smíšeného výzkumného designu** kombinující kvantitativní a kvalitativní přístup. Tento přístup byl zvolen s ohledem na cíl výzkumu, tedy získat měřitelné údaje o osobnostních typech zaměstnanců, hlubší porozumění souvislostem mezi těmito výsledky, pracovním zařazením a názorem vedoucího pracovníka.

Kvantitativní výzkum je uskutečněn **metodou dotazování**, konkrétně **technikou standardizovaného dotazníku**. Pro sběr dat byl využit online test MBTI, dostupný na platformě 16personalities.com (©2025), který byl poskytnut zaměstnancům k vyplnění. Test systematicky shromáždil odpovědi od všech účastníků a následně je kvantifikoval. Výsledky testu slouží pro identifikaci osobnostních typů konkrétních zaměstnanců a tvoří výchozí bod

pro následující analýzu vztahu mezi osobnostním typem, pracovní pozicí a týmovým zařazením.

Kvalitativní výzkum je realizován rovněž **metodou dotazování**, tentokrát prostřednictvím **techniky polostrukturovaného rozhovoru**. Byl vyhodnocen prostřednictvím obsahové analýzy jeho textu. Rozhovor probíhal podle předem připravených otázek, zároveň byl ponechán prostor pro volnější diskuzi a upřesňující otázky dle potřeby. Cílem rozhovoru bylo získat kvalitativní informace doplňující kvantitativní výsledky testu. Vedoucí pracovník nabídl cenné poznatky z perspektivy řízení týmu, jelikož číselná data sama o sobě neposkytují úplný obraz.

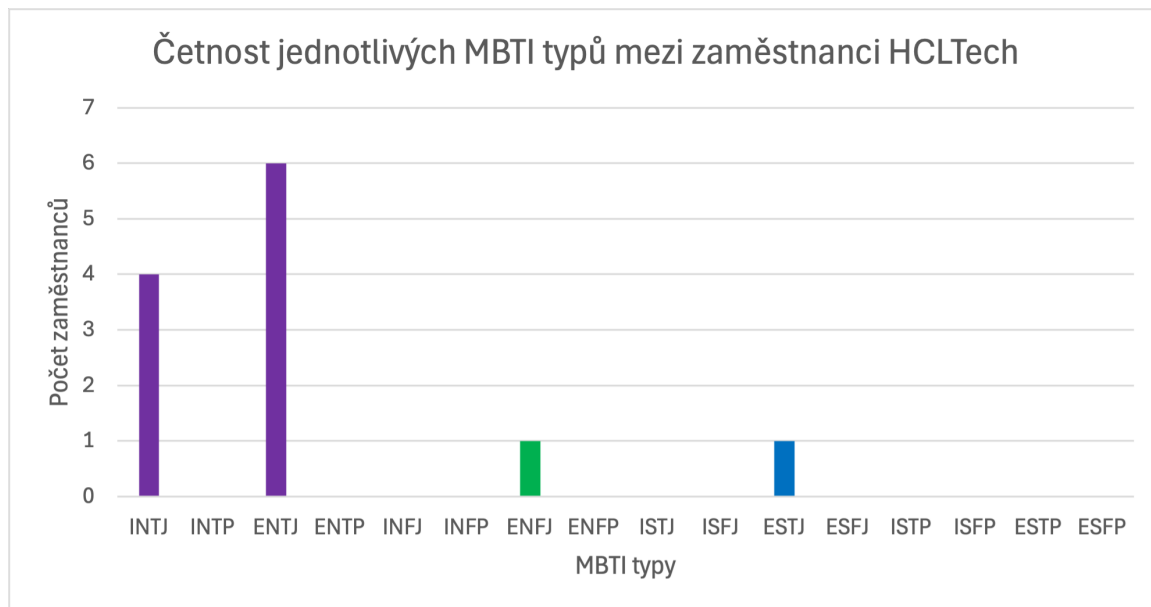
7.4 Popis sběru výzkumných dat

Sběr výzkumných dat probíhal ve vybrané firmě v březnu 2025. Dotazník osobnostní typologie MBTI byl distribuován prostřednictvím vedoucího týmu, který jej 4. března 2025 rozeslal pracovníkům e-mailem ze své pracovní adresy. Celkem bylo osloveno 23 zaměstnanců, z nichž odpovědělo 12. Návratnost odpovědí byla tedy nižší, než bylo původně očekáváno. Někteří respondenti navíc neposkytli kompletní výsledky s procentuálními hodnotami preferencí jednotlivých dimenzí osobnostního typu uvedených ve výsledcích testu na platformě 16personalities.com.

Rozhovor s vedoucím pracovníkem proběhl dne 6. 5. 2025 a byl veden osobně autorkou. Rozhovor měl polostrukturovanou formu. Cílem bylo získat pohled vedoucího na zařazení jednotlivých zaměstnanců na pracovní pozice a působení v týmech, případně upravit složení týmů na základě výsledků testu MBTI.

7.5 Analýza získaných výzkumných dat

7.5.1 Analýza výsledků kvantitativní části



Obrázek 2 Četnost jednotlivých MBTI typů mezi zaměstnanci HCLTech

(zdroj: vlastní)

Graf zobrazuje četnost jednotlivých MBTI typů mezi zaměstnanci týmu pod vedením určeného vedoucího pracovníka ve firmě HCLTech. Data použitá pro tvorbu grafu byla získána z výsledků MBTI testů obsažených v příloze V. Výsledky ukazují výraznou převahu osobnostních typů ze **skupiny analytiků**, konkrétně typy ENTJ a INTJ.

Nejčastěji zastoupeným typem je **ENTJ**, mezi 12 respondenty se vyskytl šestkrát. ENTJ typ se také nazývá jako **velitel**. Druhým nejčastějším typem je **INTJ**, označovaný jako **architekt**. Z 12 členů týmu to jsou 4 osoby. Ve zkoumaném týmu se dále nachází pouze jeden zástupce ze **skupiny diplomatů**, konkrétně **ENFJ**, popisovaný jako **protagonista**. Stejně tak je zastoupen jediný typ ze **skupiny strážců**, a to **ESTJ**, také znám jako **vedoucí**.

Z hlediska diverzity osobnostních typů v týmu převažují silně racionálně uvažující jedinci s orientací na výkon a logiku. Reprezentace typů soustředících se na vztahy, empatii a harmonii v týmu je výrazně nižší. Ze skupiny diplomatů a strážců je v týmu zastoupen vždy jen jeden člověk a z celé **skupiny průkopníků** není zastoupen nikdo.

Ve srovnání s doporučeními týkající se rozdílnosti osobnostních typů je složení analyzovaného týmu poměrně jednostranné. Převaha analytických typů může být vhodná při

řešení technických úkolů, zároveň ale může znamenat nižší důraz na vztahovou rovinu v kolektivu.

7.5.2 Analýza výsledků kvalitativní části

Pro lepší přehlednost a orientaci byl při rozhovoru využit souhrnný přehled osobnostních typů a rolí jednotlivých pracovníků (viz Tabulka 3). Tabulka umožnila vedoucímu pracovníkovi snadněji navázat na konkrétní pracovníky a osobnosti, porovnávat je mezi sebou a reflektovat na jejich rozdíly. V průběhu rozhovoru, který je v příloze VI, byla používána skutečná jména zaměstnanců, avšak z důvodu zachování anonymity jsou v textu práce nahrazena označením **Pracovník 1**, **Pracovník 2** a podobně. Jelikož se jednalo o polostrukturovaný rozhovor, jsou v příloze VI zvýrazněny tučným písmem předem připravené otázky, zatímco doplňující části vedené volnějším způsobem jsou uvedeny běžným písmem. Pro popis jednotlivých MBTI typů, které byly v rámci rozhovoru zmiňovány, bylo čerpáno z charakteristik uvedených v přílohách I–IV.

Tabulka 3 Pracovníci a jejich MBTI

Pracovník	MBTI typ
Pracovnice 1	INTJ
Pracovník 2	ENTJ
Pracovnice 3	ESTJ
Pracovník 4	INTJ
Pracovník 5	ENTJ
Pracovník 6	ENTJ
Pracovnice 7	ENTJ
Pracovnice 8	ENFJ
Pracovnice 9	ENTJ
Pracovník 10	ENTJ
Pracovník 11	INTJ
Pracovnice 12	INTJ

(zdroj: vlastní)

Pracovnice 1 pracuje na juniorní pozici v oddělení dodávek (Delivery PM), kde má na starosti plnění svěřených projektových úkolů přesně podle zadaných instrukcí. Pro všechny juniorní pozice platí, že pracovníci mají informace a ví, co dělat. Pokud si však někdo z nich

není jistý svým rozhodnutím, musí se poradit s vedoucím pracovníkem. Test MBTI ji vyhodnotil jako INTJ, **architekta**, pro kterého je typická samostatnost v myšlení, strategické plánování a vysoké nároky jak na sebe, tak na ostatní. Z rozhovoru s vedoucím týmu vyplynulo, že dotyčná plní pokyny spolehlivě, ale neprojevuje výraznější iniciativu. „*Ona prostě udělá, co je řečeno, nic víc, nic méně.*“ Toto tvrzení odpovídá charakteristice typu INTJ. Také se u pracovnice potvrdily další vlastnosti ITNJ, jako je rezervovanost a sebekritičnost. Současná role tak využívá její smysl pro disciplínu a pořádek, ale mohla by vyniknout lépe v roli, která by vyžadovala více samostatného plánování a analytického myšlení, přesně tak, jak tvrdí MBTI.

Pracovník 2 zastává samostatnou vedoucí roli v rámci hlasového oddělení (VOIP tým). Koordinuje pracovníky, rozděluje práci a následně ji kontroluje. Jeho osobnostní typ MBTI je ENTJ, tj. **velitel**, vyznačován silnými vůdčími schopnostmi, rozhodností a uměním organizovat tým. Podle vedoucího je tato charakteristika pro pracovníka 2 naprosto přesná. Svůj hlasový tým vede samostatně a spolehlivě, zásahy nadřízeného potřebuje minimálně. „*Je samostatný vedoucí, on si prostě tahá ty lidi, rozděluje práci ve svém hlasovém týmu, kontroluje ji. Většinou nepotřebuje moc dohled, ozve se spíš jenom, když se něco kazí.*“ Současná pozice tak odpovídá typu ENTJ a umožňuje mu využívat své organizační a velitelské schopnosti. Mívá i konflikty s členy týmu stejného osobnostního typu, s největší pravděpodobností v důsledku střetu silných vůdčích osobností. U něj by se změna pracovní pozice nedoporučovala.

Pracovnice 3 je na seniorní pozici v oddělení dodávek. V této roli odpovídá za plánování instalací přes den na pobočkách. Pro seniorní pozice je obecně předpokládána samostatnost a orientace v postupování při řešení vzniklých problémů. Patří do MBTI skupiny ESTJ, také pod jménem **vedoucí**. Pro typ ESTJ je typická organizovanost, praktičnost a upřednostňování struktury, tradic a stanovených postupů. Dle rozhovoru s vedoucím se u ní potvrdily rysy jako vysoká pracovní morálka a smysl pro strukturu. V týmu se zapojuje i nad rámec svých povinností. „*Když někdo potřebuje záskok, nebo já potřebuju, aby si vzala třeba navíc nějakou instalaci přes den, tak to vezme. A ještě dělá něco navíc oproti ostatním, nejenom klasické pobočky, ale i speciální pobočky, což je úkol navíc.*“ Přestože nevykazuje snahu prosazovat vlastní přístupy, byla zmíněna i její podnikatelská aktivita mimo práci, její vedoucí by ji ale spíše doporučil do pozic, kde se řídí procesy, jelikož u řízení lidí by mohlo často docházet ke střetům. Typologie MBTI tvrdí to stejné. **Pracovnice 3** zvládá plánovat a organizovat, ale koordinování lidí by mohl nastat

problém. Dle typologie MBTI ji i odpovídají její časté neshody s **Pracovnící 12**, která považuje za důležitější logický postup práce než předem danou strukturu.

Další seniorní pozici delivery PM zaujímá **pracovník 4**, jehož osobnostní profil MBTI je INTJ, tj. **architekt**. Popis práce je identický k pracovníci 3. Jako INTJ v této roli uplatňuje svou analytickou a strategickou stránku. **Pracovník 4** jako takový i odpovídá svou extrémní precizností, pečlivostí a vysokou sebekritičností. *„Když mu zadám, aby mi poslal výstup z denní instalace, tak tam napíše x bodů navíc, které ani po něm nechci. Co se stalo, kdy, kde, jak, proč, kvůli čemu, kdo to vyřeší a jak to vyřeší. Kde ostatní to shrnou do čtyř vět, on to má jako referát.“* Je popisován jako velmi stažený, poslušný a velmi sebekritický. Z toho lze vyvodit, že jeho aktuální pozice není pro pracovníka 4 ideální, jelikož je v ní vystavován pravidelné komunikaci se zákazníky. Lepší role by pro něj mohla být kontrolor kvality, kde by se využila jeho preciznost a pozice by jej nevystavovala každodenní mezilidské interakci. Charakteristika daného MBTI typu se podle jeho vedoucího plně shoduje s pozorovaným chováním pracovníka.

V týmu působí také na juniorní pozici delivery PM **pracovník 5**. Náplň práce koresponduje s náplní pracovní pozice pracovnice 1. V typologii MBTI je zařazen pod typ ENTJ, tedy **velitele**. Pro typ s potřebou vůdcovství je juniorní pozice velmi podřazená. Ačkoliv vedoucí nezaznamenal žádný odpor k přijímání úkolů, je si jistý, že by **Pracovník 5** vynikl jinde. V minulosti pracoval jako manažer pro jinou firmu, tím pádem měl možnost využít svých vůdcovských předností. *„Byl zvyklý mít pod sebou lidi. Takže tohle je pro něj hodně juniorní pozice, na to, co dělal kdysi.“* Časem by mu seděla alespoň seniorní role, kde bude mít větší samostatnost a příležitost k využití svých komunikačních předností.

Seniorním plánovacím manažerem a kontrolorem je **Pracovník 6**. Odpovídá za detailní plánování projektů, alokaci zdrojů, zejména těch lidských. V případě nedostatku techniků má za úkol kontaktovat jejich vedoucí a zajistit jejich přesun na potřebné pobočky. Současně slouží jako hlavní kontrolor vedoucího týmu, kdy dohlíží na to, zda jsou úkoly vedoucím pracovníkem správně zadány a delegovány. Spadá pod osobnostní profil ENTJ, tj. **velitele**, který se mimo jiné také vyznačuje systematickostí a rozhodností, což přesně odpovídá požadavkům na tuto roli, dotyčný dokáže nastavit jasný plán a neváhá zasáhnout, pokud se vývoj projektu odchyluje od stanovených parametrů. MBTI typ ENTJ na něj sedí, vedoucí zmínil, že má tendenci některé věci kontrolovat sám, bez konzultace, a někdy to způsobí problémy. Podle vedoucího mu chybí určitá míra empatie a často se dostane do sporů s ostatními ENTJ typy. *„Stává se, že mi píše, že ho někdo vytáčí, a že s tím mám něco dělat.“*

Takže, jak tam bylo o té empatii, tak u něj mi to trošku chybí.“ Popis MBTI tedy souhlasí s pracovníkovou potřebou vést, upínat se spíše na fakta, být rozhodný a mít problémy s ostatními vůdčími typy a s lidmi, kteří dávají rozkazy jemu. Ačkoli je tento typ doporučován pro vedení lidí, nízká empatie by byla určitě překážkou. Změna pracovní pozice na vůdčí roli by vzhledem k osobnostním rysům pracovníka pravděpodobně nevedla k vyšší produktivitě týmu.

Jedna z novějších členek týmu plní roli juniorní pracovníce delivery PM, **pracovnice 7**. V rámci své pozice se seznamuje s projektovými procesy a vykonává přidělené úkoly. Stejně jako ostatní juniorní pracovníci se mnohdy potřebuje ujišťovat u vedoucího ohledně správného postupu práce. Zastává shodnou pozici jako **Pracovník 6** a **Pracovnice 1** s rozdílem, že navíc řeší problémy týkající se hlasových objednávek. Její osobnostní typ MBTI je ENTJ, tj. **velitel**. Měla by tedy projevovat vlastní iniciativu a ambici k vedení lidí, vedoucí však tvrdí, že důvodem jejího krátkého působení zatím takové vlastnosti ani projevit nemůže. *„Je pro mě těžké to posoudit třeba u pracovnice 7, která je u nás čtvrt roku a navíc je v takové pozici, že jí jenom zadám úkol.“*

Součástí týmu je také pracovníce specializovaného hlasového týmu (VOIP), tedy **Pracovnice 8**, která se věnuje technickým a podpurným činnostem v oblasti hlasových služeb. Má osobnostní typ ENFJ, také nazýván jako protagonista, který vykazuje silné sociální schopnosti, empatii a předpoklady spolupracovat, inspirovat a motivovat. V kontextu hlasového týmu tato povaha napomáhá dobré týmové souhře a komunikaci. Podle vedoucího týmu je **Pracovnice 8** jediná, které záleží na spokojenosti ostatních členů týmu. Často spolupracuje s **Pracovníkem 2**, který bývá velmi náročný, ale díky své empatické povaze s ním dokáže dobře vycházet. Je také podle vedoucího spíše „na pozadí“, chybí ji samostatnost a je třeba kontroly nad jejími výstupy práce. MBTI ji výstižně charakterizuje v oblasti empatie a role stmelovače týmu, ale méně odpovídá popisu potřeby inspirovat a motivovat ostatní, jelikož při konfrontacích má tendenci ustoupit. *„Prostě ona jasně ví, co smí a co nesmí. Vystupuje, ale snaží se plnit všechno, co někdo zadá. Takže tam není motivátor, koordinátor, není to takový ten člověk, co by zlepšoval morálku. V té pozici ted’ prostě není.“* V budoucnu by mohla být přerazena do role, kde by více uplatnila komunikační dovednosti.

Pracovník 9 zastává úlohu hlavního pracovníka kvótovacího týmu a zpracovávání objednávek. Je zodpovědný za administraci objednávek, komunikaci s obchodním oddělením a správné delegaci při zadávání úkolů při zadávání poboček do systému.

Osobností typ MBTI má jako ENTJ, **velitel**. Podle vedoucího si počíná iniciativně a strukturovaně. Málokdy se stane, že by měl se splněním úkolů problémy. Své vůdčí předpoklady aplikuje při delegaci úkolů, „*vlastně zadává tvorbu objednávek dalším týmům, co jsou pod ním*“. Shoda mezi profilem ENTJ a náplní práce se projevuje vysokou výkonností, a není patrné, že by v současné pozici docházelo k nevyužití potenciálu. Naopak, pokud by došlo k rozšíření působnosti tohoto pracovníka, pravděpodobně by si vedl dobře i s vyšší odpovědností. Zásadní změna však není nutná.

V týmu figuruje další seniorní delivery PM s osobnostním profilem ENTJ, tj. **velitele**. **Pracovník 10** zodpovídá za stejné prvky práce, jako **Pracovnice 3** a **Pracovník 4**. Jak již bylo zmiňováno, ENTJ pracovníci obecně mají tendenci vést lidi a mít pravomoc k rozhodování. Vedoucí však u pracovníka 10 vnímá kulturní rozdíl, kdy tvrdí, že: „*Indové, když mají jasně danou strukturu, že nad nimi je šéf, tak nemají tendenci se mnou jakkoli zápasit*“. Z toho vyplývá, že i když je **Pracovník 10** na podřízené pozici, vedoucí u něj nevidí žádné problémy s přijímáním úkolů, jelikož to tak struktura říká a tu on respektuje. V minulosti však dostal na starost vedení jednoho projektu, který podle jeho vedoucího zvládl bez problémů. Z hlediska MBTI to ukazuje, že i výrazné osobnostní rysy mohou být modulovány externími faktory, jako je kulturní prostředí. Změna pracovní pozice by mohla rozvinout jeho dosud skryté potenciál.

Pracovník 11 zastává v týmu juniorní pozici plánovacího manažera a kontrolora projektu. Náplň práce se podobá **Pracovníkovi 6**, je zařazen jako jeho podpůrná role. Mezitím co **Pracovník 6** plánuje projekty a alokuje lidské zdroje, pracovník 11 v návaznosti pouze přidává data. Když tým pracuje na 30 nových pobočkách, on vytváří 30 komunikačních skupin, ke kterým přiřazuje odpovědné členy týmu a poté sleduje, jak komunikace a plnění úkolů funguje. Jeho osobnostní typ je INTJ, **architekt**. Na základě rozhovoru s vedoucím je u **Pracovníka 11** patrná vysoká míra kritičnosti. Své strategické a analytické myšlení uplatňuje ve výtkách, které vznáší vůči ostatním členům týmu. „*Je taky stažený dozadu a kritický teda je. To analytické a strategické uvažování aplikuje tím, že někdy vymýšlí, jak by se věci daly udělat jinak, ale někdy to až překombinuje*.“ To je také důvod, proč se nejčastěji dostane do střetu s **Pracovníkem 6**. **Pracovník 6** je v podstatě jeho nadřízený, navíc s osobnostním typem ENTJ, tím pádem kritické připomínky nejsou vždy dobře přijímány, nicméně **Pracovník 11** se spíše řídí vlastní logikou než ohledy na vztahovou rovinu. Z rozhovoru vyplynulo, že se nerad adaptuje na změny, tudíž změna pracovní pozice by mohla být náročná jak pro něj, tak i pro jeho okolí z hlediska adaptace.

Pokud by ale změnu byl ochotný přijmout, dalo by se usoudit, že by pro něj byla lepší samostatná pozice, kde by měl příležitost navrhnout plány pro řešení problémů.

Poslední členkou týmu je na pozici seniorní delivery PM **pracovnice 12**, taktéž s osobnostním typem INTJ, kterým je **architekt**. Kromě totožné náplně práce jako **Pracovnice 3**, **Pracovník 4** a **Pracovník 10**, má samostatně na starosti Wi-Fi projekt. Vedoucí v rozhovoru potvrdil všechny charakteristiky osobnostního profilu INTJ, jako je systematickosti, analytické a strategické myšlení, ale také přímoučarost. Právě ta bývá problémová v komunikaci s některými kolegy, jelikož ji **Pracovnice 12** neumí umírnit. Přesun na jinou pracovní roli není doporučený, jelikož je teď **Pracovnice 12** „v pozadí“ a pracuje sama. Vedoucí navíc uvedl, že jí samotné vyhovuje si věci dělat po svém. „*Umi být ostrá na lidi, tu bych jinde nedával. Radši je v klidu, v pozadí.*“

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě provedeného výzkumu lze konstatovat, že typologie MBTI do značné míry odpovídá pozorovanému pracovnímu chování jednotlivých členů v týmu. Vedoucí potvrdil u drtivé většiny pracovníků charakteristiky, které jsou u MBTI typů vyjmenovány.

U typu **velitele**, ENTJ, se skutečně prokazuje zvýšená orientace na výkon a řízení lidí. Rezervovanost a preciznost na detail se projevuje u všech pracovníků s typem **architekta** neboli INTJ. Pro **vedoucího**, ESTJ, je důležitá struktura a zodpovědnost, mezitím co pro ENFJ, **protagonistu**, je mají větší smysl mezilidské vztahy.

V rámci týmové dynamiky se opakovaně objevovala tendence silných osobností k dominantnímu prosazování vlastních řešení, rozdílem je, že ENTJ se spíše soustředí na řízení lidí, ESTJ je vhodnější na řízení procesů. Naopak u introvertnějších typů byla patrná spíše potřeba samostatné práce na konkrétním úkolu bez časté interakce s ostatními.

Z rozhovoru také vyplynulo, že homogenní složení skupiny bylo i častým důvodem vzniku napětí či hádek. Vedoucí si byl vědom výhod i limitů tohoto nastavení a uvedl, že při možnostech vlastního výběru by tým sestavil více vyváženě.

Typologie MBTI se podle vyjádření vedoucího ukázala jako užitečný nástroj pro hlubší pochopení týmové dynamiky a v budoucnu ji plánuje zohlednit při rozdělování pracovních úkolů.

Vyhodnocení rozhovoru s vedoucím týmu je shrnuto v Tabulce 4, která zachycuje míru souhlasu vedoucího s tím, do jaké míry odpovídá popis osobnostního typu MBTI konkrétnímu pracovníkovi. Tedy hodnotí, zda se definované osobnostní rysy daného typu skutečně odrážejí v chování a pracovním projevu zaměstnance. Hodnocení názoru vedoucího bylo provedeno na pětibodové škále: nesouhlasí, spíše nesouhlasí, nelze posoudit, spíše souhlasí a souhlasí. Varianta „neutrální“ v tomto kontextu značí, že se osobnostní rysy zatím plně neprojevily, například z důvodu krátkého působení ve firmě, nebo že je pracovník vykazuje jen částečně. Čtvrtý sloupec Tabulky 4 ukazuje posouzení, zda by daný pracovník mohl lépe uplatnit svůj potenciál v jiné pracovní pozici. Hodnocení vychází z kombinace výpovědi vedoucího a analýzy autorky práce, která zohledňuje výsledky osobnostního testu MBTI, pracovní výkon i povahu vykonávané činnosti. Odpovědi jsou interpretovány na pětibodové škále: ano, spíše ano, neutrální, spíše ne, ne. Hodnota „Ano“ vyjadřuje přesvědčení, že změna pracovní pozice by mohla být přínosná, zatímco „Ne“ značí, že

aktuální pracovní zařazení je vyhodnoceno jako vhodné. Varianta „Nelze posoudit“ poukazuje na případy, kdy není možné jednoznačně určit vhodnost změny.

Tabulka 4 Vyhodnocení rozhovoru

Pracovník	MBTI typ	Názor vedoucího	Změna pozice
Pracovnice 1	INTJ	Spíše souhlasí	Spíše ano
Pracovník 2	ENTJ	Souhlasí	Ne
Pracovnice 3	ESTJ	Souhlasí	Ne
Pracovník 4	INTJ	Souhlasí	Spíše ano
Pracovník 5	ENTJ	Spíše souhlasí	Ano
Pracovník 6	ENTJ	Spíše souhlasí	Ne
Pracovnice 7	ENTJ	Nelze posoudit	Nelze posoudit
Pracovnice 8	ENFJ	Spíše souhlasí	Spíše ano
Pracovnice 9	ENTJ	Souhlasí	Spíše ne
Pracovník 10	ENTJ	Nelze posoudit	Spíše ano
Pracovník 11	INTJ	Souhlasí	Spíše ano
Pracovnice 12	INTJ	Souhlasí	Ne

(zdroj: vlastní)

Ve většině případů vedoucí potvrdil, že popis osobnostního typu podle MBTI koresponduje s chováním konkrétních zaměstnanců. Dohromady se hodnocení „Souhlasí“, které vyjadřuje plnou shodu mezi definovanými rysy MBTI a projevem jednotlivých pracovníků, objevilo mezi členy týmu šestkrát. Hodnocení „Spíše souhlasí“ se vyskytlo čtyřikrát. Varianta „Nelze posoudit“, poukazující na částečnou shodu nebo krátkého působení ve firmě, byla zaznamenána pouze u dvou případů. Absence záporných hodnocení ze strany vedoucího v souvislosti s přiřazenými typy MBTI jasně naznačuje, že osobnostní typologie MBTI může v daném prostředí sloužit jako spolehlivý nástroj pro porozumění individuálním projevům zaměstnanců a jejich začlenění do týmové dynamiky.

Z pohledu vhodnosti pracovního zařazení se ukázalo, že u některých zaměstnanců by mohla být změna pozice přínosná. Týká se to především pracovníků typu INTJ, kteří mají vysokou míru samostatnosti a analytického myšlení, ale jejich aktuální pozice jim neumožňuje tyto dovednosti využít. Možná změna pozice se také ukazuje u jediné zástupkyně typu ENFJ, pro kterou by mohla být vhodnější role s větším prostorem pro využití jejich komunikačních dovedností.

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě analytické části výzkumu lze formulovat několik konkrétních návrhů, které reflektují opakující se nedostatky při týmové spolupráci. Návrhy reagují na problémy spojené s nedostatečnou diverzitou osobnostních typů, převažujícím zastoupením vedoucích mentalit a omezeným vlivem lokálních vedoucích na výběr členů týmu.

Jedním z navržených opatření je **zavedení pozice specializovaného personalisty**, který by při náboru nových zaměstnanců bral v úvahu nejen odborné schopnosti, ale také osobnostní předpoklady uchazečů. Současný nábor pracovníků probíhá bez hlubší analýzy osobnostních předpokladů uchazečů. HR oddělení zkoumá výhradně odborné schopnosti a kapacitní dostupnost, nikoliv to, jaký typ člověka vstupuje do týmu a kde by mohl nejlépe zapadnout. Zavedení role personalisty by přispělo k cílenější a efektivnější personální politice, pro jednotlivé projektové týmy v rámci regionálních poboček by mohlo znamenat určité personální a organizační náklady. Jestliže se berou v potaz náklady jako mzda, odvody, benefity, kancelář a software, v případě interní pozice by se celkové náklady mohly pohybovat mezi 60 000 Kč a 100 000 Kč měsíčně. Při využití externí podpory na částečný úvazek by se náklady pohybovaly přibližně mezi 20 000 Kč a 50 000 Kč měsíčně.

Další doporučení se týká **rozšíření HR podpory do více lokalit**. V současném nastavení je nábor pracovníků pro zkoumaný tým z velké části řízen z Indie, což omezuje možnost přímého ovlivnění výběru ze strany lokálního vedení. Zavedení HR podpory i v evropských pobočkách by usnadnilo komunikaci a produktivněji by se řešily potřeby jednotlivých projektů. Rozšíření HR podpory do více lokalit by vyžadovalo navýšení personálních kapacit nebo reorganizaci současného HR systému. Pokud by byla otevřena jedna nová HR pozice na evropské pobočce, pohybovala se měsíčně nákladová mzda v rozmezí 60 000 Kč a 90 000 Kč.

Zvýšení pravomocí vedoucích při tvorbě týmu představuje další návrh. Vedoucí týmů mají omezený vliv na to, kdo do jejich týmu nastupuje. Vzhledem k tomu, že nesou odpovědnost za výkon celého týmu, je vhodné jim dát větší prostor při rozhodování o personálním složení. Možnost vyjádřit se ke kompatibilitě týmu a snížení rizika vnitřních konfliktů.

Posledním návrhem je **revize pracovních inzerátů**. Většina pozic je inzerována pod obecným názvem „projektový manažer“, a to i přes to, že ne všichni pracovníci tuto roli vykonávají. Takovýto formát inzerátů přitahuje především uchazeče s vůdčí osobností.

Doporučuje se větší specifičnost při vymezení rolí, aby se eliminoval nábor tolik vedoucích typů. Revize by nevyžadovala přímé náklady na pracovní sílu, ale časovou investici ze strany HR a vedoucích týmů. Pokud by revize a příprava nových inzerátů zabrala přibližně 10 hodin práce, celkové náklady by se mohly pohybovat okolo 5 000 Kč měsíčně.

10 ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

Cílem této kapitoly je shrnout a vyhodnotit navržená opatření z hlediska jejich přínosu pro fungování týmu, možných rizik při implementaci a dlouhodobé udržitelnosti. Pro větší přehlednost tabulka níže slouží jako rámcový přehled.

Tabulka 5 Vyhodnocení návrhů ke zlepšení

Oblast	Přínosy	Rizika a limity	Měsíční náklady	Dlouhodobý dopad
Zavedení personalisty	Přesnější výběr pracovníků podle osobnosti, lepší týmová dynamika	Náklady, potřeba souhlasu centrály	Interní pozice: 60 000 Kč – 100 000 Kč Externí pozice: 20 000 Kč – 50 000 Kč	Vyšší spokojenost, nižší fluktuace mezi týmy
HR v dalších lokalitách	Lepší komunikace mezi týmy, rychlejší reakce	Složitější schvalování, finanční náklady	60 000 Kč – 90 000 Kč	Produktivnější týmy
Větší pravomoci vedoucích	Týmy podle reálných potřeb	Nerovnováha pravomocí, časová zátěž	0 Kč	Vyšší motivace, snazší řízení týmů
Úprava inzerátů	Méně vedoucích typů, přesnější cílení	Neochota časové investice HR	5 000 Kč	Vyváženější týmy

(zdroj: vlastní)

Z navržených změn je patrné, že i drobné úpravy mohou mít pozitivní vliv na týmovou práci a atmosféru ve firmě. Přestože některé kroky vyžadují více času nebo koordinace, přínosy v podobě spokojenějších a lépe fungujících týmů by je mohly vyvážit.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce zkoumala využití typologie MBTI při tvorbě pracovních týmů z teoretického a praktického hlediska v rámci konkrétní firemní praxe. V teoretické části byly představeny základní principy osobnosti a týmové spolupráce, role manažera a také vybrané diagnostické nástroje, včetně podrobného rozboru typologie MBTI. V praktické části proběhla analýza současného stavu ve společnosti HCL Technologies Limited a na základě výzkumu realizovaného smíšeným přístupem přinesla konkrétní návrhy na zlepšení týmové spolupráce.

Výsledky výzkumu ukázaly, že typologie MBTI může být užitečným nástrojem pro hlubší pochopení osobnostních rozdílů v týmu a pro seberozvoj v pracovním prostředí. Zjištěné poznatky vedly k doporučení, které mají za úkol přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Přínosné bylo i sledovat zvyky v multikulturním pracovním prostředí, kde význam lidských rozdílů nabývá na intenzitě.

Z vlastní zkušenosti může autorka potvrdit, že práce na tomto tématu pro ni byla akademicky přínosná a osobně obohacující. Možnost propojit psychologický pohled na člověka s praktickým fungováním firem jí dala prostor pro vnímání týmové práce i jinak, než ji všichni znají. Autorka věří, že poznatky získané v rámci této práce mohou být inspirací pro další nejen pro další organizace, ale také pro jednotlivce, kteří si dosud neuvědomovali, jací v práci skutečně jsou a že je v pořádku být sám sebou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

16personalities. *Personality types*. Online. ©2025. Dostupné z: <https://www.16personalities.com/personality-types>. [cit. 2025-02-17].

BEDRNOVÁ, Eva a PAUKNEROVÁ, Daniela, 2015. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-381-6.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0433-8.

CAIN, Susan. 2013. *Quiet: the power of introverts in a world that can't stop talking*. London: Penguin Books. ISBN 978-0-141-02919-1.

CERVONE, Daniel a PERVIN, Lawrence A., 2019. *Personality: theory and research*. Fourteenth edition. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-1-119-58621-0.

CONTE, Jeffrey M. and Frank J. LANDY, 2019. *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. Sixth edition. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-59026-2.

ČAKRT, Michal, 2024. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Vydání třetí, v Portále první. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-2133-3.

DRENTH, A. J. 2017. *The 16 personality types: profiles, theory, & type development*. Spojené státy Americké: Inquire Books. ISBN 978-0-9792168-3-1.

ERIKSON, Thomas, 2020. *V obklíčení idiotů*. Brno: Management Press. ISBN 978-80-7261-578-0. HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STŘÍTESKÝ, Marek, 2024. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-996-0.

HCLTech. *HCLTech: About us*. Online. ©2025. Dostupné z: <https://www.hcltech.com/about-us>. [cit. 2025-04-15].

HCLTech. *HCLTech: Annual report*. Online. ©2025. Dostupné z: <https://www.hcltech.com/investor-relations/annual-report>. [cit. 2025-04-15].

HCLTech. Integrated Annual Report 2022–23. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.hcltech.com/hcl-annual-report-2023/index.php>. [cit. 2025-04-15].

HONZÁK, Radkin a HONZÁK, František, 2021. *Osobnosti úžasné i porouchané*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7492-553-5.

HYATT, Michael S. 2022. *Lídr s vizí: 10 otázek, které vám pomohou nasměrovat úsilí, povzbudit tým a rozvíjet podnikání*. Praha: Audiolibrix. ISBN 978-80-88407-13-3.

INNES, James, 2017. *Pracovní pohovor: jak se připravit a vést váš nejlepší pohovor v životě*. Knihy Omega. Praha: Dobrovský. ISBN 978-80-7390-717-4.

JERMÁŘ, Milan and Dana EGEROVÁ, 2017. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0730-9.

JÍLEK, Dušan, 2023. *Manažer jako druhé řemeslo. Část 2, V roli leadera*. Praha: powerprint. ISBN 978-80-7568-660-2.

JUNG, Carl Gustav, 2020. *Psychologické typy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1654-4.

KERZNER, Harold, 2024. *Project management best practices: achieving global excellence*. Fifth edition. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-394-17920-6.

KOLB, David A, 2015. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Second edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education. ISBN 978-0-13-389240-6.

LENCIONI, Patrick, 2016. *The ideal team player: how to recognize and cultivate the three essential virtues : a leadership fable*. Hoboken: Jossey-Bass, a Wiley Brand. ISBN 978-1-119-20959-1.

LESTER, Albert, 2021. *Project Management, Planning and Control - Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards (8th Edition)*. Elsevier. Dostupné z: <https://app.knovel.com/hotlink/toc/id:kpPMPCME03/project-management-planning/project-management-planning>. [cit. 2025-2-05].

LEUTNER, Franziska; AKHTAR, Reece a CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas, 2022. *The future of recruitment: using the new science of talent analytics to get your hiring right*. The future of work. Bingley, f U.K.: Emerald Publishing Limited. ISBN 978-1-83867-561-5.

Dostupné také z: <https://proxy.k.utb.cz/login?url=https://doi.org/10.1108/9781838675592>. [cit. 2025-2-03].

LIEBERMAN, David J., 2023. *Odhadněte lidi v každé situaci: naživo, virtuálně nebo z e-mailů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3749-7.

MAXWELL, John C., c2015. *Týmová spolupráce 101: co potřebuje každý znát*. Praha: Pragma. ISBN 978-80-7349-388-2.

MCGRATH, R.E., 2022. A Summary of Construct Validity Evidence for Two Measures of Character Strengths. *Journal of Personality Assessment*, 105(3), 302–313. Online. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/00223891.2022.2120402>. [cit. 2025-2-05].

MIDDLETON, Tracy. *The importance of teamwork (as proven by science)*. Online. In: Atlassian. 25. 1. 2024. Dostupné z: <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/the-importance-of-teamwork>. [cit. 2024-08-25].

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie: 3., přepracované vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-4221-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/manazerska-psychologie-2354/>. [cit. 2024-11-09].

Ministerstvo spravedlnosti ČR. *HCL Technologies Czech Republic s.r.o. – výpis z obchodního rejstříku*. Online. ©2025. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=907674>. [cit. 2025-04-15].

MISCA, Gabriela and Peter UNWIN, 2017. *Psychology and social work: applied perspectives*. Cambridge: Polity. ISBN 978-0-7456-9631-7.

NAKONEČNÝ, Milan, 2015. *Obecná psychologie*. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton. ISBN 978-80-7387-929-7.

NAKONEČNÝ, Milan, 2021. *Psychologie osobnosti*. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton. ISBN 978-80-7553-886-4.

NELSON, Bob, 2017. *Co firmy neumí, lidé zvládnou!: 50 způsobů, jak motivovat svůj tým*. Knihy Omega. Praha: Dobrovský. ISBN 978-80-7390-508-8.

PATHÉ, Nicole, 2020. *Bud'te v práci spokojenější*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1383-5.

PAULÍK, Karel, 2018. *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly*. Vydání: první. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 978-80-7599-031-0.

PECLOVÁ, Jana, 2017. *To je ono!: praktická psychologie pro manažery*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1241-6.

PECHOVÁ, Olga a DOSTÁL, Daniel, 2018. *Narcismus jako rys osobnosti*. Monografie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5374-3.

PELANTOVÁ, Věra. 2015. *Procesní typologie manažera: manažer a jeho role v procesní výrobě*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-238-9.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu - 5., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-0629-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/vedeni-lidi-tymu-a-firem-4525/>. [cit. 2024-12-20].

PROBSTOVÁ, Václava a PĚČ, Ondřej. *Psychiatrie pro sociální pracovníky: vybrané kapitoly*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0731-3. ŘÍČAN, Pavel, 2021. *Cesta životem: vývojová psychologie*. 4., doplněné vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1783-1.

SALA, Luc, 2022. *A critical view on profiling and typology (Enneagram, MBTI, Big Five, HDS etc. in a multiple substitute identity perspective)*. Online. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/363656117_A_critical_view_on_profiling_and_typology_enneagram_MBTI_Big_Five_HDS_etcin_a_multiple_substitute_identity_perspective. [cit. 2025-2-25].

ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2019. *Psychologie*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. Edice učebních textů. ISBN 978-80-88330-01-1.

TIEGER, Paul D. and Barbara BARRON-TIEGER. 2018. *Jak rychle porozumět druhým: odhadněte lidi kolem sebe a hovořte jejich jazykem*. Praha: Alferia. ISBN 978-80-247-5062-0.

TUBER, Steven, 2020. *Osobnost v projektivních metodách*. Grada. ISBN 978-80-271-1420-7.

UDALOVA, Jelena Andrejevna. 2020. *Socionika v práci s personálem, neboli, O čem vypovídá MBTI: aplikovaná socionika*. 2. vydání. Věžnička: Socionika Consulting. ISBN 978-80-270-8827-0.

URBAN, Jan, 2019. Podstata řízení a využití týmů. *Práce a mzda*. Online. Praha: Wolters Kluwer, ČR, 2019. ISSN: 0032-6208. Dostupné z:

<https://www.praceamzda.cz/clanky/8877/podstata-tvorba-rizeni-a-vyuziti-tymu>. [cit. 2025-01-27].

VIASPIRITA. *Mgr. Bc. Jiřina Majerová*. Online. ©2025. Dostupné z: <https://www.viaspirita.cz/p/mgr-bc-jirina-majerova/>. [cit. 2025-04-26].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Mapa globální působnosti HLCTech.....	40
Obrázek 2 Četnost jednotlivých MBTI typů mezi zaměstnanci HCLTech	48
Obrázek 3 Zaslané výsledky testu MBTI pracovnice 1	78
Obrázek 4 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníka 2	78
Obrázek 5 Zaslané výsledky testu MBTI pracovnice 3	79
Obrázek 6 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníka 4	79
Obrázek 7 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníka 5	80
Obrázek 8 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníka 6	80
Obrázek 9 Zaslané výsledky testu MBTI pracovnice 7	81
Obrázek 10 Zaslané výsledky testu MBTI pracovnice 8	81
Obrázek 11 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníka 9	82
Obrázek 12 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníka 10	82
Obrázek 13 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníka 11	83
Obrázek 14 Zaslané výsledky testu MBTI pracovnice 12	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Ekonomické ukazatele HCLTech	43
Tabulka 2 Ekonomické ukazatele HCL Technologies Czech Republic s.r.o.	44
Tabulka 3 Pracovníci a jejich MBTI.....	49
Tabulka 4 Vyhodnocení rozhovoru	56
Tabulka 5 Vyhodnocení návrhů ke zlepšení.....	59

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MBTI Myers-Briggs Type indicator

E Extraversion

I Introversion

S Sensing

N Intuition

T Thinking

F Feeling

J Judging

P Perceiving

Kč Koruna česká

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Charakteristika osobnostního typu ENTJ

Příloha P II: Charakteristika osobnostního typu INTJ

Příloha P III: Charakteristika osobnostního typu ENFJ

Příloha P IV: Charakteristika osobnostního typu ESTJ

Příloha P V: Zasláné výsledky zaměstnanců

Příloha P VI: Rozhovor s vedoucím pracovníkem

PŘÍLOHA P I: CHARAKTERISTIKA OSOBNOSTNÍHO TYPU ENTJ



- Explore This Type
- Introduction
 - Strengths & Weaknesses
 - Romantic Relationships
 - Friendships
 - Parenthood
 - Career Paths
 - Workplace Habits
 - Conclusion
 - Premium Commander Suite

Introduction

Your time is limited, so don't waste it living someone else's life.

Steve Jobs

People with the ENTJ personality type (Commanders) are natural-born leaders. Embodying the gifts of charisma and confidence, ENTJs project authority in a way that draws crowds together behind a common goal. However, these personalities are also characterized by an often ruthless level of rationality, using their drive, determination, and sharp mind to achieve whatever objectives they've set for themselves. Their intensity might sometimes rub people the wrong way, but ultimately, ENTJs take pride in both their work ethic and their impressive level of self-discipline.

ENTJ personalities perceive themselves to be a strong positive influence on others.

Striving for Greatness

If there's anything that people with this personality type love, it's a good challenge, big or small, and they firmly believe that, given enough time and resources, they can achieve any goal. This quality makes ENTJs brilliant entrepreneurs, and their ability to think strategically and hold a long-term focus while executing each step of their plans with determination and precision makes them powerful business leaders.



This determination is often a self-fulfilling prophecy, as ENTJ personalities push their goals through with sheer willpower where others might give up and move on, and they are likely to push everyone else right along with them, achieving spectacular results in the process.

At the negotiating table, be it in a corporate environment or buying a car, ENTJs are dominant, unforgiving, and unyielding. This isn't because they are coldhearted or vicious per se – it's more that these personalities genuinely enjoy the challenge, the battle of wits, and the reprieve that comes from this environment. If the other side can't keep up, that's no reason for them to fold on their own core tenet of ultimate victory.

ENTJs respect those who can match them intellectually and also display precision and quality in their actions, equal to their own. These personalities have a particular skill in recognizing the talents of others, and this helps in their team-building efforts (since no one, no matter how brilliant, can do everything alone). However, they also have a particular skill in calling out others' failures with a chilling degree of insensitivity, and this is where they really start to run into trouble.

A Worthy Challenge

Emotional expression isn't the strong suit of any Analyst (INTJ) type, but ENTJs' distance from their emotions is especially public and felt directly by a much broader swath of people. Especially in a professional environment, these personalities may inadvertently overlook the emotional sensitivity of individuals who they perceive as inefficient or lazy. To people with this personality type, emotional displays are generally displays of weakness, and it's easy to make enemies with this approach – ENTJs will do well to remember that they absolutely depend on having a functioning team, not just to achieve their goals but for their validation and feedback as well, something that they are, curiously, very sensitive to.

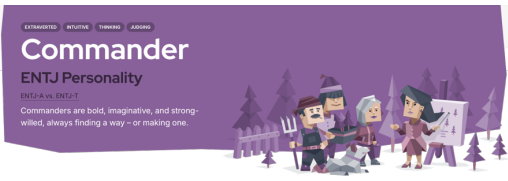
ENTJ personalities are true powerhouses, and they cultivate an image of being larger than life – and often enough they are. They need to remember, though, that their stature comes not just from their own actions but from the actions of the team that props them up. It's important for them to recognize the contributions, talents, and needs of their support network – especially from an emotional standpoint. Even if they have to adopt a "Take it 'til you make it" mentality, if people with the ENTJ personality type are able to combine an emotionally healthy focus alongside their many strengths, they will be rewarded with deep, satisfying relationships and all the challenging victories that they can handle.

UPGRADE NOW

Get more with Premium Suite

Instantly unlock the remaining 95% of ENTJ (Commander) insights and fully understand every facet of this personality type.

Upgrade today



- Explore This Type
- Introduction
 - Strengths & Weaknesses
 - Romantic Relationships
 - Friendships
 - Parenthood
 - Career Paths
 - Workplace Habits
 - Conclusion
 - Premium Commander Suite

Strengths & Weaknesses

ENTJ Strengths



- **Efficient** – People with the ENTJ personality type (Commanders) see inefficiency not just as a problem in its own right but as something that pulls time and energy away from all their future goals, an elaborate sabotage consisting of irrationality and laziness. They will root out such behavior wherever they go.
- **Energetic** – ENTJ personalities approach their responsibilities with vigor and drive. This is not a type to shy away from busy schedules or complex challenges. In fact, the more they are able to accomplish throughout the day, the more energized they feel, and they will happily share this infectious enthusiasm for productivity with the people around them.
- **Self-Confident** – ENTJs generally make their opinions known, trust in their abilities to get things done, and believe in their capacities as leaders. They are the most likely personality type to say they feel confident facing life's day-to-day challenges.
- **Strong-Willed** – People with the ENTJ personality type don't give up when the going gets tough. Instead, they relentlessly strive to achieve their goals. Nothing is quite as satisfying to them as accomplishing something that they've set their mind to.
- **Strategic Thinkers** – ENTJ personalities exemplify the difference between moment-to-moment crisis management and navigating the challenges and steps of a bigger plan. They are known for examining every angle of a problem and not just resolving momentary issues but moving the whole project forward with their solutions.
- **Charismatic and Inspiring** – All of the strengths listed above combine to create individuals who are able to inspire and invigorate others, and this in turn helps ENTJs to accomplish their most ambitious goals, which could never be finished alone.

ENTJ Weaknesses



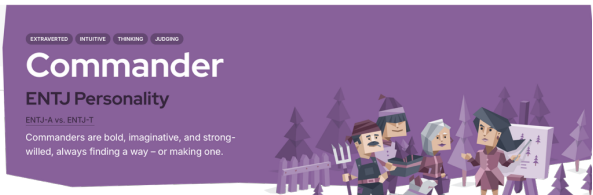
- **Stubborn and Dominant** – Sometimes all this confidence and willpower can go too far. ENTJ personalities are all too capable of digging in their heels, trying to win every single debate, and only pushing for their vision without considering the input of others.
- **Intolerant** – "It's my way or the highway" – People with the ENTJ personality type are notoriously unsupportive of ideas that distract from their primary goals and even more so of ideas based on emotional considerations. They won't hesitate to make that fact clear to those around them.
- **Impatient** – Some people need more time to think than others – an intolerable delay to quick-thinking ENTJ personalities. They may misinterpret contemplation as stupidity or disinterest in their haste – a terrible mistake to make.
- **Arrogant** – ENTJs respect quick thoughts and firm convictions and may look down on those who don't match up. This is a challenge for most other personality types, who are perhaps not timid in their own right but will seem so beside this sometimes overbearing type.
- **Poor Handling of Emotions** – At times, ENTJ personalities can be distant from their own emotional expression and sometimes downright scornful of others'. People with this personality type often trample others' feelings, inadvertently hurting their partners and friends, especially in emotionally charged situations.
- **Cold and Ruthless** – Their obsession with efficiency and unwavering belief in the merits of rationalism, especially professionally, make ENTJs fairly insensitive in pursuing their goals, dismissing personal circumstances, sensitivities, and preferences as irrational or irrelevant.

UPGRADE NOW

Get more with Premium Suite

Instantly unlock the remaining 95% of ENTJ (Commander) insights and fully understand every facet of this personality type.

Upgrade today



Explore This Type

- Introduction →
- Strengths & Weaknesses →
- Romantic Relationships →
- Friendships →
- Parenthood →
- Career Paths →
- Workplace Habits →
- Conclusion →
- Premium Commander Suite →

Career Paths

It is in the world of careers that people with the ENTJ personality type (Commanders) shine. Here, their boldness and drive are truly at their best. No other personality type quite enjoys the hustle and grind of moving up the career ladder quite like they do. Their level of self-determination is unmatched. Combining their vision, intelligence, and willpower to push ideas through to completion no matter the obstacles, ENTJ personalities are a force to be reckoned with.



A Singular Vision

In the world of business, the sometimes overbearing level of self-confidence that ENTJs sometimes mishandle in their personal relationships is transformed into an admirable authority. They excel at keeping people on track and getting things done. Naturally, the careers that these driven personalities are often most drawn to make the fullest use of these qualities. Any position high enough that they can clearly see the horizon – like executive positions and careers in entrepreneurialism – tend to be valuable lines of work for people with this ambitious personality type.

For ENTJs, failure is not an option – they conceive a vision of the future, formulate a strategy to achieve that vision, and execute each step with ruthless precision.

Structure and order are key, and if someone gets sloppy or holds things back with incompetence, laziness, or inefficiency, these types may come down hard. ENTJ personalities pursue their goals with singular vision and have strict standards for themselves and others that are designed to be effective above all else. This makes ENTJs excellent corporate strategists, and their objectivity and clarity of thought make them respected lawyers and judges.

None of this could work if no one could understand what people with this personality type were thinking. Fortunately, ENTJ personalities are often clear and concise communicators, especially in person, making business administration a comfortable fit – so long as their tasks don't stray too far into routine maintenance and upkeep. ENTJs also have a thirst for knowledge, and they aren't afraid to use a principle once they've grasped its underlying mechanisms. Combining this with their leadership makes these personalities trying, but effective, university professors.

Great Expectations

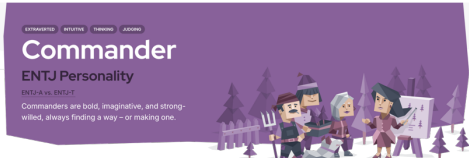
The only problem is that it takes time for their skills to be recognized, and stagnating as low-level employees will have them bouncing off the walls and feeling deeply unhappy. People with the ENTJ personality type crave responsibility, growth, and opportunity, and they genuinely enjoy managing others to get a job done. These personalities are visionaries and leaders, not grunts or day-to-day administrators – at least in their own eyes. Getting that to be recognized is not always easy, but they are definitely up to the task.

UPDATE NOW

Get more with Premium Suite

Instantly unlock the remaining 95% of ENTJ (Commander) insights and fully understand every facet of this personality type.

Upgrade today



Explore This Type

- Introduction →
- Strengths & Weaknesses →
- Romantic Relationships →
- Friendships →
- Parenthood →
- Career Paths →
- Workplace Habits →
- Conclusion →
- Premium Commander Suite →

Workplace Habits

For people with the ENTJ personality type (Commanders), the workplace is a natural habitat. ENTJs' efficiency and clear communication are valued, their leadership is admired, and their ability to simply get things done is unrivaled. That being said, some situations are more appropriate for these bold personalities than others, as they prefer having the freedom to get their work done in a way that makes sense to them without being micromanaged. This can make work in any lower positions where they do not have personal autonomy a big challenge.

People with the ENTJ personality type are able to adapt themselves to just about any work hierarchy by doing what they do best: taking initiative, asserting their opinions, and accomplishing seemingly impossible feats.

ENTJ Subordinates

Subordinate positions can be challenging for these personalities, and it takes active management to ensure their satisfaction and engagement. Even the high achievers, ENTJ subordinates set out to learn new skills and to seek out new challenges and responsibilities, eager to prove that nothing is impossible with a little hard work. If things get a little slow, they may make an effort to create work and make unnecessary changes, but when they feel involved in the projects around them, they prove well organized and well prioritized.

People with the ENTJ personality type hold themselves to very high standards, but a lot of what sets this tone is feedback from their environment – namely, criticism from their managers. Objective, rational statements about what is done right and what can be done better are helpful to this learning-oriented type, and far from resented such criticism, they appreciate them. Opportunities for growth keep ENTJ personalities engaged and productive, and so long as their managers recognize this as their primary responsibility, it will very likely be a fruitful and satisfying relationship.

ENTJ Colleagues

Among colleagues, ENTJs are sociable and greatly enjoy sharing ideas and critiques in their frequent brainstorming sessions. These ambitious personalities tend to insert themselves into positions of power in the workplace, considering their objectivity and charisma the perfect qualities for these roles. They will be the first to volunteer to lead a project or represent the team. But even though they love to be at the helm of the ship, people with the ENTJ personality type also enjoy working with those who have demonstrated that they too share a strong work ethic. On the other hand, anyone who they view as being less competent or driven will likely be met with a skeptical attitude.



ENTJ personalities are strong-willed, even dominant, and though they enjoy inspiring and tutoring others, the energy that they bring to the process can sometimes seem overbearing. When these roles are reversed, their mentors should bear in mind that their students are very rational and respect firm confidence – hand-holding, emotional appeals, or wavering indecision will likely weaken their ties.

In a work partnership, ENTJs feel that what is best is what is most effective, and time wasted sugcoating reality is just that – time wasted.

ENTJ Managers

ENTJ managers are confident, charismatic communicators, and they communicate just one vision: to get the job done as efficiently as possible and to the highest standard of quality. All else is subordinate to that objective. And as the astute individuals that they are, people with the ENTJ personality type have an innate ability to identify the strengths of each member of their team and incorporate those abilities into their plan so that each individual fills a unique and important role.

While these efforts often boost morale and satisfaction among their like-minded subordinates, they are still crafted to achieve that ultimate goal of timely and exceptional work. Those who are seen as inefficient by their ENTJ managers or who demonstrate themselves to be lazy or to produce shoddy work will know in no uncertain terms of their failure to impress. That being said, these dedicated personalities don't easily give up on any of their team members. They will work tirelessly to ensure that everyone can succeed in the responsibilities that they've been given, even if it means putting in some extra hours to get to the heart of any problem.

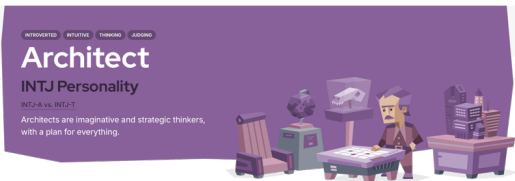
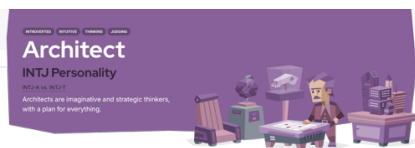
UPDATE NOW

Get more with Premium Suite

Instantly unlock the remaining 95% of ENTJ (Commander) insights and fully understand every facet of this personality type.

Upgrade today

PŘÍLOHA P II: CHARAKTERISTIKA OSOBNOSTNÍHO TYPU ITNJ



Explore This Type
Introduction
Strengths & Weaknesses
Romantic Relationships
Friendships
Parenthood
Career Paths
Workplace Habits
Conclusion
Premium Architect Suite

Introduction

Thought constitutes the greatness of man. Man is a reed, the feeblest thing in nature, but he is a thinking reed.

Blaise Pascal

People with the INTJ personality type (Architects) are intellectually curious individuals with a deep-seated thirst for knowledge. INTJs tend to value creative ingenuity, straightforward rationality, and self-improvement. They consistently work toward enhancing intellectual abilities and are often driven by an intense desire to master any and every topic that piques their interest.



Logical and quick-witted, INTJs pride themselves on their ability to think for themselves, not to mention their uncanny knack for seeing right through phoniness and hypocrisy. Because their minds are never at rest, these personalities may sometimes struggle to find people who can keep up with their nonstop analysis of everything around them. But when they do find like-minded individuals who appreciate their intensity and depth of thought, INTJs form profound and intellectually stimulating relationships that they deeply treasure.

A Pioneering Spirit

INTJs question most things, testing their beliefs on solid evidence, reasoning, and rationality. Many personality types trust the status quo, relying on conventional wisdom and other people's expertise to guide their lives. But even-tempered INTJ personalities prefer to make their own discoveries. In their quest to find better ways of doing things, they aren't afraid to break the rules or risk disapproval – in fact, they often rather enjoy it.

But as anyone with this personality type would tell you, a new idea isn't worth anything unless it actually works. INTJs want to be successful, not just inventive. They bring a single-minded drive to their work, applying the full force of their insight, logic, and willpower. They have little patience for anyone who tries to slow them down by enforcing pointless rules or offering poorly thought-out criticism – though astute observations are generally welcome.

People with the INTJ personality type, independent to the core, want to shake off other people's expectations and pursue their own ideas.

This personality type comes with a strong independent streak. INTJs don't mind acting alone – in fact, they prefer their own company most of the time – perhaps in part because they don't like waiting around for others to catch up with them. People with this personality type often have no problem making decisions without asking for anyone else's input. At times, this lone-wolf behavior can come across as insensitive, so it falls to take into consideration others' thoughts, desires, and plans.

It would be a mistake, however, to view INTJ personalities as uncaring. Whatever the stereotypes about their stoic intellect, they feel deeply. When things go wrong or when they hurt others, they are personally affected and spend much time and energy trying to figure out why things happened the way that they did. These personalities may not always voice emotion as a decision-making tool, and they have a very hard time relating to people who lead with their hearts, but they are still authentically human.

A Thirst for Knowledge

INTJs can be both the boldest of dreamers and the bitterest of pessimists. They believe that, through willpower and intelligence, they can achieve even the most challenging goals. They are firm believers that taking the easy way out in any given situation prevents people from achieving greatness. But these personalities may be cynical about human nature more generally, assuming that most people are lazy, unimaginative, or simply doomed to mediocrity.

People with the INTJ personality type derive much of their self-esteem from their knowledge and mental acuity. In school, they may have been called "bookworms" or "nerds." But rather than taking these labels as insults, many people with this type embrace them. They recognize their own ability to teach themselves about – and master – any topic that interests them, whether that's coding or capoeira or classical music.

INTJs don't just learn new things for show – they genuinely enjoy expanding the limits of their knowledge.

In their seemingly constant pursuit of knowledge, people with this personality type can sometimes be single-minded, with little patience for frivolity, distractions, or idle gossip. That said, they're far from dull or humorless. Many INTJ personalities are known for their inquisitive wit, and beneath their serious exteriors, they often have a sharp, delightfully sarcastic sense of humor.

Social Frustrations

INTJs aren't known for being warm and fuzzy. They tend to prioritize rationality and success over politeness and pleasantries – in other words, they're rather by right than popular. And because these personalities value truth and depth, many common social practices – from small talk to white lies – may seem pointless or downright stupid to them. As a result, they may inadvertently come across as rude or even offensive when they're only trying to be honest.

At times, people with the INTJ personality type may wonder whether dealing with other people is even worth the frustration.

But like any personality type, INTJs do crave social interaction – they'd just prefer to surround themselves with people who share their values and priorities. Often, they can achieve this just by being themselves. When they pursue their interests, their authenticity can draw people to them – professionally, socially, and even romantically.

The Chess Game of Life

People with the INTJ personality type are full of contradictions. They are imaginative yet decisive, ambitious yet private, and curious yet focused. From the outside, these contradictions may seem baffling, but they make perfect sense once you understand the inner workings of this personality type's mind.

For these personalities, life is like a giant game of chess. Relying on strategy rather than chance, INTJs contemplate the strengths and weaknesses of each move before they make it. And they never lose faith that, with enough ingenuity and insight, they can find a way to win – no matter what challenges might arise along the way.

UPGRADE NOW

Get more with Premium Suite

Instantly unlock the remaining 95% of INTJ (Architect) insights and fully understand every facet of this personality type.

Upgrade today

Explore This Type

Introduction
Strengths & Weaknesses
Romantic Relationships
Friendships
Parenthood
Career Paths
Workplace Habits
Conclusion
Premium Architect Suite

Strengths & Weaknesses

INTJ Strengths



- **Rational** – People with the INTJ personality type (Architects) pride themselves on the power of their mind. They can reframe nearly any challenge as an opportunity to hone their rational thinking skills and expand their knowledge – and with this mindset, they can devise inventive solutions to even the most onerous of problems.
- **Informed** – Few personality types are as devoted as INTJs to developing rational, correct, and evidence-based opinions. Rather than hunches or half-baked assumptions, they base their conclusions on research and analysis. This gives them the conviction that they need to stand up for their ideas, even in the face of disagreement.
- **Independent** – For people with this personality type, conformity is more or less synonymous with mediocrity. Creative and self-motivated, INTJs strive to do things their own way. They can imagine few things more frustrating than allowing arbitrary rules or conventions to stand in the way of their success. Moreover, they are happy to make decisions without outside input or opinions. These individuals prefer to take matters into their own hands.
- **Determined** – This personality type is known for being ambitious and goal-oriented. INTJs won't rest until they've achieved their own definition of success – which usually entails mastering the subjects and pursuits that matter to them. They are not known for taking the easy way out. They feel that the only way to achieve greatness is to face challenges head on.
- **Curious** – INTJs are open to new ideas – as long as those ideas are rational and evidence based, that is. Skeptical by nature, people with this personality type are especially drawn to offbeat or contrarian points of view. And if the facts prove them wrong, these types are generally happy to revise their opinions.
- **Original** – Without INTJs, the world would be a far less interesting place. This personality type's rebellious streak is responsible for some of history's most unconventional ideas and inventions. Even in their everyday lives, these personalities force the people around them to consider new (and sometimes surprising) ways of looking at things.

INTJ Weaknesses



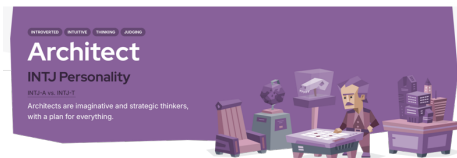
- **Arrogant** – INTJs might be knowledgeable, but they're not infallible. Their self-assurance can blind them to useful input from other people – especially anyone they deem to be intellectually inferior. These personalities can also come across as needlessly harsh or single-minded in trying to prove others wrong.
- **Dismissive of Emotions** – For this type, rationality is king. But emotional context often matters more than people with this personality type care to admit. INTJs can get impatient with anyone who seems to value feelings more than facts. Unfortunately, ignoring emotion is its own type of bias – one that can cloud this personality type's judgment.
- **Overly Critical** – These personalities tend to have a great deal of self-control, particularly when it comes to thoughts and feelings. When the people in their lives fail to match their level of restraint, INTJs can appear scathingly critical. But this criticism can be unfair – based on arbitrary standards rather than a full understanding of human nature.
- **Combative** – People with this personality type hate blindly following anything without understanding why. This includes restrictions and the authority figures who impose them. INTJs can get caught up in arguing about useless rules and regulations – but sometimes these battles are distractions from more important matters.
- **Socially Clueless** – INTJs' relentless rationality can lead to frustration in their social lives. Their efforts to defy expectations may leave them feeling isolated or disconnected from other people. At times, these personalities may become cynical about the value of relationships altogether, questioning the importance of love and connection.

UPGRADE NOW

Get more with Premium Suite

Instantly unlock the remaining 95% of INTJ (Architect) insights and fully understand every facet of this personality type.

Upgrade today



Explore This Type

- Introduction
- Strengths & Weaknesses
- Romantic Relationships
- Friendships
- Parenthood
- Career Paths
- Workplace Habits
- Conclusion
- Premium Architect Suite

Career Paths

One never notices what has been done; one can only see what remains to be done, and if one didn't like the work, it would be very discouraging.

Marie Skłodowska-Curie

People with the INTJ personality type (Architect) are rarely satisfied by work that is too easy. They want a career that fires up their curiosity and leverages their intellect, allowing them to expand their prowess as they tackle meaningful challenges and problems. If a job's description makes the average person think, "Wow, that sounds hard," then it might just be a good fit for an INTJ.

In the workplace, INTJ personalities are often known for competence and effectiveness.



The Early-Career Blues

Starting at the bottom of the career ladder can be frustrating for people with this personality type. Early in their professional lives, they may be saddled with easy, routine tasks that bore them half to death. INTJs bring with creative and outside-the-box ideas. But with their disdain for scheming and workplace politics, they may struggle to earn the favor of their bosses and colleagues.

The good news is that, over time, many INTJs develop their abilities into a track record so good that it can't be ignored. Even when everyone around them falls prey to groupthink, people with this personality type can cut through the noise and figure out the true cause of a problem – and then fix it. As long as they don't alienate their coworkers, these personalities can advance in their careers and gain the leverage that they need to see their ideas through.

INTJs are not simply satisfied with doing a job. People with this personality type go a step further and continuously contemplate how to improve it, making them incredibly valuable assets in improving operational efficiency in organizations.

Finding Their Place

Some personality types are drawn to jobs that require nonstop teamwork and interaction, but INTJs tend to prefer positions that offer independence. By working alone or in small groups, they can make the most of their creativity without constant interruptions from curious coworkers or second-guessing supervisors. They really do believe that if they want something done right, they'll better do it themselves.

People with the INTJ personality type value resourcefulness, grit, insight, and commitment – in themselves and in others.

The other side of that coin is that they have little respect for anyone who gets ahead based on networking or nepotism rather than merit. They believe that everyone should get their work done to the highest possible standards, and they generally believe that evidence, reason, and rationality should be the basis for all the important decisions made in the workplace. INTJs are not the ones to play favorites, jump to hasty conclusions, or act on impulses. Every move that they make is calculated and deeply thought out.

Ever Greater Challenges

INTJ personalities demand progress and evolution, and they love to explore new ideas. As their careers progress, they may be drawn to positions that allow them to influence a company's or organization's overall strategies. Many INTJs pursue low profile but influential roles as project managers, systems engineers, marketing strategists, systems analysts, management consultants, and military strategists.

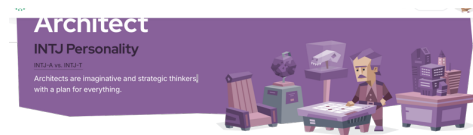
People with this personality type tend to be happiest in careers that allow them to innovate and experiment in ways both large and small. It's no surprise, then, that jobs in engineering, research, science, and technology are common choices for INTJs – but creative fields, from architecture to musical composition to video game design, can also gratify their innovative streak. And INTJs' relentless desire to get to the bottom of things can lead them to careers as auditors, cybersecurity specialists, or business analysts.

INTJs view a combination of rational analysis and hard work as the foundation of their success.

The truth is that people with the INTJ personality type can apply their strengths to just about any role. In a retail setting, for example, their insatiable curiosity might lead them to investigate what makes one front-of-store display more effective than another. Some careers with strong social components, such as sales or human resources, might not seem like obvious fits – but fortunately, INTJs know how to look beyond the obvious.

Creative and visionary, INTJ personalities want to find a career that takes advantage of their unique gifts. Few personality types, if any, can match their ability to transform complex ideas into clear, actionable strategies. These individuals know how much they can offer the world through their work – and their priority is to ensure that their position, whatever it may be, makes full use of their skills, knowledge, and intellect.

Get more with Premium Suite
Instantly unlock the remaining 95% of INTJ (Architect) insights and fully understand every facet of this personality type.



Explore This Type

- Introduction
- Strengths & Weaknesses
- Romantic Relationships
- Friendships
- Parenthood
- Career Paths
- Workplace Habits
- Conclusion
- Premium Architect Suite

Workplace Habits

Wherever they may be on the career ladder, people with the INTJ personality type (Architect) want to pursue their professional goals according to their own standards. And if any personality type has high standards for themselves, it's almost certainly INTJs. They are innate problem-solvers who are always looking for better, more efficient ways to accomplish tasks.

In theory, this attitude makes for a model employee and coworker. And in many ways, they are exactly that. But these personalities may be harsh or dismissive toward coworkers they don't respect – and unfortunately, losing their respect can be all too easy. In particular, INTJs may struggle to work with colleagues who prioritize convenience over innovation or socializing over success.

INTJ Subordinates

People with the INTJ personality type are known for their independence. They are not at all shy about taking initiative, correcting errors, or making improvements even to the most minor elements of a work project. Their worst nightmare would be a micromanaging boss who monopolizes their time with pointless meetings, insists on endless rules, or appraises employees' performance based on how likable they seem rather than their actual merits.



Even in entry-level jobs, INTJs may chafe at anyone who tries to limit their freedom.

Titles mean little to someone with the INTJ personality type, and they often struggle to defer to a manager they consider less intelligent than themselves. They might find it difficult to restrain themselves from offering their bosses feedback and criticism – an approach that, depending on the boss, can backfire. In the real world, not all bosses will be as logical or open-minded as INTJs might prefer. But that doesn't mean that these personalities should allow a less-than-ideal manager to hold them back.

INTJs can use their creativity and ingenuity to expand their responsibilities and develop their expertise – even if they don't have the independence that they crave. To do this, these personalities may need to prioritize building a productive and respectful relationship with their manager, no matter how far from perfect that person may be.

INTJ Colleagues

Few INTJs choose jobs that require constant teamwork or social interaction. To these individuals, most team-building techniques and group meetings are a waste of time. And chitchat, gossip, and office politics – well, those can be nothing short of workplace plagues. Even a brainstorming session, normally a delight for these sharp personalities, can become tedious if it just goes in circles without leading to clear action.

Most INTJs would rather work alone than be slowed down by a pleasant but unfocused coworker.

Fortunately, their determination and focus often enable people with this personality type to produce effective results, even without the help of others. That's not to say that INTJs can't work with others – in fact, they may achieve some of their greatest successes this way. Relentlessly curious and capable, they can make for excellent collaborators. These personalities may never enjoy pairing up with just anyone, but if they look more closely, they often find that many of their coworkers deserve their respect. And in the company of trusted colleagues, INTJs' brainstorming sessions can become even more electric.

INTJ Managers

Though they may be surprised to hear it, INTJs can make great leaders. With their strategic mindsets, these personalities habitually orchestrate and administer their tasks to perfection. Additionally, they rarely throw around their authority just to prove that they're in charge. Instead, they look for ways to promote innovation and effectiveness – even if that means breaking with established hierarchies.

Some managers might enjoy being pandered to, but people with the INTJ personality type would rather be successful than constantly validated.

Generally speaking, INTJs prefer to treat those who work for them as equals. Rather than micromanaging, these personalities aim to direct broader strategies while letting other people handle day-to-day activities. That's not to say they're completely hands-off, however. INTJ bosses want to know exactly what's going on and when, and they're always ready to sit down and go over every tiny detail with their employees.

INTJ managers respect and reward proactive behavior, delegating responsibilities to employees with the strongest critical-thinking skills. But this independence isn't just granted – it's required. Employees who struggle to direct themselves – who just want to be told what to do – may have a hard time meeting these managers' standards. And anyone who tries to cover up bad results with flattery or excuses is likely to be disappointed, as those strategies almost never fool people with this personality type.

Get more with Premium Suite
Instantly unlock the remaining 95% of INTJ (Architect) insights and fully understand every facet of this personality type.

PŘÍLOHA P III: CHARAKTERISTIKA OSOBNOSTNÍHO TYPU ENFJ

ENFJ vs. INTJ

ENFJ Personality

Protagonist

ENFJ vs. INTJ

Protagonists are inspiring optimists, readily taking action to do what they feel is right.



Introduction

36 Personalities

Your Profile > Protagonist Profile > Teams & Prices > Resources >

Search > Upgrade >

MALALA YOUSAFZAI

Explore This Type

Introduction

Strengths & Weaknesses

Romantic Relationships

Friendships

Parenthood

Career Paths

Workplace Habits

Conclusion

Premium Protagonist Suite

People with the ENFJ personality type (Protagonists) feel called to serve a greater purpose in life. Thoughtful and idealistic, ENFJs strive to have a positive impact on other people and the world around them. These personalities rarely shy away from an opportunity to do the right thing, even when doing so is far from easy.



ENFJs are born leaders, which explains why these personalities can be found among many notable politicians, coaches, and teachers. Their passion and charisma allow them to inspire others not just in their careers but in every arena of their lives, including their relationships. Few things bring people with the ENFJ personality type a deeper sense of joy and fulfillment than guiding friends and loved ones to grow into their best selves.

ENFJs possess the unique ability to remain hopeful in the face of difficulties, always remembering that there is something to be grateful for.

Speaking Up for What's Right

ENFJs tend to be vocal about their values, including authenticity and altruism. When something strikes them as unjust or wrong, they speak up. But they rarely come across as brash or pushy, as their sensitivity and insight guide them to speak in ways that resonate with others.

ENFJ personalities have not only an uncanny ability to pick up on people's underlying motivations and beliefs but also a knack for understanding how others are feeling just by looking at them. At times, they may not even understand how they come to grasp another person's mind and heart so quickly. These flashes of insight can make ENFJs incredibly persuasive and inspiring communicators.

ENFJ personalities possess an innate sense of justice and an unwavering commitment to standing up against what they perceive as wrong.

This personality type's secret weapon is their purity of intent. Generally speaking, ENFJs are motivated by a sincere wish to do the right thing rather than a desire to manipulate or have power over other people. Even when they disagree with someone, they search for common ground. The result is that people with the ENFJ personality type can communicate with an eloquence and sensitivity that are nearly impossible to ignore – particularly when they speak about matters that are close to their hearts.

Getting Involved

ENFJ personalities are genuine, caring people who talk the talk and walk the walk. Nothing makes them happier than motivating others to do what's right.

When ENFJs care about someone, they want to help solve that person's problems – sometimes at any cost. The good news is that many people are grateful for this assistance and advice. After all, there's a reason that these personalities have a reputation for helping others improve their lives.

But getting involved in other people's problems isn't always a recipe for success. ENFJs tend to have a clear vision of what people can or should do in order to better themselves, but not everyone is ready to make these changes. If they push too hard, their loved ones may feel resentful or unfairly judged. And while this personality type is known for being insightful, even the wisest ENFJs may sometimes misread a situation or unwittingly give bad advice.

Leading the Way

People with this personality type are devoted altruists, ready to face slings and arrows in order to stand up for the people and ideas that they believe in. This strength of conviction bolsters an ENFJ's ability to guide others to work together in service of the greater good.

But their greatest gift might actually be leading by example. In their day-to-day lives, ENFJs reveal how seemingly ordinary situations can be handled with compassion, dedication, and care. For these personalities, even the smallest daily choices and actions – from how they spend their weekend to what they say to a coworker who is struggling – can become an opportunity to lead the way to a brighter future.

UPDATE NOW

Get more with Premium Suite

Instantly unlock the remaining 95% of ENFJ (Protagonist) insights and fully understand every facet of this personality type.

Upgrade today

NEXT

Strengths & Weaknesses

>

ENFJ vs. INTJ

ENFJ Personality

Protagonist

ENFJ vs. INTJ

Protagonists are inspiring optimists, readily taking action to do what they feel is right.



Explore This Type

Introduction

Strengths & Weaknesses

Romantic Relationships

Friendships

Parenthood

Career Paths

Workplace Habits

Conclusion

Premium Protagonist Suite

Strengths & Weaknesses

ENFJ Strengths



- **Receptive** – People with the ENFJ personality type (Protagonists) have strong opinions, but they're far from closed-minded. They recognize the importance of allowing others to express themselves fully. Even when they don't agree with someone, they recognize that person's right to voice their truth.
- **Reliable** – Few things bother ENFJs more than the prospect of letting down a person or cause that they believe in. People with this personality type can be counted on to see their promises and responsibilities through – even when it's difficult to do so.
- **Passionate** – ENFJ personalities brim with interests, and they take great pleasure in pursuing their hobbies – whether that's hiking, cooking, dancing, growing houseplants, or something else entirely. As a result, they rarely find themselves at a loss for something interesting to do.
- **Altruistic** – ENFJs are known for harboring a deep desire to be a force for positive change in both their personal lives and their professional pursuits. Their unwavering inclination toward fairness often compels people with this personality type to advocate for those who are unable to do so for themselves. Their joy lies in seeing those around them thrive, making their altruism heartfelt and sincere.
- **Charismatic** – Determined and inspiring, ENFJs often find their way into leadership roles. Whether they're captain of their softball team or a leader on the world stage, they excel at engaging in conversation, captivating people's attention, and rallying people together behind a common goal. ENFJ personalities also have a profound capacity for empathy that often causes the people they come across to feel truly seen and valued, further bolstering their natural allure.

ENFJ Weaknesses



- **Unrealistic** – Many ENFJs put pressure on themselves to right every wrong that they encounter. But no matter how hard these personalities try, it just isn't realistic for them to solve all of the world's problems. If they aren't careful, they can spread themselves too thin – and be left unable to help anyone.
- **Overly Idealistic** – ENFJ personalities tend to have clear ideas about what's right and what's wrong. They often think that everyone shares these fundamental principles – or, at least, that everyone should share these principles. So it can come as a genuine shock to ENFJs when people violate their core values, such as truth or justice.
- **Condescending** – People with this personality type enjoy teaching others, particularly about the causes and beliefs that matter so much to them. But at times, ENFJs attempt to "enlighten" others may come across as patronizing – not the most effective strategy for persuading other people, unfortunately.
- **Intense** – When it comes to self-improvement, ENFJs are rarely short on energy or determination. But they may not recognize that not everyone shares these qualities. At times, these personalities may push others to make changes that they aren't ready for – or simply aren't interested in making in the first place.
- **Overly Empathetic** – Compassion is among this personality type's greatest strengths. But ENFJs have a tendency to take on other people's problems as their own – a habit that can leave them emotionally and physically exhausted.

UPDATE NOW

Get more with Premium Suite

Instantly unlock the remaining 95% of ENFJ (Protagonist) insights and fully understand every facet of this personality type.

Upgrade today

GO BACK

Introduction

←

NEXT

Romantic Relationships

>

EXTROVERTEDINTUITIVEFEELINGJUDGING

Protagonist

ENFJ-A vs. ENFJ-T

Protagonists are inspiring optimists, readily taking action to do what they feel is right.

Explore This Type

Introduction

Strengths & Weaknesses

Romantic Relationships

Friendships

Parenthood

Career Paths

Workplace Habits

Conclusion

Premium Protagonist Suite

Career Paths

When it comes to choosing a career, people with the ENFJ personality type (Protagonists) find fulfillment in doing what they love most – helping others. They also prefer careers where their charisma is an important factor for success. With their natural charm, creativity, and drive, ENFJs can find many different ways to serve and uplift others in nearly any work environment – whether they're behind a gleaming table in a corporate boardroom or behind the counter at a beloved local coffee shop.

ENFJ personalities rarely run out of inspiration or opportunity in their search for meaningful work.

Earning Their Place

Thanks to their emotional intelligence and social skills, ENFJs can excel in nearly any people-oriented field, such as human resources, event management, recruiting, or public relations. That said, they tend to feel especially motivated in positions where they can guide others to learn, grow, and become more independent. Many people with the ENFJ personality type gravitate toward careers with an altruistic purpose, such as social work, teaching, counseling, coaching, health care, or public interest law.

ENFJ personalities prove that a desire to serve others can be more than compatible with big ambitions.

Rather than fading into the background, people with this personality type are known for their leadership abilities, and they often find themselves in positions of influence. ENFJs can be found in public office and at the helm of all sorts of organizations – from nonprofits and religious groups to scrappy start-ups and corporate empires. ENFJs may also find themselves in jobs as consultants, advisors, and managers.

Wherever they work, they rarely lose sight of their core mission: to improve people's lives. These types intuitively pick up on the needs of their clients, customers, or employees, and then they draw on their creativity to meet these varied needs in innovative, unexpected ways. As a result, ENFJs are able to bring sincerity, integrity, and even idealism to jobs in sales, customer service, marketing, advertising, and product development.

Finding the Deeper Issues

Focused and driven, people with the ENFJ personality type are always up for a good challenge. That said, certain challenges motivate them more than others. Work that is repetitive, isolated, or otherwise constrained can be frustrating for them, as these roles don't allow them to exercise their vibrant creativity or make contributions that feel meaningful. These personalities want to see the impact they're having, not to plug away at tasks all on their own.

ENFJs feel fulfilled and energized by work that allows them to step back and reflect on the big picture. For these types, leaving a positive legacy is a key priority. This doesn't mean that they have to solve a problem as grand as world hunger (although, knowing them, they certainly would like to). But many ENFJ personalities do use their professional energy to resolve at least some of the deeper issues that the people in their community are facing.

In their heart of hearts, ENFJs want to witness the positive effects of their work – to feel and experience the gratitude and appreciation of the people they've helped.

Versatile and insightful, ENFJs bring a wealth of strengths to their career. At times, they may feel stuck or bored, wishing that their daily tasks could make more of an obvious difference in the world. But with their altruistic, creative spirits, ENFJ personalities almost inevitably find ways to use their work – whatever it might be – to contribute to the greater good.

UPGRADE NOW

Get more with Premium Suite

Instantly unlock the remaining 95% of ENFJ (Protagonist) insights and fully understand every facet of this personality type.

Upgrade today

GO BACK

Parenthood

NEXT

Workplace Habits

EXTROVERTEDINTUITIVEFEELINGJUDGING

Protagonist

ENFJ-A vs. ENFJ-T

Protagonists are inspiring optimists, readily taking action to do what they feel is right.

Explore This Type

Introduction

Strengths & Weaknesses

Romantic Relationships

Friendships

Parenthood

Career Paths

Workplace Habits

Conclusion

Premium Protagonist Suite

Workplace Habits

People with the ENFJ personality type (Protagonists) are warm, idealistic, charismatic, creative, and social. With this wind at their backs, these types can thrive in many diverse roles, at any level of seniority. Moreover, ENFJs are generally likable and good-natured – qualities that can propel them to success whenever they have a chance to work with others.

ENFJ Subordinates

As employees, ENFJs are ambitious and organized. Not only do they push themselves to prove their merit and make a good impression on their managers but they also tend to strive to make a positive impact within their organization. Perceptive and dedicated, people with this personality type can take on multiple responsibilities with competence and good cheer.

Unfortunately, some managers may take advantage of ENFJs' work ethic by making too many requests or overburdening them with extra work. Although these personalities are more than capable of standing up for themselves, they may still accept all of these additional tasks in order to keep the peace and avoid letting others down.

ENFJ personalities are hardworking, reliable, and eager to help – but these strengths can sometimes become a double-edged sword.

ENFJ Colleagues

As colleagues, ENFJs stand out for their desire to collaborate. They are always on the lookout for opportunities to create win-win situations and help their coworkers reach their full potential. In fact, ENFJs are the most likely personality type to offer to help people in their network get jobs or make other beneficial connections. For these personalities, helping others succeed serves as a success in and of itself.

ENFJs' tolerance and easy sociability make it easy for them to relate to their colleagues. They work hard to foster equitable team environments where everyone – whatever their job title – can feel comfortable expressing their opinions and ideas.

That said, ENFJs' tendency to take charge may sometimes ruffle their coworkers' feathers. With their strong drive to lead, these personalities may sometimes be tempted to make decisions or suggest changes that go beyond the scope of their authority – leading their colleagues to ask, "Hang on, who put you in charge?"

ENFJ Managers

Many ENFJs feel called to roles as managers and leaders. With their charisma, their insight, and their inspiring way of expressing themselves, people with this personality type often shine when given the opportunity to lead a team – and they make sure that their team shines as well.

As managers, ENFJs make the people who work for them feel not just motivated but also inspired.

ENFJ managers tend to see each member of their team as a person with important gifts and unique potential. As a result, working for ENFJs can feel meaningful and exhilarating – it's a chance to develop as a person and as an employee.

That said, their idealism may prevent ENFJs from recognizing the real limitations of their employees. At times, managers with this personality type may give team members assignments that they simply aren't ready for – an approach that all too often backfires. Fortunately, ENFJs can use their emotional intelligence and personal judgment to find a balance between encouraging their employees to grow and pushing them too far.

UPGRADE NOW

Get more with Premium Suite

Instantly unlock the remaining 95% of ENFJ (Protagonist) insights and fully understand every facet of this personality type.

Upgrade today

GO BACK

Career Paths

NEXT

Conclusion

PŘÍLOHA P IV: CHARAKTERISTIKA OSOBNOSTNÍHO TYPU

ESTJ

STRENGTHSWEAKNESSESRomantic Relationships

Executive

ESTJ Personality

ESTJ vs. ESTP

Executives are excellent organizers, unsurpassed at managing things – or people.

Explore This Type

Introduction

Strengths & Weaknesses

Romantic Relationships

Friendships

Parenthood

Career Paths

Workplace Habits

Conclusion

Premium Executive Suite

Introduction

Good order is the foundation of all things.

Edmund Burke

People with the ESTJ personality type (Executives) are representatives of tradition and order, utilizing their understanding of what is right, wrong, and socially acceptable to bring families and communities together. Embracing the values of honesty and dedication, ESTJs are valued for their mentorship mindset and their ability to create and follow through on plans in a diligent and efficient manner. They will happily lead the way on difficult paths, and they won't give up when things become stressful.

ESTJs are classic images of the model citizen: they help their neighbors, uphold the law, and try to make sure that everyone participates in the communities and organizations that they hold so dear.

Leading by Example

Strong believers in the rule of law and authority that must be earned, ESTJ personalities lead by example, demonstrating dedication and purposeful honesty and an utter rejection of laziness and cheating. If anyone declares hard, manual work to be an excellent way to build character, it's ESTJs.

This personality type is aware of their surroundings and lives in a world of clear, verifiable facts. Their surety of their knowledge means that, even against heavy resistance, they stick to their principles and push an unclouded vision of what is and is not acceptable. And their opinions aren't just empty talk either, as ESTJs are more than willing to dive into the most challenging projects, improving action plans and sorting details along the way, making even the most complicated tasks seem easy and approachable.

People with the ESTJ personality type are dedicated individuals who pride themselves on always finishing what they start, rendering them reliable and trustworthy.

However, ESTJs don't work alone, and they expect their reliability and work ethic to be reciprocated – people with this personality type meet their promises, and if their partner or coworkers jeopardize them through incompetence, laziness, or, worse still, dishonesty, they do not hesitate to show their disappointment. This can earn them a reputation for inflexibility, but it's not because ESTJs are arbitrarily stubborn but rather because they truly believe that these values are what make society work.

A Greater Responsibility

The main challenge for ESTJ personalities is to recognize that not everyone follows the same path or contributes in the same way. A true leader recognizes the strength of the individual as well as that of the group and helps bring those individuals' ideas to the table. That way, ESTJs really do have all the facts and are able to lead the charge in directions that work for everyone.

UPGRADE NOW

Get more with Premium Suite

Instantly unlock the remaining 95% of ESTJ (Executive) insights and fully understand every facet of this personality type.

Upgrade today

STRENGTHSWEAKNESSESRomantic Relationships

Executive

ESTJ Personality

ESTJ vs. ESTP

Executives are excellent organizers, unsurpassed at managing things – or people.

Explore This Type

Introduction

Strengths & Weaknesses

Romantic Relationships

Friendships

Parenthood

Career Paths

Workplace Habits

Conclusion

Premium Executive Suite

Strengths & Weaknesses

ESTJ Strengths

- **Dedicated** – Seeing things to completion borders on an ethical obligation for people with the ESTJ personality type (Executives). Tasks aren't simply abandoned because they've become difficult or boring. Often refusing to cut corners or shirk responsibilities, they showcase their dedication through their unwavering commitment to high standards. In fact, they tend to strive for perfection in most things that they take on in life.
- **Strong-willed** – A strong will makes this dedication possible, and ESTJs don't give up their beliefs because of simple opposition. They defend their ideas and principles relentlessly and must be proven clearly and conclusively wrong for their stance to budge.
- **Direct and Honest** – ESTJs trust facts far more than abstract ideas or opinions. Straightforward statements and information are king, and people with this personality type return the honesty (whether it's wanted or not).
- **Loyal, Patient, and Reliable** – ESTJs work to exemplify truthfulness and reliability, considering stability and security very important. When ESTJs say they'll do something, they keep that word, making them very responsible members of their families, companies, and communities.
- **Enjoy Creating Order** – Chaos makes things unpredictable, and unpredictable things can't be trusted when they are needed most. With this in mind, ESTJs strive to create order and security in their environments by establishing rules, structures, and clear roles. They tend to exemplify this need for order in their home lives as well, as they are the most likely personality type to have a very structured schedule that includes fixed times for waking up and going to sleep.
- **Excellent Organizers** – A commitment to truth and clear standards makes ESTJs capable and confident leaders. People with this personality type have no problem distributing tasks and responsibilities to others fairly and objectively, making them excellent administrators.

ESTJ Weaknesses

- **Inflexible and Stubborn** – The problem with being so fixated on what works is that they too often dismiss what might work better. Everything is opinion until proven, and ESTJ personalities are reluctant to trust an opinion long enough for it to have that chance.
- **Uncomfortable with Change** – ESTJs are strong adherents to tradition. When suddenly forced to try unvetted solutions, they become uncomfortable and stressed. New ideas suggest that their methods weren't good enough, and abandoning what has always worked before in favor of something that may yet fail risks their image of reliability.
- **Judgmental** – People with the ESTJ personality type have strong convictions about what is right, wrong, and socially acceptable, and their compulsion to create order often extends to all things and everyone, ignoring the possibility that there is more than one right way to get things done. They do not hesitate to let people they disagree with know what they think, considering it their duty to set things right.
- **Too Focused on Social Status** – ESTJs take pride in the respect of their friends, colleagues, and community, and while difficult to admit, they are very concerned with public opinion. These personalities can get caught up in meeting others' expectations, failing to address their own needs.
- **Difficulty Relaxing** – This need for respect fosters a need to maintain their dignity, which can make it difficult for ESTJs to cut loose and relax for risk of dropping the ball or looking the fool, even in good fun.
- **Difficulty Expressing Emotion** – People with the ESTJ personality type get so caught up in the facts and most effective methods that they forget to think of what makes others happy – they forget to express emotions and empathy. For example, a debater can be breathtakingly beautiful and a joy for the family, but this type may only see the consequence of arriving at their destination on time late, hurrying their loved ones by rejecting the notion too hastily.

UPGRADE NOW

Get more with Premium Suite

Instantly unlock the remaining 95% of ESTJ (Executive) insights and fully understand every facet of this personality type.

Upgrade today

←

STRENGTHSWEAKNESSESRomantic Relationships

→

←

STRENGTHSWEAKNESSESRomantic Relationships

→

Executive

ESTJ Personality

ESTJ vs. ESTJ

Executives are excellent organizers, unsurpassed at managing things - or people.

- Explore This Type
- Introduction

Strengths & Weaknesses

Romantic Relationships

Friendships

Parenthood

Career Paths

Workplace Habits

Conclusion

Premium Executive Suite

Career Paths

For people with the ESTJ personality type (Executives), career paths are often as clear and straightforward as they are themselves. Though there are many directions that they can choose to go, they almost always end up in situations where they have the opportunity to exercise their affinity for organization, structure, and follow-through. Providing further focus, ESTJs share a profound respect for tradition, stability, and security - qualities which lend themselves well to progressing along clear paths to increased responsibility and dependability.



ESTJ personalities rise to the occasion and meet their obligations with enviable consistency, making them clear choices for advancement.

Key Traits for Success

ESTJs' sense of loyalty often results in them staying with a single employer for as long as possible, and their reverence for established institutions often leads to work with well-respected organizations. Law enforcement, military service, hospitals, and prominent legal firms are all able to recognize their long years of service.

People with the ESTJ personality type are the image of the model citizen, and they strive to maintain this ideal throughout their careers. This helps them move forward into management as well - these powerful individuals have many traits inherent to leadership, something that is often recognized regardless of their chosen industry. From the genuine enjoyment that they feel in organizing other people to their knack for clearly expressing their principles, values, and expectations, ESTJs are extremely effective managers.

ESTJs exude an impressive ability to navigate projects that require patience and meticulousness. Due to their hyper-organized methods, they also tend to excel at work that requires multitasking.

As the fearsome leaders they are, people with the ESTJ personality type loathe disorganization, ineptitude, laziness, and especially dishonesty, and when these values are crossed, they do not hesitate to let their disapproval show. But so long as everyone plays by the rules, ESTJs are incredibly efficient. With their love of structure and thoroughness, they leave a record of accurate, complete work that is on time and on budget, making them natural auditors, financial officers, and business administrators.

The Value of Hard Work

Hard work and self-motivation are also strong ESTJ principles, which makes them excellent sales representatives, whether in basic retail positions, as part of an office team, or as independent agents. People with this personality type click to projects until they're finished, big or small, and they are organized enough to make any necessary paperwork a mere minor inconvenience to their clients rather than some baffling ordeal. These qualities combine to make the clear steps in advancement that they require in order to maintain a sense of accomplishment not just viable but almost inevitable.

UPGRADE NOW
Get more with Premium Suite
Instantly unlock the remaining 95% of ESTJ (Executive) insights and fully understand every facet of this personality type.

Upgrade today

GO BACK

NEXT

Parenthood

Workplace Habits

Executive

ESTJ Personality

ESTJ vs. ESTJ

Executives are excellent organizers, unsurpassed at managing things - or people.

Explore This Type

- Introduction

Strengths & Weaknesses

Romantic Relationships

Friendships

Parenthood

Career Paths

Workplace Habits

Conclusion

Premium Executive Suite

Workplace Habits

People with the ESTJ personality type (Executives) show clear and consistent tendencies, and these are especially visible in the workplace. Whether they are working as subordinates, among colleagues, or as managers, they create order, follow the rules, and work to ensure that their work and the work of those around them is completed to the highest standards. Cutting corners and shirking responsibilities are the quickest ways to lose this personality type's respect.



ESTJ Subordinates

ESTJ personalities are hardworking and do things by the book. Though sometimes stubborn and inflexible, especially when presented with ideas that haven't been fully developed, they are generally open to learning methods as long as they are more efficient and effective than the old way of doing things. However, they are unlikely to do much experimenting on their own - adhering to stated responsibilities and fulfilling their duties is their primary concern.

ESTJs are also well-known for their loyalty and dedication, but in some ways this is contingent on their respect. People with this personality type are willing to voice their opinions, especially in deciding what is and is not acceptable - if provided with sensible responses that address their concerns, they are often satisfied with that. But if they view their managers as illogical, dishonest, or cowardly in their methods, they can be uncomfortably honest, if still calm and level, in voicing their opinions on that as well.

ESTJ Colleagues

ESTJs enjoy the hustle and bustle of well-organized workplaces. Honest, professional, and down-to-earth, they are great networkers who enjoy connecting with others to get things done. They will happily put in a call for a work colleague or network with someone they don't know in order to be helpful and get the job done. But abusing this for advancement is unlikely, and is in fact something that they frown upon. People with this personality type tend to view shortcuts as irresponsible. They quickly lose respect for those who try to push forward by showing off or promoting bold but risky ideas, making relationships with more inspiration-oriented colleagues a challenge.

ESTJs like to feel like they are a part of the team and a part of the greater organization that they work for. To make sure this happens, they are nearly always willing to accept criticism that can help to improve their effectiveness. They also always keep an eye on their surroundings to make sure that they and their team deliver the results that are expected of them.

ESTJ Managers

ESTJ personalities take genuine pleasure in organizing others into effective teams, and as managers they have no better opportunity to do so. While sometimes overbearing, even micromanaging, their strong wills and community-focused mentality also serve to defend their teams and principles against diversions and cutbacks, regardless of who brings them.

Laziness and bad work ethic are not tolerated by ESTJ managers under any circumstances.

ESTJs project natural authority, but they sometimes expect this authority to be abided unconditionally, resisting change and demanding that things be done by the book. Whether their own book or the existing rules and traditions are used is subject to circumstances, but they do tend to rest on the security of tradition and precedent. Regardless, ESTJ personalities' expectations are clearly expressed, leaving little room or tolerance for deviation from the original plan.

UPGRADE NOW
Get more with Premium Suite
Instantly unlock the remaining 95% of ESTJ (Executive) insights and fully understand every facet of this personality type.

Upgrade today

GO BACK

NEXT

Career Paths

Conclusion

PŘÍLOHA P V: ZASLANÉ VÝSLEDKY ZAMĚSTNANCŮ



Here are your personality test results:

Personality type: [Architect \(INTJ-A\)](#)

Personality traits: Introverted – 53%, Intuitive – 60%, Thinking – 61%,
Judging – 100%, Assertive – 88%

Obrázek 3 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníce 1

(zdroj: interní)



Here are your personality test results:

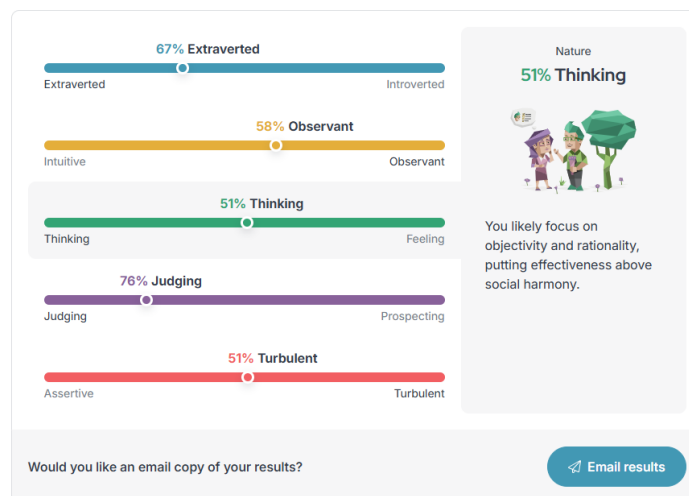
Personality type: [Commander \(ENTJ-A\)](#)

Personality traits: Extraverted – 83%, Intuitive – 68%, Thinking – 67%,
Judging – 94%, Assertive – 63%

Obrázek 4 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníka 2

(zdroj: interní)

1 Personality Traits



Obrázek 5 Zaslané výsledky testu MBTI pracovnice 3

(zdroj: interní)

My Result:

<https://www.16personalities.com/intj-personality>

INTJ Personality (Architect) | 16Personalities

Thought constitutes the greatness of man. Man is a reed, the feeblest thing in nature, but he is a thinking reed. Blaise Pascal. People with the INTJ personality type (Architects) are intellectually curious individuals with a deep-seated thirst for knowledge.

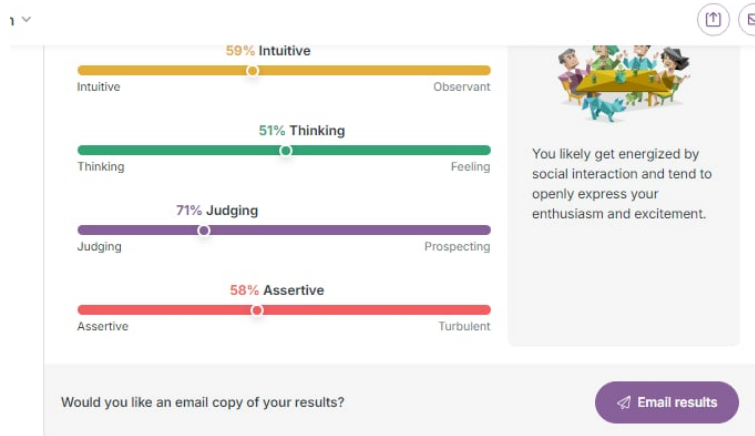
www.16personalities.com

Obrázek 6 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníka 4

(zdroj: interní)

1 Personality Traits

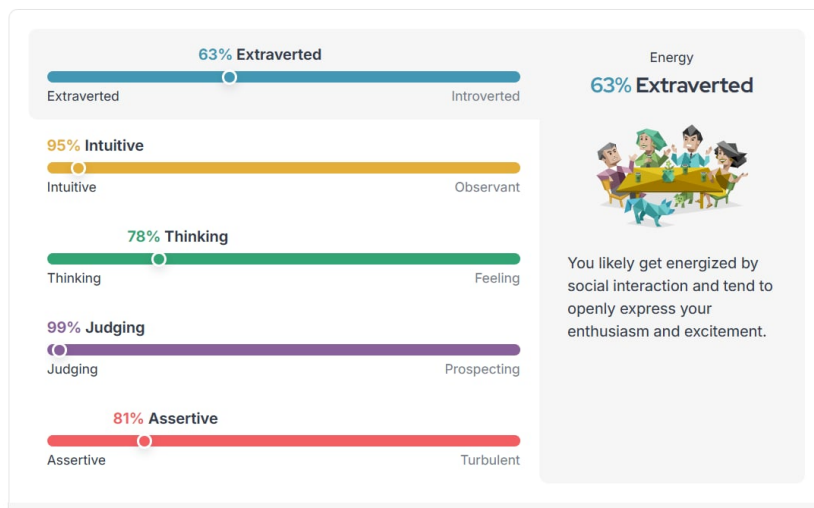
Your Results Personality Types Teams and Practitioners Resources



Obrázek 7 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníka 5

(zdroj: interní)

1 Personality Traits



Obrázek 8 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníka 6

(zdroj: interní)



Obrázek 9 Zaslané výsledky testu MBTI pracovnice 7

(zdroj: interní)



Here are your personality test results:

Personality type: [Protagonist \(ENFJ-T\)](#)

Personality traits: Extraverted – 51%, Intuitive – 56%, Feeling – 64%,
Judging – 82%, Turbulent – 56%

Obrázek 10 Zaslané výsledky testu MBTI pracovnice 8

(zdroj: interní)



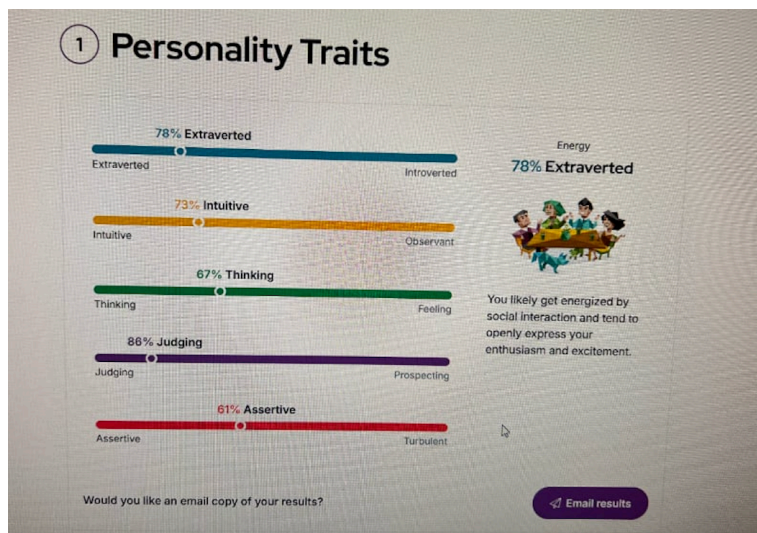
Here are your personality test results:

Personality type: [Commander \(ENTJ-A\)](#)

Personality traits: Extraverted – 78%, Intuitive – 73%, Thinking – 67%, Judging – 86%, Assertive – 61%

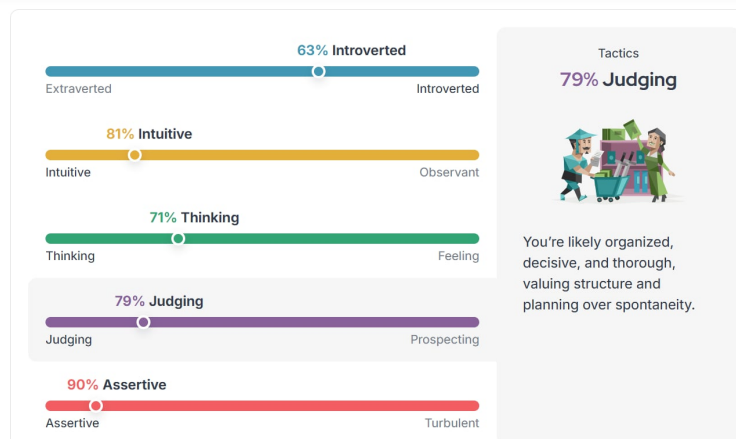
Obrázek 11 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníka 9

(zdroj: interní)



Obrázek 12 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníka 10

(zdroj: interní)



Obrázek 13 Zaslané výsledky testu MBTI pracovníka 11

(zdroj: interní)



Here are your personality test results:

Personality type: [Architect \(INTJ-A\)](#)

Personality traits: Introverted – 51%, Intuitive – 73%, Thinking – 54%, Judging – 75%, Assertive – 60%

Obrázek 14 Zaslané výsledky testu MBTI pracovnice 12

(zdroj: interní)

PŘÍLOHA P VI: ROZHOVOR S VEDOUCÍM PRACOVNÍKEM

Tazatel:

„Jak dlouho pracujete s jednotlivými členy týmu a jak byste celkově popsal/a jejich pracovní styl?“

Respondent:

„S Pracovníci 1 pracuju tak půl roku. Ona prostě udělá, co je řečeno, nic víc, nic míň. Prostě přesně podle zadání, bez nějaké vlastní iniciativy. S Pracovníkem 2 pracuju od začátku projektu, to je leden 2024, takže zhruba rok a půl. Pracovník 2 je samostatný vedoucí, on si prostě tahá ty lidi, rozděluje práci ve svém hlasovém týmu, kontroluje ji. Většinou nepotřebuje moc dohled, ozve se spíš jenom, když se něco kazí. Pracovníci 3 znám taky asi rok. Stejně jako ostatní seniorní, oni mají pod palcem instalace přes den na pobočkách. Jsou plně samostatní v tom, že jsou schopni odhadnout, že když je třeba problém se zařízením na dané pobočce v poště, tak ví, jak to řešit s technikem, jak postupovat dále. Například ví, kdy mají zrušit vizitu, kdy vrátit vše do původního stavu. Prostě umí se sami rozhodnout, jak postupovat v případě problému a na co potřebují moji supervizi. Pracovníka 4 znám tak rok. No, je to to samé, co pracovnice 3. Seniorní pozice, samostatná, schopná si rozhodnout, co udělat, co neudělat, nemusí se ve všem radit se mnou. Pracovník 5, no, s ním pracuju taky tři čtvrtě roku. Je na juniorní pozici, to znamená, že má strukturu, má informace, ví, co má dělat. Nicméně, když se bojí udělat rozhodnutí, tak jde za mnou. Prostě není ještě úplně samostatný, musí si občas ověřit, že postupuje správně. S pracovníkem 6 rok a půl. On je seniorní plánovací manažer a kontrolor. Já třeba rozděluju práci, kdo co kdy má, a on to po mně zkontroluje, jestli jsem neudělal chybu. Takzvaně vychytává mouchy. A v případě toho, že chybí technici, tak uhání jejich vedoucí, aby přidělili lidi. Obecně, seniorní znamená, že ten člověk je schopen přemýšlet, co udělat, co neudělat, nemusí se ve všem radit se mnou. Juniorní potřebuje víc mojí kontroly, musí si ověřovat rozhodnutí, bojí se udělat krok, který by ovlivnil výsledek. To platí o všech juniorech. Pracovníci 7 znám asi čtvrt roku. Já s ní přímo na denní bázi moc nepracuju, spadá víc pod pracovníka 2. Když mám problém s hlasovými objednávkami, řeším to přes pracovníka 2 nebo pracovníci 7. Pracovníci 8 znám zhruba jeden rok. No, pracovnice 8 je pracovník hlasového týmu VOIP, to je voice over IP, prostě volání přes internet, třeba jako WhatsApp hovory. Není moc v denním kontaktu se mnou, ale pracovník 2 po ní musí kontrolovat práci, není moc samostatná, spíš potřebuje kontrolu, takže stále je ten junior. Pracovníka 9 znám taky rok. No, je hlavní pracovník

kvótovacího týmu. To znamená, že je zodpovědný za to, že dostane zadání, že potřebujeme do systému zadat ty a ty pobočky, třeba 4 týdny dopředu, a že všechno připraví, aby bylo hotovo. Jsou jenom výjimky, kdy by to nesplnil, je spolehlivý. Pracovníka 10 znám taky rok. Seniorní pozice delivery PM. Stejně jako u pracovnice 3 a pracovník 4. Samostatný, dokáže si rozhodnout, ví, co má dělat, nemusí se pořád radit. Pracovníka 11 znám rok a čtvrt. On pracuje s pracovníkem 6, ale jako vedlejší role. Pracovník 6 je hlavní, pracovník 11 jenom přidává data. Takže dej juniorní, on má třeba za úkol vytvářet takové slack frets, něco jako mini group message. Když děláme 30 poboček, tak on vytvoří 30 těch skupin a přiřazuje je podle času, kdo tam má být zodpovědný. A pak, když je den D, tak to tam sleduje, a pokračuje komunikace. Pracovníci 12 znám rok. Seniorní, stejně jako pracovnice 3, pracovník 4, pracovník 10. Samostatná, ví, co má dělat, dokáže si rozhodnout.“

Tazatel:

„Podle jakých kritérií byli pracovníci zařazeni do Vašeho týmu? Vybíral jste si je?“

Respondent:

„Ne, ani jednoho. To jsou vlastně... přidělení vedením společnosti podle kapacity. Víceméně, můj projektový nadřízený vlastně jenom zadá informaci, že potřebujeme člověka navíc, ani se ho nezeptají, jaké by měl mít specifikace jako znalosti, technické věci, nic. Čistě nábor už je na HR. Respektive... no, nějakou roli tam ještě hraju, třeba na pohovorech i lidi nad projektovým nadřízeným, ale převážně poslední dobou jsme dostávali víceméně prostě ty lidi, co měli volnou kapacitu.“

Tazatel:

„Dobře. A znáte typologii MBTI? Předtím, než jsme o tom mluvili, znal jste ji?“

Respondent:

„Jako... jo, dělal jsem si ji strašně dávno, fakt strašně dávno, ale nedokázal bych ji nějak charakterizovat sám od sebe.“

Tazatel:

„Představím to. Takže typologie MBTI je o tom, že si člověk udělá test a on ho pak posoudí ve čtyřech dimenzích. Tahle stránka, konkrétně není ofíko, ale interpretuje to, potom rozdělí toho daného člověka do čtyř skupinek, každá má nějakou charakteristiku. Máte tam analytiky, diplomaty, strážce a průkopníky. Analytici jsou lidi, co jedou hodně na logiku,

strategii, teoretické myšlení. Diplomaté jedou na empatii, porozumění druhým a hodnoty. Pak jsou strážci, ti jsou podobní analytikům logikou, ale když si mají vybrat mezi zvykem, strukturou a logikou, přikloní se ke struktuře. A průkopníci jsou prostě nevázaní, potřebují prozkoumávat, inovovat, riskovat. U Vás to dopadlo tak, že tam máte brutus analytiků. U hlasového týmu jsou jenom ti, co jedou na logiku, na pravdu, na to, ať je všechno tak, jak má být. Máte jednoho člověka, co tahá strukturu, a jednoho, co dává důraz na empatii.“

Respondent:

„Jo, fajn, chápu.“

Tazatel:

„Takže to jsme vysvětlili. Teď můžeme jít přímo už konkrétně na ty lidi. Začneme s prvním, pracovník 2. **Podle typologie MBTI je pracovník 2 zařazen do typu ENTJ, což znamená, že jde o člověka s přirozeným vůdcovstvím, strategickým myšlením, silnou orientací na výkon a cíle. Zároveň může být tento typ netrpělivý, méně empatický a vůči kolegům až příliš dominantní. Odpovídá tahle teorie? Sedí to na pracovníka 2?**“

Respondent:

„Jo, na pracovníka 2 to sedí. Úplně přesně.“

Tazatel:

Sedí to i na pracovníka 5?

Respondent:

Tím, že on je můj podřízený, tak vysloveně on musí poslouchat, co mu říkám já. Takže u něj nemůžu úplně cítit, že by byl nějaký neempatický.

Tazatel:

A vycítil jste, že by mu vadilo to, že musí být v pozici podřízeného?

Respondent:

Zatím ne. Zatím jsem u něj nevycítil, že mu ta podřízenost vadí, ale to je tím, že je celkem nový. Když je někdo ve firmě nový, tak si nikdy nikdo moc nedovoluje. Ale třeba u pracovníka 6 to trochu cítím. Mám někdy z něj pocit, že má tendenci si prosadit svoje.

Tazatel:

„Takže na pracovníka 6 i pracovníka 2 to sedí, a u pracovníka 6 cítíte, že mu vadí, že je Váš podřízený.“

Respondent:

„Ne, že by mu to vysloveně vadilo. Spíš od něj cítím, že má tendenci si některé věci rozhodnout sám, bez mé konzultace. Což mně pak vadí, protože nemůže dělat rozhodnutí za mě, která ovlivní třeba další lidi.“

Tazatel:

„A u pracovnice 7?“

Respondent:

„Pracovnice 7 je nová, čtvrt roku, takže ta... prostě jenom poslouchá, co musí dělat.“

Tazatel:

„A u pracovníka 9?“

Respondent:

„Pracovník 9 je v jiné části. Dá se říct, že bych ho musel posoudit přes jeho přímého kolegu, jestli je nějak dominantní. Ale necítím z něj, že by měl problémy s podřízeností.“

Tazatel:

„A u pracovníka 10?“

Respondent:

„U pracovníka 10 to taky moc necítím, že by měl problém s podřízeností. Kombinuje se tam i to, že je Ind. A Indové, když mají jasně danou strukturu, že nad nimi je šéf, tak nemají tendenci se mnou jakkoli zápasit. Ta poddanost tam prostě je, kulturně.“

Tazatel:

„Měl jste někdy dojem, že by tihle lidi, že by někde víc vynikli v jiné pozici než v té, kde jsou teď? Třeba pracovník 2, sedí mu ta vedoucí role?“

Respondent:

„Jo, pracovníkovi 2 to sedí. On je navíc i docela dlouho ve firmě.“

Tazatel:

„A pracovník 5? Cítíte, že by se víc vynikl někde jinde?“

Respondent:

„Ano, vynikl by jinde. On předtím dělal projektového manažera pro Nokii. Byl zvyklý mít pod sebou lidi. Takže tohle je pro něj hodně juniorní pozice, na to, co dělal kdysi.“

Tazatel:

„A pracovník 6? Ten je senior, ale...?“

Respondent:

„U něho vidím, že by nebyl dobrý vedoucí. Stává se, že mi píše, že ho někdo vytáčí, a že s tím mám něco dělat. Takže, jak tam bylo o té empatii, tak u něj mi to trochu chybí. A pracovník 6 měl vysoké J, že jo? Myslím skoro 90 %?“

Tazatel:

„Jo, jo, měl, skoro 90 %. Ale tohle se neurčuje tím J, to je spíš Téčko, Fko. Protože Jéčko, Péčko je spíš, jestli rád člověk dělá věci dopředu a pořádně, nebo jestli spíš potřebuješ na práci časový tlak. Téčko, Fko je o tom, jestli jedeš na fakta, nebo víc na emoce.“

Respondent:

„Chápu.“

Tazatel:

„No, tady jde vidět, že pracovník 6 je hodně ten, co potřebuje jet na fakta. Prostě je 1 je 1, a jestli to někomu ublíží, tak je mu to jedno, takhle to musí být.“

Respondent:

To sedí, no. Takový je i pracovník 11, to je skoro šedesátiletý děda, jo. A on s ním často ztrácí trpělivost.“

Tazatel:

„A co pracovnice 7?“

Respondent:

„Pracovnice 7 je nováček, čtvrt roku u nás. Ta vůbec nevytahuje růžky, prostě jenom plní úkoly.“

Tazatel:

„A pracovník 9?“

Respondent:

„Já mu vysloveně píšu jen, když po něm potřebuji něco opravit na objednávkách. Jinak taky tady nevidím, že by se chtěl se mnou v něčem přít.“

Tazatel:

„A vidíte v něm nějaké vlastnosti, které by byly spíš využitelné v jiné pozici než teď?“

Respondent:

„No on dostal zodpovědnost jako hlavní, co má pod sebou ještě jednoho, kterému zadává úkoly, vlastně zadává tvorbu objednávek dalším týmům, co jsou pod ním. Takže tam si myslím, že se mu tam projevuje i ta vedoucí role, že zadává ty úkoly dál.“

Tazatel:

„A pracovník 10?“

Respondent:

„Pracovník 10 byl dokonce chvíli využit na to, aby vedl nebo vypomáhal na takzvaném BAU projektu, to znamená business as usual, kde on měl zodpovědnost za to doručit nějaké pobočky sám. Takže tam to taky sedí, že už byl jako samostatný vedoucí.“

Tazatel:

„Super. Další otázka: **jak se podle Vás tihle lidé projevují v týmu? Protože podle typologie MBTI tyhle typy často přebírají iniciativu, chtějí udávat směr a soustředí se na splnění cílů, přičemž mohou přehlížet takové ty měkké aspekty spolupráce, například empatii, dávání pozor na to, jak se druzí cítí.**“

Respondent:

„Myslím si, že jo, to sedí. Jsou spíš orientovaní na úkoly. Jakože: „Tak to rozdělíme, uděláme.“ ale zbytek je jako moc netankuje, chtějí vidět výsledek.“

Tazatel:

„Takže tam nevidíte vůbec žádný rozdíl mezi jednotlivci?“

Respondent:

„No je pro mě těžké pro to dát stejnou odpověď. Je pro mě těžké to posoudit třeba u pracovnice 7, která je u nás čtvrt roku a navíc je v takové pozici, že jí jenom zadám úkol. Je těžké vidět, jestli by měla tendenci něco upéct sama.“

Tazatel:

„A všiml jste si, s jakými lidmi si tihle lidé v týmu nejlépe rozumí a naopak s kým si nerozumí?“

Respondent:

„Pracovník 2 a pracovník 6, ti se hádají. Ti spolu nevyjdou. Ale ku příkladu, pracovník 2 nejvíc spolupracuje s pracovnící 8. A tím, že pracovnice 8 je spíš taková na pozadí, tak s ní vychází. Jako... nevím, nemůžu to říct za něj, ale předpokládám, že jo.“

Tazatel:

„Takže pracovník 2 si na jedné straně rozumí s dalšími racionálními typy, jako je ENTJ a INTJ?“

Respondent:

„No spíše, že tře s ostatními lidmi, kterým vyšlo to stejné, co jemu.“

Tazatel:

„Takže se tam hodně sráží vůdčích mentalit a každý si chce prosadit to své?“

Respondent:

„Jo. Já se třeba s pracovníkem 2 pohádal, když jsem začínal.“

Tazatel:

„Pracovníci 1, 4, 11 a 12 jsou INTJ, což znamená, že jde o lidi s analytickým myšlením, strategickým uvažováním, vysokými nároky na sebe i ostatní, a mají tendenci být rezervovaný a kritický. Odpovídá tohle podle Vás na ty čtyři lidi?“

Respondent:

„Jo, jo, sedí to. Sedí to. Jo, tak pracovnice 1. Předtím pracovala pod jinou vedoucí. Tam moc neaplikovala analytické myšlení nebo strategické uvažování, ale byla hodně rezervovaná a kritická, spíš vůči sobě. Je taková stažená dozadu.“

„Pracovník 4, ten je hodně bičovaný sám na sebe, vysoce náročný. Když mu zadám, aby mi poslal výstup z denní instalace, tak tam napíše x bodů navíc, které ani po něm nechci. Co se stalo, kdy, kde, jak, proč, kvůli čemu, kdo to vyřeší a jak to vyřeší. Kde ostatní to shrnou do čtyř vět, on to má jako referát. A je taky hodně stažený dozadu. Když na něj koukneš, stáhne se, prostě poslechne. Musel jsem i v jiném projektu jeho nadřízenému říct,

ať mu vezme projekty, protože si o to sám neřekl. Dělal přesčasy každý den a říkal mi, že celý týden spal čtyři hodiny, tak jsem musel domluvit, že mu vezmou práci a bude soustředěný jen na náš projekt.“

„Pracovník 11 je hodně kritický. Všechno má být tak a ne jinak. Ale to souvisí i s tím, že je starší, má přes šedesát. Má pořád takový svůj pohled: „Měli byste to dělat takhle, ne takhle.“ Když mu něco řekneš, že by to měl dělat jinak, trvá mu, než to aplikuje. Je taky stažený dozadu a kritický teda je. To analytické a strategické uvažování aplikuje tím, že někdy vymýšlí, jak by se věci daly udělat jinak, ale někdy to až překombinuje.“

„Pracovnice 12 má na starosti wifi projekt, takovou odnož. Tam jí to sedí, že si to dělá po svém. Analytické a strategické myšlení uplatňuje, ale je radši vzadu, když si může dělat na svém písčku.“

Tazatel:

„Měl jste někdy dojem, že by tihle lidi mohli vyniknout v jiné pozici než teď?“

Respondent:

„Pracovník 4 by byl skvělý kontrolor kvality. Díky kritičnosti a extrémní preciznosti na detaily. Pracovník 11 si myslím, že ten by možná mohl víc pomoci třeba s návrhy řešení, jako architekt, jak by se to dalo udělat. Pracovnice 12 umí být ostrá na lidi, tu bych jinde nedával. Radši je v klidu, v pozadí. A pracovnice 1, tu mám krátce, tam zatím nedokážu posoudit. Nicméně jsme ji ale museli přesunout ke mně, protože v předchozím týmu moc nevynikala, spíš zahálela.“

Tazatel:

„Typologie MBTI popisuje tyto typy jako rezervované, kritické, preferující efektivitu a logické argumenty. Někdy se můžou držet v pozadí, pokud nesdílí názor týmu. Máte pocit, že přicházejí s vlastními návrhy, nebo se spíš přizpůsobují?“

Respondent:

„To sedí, maximálně pracovník 11 se někdy snaží být průbojný, že řekne, aby to lidi dělali tak a onak. Ale zbytek ne. Ti spíš drží krok.“

Tazatel:

„Jak se podle Vás tihle lidé projevují ve týmu?“

Respondent:

„Tiše. Všichni tiše.“

Tazatel:

„Myslíte si, že je to tím, kolik máte vedoucích pozic? Že se jim nechtějí vzepřít?“

Respondent:

„Ani ne. Nejvíce, co si pamatuju, je slyšet pracovník 11, když s něčím není spokojený. Přijde s tím, co by se mělo dělat jinak. Ti ostatní jsou převážně poslušní, dělají, co se řekne. Neprosazují nic svého.“

Tazatel:

„Všiml jste si někdy, že by si někteří z nich s někým z celého týmu nesedli?“

Respondent:

„Jo, hádka byla mezi pracovníci 12 a pracovníci 3. Ty dvě měly problém. Pracovník 11 s pracovníkem 6 mají problém. Jinak nikdo z nich nemá problém s pracovníci 8, protože s ní ani moc nepracují. Pracovnice 8 je v jiné sekci, od začátku. Nikdy jsme to nezkoušeli propojit.“

Tazatel:

„Myslíte si, že by si seděli, kdyby spolupracovali?“

Respondent:

„Nevím. Nikdy jsme to nezkusili.“

Tazatel:

„A řekl byste, že si nejvíce mezi sebou sedí právě lidé, kterým vyšlo INTJ?“

Respondent:

„To jo.“

Tazatel:

„Pracovnice 3 je ESTJ, takže jde o člověka s vysokou pracovní morálkou, silným smyslem pro odpovědnost a pořádek, zaměřený na výsledky, upřednostňuje jasná pravidla a strukturu. Emoce jdou spíš stranou. Zároveň může být méně otevřený

nestandardním přístupům a někdy až příliš direktivní. Odpovídá tohle na pracovníci 3? Nebo byste to nějak upravil?“

Respondent:

„Ne. To si myslím, že to definuje v podstatě přesně.“

Tazatel:

„Měl jste někdy pocit, že by se projevila lépe v jiné roli nebo pozici než v té, kde je teď?“

Respondent:

„Neměl jsem u ní zatím pocit, že by chtěla něco svého prosazovat nebo protlačovat. Zatím ne. Ale takový signál tam je, třeba si teďka otevřela svůj nový obchod s kosmetikou.“

Tazatel:

„Aha, takže má podnikatelské ambice. Zařadil byste ji do role, kde by musela hodně pracovat s lidmi a řešit je, nebo spíš do pozice, kde koordinuje procesy?“

Respondent:

„Ne, spíš do role, kde bude koordinovat procesy. Protože u těch lidí by se mohla dohádat. Proto taky vznikl ten střet s pracovnící 12.“

Tazatel:

„Jak se podle Vás pracovníce 3 projevuje v týmu?“

Respondent:

„Má vysokou pracovní morálku, to jo. Když někdo potřebuje záskok, nebo já potřebuju, aby si vzala třeba navíc nějakou instalaci přes den, tak to vezme. A ještě dělá něco navíc oproti ostatním, nejenom klasické pobočky, ale i speciální pobočky, což je úkol navíc. Zvládá to i to, plus ještě k tomu, že si odpoledne k večeru otevírá ten svůj vlastní obchod. Takže ta pracovní morálka je fakt vysoká.“

Tazatel:

„A jak vychází s ostatními?“

Respondent:

„Asi převážně v klidu. Až na některé situace... třeba ten důvod, proč byl střet s pracovníci 12, je, že pracovníce 12 je hodně přímočará. Pracovnice 3 čekala něco slova jako prosím, děkuju, bylo by možné. Ale pracovníce 12 byla spíš „ted’ potřebuju tady to.“ A to jí nesedí. Já se tomu ani nedivím. Ale některé situace si pracovníce 3 možná zbytečně moc brala. A je možná i trochu urážlivá.“

Tazatel:

„Všiml jste si, s jakými lidmi si nejlépe rozumí a s kým naopak ne?“

Respondent:

„Je hodně samostatná, myslím si, že si rozumí s pracovníkem 4. Ale s pracovníci 12 si nesedí.“

Tazatel:

„A myslíte si, že by si seděla s pracovníci 8?“

Respondent:

„To bych musel dát, aby spolu něco dělaly, abych to zjistil. Ale na začátku asi jo.“

Tazatel:

„Na začátku jo, a potom?“

Respondent:

„Potom, pracovníce 8 je hodná, milá, tím pracovníci 3 nenaštve. Ale zase, pracovníce 3 jede na procesy, zvyky, strukturu, tak pracovníce 8 by třeba přišla a řekla: „Hele, ale tohle možná sedí víc Kájovi, aby Kája nebyl smutný.“ A tam už by si asi nesedly. Protože pracovníci 3 nezajímá moc, jak to kdo bere, ale že to má být udělané.“

Tazatel:

„Pracovnice 8 je podle MBTI charismatická, snaží se inspirovat a motivovat své okolí, má silný smysl pro týmovou spolupráci a cit pro mezilidské vztahy. Zároveň má na sebe vysoké nároky a často na sebe přebírá až moc zodpovědnosti, aby ostatním ušetřila nepříjemné pocity. Myslíte si, že to na ni sedí?“

Respondent:

„Jo, sedí to. Asi docela dost. Podle mě to vychází z toho, že je pod pracovníkem 2, a pracovník 2 jí docela nakládá. Dává jí dost věcí na hlavu a ještě jsem od ní neviděl žádný protest.“

Tazatel:

„Myslíte si, že by vynikla v jiné pozici?“

Respondent:

„Pokud je tam to, že zakládá na tom, aby se lidi cítili dobře, mohla by dobrý rozdělovač práce.“

Tazatel:

„Podle MBTI by jí možná víc než ta analytická práce v hlasovém týmu seděla spíš komunikační práce, někdo, kdo udržuje harmonii v týmu.“

Respondent:

„To nevím. Ale dá se to zjistit. Třeba ji časem prohodíme s někým, kdo už tu práci těch ENTJ nebo INTJ dělá dlouho.“

Tazatel:

„A jak si myslíte, že se v týmu projevuje? Můžete to porovnat s tím, jak pracuje s pracovníkem 2 v roli podřízené?“

Respondent:

„Prostě ona jasně ví, co smí a co nesmí. Vystupuje, ale snaží se plnit všechno, co někdo zadá. Takže tam není motivátor, koordinátor, není to takový ten člověk, co by zlepšoval morálku. V té pozici teď prostě není. Je víceméně samostatná.“

Tazatel:

„Myslíte si, že by jí to sedělo, být víc ten koordinátor?“

Respondent:

„Mohlo by.“

Tazatel:

„A všiml jste si, s kým si nejlépe rozumí, a s kým naopak ne?“

Respondent:

„Budu se opakovat, není přímo pode mnou, takže nevím, jakou má interakci s ostatními. Ona má převážně interakci jen s pracovníkem 2. Ani se mnou nemá moc vysokou. A původně byla na BAU. V roli delivery PM, jako pracovnice 3, pracovník 4, pracovník 5, ale muselo se jí přearadit kvůli technickým potížím.“

Tazatel:

„A nebylo to nic, co by způsobila ona?“

Respondent:

„Ne, ne. Nebylo.“

Tazatel:

„V těchto týmech máte hodně vedoucích typů, nemáte tam moc inovátorů, nemáte tam moc těch, co drží pracovní morálku a dobrou harmonii. Myslíte si, že by se to mělo nějak vyvážit? **Jaký je Váš názor, kdybyste měl použít tu typologii při vytváření týmu, kdybys měl tu pravomoc, jak byste ho sestavil?**“

Respondent:

„Kdybych si mohl vybírat, tak bych si to namíchal jinak. Problém byl v tom, že tihle lidé byli nabíráni přes inzerci jako projektoví manažeři. Takže většina z nich jsou nějakým způsobem vedoucí, někdo víc, někdo méně. Ale už tím popisem, co měli, když je nabírali, to bylo dané. Kdybych si mohl rozhodovat podle typologie lidí, tak bych si některé nechal na vedoucích místech, třeba pracovník 2, ten tam sedí, rozhoduje ty věci. Ty upozaděné bych nechal tam, kde jsou, například pracovník 11 mi sedí, že je spíš někde dál. Pracovníkovi 6 bych možná dal větší odpovědnost, i když tam mě občas trošku nervuje, je neempatický. A rozhodně bych ho nenechal ve skupině se stejným člověkem, jako je on, protože by se sežrali. Víceméně bych to nakombinoval tak, že ti vedoucí by mohli být vysloveně velitelé a pod nimi by byli víc ti podřízení, ti tišší, takzvaně.“

Tazatel:

„Myslíte si, že se ta typologie trefila, co se týče týmových rolí?“

Respondent:

„Jo, to určitě.“

Tazatel:

„A myslíte si, že to pro firmu a pro Vás osobně může mít nějaký větší přínos?“

Respondent:

„Myslím si, že jo. Teďka třeba když budeme rozhodovat o nějakých menších úkolech na projektu a když to bude úkol zaměřený čistě na zpracování dat, kde je potřeba někoho, kdo si to udělá sám, někde vzadu na svém písččku, tak tam bych dal spíš někoho, komu to sedí. Třeba pracovníka 4, pracovníci 12. Ne pracovníci 8, která je spíš komunikativní. A obráceně samozřejmě taky.“