

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Týmová práce a efektivní fungování týmu

Kristián Flek

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kristián Flek

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Týmová práce a efektivní fungování týmu

Název anglicky

Teamwork and effective functioning of the team

Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh zlepšujících opatření vedoucích ke zvýšení efektivity týmové práce ve zvoleném středně velkém subjektu. Dílčím cílem je vypracovat teoretický přehled k dané problematice. Dále na základě rozhovoru s jednatelem firmy navrhnout, provést a vyhodnotit dotazníkové šetření u zaměstnanců a analyzovat osobnostní typy MBTI členů týmů.

Metodika

Použité metody v práci jsou: rozhovory, dotazníkové šetření a statistická analýza.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

týmová práce, osobnostní typy, MBTI, týmová spolupráce, role v týmu

Doporučené zdroje informací

BELBIN, R M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.

CRKALOVÁ, A. – RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce : strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.

HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9.

KRÜGER, W. *Vedení týmů : jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem : 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Švecová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 1. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Týmová práce a efektivní fungování týmu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Švecové, Ph.D. za konzultování diplomové práce a za její odborný vhled do řešené problematiky. Dále bych rád poděkoval vedení firmy Sysmex CZ s. r. o. za umožnění provádění výzkumu v jejich společnosti a všem jejím zúčastněným zaměstnancům za účast ve výzkumu.

Týmová práce a efektivní fungování týmu

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá týmovou prací a vhodnými podmínkách pro správné fungování týmu. Cílem bylo navrhnout doporučení pro zlepšení týmové práce ve vybraném podniku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byla vytvořena literární rešerše na základě odborné literatury. V praktické části byly vyhodnoceny dotazníky spolu s MBTI testy a byla navržena doporučení.

Klíčová slova: týmová práce, osobnostní typy, MBTI, týmová spolupráce, role v týmu

Teamwork and effective functioning of the team

Abstract

This diploma thesis deals with teamwork and suitable conditions for proper functioning of a team. The aim was to make recommendations in order to improve teamwork in selected company. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part, a literary search was done on the basis of professional literature. In the practical part, the questionnaires together with MBTI tests were evaluated and recommendations were suggested.

Keywords: teamwork, personality types, MBTI, team cooperation, team roles

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Tým a týmová práce	14
3.1.1 Spolupráce, součinnost	14
3.1.2 Tým a pracovní skupina.....	15
3.1.3 Typy týmů.....	17
3.1.4 Skupinové normy	19
3.1.5 Úspěch týmu	20
3.2 Role v týmu	25
3.2.1 Týmové role podle Belbina.....	26
3.2.2 Osobnostní typologie MBTI	30
4 Vlastní práce	46
4.1 Představení podniku	46
4.2 Analýza výsledků dotazníků	46
4.3 Analýza výsledků MBTI osobnostních testů	74
5 Zhodnocení a doporučení	78
5.1 Tým Finance and Logistics	78
5.2 Marketing and Product Support	80
5.3 Sales	82
5.4 Service.....	83
6 Závěr.....	87
7 Seznam použitých zdrojů	89
7.1 Knižní zdroje.....	89
7.2 Internetové zdroje.....	90
8 Přílohy	91

Seznam obrázků

Obrázek 1 – úroveň důvěry a ovlivnění zklamáním	22
Obrázek 2 – obsah a proces týmové práce.....	25

Seznam tabulek

Tabulka 1 – dimenze osobnostní typologie	31
Tabulka 2 – osobnostní typy MBTI.....	31
Tabulka 3 – zastoupení osobnostních typů v jednotlivých týmech	77

Seznam grafů

Graf 1 – 1. otázka – pohlaví podřízených pracovníků	47
Graf 2 – 1. otázka – pohlaví vedoucích pracovníků	48
Graf 3 – 2. otázka – zastoupení podřízených pracovníků v jednotlivých týmech	49
Graf 4 – 2. otázka – zastoupení manažerů v jednotlivých týmech	50
Graf 5 – 3. otázka – spokojenost podřízených pracovníků s komunikací mezi kolegy.....	51
Graf 6 – 3. otázka – spokojenost manažerů s komunikací mezi podřízenými pracovníky ..	52
Graf 7 – 4. otázka – spokojenost podřízených pracovníků s komunikací s nadřízenými	53
Graf 8 – 4. otázka – spokojenost manažerů s komunikací s podřízenými pracovníky	54
Graf 9 – 5. otázka – naplňování vize a cílů podniku ze strany běžných pracovníků.....	55
Graf 10 – 5. otázka – prosazování vize a cílů podniku ze strany manažerů.....	56
Graf 11 – 6. otázka pro podřízené pracovníky – jasnost a srozumitelnost zadávaných úkolů	57
Graf 12 – 6. otázka pro manažery – jasné a srozumitelné zadávání úkolů.....	58
Graf 13 – 7. otázka pro podřízené pracovníky – obeznámenost podřízených pracovníků s rolemi a jejich rozdělením	59
Graf 14 – 7. otázka pro manažery – vnímání důležitosti v obeznámenosti pracovníků s rozdělením rolí	60
Graf 15 – 8. otázka – prostředí pozitivní komunikace.....	61
Graf 16 – 8. otázka – vnímání důležitosti prostředí pozitivní komunikace ze strany manažerů	62

Graf 17 – 9. otázka – vnímání vztahů mezi kolegy ze strany pracovníků	63
Graf 18 – 9. otázka – vnímání vztahů mezi kolegy ze strany manažerů	64
Graf 19 – 10. otázka pro podřízené pracovníky – vnímání konkurence mezi kolegy	65
Graf 20 – 10. otázka pro manažery – otázka prospěšnosti konkurence mezi kolegy	66
Graf 21 – 11. otázka pro podřízené pracovníky – funkčnost kooperace mezi kolegy	67
Graf 22 – 11. otázka – podpora kooperace pracovníků ze strany manažerů	68
Graf 23 – 12. otázka – jak pracovníci vnímají sdělení od manažerů	69
Graf 24 – 12. otázka – jakým způsobem manažeři předávají informace	70
Graf 25 – 13. otázka pro podřízené pracovníky – obtížnost porozumění chování kolegů ..	71
Graf 26 – 13. otázka pro manažery – obtížnost porozumění chování kolegů	72
Graf 27 – 14. otázka – souznění podřízených pracovníků s jednotlivými týmovými normami	73
Graf 28 – 14. otázka pro manažery – důležitost jednotlivých týmových norem	74
Graf 29 – zastoupení jednotlivých osobnostních typů v podniku	75

1 Úvod

Ačkoliv hlavním cílem podniku bývá tvoření zisku, podnik si stanovuje spoustu menších cílů, kterých chce dosahovat bok po boku tomu hlavnímu, kterému často ty menší přímo či nepřímo přispívají. Tyto cíle mohou být velmi různorodé. Aby firma fungovala a dosahovala svých cílů efektivně, je k tomu potřeba efektivní součinnosti jejích pracovníků v týmu a následně i jejich jednotlivých celků.

Právě touto problematikou se zabývá tato diplomová práce – dosažení tohoto menšího cíle podniku, tedy zefektivnění součinnosti/spolupráce lidí v jednotlivých týmech, protože to je něco, na čem stojí veškerá činnost podniku a pokud fungují dobře a efektivně lidé, mohou fungovat efektivněji i veškeré činnosti podniku a lze tak i lépe dosahovat zvolených cílů za větší spokojenosti pracovníků.

Lidé mají mnoho odlišných preferencí, pohledů na svět, potřeb a vnitřních motivací. Zkrátka je každý z trochu „jiného těsta“. Aby bylo možné spolu v týmu efektivně fungovat je především potřeba být dobrý kolektiv, který je otevřený novým návrhům či konstruktivní kritice, který má pochopení jeden pro druhého, a který vede společný cíl (a někdy dobrý manažer). Tvořit takto dobrý kolektiv a skutečně táhnout za jeden provaz však není ani zdaleka jednoduché.

V teoretické části této diplomové práce jsou popsány pojmy spjaté s týmem a spoluprací, rovněž jsou popsány týmové role, skupinové normy, různé typy týmů, a především potom osobnostní typologie MBTI a předpoklady pro úspěch týmu.

Tato práce se zabývá zkoumáním týmové práce v podniku Sysmex CZ s. r. o., a usiluje o její zlepšení. Výzkum jako takový se skládá ze dvou dotazníků, jeden pro manažery a druhý pro vedené pracovníky, a osobnostního testu MBTI. Klade si za cíl hledat možné bariéry pro efektivní fungování týmu a případně navrhuje, jak je odstranit. Aby bylo dosaženo lepšího pochopení někdy vznikajících problémů či vzájemných nepochopení, zkoumá práce rovněž osobnostní typy MBTI, kterými navazuje na zjištěné informace z dotazníkových šetření, a kromě toho obeznamuje pracovníky s různými osobnostními typy zaprvé pro lepší pochopení sebe sama a zadruhé pro lepší pochopení druhých, především pak kolegů v týmu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh zlepšujících opatření vedoucích ke zvýšení efektivity týmové práce ve zvoleném středně velkém subjektu. Dílčím cílem je vypracovat teoretický přehled k dané problematice. Dále na základě rozhovoru s jednatelem firmy navrhnout, provést a vyhodnotit dotazníkové šetření u zaměstnanců a analyzovat osobnostní typy MBTI členů týmů.

2.2 Metodika

Použité metody v práci jsou: rozhovory, dotazníkové šetření a statistická analýza.

Před zahájením výzkumu byl s ředitelem firmy proveden vstupní pohovor, na kterém bylo domluveno, co by bylo přínosné zkoumat, a jak by bylo možné výzkum koncipovat. Definovaly se jednotlivé týmy a dohodlo se, že jako manažera společnost chápe vedoucí pracovníky, kteří pod sebou mají alespoň jednoho řízeného pracovníka.

Dále se dohodlo, že v rámci výzkumu proběhne testování osobnostních typu MBTI spolu s dotazníkovým šetřením, které bude rozděleno na dva dotazníky, jeden pro manažery a druhý pro podřízené pracovníky a pro lepší vzhled do situace a přesnější zacílení budou výsledky rovněž rozděleny v rámci jednotlivých týmů. Dotazníky jako takové však budou vyplňovány anonymně.

Byly tedy vytvořeny dva dotazníky, jeden pro podřízené pracovníky a druhý pro manažery. Odpovědi byly z valné většiny uzavřené. Nejčastěji měli respondenti na výběr ze čtyř odpovědí, a to: ano, spíše ano, spíše ne, ne. Otázky obou dotazníků spolu úzce souvisí, aby bylo možné vzájemně porovnávat jejich výsledky a lépe z nich vyvozovat nějaké výsledky.

Účelem výzkumu bylo analyzovat kvalitu podmínek pracoviště pro efektivní týmovou spolupráci a na základě této analýzy návrh zlepšujících opatření. Dotazníky jsou zaměřeny zejména na komunikaci, týmové normy, role a vztahy mezi pracovníky.

Dotazníky byly vyplňovány anonymně v online podobě. Šetření se zúčastnilo celkem 38 respondentů, a to 8 manažerů a 30 řízených pracovníků. Avšak aby případný návrh zlepšujících opatření, vyplývající z tohoto výzkumu, mohl být přesnější a účinnější, respondenti vyplňovali, z jakého jsou oddělení, tedy do jakého týmu spadají.

Sběr dat probíhal pomocí bezplatné online služby Google formulářů, dostupné na stránkách <https://www.google.cz/intl/cs/forms/about/> (dostupné online, 28.3.2022). Analýza dat proběhla pomocí exportu jednotlivých odpovědí do excelové tabulky a jejím následném zpracování.

Součástí prováděného výzkumu byl i osobnostní test MBTI, který měl zejména poučit management podniku, a nejen management, ale i kolegy mezi sebou, o osobnostních typech, o jejich odlišnostech, případně ukázat některé odlišnosti v jednotlivých odděleních, hledat společné rysy, navrhnout na jejich základě vhodnou komunikaci s těmito lidmi a případně blíže přiblížit jejich potřeby či preference. Už jen bližší chápání odlišností mezi osobnostmi jednotlivců, může mít mezi pracovníky za následek lepší vzájemné pochopení a vést k lepší spolupráci, pevnějším vztahům a celkově lepším pracovním podmínkám v týmu.

Otázek v dotazníku bylo celkem 16, přičemž jedna z nich byla žádost o vybrání MBTI kódu, který jim vyšel z testu.

Testování MBTI bylo prováděno na základě volně dostupného online testu na webových stránkách: <https://testosobnosti.zarohem.cz/index.php> (dostupné online, 28.3.2022). Tento test byl respondentům odeslán spolu s dotazníky a účastníci výzkumu byli požádáni o jeho vyplnění a následné zadání výsledku v poslední otázce dotazníku.

3 Teoretická východiska

3.1 Tým a týmová práce

3.1.1 Spolupráce, součinnost

Podle Plamínka (2009) není spolupráce žádný objev či vynález. Různí živočichové, rostliny a další typy živých organismů spoluprací zkoušeli a zdokonalovali miliony let. Člověk po dobu své existence dělal to, co dělala řada jiných druhů, tedy spolupracoval ve skupině lidí (tlupě, rodu, kmeni) a soupeřil s tím, co danou skupinu obklopovalo – s nebezpečnými zvířaty, konkurenčními skupinami lidí nebo nástrahami přírody. Vzniká globální trh, ekonomika lidstva dostává expanzivní podobu a lidem přestává stačit mít zítra stejně jako dnes. Člověk se ocitá na seznamu přemnožených biologických druhů. Lidské konflikty se stávají globálními i v případě konfliktů válečných. Lidstvo ve spojitosti s těmito a dalšími hrozivými problémy čelí otázce, které dosud žádný jiný druh předtím nečelil, a to, jak zastavit nastoupenou cestu vedoucí ke kolektivní sebevraždě.

Spolupráce se tak stává nadějí, že se lidstvu podaří reagovat na tyto výzvy, že zachrání sebe a další formy života pro budoucnost. Technologie dnešní doby umožňují sdílení velkého objemu dat neuvěřitelnou rychlostí a vytvářejí tak předpoklady pro odpovědné rozhodování. Informační sítě zprostředkují obrovský objem i podíl spolupráce a je výzvou lidstva, aby tyto nástroje využívalo k užitečným cílům.

Aktivita spolupracovníků působí při spolupráci v souladu a společně směřují k dosažení nějakého stanoveného výsledku. Motorem spolupráce je dosažení jistých zájmů spolupracovníků a výsledek, ke kterému spolupráce vede by měl přinést kladné hodnoty v oblasti těchto zájmů. Spolupráce mezi lidmi by měla směřovat k zisku všech spolupracujících osob. Zisk však nemusí být nutně jen materiální, může se jednat třeba jen o dobrý pocit a samozřejmě se toto úsilí nakonec nemusí zdařit a všichni mohou tratit, ale i v takovém případě lze hovořit o spolupráci, pokud je přítomné zmíněné směřování.

Podle Mohauptové (2005) lidé ze své podstaty neumí spolupracovat a musí se to naučit, což obnáší především:

- ochotu na sobě pracovat a revidovat některé dosud zaběhlé postupy a pravidla v případě, že již dostatečně neslouží,
- ochotu přijímat a poskytovat zpětnou vazbu,
- ochotu vyslyšet a opravdu vnímat jiný názor,
- být si vědom a chápat cíl dané spolupráce,
- respektovat odlišnosti jedinců, uvědomovat si, že jsme různí a máme své pravdy.

Plamínek (2009) naopak věří, že se lidé nemusí učit spolupráci, a že ji dávno umí. Schopnost spolupráce je lidem dána a každý ji umí, jen v jiné míře. O tom, zda lidé začnou spolupracovat rozhodují především podmínky, které jsou pro spolupráci vytvořeny. Pokud lidé dostanou odměnu jen tehdy, budou-li lepší než například jejich kolega, těžko zvolí spolupráci. V takovém případě lidé pravděpodobněji zvolí soupeření, pokud jim za to odměna stojí a zhodnotí ji jako dosažitelnou. Velkou roli při vytváření podmínek pro spolupráci ve firmě hraje způsob, jakým jsou zaměstnanci odměňováni a hodnoceni.

3.1.2 Tým a pracovní skupina

Podle M. Belbina (2012) je podstatou týmu existence lidí zaujímající vzájemně se doplňující role. Význam slova tým je odvozen z oblastí sportovních her. Každý hráč zaujímá svoji pozici a má svoji odpovědnost. Obratnost jednotlivých členů týmu je důležitá, ale předností týmu spočívají především v tom, jakým způsobem dokáží členové týmu spolupracovat.

Podle Mohauptové (2005) je slovo tým v současné době velmi populární slovo, které je užíváno v nejrůznějších spojeních. Tým je definovaný celek lidí o limitované velikosti, s časově omezeným cílem, jasnými pravidly a rolí. Ve svém původním významu je tým jasně definovaný typ práce a spolupráce charakteristický následujícími rysy:

- rovnost jednotlivých členů,
- časové omezení projektu,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- společný cíl a vůle jeho dosáhnoutí,
- vlastní týmová pravidla, která jsou všemi respektována,
- klima otevřenosti a důvěry,

- efektivní a jednoznačná komunikace,
- schopnost reflexe a hodnocení práce.

Za splnění těchto podmínek probíhá týmová spolupráce optimálně, avšak v praxi se člověk s týmem v takto krystalické podobě člověk podle Mohauptové (2005) setká velice zřídka. Většina skupin splňuje jen některé z daných podmínek, ale i přesto je možné principy dobré týmové práce využít. Fungování skupin na úrovni týmu je spíše jakási meta, ke které se skupina může přibližovat a snažit se ji dosáhnout.

Podle Krügera (2004) může být práce ve skupině málo plodná a velmi zdlouhavá. Vlekoucí se pracovní proces s chabými výsledky může vést k rozpadu skupiny dříve, než vznikne šance vytvořit z ní efektivně spolupracující tým. Jako příklad zde Krüger uvádí situaci, kdy vedení podniku rozhodne o svěřením úkolu, vypracování návrhů na zlepšení pracovních postupů a komunikace mezi jednotlivými odděleními, zástupce jednotlivých oddělení. Proběhne několik neproduktivních diskusí a nicotných sporů.

Jako pracovní skupinu Mohauptová (2005) definuje všechny spolupracující skupiny, které dostatečně nesplňují podmínky týmu. Z pracovní skupiny se může stát tým, ale nemusí. V odlišování pracovní skupiny a týmu se různí autoři liší. Mohauptová se nejvíce přiklání k rozlišení podle časového omezení projektu. Za pracovní skupinu lze chápat vedení firmy, pracovní oddělení. Tito lidé jsou spolu spojeni do pracovního celku podle náplní práce, při níž na sobě mohou být závislý cílem práce nebo pracovní hierarchií.

Za nejdůležitější na cestě od skupiny k efektivnímu týmu jde podle Krügera (2004) především o to, aby spolupráce probíhala s jasnou orientací na dohodnuté cíle a na základě dohodnuté organizace práce. Dalším důležitým faktorem je, aby se v rámci týmu cílevědomě budovala loajalita a důvěra.

Ve skupině většina lidí sleduje své vlastní zájmy, členové skupiny sledují různé cíle, osobní zájmy jsou nadřazeny příslušnosti ke skupině, organizace je nezávazná a klidná, motivace k práci je především vnější, jednotlivci si vzájemně konkurují, komunikace probíhá zčásti skrytě a zčásti otevřeně, důvěra v rámci skupiny není na vysoké úrovni (Krüger, 2004).

Oproti tomu ve vysoce výkonném týmu jsou všichni soustředěni na společný cíl a táhnou za jeden provaz, příslušnost k týmu je nadřazena osobním zájmům, organizace práce je jasná a

závazná, motivace k práci je vnitřní, v rámci týmu si členové nekonkurují, komunikace a zpětná vazba probíhají otevřeně a panuje silná důvěra mezi jednotlivými členy v týmu (Krüger, 2004).

3.1.3 Typy týmů

Podle R. Meiera (2009) existují dvě různé podoby týmů, a to:

- Pracovní týmy, které spolupracují nepřetržitě, existují dlouhou dobu, ale více či méně podléhají vysoké fluktuaci členů.
- Přechodné týmy, které vznikají za účelem dosažení jistého cíle či splnění konkrétního úkolu. Do těchto týmů nejčastěji spadají pracovní skupiny usilující o zlepšení kvality nebo projektové týmy. Takovéto týmy často vznikají nad rámec hierarchie, oddělení či organizace.

V praxi je možné setkat se s různými druhy týmů. Podle N. Hayes (2005) jsou to nejčastěji tyto typy:

- Produkční týmy/týmy poskytující služby – jedná se o rutinní práce, jejichž smyslem bývá zajištění produkce či služeb. Obvykle tyto týmy sestávají z pracovníků pracujících na plný úvazek, často s letitou praxí. Dobrým příkladem produkčního týmu je tým letušek, tým horníků, tým v pásové výrobě, tým lidí starajících se o údržbu zahrady či objektu. Tyto týmy se často organizují samy, nezávisle na zbytku instituce. Pojítkem mezi institucí a týmem bývá manažer týmu, který také určuje, do jaké míry si jednotliví členové týmu řídí svoji práci sami.
- Realizační/vyjednávací týmy – tyto týmy obvykle vznikají za účelem splnění odborného úkolu, sestávají z vysoce specializovaných jedinců a každý člen má jasně definovanou roli. Mezi tento typ týmů lze řadit sportovní týmy, chirurgické týmy, bojové jednotky a jiné. Tyto týmy jsou obvykle zaměřeny na konkrétní cíl a jednotliví členové svými specifickými dovednostmi přispívají k jeho dosažení. Úkoly, s nimiž se tyto skupiny potýkají mohou být často velmi složité a nepředvídatelné, klade se tedy důraz na dobré vedení týmu.

- Projektové a vývojové týmy – tyto týmy obvykle vznikají na delší časový úsek. Náplní práce týmu je nejčastěji vývoj produktů, provádění výzkumu či realizace projektu. Někdy může dokončení vývoje daného projektu, například návrh nového typu počítače, notebooku či automobilu trvat i několik let. V některých případech může projekt vzniknout pouze za účelem zhotovení jednoho projektu a po jeho dokončení se rozchází, jindy se může jednat o týmy dlouhotrvající či trvalé s obecnější úlohou ve společnosti. Týmy tohoto typu obvykle sestávají z vysoce technicky či odborně specializovaných jedinců z různých oborů. Organizace práce obvykle probíhá uvnitř týmu a jedinci jsou relativně nezávislí na zbytku společnosti.
- Poradní týmy – tento typ týmu plní roli poradce v otázkách rozhodování a organizace práce. Klasickým příkladem je tým složený z členů nejvyššího managementu. Dalším příkladem jsou specializované poradenské týmy, což mohou být třeba týmy finančního plánování či personální týmy. Takové týmy nemusí nutně působit na nejvyšších úrovních společnosti. Spadají sem rovněž týmy pracovníků na kontrolu kvality a týmy usilující o aktivní zapojení zaměstnanců, které usilují o tvorbu návrhů, doporučení a vymýšlení nových nápadů.

Podle S. Kubátové (2013) se dají týmy dělit ještě podle osobností, které tým tvoří na týmy heterogenní a monogenní.

Heterogenní týmy (smíšené) jsou složeny z lidí lišících se v nastavení osobnosti, profesního zaměření, věku, pohlaví atd. Takovéto týmy jsou zakládány především na myšlence synergie odlišností, tedy že každý člen týmu přinese něco speciálního, co ostatní nemají a co bude dobrým doplňkem zdrojů ostatních členů. Proces v takovém týmu zpočátku nebude jednoduchý, pokud nejsou členové zkušení v týmové práci, výhodou však je širší paleta zdrojů a vyšší kreativita stimulovaná členy týmu.

Monogenní týmy se naopak sestavují z lidí podobných profesí, osobností atd. Výhody a nevýhody jsou prakticky opačné oproti týmu heterogennímu. Tyto týmy se umí zpravidla rychle rozhodovat, avšak kreativita je méně stimulovaná a rozsah zdrojů je omezený.

3.1.4 Skupinové normy

Podle R. Stuchlíka (2008) aby mohl tým fungovat, potřebují se členové orientovat a rozlišovat to, co je bráno jako prospěšné a žádoucí chování, a co není. Pokud se buduje tým, nemělo by se zapomínat na hodnoty a normy. Mít jakýsi nástroj na rozpoznávání dobra a zla. Některé normy mají oficiální charakter, takové normy potom bývají součástí směrnic, tištěných etických kodexů, vyhlášek, případně firemní politiky. Tyto normy jsou jasně stanoveny a mělo by v nich být jasno. Na druhé straně jsou normy neoficiální, ty se předávají verbální, případně neverbálně – ironií, úšklebky, pohledy aj.

Podle N. Hayes (2005) jsou skupinové normy nehmataelné a často je obtížné je vyjádřit slovy. Členové skupiny se jimi řídí, protože pokud se jich nedrží, mohou přijít o místo ve skupině či dokonce o zaměstnání. Skupinové normy mohou být efektivním nástrojem kontroly lidského chování, protože poruší-li člen skupiny skupinové normy, může být skupinou potrestán už třeba i jen zesměšněním nebo ignorováním.

Do funkcí skupinových norem patří:

- Vyjadřování hodnoty skupiny,
- Pomáhají skupině v dobrém fungování,
- Definují přijatelné sociální chování,
- Pomáhají skupině přežít.

Týmová pravidla či normy mohou upravovat následující (M. Čákr, 2009):

- Kdo tým povede
- Jak často se bude tým scházet
- Jakým způsobem se budou jednotlivci podílet na práci týmu
- Jak se bude v týmu komunikovat – každý bude mít svou příležitost, přerušovat se, podle pravidel
- Jakým způsobem se budou řešit konflikty či názorové neshody – vyřeší si to jednotlivci sami, zapojí se nestranný prostředník, zvítězí silnější
- Jak bude vypadat zpětná vazba
- Jak se bude zacházet s časem – dochvilnost, přetahování doby setkávání

- Jak se budou řídit vztahy týmu s okolím

Hlavní funkcí skupinových norem je to, že členům skupiny sděluje, čím pro ně skupina je. A právě na této funkci normy lze vidět rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem. Tým má normy stejně, jako skupina – je to přeci taky určitý druh skupiny, liší se akorát v jeho zaměření. Hlavní rozdíl je v tom, jak tyto normy definují smysl skupiny. Skupinové normy často nemusí mít nic nebo téměř nic společného s úkoly, které pracovníci plní. Hodnoty těchto skupin lidí se mohou velmi vzdalovat hodnotám společnosti jako celku. Většinou však skupinové normy počítají s tím, že lidé jsou tu, aby pracovali a mezi pracovníky je obsažena sdílená hodnota, že by každý měl odvést svou práci.

Pracovní tým oproti tomu vyznává poněkud jiný soubor hodnot. Namísto předpokladu, že každý jedinec má svou práci, které se věnuje, mají hodnoty týmu myšlenku, že má tým společný úkol, a každý jedinec se přímo podílí na daném projektu. Práce jednoho člena tak přímo ovlivňuje práci ostatních a vytváří se na pracovišti klima, které dává vzniknout zcela odlišným skupinovým normám.

Týmové normy jsou obvykle zaměřené na úkol a oceňují ty činnosti a postupy, které vznikly efektivní a důkladnou prací. Tyto normy také často obsahují sankce, které trestají činnosti, které kvalitu či efektivitu snižují. Interakce mezi členy týmu pro podporu plnění úkolu jsou brány jako samozřejmost, nikoli jako něco výjimečného. V týmu se rovněž více cení, když jedinec přichází s unikátními dovednostmi či novým pohledem na řešení úkolu, kdežto v pracovní skupině by někdo takový mohl být vnímán tak, že do skupiny nepatří (N. Hayes, 2005).

3.1.5 Úspěch týmu

Podle S. Hermochové (2006) k úspěšnosti týmu přispívají zejména:

1. Jasně formulované cíle – v mnoha výzkumech a analýzách týmové spolupráce se ukazuje, že základním kamenem, základní podmínkou spokojenosti a úspěchu je, aby měla skupina jasné, důležité a hodnotné cíle.

Tým může fungovat jako samostatná jednotka v momentě, kdy všechny jeho části mají společný cíl a záměr. Aby toho bylo dosaženo, je třeba kontrolovat, zdali každý

člen ví, co je pro tým důležité. Bez tohoto vědění nemohou jednotliví členové týmu skutečně pracovat spolu (Maxwell, 2015).

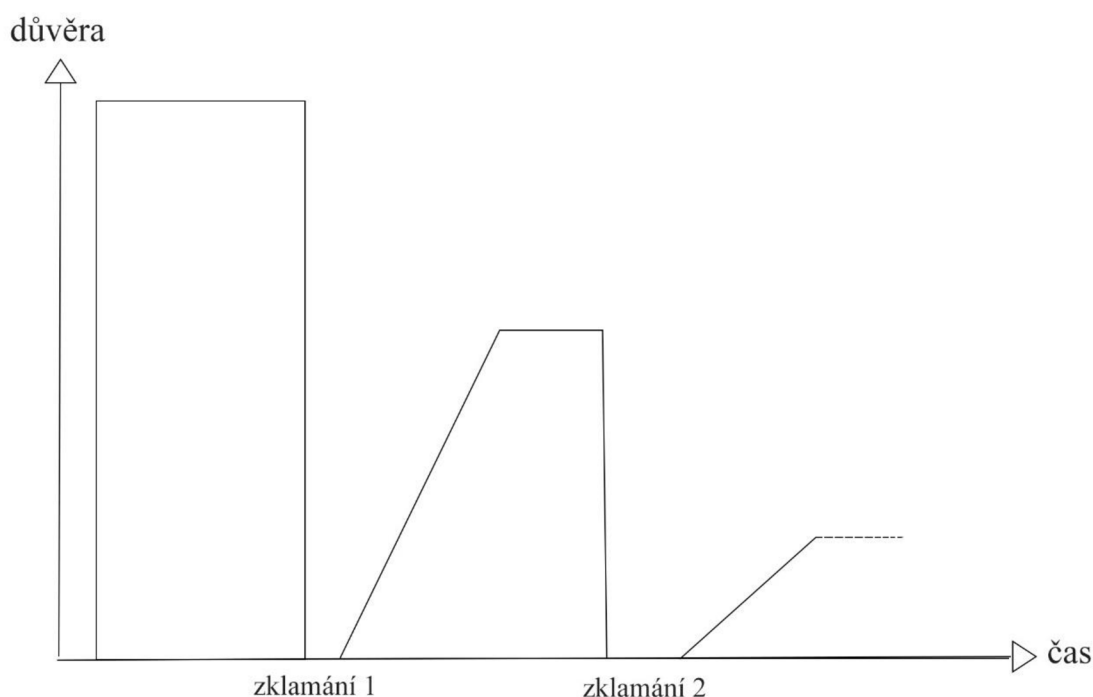
2. Přiměřená vnitřní struktura – důležitý faktor, který často odlišuje úspěšné týmy od těch neúspěšných je struktura týmu. Význam struktury týmu se projeví především v okamžiku krize, kdy se dostává do popředí komunikace nutná pro koordinaci jednotlivých aktivit a dělbu práce. V dobře fungujících týmech lze vždy zjistit:
 - a. Jasně definované role členů týmu,
 - b. Vhodnou a efektivní komunikační strukturu,
 - c. Metody pro sledování jednotlivých výkonů a poskytování zpětných vazeb,
 - d. Důraz na objektivní hodnocení (Hermonchová, 2006).

Podle S. Kubátové (2013) jsou týmy založeny na myšlence, že nikdo neví dost, a tak jednotlivci spoléhají na synergické působení odlišných lidí s odlišnými schopnostmi a dovednostmi. Nejdůležitějším organizačním prvkem týmu je společný cíl, nikoliv nerovné rozdělení moci. Zatímco v hierarchii je tím hlavním prvkem ona část přidělené moci, v týmu je to právě společný cíl a každý člen týmu by měl vést plnou odpovědnost za celý výsledek týmové práce a podmínkou funkčnosti týmu je v takovém případě rovnoprávnost všech jeho členů.

J. C. Maxwell označuje komunikaci za jednu ze základních vlastností efektivního týmu a to zejména, aby se stejná práce nedělala dvakrát, a aby nešli jednotliví členové týmu proti sobě. Každý den je potřeba podněcovat atmosféru pozitivní komunikace, aby si lidé v týmu uvědomovali, že se nacházejí v prostředí, které je otevřeno novým návrhům či kritice. Otevřená komunikace mezi lidmi v týmu zvyšuje produktivitu (Maxwell, 2015).

3. Přípravenost členů týmu k úkolu – členy týmu je vhodné vybírat na základě odborných a osobnostních předpokladů, sociálních dovednostech, orientace na výsledky, schopnosti spolupracovat, zralosti a zodpovědnosti. Bohužel v praxi je možné se často setkat s přibíráním nových členů spíše na základě známostí, doporučení apod.
4. Klima podporující spolupráci – základem každého týmu je týmová spolupráce. Klíčem k úspěchu spolupráce bývá důvěra, dobré vzájemné vztahy, čestnost,

otevřenost, vzájemný respekt, určitá stálost a prediktabilita reakcí. Z výzkumů plyne, že největší spokojenost členů týmu se spoluprací je právě důvěra. Problém, který jde s důvěrou ruku v ruce je její křehkost. V případě, že je důvěra porušena, je těžké ji obnovit, a i v případě obnovení už nemusí být taková, jaká byla předtím (viz. obrázek 1).



Obrázek 1 – úroveň důvěry a ovlivnění zklamáním

Zdroj: (Hermonochová, 2006, str. 27), vlastní zpracování

Důvěra není od počátku týmu dána, je získávána postupně prostřednictvím dobré vzájemné komunikace, interakce a kooperace. Pokud je mezi členy týmu důvěra, mohou se plně soustředit na plnění úkolů. V případě, že důvěra chybí snižuje se výkonnost, a energie směřuje více k osobním otázkám a tím se ztrácí ze zřetele společný cíl.

Pro udržení důvěry je zapotřebí včas komunikovat o všech nesrovnalostech, nespokojenosti, odlišnostech v rozhodnutí, hodnocení atd. a zajistit tak, že se daný problém objasní ještě, než napáchá škodu.

5. Podpora a uznání zvenčí – lze rozumět jako pochvala či ohodnocení od někoho mimo tým. Hodnocení týmu zvyšuje motivaci členů podobně jako hodnocení jednotlivců. Z hlediska ekonomického i psychického jsou vhodné takové struktury, ve kterých je úspěch jednotlivce vázán na úspěch celého týmu – úspěch jednotlivce i loajální vztah jsou tak provázány.
6. Kompetentní vedení – důslednost vedení, osobnost leadera, a styl, jakým leader realizuje svou roli jsou důležitými faktory ovlivňujícími atmosféru týmu a jeho výkony (Hermochová, 2006).

Krüger (2004) sepsal důvody, kvůli kterým se ze skupiny nestal efektivní tým, a to:

- Členové skupiny nezastupují zájem projektové skupiny, nýbrž zájmy svých oddělení.
- Jednotlivci sledují své vlastní cíle a nedaří se sestavit společné cíle projektu.
- Smluvené podmínky a dohody nejsou dodržovány všemi členy skupiny, přicházejí pozdě, odcházejí brzy a úkoly plní jen částečně.
- Mezi členy je veden konkurenční boj.
- Jednotlivci se vzájemně sledují a kontrolují, převážně s negativními úmysly.
- Členové skupiny vnímají účast na projektu jako obtěžující záležitost a upřednostňují jejich hlavní úkoly.
- Členové neprokazují dostatečnou loajalitu ke skupině.

Aby ze skupiny vznikl efektivní tým, je podle Krügera (2004) zejména zapotřebí, aby:

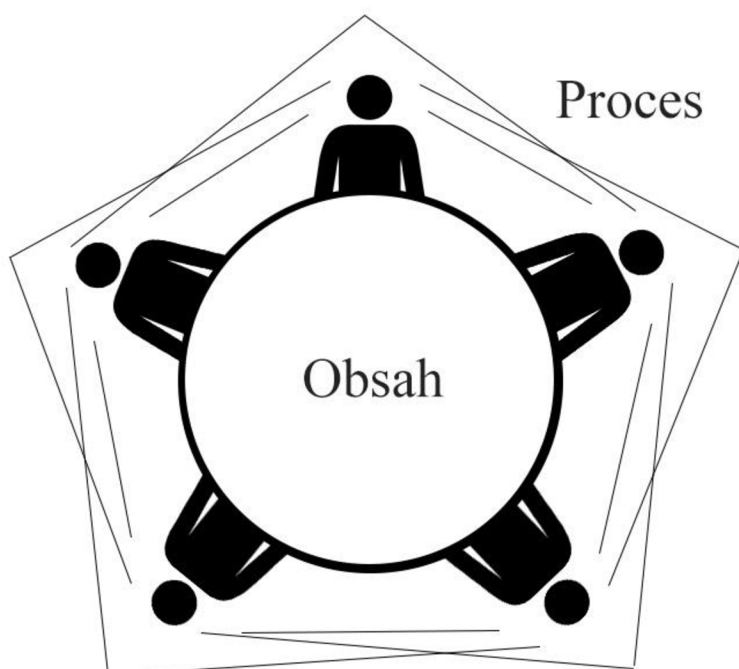
- Byly definovány jasné cíle týmu, které jsou všemi akceptovány.
- Práce v tomto týmu dostala vyšší prioritu oproti ostatním pracovním povinnostem.
- Zájmy členů týmu byly harmonizovány.
- Došlo ke zlepšení vnitřní komunikace.
- Došlo ke zvýšení loajality.
- Neprobíhaly žádné interní konkurenční boje.
- Dohodnuté termíny a úkoly byly závazné.

Podle S. Kubátové (2013) je výkonnost týmu přímo úměrná kvalitě týmového procesu. Týmový proces je proces součinnosti a komunikace lidí, tedy to, jak lidé v týmu jednají a jak se chovají ve snaze dosáhnout nějakého cíle. Do procesu lze tedy zahrnout to, jak jsou

lidé aktivní či pasivní, zda se často hádají nebo dokážou řešit spory synergicky a mírumilovně či jestli se přiklání spíše k soutěžení nebo ke spolupráci.

Obsah práce týmu je cokoli, co je tematicky svázáno s cílem úkolu, který daný tým řeší, tedy veškeré informace o problému či situaci, nástroje, které lze použít a jiné (viz obrázek 2). Problematickou stránkou týmových procesů je to, že si většina lidí tento proces aktivně neuvědomí, protože jsou členové týmu často hnaní především svým zájmem o obsah práce týmu. Neznamena to, že by proces a jeho proměny necítili, ale často je členy týmu vnímán jen podvědomě jako pohodlí či nepohodlí. Jednotlivci ho pak často popisují jako nadšení či únavu. Bohužel, málokdo umí popsat projevy či příčiny onoho pohodlí či nepohodlí v procesu týmu neboli, slovy popsat, co se vlastně na úrovni procesu děje (že někdo odmítá jakýkoli návrh, že jiný člen týmu dlouho nepromluvil, nebo že jsou někteří jedinci příliš pasivní či odměření). V této fázi členové týmu potřebují dovednosti odvozené z emoční inteligence, tedy **řízení sebe sama** – schopnost kontrolovat či přeměřovat negativní impulsy a nálady a regulovat své vlastní chování, **vědomí sebe sama** – schopnost rozeznat a pojmenovat svou náladu, emoce a pohnutky, chápat je a porozumět jejich účinku na ostatní lidi, **sociální vědomí** – schopnost pochopit emoční nastavení jiných lidí a podle jejich citových reakcí s nimi umět jednat a **sociální dovednosti** – schopnost vytvářet a řídit vztahy za účelem dosahování výsledků a nalézání společného zájmu.

Lidské procesy jsou velmi složité a málokdy se jim někdo při práci v týmu systematicky věnuje a může se vyplatit někomu přidělit speciální roli, která se důsledně věnuje pouze vedení procesu. Nositel této role pak týmu přispívá tím, že pozoruje a domýšlí, jak probíhá týmový proces a na základě toho navrhuje takové procesní kroky, které vedou ke konstruktivní atmosféře. Tato role může jednotlivcům dodávat pocit bezpečí, volnosti a tlumit jejich obavy. Týmy pak mohou fungovat daleko klidněji a efektivněji.



Obrázek 2 – obsah a proces týmové práce

Zdroj: S. Kubátové, 2013, str. 208, vlastní zpracování

3.2 Role v týmu

Ve skupinách lidí a týmech vznikají role přirozeně neboli neformálně nebo jsou do nich formálně vnášeny. První formální role se zřejmě postupně vyvinuly z rolí neformálních. Vznikly tak například modely typu náčelník – členové skupiny nebo náčelník – šaman – členové tlupy. V rolích náčelníka a šamana se ukazuje důležitý poznatek a to ten, že skupiny, v nichž je rozdělena moc do více vrstev, mohou být stabilnější a odolnější proti zneužívání moci. Ve středověku se tento model také uchytil například v koexistenci panovníka a církevního hodnostáře – světský šéf a šéf náboženský – císař a papež (J. Plamínek, 2009).

Podle R. M. Belbina (2012) představa týmu, ve kterém by členové plnili odlišné funkce a zároveň zastávali zhruba stejné postavení, nemá v dějinách lidské společnosti precedens.

Termín *týmová role* se vztahuje k tomu, jak se lidé chovají při práci, jak se podílejí na činnosti skupiny a jak navazují při práci vztah s druhými. Je důležité odlišovat funkční role od *týmových rolí*, protože funkční role spíše definují profesní požadavky, které jedinci plní na základě odborných dovedností a pracovních zkušeností. Dva lidé na stejném pracovním místě mohou zastávat stejné funkční role, avšak *týmové role* se u nich s největší pravděpodobností budou dosti různit. V případě kritiky funkční role jmenovaného kandidáta se spíše poukazuje na nedostatky v předchozím zaškolení a vzdělávání, případně nevhodné specifikaci pracovních úkolů daného pracovníka. Na druhé straně námitky týkající se *týmové role* jedince mohou skutečně poukazovat na to, že byla vybrána nevhodná osoba. Polehčující okolností však v tomto případě zůstává to, že jen málokdo ví, jak správně *týmové role* obsazovat.

Týmová role je charakteristika spontánního chování jedince ve skupině. Každý má tendence k určitým projevům a činnostem, které mu jsou osobně blízké a přirozené (Mohauptová, 2005).

3.2.1 Týmové role podle Belbina

Meredith Belbin devět let zkoumal se svou výzkumnou skupinou manažerské týmy v Henley Management College, ve Velké Británii. Belbin na základě výzkumu definoval devět *týmových rolí*, a toto jeho rozdělení je v současnosti velmi oblíbeným a hojně používaným přístupem k *týmovým rolím*. Zkoumání ukázalo, že tým složený ze schopných lidí nemusí nutně vykazovat dobré výsledky, což může být způsobeno tím, že v týmu dojde k porušení rovnováhy rolí. Typů chování je opravdu mnoho, ale množina typů užitečného chování, které mohou činnosti týmu efektivně přispět, je konečná. Takovéto typy chování je možné rozdělit do skupin, které zastřešují určitě příbuzné podskupiny. Tyto skupiny se nazývají „*týmové role*“ (M. Belbin, 2012).

Devět *týmových rolí* podle M. Belbina (2012) a jejich popis:

- **Inovátor (IN, Plant)** – jedná se o tvůrčí, nápadité a nekonvenční osoby. Inovátoři se obvykle nezabývají detaily a jsou schopni řešit obtížné úkoly. Někdy lidé této role mohou být tak zaujatí svými úkoly, až nejsou schopni efektivní komunikace.

- Vyhledávač zdrojů (VZ, Resource Investigator) – nejčastěji velmi komunikativní, nadšení extraverti, kteří rozvíjí své kontakty a hledají vhodné příležitosti. Občas mohou být vnímáni jako až příliš velcí optimisti a jakmile těmto jedincům opadne počáteční nadšení, mohou lehce ztratit zájem.
- Koordinátor (KO, Co-ordinator) – jedná se o vyzrálé, sebejisté a schopné vedoucí pracovníky. Tito jedinci objasňují cíle, podporují rozhodování a delegují odpovědnosti. Koordinátoři mohou mít sklony manipulovat ostatními a vlastní práci často přenáší na druhé.
- Usměrňovač (US, Shaper) – jedná se o inspirující, náročné a dynamické jedince. Mají rádi práci pod tlakem, nechybí jim energie a mají odvahu překonávat překážky. Usměrňovači mohou mít sklony k provokaci a zraňování citů ostatních lidí.
- Monitor vyhodnocovač (MV, Monitor Evaluator) – má nadhled a je schopen střízlivého pohledu na věc. Vše promýšlí do hloubky a dokáže zhodnotit všechny varianty. Má přesný úsudek. Postrádá však průbojnost a schopnost podněcovat ostatní. Bývá příliš kritický.
- Týmový pracovník (TP, Team Worker) – jedná se o kooperativní, mírné, vnímavé a diplomatické jedince, kteří dovedou naslouchat, urovnávají spory a jsou konstruktivní. V klíčových situacích však mohou být nerozhodní a snadno ovlivnitelní.
- Realizátor (RE, Implementer) – realizátoři bývají spolehliví, disciplinovaní, výkonní a konzervativní. Realizují nápady a myšlenky. Na druhou stranu bývají do určité míry nepružní a na nové možnosti reagují pomalu.
- Kompletovač finišer (KF, Completer Finisher) – svědomitý, pečlivý a snaživý. Pátrá po opomenutích a chybách ostatních a výsledky své práce odevzdává včas. Může mít sklony k přehnané úzkostlivosti, nerad deleguje odpovědnosti na ostatní a bývá puntičkář.
- Specialista (SP, Specialist) – specialisté bývají cílevědomí, iniciativní a oddaní své práci. Mají výjimečně mnoho dovedností a vědomostí. K práci týmu přispívají pouze v úzce vymezené oblasti. Často lpějí na odborných stránkách problému a občas nedokáží vidět celkový obraz situace.

Podle Plamínka (2009) Belbinovské role představují postup při vytváření produktu či řešení problémů, tedy procesů, které lze chápat jako podstatu práce týmů a důvodem jejich existence. Jednotlivé role tak mohou odrážet konkrétní kroky postupu, jež je třeba podstoupit pro splnění nějakého úkolu, vyřešení problému či dosažení určitého výsledku.

Týmy řeší divergentní úlohy a cesty k jejich řešení obvykle nejsou dopředu známy, někdo je tedy musí vymyslet. Na počátku procesu, kdy jsou známy cíle či existuje nějaké zadání, jsou potřeba nápady, které obstarává týmová role „inovátor“. Tyto nápady je však nutno detailně prozkoumat a zjistit, zdali jsou v praxi dosažitelné a jestli mohou obstát v reálných podmínkách. Tato potřeba dává prostor pro uplatnění role „monitor vyhodnocovač“.

Nápady, které projdou přes tuto zmíněnou oponenturu se však neuskuteční bez konkrétního zadání úkolů. O to se postará role „usměřovač“, která má nejblíže k formální roli manažera. V momentě, kdy jsou jasné úkoly, je třeba zajistit nezbytné zdroje. Aby procesy navržené usměřovačem mohly skutečně probíhat, je potřeba zajistit materiální podmínky, což je právě úlohou role „vyhledávač zdrojů“. V týmu je ovšem nutné zajistit i podmínky nemateriální, především se jedná o příznivou atmosféru, dobrou náladu na pracovišti, dobré vztahy a přiměřený optimismus. O tyto nemateriální podmínky spontánně usiluje role „týmový pracovník“.

V této fázi už je zřejmé, co se má dělat, jsou splněny materiální i nemateriální podmínky a je potřeba začít skutečně pracovat. V tomto směru jde příkladem role „realizátor“, protože ten netrpělivě čeká, kdy se přestane mluvit a začne se pracovat, a tak se opírá do úkolu. O tom, zdali bude práce úspěšná, nebo ne, často rozhoduje její kvalita. Kvalitu práce je třeba pravidelně sledovat a po jejím dokončení by někdo měl zkontrolovat, zda je práce kompletní, zda je vše doděláno v požadované kvalitě a už není třeba nic předělávat. Tuto funkci zajistí role „kompletovač finišer“.

Členové týmu mají tendenci vidět úkol očima své preference. Inovátoři berou úkol takřka za splněný v momentě, kdy je vymyšlen způsob řešení. Monitor vyhodnocovač může být inovátorem a dalšími rolemi vnímán jako otravný. Usměřovač může své řídicí tendence podávat necitlivě a realizátor může děsit svou akčností. Může zkrátka docházet k mnoha neshodám. Je to role „koordinátor“, která představuje neformální autoritu a usiluje o sjednocování týmu a sjednocování úsilí jednotlivých rolí.

Poslední rolí je role „specialista“, která představuje nositele výjimečných a vzácných zdrojů, nejčastěji dovedností, znalostí či zkušeností. Specialisté bývají mnohdy nepoužitelní k jiným účelům, ale v momentě, kdy se jedná o jejich obor, rychle se stávají klíčovým trumfem v týmu (Plamínek, 2009).

Mohauptová (2005) pracuje s podobným dělením rolí, dělí týmové role na:

- Kouč – orientuje se na lidi, je dobrý v budování osobních vztahů a motivuje své okolí. Je příjemný, pečuje o ostatní a disponuje mezilidskými dovednostmi.
- Bojovník – orientuje se na hodnoty a pro věci má velký zápal. Zaměřuje se na důležitá témata a hledá a určuje priority.
- Objevitel – rád zkouší nové věci, vytváří prototypy, je nadšený ze změn a hledá neočekávaná řešení. Je praktik, rád experimentuje a vytváří nové příležitosti.
- Zlepšovatel – tvoří dlouhodobé vize, předpovídá vývoj situace, má radikální pohledy a názory. Je teoretik, hledá principy a teorie.
- Sochař – má rád akci, prahne po konkrétních výsledcích, potřebuje příklady a udělá, co je potřeba.
- Správce – pozoruje, poslouchá, dělá jasno v cílech a stanovuje realistická očekávání.
- Dirigent – stanovuje měřitelné cíle, dělá plány, organizuje, koordinuje práci a řídí zdroje.
- Vědec – používá modely, analyzuje, vysvětluje, srovnává, bádá, dělá statistiky a má oblibu v intelektuálních debatách.

Nejen jednotlivci, ale i týmy mají své silné a slabé stránky. Při identifikaci týmových rolí je často nejobtížnější pracovat se složením konkrétního týmu. Pokud je v týmu příliš mnoho stejných typů, mohou mít tendenci se zaměřit na svůj styl a ostatní opomínat.

Ve složení týmu mohou nastat tyto krizové situace:

- Přespříliš dirigentů – vzniká boj o hlavní slovo. Orchestr může také dirigovat pouze jeden člověk. Dříve nebo později jeden z dirigentů „přemůže“ ostatní a ti poté přejdou do svých záložních rolí nebo odejdou.
- Tým sochařů – v takovém týmu hrozí riziko, že se členové týmu ponoří do práce, která bude pokračovat bez nových nápadů a je možná ztráta kontextu jejich práce.

- Objevitelé a vědci – v případě, že si nebudou uvědomovat své odlišnosti a vnímat je jako přínos a možnost ke spolupráci, hrozí, že všechny ty nové myšlenky objevitelů budou mást vědce, kteří jsou zaměřeni více na detaily, a naopak jejich kritické myšlení a analytický pohled na věc může demotivovat objevitele.
- Malá pestrost týmových rolí v daném týmu – v případě, že v týmu zásadně převažuje nějaký typ role, má tým tendenci věnovat se pouze určitému spektru preferovaných oblastí a činností (Mohauptová, 2005).

3.2.2 Osobnostní typologie MBTI

Přínosy pochopení typologie osobnosti:

- Rozpoznání svých silných a slabých stránek. Získání sebedůvěry a inspirace, jak zdůraznit své klady a zlepšování svých slabších míst.
- Lepší chápání lidí kolem sebe a uvědomění si, že tím nejdůležitějším je dobré využití odlišností mezi jedinci.
- Poznání toho, že když jsou dva lidé odlišní, nemusí to znamenat, že jeden z nich je lepší a druhý horší (Crkalová a Riethof, 2007).
- Kolegové se mohou ocitnout v situaci, kdy si navzájem podvědomě budují nějaké bariéry či spory. V praxi je možné pomoci tyto problémy řešit či překonávat tím, že se o sobě a svém temperamentu dozvědí více a lépe nahlédnou svému chování (Čákr, 2009).

Podle Crkalové a Riethofa (2007) preference podle MBTI určují rozdíly mezi lidmi, které vycházejí z následujících oblastí (viz Tabulka 1):

- kam lidé zaměřují svoji pozornost a odkud čerpají energii (extraverze či introverze),
- jakým způsobem získávají informace (smysly či intuice),
- jakým způsobem se rozhodují (myšlení nebo cítění),
- jak se přizpůsobují okolnímu světu a jaká je jejich tendence organizovat si život (rozhodování nebo vnímání).

Extraverze (E)	Kde získáváme energii?	Introverze (I)
Smysly (S)	Jak získáváme informace?	Intuice (N)
Myšlení (T)	Jak se rozhodujeme?	Cítění (F)
Rozhodování (J)	Jak si organizujeme život?	Vnímání (P)

Tabulka 1 – dimenze osobnostní typologie

Zdroj: Crkalová a Riethof, 2007, str. 15

První a čtvrtá dimenze se označuje jako „orientace psychiky“ a prostřední dvě roviny se označují jako „psychické funkce“. Zaznamenáním preferencí jedince získáme čtyřpísmenný kód vyjadřující osobnostní typ.

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

Tabulka 2 – osobnostní typy MBTI

Zdroj: Čakrt, 2009, str. 221

Na tabulku osobnostních typů (viz Tabulka 2) lze pohlížet různými úhly pohledu. Existují základní čtyři náhledy.

3.2.2.1 Kognitivní styly

Patří k dimenzím osobnosti, kterou lze chápat jako organizaci informací, tedy způsob zpracování a používání informací. Kognitivní styl lze chápat jako zvláštní kategorii schopností, vyplývající z kognitivní psychologie, která se zabývá zpracováním informací u člověka a nazývá je kognitivními procesy (M. Nakonečný, 2009).

Kognitivní styly určují prostřední dvě písmena v osobnostním kódu, tedy ST, SF, NF, NT (sloupce tabulky), tedy jak lidé získávají informace a jak se rozhodují.

Díky pochopení různých komunikačních stylů může management na organizační úrovni přizpůsobit svůj styl komunikace se zaměstnanci. Management si může uvědomit například, že jeho komunikační styl je příliš zaměřený na intuici – informace jsou sdělovány obecně, předpokládá se znalost cílů a zaměření firmy, klade se důraz na budoucnost a sdělení obsahuje málo konkrétních doporučení či postupů, jak plnit každodenní úkoly, nebo na smysly – v takovém případě jsou informace předávány spíše ve formě logických analýz, zdůrazňuje se logika a málo se zmiňují společné hodnoty či dopady na lidi (Crkalová a Riethof, 2007).

Smyslové (S) nebo intuitivní (N) vnímání se týká především toho, čemu věnuje člověk pozornost, čeho si všimne nejdříve, a co je pro něho skutečné. Rozlišení vnímání na smysly (S) a intuici (N) má význam především v ohledu shromažďování dat a informací. Jedná se o dva protichůdné způsoby, kterými lidé berou věci na vědomí.

Intuitivní typ (N) si neuvědomuje a nevnímá realitu přímo (na rozdíl od smyslového typu S), ale žije mnohem spíše tím, co by mohlo být, předjímáním budoucnosti. Skutečnosti bere na vědomí nepřímo a už ve fázi vnímání do nich vkládá něco svého, někdy k dobrému, někdy ke špatnému. Prahne k tomu dívat se na věci spíše z pohledu, co by mohly být, než co jsou. Intuitivní lidé nemají rádi rutinu, neradi dělají stejnou věc dvakrát a mívají sklon přeskakovat k závěrům a vynechávat zavedené postupy či se párat s detaily. Intuitivní lidé mohou být velice soustředěni na budoucnost a možnosti, že přehlédnou a podcení současnou obtíž. Někdy bývají podrážděni realitou a hledí do budoucnosti.

Lidé se smyslovým typem vnímání (S) reagují na to, co je před nimi, bývají praktičtější, chtějí znát fakta a věří jim. Spoléhají na to, co už znají (zkušenost), nemají rádi nové problémy či odchýlení od zaběhnutého způsobu.

Pomocí smyslového nebo intuitivního vnímání berou lidé věci na vědomí. Vědí, že jsou, nebo tuší, že by v budoucnu něčím mohly být, ale není jim jasné čím. Je potřeba přejít ke zjišťování toho, které věci pro ně mají význam, a které nikoliv. Právě o to se starají **hodnotící funkce myšlení (T) a cítění (F)**.

Lidé rozhodovacího typu myšlení (T) dávají přednost neosobnímu, objektivnímu způsobu organizace a hodnocení informací, bez ohledu na to, co by si oni sami nebo jiní lidé přáli.

Není jim příjemné subjektivní rozhodování na základě pocitů a přání, což je způsob příznačný pro cítění F. Typy lidí s převahou myšlení T porozumívají skutečností především objektivními poznávacími prostředky, tedy vyvozením příčinných souvislostí a logických důsledků zkoumáním faktů. Pro svá rozhodnutí vyžadují logickou nebo analytickou základnu (M. Čákr, 2009).

Cítění u extravertního typu je determinováno objektivním faktorem, myšlení orientováno podle objektu a objektivních dat, percepce podmíněna převážně objektem a stejně tak i intuice směřuje na vnější objekty.

U introvertního typu jsou naopak cítění, myšlení, percepce a intuice determinovány především subjektivním faktorem (C. G. Jung, 2020).

Typ lidí s převahou cítění (F) bývají soucitnější a citlivější. Neradi lidem říkají nepříjemné zprávy. S lidmi většinou dobře vychází a svá rozhodnutí opírají o to, jak se dotknou ostatních. Rádi dělají věci, se kterými souhlasí i ostatní. Mají rádi harmonii a řídí se morálními zásadami. Sklon vyhýbat se konfliktům u těchto lidí s převahou F může někdy vést k situaci, kdy raději ustoupí a zaujmou jiné stanovisko, které je přijatelnější pro jejich partnery.

Nikdo však není čistým T nebo F a všichni mají (někdo více a někdo méně) schopnost posoudit nějakou situaci z hlediska neosobní logiky, tak i z hlediska individuální libosti. Některým lidem je však bližší jedna strana a používá ji častěji, a proto obvykle i lépe. Neznamená to však, že myslící T nemají emoce a ani to, že by cítící (F) nebyli schopni logického uvažování (M. Čákr, 2009).

- ST – fakta + logika. Nejlépe se učí fakta, obzvláště číselné údaje. Důvěřují svým minulým zkušenostem. Vyhovují jim jasné a logické instrukce. Požadují okamžitou zpětnou vazbu. Preferují práci, za kterou hned vidí výsledky. Zaměřují se na současnost a minulost. Jejich hlavním přínosem bývá řešení technických záležitostí. Je vhodné k nim přistupovat stručně a sdělovat logicky uspořádaná fakta.
- SF – fakta + lidé. Při učení vyhledávají příjemnou a vstřícnou atmosféru. Rádi se učí o věcech, které mají přímý vliv na jejich praxi. Důvěřují svým zkušenostem z minulosti. Zaměřují se na současnost a minulost. Vyhledávají interakci. Jejich

hlavním přínosem bývá jejich zaměřování se na praktickou stránku činnosti lidí. Těmto lidem se doporučuje předávat praktické informace a popsat, jak to pomůže ostatním lidem.

- NF – možnosti + lidé. Chtějí sdílet inspiraci a nápady. Zajímají je hodnoty a morální aspekty. Důvěřují intuici. Vyhledávají příležitosti k nacházení souvislostí. Zaměřují se na současnost a budoucnost. Preferují flexibilní a inovativní prostředí. Jejich hlavním přínosem je porozumění, pomoc a podporování lidí. Je doporučeno těmto lidem ukazovat souvislosti, podporovat jejich vize a nezahrnovat je velkým množstvím detailů.
- NT – možnosti + logika. Nejlépe se učí teoretické koncepty. Jsou dobří ve vytváření a pamatování si algoritmů, konceptů či schémat. Důvěřují intuici. Očekávají intelektuálně stimulující prostředí a preferují inovativní přístup. Jejich přínosem bývá jejich zaměření na zlepšování systémů. Zaměřují se na současnost a budoucnost. Těmto lidem se doporučuje projevovat respekt k inteligenci a dávat jim logické možnosti volby (Crkalová a Riethof, 2007).

3.2.2.2 Kvadranty

Na tabulku osobnostních typů lze také nahlížet skrze čtyři kvadranty, které jsou rozděleny prvními dvěma písmeny kódu, tedy IS, ES, IN, EN.

Zastoupení jednotlivých kvadrantů v týmu je velmi podstatné v momentě, kdy se řeší nějaké změny nebo záležitosti týkající se organizační struktury.

- IS typy osobností věnují pozornost především praktickým aspektům změny a potřebují se přesvědčit faktickými údaji, prokazujícími nutnost dané změny.
- IN typy osobností věnují pozornost především naplňování vize podniku a pomáhají svojí schopností navrhnout proces změny v koncepční rovině.
- ES typy osobností vyžadují, aby byly prakticky zapojeni a mohly tak vidět výsledky změny v praxi.
- EN typy se soustředí především na systémové aspekty změny. Často to jsou ti, co změnu nejvíce vítají, ale nechťejí být příliš zapojováni do detailních aspektů v praxi (Crkalová a Riethof, 2007).

3.2.2.3 Temperamenty

V teorii temperamentů se Davidu Keirseymu a Marilyn Bates podařilo skloubit Jungovský typologický systém s poznatky jiných psychologických škol. Temperamenty jsou čtyři a představují stálé a rozpoznatelné vzorce postojů a chování (Čakrt, 2009).

- Temperament SJ – strážce.
 - ISTJ, ISFJ, ESTJ, ESFJ
 - V týmu zastává role stabilizátora či tradicionalisty.
 - Vyznává hodnoty zodpovědnosti, loajality, stability, hierarchie, smyslu pro povinnost, sounáležitosti a důvěry v autority.
 - Lidé tohoto temperamentu se zaměřují na pravidla, logistiku (zavádění a udržování procesů), plánování a vyhodnocování. Mají rádi konkrétní postup krok za krokem, snaží se lidem dávat konkrétní návody, vše u nich má své místo, své činnosti řídí podle seznamu úkolů. Přemýšlejí nad všemi různými variantami, které mohou nastat, a snaží se na ně být připraveni.
 - Strážcům je vhodné dávat jasné cíle a sdělovat, co přesně se od nich očekává. Na jednání s nimi je vhodné se dobře připravit, postupovat metodicky a vše vysvětlovat v postupných krocích.
 - Možnou slabinou tohoto temperamentu je lpění na již zaběhnutých postupech a nebezpečí z přehlédnutí jedinečných příležitostí. Neočekávané změny mohou člověka s tímto temperamentem vyvést z míry (Crkalová a Riethof, 2007).
 - Tento temperament je typický pro příslušející lidi k organizaci.
 - Ve svém soukromém i pracovním životě se lidé tohoto temperamentu zasazují o stabilitu, jasnou strukturu, předvídatelnost, pravidelnost, řád, pořádek, definice a všem srozumitelné procesy.
 - Strážci mívají vyvinutý smysl pro odpovědnost a kladný vztah k povinnostem, a ve vedoucí pozici od ostatních očekávají stejný přístup. (Čakrt, 2009).
 - Strážcům hierarchie vyhovuje, protože to byli podle Kroegera a Thuesenové (2006) právě oni, kdo ji kdysi vytvořili.

- Jsou velmi užiteční všude, kde je potřeba zavést řád, stabilitu a pořádek (Kroeger a Thuesenová, 2006).
- Temperament SP – průzkumník.
 - ISTP, ISFP, ESTP, ESFP
 - V týmu zastává roli vyjednávače či hasiče problémů.
 - Vyznává hodnoty nezávislosti, svobody výběru, možnosti mít vliv, vzrušení, akce, orientace na teď a tady, spontánnost.
 - Hlavním přínosem lidí tohoto temperamentu bývá vymyšlení taktik, zaměření se na akci a výkon, velké množství nápadů a dobrá práce pod tlakem.
 - Průzkumníkům je vhodné dát prostor k jejich vlastní aktivitě, dát jim svobodu v rozhodování. Mluvit k věci a připravit se na spontánní rozhodování. Vnést do práce prvky zábavy a dávat možnosti výběru.
 - Mezi možná slabá místa u lidí tohoto temperamentu bývá roztěkanost a přehlížení důležitosti plánování a evidence (Crkalová a Riethof, 2007).
 - Průzkumníci nemají zvyk si něco šetřit. Rádi se rozdělí a nabídnou cokoli z toho, co je jim v daném okamžiku dostupné. Ve světě průzkumníků není nikdy nic ztraceno, dokud existuje sebemenší naděje něco získat, proto jsou také dobří v krizových situacích a obecně ve vyjednávání.
 - Manažeři temperamentu průzkumník mnohdy lépe vidí, jak to v organizaci skutečně je (Čakrt, 2009).
- Temperament NF – idealista.
 - INFJ, INFP, ENFP, ENFJ
 - V týmu zastávají role harmonizátora, diplomata či mluvčího.
 - Idealisté zastávají hodnoty autentičnosti, pravdy, inspirace, smyslu, osobního přístupu, vztahů mezi lidmi, přátelskosti.
 - Idealisté bývají přínosní v diplomacii, empatii, rozvoji lidského potenciálu, pomoci a podpoře druhých, bývají inspirací pro své okolí a o lidi kolem sebe mívají opravdový zájem.
 - Idealistům je vhodné zdůrazňovat lidskou stránku věci. Je dobré věnovat čas poznání jejich osobních hodnot a navázat s nimi osobní vztah.

- Jejich možným slabým místem bývá to, že se nechají snadno ovlivnit názory druhých a někdy jsou až příliš idealističtí (Crkalová a Riethof, 2007).
- Temperament NT – racionalista.
 - INTJ, INTP, ENTP, ENTJ
 - V týmu zastávají roli vizionáře, architekta systémů, стратега.
 - Racionalisté vyznávají hodnoty znalostí a kompetencí, logiky, zdokonalování, vynalézavosti.
 - Hlavním přínosem racionalistů bývá vytváření strategií a návrhů, schopnost vidět věci v souvislostech, objevování nových přístupů nebo skrytých principů. Jsou zaměřeni na teorie, koncepce, strategie, systémy a principy.
 - K racionalistům je vhodné mluvit přesně a konkrétně, dávat najevo své znalosti a zdůrazňovat přínosy do budoucna. Je vhodné jim nechat prostor pro jejich představivost a nevyžadovat po nich detailní informace. Pro všechno chtějí logické vysvětlení a nespokojí je úžasné výsledky bez důkazů či vysvětlení.
 - Mezi možná slabá místa racionalistů patří jejich přehlížení emocí u druhých a trvání na až přílišném pochopení daného problému či situace (Crkalová a Riethof, 2007).

3.2.2.4 Stručný popis 16 typů osobností

ESTJ

Jsou to lidé, kteří jsou ve velmi dobrém kontaktu s realitou a dobře znají své okolí, jak domácí, tak pracovní. Mají velmi realistický pohled na věci a než se rozhodnou pro zaměstnání, funkci, než něco schválí či přijmou, provedou velmi důkladný a hloubkový průzkum. Preferují činnosti, u kterých mohou vidět výsledek své práce. Jsou velmi dobrými organizátory a manažery, spíše však ve smyslu administrátorů než přirozených vůdců. Umějí dobře sestavovat procedury, vytvářet detailní instrukce a návody. Rádi dělají věci tak, jak se dělat mají. Jsou věcní, konkrétní, stoicky klidní a dbalí povinností. Bývají loajální a neuhýbají před odpovědnostmi. ESTJ může ztratit hlavu v momentě, kdy má pocit, že se mu věci vymykají kontrole. V takovém případě mohou podlehnout nutkání dělat věci po svém,

prosadit silou své řešení, křičí, jsou hlasití, panovační a své okolí mohou stresovat. Osobnosti tohoto typu ctí hierarchii a mají rádi kontinuitu. Prospívají však především v dynamickém a soutěživém prostředí (Čakrt, 2009).

ENTJ

ENTJ bývají označováni jako velitelé, zejména kvůli své potřebě mít věci pod kontrolou. Jsou schopni vynalézavě zorganizovat činnosti rozdílných lidí, sladit očekávání, strategie a cíle. ENTJ respektují zavedené postupy, ovšem pokud dospějí k závěru, že nevedou k plánovaným cílům, odmítá se jimi řídit. Zodpovědnosti se nebojí, ani se jí nepřičí. Nesnášejí zbytečné úsilí, nutnost říkat něco dvakrát či opakované chyby. Neefektivita je pro ně přímo hrozbou, kterou nesnášejí víc než cokoliv jiného. V momentě, kdy jsou ve vedoucích pozicích a odhalí někde neefektivitu, s vervou se vrhají do reorganizací. Bývají přímočaří, trochu skeptičtí a hrdí na své schopnosti být nad věcí, na svou vynalézavost, schopnost nacházet a prosazovat řešení a na svou rozhodnost (Keirsey a Bates, 2006).

ESFJ

Uvádí se, že ESFJ bývají ze všech typů nejspolečenštější. Detaily týkající se informací, dat, zpráv a jiných vnějších podnětů zkoumají vnitřně, introspekci, přes pocity, které to v nich vyvolá. Z ESFJ vyzáruje přátelství a náklonnost, bývají pozorní k potřebám jiných a nelitují úsilí o jejich uspokojení. Tento typ lidí zraňuje nezájem ze strany svého okolí a potřebují trvalé oceňování a potvrzování své oblíbenosti. Jsou-li od lidí izolováni, cítí se nesví. ESFJ nejvíce svědčí zaměstnání, kde mohou jednat s lidmi, nejlépe, kde jim mohou být prospěšní a nápomocní. Bývají výborní prodejci, často se vyskytují ve zdravotnictví, ve školách či v neziskovém sektoru. Jejich zákazníci či klienti od tohoto typu lidí nedostávají pouze službu či produkt, ale také osobní péči. Tyto lidi nebývá dobré jmenovat do funkcí, kde je předpokladem úspěchu chladná, neosobní a odtazítá analýza či aplikace abstraktních principů. ESFJ bývají spořádaní, respektují autority a věnují se povinnostem a službě. Dělá jim dobře ubezpečování o své užitečnosti a o tom, že je mají ostatní lidé rádi. ESFJ jsou pečliví, dochvilní, zodpovědní a výkonní. Mají smysl pro povinnost, loajalitu, morálku, a to samé také očekávají jako samozřejmost od ostatních. Ostatní někdy mívají sklony využívat jejich dobroty a důvěry. V obtížné situaci může ESFJ, přitlačený do kouta spíše ustoupit, i tam, kde by byl na místě spíše opak (Čakrt, 2009).

ENFJ

Jedná se o osobnostní typ spíše diplomatický nežli taktický. Při posuzování lidí neberou tolik v potaz současnou realitu, jako možnosti, které dokáží v lidech rozpoznávat. Jsou nevšedně empatičtí, dobře se vcítují a jsou ochotní na sebe brát břímě druhých. Život a čas si spořádaně organizují s výhledem do budoucnosti. ENFJ milují život a rádi si ho dobře plánují. Chtějí být vnímání jako lidé autentičtí, věrní sami sobě. Jsou to lidé, kteří kolem sebe šíří nadšení, věří své intuici, těší se z uznání a respektu a prahnou po moudrosti. ENFJ bývají skvělými přirozenými vůdci a v žádné organizaci jich nikdy není dost. Z těchto lidí vyzařuje pro mnohé okouzující rys, a to že berou skoro jako samozřejmost, že se octnou ve vedení. ENFJ mívají ten typ charisma, kterému se ostatní snadno podřizují. Skoro bez přestání vymýšlí zajímavé a smysluplné činnosti a přiřazují lidem role „šité na míru“. Nebývají manipulativní, cení si spolupráce a vyzařuje z nich zájem druhým pomoci. ENFJ nedělá potíže veřejné vystupování a jsou velmi dobrými řečníky. Jsou velmi dobrými motivátory, inspirátory a stoupenci týmové práce. Mají však idealistickou touhu po dokonalosti a autenticitě, což může někdy vést k tomu, že se najednou ocitnou nespokojení se svým dosavadním životem i kariérou a mají tendenci vše měnit. ENFJ bývají nedoceníitelní v případě velkých změn, při pohybu směrem k nepoznanému. O co lepší bývají ve zlomových transformačních chvílích, o to méně od nich lze očekávat v situaci obyčejné údržby. Mají nechuť ke složitým logickým analýzám, které vyžadují preciznost. Nejsnáze je vyvede z míry strohé odmítnutí, urážka či lhostejný nezájem. ENFJ obecně mívají problém říkat lidem ne (Čakrt, 2009).

ENTP

Jsou schopni odhalit vazby a souvislosti, jichž si předtím nikdo nevšiml. Jejich inteligence se jeví jako více těkavá a hůře předvídatelná. Jejich povaha je náchylná k rychlým idealistickým vzplanutím. Bývají schopni vygenerovat více možností řešení, než kolik je možné uskutečnit. V takových situacích je dobré, když kolem sebe mají realisty typu S, aby je „stáhli“ zpět do reality. Dokáží být přesvědčiví, svůdní, výřeční, nedočkaví a zároveň mohou svoji argumentační ofenzívou druhé i zastrašit. Stejně jako ENTJ předpokládají, že jsou i ostatní stejně mentálně robustní, asertivní a schopní v hájení svých zájmů a vůči těm, kteří nejsou, mohou být netrpěliví či přezíraví. Obvykle preferují práci se spíše věcnou než

lidskou stránkou činnosti. V případě výběru mezi spíše dobrým výsledkem nebo dobrým vztahem, se spíše přikloní k výsledku. Ačkoliv sociální vztahy zvládají bravurně a často jsou oblíbení, může je to stát o něco více úsilí či energie než se vyznat v chemických či fyzikálních souvislostech (Čákr, 2009).

ENFP

Bývají bojovníky za autenticitu, dokonalost a spontaneitu. Svoji pozornost neupínají na věci a objekty, ale spíše na lidi a hodnoty. Rádi vytváří něco nového a chápou to především jako rozvoj tvořivého potenciálu. Často cítí, že toho tolik zbývá udělat, a že jsou stále tak nedokonalí. Mají schopnost motivovat druhé a život vnímat jako drama plné vzrušujících možností a šancí. Upřímně je těší, když jejich snahy inspirují druhé. V případě, že se však střetnou s nepochopením či odporem, síla jejich přesvědčení se obrátí buď dovnitř ve formě deprese, nebo ven jako mstivost. Ve svém základě nesnášejí podřízenost a závislost – svoji na jiných a jiných na nich. Jejich chování a charisma k nim ostatní přitahuje, vyvolává v nich touhu být vedeni. ENFP se tak často ocitají obklopeni následovníky, kteří k nim vzhlížejí, hledají rady, smysl, inspiraci, vizi a mnohdy je to právě to, co by ENFP sami potřebovali. Aby byli své organizaci prospěšní, potřebují se věnovat rozmanitým úlohám s velkou volností, nejlépe každý den odlišné a třeba i s jinými lidmi. Za takových podmínek mohou plně rozvinout svůj tvořivý talent, který vyžaduje mnoho prostoru pro svůj rozlet. ENFP vyžadují stálou zpětnou vazbu a jejich „přirozeným prostředím“ je lidská interakce. Naopak ENFP nesnášejí práci, která vyžaduje opakování a striktní dodržování pravidel či norem (Čákr, 2009).

ESTP

Při shromažďování dat bývají logičtí a vynalézaví. Jsou to lidé schopni zaznamenávat i sebemenší odchylku od normálu a dobře odhadnout příští tahy druhých lidí. Dokáží dobře odhadovat lidské motivy či pohnutky a jsou vnímaví i k těm nejmenším mimoslovním projevům či narážkám, které mohou ostatním snadno uniknout. Z řad ESTP se rekrutují nejlepší vyjednávači či napravovatelé krizových situací. Necítí se být vázání aktuálními předpisy či nařízeními, a proto jim nedělá problém je překračovat či hledat jejich vhodnou interpretaci pro svůj prospěch. Rozhodují se spíše věcně, na základě fakt než na základě pocitů či hodnot. V dlouhodobém horizontu však nedosahují organizační schopnosti úrovně

ESTJ a některé jejich úsudky či rozhodnutí se s časem mohou jevit jako ne ty nejlepší. Bývají názoru, že plánování a příprava jsou spíše ztrátou času, při níž nám může uniknout nějaká příležitost. ESTP vyžadují výnos z každé vydané energie či investice. Při všem, co dělají, jako by nenápadně kontrolovali, zda na své publikum dělají dostatečný dojem. ESTP jsou vtipní, pohotoví a působí, jakože se dokáží vcítit do rozpoložení druhých, což však není vždy pravda a někdy je to spíše jejich pohotové zpracování a těch nejmenších vysílaných signálů (Čakrt, 2009).

ESFP

Tento typ lidí kolem sebe obvykle dokáže vytvářet vřelou a optimistickou atmosféru. Jsou to lidé přívětiví, se kterými se dobře vychází. Jsou okouzující, výřeční a mají kladný vztah k lidem. Bývají velkorysí. Bývají citliví a dokáží se dobře vcítit do rozpoložení druhých. Obvykle v lidech dokáží probudit „to lepší“. ESFP nesnášejí izolaci a samotu a při každé příležitosti tak vyhledávají společnost. Mají talent a vášeň pro užívání si života. Mají sklon jednat impulzivně. Bývají přátelští, zábavní, zdrojem inspirace a vzrušení. Nastane-li však nějaký problém, napjatá situace, časový či jiný nátlak, začnou být netrpěliví, nesví a nejraději by byli někde jinde. To je způsobeno především tím, že jejich tolerance vůči úzkosti je ze všech typů vůbec nejnižší, a tak se i obtížným situacím vyhýbají, jak nejdéle to jde. ESFP bývají přitahováni světem obchodu a byznysu, především pak prodejem nejlépe hmotných produktů. Jsou mimo jiné dobří v práci s lidmi v krizových situacích (Čakrt, 2009).

ISTP

Lidé tohoto osobnostního typu bývají velmi impulzivní. ISTP milují pohyb a adrenalin. Rádi žijí ve vzrušení z akce. Pohotově se vrhají do riskantních podniků beze strachu z případných neúspěchů. Není pro ně tak nutný cíl, jako možnost jednat, tvořit a být akční. Chtějí žít tady a teď. ISTP mívají odpor k učení, nechápou totiž, proč by se měli na něco připravovat. Bývají rovnostářští a mívají odpor k autoritám. Lidé tohoto osobnostního typu nemají rádi pravidla, nařízení a sociální i profesní hierarchie se jim protíví a neuznávají je. Navzdory tomu však dokáží být velmi dobrými vůdčími osobnostmi. Lidé tohoto typu rádi pokouší štěstí a osud. Již od raného věku je přitahují nástroje a přístroje a jsou s nimi velmi zruční. Mají velký smysl pro detaily. Neradi plánují, v nejlepším případě se jim vyskytne příležitost a oni zkouší, co se dá. Pokud mají jednat za nějakým účelem, původní motiv může ztratit onu

impulzivní „jiskru“. Mnoho věcí dělají proto, protože se jim zkrátka chce. Mívají vynikající smysl pro realitu, správné načasování a vhodné zásahy. Dokáží v tu správnou chvíli, na tom správném místě, využít protivníkovu nepřipravenost či slabou stránku a udeřit (Keirseya a Bates, 2006).

INTP

Společně s typem ISTP spoléhají především na introvertní a precizní myšlení (T). Jen málokdo však tuto jejich často skrytou kvalitu odhalí a k jejich škodě jsou často vnímáni, jako lidé, které je těžké pochopit či jim porozumět. Jejich myšlení a vyjadřování bývá precizní a zároveň úsporné. Zdají se, jako by byli neustále ve střehu a okamžitě rozpoznali sebemenší rozpor či nekonzistentnost v myšlenkových pochodech či formulacích, a byli připraveni se na to vrhnout s velikou dravostí. Jejich schopnost vysledovat nelogičnost či sebemenší nesrovnalost ve výrocích, může v některých lidech vyvolávat nepříjemné pocity a pokud se někdo projevuje nelogicky nebo na nedostatečné intelektuální úrovni, INTP pro ně nemá mnoho trpělivosti a pochopení. Tento typ lidí mívá ohromnou schopnost soustředění, protože dokáží velmi nelítostně prosit to nepodstatné a hledají jen to důležité. Disponují logickým myšlením, neustále vyhodnocují a srovnávají fakt ve vztahu k čisté teorii. INTP se zpravidla nehodí na prodejní pozice či běžnou kancelářskou práci. Rutinní úkoly je rychle omrzí. Jakožto introverti nebývají nijak zvlášť oblíbení a sami o to nestojí. Nejraději pracují o samotě, tiše, bez vyrušování. Své společnosti bývají loajální. Přínosní mohou být zejména ve vymýšlení nápadů a jejich důkladném logickém promyšlení do hloubky (Čakrt, 2009).

INTJ

Tito lidé mívají nejvyšší dávku sebedůvěry. Jeví se jako nejvíce nezávislý a individualistický typ. Soustřeďují se na možnosti a myslí ve formách čisté logiky. Obvykle se snadno rozhodují. K závěrům často docházejí na základě skeptických úvah, systémovým myšlením. Převážně hledí do budoucnosti, někdy pro své okolí až moc vzdálené a neradi se ohlíží do minulosti. Věří rozumu a logice, rádi si zachovávají klidný odstup až chlad. Bývají ctižádostiví, a proto se na sobě snaží pracovat a zdokonalovat se. INTJ se mohou ocitnout v bodě, kdy jsou úzce zaměřeni pouze na jeden jediný cíl a neslyšet ani nevidět potom nic a nikoho jiného, což může být logicky jak předností, tak určitou slabinou. Jejich vlastnosti je

předurčují k práci, ve které mohou proměňovat teoretické modely ve skutečnost. Mohou vynikat ve vědě, v politice a také na vysokých manažerských pozicích (Keirsey a Bates, 2006).

INFJ

Tento typ lidí si více než INTJ uvědomuje svůj vliv na druhé lidi. Ačkoliv obvykle nevyhledávají popularitu, slávu či funkce, často je bez většího vlastního přičinění získávají. Lidé oceňují jejich schopnost naslouchat a vnímat pocity a atmosféru. Bývají citliví a opatrní, aby se někoho nechtěně nedotkli. Ačkoliv bývají nejvýkonnější v práci, která vyžaduje soustředění a práci o samotě, mohou si vést i v práci, ve které musí být v kontaktu s jinými lidmi. Tyto vztahy by však neměly být pouze letmé a povrchní a nemělo by jich být příliš mnoho. INFJ rádi řeší obtížné úlohy, a to spíše za využití lidského důvtipu než nějakých abstraktních metod a vědeckých poznatků. Dokážou lidi motivovat a tvůrčím způsobem využívat jejich schopností. Velmi dobře vnímají všelijaké mezilidské interakce, včetně skupinové atmosféry či sociálního klima. V případě, že jsou vedeni dobrou inspirací, mohou být skvělými vůdci a na svou stranu strhávat i ostatní. Ne vždy se dobře vyrovnávají s kritikou, obzvláště je-li mířená spíše na jejich osobní stránku než na výsledky jejich práce. Aby byl rezervoár bohatých vnitřních schopností INFJ využit, je dobré mají-li kolem sebe v týmu extravertní osobu. Jinak hrozí, že jejich bohatý niterný svět nápadů zůstane skryt pod nánošem introverze, nebo umístěn do pozadí časovou naléhavostí jiných záležitostí (Čakrt, 2009).

ISFP

Nemají příliš ve zvyku se připravovat a plánovat. Věci prostě dělají. Neradi čekají. Své vzruchy rádi hýčkají, dávají jim průchod a přisuzují jim jednu z hlavních rolí ve svých životech. Tento osobnostní typ je velmi obvyklý pro umělce. ISFP bývají přitahováni k zaměstnáním, kde mohou svými smysly rozlišovat i jemné detaily. Rádi se také věnují řemeslům. City a pocity je pro ně snazší vyjádřit spíše skutkem než slovem. V jejich případě je řemeslo však spojeno s uměním a možností se v něm svobodně realizovat. Od jejich práce očekávají, že se do ní otiskne jejich mistrné zvládnutí profesních dovedností, o které usilují. Pro ISFP je skoro až nezvládnutelné vykonávat nevzrušivou, rutinní, stále se opakující činnost podle jasně daných pravidel (Čakrt, 2009).

INFP

Tento typ lidí prahne po kontinuitě, jednotnosti, souladu chování a hodnot. Rádi se k věcem přihlašují, aniž by pořádně věděli, co budou obnášet. Umějí dobře interpretovat symboly, neboť ty v jejich životech hrají důležitou roli a jsou schopni nazírat na různé situace z různých perspektiv. S druhými umějí jejich záležitosti silně prožívat. Mívají hluboký smysl pro čest. Aby bylo možné tyto osobnosti chápat, je třeba chápat oč jim jde, protože jsou schopni přinést neskutečné oběti tomu, čemu věří. Jejich uvažování dává přednost spíše citovému a subjektivnímu hodnocení nad tím logickým a racionálním. Většinou se vyhýbají podnikání a byznysu. V práci bývají adaptabilní, vítají nové myšlenky a nápady. Preferují práci v klidu o samotě, ale jejich výkon se nijak značně nesnižuje mezi jinými lidmi. Nevadí jim komplikované úkoly, ale nesnáší páraní se s rutinními opakujícími se drobnosti. Aby byli dobře motivovaní, potřebují ve své práci vidět smysl a mít v ní pevný hodnotový systém (Čakrt, 2009).

ISTJ

Mezilidské dovednosti, jako takt či empatie nemusí patřit k jejich nejsilnějším stránkám. Bývají popisováni, jako logičtí, racionální, neosobní. ISTJ mají sklon neuvědomovat si dopady svých činů na ostatní. ISTJ si váží tradic a ctí letité zavedené instituce. Lidé tohoto typu bývají obvykle tišší a vážnější. Jsou vytrvalí, trpěliví a spolehliví. Myšlenka, že by nedodrželi nějaký slib či smlouvu, je pro ně nemyslitelná. Trpělivě přijímají a drží se stanovených pravidel. Bývají opatrní a obezřetní. Mívají pesimistická očekávání od vývinu událostí a jejich neklid je tak autentický, až bývá nakažlivý. ISTJ jsou povinnosti velmi blízké. Za jejich povinnosti chápou vydělávat, někam patřit, cítit, že je někdo potřebuje a přispívat k blahu instituce. Jsou to lidé ctící hierarchii, jako podřízení chápou autoritu a jsou s ní srozumění. Jako vedoucí pracovníci nesnášejí protivení se. Jasně stanovují pravidla pro své podřízené či pro své děti a následně vyžadují jejich dodržování. ISTJ mají rádi úhlednost, upravenost, úměrnost, spořádanost a účelnost. Jsou zaujatí pro důkladnost, detaily, spravedlnost, praktičnost a spolehlivost. Bývají dobří auditoři, právníci, stavební inženýři, bankovní kontrolaři, účetní či úředníci. Je o nich rovněž známo, že se umí dobře orientovat ve složité spleti dat, čísel či informací. V krizových situacích si zachovávají chladnou hlavu, a to z nich činí dobré pracovníky na řídicích pozicích. V zaměstnání bývají předurčení ke

klidné kariéry a postupu vzhůru. Rychle se rozhodují a jednají navíc obvykle správně. Svět mezilidské dynamiky může tomuto typu osobnosti zůstat vzdálený a cizí, protože není předvídatelný a hůře se kontroluje. Příliš si nelibují v týmové práci. Mají malé pochopení pro rozmary trhu (Čakrt, 2009).

ISFJ

Ze všech introvertních typů má ISFJ nejmenší potíže chovat se jako extravert. Bývají vnímaví vůči preferencím a potřebám ostatních. Jejich touhou je být užiteční a moci vyhovět. Podobně jako ISTJ v sobě mají smysl pro minulost a kontinuitu, oproti ISTJ ale spíše z hlediska lidí, velkých osobností a vztahů než z hlediska institucí. Pokud se do něčeho pustí, zpravidla to i dokončí. Řídí se manuály, závaznými postupy, řády a všemi možnými ustanoveními, které jsou pro ně zákonem. Porušuje-li někdo závazné směrnice, ISFJ tím bývají pobouřeni a pohoršeni, protože to vnímají, jako urážku těch zkušenějších, kteří se namáhali s jejich sepsáním. V práci bývají velmi spolehliví. Nemají však rádi situace, ve kterých se neustále mění podmínky, pravidla, nároky či předpisy. Obvykle je tyto lidi možné nalézt v povoláních, kde mohou pomáhat ostatním lidem. Dokáží dobře pracovat s detaily a nevadí jim rutina. Bývají oddanými a loajálními pracovníky, spjatými především se svými nadřízenými (Čakrt, 2009).

4 Vlastní práce

4.1 Představení podniku

Japonská firma Sysmex vznikla roku 1968 a od svého počátku vyvíjí, vyrábí a prodává moderní inovativní produkty v oblasti laboratorní diagnostiky. Jedním z hlavních cílů společnosti je, aby nabízela produkty, které vyhoví současným i budoucím nárokům a trendům. Značka Sysmex je synonymem vysoké kvality a spolehlivosti v oboru laboratorní diagnostiky, zejména v hematologii a močové analýze. Firma investuje přibližně 100 milionů eur ročně do vývoje nových produktů, a právě výzkumem nových technologií a možností získává firma náskok oproti své konkurenci. Náklady na výzkumu se však projeví na ceně produktů a platí tedy, že přístroje Sysmex jsou dražší, ale technologicky napřed (Sysmex, 2022).

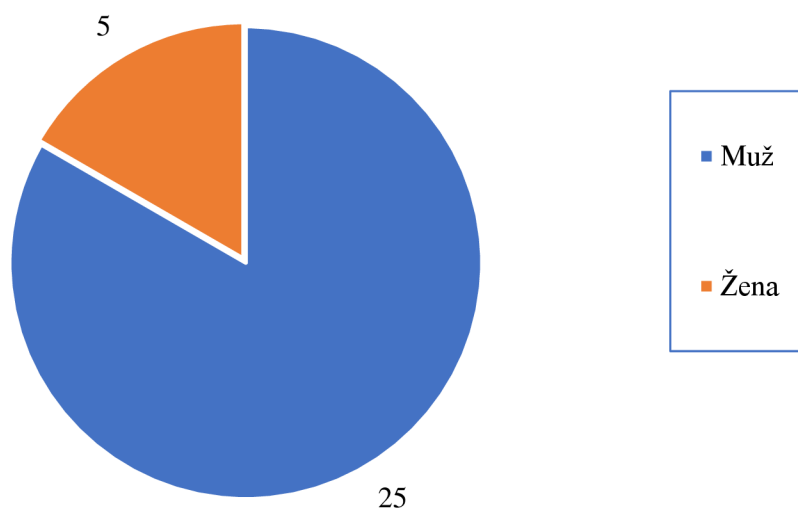
Tato diplomová práce se zabývá dceřinou společností Sysmex CZ s. r. o., která v České republice distribuuje přístroje japonské výroby a částečně přebírá japonskou firemní kulturu. Firma sídlí primárně v Brně, ale od roku 2018 má menší kancelář i v Praze. Pražská kancelář slouží především jako showroom pro edukační účely. Hlavním představitelem společnosti pro Českou a Slovenskou republiku je managing director, který je rovněž jednatelem firmy. Sysmex CZ má celkem 40 zaměstnanců a z nich 9 jsou manažeři.

4.2 Analýza výsledků dotazníků

1. Otázka pro vedené pracovníky

V první, identifikační otázce pro podřízené pracovníky, byli respondenti žádáni o vyplnění jejich pohlaví. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 1.

1. Pohlaví podřízených pracovníků



Graf 1 – 1. otázka – pohlaví podřízených pracovníků

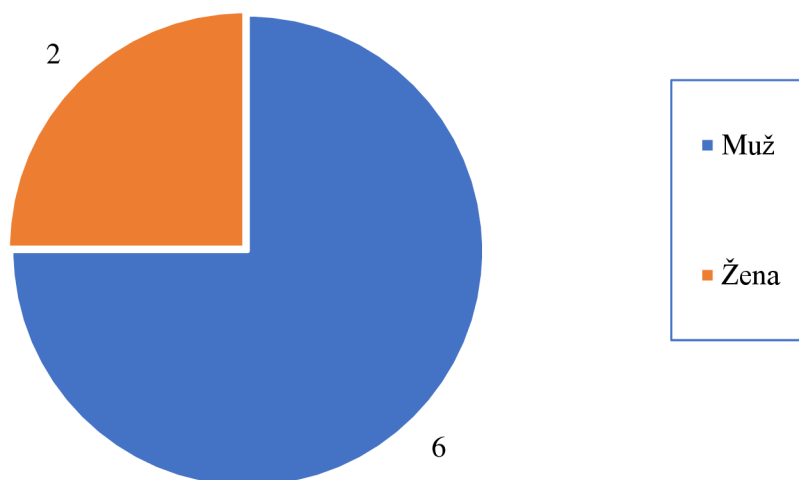
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 je patrné, že mezi podřízenými pracovníky, kteří se zúčastnili výzkumu, je dvacet pět mužů (83,3 %) a pět žen (16,7 %).

1. Otázka pro manažery

V první, identifikační otázce pro vedoucí pracovníky, byli respondenti žádáni o vyplnění jejich pohlaví. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 2.

1. Pohlaví vedoucích pracovníků



Graf 2 – 1. otázka – pohlaví vedoucích pracovníků

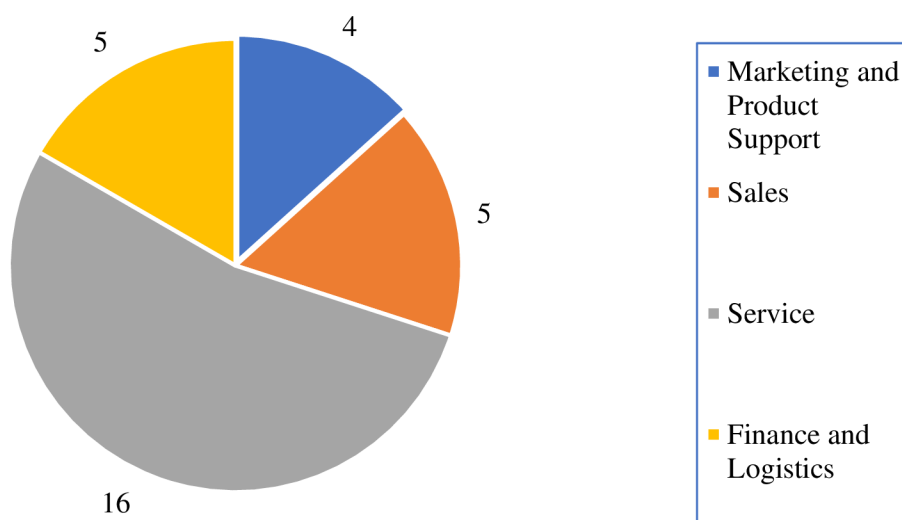
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 je patrné, že mezi nadřízenými pracovníky, kteří se zúčastnili výzkumu, je šest mužů (66,7 %) a dvě ženy (33,3 %).

2. otázka pro vedené pracovníky

Ve druhé otázce v dotazníku pro podřízené pracovníky, byli respondenti požádáni o vyplnění jednoho ze čtyř oddělení, pod které spadají, aby bylo možné určit zastoupení lidí v jednotlivých týmech, a aby bylo možné výsledky šetření aplikovat na konkrétní týmy. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 3.

2. Zastoupení podřízených pracovníků v jednotlivých odděleních



Graf 3 – 2. otázka – zastoupení podřízených pracovníků v jednotlivých týmech

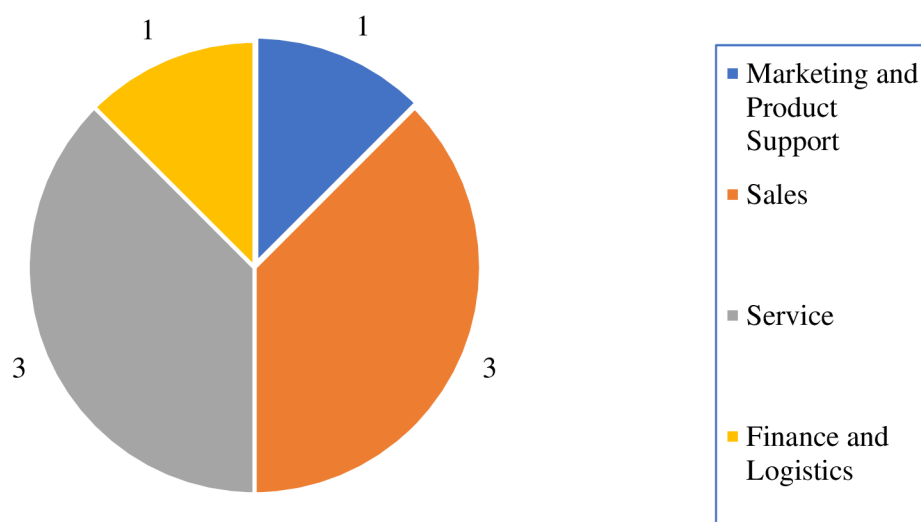
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že ze zúčastněných podřízených pracovníků je největší tým Service, ve kterém je celkem šestnáct řadových zaměstnanců (53,33 %). V týmu Finance and Logistics se nachází celkem pět řadových zaměstnanců (16,67 %). Tým Sales má rovněž pět členů ze strany podřízených pracovníků (16,67 %) a nejméně řadových pracovníků má tým Marketing and Product Support se čtyřmi podřízenými pracovníky (13,33 %).

2. Otázka pro manažery

Ve druhé otázce v dotazníku pro vedoucí pracovníky, byli respondenti požádáni o vyplnění jednoho ze čtyř oddělení, pod které spadají, a ve kterém mají své podřízené pracovníky, aby bylo opět možné spojit další výsledky s jednotlivými týmy, a aby bylo možné jednotlivé návrhy opatření směřovat na konkrétní týmy. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 4.

2. Zastoupení podřízených pracovníků v jednotlivých odděleních



Graf 4 – 2. otázka – zastoupení manažerů v jednotlivých týmech

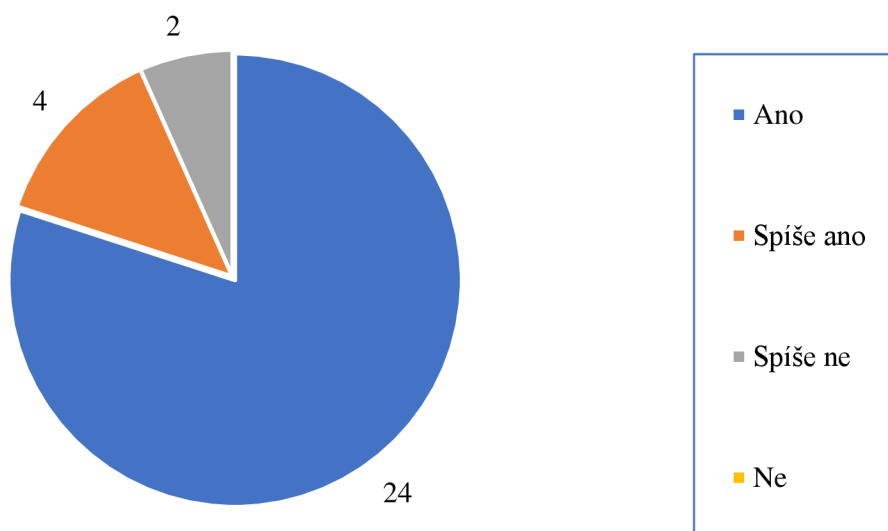
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že opět nejvíce vedoucích pracovníků se nachází v týmu Service a v týmu Sales. Oba tyto týmy mají tři vedoucí pracovníky (každý 37,5 %). Týmy Marketing and Product Support a Finance and Logistics mají oba jednoho svého vedoucího pracovníka (každý 12,5 %).

3. Otázka pro vedené pracovníky

Ve třetí otázce v dotazníku pro vedené pracovníky byli respondenti tázáni na to, zda jsou spokojeni se stylem komunikace, který mezi nimi a jejich kolegy probíhá. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 5.

3. Spokojenost se stylem komunikace s kolegy



Graf 5 – 3. otázka – spokojenost podřízených pracovníků s komunikací mezi kolegy

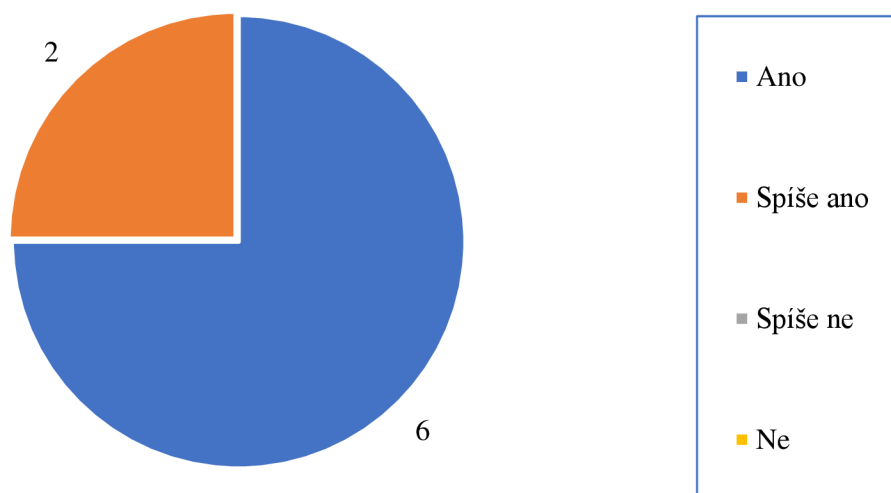
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že žádný z třiceti zúčastněných podřízených pracovníků neodpověděl přímo, že by byl nespokojen se stylem komunikace mezi kolegy. Odpovědi však nebyly pouze pozitivní a dva respondenti (6,67 %) vybrali možnost, že „spíše ne“. Nejvíce respondentů (24 respondentů, tedy 80 %) odpovědělo kladně, že „ano“, že jsou se stylem komunikace spokojeni a čtyři respondenti (13,33 %) vybralo neutrálnější souhlas – spíše ano.

3. Otázka pro manažery

Ve třetí otázce v dotazníku pro manažery bylo zjišťováno, jak jsou respondenti spokojeni se stylem komunikace, kterým spolu komunikují jejich podřízení pracovníci. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 6.

3. Spokojenost se stylem komunikace mezi podřízenými pracovníky



Graf 6 – 3. otázka – spokojenost manažerů s komunikací mezi podřízenými pracovníky

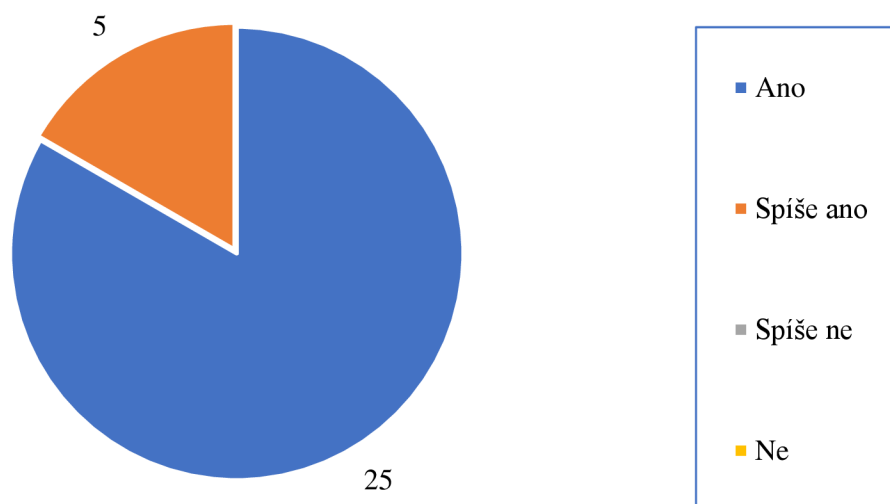
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že jsou všichni manažeři spokojeni se stylem komunikace mezi podřízenými pracovníky. Šest manažerů, tedy tři čtvrtiny (75 %), odpovědělo, že jsou spokojeni. Zbylí dva manažeři (25 %) odpověděli s menší jistotou, že „spíše ano“. Žádný z manažerů však neodpověděl záporně.

4. Otázka pro vedené pracovníky

Ve čtvrté otázce v dotazníku pro řízené pracovníky, byli respondenti tázáni, zdali jsou spokojení s jejich komunikací se svými přímými nadřízenými. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 7.

4. Spokojenost se stylem komunikace s přímým nadřízeným



Graf 7 – 4. otázka – spokojenost podřízených pracovníků s komunikací s nadřízenými

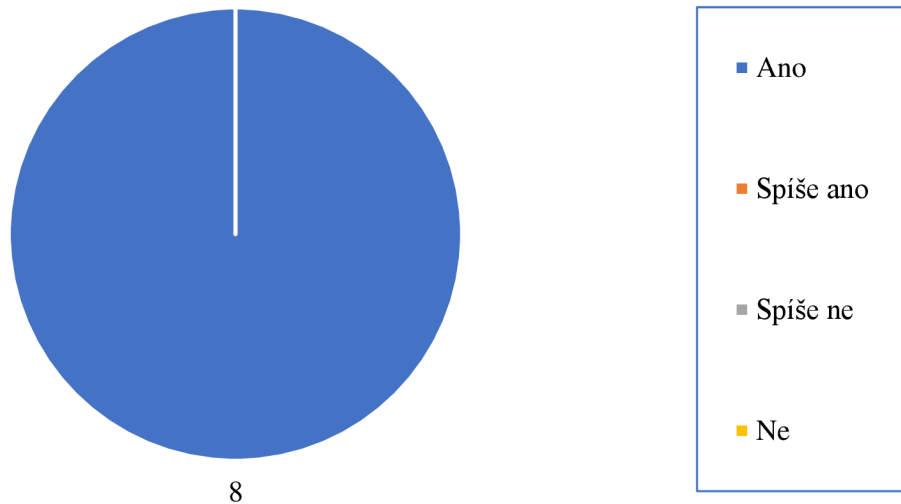
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že žádný z podřízených pracovníků není nespokojen s jejich komunikací se svými přímými nadřízenými. Dvacet pět respondentů (83,33 %) odpovědělo s jistotou, že jsou spokojeni a pět respondentů (16,67 %) odpovědělo s menší jistotou, že „spíše ano“.

4. Otázka pro manažery

Ve čtvrté otázce pro vedoucí pracovníky, byli respondenti tázáni, zdali jsou spokojení se stylem komunikace se svými podřízenými pracovníky. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 8.

4. Spokojenost se stylem komunikace s podřízenými pracovníky



Graf 8 – 4. otázka – spokojenost manažerů s komunikací s podřízenými pracovníky

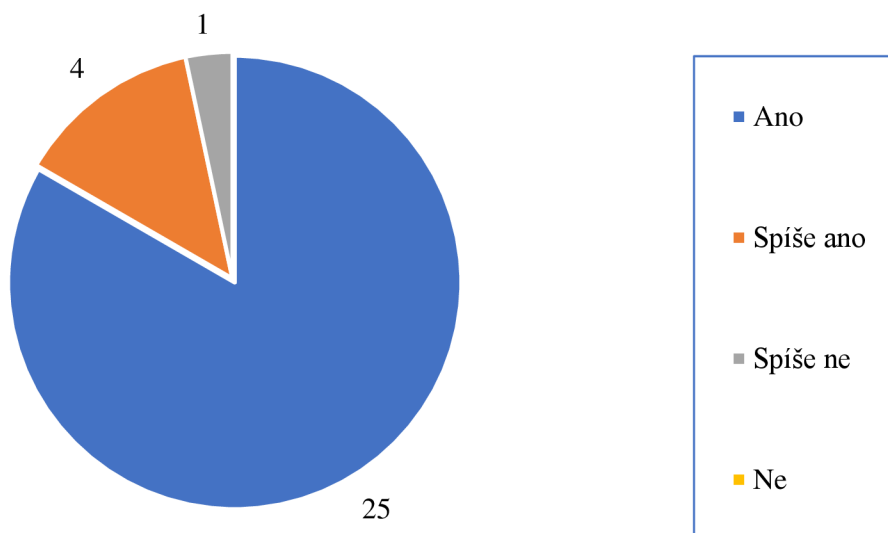
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že všichni manažeři (100 %) jsou spokojeni se stylem komunikace, kterým probíhá komunikace mezi nimi a jejich podřízenými pracovníky.

5. Otázka pro vedené pracovníky

V páté otázce v dotazníku pro podřízené pracovníky, byli respondenti tázáni, zdali mají pocit, že jednotlivé jejich úkoly vedou a přispívají k naplňování vize a cílů podniku. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 9.

5. Naplňování vize a cílů podniku



Graf 9 – 5. otázka – naplňování vize a cílů podniku ze strany běžných pracovníků

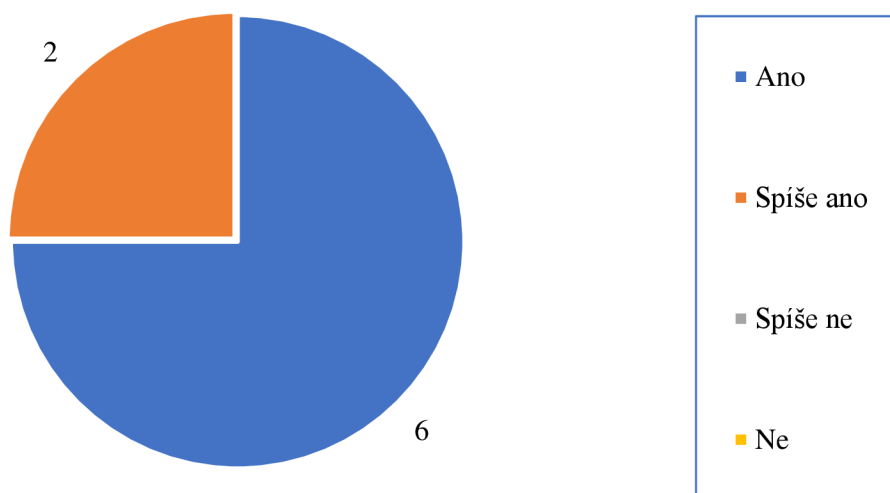
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že většina pracovníků vnímá a uvědomuje si přínos svých činností k naplňování vize a cílů podniku. Dvacet pět respondentů (83,33 %) odpovědělo s naprostou jistotou, že ano. Čtyři respondenti (13,33 %) odpověděli s menší jistotou, že „spíše ano“ a jeden respondent (3,33 %) odpověděl negativně, že „spíše ne“.

5. Otázka pro manažery

V páté otázce v dotazníku pro manažery, byli respondenti tázáni, zdali dbají na prosazování vize a cílů společnosti. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 10.

5. Prosazování vize a cílů podniku



Graf 10 – 5. otázka – prosazování vize a cílů podniku ze strany manažerů

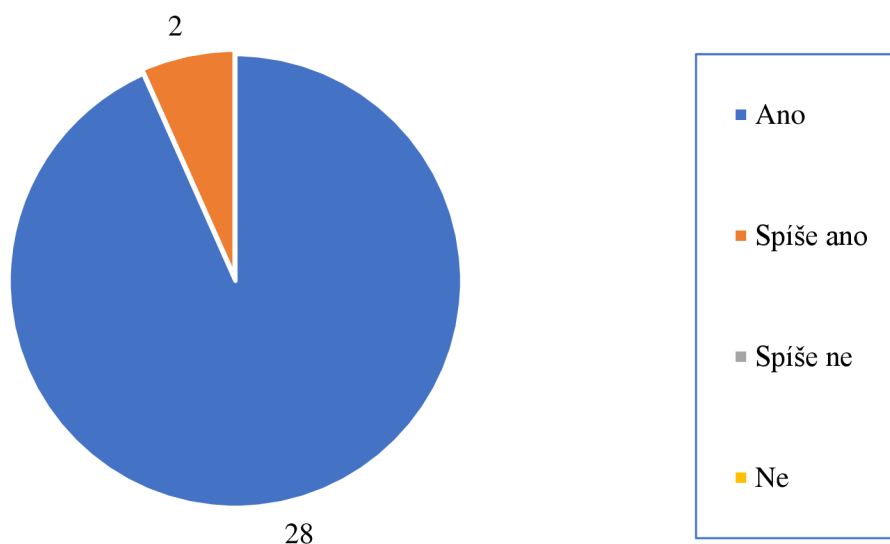
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že všichni manažeři dbají na vize a cíle společnosti. Šest respondentů (75 %) odpovědělo s jistotou, že ano. Zbylí dva respondenti (25 %) vybrali neutrálnější souhlas a odpověděli, že „spíše ano“.

6. Otázka pro vedené pracovníky

V šesté otázce pro vedené pracovníky byli respondenti tázáni, zda jim jsou úkoly zadávány a formulovány jasně a srozumitelně. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 11.

6. Jasnost a srozumitelnost zadávaných úkolů



Graf 11 – 6. otázka pro podřízené pracovníky – jasnost a srozumitelnost zadávaných úkolů

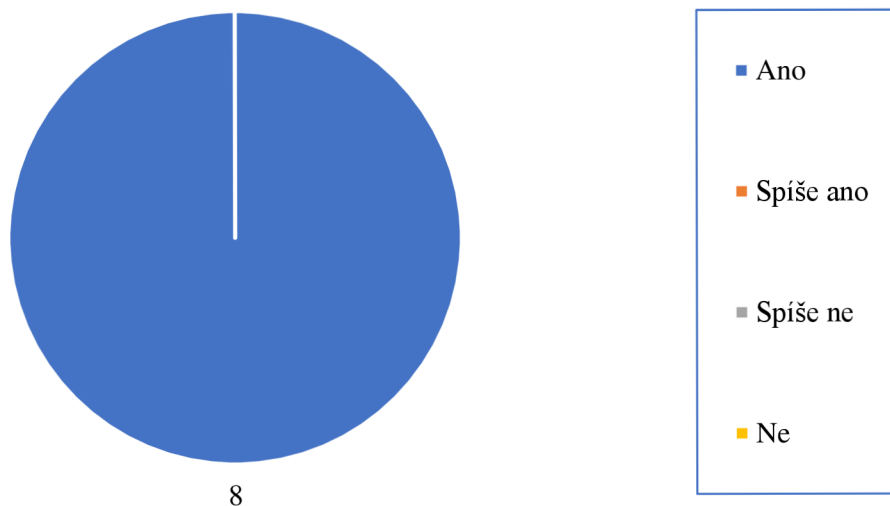
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že všichni respondenti odpovídali kladně. Dvacet osm respondentů (93,33 %) vybralo jasně pozitivní odpověď, že „ano“. Zbývají dva respondenti (6,67 %) vybrali méně jistotu, avšak pozitivní odpověď, že „spíše ano“.

6. Otázka pro manažery

V šesté otázce pro vedoucí pracovníky byli respondenti tázáni, zdali při zadávání úkolů věnují speciální pozornost tomu, je-li vše jasné. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 12.

6. Věnování speciální pozornosti tomu, zda jsou úkoly jasně zadány



Graf 12 – 6. otázka pro manažery – jasné a srozumitelné zadávání úkolů

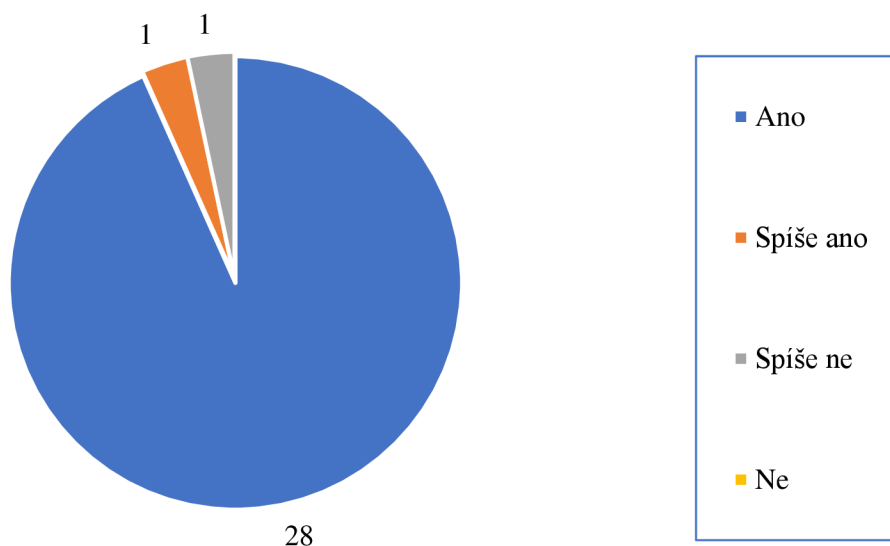
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že všichni zúčastnění manažeri (100 %) odpověděli, že věnují speciální pozornost tomu, je-li úkol zadán jasně.

7. Otázka pro vedené pracovníky

V sedmé otázce v dotazníku pro podřízené pracovníky, byli respondenti tázáni, zdali jsou role jednotlivých pracovníků jasně definovány a zdali vědí na koho se s čím obrátit. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 13.

7. Obeznamenost s rolemi a jejich rozdělením



Graf 13 – 7. otázka pro podřízené pracovníky – obeznámenost podřízených pracovníků s rolemi a jejich rozdělením

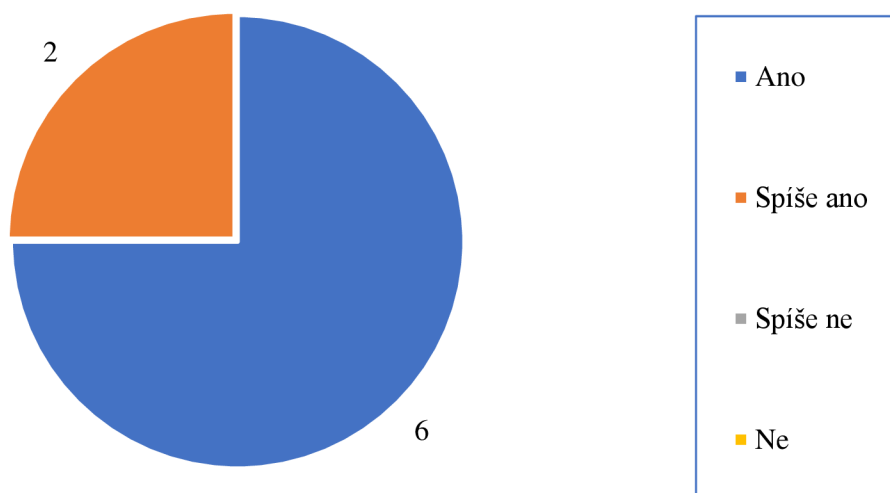
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že dvacet osm respondentů (93,33 %) vnímá role jednotlivých pracovníků jako jasně definované a vědí na koho se s čím obrátit. Jeden respondent (3,33 %) odpověděl pozitivně s menší jistotou, tedy, že „spíše ano“. Jeden respondent (3,33 %) zde odpověděl negativně, že „spíše ne“.

7. Otázka pro manažery

V sedmé otázce v dotazníku pro manažery byli respondenti tázáni, zdali vnímají důležitost v tom, aby byly role jasně definovány, aby byly jasně určené a každý věděl na koho se s čím obrátit. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 14.

7. Vnímání důležitosti v obeznámenosti pracovníků s rozdělením rolí



Graf 14 – 7. otázka pro manažery – vnímání důležitosti v obeznámenosti pracovníků s rozdělením rolí

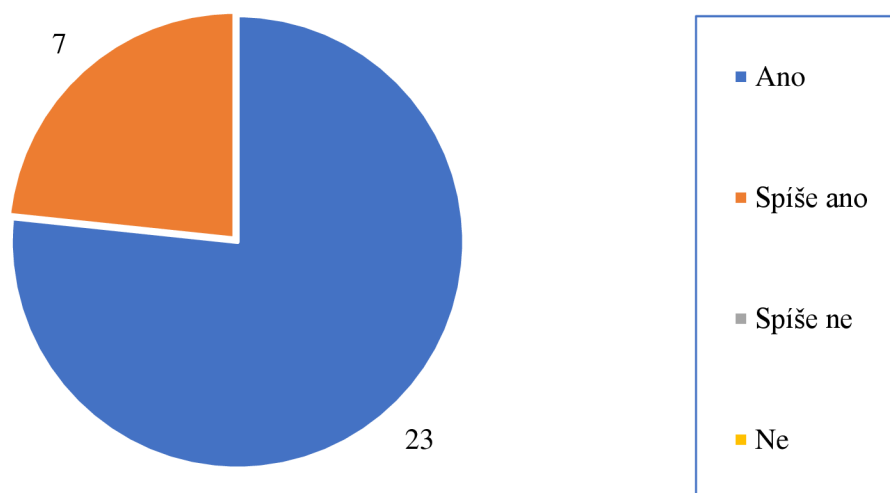
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že všichni manažeři vnímají důležitost v tom, aby byly role jasně definovány, aby byly jasně určené a každý věděl na koho se s čím obrátit. Šest respondentů (75 %) odpovědělo s jistotou, že „ano“. Dva respondenti (25 %) odpověděli s menší jistotou, že „spíše ano“.

8. Otázka pro vedené pracovníky

V osmé otázce v dotazníku pro podřízené pracovníky byli respondenti tázáni, zdali je jejich pracovní prostředí otevřeno novým návrhům a konstruktivní kritice. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 15.

8. Prostředí pozitivní komunikace



Graf 15 – 8. otázka – prostředí pozitivní komunikace

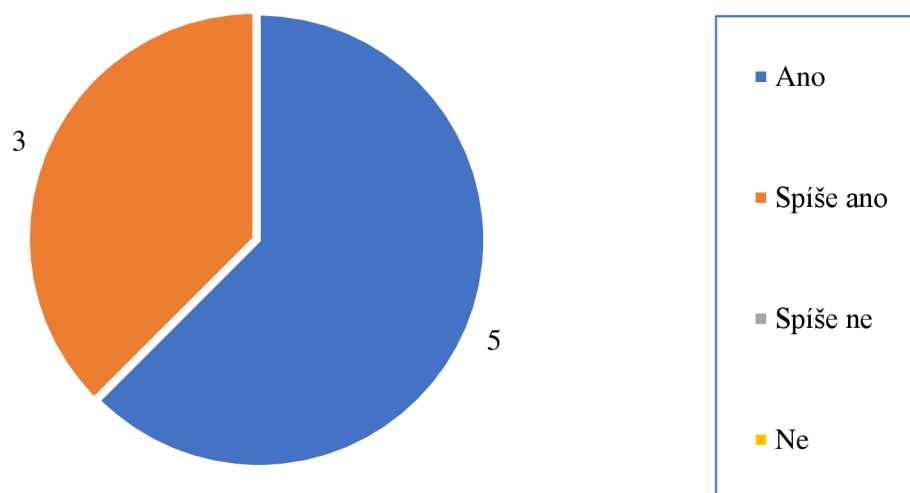
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že dvacet tři ze třiceti zúčastněných podřízených pracovníků (76,67 %) s jistotou vnímá, že je pracovní prostředí otevřeno návrhům či konstruktivní kritice. Zbýlých sedm respondentů (23,33 %) odpovědělo také kladně, s menší jistotou, že „spíše ano“.

8. Otázka pro manažery

V osmé otázce v dotazníku pro manažery byli respondenti tázáni, zdali vnímají jako důležité, aby na pracovním prostředí v jejich týmu panovala atmosféra pozitivní komunikace. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 16.

8. Důležitost prostředí pozitivní komunikace



Graf 16 – 8. otázka – vnímání důležitosti prostředí pozitivní komunikace ze strany manažerů

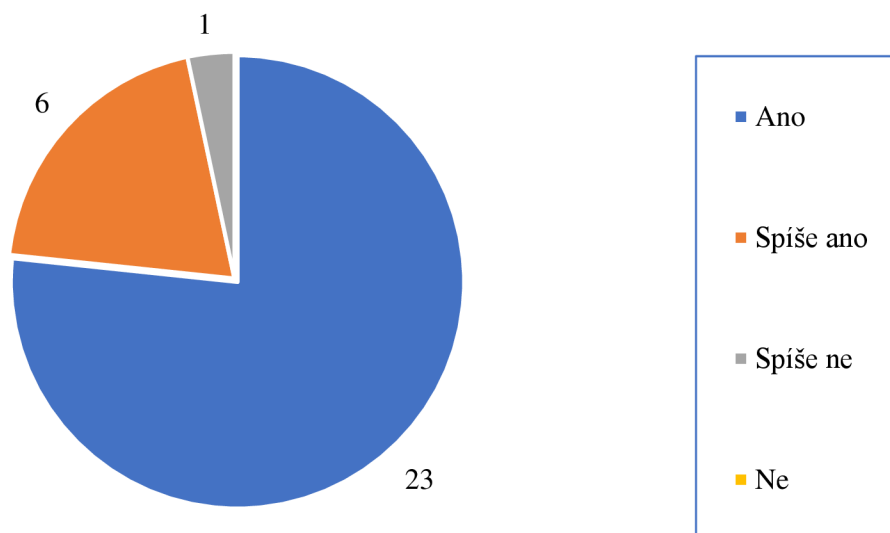
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že všichni manažeři vnímají prostředí pozitivní komunikace za důležité. Někteří manažeři více, někteří méně. Pět respondentů (62,5 %) odpovědělo s jistotou, že „ano“. Tři respondenti (37,5 %) odpověděli s menší jistotou, že „spíše ano“.

9. Otázka pro vedené pracovníky

V deváté otázce v dotazníku pro podřízené pracovníky byli respondenti tázáni, zdali jsou jejich vztahy se svými kolegy dobré, zdali mají vzájemný respekt a důvěru a jsou k sobě upřímní a otevření. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 17.

9. Vztahy s kolegy



Graf 17 – 9. otázka – vnímání vztahů mezi kolegy ze strany pracovníků

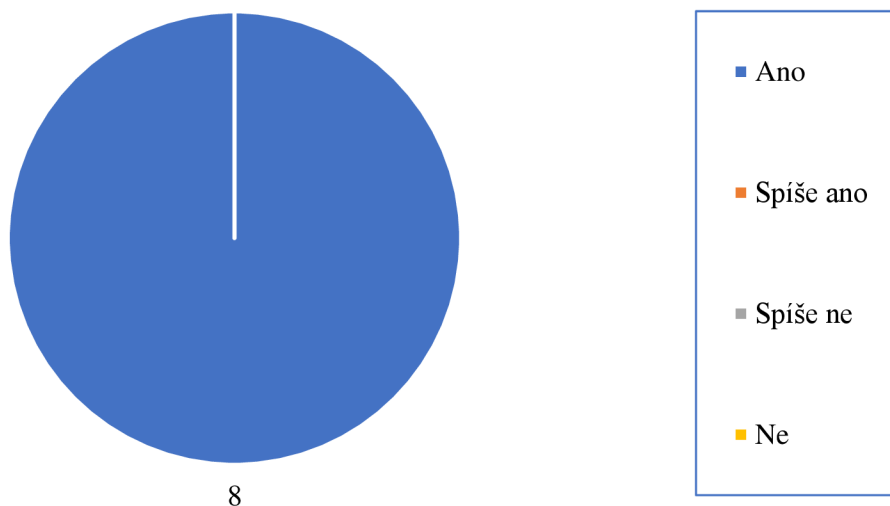
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že odpovědi jsou převážně pozitivní. Dvacet tři respondentů (76,67 %) odpovědělo s jistotou, že vztahy s jejich kolegy jsou dobré, že k sobě mají vzájemný respekt a důvěru, a že jsou k sobě otevření a čestní. Šest respondentů (20 %) odpovědělo s menší jistotou, že „spíše ano“ a jeden respondent (3,33 %) odpověděl negativně, že „spíše ne“.

9. Otázka pro manažery

V deváté otázce v dotazníku pro manažery byli respondenti tázáni, zdali jsou jejich vztahy se svými kolegy dobré, zdali mají vzájemný respekt a důvěru a jsou k sobě upřímní a otevření. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 18.

9. Vztahy s kolegy



Graf 18 – 9. otázka – vnímání vztahů mezi kolegy ze strany manažerů

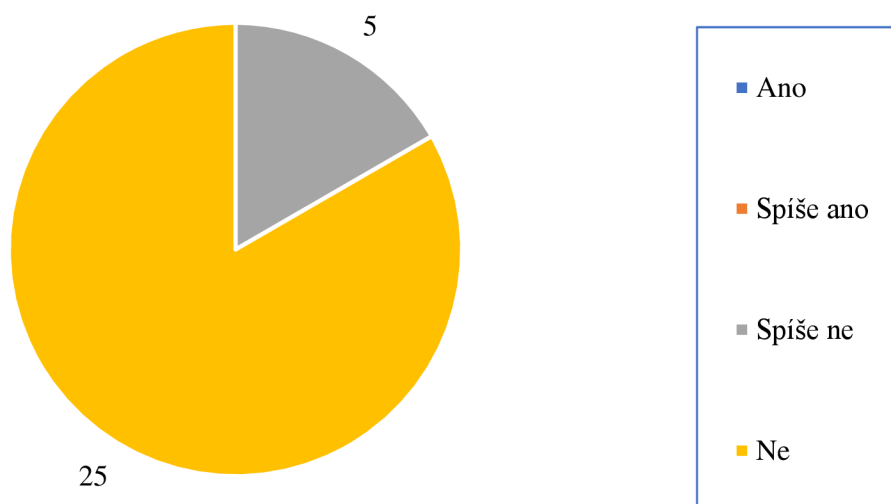
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že všech osm zúčastněných manažerů (100 %) vnímá vztahy se svými kolegy za dobré, že k sobě mají vzájemný respekt, důvěru a jsou k sobě upřímní a otevření.

10. Otázka pro vedené pracovníky

V desáté otázce pro podřízené pracovníky byli respondenti tázáni, zdali mezi nimi a svými kolegy na pracovišti panuje konkurence. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 19.

10. Konkurence s kolegy



Graf 19 – 10. otázka pro podřízené pracovníky – vnímání konkurence mezi kolegy

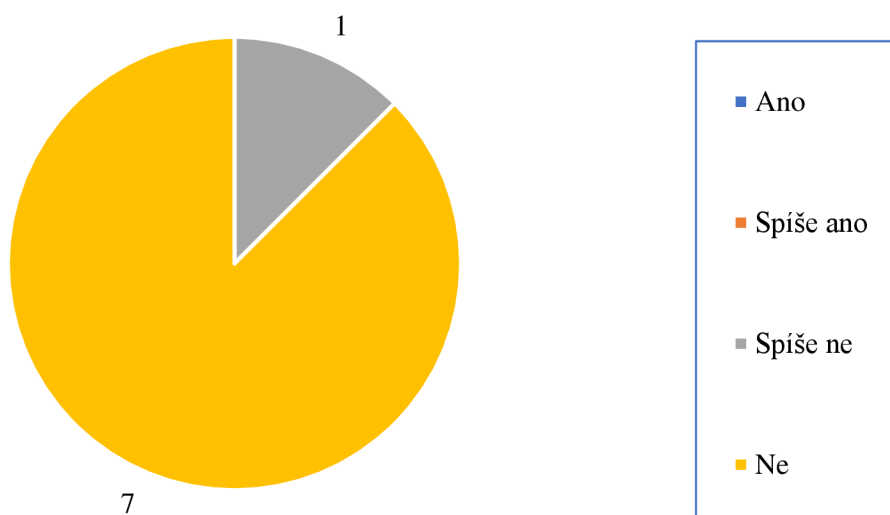
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že dvacet pět z třiceti zúčastněných pracovníků (83,33 %) nevnímají konkurenci mezi sebou a svými kolegy. Pět respondentů (16,67 %) odpovědělo s menší jistotou, že „spíše ne“.

10. Otázka pro manažery

V desáté otázce pro manažery byli respondenti tázáni, zdali mají pocit, že může být konkurence v jejich týmu k prospěchu. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 20.

10. Otázka prospěšnosti konkurence mezi kolegy



Graf 20 – 10. otázka pro manažery – otázka prospěšnosti konkurence mezi kolegy

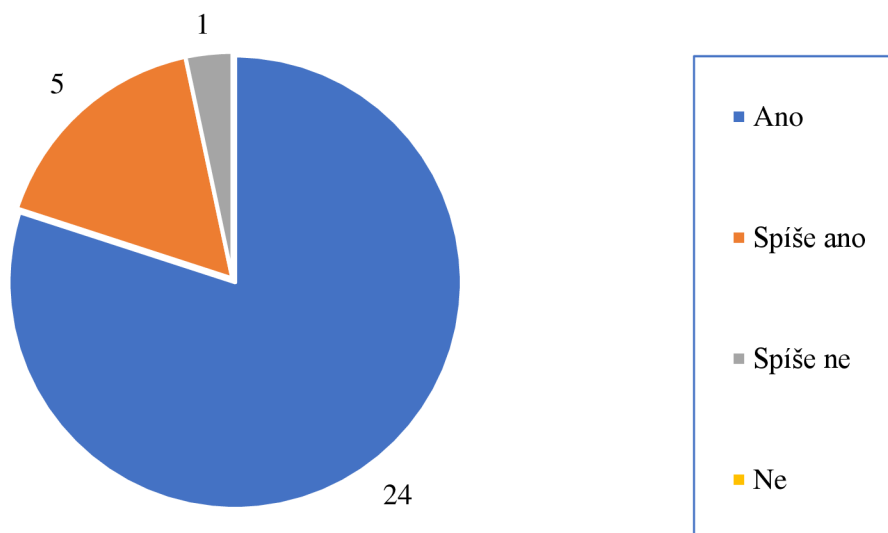
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že sedm z osmi zúčastněných manažerů (87,5 %) si nemyslí, že by konkurence mezi pracovníky v jejich týmu mohla být k prospěchu. Jeden manažer (12,5 %) odpověděl s trochu menší jistotou, že „spíše ne“.

11. Otázka pro vedené pracovníky

V jedenácté otázce v dotazníku pro podřízené pracovníky byli respondenti tázáni, zdali funguje mezi nimi a jejich kolegy kooperace. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 21.

11. Funkčnost kooperace mezi kolegy



Graf 21 – 11. otázka pro podřízené pracovníky – funkčnost kooperace mezi kolegy

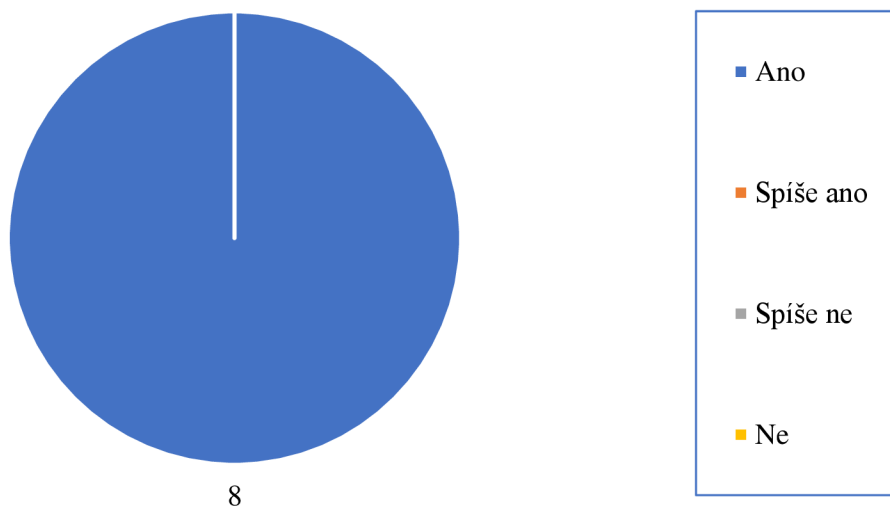
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že dvacet čtyři ze třiceti zúčastněných podřízených pracovníků (80 %) vnímají, že mezi nimi a jejich kolegy funguje kooperace. Dalších pět respondentů (16,67 %) odpovědělo rovněž pozitivně s menší jistotou, že „spíše ano“ a jeden respondent (3,33 %) odpověděl negativně, že „spíše ne“.

11. Otázka pro manažery

V jedenácté otázce v dotazníku pro manažery byli respondenti tázáni, zdali v týmu panuje mezi kolegy kooperace a zdali se jí snaží podporovat. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 22.

11. Podpora kooperace mezi pracovníky



Graf 22 – 11. otázka – podpora kooperace pracovníků ze strany manažerů

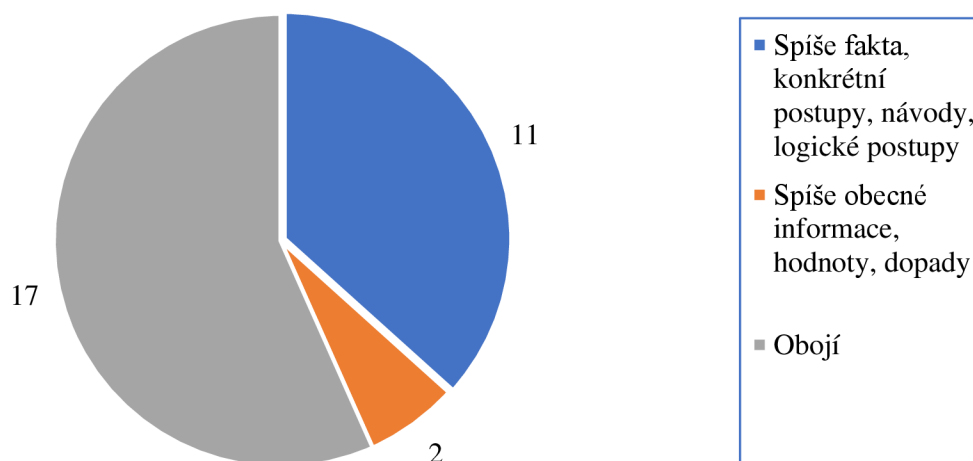
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že všichni zúčastnění manažeři (100 %) odpověděli pozitivně, že kooperace v týmu funguje, a že se ji snaží podporovat.

12. Otázka pro vedené pracovníky

Ve dvanácté otázce v dotazníku pro podřízené pracovníky byli respondenti tázáni na to, jakým způsobem jsou jim sdělovány informace od jejich přímých nadřízených při prezentacích či rozhovorech. Otázka byla směřována na to, zdali jsou informace předávány primárně ve formě faktů, konkrétních postupů, návodů a logických postupů, nebo spíše formou předávání obecných informací, hodnot a dopadů, anebo zdali jsou informace předávány v obou formách. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 23.

12. Způsob sdělování informací



Graf 23 – 12. otázka – jak pracovníci vnímají sdělení od manažerů

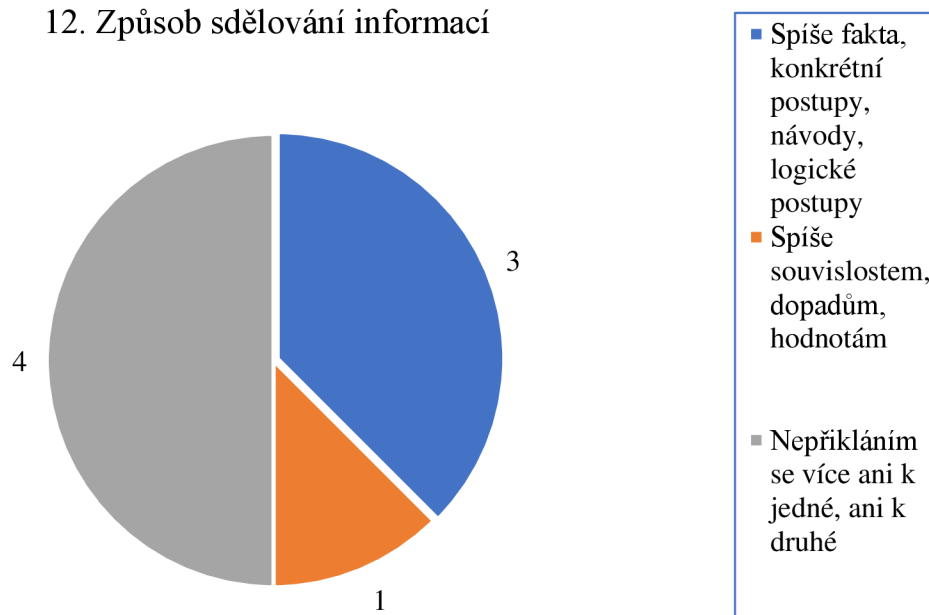
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že nejvíce podřízených pracovníků vnímá, že jsou informace od nadřízených pracovníků předávány v obou formách, tedy i fakt, konkrétních postupů, návodů a logických postupů a zároveň ve formě obecných informací, hodnot a dopadů. Sedmnáct respondentů ze třiceti odpovědělo, že „Obojí“. Jedenáct respondentů odpovědělo, že „Spíše fakta, konkrétní postupy, návody, logické postupy“ a dva respondenti odpověděli, že „Spíše obecné informace, hodnoty, dopady“.

12. Otázka pro manažery

Ve dvanácté otázce v dotazníku pro manažery byli respondenti tázáni, zda se při sdělování informací přiklání spíše ke sdělování faktů, konkrétních postupů, návodů a logických postupů, nebo spíše k souvislostem, dopadům a hodnotám, nebo se nepřiklání více ani k jedné či druhé formě. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 24.

12. Způsob sdělování informací



Graf 24 – 12. otázka – jakým způsobem manažeři předávají informace

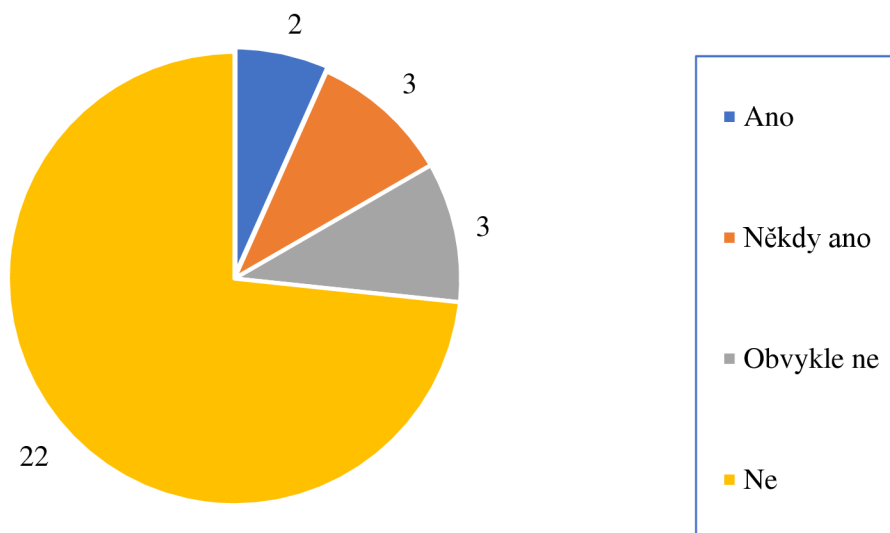
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že polovina zúčastněných manažerů (50 %) se nepřiklání ani k jedné či druhé formě sdělování informací. Tři respondenti (37,5 %) odpověděli, že se přiklání ke sdělování spíše faktů, konkrétních postupů, návodů a logických postupů. Jeden respondent (12,5 %) odpověděl, že se přiklání spíše ke sdělování souvislostí, dopadům a hodnotám.

13. Otázka pro vedené pracovníky

Ve třinácté otázce v dotazníku pro podřízené pracovníky, byli respondenti tázáni, zdali je pro ně někdy obtížné porozumět chování svých kolegů. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 25.

13. Obtížnost porozumění chování svých kolegů



Graf 25 – 13. otázka pro podřízené pracovníky – obtížnost porozumění chování kolegů

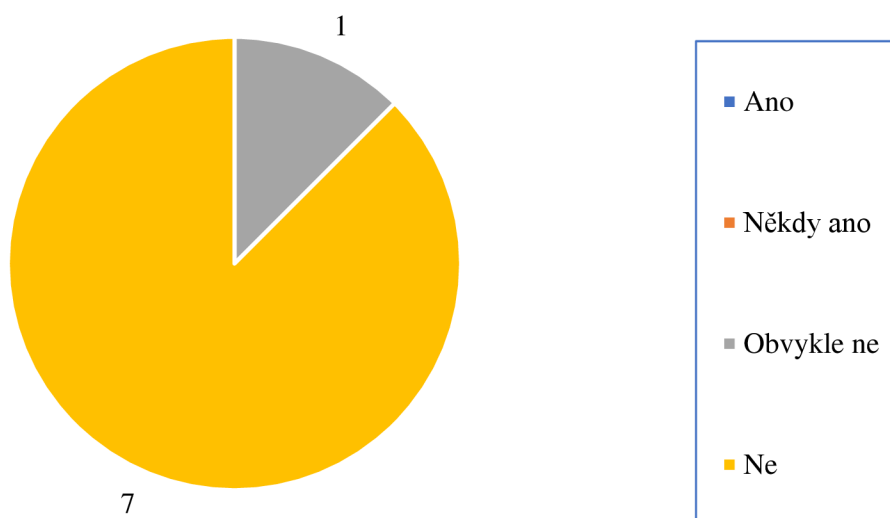
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že dvacet dva respondentů ze třiceti (73,33 %) odpovědělo jasně, že s porozuměním chování svých kolegů nemají problém. Tři respondenti (10 %) odpověděli s menší jistotou, že obvykle s porozuměním chování svých kolegů problém nemají. Tři respondenti (10 %) odpovědělo s menší jistotou, že je pro ně někdy obtížné porozumět chování svých kolegů. A dva respondenti (6,67 %) odpověděli s jistotou, že pro ně bývá obtížné porozumět chování svých kolegů.

13. Otázka pro manažery

Ve třinácté otázce v dotazníku pro vedoucí pracovníky, byli respondenti tázáni, zdali je pro ně někdy obtížné porozumět chování svých kolegů. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 26.

13. Obtížnost porozumění chování svých kolegů



Graf 26 – 13. otázka pro manažery – obtížnost porozumění chování kolegů

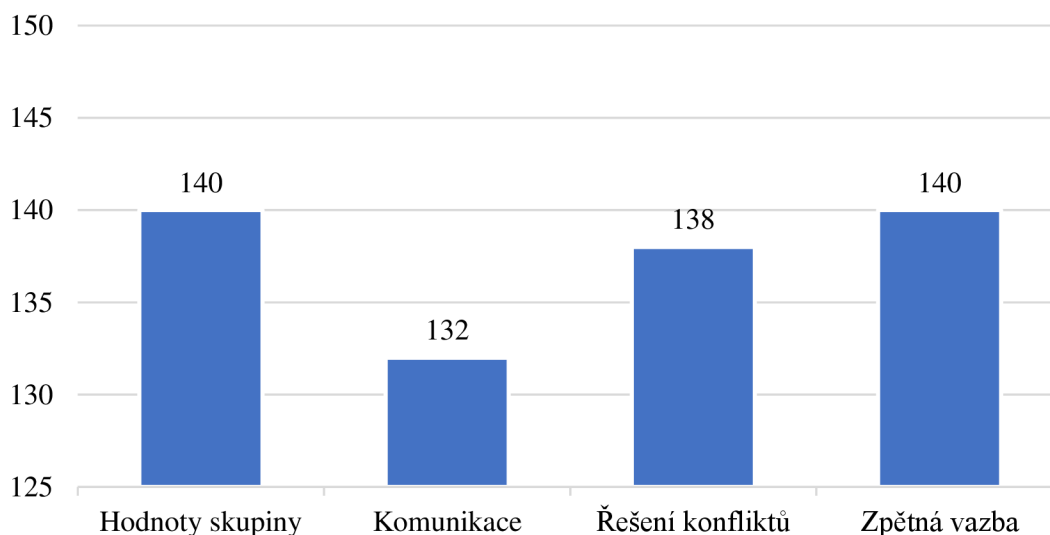
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že pro sedm ze zúčastněných manažerů (87,5 %) není obtížné rozumět chování svých kolegů. Jeden manažer (12,5 %) odpověděl s menší jistotou, že pro něj obvykle není obtížné porozumět chování svých kolegů.

14. Otázka pro vedené pracovníky

Ve čtrnácté otázce v dotazníku pro podřízené pracovníky byli respondenti požádáni o bodové ohodnocení jednotlivých týmových norem podle toho, jak s nimi souzní. Respondenti hodnotili na škále 1 až 5, přičemž 1 znamenala, že s nimi vůbec nesouzní a 5, že s nimi naprosto souzní. Hodnoceny byly normy: vyjadřované hodnoty skupiny, způsob komunikace mezi členy týmu, jakým způsobem se řeší konflikty a jak vypadá zpětná vazba. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 27.

14. Souznění s jednotlivými týmovými normami



Graf 27 – 14. otázka – souznění podřízených pracovníků s jednotlivými týmovými normami

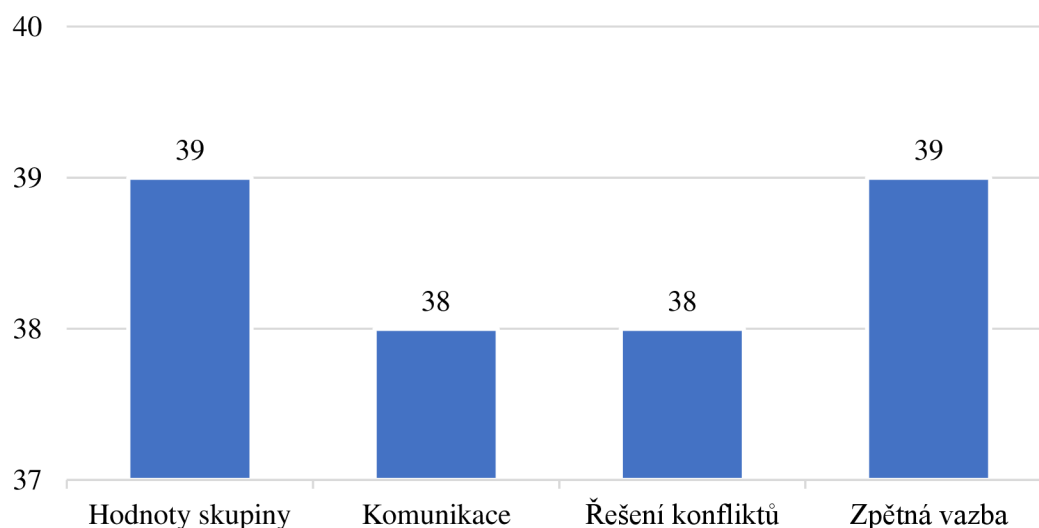
Zdroj: vlastní zpracování

Každá jednotlivá norma mohla získat maximálně 150 bodů v případě, že by všech třicet respondentů hodnotilo plným počtem bodů, tedy pěti. Z grafu je patrné, že nejvíce pracovníci souzní s vyjadřovanými hodnotami skupiny a tím, jak probíhá zpětná vazba. Obě tyto skupinové normy byly celkem ohodnoceny 140 body. Menší hodnocení dostala norma způsobu řešení konfliktů, která byla celkem ohodnocena 138 body a nejméně bodů (132 bodů) dostala skupinová norma způsobu komunikace mezi členy týmu.

14. Otázka pro manažery

Ve čtrnácté otázce v dotazníku pro vedoucí pracovníky byli respondenti požádáni o bodové ohodnocení jednotlivých týmových norem podle toho, jak jsou pro ně důležité. Respondenti hodnotili na škále 1 až 5, přičemž 1 znamenala, že je nevnímají vůbec jako důležité a 5, že je vnímají jako maximálně důležité. Hodnocené normy byly: vyjadřované hodnoty skupiny, způsob komunikace mezi členy týmu, jakým způsobem se řeší konflikty a jak vypadá zpětná vazba. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 28.

14. Důležitost jednotlivých týmových norem



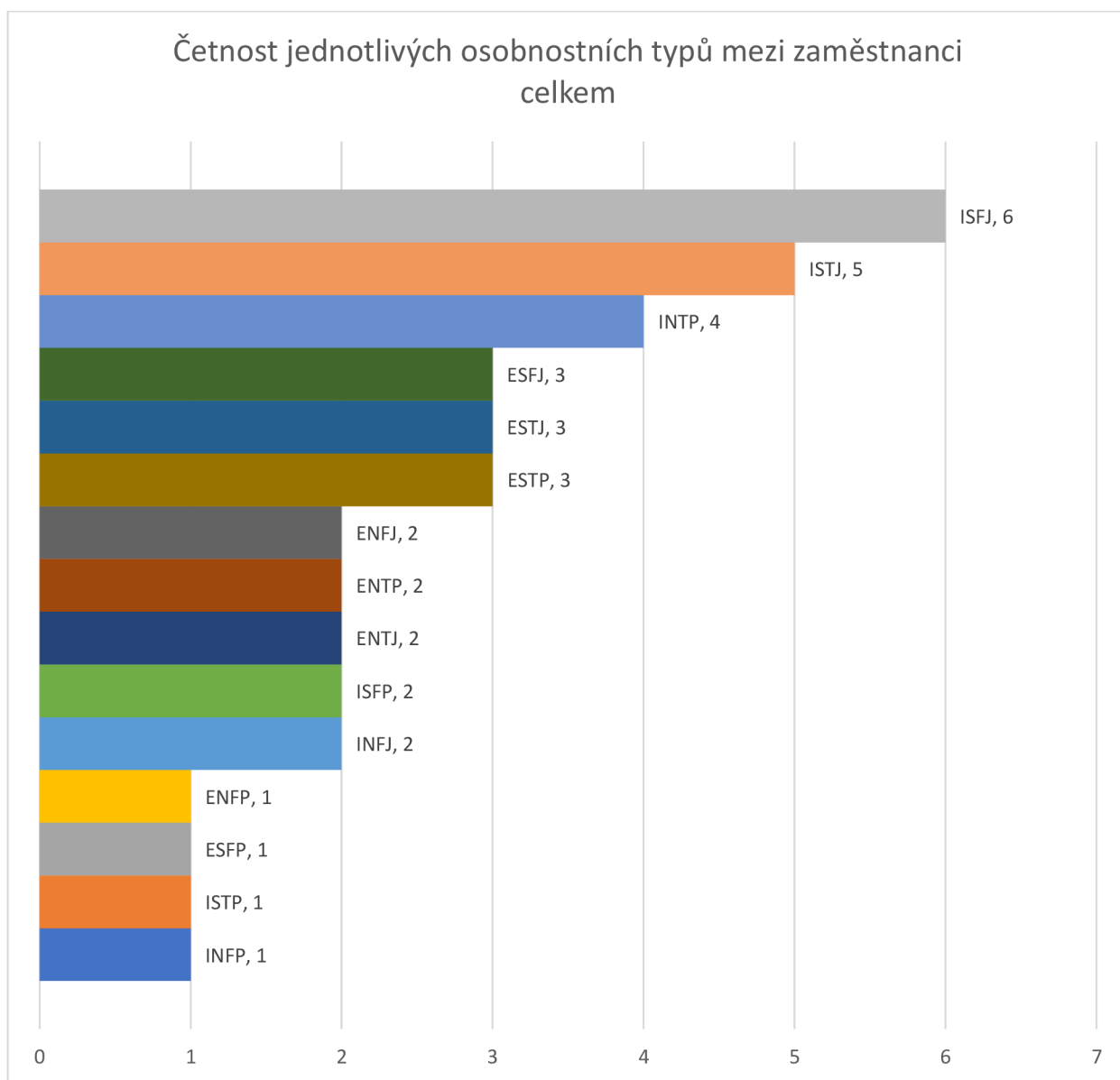
Graf 28 – 14. otázka pro manažery – důležitost jednotlivých týmových norem

Zdroj: vlastní zpracování

Každá jednotlivá norma mohla získat maximálně 40 bodů v případě, že by všech osm respondentů hodnotilo plným počtem bodů, tedy pěti. Z grafu je patrné, že největší důležitost manažeři vidí v normách vyjadřované hodnoty skupiny a v tom, jak vypadá zpětná vazba. Obě tyto normy získaly 39 bodů. O pouze jeden bod méně (38 bodů) získaly normy způsobu komunikace mezi členy týmu a jakým způsobem se řeší konflikty.

4.3 Analýza výsledků MBTI osobnostních testů

Četnosti jednotlivých osobnostních typů všech zaměstnanců, tedy manažerů i vedených pracovníků dohromady, byly zaneseny na Graf 29.



Graf 29 – zastoupení jednotlivých osobnostních typů v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že z celkových 38 respondentů vyšlo šesti respondentům (15,79 %), že jsou ISFJ. Pěti respondentům (13,16 %) vyšlo ISTJ. Čtyřem respondentům (10,53 %) vyšlo INTP. Osobnostní typy ESFJ, ESTJ a ESTP byly všechny zastoupeny třemi zaměstnanci (každý z těchto typů zastoupen z 7,89 %). Osobnostní typy ENFJ, ENTP, ENTJ, ISFP, INFJ byly všechny zastoupeny dvěma zaměstnanci (každý z těchto typů zastoupen z 5,26 %). Osobnostní typy ENFP, ESFP, ISTP a INFP byly všechny zastoupeny jedním zaměstnancem

(každý z těchto typů zastoupen z 2,63 %). Jediný osobnostní typ, který nebyl mezi zaměstnanci zastoupen byl INTJ.

Z výsledků rovněž vyšlo, že:

- V podniku převažuje zastoupení introvertů, kterých je celkem 21 (55,26 %) oproti 17 extravertům (44,74 %).
- V podniku převažuje počet lidí, který získává informace spíše pomocí smyslů než intuice. Smyslově orientovaných typů je v podniku 24 pracovníků (63,16 %) a intuitivně 14 (36,84 %).
- Co se rozhodování týče, výsledky si jsou docela blízko. 20 pracovníků (52,63 %) se rozhoduje především na základě myšlení a 18 pracovníků na základě citění (47,37 %).
- Co se otázky organizace života týče, převažuje typ rozhodování (J) v zastoupení 23 pracovníků (60,53 %) a lidé s převažujícím vnímáním (P) jsou zastoupeny (39,47 %).

V Tabulce 3 jsou osobnostní typy přiřazeny k jednotlivým oddělením, dále se tabulka dělí na manažery a řízené pracovníky. Na tabulce lze tedy vidět zastoupení osobnostních typů v jednotlivých odděleních, a to jak pro manažery, tak řízené pracovníky.

Oddělení	Manažeri	Řízení pracovníci
Service	ESTJ, INTP, ISFJ	3x ISFJ, 2x ISTJ, 2x INTP, 2x ESTJ, ENFJ, ESTP, ENTP, ESFJ, INFP, INFJ, ISTP
Sales	ENTJ, ESTP, ISTJ	ESTP, ESFJ, INFJ, ENTJ, ISTJ
Marketing and Product Support	ESFJ	2x ISFP, ENTP, ENFP
Finance and Logistics	ISTJ	2x ISFJ, INTP, ENFJ, ESFP

Tabulka 3 – zastoupení osobnostních typů v jednotlivých týmech

Zdroj: vlastní zpracování

5 Zhodnocení a doporučení

5.1 Tým Finance and Logistics

V tomto týmu je celkem šest zaměstnanců, z toho pět podřízených pracovníků (čtyři muži a jedna žena) a jedna manažerka.

Všech pět podřízených pracovníků odpovědělo, že jim vyhovuje styl komunikace s jejich kolegy. Manažerka rovněž projevila spokojenost se stylem komunikace, kterým komunikují její podřízení pracovníci. Kromě toho na otázku, zdali mají pracovníci dobré vztahy se svými kolegy, rovněž všichni odpověděli pozitivně, bez zaváhání. To svědčí o přátelských vztazích a dobré komunikaci mezi podřízenými kolegy v tomto týmu.

Z dotazníkového šetření plyne, že v týmu panuje klima podporující spolupráci, na pracovišti jsou dobré vztahy, důvěra a otevřenost. Role jsou dobře definované a rozdělené, to v dotazníkovém šetření potvrdili všichni respondenti tohoto týmu.

Výsledky však už nebyly tak jednoznačné ve vztahu ke komunikaci s přímým nadřízeným, a ačkoliv byly výsledky rovněž pozitivní, tak na otázku „Vyhovuje vám styl komunikace mezi vaším přímým nadřízeným a vámi?“ odpověděli tři respondenti, že ano, a dva respondenti, že „spíše ano“.

V komunikaci manažera s tímto týmem je potřeba si uvědomit, že se tým skládá z obou intuitivních (N) a smyslových (S) typů, čemuž je také třeba přizpůsobit komunikaci. Tato nespokojenost by mohla souviset s výsledkem dvanácté otázky (Jsou Vám při komunikaci (prezentace, rozhovory) od vašeho přímého nadřízeného sdělována spíše fakta či obecné informace?), na kterou dva respondenti odpověděli, že způsob sdělení je spíše ve formě faktů, konkrétních postupů, návodů a logických analýz. Zbylí tři respondenti odpověděli, že jsou informace sdělovány v obou formách, včetně sdělování hodnot, dopadů a obecných informací. Na těchto výsledcích, které nejsou jednotné však lze vidět, že komunikaci jednotliví pracovníci vnímají odlišně a každý může preferovat jinou formu.

Osobnostní typ manažerky v tomto týmu je ISTJ. Podřízení pracovníci jsou 2x ISFJ, ESFP, INTP a ENFJ.

Už v tomto rozdělení osobnostních typů je dobré brát na vědomí, že osobnosti smyslové preferují komunikace zaměřenou na fakta, postupy, návody atp., kdežto osobnosti intuitivní preferují spíše obecné informace, dopady, hodnoty. Intuitivní typ nevnímá realitu přímo a žije spíše tím, co by mohlo být než tím, co je. Nemají rádi rutinu, neradi dělají stejnou věc dvakrát a mají tendenci přeskakovat k závěrům. Smyslovým typům na druhé straně vyhovují detaily a fakta. Jsou spíše praktičtější a spoléhají na to, co znají – na zkušenosti.

Na tomto vcelku malém týmu může být zajímavé to, že pokud se na jednotlivé osobnosti hledí z pohledu kognitivních stylů, které jsou čtyři (ST, SF, NF, NT), jsou zde zastoupené všechny.

Kognitivní styl manažerky, ST, preferuje fakta a logiku a důvěřuje svým minulým zkušenostem. Tyto osobnostní typy se zaměřují na současnost a minulost, vyžadují okamžitou zpětnou vazbu a bývají velice přínosní v technických záležitostech. Je vhodné k nim přistupovat logicky a sdělovat jim logicky uspořádaná fakta.

Na druhé straně se mezi řízenými pracovníky nachází 3x SF, 1x NF a 1x NT.

SF také důvěřují svým zkušenostem z minulosti a také se zaměřují na současnost a minulost. Těmto lidem se doporučuje předávat praktické informace a popsat, jak to pomůže ostatním lidem.

NF zajímají morální aspekty a hodnoty. Zaměřují se na současnost a budoucnost. Těmto lidem je doporučováno ukazovat souvislosti, podporovat jejich vize a nezahrnovat je množstvím detailů.

NT vyžadují intelektuální prostředí. Doporučuje se projevovat respekt k inteligenci a dávat na výběr z logických možností.

Z popsaných odlišností je tedy zřejmé, že co se komunikace týče, mohlo by pomoci se především zaměřit i na ukazování souvislostí, popisování toho, čemu dané jednání pomůže nebo v čem bude prospěšné. Nekomunikovat pouze co bylo a je, ale také to, co může být (dopady).

Dalším bodem výzkumu v rámci tohoto týmu, který si zaslouží pozornost je atmosféra pozitivní komunikace. Na otázku, zdali je pracovní prostředí otevřeno novým návrhům či

konstruktivní kritice odpověděli tři členové týmu, že je a dva odpověděli s menší jistotou, že „spíše ano“. V tomto ohledu je za potřebí, aby si všichni byli jistí tím, že je tomu tým otevřený, především potom, že je tomu vedení otevřené. Může stačit právě malé zaváhání a návrh, který by mohl být velmi přínosný či konstruktivní kritika, kterou je potřeba vyřknout, zůstane u daného jedince, který se ji „nerozhoupe“ vytáhnout na povrch. Proto bych zde manažerce doporučil o tomto zaprvé informovat členy týmu a důkladně se ubezpečil, že to tak pracovníci opravdu vnímají a za druhé chválil projevenou iniciativu i v případě, kdy třeba daný návrh nebude příliš vyhovující.

V otázce, zdali je pro respondenty někdy obtížné porozumět chování svých kolegů odpověděli čtyři z pěti podřízených pracovníků, že ne a jeden, že „obvykle ne“. Manažerka na tuto otázku odpověděla rovněž s menší jistotou, že „obvykle ne“. Vzhledem k té lehké nejistotě vyplývající z odpovědi především manažerky bych doporučil přečíst si o osobnostních typech, a to alespoň o těch, které jsou zastoupeny v týmu podřízených, tedy INTP, ISFJ, ENFJ a ESFP. To by mělo vést k lepšímu chápání některému z jednání, pohnutek, přístupu a jiné svých podřízených pracovníků. A ačkoliv výsledky mezi podřízenými pracovníky byly jistější, mohlo by to být i pro ně přínosné.

V neposlední řadě stojí za zmínku souznění členů týmu se skupinovými normami, a to především zpětná vazba a způsob řešení konfliktů, které obě dostaly celkem 22 bodů ze 30. Tyto normy spolu úzce souvisí a manažer je může velmi ovlivnit, přeci jen je to on, kdo má v konfliktech často největší slovo, nastavuje pravidla pro to, jak se řeší a sám se jejich řešení mnohdy nevyhne. Normy obvykle určují právě to, jakým způsobem se dané situace řeší, kdo je řeší a dávají tomu jistá, někdy psaná, jindy nepsaná pravidla. Tady by tedy stálo za zvážení přenastavení těchto zaběhnutých přístupů tak, aby pracovníkům více vyhovovala. Při zavádění těchto změn bych doporučoval navštívit kurz zaměřený na zpětnou vazbu a řešení konfliktů nebo prostudování odborné literatury, která se těmito tématy zabývá. Ve druhém případě bych doporučil knihu: „Vedení lidí, týmů a firem“ od Jiřího Plamínka, CSc.

5.2 Marketing and Product Support

V týmu oddělení Marketing and Product Support je celkem 5 zaměstnanců. V týmu jsou čtyři podřízení pracovníci (tři muži a jedna žena) a jedna manažerka.

Tento tým má, zdá se, velmi dobrou komunikaci se svojí manažerkou. Na otázku, zdali jsou spokojeni se stylem komunikace s jejich přímým nadřízeným, odpověděli všichni čtyři podřízení pracovníci, že ano. Manažerka tohoto týmu rovněž odpověděla, že je spokojena s komunikací s podřízenými pracovníky. Potvrdila to i devátá otázka dotazníku, která byla pro manažery i podřízené pracovníky stejná. V této otázce respondenti odpovídali, zdali mají dobré vztahy se svými kolegy, zdali je přítomna důvěra, vzájemný respekt, otevřenost a čestnost. Na tuto otázku odpověděli rovněž všichni pozitivně, bez zaváhání, že „ano“.

Rozporuplnější odpovědi však byly na otázku, zdali vedou jednotlivé úkoly k naplňování vize a cílů podniku. Na tuto otázku odpověděli všichni pozitivně, avšak dva z respondentů odpověděli s menší jistotou, a to, že „spíše ano“.

Nejasné odpovědi na tuto otázku mohou plynout ze dvou důvodů. Problém může být na straně nedostačující obeznamenosti s cíli a vizí společnosti nebo nedostačujícím objasněním toho, jak jednotlivé úkoly přispívají k plnění cílů a jak a v čem jsou důležité. Doporučuji zjistit, která z těchto variant může způsobovat nejasnosti a následně věnovat více úsilí s obeznamováním svých podřízených pracovníků.

Tento tým sestává z ENTP, 2x ISFP, ENFP a manažerka ESFJ. Za tímto mohou stát odlišné kognitivní styly v týmu a je třeba tomu věnovat pozornost. Manažerka tohoto týmu je ESFJ a spolu s dvěma ISFP v týmu mají tendenci se zaměřovat na minulost a současnost. Naopak členové týmu ENTP a ENFP mají tendenci se soustředit spíše na současnost a budoucnost. Z toho plyne doporučení soustředit se více i na dlouhodobé cíle. V komunikaci a hodnocení se nesoustředit pouze to, jak si tým aktuálně stojí v plnění svých povinností a jak se mu zrovna daří, ale také na to, čeho tímto tempem lze dosáhnout, kam to povede, jaké to může mít dopady, čeho všeho lze dosáhnout. Brát více v potaz budoucnost a dlouhodobější cíle.

V otázce, zdali je pracovní prostředí otevřeno konstruktivní kritice odpověděli všichni respondenti pozitivně, avšak jeden ze čtyř členů týmu odpověděl s menší jistotou, že „spíše ano“. Z odpovědi je zřejmé, že je v týmu atmosféra pozitivní komunikace, avšak vždy je, co zdokonalovat, a i jeden respondent, který to tak vnímá, ale není si tím úplně jistý, stojí za to, podněcovat tuto atmosféru i nadále a snažit se ji prohlubovat a zlepšovat.

V podobném duchu vyšly i odpovědi na otázky, zdali jsou role mezi jednotlivými pracovníky jasně definovány – zdali pracovníci vědí s čím se na koho obrátit a další otázka na to, zdali funguje na pracovišti kooperace. Odpovědi na tyto otázky byly opět tři jasné „ano“ a jeden respondent odpověděl s menší jistotou, že „spíše ano“.

V otázce na souznění se skupinovými normami opět vyšly velmi slušné výsledky. Z celkových dvaceti bodů, které mohla každá norma získat, mají vyjadřované hodnoty 19 bodů, způsob komunikace mezi členy týmu plný počet, tedy 20 bodů, způsob řešení konfliktů 18 bodů a zpětná vazba také 18 bodů.

Výsledky tohoto oddělení jsou obecně velmi dobré, je však potřeba snažit se dál zejména ve výše zmíněné atmosféře pozitivní komunikace, a jasnosti rozdělení rolí. Dále by bylo vhodné se i zaměřit na to, zdali všem vyhovuje způsob, kterým se řeší konflikty, a jakým způsobem probíhá zpětná vazba. V neposlední řadě je manažerům i pracovníkům doporučeno prostudování jednotlivých osobnostních typů v týmu, pro lepší chápání vzájemných odlišností, sebe sama a potřeb druhých.

5.3 Sales

Tým tohoto oddělení sestává z osmi pracovníků. V týmu je pět řadových zaměstnanců (tři muži a dvě ženy) a tři manažeři (tři muži).

Mezi řadovými zaměstnanci jsou v týmu zastoupeny osobnostní typy ESTP, ESFJ, INFJ, ENTJ a ISTJ.

Mezi manažery to jsou ENTJ, ESTP a ISTJ.

V tomto týmu se našlo hned několik otázek s rozporupnými odpověďmi.

Na otázku spokojenosti pracovníků s komunikací s kolegy v týmu byly čtyři pozitivní odpovědi, že „ano“ a jedna negativní odpověď, že „spíše ne“.

Další zajímavé odpovědi vplynuly z otázky, zdali mezi sebou mají kolegové dobré vztahy a panuje mezi nimi důvěra, otevřenost, vzájemný respekt a otevřenost, zde byly tři jasné odpovědi, že „ano“, jedna s menší jistotou, že „spíše ano“ a jedna negativní, že „spíše ne“.

V otázce na to, zdali panuje mezi kolegy konkurence odpověděli tři respondenti, že ne a dva, že „spíše ne“.

A v neposlední řadě otázka, zda je pro pracovníky někdy obtížné porozumět chování svých kolegů, na kterou tři respondenti odpověděli, že „ne“ a dva, že „ano“.

Tento tým vybočuje především tím, že je prodejní, což může přirozeně navodit jistou konkurenci mezi kolegy, už i kdyby jen porovnávali své výsledky. Jednotlivci se mohou ocitnout v situaci, kdy sledují své vlastní cíle místo cílů společných. Je tedy dobré k tomuto přistupovat opatrně a zvážit do jaké míry může být toto soutěžení mezi kolegy na škodu a do jaké míry může posloužit jako motivace či jakýsi motor pro dosahování výsledků. V případě soutěžení je však potřeba udržovat týmového ducha, chválit jak úspěchy jednotlivců, tak úspěchy týmu, navozovat pospolitou atmosféru a atmosféru pozitivní komunikace. Dělat školení a předávat si cenné rady a tipy. Doporučení v tomto ohledu je podporovat jistého soutěživého ducha, který k obchodu může patřit, ale snažit se zamezovat vzájemnému konkurování – jasně stanovit, kdo se stará, o které klienty a také, kdo se postará o případné nové klienty a kde. Dále informovat kolegy o osobnostních rozdílech, o zastoupení osobnostních typů v týmu pro lepší chápání sebe a svých kolegů. A v neposlední řadě podporovat dobré vztahy mezi kolegy a podněcovat atmosféru pozitivní komunikace.

Takovéto prostředí může pomoci týmové práci, zlepšit vztahy mezi kolegy, odstranit konkurenci mezi kolegy, a naopak stimulovat kooperaci.

5.4 Service

Tento tým sestává z nejvíce lidí, celkem je v něm dvacet členů, z toho sedmnáct podřízených pracovníků a tři manažeři. Jeden z řadových zaměstnanců se však nezúčastnil výzkumu, a počítáme zde tedy s šestnácti respondenty ze strany podřízených pracovníků a třemi manažery. Z respondentů se v tomto týmu nachází patnáct mužů a jedna žena mezi řadovými zaměstnanci a tři muži na manažerských pozicích.

Na otázku, pro podřízené pracovníky, zdali respondentům vyhovuje styl komunikace s jejich kolegy odpovědělo dvanáct respondentů s jistotou, že jim vyhovuje. Tři odpověděli s menší jistotou, že „spíše ano“ a jeden respondent dokonce zvolil negativní odpověď, že „spíše ne“.

V tomto ohledu je pochopitelné, že v takovém množství lidí už není snadné, aby spolu všichni dobře vycházeli, už také z toho důvodu, že v tomto týmu je obrovské zastoupení různých osobnostních typů. Je zde zastoupeno celkem 11 osobnostních typů MBTI, a to 3x ISFJ, 2x ISTJ, 2x ESTJ, 2x INTP, ENFJ, ESTP, ENTP, ESFJ, INFP, INFJ a ISTP. Manažeři jsou ESTJ, INTP, ISFJ.

Na obdobnou otázku pro manažery – zdali jim vyhovuje styl komunikace, jakým spolu jednájí jejich podřízení pracovníci dokonce i jeden manažer odpověděl s nejistotou, že „spíše ano“, zbylí dva odpověděli, že „ano“, ale je zde vidět určitá nejistota i ze strany managementu.

Možná komunikační úskalí s jednotlivými osobnostními typy:

4x ISFJ (jeden z nich manažer) – řídí se manuály, závaznými postupy a směnicemi a bývají pobouřeni a pohoršeni, když tak někdo jiný nečiní a sám se na to občas snaží dohlížet. Nemají rádi neustále se měnící podmínky, nároky či pravidla.

3x ESTJ (jeden z nich manažer) – rádi dělají věci tak, jak se mají. Jsou věcní, konkrétní a klidní. Ztrácejí hlavu v momentě, kdy mají pocit, že se jim věci vymykají kontrole a v takovém případě mohou začít být v kolektivu hluční, prosazovat si svou a dělat věci po svém.

3x INTP (jeden z nich manažer) – jsou často vnímání, jako lidé, které je těžké pochopit. Jejich myšlení je precizní a jejich schopnost vysledovat nelogičnost, sebemenší rozpor či nekonzistentnost v myšlenkových pochodech či formulacích, může v druhých vyvolávat nepříjemné pocity. INTP jsou rovněž nemá trpělivost a pochopení pro druhé, pokud se chovají nelogicky nebo neprojevují dostatečnou intelektuální úroveň.

2x ISTJ – tento osobnostní typ si příliš nelibuje v týmové práci a mezilidské vztahy mu bývají vzdáleny. ISTJ mají rovněž sklon neuvědomovat si dopady svých činů na ostatní.

ENFJ – tito lidé jsou diplomatičtí, cení si spolupráce, nebývají manipulativní. Dokáže je však rozhodit strohé odmítnutí, urážka či lhostejný nezájem.

ESTP – tito lidé jsou velmi dobrými vyjednávači, necítí se být svazováni aktuálními předpisy či nařízeními.

ENTP – tento typ lidí dokáže být velmi přesvědčivý, výřečný, ale také nedočkavý a svou argumentační ofenzivou někdy mohou i zastrašit. Od ostatních očekávají, že budou stejně mentálně robustní, asertivní a schopní hájit své zájmy a vůči těm, kteří nejsou, mohou být netrpěliví či přezíraví.

ESFJ – bývají přátelštlí a pozorní k potřebám druhých. Zraňuje je však nezajem ze strany svého okolí.

INFP – prahnou po jednotnosti a po souladu chování a hodnot. S druhými umějí záležitosti silně prožívat.

INFJ – velmi dobře naslouchají a vnímají své okolí včetně mezilidské interakce. Těžko se vyrovnávají s kritikou, která je mířena spíše na jejich osobní stránku než na výsledky jejich práce.

ISTP – bývají velmi impulzivní a dokáží být velmi odbojní vůči autoritám a hierarchii, pokud jim nedávají smysl.

Z tohoto výčtu je patrné, že mezi jednotlivými osobnostními typy může docházet k rozporům, a že se velmi liší v základních věcech, které každý jedinec může brát jako samozřejmost.

S tímto souvisí i rozporuplné odpovědi na otázku, zdali je pro pracovníky někdy těžké porozumět chování svých kolegů. Na tuto otázku odpovědělo jedenáct z podřízených pracovníků, že „ne“. Dva odpověděli, že „obvykle ne“ a tři, že „někdy ano“. Z těchto výsledků už je patrné, že často může docházet k nepochopení jeden druhému, a mohou tak vznikat i konflikty, komunikační neshody či špatné vztahy.

Na otázku, zdali mají pracovníci dobré vztahy se svými kolegy a zdali je mezi nimi důvěra, vzájemný respekt, otevřenost a čestnost, odpovědi rovněž nebyly jednoznačné a korespondují s výše zmíněnými nesrovnalostmi v komunikaci a občasném nepochopení chování kolegů. Jedenáct respondentů na tuto otázku odpovědělo, že „ano“ a pět s nejistotou, že „spíše ano“.

V tomto ohledu vřele doporučuji obeznámit zaměstnance se zastoupením osobnostních typů v jejich týmu a nechat jim vhlédnout do popisu jednotlivých typů. Může to lidem samotným

dát jakousi zpětnou vazbu v lepším pochopení sebe sama, a navíc k lepšimu pochopení svého okolí a odlišností.

Dále doporučuji uspořádat teambuilding za účelem stmelení kolektivu a prohloubení vzájemných vztahů mezi kolegy. V případě teambuildingu bych volil zábavnou akci, která bude podporovat spolupráci a dá tak možnost kolegům se vzájemně lépe poznat. Vyzkoušet lze například „Treasure Hunt“, což je týmová soutěž, která má být strategická, vědomostní a má rovněž trénovat rozhodovací schopnosti a time management. Poptat takový teambuilding lze na webových stránkách „<https://www.z-agency.cz/cs/akce/treasure-hunt-teambuilding>“.

Na otázku, zdali jsou při komunikaci ze strany manažerů sdělována spíše fakta, konkrétní postupy, návody a logické postupy nebo spíše obecné informace, hodnoty a dopady nebo obojí, odpovědělo sedm respondentů (43,75 %), že spíše fakta, konkrétní postupy, návody a logické postupy a zbylých devět respondentů (56,25 %) odpovědělo, že je sdělováno obojí. V tomto ohledu bych doporučil přidat na sdělování těch obecných informací, hodnot a dopadů. Tuto situaci potvrdil i dotazník pro manažery, kde na obdobnou otázku, k jaké formě sdělování informací se manažeři přiklání, vybrali dva ze tří manažerů, že se přiklání ke sdělování faktů, konkrétních postupů a návodů. Tyto výsledky mohou souviset i s odpověďmi na otázku, zdali vedou jednotlivé úkoly týmu k naplňování vize a cílů společnosti, na kterou odpovědělo 13 pracovníků (81,25 %), že ano. Dva respondenti (12,5 %) odpověděli, že „spíše ano“ a jeden (6,25 %) dokonce, že „spíše ne“. Ty nejasné odpovědi mohou plynout z nepřilíšného sdělování dopadů a souvislostí, které mohou často motivovat pracovníky k výkonu nebo jejich úkolům dávat smysl, proto je doporučuji prosazovat a nezanedbávat.

6 Závěr

Diplomová práce se zaměřovala na analýzu kvality stávající týmové práce a na to, jak jsou splněny hlavní předpoklady pro efektivní fungování týmu ve společnosti Sysmex CZ s. r. o. Cílem práce bylo navrhnouti zlepšujících opatření ve vztahu k efektivnímu fungování týmů v podniku.

Praktická část se opírala o část teoretickou, která je výsledkem literární rešerše. Analýza situace v podniku byla provedena na základě dvou dotazníkových šetření, jednoho pro manažery a druhého pro vedené pracovníky. Oba dotazníky spolu úzce souvisely, aby se daly vzájemně porovnávat jejich výsledky a případně z jejich porovnání vyvozovat určité závěry.

Vedle dotazníkových šetření byly součástí analýzy také testy osobnostních typů MBTI. Na základě výsledků o složení osobnostních typů bylo mnohdy možné určit, v čem spočívá odhalený problém či nedostatek, zjištěný z dotazníkových šetření.

Cíl práce byl naplněn a výzkum skutečně odhalil některé nedostatky v podniku, na jejichž základě byla navržena doporučení pro jejich odstranění či alespoň jejich zlepšení. Nedostatky se týkaly především špatné komunikace mezi pracovníky, která šla mnohdy ruku v ruce s obtížností pracovníků porozumět chování svých kolegů, dále se týkaly přítomnosti konkurence mezi pracovníky, nesouzněním pracovníků s některými skupinovými normami či atmosféry pozitivní komunikace.

Kvalitní týmová práce, dobré vztahy a přátelská otevřená komunikace jsou základními pilíři pro správné a efektivní fungování moderního podniku, který chce rozvíjet inteligenční kapitál a vyhnout se vysoké fluktuaci zaměstnanců. Ať si podnik stanoví jakékoliv cíle, vždy v tom hrají roli zaměstnanci, pokud nepočítáme některé zaběhnuté automatizované procesy, a proto aby bylo jakýchkoliv cílů dosahováno, a bylo jich dosahováno efektivně, je třeba zaměstnancům dávat dobré podmínky a zajišťovat, aby byl jejich potenciál skutečně využíván, aby se cítili dobře a mohli pospolu dobře a efektivně fungovat a vzájemně se doplňovat.

Se zavedením navržených doporučení v podniku lze očekávat zkvalitnění týmové práce, spolupráce, vztahů a komunikace, a tím i dosažení vyšší spokojenosti zaměstnanců a efektivnější dosahování cílů podniku.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní zdroje

BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.

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

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.

HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9.

JUNG, Carl Gustav. *Psychologické typy*. Přeložil Karel PLOCEK, přeložil Petr BABKA. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1654-4.

KEIRSEY, David a Marilyn M. BATES. *Jaký jste typ osobnosti?* Praha: Grada, 2006. Testy (Grada). ISBN 8024714256.

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

KUBÁTOVÁ, Sláva. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-259-8.

KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.

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

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

STUHLÍK, Robert. *Tým snů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1776-0.

7.2 Internetové zdroje

Systemex. Úvodní slovo. Systemex.cz [online]. [cit. 13.3.2022]. Dostupné z:

<https://www.systemex.cz/o-spolecnosti/o-sysmexu.html>.

8 Přílohy

Příloha 1 – dotazník pro podřízené pracovníky

Příloha 2 – dotazník pro manažery

Příloha 1 – dotazník pro podřízené pracovníky

DP Sysmex

DP – dotazník

1. Jste muž či žena?

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

2. Z jakého jste oddělení?

Označte jen jednu elipsu.

a) Marketing and Product Support

b) Sales

c) Service

d) Finance and Logistics

3. Vyhovuje vám styl komunikace s vašimi kolegy?

Označte jen jednu elipsu.

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

4. Vyhovuje vám styl komunikace mezi vašim přímým nadřízeným a vámi?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

5. Vedou jednotlivé úkoly v týmu ke společnému naplňování vize a cílů společnosti?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

6. Jsou vaše úkoly formulovány jasně a srozumitelně?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7. Jsou role mezi jednotlivými pracovníky jasně definovány? Víte, co od koho očekávat, případně na koho se, s čím obrátit?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8. Je pracovní prostředí otevřeno novým návrhům či konstruktivní kritice?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9. Máte s kolegy dobré vztahy? (důvěra, vzájemný respekt, čestnost, otevřenost)

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

10. Panuje mezi vámi a vašimi kolegy konkurence?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

11. Funguje mezi vašimi kolegy kooperace?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12. Jsou Vám při komunikaci (prezentace, rozhovory) od vašeho přímého nadřízeného sdělována spíše fakta či obecné informace?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Spíše fakta, konkrétní postupy, návody, logické postupy
- b) Spíše obecné informace, hodnoty, dopady
- c) Obojí

13. Je pro vás někdy obtížné porozumět chování svých kolegů?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Někdy ano
- c) Obvykle ne
- d) Ne

Jak souzníte s následujícími týmovými normami? Hodnocení ve stylu skóre 1 (naprostý nesouhlas) až 5 (naprostý souhlas).

Rozložená
otázka 14

14. a) Vyjadřované hodnoty skupiny:

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nesouzním	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souzním

15. b) Způsob komunikace mezi členy týmu:

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nesouzním	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souzním

16. c) Jakým způsobem se řeší konflikty:

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nesouzním	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souzním

17. d) Jak vypadá/probíhá zpětná vazba:

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nesouzním	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souzním

15 otázka – MBTI

18. Vyberte, prosím Váš výsledek MBTI

Označte jen jednu elipsu.

ESTJ

ENTJ

ESFJ

ENFJ

ENTP

ENFP

ESTP

ESFP

ISTP

INTP

INTJ

INFJ

ISFP

INFP

ISTJ

ISFJ

Příloha 2 – dotazník pro manažery

DP Sysmex man

Dotazník pro vedoucí pracovníky

1. Jste muž či žena?

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

2. Z jakého jste oddělení?

Označte jen jednu elipsu.

a) Marketing and Product Support

b) Sales

c) Service

d) Finance and Logistics

3. Vyhovuje vám, jakým stylem spolu jednájí vaši podřízení pracovníci?

Označte jen jednu elipsu.

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

4. Vyhovuje vám styl komunikace mezi vašimi podřízenými pracovníky a vámi?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

5. Dbáte na prosazování cílů a vizí společnosti?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

6. Věnujete při zadávání úkolů speciální pozornost tomu, zdali je všechno jasné?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7. Vnímáte důležitost v tom, aby byly jasně určené role, a aby každý věděl na koho se s čím obrátit?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8. Je pro vaše pracovní prostředí důležitá atmosféra pozitivní komunikace – aby bylo otevřeno novým návrhům či konstruktivní kritice *Označte jen jednu elipsu.*

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9. Máte s kolegy dobré vztahy? (důvěra, vzájemný respekt, čestnost, otevřenost)

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

10. Může být konkurence mezi členy vašeho týmu k prospěchu?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

11. Panuje na pracovišti kooperace mezi jednotlivými pracovníky? Podporujete ji?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
 b) Spíše ano
 c) Spíše ne
 d) Ne

12. K jaké formě sdělení informací se přikláníte?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Spíše fakta, konkrétní postupy, návody, logické postupy
 b) Spíše souvislostem, dopadům, hodnotám
 c) Nepřikláním se více ani k jedné, ani k druhé

13. Je pro vás někdy obtížné porozumět chování svých kolegů?

Označte jen jednu elipsu.

- a) Ano
 b) Někdy ano
 c) Obvykle ne
 d) Ne

Jak důležité jsou pro vás následující týmové normy? napište skóre 1 (nejméně) až 5 (nejvíce).

rozložená 14.
otázka

14. a) Vyjadřované hodnoty skupiny:

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Nedůležité Velice důležité

15. b) Způsob komunikace mezi členy týmu:

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Nedůležité Velice důležité

16. c) Jakým způsobem se řeší konflikty:

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Nedůležité Velice důležité

17. d) Jak vypadá/probíhá zpětná vazba:

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Nedůležité Velice důležité

15. otázka – MBTI

18. Vyberte, prosím Váš výsledek MBTI

Označte jen jednu elipsu.

ESTJ

ENTJ

ESFJ

ENFJ

ENTP

ENFP

ESTP

ESFP

ISTP

INTP

INTJ

INFJ

ISFP

INFP

ISTJ

ISFJ