EKONOMICKÁ FAKULTA TUL

Bakalářská práce

Osobnostní profily v managementu rodinné firmy

Studijní program: B0413A050006 Podniková ekonomika
Studijní obor: Management služeb

Autor práce: **Tereza Jeníková**
Vedoucí práce: Ing. Ondřej Linhart
9309232823

Liberec 2023

EKONOMICKÁ FAKULTA TUL

Zadání bakalářské práce

Osobnostní profily v managementu rodinné firmy

Jméno a příjmení:	**Tereza Jeníková**
Osobní číslo:	E19000027
Studijní program:	B0413A050006 Podniková ekonomika
Specializace:	Management služeb
Zadávající katedra:	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok:	2021/2022

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce a zpracování odborné rešerše.
2. Vymezení pojmů v souvislosti s typologií osobnosti či s teorií týmových rolí, volba vhodného metodického přístupu.
3. Analýza současné situace ve vybrané rodinné firmě či firmách.
4. Vlastní přínos práce, návrhy na zlepšení současné situace či porovnání situace mezi dvěma firmami.
5. Vyhodnocení navrženého východiska a vyslovení závěrů.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: Čeština

Seznam odborné literatury:

- BELBIN, R. M, 2012a. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-851-0.
- BELBIN, R. M, 2012b. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3.
- ČAKRT, Michal, 2009. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-201-7.
- ROHM, Robert A, 2020. Positive personality profiles: discover insights into personalities to build better relationships. Voyages Press, Incorporated. ISBN 978-0-9641080-0-4.
- ČAKRT, Michal, 2009. *Typologie osobnosti pro manažery: Kdo jsem já, kdo jste vy?*. Praha: Management Press. ISBN 8072612018.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit. 2021-09-26]. Dostupné z: http://knihovna.tul.cz
- Konzultant: Vladimír Jeník, jednatel společnosti Skalsko

Vedoucí práce: Ing. Ondřej Linhart
9309232823

Datum zadání práce: 1. listopadu 2021
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

6. dubna 2023 Tereza Jeníková

Osobnostní profily ve vybraném podniku rodinné firmy

Anotace

Tato bakalářská práce je zaměřena na zkoumání osobnostních profilů v konkrétním rodinném podniku a na jejich analýzu pomocí vybrané metody. Práce se také zabývá rozdělením osobnostních typů podle teorií různých autorů. Největší pozornost je věnovaná metodě MBTI. Pomocí této metody jsou v praktické části práce analyzovány jednotlivé osobnostní typy v konkrétním rodinném podniku. Výsledkem práce je stanovení možných návrhů na zlepšení týmové spolupráce v podniku.

Klíčová slova

Extroverze, introverze, MBTI, rodinné podnikání, temperament, tým, typologie osobnosti.

Personal profiles in the selected family business

Annotation

This bachelor's thesis is focused on a investigation of personality profiles in a specific family business and their analysis using the selected method. The thesis also ocuppies with the several aproaches of personality types according to the theories of various authors. The greatest attention is paid to the MBTI method. Using this method, individual personality types in a specific family business are analyzed in the practical part of the work. The result of the work is the determination of possible proposals for improving teamwork in the company.

Keywords

Extroversion. introversion, MBTI, family business, temperament, team, personality typology.

Poděkování

Tímto způsobem bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Ondřeji Linhartovi za rady a odborné konzultace, které mi během psaní práce předal. Dále bych také ráda poděkovala podniku a jeho majiteli Lukáši Tichému za poskytnutí podrobných informací, které byly použity pro analýzu v praktické části. Závěrem bych ráda poděkovala spolužákům a přátelům za poskytnutí podpory při psaní.

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ **10**

SEZNAM TABULEK **11**

SEZNAM ZKRATEK **12**

ÚVOD **13**

1 RODINNÉ PODNIKÁNÍ **14**

1.1 RODINA 14

1.2 PODNIKÁNÍ 14

1.3 RODINNÁ OBCHODNÍ KORPORACE 15

1.4 RODINNÁ OBCHODNÍ ŽIVNOST 15

1.5 VÝHODY A NEVÝHODY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ 17

1.6 RODINNÉ PODNIKÁNÍ V DOBĚ PANDEMIE 18

2 ROZDĚLENÍ PODNIKŮ DLE PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ **19**

2.1 RODINNÝ ZÁVOD 19

2.2 RODINNÉ SESKUPENÍ (RODINNÝ KVAZI ZÁVOD) 19

2.3 RODINNÁ OBCHODNÍ KORPORACE 19

3 TYPOLOGIE OSOBNOSTI **20**

3.1 TEMPERAMENT 20

3.2 HIPPOKRATOVA TEORIE TEMPERAMENTU 21

3.3 TEORIE TEMPERAMENTU DLE KRETSCHMERA 23

3.4 JUNGOVA TYPOLOGIE OSOBNOSTI 24

3.5 TEORIE TEMPERAMENTU PODLE H. J. EYSENECKA 24

4 TYPOLOGIE MBTI **27**

4.1 ROZDĚLENÍ TYPOLOGIE DLE JEDNOTLIVÝCH DIMENZÍ 29

4.1.1 První dimenze *29*

4.1.2 Druhá dimenze *29*

4.1.3 Třetí dimenze *29*

4.1.4 Čtvrtá dimenze *30*

4.1.5 Pátá dimenze *30*

4.2 ROZDĚLENÍ OSOBNOSTÍ PODLE NÁSLEDUJÍCÍCH ŠESTNÁCTI TYPŮ: 31
4.2.1 Analytici *31*
4.2.2 Diplomaté *32*
4.2.3 Strážci *33*
4.2.4 Průzkumníci *34*
5 ANALÝZA UPLATNĚNÍ TYPOLOGIE MBTI V RODINNÉM PODNIKU 36
5.1.1 Charakteristika vybrané společnosti *36*
5.1.2 Cíl a metodika výzkumu *37*
5.1.3 Sběr dat *37*
5.1.4 Struktura použitého dotazníku *38*
5.2 VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z DOTAZNÍKU 38
5.2.1 Majitel – turbulentní dobrodruh (ISFP – T) *38*
5.2.2 Provozní – vedoucí (ESTJ – A) *40*
5.2.3 Matka – konzul (ESFJ – T) *42*
5.2.4 Neteř – asertivní logistik (ISTJ – A) *44*
5.3 VÝSLEDKY VÝZKUMU 46
ZÁVĚR 50
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ 51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 53
SEZNAM PŘÍLOH 55

Seznam obrázků

Obrázek 1 Procentuální vyjádření rodinných podniků v Evropě 16
Obrázek 2 Typologie osobnosti dle Kretschmera 23
Obrázek 3 Rozdělení temperamentů dle Eysenecka..... 25
Obrázek 4 Organizační struktura firmy 37
Obrázek 5 Graf procentuálního vyjádření rysů osobnosti – turbulentní dobrodruh..... 39
Obrázek 6 Graf procentuálního vyjádření rysů osobnosti – vedoucí 40
Obrázek 7 Graf procentuálního vyjádření rysů osobnosti – konzul 42
Obrázek 8 Graf procentuálního vyjádření rysů osobnosti – asertivní logistik 44

Seznam tabulek

Tabulka 1 Typologie osobnosti 25
Tabulka 2 Rozdělení typologie MBTI dle konkrétních písmen| 28
Tabulka 3 Procentuální vyjádření potenciálu osobnosti majitele 38
Tabulka 4 Procentuální vyjádření potenciálu osobnosti provozní 40
Tabulka 5 Procentuální vyjádření potenciálu osobnosti matky majitele 42
Tabulka 6 Procentuální vyjádření potenciálu osobnosti neteře 44

Seznam zkratek

MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
NOZ	Nový občanský zákoník
HDP	Hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu

Úvod

V současné době je rodinné podnikání nedílnou součástí ekonomik všech zemí světa. Toto podnikání se od ostatních odlišuje předáváním nejen podniku, ale i zkušeností, znalostí a dovedností, které mohly jednotlivé generace v průběhu let získat. I přes to, že se tato forma podnikání vyskytuje o něco méně, než tomu bylo kdysi, některé podniky dodržují rodinnou tradici a své podnikání si dál předávají z generace na generaci. Rodinné podnikání je poněkud osobnější formou podnikání, které má jako každé jiné podnikání své silnější a slabší stránky. Výjimečnost této formy je možné vidět v utužování rodinných vztahů například v době pandemie, která ovlivnila nejen finanční stránku všech podniků a zejména podniků, které podnikaly v odvětví služeb tak psychickou stránku členů rodiny.

Chování a vystupování v konkrétních situacích se může u lidí velmi lišit, i přes to, že se v rodinném podniku jedná pouze o rodinné příslušníky. Snažit se porozumět a pochopit jednání a chování druhých lidí nám může pomoci typologie osobnosti. Jednotlivé typologie nám mohou pomoci vysvětlit, proč se lidé svým jednáním, chováním, vystupováním a projevováním v konkrétních situacích mohou lišit. Každá typologie má odlišný koncept vnímání osobnosti, přičemž není možné říct, která z nich má lepší nebo horší hodnotící kritéria. Jak tomu bývá téměř ve všem i typologie se v jednotlivých letech vyvíjely a utvářely, proto se každá z nich na vnímaní lidské osobnosti dívá z trochu jiného úhlu pohledu.

Cílem práce je provést analýzu v podniku pomocí vybrané metody MBTI a na jejím základě určit konkrétní doporučení vybranému rodinnému podniku na zlepšení týmové spolupráce. Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou, ve které bude popsané rodinné podnikání a také jednotlivé rozdělení typologií osobnostní dle různých přístupů. Druhá část je zaměřena na část praktickou, která se bude zabývat analýzou jednotlivých osobnostních profilů dle metody MBTI právě v konkrétním rodinném podniku.

1 Rodinné podnikání

V České republice byla historie rodinného podnikání poněkud jiná než v jiných státech v důsledku socialistického režimu. Typologii rodinného podnikání je možné zachytit různými způsoby jako například finančními, psychologickými, právními a některými dalšími (Jáč, Karhanová, Horynová, Zbránková, 2017).

1.1 Rodina

Dle právního řádu České republiky se rodinné podnikání nedefinuje jako pojem, který je samostatný. Právní řád definuje pojem rodina, který spojuje s pokrevními vztahy, manželstvím, odpovědností, adopcí, nebo s pomocí.

V Evropě je pojem rodina stavěn na těchto čtyřech aspektech:

- Biologické spojení rodičů a dětí, nebo spojení s dětmi pomocí adopce
- Trvalé soužití jednoho muže a jedné ženy
- Děti pomáhají v domácnosti podle jejich možností a vzhledem k jejich stáří, čímž přispívají k vytváření dobrých rodinných vztahů
- Členové domácnosti žijí všichni pospolu (tzv. pod jednou střechou)
  (Jáč, Karhanová, Horynová, Zbránková, 2017).

Rodinný podnik dále můžeme chápat jako podnik, který je ve vlastnictví rodiny, některého z členů rodiny, nebo je ovládaná rodinou, nebo některým z jejích členů, se záměrem předat podnik další generaci (Jáč, Karhanová, Horynová, Zbránková, 2017).

1.2 Podnikání

Podle přesné definice je podnikání definováno jako samostatná výdělečná činnost, která je provozována pod vlastním jménem, na vlastní účet, na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku na základě živnostenského, nebo jiného oprávnění (Jáč, Karhanová, Horynová, Zbránková, 2017).

1.3 Rodinná obchodní korporace

Za rodinnou obchodní korporaci je možné považovat takový podnik v němž jeden z členů rodiny působí jako člen statutárního orgánu, má většinovou část hlasovacích práv a působí jako člen dozorčí rady, nebo prokurista (MPO, 2020).

MPO oficiálně definuje rodinné obchodní podnikání takto:

„Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace."

1.4 Rodinná obchodní živnost

Pod pojmem rodinná živnost je možné si představit živnost, ve které alespoň jeden z rodinných členů podniká na základě živnostenského, či jiného oprávnění. Další podmínkou, kterou musí dodržet je vložení majetku minimálně dvou rodinných příslušníků včetně jejich podílení se na právní moci (MPO, 2020).

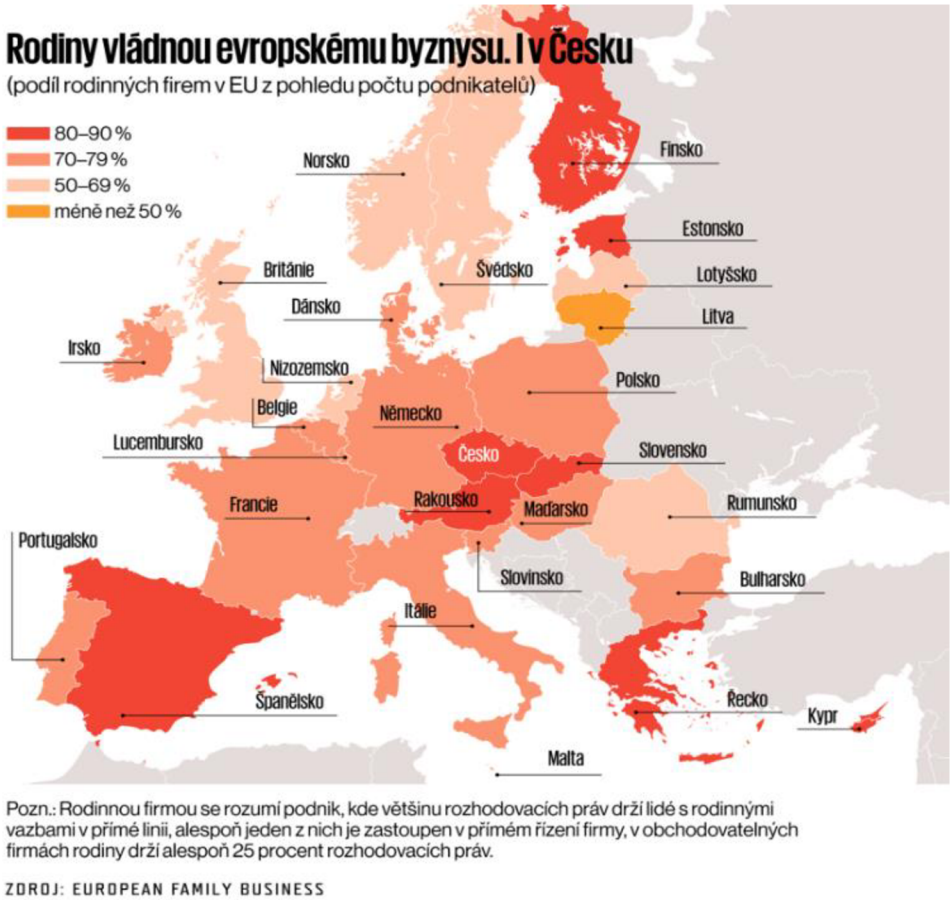
Za členy rodiny jsou považováni manželé, sourozenci, švagři, děti, nebo vnuci. V případě rodinného podnikání se tyto vztahy posuzují podle vztahu ke konkrétnímu ekonomickému subjektu, nebo zakladateli (Jač, Karhanová, Horynová, Zbránková, 2017).

Dále MPO definuje rodinnou živnost jako:

„Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí práci anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z člen této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu."

Rodinné podnikání má jako každé jiné podnikání mnoho kladů, ale i záporů. V případě rodinných podniků se klade velký důraz na kvalitu poskytovaného zboží, nebo služeb. Podniky si chtějí zachovat dobré jméno, které bude následně předáno budoucí generaci (Rabušicová, 2016).

Mapa níže procentuálně popisuje podíl rodinných podniků v Evropě k celkovému počtu všech soukromých podniků v konkrétních státech. Jak je možné vidět na obrázku počet rodinných podniků se v České republice pohybuje mezi 80–90 %. Stejně to mají i další země například Finsko, Slovensko nebo Rakousko. Mezi 70–79 % se pohybuje například Německo, Francie, nebo Maďarsko. O něco méně těchto podniků je například v Británii, nebo Norsku, kde se výskyt rodinných podniků pohybuje 50–69 %. Méně než 50 % se vyskytuje pouze v Litvě (Klimeš, 2019).



Obrázek 1 Procentuální vyjádření rodinných podniků v Evropě

Zdroj:(Klimeš,2019)

1.5 Výhody a nevýhody rodinného podnikání

Za výhodu této formy podnikání je možné považovat vzájemnou pospojitost jednotlivých členů rodiny. Předpokládá se, že zaměstnanci vnímají hodnotu podniku, na které se chtějí podílet a dál ji rozvíjet. Tyto podniky investují většinu zisků, které vydělají zpátky do svého podnikání, protože předpokládají existenci podniku pro další a další generace. Nevýhodou může být například neúspěch podniku, pokud se podniku nebude dařit, nebude se dařit ani celé rodinně. O příjem tedy nepřijde jeden člen rodiny, ale celá rodina. Mohou také nastat situace, kdy je těžké rozdělit pracovní a osobní život, členové mohou mít jiné názory, nebo by raději zvolili jiné postupy v rozhodování. Avšak i přes tyto problémy se rodinným podnikům daří na trhu velice dobře, v jejich rukách je dnes přibližně přes 80% světového podnikání. Největší počet rodinných podniků je ve Spojených státech, tam tyto podniky tvoří okolo poloviny HDP. Přesný počet rodinných podniků na území České republiky je neznámý, odhadem se počet podiků pohybuje přibližně okolo třetiny z celkového počtu podniků, které na trhu existují (Jáč, Rydvalová, Horynová, Zbánková, 2017).

K převzetí rodinného podniku povětšinou dochází z předávání z generace na generaci. Původní vlastník podniku už dále podnikat nechce, a tak se rozhodne, že podnik předá dál. K zachování rodinné tradice bývá podnik předáván většinou jednomu z potomků, nebo více potomkům. Pokud je rodinný podnik přepsán na více vlastníků, musí mít vlastnící velmi dobré vztahy, aby se podnik udržel, pokud se jejich názory rozchází a nedovednou se shodnout podnik může skončit likvidací, nebo vyplacením jednoho ze společníků. Lepší formou je tedy přepsání pouze na jednoho vlastníka, kdy hrozí menší riziko úpadku podniku. Výhodou tohoto podnikání je mimo jiné, že budoucí vlastníci mohou získávat zkušenosti od původního vlastníka již od dětství (Drášilová,2019).

1.6 Rodinné podnikání v době pandemie

Podniky základající rodiny jsou v České republice velmi důležitou a nedílnou součástí ekonomiky. Lze o nich říci, že jsou páteří celé ekonomiky. Pandemie zasáhla všechny podnikatele, někteří z nich dlouhou nepříznivou pandemickou situaci neustáli. V rodinném podnikání dochází k propojení podnikání a rodiny, v době pandemie tyto podniky ukázaly, jak dokáží rychle reagovat na stále se měnící situaci. Právě proto, že tvoří velkou část podnikatelské sféry odborníci veřili, že jejich existence může napomoci ke zlepšení ekonomické situace. Největši dopad měla situace na rodinné podniky podnikající v ubytovacích zařízeních, nebo pohostinsví. Stáhnout svoje výdaje muselo až 90 % podniků, které musely sáhnout do svých rezerv, aby byly shopné přežít. Některé z nich také investovaly do nových marketingových postupů, tak aby bylo možné dosáhnot alespoň nějakého příjmu (Eva Ulrychová, 2021).

Zaměstnance propouštělo pouze 15 % podniků. Podniky si zařizovaly možnosti snížení, nebo odložení splátek u svých bank. Až 66 % podniků muselo k financování podniku využít svoje vlastní úspory a právě v tom měly rodinné podniky výhodu, vzájěmně si napomohly řešit težkou situace a disponovaly určitými rezervami. Okolo 5 % těchto podniků uznalo, že během pandemie řešily neshody. Ostatní zmíňily, že tato situace vedla k tomu, aby rodina držela pospolu a vzájemně se podporovaly. Vláda se snažila finančně pomoci podnikům v těžké situaci a nabídla finanční pomoc v podobě příspěvků, některé se týkaly například odložení daňové povinnost. Mnoho podnikům tato pomoc nepomohla a po pandemii už svoje podnikání neobnovily (MPO, 2020).

2 Rozdělení podniků dle právní formy podnikání

Rozdělení podniků dle právní formy podnikání je odvozena v NOZ, a dále doplněna informacemi, ze kterých je možné data čerpat. Typologii rodinných podniků je možné rozdělit následujícím způsobem.

2.1 Rodinný závod

Rodinným závodem se rozumí podnikání fyzických osob, dle občanského zákona se jedná o spolupráci mezi členy rodiny, bez nutnosti zaměstnaneckých smluv mezi jednotlivými členy (Jáč, Rydvalová, Horynová, Zbánková, 2017).

2.2 Rodinné seskupení (rodinný kvazi závod)

Pokud jeden z členů rodiny podniká jako FO, podle pracovně právního vztahu, který je uzavřen podle zákoníků práce s ostatními členy rodiny je možné tento způsob podnikání nazývat jako rodinný kvazi závod, nebo také rodinné seskupení (Jáč, Rydvalová, Horynová, Zbánková, 2017).

2.3 Rodinná obchodní korporace

Pod pojmem rodinná obchodní korporace je možné rozumět podnikání právnických osob. Na této formě podnikání se musí podílet minimálně dva členové rodiny. A to takto:

- Jeden člen musí mít v podniku většinové vlastnictví a druhý musí v podniku působit na manažerské pozici
- Dva členové podniku jsou vlastníky většinového podílu, přičemž na pozici zaměstnanců mohou působit další rodinní členové
- Jeden člen musí mít většinový podíl v podniku, který získal od předchozí generace
- Dva členové mají většinový podíl v podniku bez účasti na jakýkoliv dalších podnikatelských aktivitách v podniku (Jáč, Rydvalová, Horynová, Zbánková, 2017).

3 Typologie osobnosti

Typologie hraje v lidském životě velmi důležitou roli, každý člověk by měl znát sám sebe a svou osobnost. Také by se měl učit porozumět druhým lidem a jejich chování, tak aby mezi lidmi vznikalo vzájemné porozumění a pochopení. Každá osoba je naprosto individuální, avšak některé osoby mohou spojovat podobné povahové rysy. Typologie může pomoci zjistit v čem konkrétní vyniká, co jsou jeho silné stránky a co jsou naopak jeho slabiny. Zorientovat se v chování druhých lidí je velmi těžké, ale ne nemožné, je to úkolem právě typologie, jejíž snahou je se zaměřit a pochopit individualitu chování jednotlivých lidí, tedy jejich osobností (Zenter, Shiner, 2012).

3.1 Temperament

Důležitý je také temperament, který zapříčiňuje konkrétní odezvu jedince na daný podnět. Lze o něm říct, že zapříčiňuje konkrétní chování v daných situacích. Jedná se například o reakce, vyjadřování, nebo způsoby projevování v určitém okamžiku. Temperament je možné považovat za vrozenou vlastnost člověka (Zenter, Shiner, 2012).

Osobnost člověka nezahrnuje pouze cíle a hodnoty, ale konkrétní představy o určitých situacích, nebo událostech. Jde o vnímaní nejen sebe samotného, ale i vnímaní ostatních. Osobnost je specifická určitým chováním, myšlenkami a projevováním se v určitých situacích (Zenter, Shiner, 2012).

3.2 Hippokratova teorie temperamentu

Teorií temperamentu se zabýval **Hippokrates**, který ve své teorii uvedl, že lidské chování je ovlivněno čtyřmi tekutinami, které jsou v lidském těle a to: slizem, žlučí, krví a černou žlučí. Na základě toho rozdělil temperament lidí do čtyř skupin v závislosti na tom, která tekutina v těle převládá, tedy jaké tekutiny má člověk v jeho těle nejvíce (Cakirpaloglu, 2012).

Jako první je **sangvinik,** vlastností osob toho typu je veselost, jsou to lidé, kteří jsou velmi výřeční a vyhledávají společnost druhých lidí. Mají plnou hlavu nápadů a plánů, ovšem povětšinou nejsou schopní většinu svých nápadů úplně dokončit. Z hlediska managementu, mají tyto osobnosti velmi dobré uplatnění na trhu, dobře se uplatňují na vedoucích pracovních pozicích. Jsou schopni dobře jednat s podřízenými a nebrání se novým nápadům. V těle sangvinika převládá krev (Marie Bezděková, 2021).

Dalším typem osobnosti je **cholerik,** tato osobnost se velmi snadno rozčílí, jedná se o velmi výbušný typ osobnosti. Na druhou stranu jsou cholerici velmi zásadoví. Není možné říct, že osobnost cholerika je necitlivá, cholerik má jinak nastavené emoční cítění, proto jsou jeho emoce silnější a nastupují rychleji. U cholerika převládá žluč (Marie Bezděková, 2021).

Osobnost **melancholika** je spojená s uzavřeností a klidností. Může trpět pocity úzkosti, které vyplývají z jeho nízkého sebevědomí. Nestaví se dobře ke změnám, u lidí tohoto typu mohou být typické časté špatné nálady. Tekutinou této osobnosti je černá žluč (Marie Bezděková, 2021).

Flegmatik dobře vychází s ostatními lidmi, dobře zvládá stresové situace, a právě v těchto situacích se umí dobře ovládat. Je spíše klidný a jeho tekutinou je hlen. Na rozdíl od cholerika je neprůbojný, přesto ve společnosti častokrát velmi oblíbený (Marie Bezděková, 2021).

Touto teorií její autor říká, že není možné, aby v jedné osobě kolovaly dva tyto temperamenty, tedy aby jedna osoba byla například současně cholerikem a melancholikem. Nicméně v praxi je možné se s něčím takovým setkat, každá osoba je jedinečná a může v ní kolovat řada kombinací těchto temperamentů (Cakirpaloglu, 2012).

Tato teorie temperamentu je zahrnuta mezi nejstarší, dnes jsou teorie temperamentu mnohem rozvinutější a z této teorie zbyly téměř jen názvy a základy chování těchto lidí. Teorie sloužila pro rozvoj dalších teorií temperamentu. Avšak v praxi se v dnešní době považuje za vyvrácenou a téměř se nepoužívá. Proto tato teorie nebude vybrána a použita pro pokračování této práce, i přesto, že je první vzniklou teorií rozdělení osobností do čtyř skupin. Toto rozdělení není dostačující, a proto není možné předpokládat, že se osobnost člověka projevuje podle převládající tekutiny, která mu v těle koluje (Cakirpaloglu, 2012).

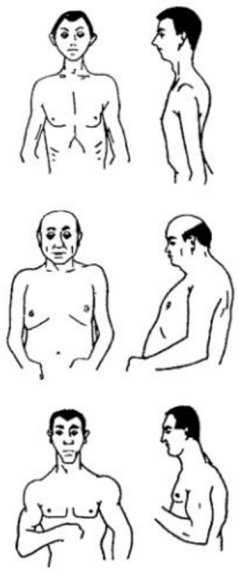
3.3 Teorie temperamentu dle Kretschmera

Dle Kretschmera 1888–1966 temperament ovlivňoval celkové lidské chování, to znamená, že se podle něj lidé narodí buď abnormálně vzrušiví, nebo naopak příliš senzitivní, moc vážní, nebo necitliví. To podle tohoto autora ovlivnil i vzhled jednotlivých typů lidí, to znamená, že určitá stavba lidského těla zapříčinila i psychickou uzpůsobenost konkrétního jedince (Michal Čakrt, 1996).

Osobnosti rozlišil na čtyři typy:

1. Asenik (prázdný, tenký) je člověk hubený a vysoký. Jeho psychika může být vázána na stavbu jeho těla, asentie je výraz pro duševní, nebo tělesnou slabost (Češková, Lukášová, 2006).
2. **S**hchysozotyp je člověk s velkým egem, nízkým vyjadřováním emocím a citů, uzavřený do sebe (Češková, Lukášová, 2006).
3. Pyknik (pevný, tlustý) je osobnost veselá, energetická se silnější postavou, výraznějším a kulatým obličejem (Češková, Lukášová, 2006).
4. Atletik má souměrnou svalnatou postavu, jsou to lidé velice vyrovnaní, přemýšliví a věci kolem sebe vnímají realisticky (Češková, Lukášová, 2006).

   Obrázek popisující fyzické uzpůsobení osobností. Tedy asentika, atletika a piknika.



Obrázek 2 Typologie osobnosti dle Kretschmera

Zdroj: (Říčan, 2010)

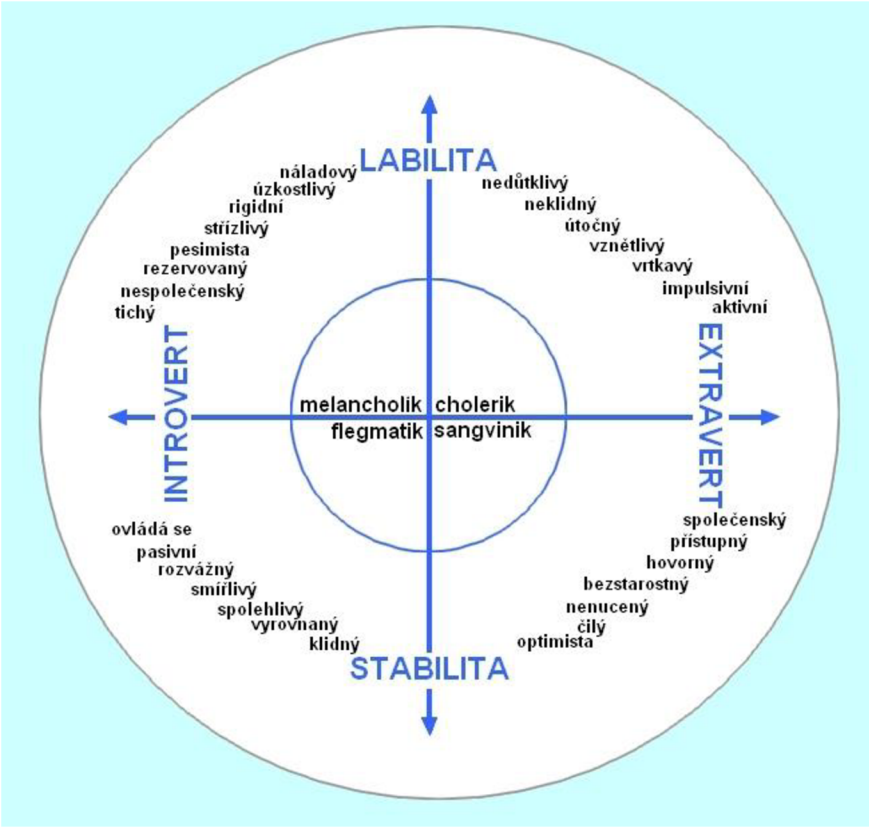
Jako první je na obrázku možné vidět postavu asentika poté pyknika a nakonec atletika. Teorie sama o sobě vůbec nezohledňuje charakteristiky lidské osobnosti ani vnímaní ostatních společenských, nebo sociálních vlivů. Proto nebude vybrána pro další pokračování této práce. Není možné vnímat osobnosti lidí, nebo charakteru podle typu jejich postavy.

3.4 Jungova typologie osobnosti

Další významnou osobou byl rozhodně Karl Gustav Jung, který rozdělil osobnosti na extroverty a introverty. Toto rozdělení vzniklo ve 20. letech 19 století, a právě jeho typologie sloužila například pro rozvoj MBTI „Myers-Briggs Type Indicator“. Extroverti jsou společenští lidé, kterým nedělá problém seznamování, nebo adaptace v novém kolektivu. V kolektivu se cítí lépe, než když tráví čas o samotě. Být stále obklopen lidmi je pro extroverta přirozené. Introverti jsou lidé, kteří jsou o něco více zaměřeni na své myšlenky a své pocity. Rádi tráví čas o samotě, tento čas pro ně může být něco jako zdroj energie. Introvert se může ve společnosti také dobře bavit, ale také si umí užít čas, který stráví pouze se sebou samotným (Šnýdrová, 2008).

3.5 Teorie temperamentu podle H. J. Eysenecka

Teorie osobnosti podle Hanse Jurgena Eysencka pojednává o typologii osobnosti z hlediska emocionální stability, tím jsou myšleny typy stabilní a labilní. Dále o dimenzi takzvaně emocionální, tedy o extroverzi a introverzi. Tento autor doplnil Hippokratovu teorii právě o tyto dvě dimenze. Později k nim přidal dimenzi psychoticismu, která má předpoklady k odklonu od zcela normálního chování (antisociální chování, psychopatie). Ovšem není na předcházejících dvou dimenzích nijak závislá (Blatný, 2010).



Obrázek 3 Rozdělení temperamentů dle Eysenecka

Zdroj: (Spektrum zdraví, 2011)

Jednotlivé dimenze dle této teorie temperamentu jsou na sobě nezávislé, proto je možné je vyjádřit graficky v tomto souřadnicovém systému.

Tabulka 1 Typologie osobnosti

	Introverti	Extroverti
Emočně stabilní typy	Flegmatik	Sangvinik
Emočně labilní typy	Melancholik	Cholerik

Zdroj: vlastní zpracování dle (Cakirpaloglu, 2012).

Za emočně stabilní typy jsou považováni flegmatici, tedy emočně stabilní introverti a sangvinici, emočně stabilní extroverti. Naopak za emočně labilní typy jsou považování melancholici, což jsou labilní introverti. Za emočně labilní extroverty je možné považovat choleriky. U jednotlivých teorií osobností je značné, že není možné přesně říct, jaká osobnost konkrétní člověk je. Lidé mohou svým chováním napodobovat například jeden konkrétní typ osobnosti, ale v nějakých situacích se mohou spíše podobat typu dalšímu.

Každá osoba se v projevuje individuálně, jedna osoba může zapadat do více různých typologií, proto je třídících hledisek celá řada. Je tedy možné, aby člověk patřil pouze do jedné skupiny, anebo do více dalších skupin, každá osobnost je svým chováním jedinečná a specifická. Tato teorie se také přímo nezaměřuje na celkové větší propojení osobnosti a jejích jednotlivých složek. Labilním typům jsou přiřazeny pouze negativní vlastnosti, což není pravdivé, i labilní typy mohou mít celou řadu pozitivních vlastností. Stabilním typům tato teorie přiřadila pouze pozitivní vlastnosti, i přesto, že tyto typy mohou mít také negativní vlastnosti, stejně jako typy labilní (Cakiparoglu, 2012).

4 Typologie MBTI

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), navazuje na studie Karla Gustava Junga a je dalším typem modelů osobnosti, který vytvořila Isabel Briggs Myers (1897-1980) a její matka Katharine Cook Briggs (1875-1968). Všechny typologie včetně této nám dávají možnost pochopení chování lidí, jak lidé vystupují a reagují v konkrétních situacích (Daňková, 2018).

Tato typologie je nejpoužívanější typologií v praxi. Zabývá se tím, jak člověk pracuje s vybranými motivačními faktory, odkud tyto faktory získává a jaké rozhodnutí nakonec učiní a také pomocí jakých závěrů ke konkrétnímu rozhodnutí dospěl (Plamínek, 2010).

MBTI vyjadřuje pohled čtyř aspektů, které popisují konkrétního hodnoty člověka, jako například styl komunikace, kariérní preference, ale také talent, styl vedení a mnoho dalších věcí. Metoda může dále sloužit jako pomoc hendikepovaným dětem, kterým může napomáhat k lepšímu sebevyjadřování. Pomocí MBTI je možné například zjistit, zda je práce, ve které pracujeme ideální právě pro nás a odpovídá naším schopnostem, nebo jsme k sobě v pracovní sféře příliš sebekritičtí (Pat Wyman, 2002).

MBTI je pro tuto práci velmi zajímavým modelem, pomáhá při dosazování lidí na vhodné pracovní místo, každý člověk se hodí na jiný druh práce. Test MBTI může být při dosazování na pracovní místo použit jako psychotest, protože při různých pracovních činnostech pracovník využívá různé složky jeho osobnosti (Managementmania, 2015).

Tabulka 2 Rozdělení typologie MBTI dle konkrétních písmen|

1. dimenze	Extroverze (E – extroversion)	Introverze (I – introversion)
2. dimenze	Smysly (S – sensing)	Intuice N – intuition)
3. dimenze	Myšlení (T – thinking)	Cítění (F – feeling)
4. dimenze	Usuzování (J – Judging)	Vnímání (P – perceivning)
5. dimenze	Asertivita (A – assertiveness)	Turbulence (T – turbulence)

Zdroj: vlastní zpracování dle (Žukov, 2019).

Tabulka zobrazuje rozdělení metody MBTI do pěti dimenzí, pro každou dimenzi jsou charakteristické dvě písmena. Viz. vysvětlení níže.

4.1 Rozdělení typologie dle jednotlivých dimenzí

Typologie rozlišuje čtyři dimenze, pro každou dimenzi jsou charakteristické dvě písmena. Tyto modely jsou dále rozšířeny o dimenzi pátou, která rozlišuje asertivní a turbulentní typy z hlediska jejich identity (16personalities, 2011).

Rozšíření typologie o pátou dimenzi bude nápomocné při popisování osobnostních typů v praktické části.

4.1.1 První dimenze

První dimenze této teorie se tedy zaměřuje na introverty (I) a extroverty (E), rozdělení těchto osobností bylo popsáno u Jungovy typologie temperamentu (Galová, 2011).

4.1.2 Druhá dimenze

Druhá dimenze rozděluje osobnosti podle toho, jak jsou schopni vnímat informace, pracovat s nimi a dále je utvářet. Tato dimenze zahrnuje typy intuitivní (IN), kteří rádi zkoumají a přemýšlí nad tím, jak by se věci daly udělat lépe, nebo jinak. Zaměřují se na možnosti, které z daných věcí vyplývají, všechny možnosti jsou pro ně otevřené. Tato dimenze se také často zaměřuje na budoucnost, nebo pomyslné teorie (Galová, 2021).

Druhý pól této dimenze značíme písmenem (S), jako smysly. Lidé s tímto typem jsou zaměřeni na fakta a podložené teorie, které je možné logicky prokázat. Zaměřují se spíše na skutečné hodnoty, nebo jejich zkušenosti, místo přemýšlení nad různými teoriemi (Galová, 2021).

4.1.3 Třetí dimenze

Třetí dimenze rozlišuje osobnostní typy podle toho, jestli se v konkrétních situacích rozhodují na základě rozumu, nebo svých pocitů. Pro osobnosti, u kterých převládá myšlení, tedy osobnosti typu (T) je typické zaměření se na fakta, na přesně dané zkušenosti, podle kterých se dále rozhodují. Tyto typy často neberou v potaz názory, nebo pocity druhých lidí. Zaměřují se na podložené výsledky, nebo čísla. Těžko dávají najevo svoje pocity, bývají neústupní a nevyhýbají se možným rozporům (Galová, 2021).

Opačnými typy, u kterých převládá cítění jsou typy (F), kteří se rozhodují na základě svých pocitů a myšlenek, které jim přijdou správné, chtějí se rozhodovat volně a v poklidu. (Svatoš, 2015).

4.1.4 Čtvrtá dimenze

Čtvrtá dimenze rozděluje osobností typy podle schopnosti plánování a rozhodování se v určitých situacích. Tato dimenze rozděluje osobnosti na osobnosti typu (J) a osobnosti typu (P). Lidé typu (J) jsou velmi klidní, mají rádi perfektně naplánované věci, které mají ve zvyku dokončit včas. Lidé tohoto typu jsou považováni za velmi dominantní a spolehlivé (Galová, 2019).

Opačným typem jsou typy (P), ti nechávají věci často nedořešené, neuzavřené, a nezabývají se jimi tolik do detailu. Netrápí je, že nejsou schopni se včas rozhodnout. Mají ve zvyku řešit věci spontánně, nejsou tolik zaměřeni na konkrétní plán jako lidé s typem (J) (Galová, 2019).

4.1.5 Pátá dimenze

Z hlediska typologie MBTI je možné osobnosti podle konkrétních písmen dále rozlišit podle míry jistoty nad svými rozhodnutími a schopnostmi. Tato dimenze ovlivňuje všechny čtyři dimenze předchozí a rozlišuje osobnosti na turbulentní a asertivní typy. Rozlišuje každou z šestnácti osobnostních typů do dvou kategorií. Turbulentní typy mají potřebu neustále se zlepšovat a zdokonalovat v různých věcech, na rozdíl od asertivních typů mají často tendence přemýšlet nad tím, kde by mohl vzniknout problém. Mohou vidět drobné problémy i tam, kde není pravděpodobné, že vzniknou. Někdy svoji pozornost přes příliš upoutávají k věcem, které nemusí vyjít podle plánu na místo přemýšlení nad kladnými hodnotami, které mohou vytvořit. Asertivní typy jsou velmi sebejistí a netrápí se přemýšlením nad tím, co se může pokazit. Zaměřují se na kladné výsledky a nestresují se tím, co může nastat (16personalities, 2011).

4.2 Rozdělení osobností podle následujících šestnácti typů:

Metoda MBTI dělí osobnosti na šestnáct osobnostních typů, které je možné rozdělit do čtyř skupin.

4.2.1 Analytici

INTJ – architekt (architect)

Architekti jsou velmi objektivní typy, spoléhají se v rozhodování sami na sebe, jsou to přirození vůdci. Hodnoty, které vytvářejí pro ně musí mít význam. Jsou to například právníci, systémoví manažeři, nebo krizoví manažeři (16personalities, 2011).

INTP – logik (logician)

Logici chtějí vždy najít to nejlepší řešení problému, rozhodující jsou pro ně vztahy na pracovišti, oceňují znalosti a logické myšlení. V práci nestojí o vedení lidí. Osobnosti tohoto typu mohou být skeptické. Vynikají například na pozicích profesorů (16personalities, 2011).

ENTJ – velitel (commander)

Velitelé jsou velmi zásadoví, mají smysl pro pevný řád a pořádek. Mají tendenci podceňovat ostatní pracovníky. V práci rádi organizují, plánují a jsou často velmi zásadoví. Nedělá jim problém snášet kritiku. Časté profese pro vůdce jsou například právníci, podnikatelé, nebo CEO (16personalities, 2011).

ENTP – diskutér (debater)

Diskutéři jsou schopni plnit velmi těžké úkoly. Jsou přátelští, společenští, otevření a mají rádi systém. Z pracovního hlediska někdy podceňují přemýšlení svých spolupracovníků. Diskutéři se neradi zabývají rutinní činností a mohou působit na profesích jako programátoři, vývojáři, analytici, konzultanti a podobně (16personalities).

4.2.2 Diplomaté

INFJ – advokát (advocate)

Advokáti jsou velmi vzácné osobnosti. Ve většině případů jsou velmi spravedliví a mají rádi samotu. V práci jsou kreativní a mají široce rozvinutou fantazii. Bývají to například podnikoví psychologové, nebo básníci (16personalities, 2011).

INFP – zprostředkovatel (mediator)

Zprostředkovatelé jsou velmi nesobečtí lidé, kteří se rádi starají o druhé lidi. Jsou neradi středem pozornosti a vyhýbají se konfliktům. Pracovně se zařazují například na pozice recepčních, nebo asistentů (16personalities, 2011).

ENFJ – protagonista (protagonist)

Protagonisté jsou velmi empatičtí, trpěliví a starostliví. Druhé lidi nesoudí, naopak jsou velmi rádi, když jsou lidé v jejich okolí spokojení a šťastní. V práci upřednostňují pohodu místo konfliktů. Měli by se naučit přijímat možné nesouhlasy s jejich názory a nebrat si kritiku příliš osobně. Vystupují například jako náboráři, IT ředitelé, nebo manažeři prodeje (16personalities, 2011).

ENFP – bojovník (campaigner)

Bojovníci jsou velmi originální, usměvaví a přátelští. Úkoly jsou pro ně výzvy a rádi je plní s lehkostí. Rádi dávají lidem podnět k vytvoření lepších výkonů. Často mohou působit jako ekonomové, účetní, asistenti, nebo recepční (16personalities, 2011).

4.2.3 Strážci

ISTJ – logistik (logistician)

Lidé tohoto typu jsou velmi pečliví, důkladní a také cílevědomí. Dodržují pravidla a přesně plní dané cíle. Logistici se těžko vypořádávají s kritikou. Tyto typy pracují většinou na profesích jako právníci, kontroloři, ekonomové, správci majetku, finanční analytici a jiné (16personalities, 2011).

ISFJ – obhájce (defender)

Pro tento typ osobnosti jsou důležité vztahy na pracovišti a mezilidské vztahy. Obhájci uplatňují pouze věci, u kterých ví, že fungují. Zaměřují se na detaily, ale často nebývají příliš ambiciózní. Obhájci většinou pracují na pozicích jako například pokladní, fakturanti, konzultanti, účetní, nebo rozpočtáři (16personalities, 2011).

ESTJ – vedoucí (executive)

Vedoucí jsou velmi spolehliví, jsou zvyklí plnit věci včas a být přísní nejen k sobě, ale i k ostatním lidem. Rádi tráví čas ve společnosti a jsou velmi zábavní a společenští. Nebojí se za věci převzít zodpovědnost a řešit je v patřičném rozsahu. Z pracovního hlediska by se měli naučit více poslouchat názory druhých lidí a být k nim o něco více otevření (16personalities, 2011).

ESFJ – konzul (consul)

Konzulové rádi pomáhají druhým. Neradi se zabývají spory nebo konflikty. Vše chtějí řešit v klidu, protože jim negativní prostředí příliš nevyhovuje. Prioritou je pro ně není dostat se na vedoucí pracovní pozici. Působí například jako účetní, fakturanti, nebo daňoví specialisté (16personalities, 2011).

4.2.4 Průzkumníci

ISTP – virtuóz (virtuoso)

Virtuosové jsou velmi společenští a vnímaví. Často vynikají v manuálních pracích a disponují ohromnou kreativitou. Bývají velmi tvrdohlaví, ale často velmi otevření novým nápadům a myšlenkám. Pracují například jako inženýři, mechanici, nebo grafičtí designéři (16personalities, 2011).

ISFP – dobrodruh (adventurer)

Dobrodruzi jsou umělecky založení, mají cit pro krásu, tvořivost a estetičnost. Neradi dodržují disciplínu, termíny a uzávěrky. V práci podporují ostatní kolegy. Tyto typy se zaměřují na věci, co jsou právě teď, tedy na současnost a na budoucnosti příliš nelpí. Z pracovního hlediska by se měli naučit budoucnost vnímat lépe. Uplatňují se na pracovních pozicích jako recepční, asistenti, podnikoví psychologové, nebo instruktoři (16personalities, 2011).

ESTP – podnikatel (entrepreneur)

Lidé tohoto typu nemají rádi každodenní rutinu, jsou sebevědomí, zvládají čelit těžkým situacím a rádi pomáhají druhým lidem. V práci zaměstnancům umožňují pracovat ve vlastním stylu. Mohou vynikat například ve vojenských službách, zdravotnictví, nebo jako policisté (16personalities, 2011).

ESFP – bavič (entertainer)

Baviči jsou lidé chytří, velmi společenští, zábavní a vynikají svými vtipy. V práci by se měli naučit přijmout i nepříjemné věci, kterou mohou nastat. Tito lidé často pracují například jako manažeři prodeje, manažeři marketingu, personalisté, nebo právníci (16personalities, 2011).

Autorku této typologie k této práci motivovala 2. světová válka, ubližování lidem a také mnoho zničených nebo ztracených lidských životů. Tímto způsobem chtěla ukázat lidem rozdílnosti v osobnostních typech, tak aby společnosti dokázala, že jednotlivé národnostní typy mohou žít v souladu a míru. Tato typologie je nejrozšířenější v celém světě. Je používaná více než dvěma miliony lidí na celém světě a je přeložena více než 30 jazyky. MBTI je používána v mnoha oblastech, jelikož napomáhá k pochopení osobnostních rozdílů, je možné se s ní setkat například při školeních, řešení problémů, komunikačním zlepšování, zlepšování obchodní činnosti a dále také například v pedagogice, poradenství, nebo mezilidských vztazích (Crkalová, Reithof, 2007).

5 Analýza uplatnění typologie MBTI v rodinném podniku

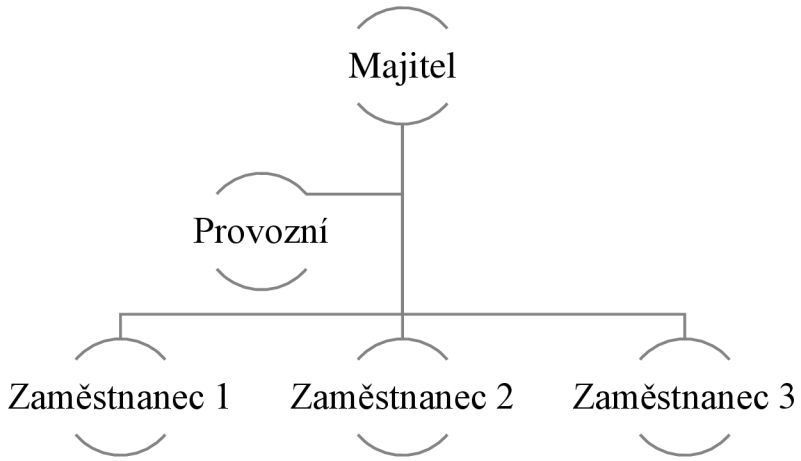
Pokud chce podnik správně fungovat, není důležitá pouze finanční stabilita, nebo vysoká míra výnosnosti, ale také vztahy na pracovišti, které se v tomto případě mohou přenášet i do vztahů v rodině a naopak. Z hlediska rodinného podniku, kde působí převážně členové rodiny se vztahy mohou zdát jednodušší než v jiném podniku. To ale nemusí být pravidlem, proto je důležité společně hledat kompromisy, aby bylo dosaženo harmonie nejen v pracovním, ale i v soukromém životě.

Každý člověk je individuální, je typický svými konkrétními postoji, vyjadřováním, nebo způsoby k řešení problémů, které mohou být částečně ovlivněny typologií osobnosti.

Proto bude práce zaměřena na analyzování typologie osobnosti v konkrétním rodinném podniku a na to, jak mohou konkrétní osobnostní typ ovlivňovat vztahy nejen na pracovišti, ale i v rodině. Následně budou stanoveny možné návrhy na zlepšení týmových rolí v podniku.

5.1.1 Charakteristika vybrané společnosti

Kavárna Nejen kafe byla vybrána pro tuto práci, protože se jedná o jediný podnik v Mladé Boleslavi, který je známý rodinným vedením. Podnik má dvě pobočky, které jsou vedeny stejným majitelem. Jedná se o jednoduchou organizační strukturu, která podléhá jednotnému vedení majitelů, kteří podnik společně založili. Oba manželé jakožto majitelé jsou současně zaměstnanci podniku, čímž je podnik odlišný oproti jiným podnikům, kde mohou majitelé jakožto rodinní příslušníci působit pouze ve vedení a řízení nikoliv v účasti na výrobních procesech. Oba majitelé jsou flexibilní a v případě potřeby se účastní provozu nejen kavárny, ale především kuchyně, kde se zaměřují převážně na přípravu domácích zákusků trochu jinou formou. Vymýšlejí a stále zdokonalují nové recepty bez lepku a bez laktózy, aby byl sortiment dostupný pro všechny typy lidí včetně alergiků. Jedná se tedy o typický rodinný závod, který je tvořen převážně zaměstnanci z rodinné sféry. Pro tuto práci bude klíčová pobočka v Mladé Boleslavi, která byla založena jako první, protože je tvořena převážně rodinnými příslušníky.



Obrázek 4 Organizační struktura firmy

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Jak je možné vidět ze schématu organizační struktura firmy je jednoduchá. Ve vedení firmy stojí majitelé, provozním útvarem je manželka majitele jako přímý rodinný příslušník. Na ni jsou na ní delegovány všechny věci, které se týkají objednávek a podobně. Dále zde pracuje neteř, matka majitele a švagrová, která se zabývá převážně vymýšlením nových receptů. Přes to, že je podnik rodinný zaměstnávají dvě brigádnické posily, které se s nimi podílí na vytváření hodnot společnosti.

5.1.2 Cíl a metodika výzkumu

Cílem výzkumu je provést analýzu složení typů rodinných příslušníků v podniku pomocí metody MBTI. Analyzovat osobnostní typ každého z členů a následně stanovit možné nedostatky a návrhy na možné zlepšení týmových rolí v podniku. Hlavní otázka výzkumu zní: „Jak může typologie osobnosti ovlivňovat vztahy rodinných příslušníků na pracovišti?“

5.1.3 Sběr dat

Ke sběru dat byl použit internetový zdroj 16personalities (16personalities, 2011). Je tvořen formou dotazníků a je veřejně přístupný. Respondentům byl poskytnut odkaz k tomuto internetovému zdroji a jejich výsledky byly přeposlány na e-mailovou adresu autorky práce.

5.1.4 Struktura použitého dotazníku

Dotazník je složen z celkem 59 otázek, celkové vyplnění dotazníku zabere přibližně kolem 15 minut. Na jednotlivé otázky odpovídají dotazováni formou sedmimístné hodnotící stupnice ve formě částečně souhlasím, souhlasím a zcela souhlasím nebo, spíše nesouhlasím, nesouhlasím a zcela nesouhlasím. Také mohou použít neutrální odpověď, která se nepřiklání ani k jedné straně. Po vyplnění celého dotazníku je vyhodnoceno, o jaký konkrétní osobnostní typ z šestnácti se jedná.

5.2 Vyhodnocení šetření vyplývající z dotazníku

Na základě šetření metodou MBTI byly vyhodnoceny jednotlivé osobnostní profily rodinných příslušníků jakožto zaměstnanců.

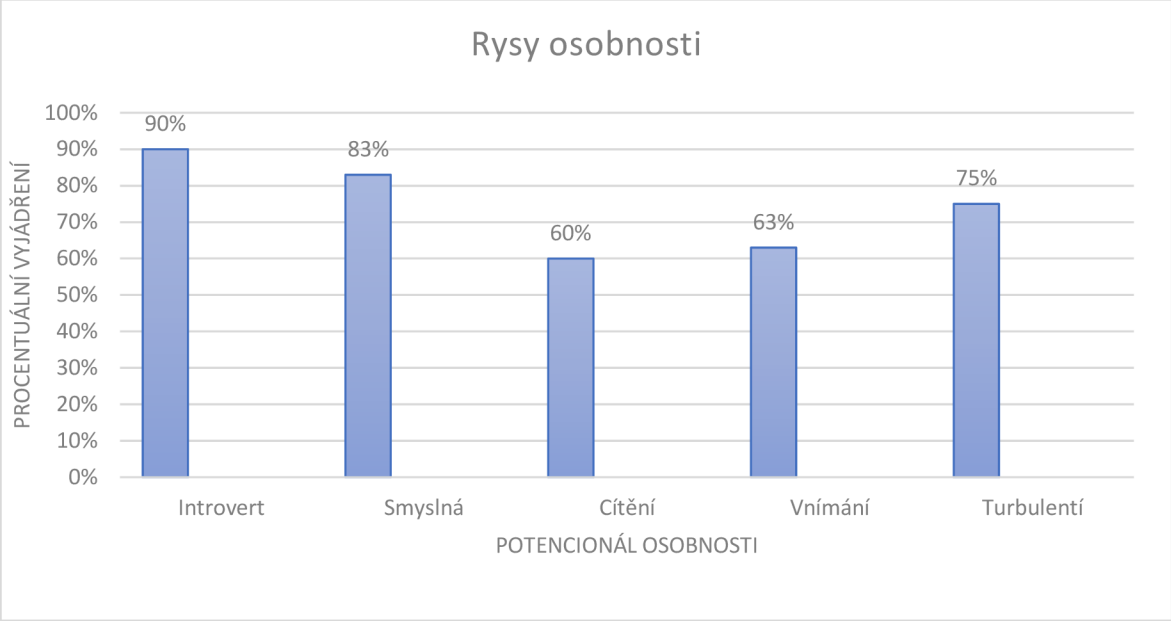
5.2.1 Majitel – turbulentní dobrodruh (ISFP – T)

Osobnost turbulentního dobrodruha je spjata s majitelem, tedy s vedoucím podniku.

Tabulka 3 Procentuální vyjádření potenciálu osobnosti majitele

	1. dimenze	2. dimenze	3. dimenze	4. dimenze	5. dimenze
Potencionál osobnosti	Introvert	Smyslná	Cítění	Vnímání	Turbulentní
Procenta	90 %	83 %	60 %	63 %	75 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (16personalities, 2011)



Obrázek 5 Graf procentuálního vyjádření rysů osobnosti – turbulentní dobrodruh

Zdroj: vlastní zpracování dle (16personalities, 2011)

Dle procentuálního vyjádření, které je uvedené v grafu a tabulce je možné říct, že se jedná typ, který je na většinu procent introvertní. Přílišné působení ve společností pro něj může být velmi vyčerpávající. Z hlediska druhé dimenze se tento typ řídí převážně svými smysly. Převládají zde převážně pocity, lidé tohoto typu jsou velmi emocionálně založení, umí se vcítit do druhých lidí a mají tendence jim být oporou a neustále jim pomáhat. Řídí se spíše pocity a emocemi než racionálním rozumem. Pokud jim nevyjde pomoct ostatním lidem, mohou se u nich projevovat deprese. Lidé, u kterých se projevuje vnímání na místo usuzování nejsou tolik upnutí na nějaký konkrétní plán, vnímají mnoho možností, které jim jsou nabízeny. Vzhledem k tomu, že vnímají celou řadu možností mohou se v některých případech rozhodovat pozdě, nebo naopak příliš prudce. Protože nejsou tolik upnuti k jednomu konkrétnímu plánu, je pro ně v případě neúspěchu zvolit jiný směr, který pro ně může být větším přínosem. Jedná se o turbulentní typ, proto se v cestě, kterou si vybere bude snažit stále zlepšovat a posouvat. Tyto typy osobnosti by se měly snažit zaměřit na kladné hodnoty a výsledky, které jim jejich práce může přinést a tolik se nesoustředit na případné negativa, které mohou vzniknout. Turbulentní dobrodruh má často problém s dodržováním konkrétních datumů, plnění dlouhodobých plánů, nebo uzávěrek. Dobrodruzi bývají považováni za velmi kreativní jedince s velmi spontánním myšlením. Jsou neradi ovlivňování konkrétními pravidly, žijí okamžikem (16personalities, 2011).

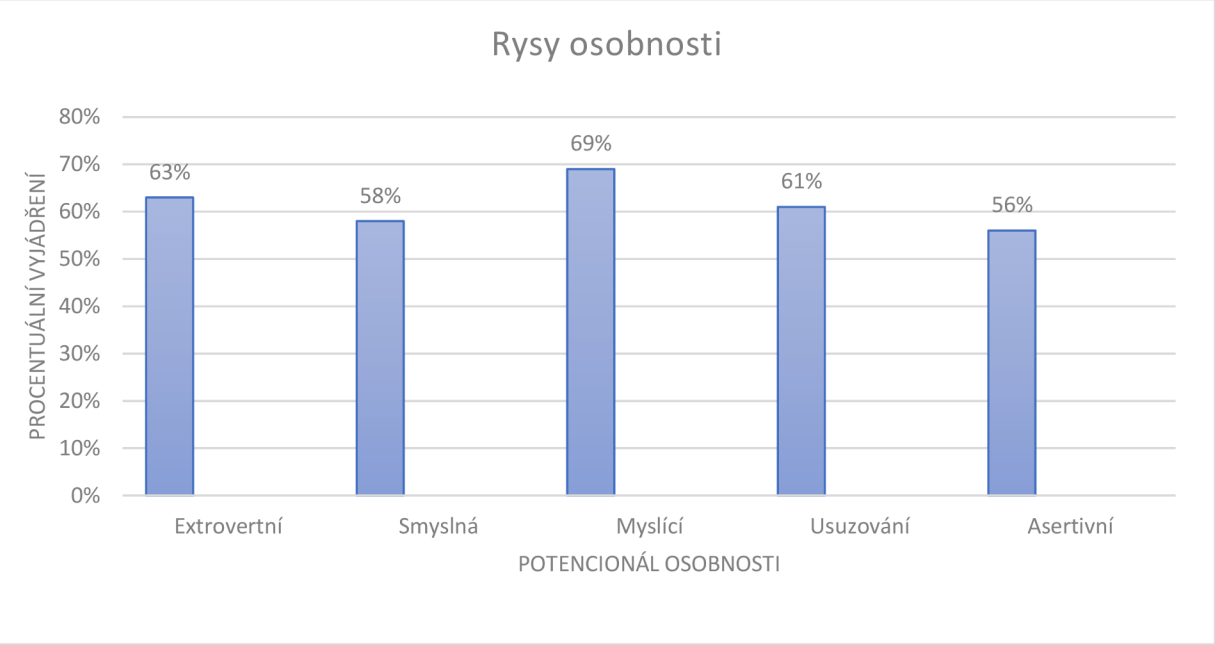
5.2.2 Provozní – vedoucí (ESTJ – A)

Dalším silným osobnostním typem je zde vedoucí, který byl na základě vyhodnocení dotazníků spjat s manželkou, která v podniku působí jako provozní.

Tabulka 4 Procentuální vyjádření potenciálu osobnosti provozní

	1. dimenze	2. dimenze	3. dimenze	4. dimenze	5. dimenze
Potencionál osobnosti	Extravertní	Smyslná	Myslící	Usuzování	Asertivní
Procenta	63 %	58 %	69 %	61 %	56 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (16personalities, 2011)



Obrázek 6 Graf procentuálního vyjádření rysů osobnosti – vedoucí

Zdroj: vlastní zpracování dle (16personalities, 2011)

Jak vyplývá z tabulky a grafu mysl vedoucího je na většinu procent extrovertní. Ve druhé dimenzi převládají smysly. Ve většině případů se zabývá věcmi, které se dějí právě teď místo věcí, které už proběhly, nebo mohou proběhnout. Jejich povaha je založena na myšlení, mají rádi důkladně promyšlené plány a perfektně naplánované věci. Osobnost vedoucího není tolik citově založená a neumí tolik přijímat svoje emoce, nebo emoce druhých lidí. Ve čtvrté dimenzi převládá usuzování, proto si tato osobnost vždy stanoví záměr, kterého chce dosáhnout a toho se přesně řídí. V záloze má několik dalších možností, pokud by nevyšla ta první. V páté dimenzi je asertivní tudíž má stanovené cíle, kterých chce dosáhnout a nenechá se snadno vyvést z míry, napětí zvládá hladce. Důvěra v sami sebe jim může pomoci plnit jejich cíle. V zaměstnání jsou tyto typy považovány za silné pracovníky. Umí objektivně posuzovat úkoly a rozdělit práci, která je potřebná. Jsou velmi sebejistí, a proto se nebojí pracovat se složitými úkoly. Jako vedoucí pracovníci mají objektivní přístup ke všem zaměstnancům, přesto ale lpí na dodržování pravidel. Je velmi těžké je přesvědčit, že některé jejich názory nemusí být správné, nebo že některou činnost jde vykonat lépe, nebo existuje více možností, které mohou být lepší pro vykonání nějakého úkolu. Pro tuto osobnost je těžké být empatický a vyjadřovat pocity, bojí se, že ponechání volnosti svým emocím pro ně může znamenat ztrátu respektu. K zaměstnancům loajální, pokud vše funguje, jak má svých zaměstnanců si velmi váží, pokud ale zaměstnanci nevykonávají svou práci, jak by měli, nemají problém přistoupit k radikálnímu řešení problému (16personalities, 2011).

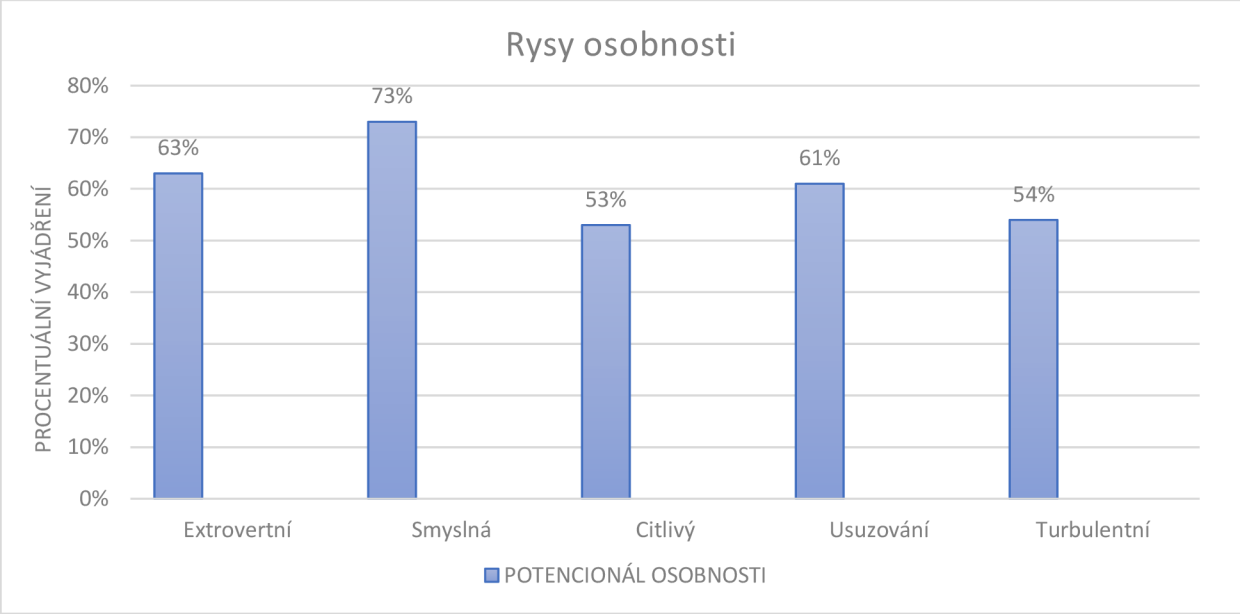
5.2.3 Matka – konzul (ESFJ – T)

Na základě šetření byl turbulentní konzul jako jeden z šestnácti osobnostních typů přiřazen matce majitele, která v podniku pracuje jako zaměstnanec.

Tabulka 5 Procentuální vyjádření potenciálu osobnosti matky majitele

	1. dimenze	2. dimenze	3. dimenze	4. dimenze	5. dimenze
Potencionál osobnosti	Extravertní	Smyslná	Citlivý	Usuzování	Turbulentní
Procenta	63 %	73 %	53 %	61 %	54 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (16personalites, 2011)



Obrázek 7 Graf procentuálního vyjádření rysů osobnosti – konzul

Zdroj: vlastní zpracování dle (16personalities, 2011)

Jak je možné vidět z grafu mysl je převážně extrovertní, tedy orientovaná na lidi. Extroverti vyhledávají pozornost a neradi pracují sami. V druhé dimenzi převládají smysly, proto si je tato osobnost schopna poradit v nelehkých situacích se snahou najít nejlepší řešení. Turbulentní konzul chce být lidem v okolí nápomocný, zajímá se o pocity druhých lidí se snahou jim pomoct. Vždy se snaží být milý a citlivý k ostatním lidem. Ve čtvrté dimenzi je taktikou souzení, má jasně daný plán, ať už v životě, nebo na pracovišti, kterého se chce držet. K tomuto plánu má vždy vypracovanou možnou změnu strategie pro případ, že by byl jejich první možnost nevyšla. Jedná se o turbulentní typ, tudíž chce posouvat své hranice stále výš, tento typ má tendenci podchycovat drobné problémy včas. Konzul si velmi cení lidí, které má kolem sebe, dá se říct, že by pro své blízké udělal cokoliv. Jeho snahou je být nápomocný druhým lidem, hlavně těm, které má ve svém úzkém kruhu. Lidé s osobností konzula se mohou cítit frustrovaně pokud se setkají s kritikou. V zaměstnání je velmi flexibilní, má skvělé nápady, umí dobře zapadnout a pracovat v týmu. Na druhou stranu chce vždy prosadit své názory. Nerad poslouchá kritiku od druhých lidí. Rád dodržují řád a pravidla, které jsou přesně stanoveny. Pro lidi s tímto osobnostním typem je důležitá práce v týmu, nevadí jim splnit úkoly, které mohou být rutinní, ale stále trvají na respektování pravidel a vztahů nadřízenosti a podřízenosti. To může vytvářet dobré vztahy s osobností vedoucího, která je velmi dominantní. V těchto dvou osobnostech můžeme vidět podobnosti v konkrétních povahových rysech. Osobnost vedoucího je ale spíše asertivní, kdežto osobnost konzula turbulentní (16personalities, 2011).

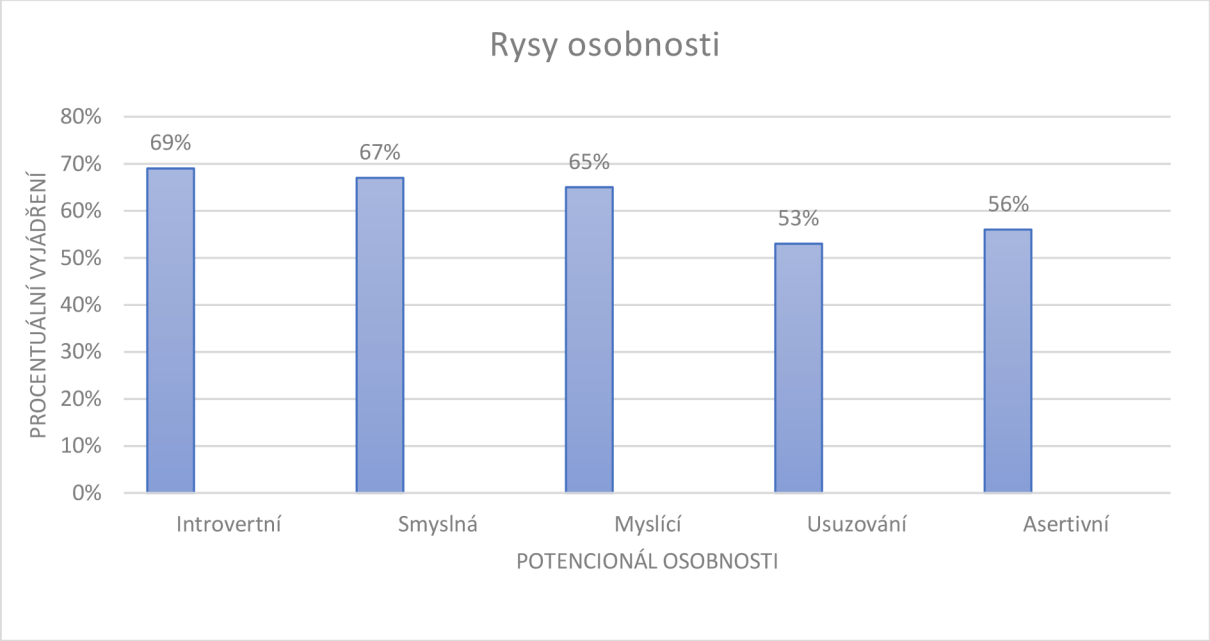
5.2.4 Neteř – asertivní logistik (ISTJ – A)

Do skupiny strážci spadá osobnost asertivního logistika, která je spojena s neteří, která v podniku také pracuje jako zaměstnanec.

Tabulka 6 Procentuální vyjádření potenciálu osobnosti neteře

	1. dimenze	2. dimenze	3. dimenze	4. dimenze	5. dimenze
Potencionál osobnosti	Introvertní	Smyslná	Myslící	Usuzování	Asertivní
Procenta	69 %	67 %	65 %	53 %	56 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (16personalities, 2011)



Obrázek 8 Graf procentuálního vyjádření rysů osobnosti – asertivní logistik

Zdroj: vlastní zpracování dle (16personalities, 2011)

Osobnost neteře, jako asertivního logistika patří mezi introvertní typy. Procentuální vyjádření zachycuje tabulka a graf výše. Introvertní jedinci se někdy mohou cítit nekomfortně v hlučném prostředí. Na rozdíl od extrovertů jsou ve většině případu lepší posluchači a nevadí jim trávit většinu času o samotě. Druhá dimenze je zaměřena na smysly, tudíž je zaměřena na skutečné hodnoty, které jsou něčím podložené. Mohou mít problém s vyjadřováním, nebo příjímáním citů a emocí. Tyto typy jsou zaměřené na podložená fakta, více než city se řídí rozumem a vsází na logiku. Opět se jedná o typ, který má ve čtvrté dimenzi usuzování, prioritou je dosažení výsledků podle stanovených plánů. Jedná se spíše o asertivní osobnost, lidé s tímto osobnostním typem si jsou jistější svými dovednostmi a znalostmi, což jim umožňuje posouvat se výš. Asertivní logistici mají vlastní názory, za kterými si pevně stojí, mají smysl pro spolehlivost, detail a logické myšlení. Není pro ně obtížné řešit problémy a stresové situace. Pokud se někdo neřídí jejich pravidly obvykle si o něm udělají předčasný obrázek a osobu začnou považovat například za méně pracovitou, nebo méně čestnou, než je on. Tento typ umí přiznat své vlastní chyby i přes to, že nebude vypadat dobře v očích ostatních. Nejdůležitější je pro něj dosažení pravdy a klidu vlastního svědomí. Jsou velmi pracovití a často mají potřebu převzít práci jiných lidí, aby jim ulehčili, ve většině případů jejich práce není doceněna. Také se domnívají, že za dobré, nebo špatné výsledky nesou odpovědnost pouze oni. Jejich povaha je založena na smyslu pro pořádek, striktně dodržují termíny. Tento smysl pro řád může zastiňovat pocity, proto se v některých situacích může jevit jako necitlivý, nebo málo empatický. Často se řídí věcmi, o kterých ví, že fungují a mají je vyzkoušené, proto předem zavrhují nové alternativy, které mohou být také přínosné a funkční. Někteří lidé mohou vnímat tuto osobnost ve velmi špatném světle vzhledem k jejich citovému vyjadřování. Nedělá jim problém působit jako podřízení, jelikož jsou zcela oddaní pravidlům, které respektují (16personalities, 2011).

5.3 Výsledky výzkumu

Na základě šetření byly stanoveny jednotlivé osobnostní typy rodinných příslušníků pracujících ve společnosti. Turbulentní dobrodruh (ISFP – T) ze skupiny průzkumníci byl úzce spojen s majitelem společnosti. Z procentuálního hlediska se jedná o typ, který je velmi introvertní. Z hlediska vysoké introverze může být z pozice vedoucího ovlivněna schopnost komunikace s personálem. Může pro něj být složitější komunikace v určitých situacích, nebo ve chvílích, kdy je potřeba řešit nějaký problém. Na druhou stranu může být velkým pozitivem, že se jedná o typ, u kterého převládají smysly, to mu může vést k velmi dobrým vztahům na pracovišti, protože tito lidé umí velmi dobře naslouchat. Osobnost dobrodruha je spjata s kreativitou, která je pro tuto práci nezbytná. Na vedoucí pozici může být s tímto osobnostním typem velmi úspěšný a u personálu oblíbený. Konfliktům se bude snažit spíše vyhýbat, nebo je řešit v klidu, je to také velmi empatický typ osobnosti, který se snaží naslouchat a být nápomocný. Pozitivem je, že tento typ má v záloze více plánu, pro případ, že by první nevyšel. To je z hlediska podnikání možné považovat za výhodu. Určitou nevýhodou pro podnikání může být problém s dodržováním uzávěrek, jejíchž dodržování je v podnikání nezbytné. Z hlediska vedení podnikání není důležitá pouze kreativita, kterou tato osobnost má, ale taky schopnost stanovit si dlouhodobé plány, které jsou základem pro dobré podnikání, stejně jako plnění uzávěrek a povinností k určitému datu. Z personálního hlediska může být dobrodruh velmi oblíbený, protože dokáže svůj personál podpořit v kreativitě, svobodné volbě, nebo v ponechání volnosti jejich fantazii, což může být v podnikání přínosem. Pokud má tento osobnostní typ schopné a kreativní zaměstnance dokáže je podle toho také patřičně ocenit. Z osobností zkušenosti je možné poznamenat, že vedoucí opravdu vyniká svou jedinečnou kreativitou a velmi přátelskými vztahy se svým personálem. Nicméně ve schopnostech řízení se neuplatňuje tak dobře jako při činnostech, kde může využít svoji kreativitu. Odlišným osobnostním typem je manželka, která pracuje na pozici provozní, její mysl je převážně extrovertní a spadá do skupiny strážci jako osobnost vedoucího (ESTJ – A). Jelikož se jedná o extroverta nemá problémy s řešením věcí, které se týkají personálu, nebo s řešením problémů, které mohou v podnikání nastat. Řešení stresových situací, nebo případných konfliktů pro vedoucího není problémem a nebude se jim vyhýbat. Rozdílnost v těchto dvou typech, kteří zastupují vedoucí pozice v podniku je velká. Osobnost vedoucího je méně empatická než osobnost turbulentního dobrodruha, řídí se spíše pravidly a předpisy než svými emocemi. U personálu vedoucí může vypadat více přísně než dobrodruh, protože je pro něj dodržování pravidel velmi důležité a nezbytné.

V podnikání umí také řádně ocenit zaměstnance, kteří vykonávají svojí podle přesně daných pravidel. Pro tuto osobnost může být těžké si připustit, že někdo dělá věci odlišně, podle jiných postupů. Stejně tak dobře jako umí zaměstnance podpořit za dobře odvedenou práci umí také řádně potrestat za věci, které nejsou vykonané tak jak by měly. Tomu osobnostnímu typu nedělá problém řešit stresové situace a být v nepřetržitém kontaktu s lidmi pro něj není frustrující. Vzhledem k tomu, že osobnost vedoucího dodržuje uzávěrky a nemá problém plnit věci k potřebným datumům by bylo možným řešením delegovat rozhodovací pravomoci na manželku, která se je schopná se v těchto věcech uplatnit lépe. I přes to, že je podnik úzce spjat rodinnými vazbami je k fungování podniku nutné dodržovat pravidla. Vzhledem k odlišnostem turbulentního dobrodruha a vedoucího by bylo dobré delegovat věci, které se týkají uzávěrek, zaměstnanců a dalších věcí, jako například administrativy a podobně na manželku. Pro tuto osobnost je daleko jednodušší pohybovat se v těchto oblastech než pro osobnost dobrodruha. Podle vlastní zkušenosti je možné tvrdit, že se manželka opravu v rozhodovacích věcech a také v plánování projevila jako mnohem zkušenější a schopnější. Pokud dojde ke správnému rozdělení úkolů vedoucích pracovníků budou spokojení nejen oni, ale i personál a podnik bude prosperovat tak jak má. Tyto dvě osobnosti spolu mohou mít v profesním životě neshody vzhledem k jejím osobnostním odlišnostem. Osobnosti vedoucího může vadit neschopnost dobrodruha dodržovat pravidla a řešit stresové situace, a naopak dobrodruhovi může vadit přílišná upjatost vedoucího k pravidlům. Proto je vhodné dobře si rozdělit úkoly a povinnosti, které jsou spojeny s vedoucí funkcí. Toto podnikání je založeno na kreativitě, které já pro dobrodruha přirozená a jako každé jiné podnikání je spojeno s určitou zodpovědností a pravidly, které je schopen dodržovat vedoucí. Proto by si měli práci dobře rozdělit, aby bylo dosaženo harmonie a spokojenosti nejen v pracovním, ale i v soukromém životě (16personalities, 2011).

Osobnost konzula (ESFJ – T) je spjata s matkou majitele. Pro práci s lidmi je možné považovat za velké plus extrovertní povahu matky. Nedělá ji problém být v neustálém obklopení lidmi, na rozdíl od introvertního typu, který pro získání energie potřebuje trávit alespoň trochu času o samotě. Osobnost konzula chce být nápomocná druhým, poradit a poskytnout podporu v případě potřeby. Tato osobnost špatně snáší kritiku, to by mohlo přinést občasnou výměnu názoru, nebo problém s osobností vedoucího, tedy s manželkou. I přes to, že se konzul konfliktům vyhýbá osobnost vedoucího se nebojí vytknout, nebo říct svůj názor v případě, že je něco v nepořádku, nebo není přesně podle představ této osobnosti. Co se týče vztahů mezi majitelem a matkou, tedy mezi turbulentním dobrodruhem a konzulem mohou být některé situace poněkud napjaté. Podle vlastního vnímání těchto osobností je možné říct, že i přes odlišnosti, které mezi osobnostními typy jsou, jsou spolu tyto osobnosti dobře fungovat pod správným vedením a rozdělením jejich povinností. Vzhledem k tomu, že turbulentní konzul nelpí na striktním dodržování pravidel, uzávěrek, nebo postupů mohou zde vznikat případné neshody vzhledem k odlišnostem těchto dvou typů. Posledním typem osobnosti je asertivní logistik (ISTJ – A), tedy neteř. Tento typ také lpí na dodržování pravidel, uzávěrek a předpisů. Tento typ osobnosti je o něco méně citově založený oproti ostatním. To může způsobit odlišné názory s osobností turbulentního dobrodruha, který je velmi přátelský, otevřený a citlivý. Asertivní logistik je totiž o něco méně empatický a neumí se tolik vcítit do druhých lidí, což může vést k trochu odlišnému chování od předcházejících osobností. Osobnost asertivního logistika by se měla naučit více pracovat v týmu a být o něco více otevřená a empatická, vzhledem k tomu, že v tomto případě vykonává práci s lidmi. I přes to, že se jedná o rodinu je možné vidět zcela odlišné osobnostní typy. Každý z těchto lidí je zcela individuální i přes úzké rodinné vazby. Každý vyniká v něčem jiném a má svou vlastní hodnotu postavenou trochu jinak. Je důležité, aby si lidé svoje hodnoty uvědomovali a také si připustili, že každý člověk je individuální, a tudíž může mít odlišné názory, nebo chování (16personalities, 2011).

Na základě provedeného výzkumu jsou definovány tyto návrhy na zlepšení:

1. Delegování rozhodovacích pravomocí na manželku
    - Manželka se v rozhodovacích pravomocech projevila jako schopnější a zodpovědnější, dále má také lepší organizační schopnosti, které jsou potřebné při jednání s personálem
    - Majitel (manžel) je velmi kreativní, proto by se měl více zaměřit na činnosti při kterých může svoji kreativitu uplatnit

2. Stanovení pravomocí mezi matkou a manželkou
    - Vzhledem k podobnosti těchto dvou osobnostních typů, často docházelo ke konfliktům, ke kterým docházelo především kvůli tomu, že činnosti nebyly rozdělené tak jak by měly
    - Obě ženy se snažily pomoct majiteli v organizačních věcech, což vedlo k častým konfliktům mezi nimi

3. Přesné definování náplně práce personálu
    - Vzhledem k tomu, že majitel nechával personálu velmi volnou ruku, nebyla přesně stanovena náplň práce každého pracovníka. Často se stávalo, že měl někdo pocit, že pracuje víc než ten druhý, a to zapříčiňovalo napjatou atmosféru
    - Stanovení míry pravomoci a odpovědnosti na každého pracovníka může vést ke zlepšení týmových vztahů

Závěr

V teoretické části práce byly objasněny pojmy, které se týkají rodinného podnikání. Dále byly také objasněny výhody a nevýhody, které jsou s touto formou podnikání úzce spojeny. Rodinné podnikání jako každé jiné podnikání také procházelo krizí, která vznikla v důsledku pandemie, teoretická část práce objasní, jak si tyto podniky v období pandemie vedly a jak jim období této krize pomohlo utužit rodinné vazby. Teoretická část se dále zaměřila na vysvětlení jednotlivých metod typologií osobnosti podle různých autorů, zaměřila se také na to, jak se jednotlivé teorie v řádu let vyvíjely a utvářely a také na klady a zápory, které s sebou konkrétní metody přináší. Nejvíce byla tato část práce zaměřena na metodu MBTI, pomocí které byly analyzovány týmové role v praktické části.

Cílem bakalářské práce bylo zaměřit se na analyzování týmových rolí pomocí metody MBTI v konkrétním rodinném podniku a na základě provedené analýzy stanovit možné návrhy na zlepšení týmových rolí. Ke sběru dat byl použit dotazníkový zdroj 16personalities, na jehož základě byly vyhodnoceny jednotlivé osobnostní typy ve vybraném podniku. Výsledky dotazníku byly graficky znázorněny právě v praktické části této práce. Úvod teoretické části byl zaměřen na detailní popis rodinného podniku a jeho organizační struktury. Vysvětlen zde byl princip fungování podniku jako celku a také jednotlivých vazeb mezi přímými rodinnými příslušníky, kteří byli analyzováni pomocí vybrané metody.

Výsledkem práce bylo vyhodnocení jednotlivých týmových rolí a stanovení návrhů na možné zlepšení týmové práce v podniku. Návrhy na zlepšení byly stanoveny na základě provedené analýzy a byly předány podniku jako podklad pro možné zlepšení efektivity a spolupráce.

Seznam použitých internetových zdrojů

16PERSONALITIES, 2011. *Osobnostní typy* [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: https://www.16personalities.com/cs/osobnostni-typy

BEZDĚKOVÁ, Marie, 2021. *Povahové vlastnosti jednotlivých typů osobností* [online]. [cit. 2021-10-21]. Dostupné z: https://www.mojezdravi.cz/psychika/cholerik-nebo-flegmatik-jste-klidas-nebo-vsechno-moc-resite-zjistete-to-5449.html

GALOVÁ, Jana, 2021. *Typologie osobnosti: MBTI* [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: https://pruvodcekarierou.zkola.cz/typologie-osobnosti-podle-mbti/

IPODNIKATEL, 2020. *Klady a zápory rodinného podnikání* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: https://www.ipodnikatel.cz/rodinne-podnikani-prinasi-radosti-ale-i-strasti/

KLIMEŠ, David, 2019. *Rodinné podnikání: Podíl rodinných podniků k celkovému počtu soukromých firem* [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: https://ekonom.cz/c1-66456090-cesko-hleda-inspiraci-v-nemecku-rodinne-firmy-dostanou-zelenou

MANAGEMENTMANIA, 2015. *MBTI: Myers-Briggs Type Indicator* [online]. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/mbti-myers-briggs-type-indicator

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, *2020. Definice rodinného podniku: Rodinná živnost, rodinná obchodní korporace* [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/u

SPEKTRUMZDRAVI, 2011. *Typologie osobnosti* [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: https://www.spektrumzdravi.cz/psychologie/typologie-osobnosti-napovi-kdo-jste

ULRYCHOVÁ, Eva, 2021. *Výzkum rodinných firem v době pandemie* [online]. [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: https://wmag.cz/nove-vyzvy-pro-rodinne-podniky-celosvetovy-vyzkum-rodinnych-firem-v-dobe-pandemie

ŽUKOV, Lucie Aila, 2019. *Typologie MBTI* [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: https://www.socion.cz/typologie-mbti-jako-predskokan-socioniky/

Seznam použité literatury

BLATNÝ, Marek. 2010. *Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3434-7.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4033-1.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert REITHOF, 2007. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1624-4.

ČAKRT, Michal, 2009. *Typologie osobnosti pro manažery: Kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha: Management Press. ISBN 8072612018.

DAŇKOVÁ, Michaela, 2018. *Prokoukněte komunikační styly druhých lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0635-6.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Dana a Vlaďka ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, 2006. *Grafologie: Psychologie pro každého*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2833-9.

Ivan JÁČ, Petra RYDVALOVÁ, Magdaléna ZBRÁNKOVÁ a Eva KARHANOVÁ HORINOVÁ, 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Vysokoškolský podnik Liberec. ISBN 978-80-7494-352-2.

PLAMÍNEK, Jiří. 2010. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3447-7.

ŘÍČAN, Pavel. 2010. *Psychologie osobnosti: Obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3133-0.

SVATOŠ, Vladimír, 2015. *Jak působit na druhé, aby Vám šli na ruku*. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5476-5.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání*. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. 2008. *Psychodiagnostika*. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 878-80-247-2165-1.

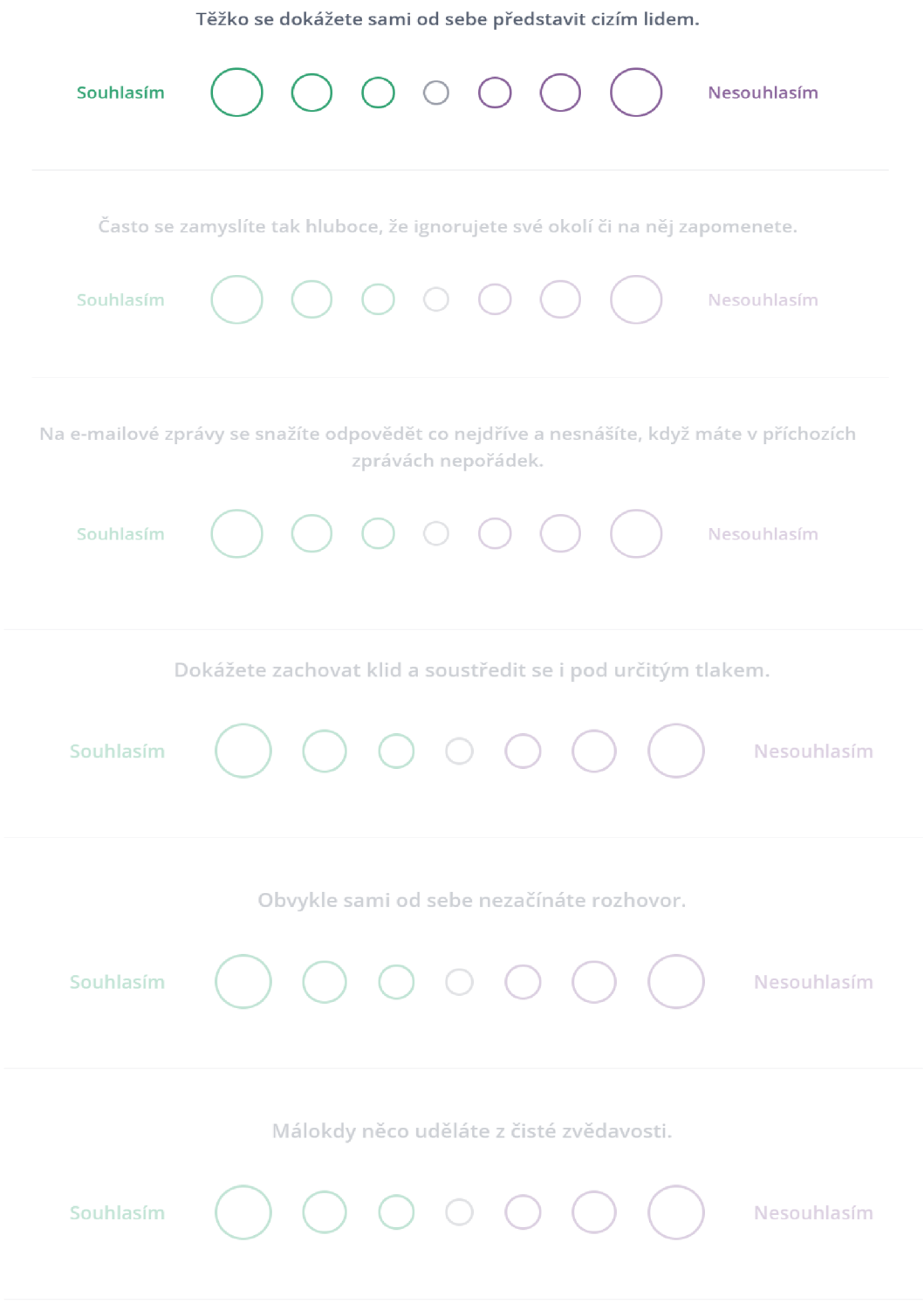
VAŘEJKOVÁ, Zuzana, Milada RABUŠICOVÁ, Kateřina PEVNÁ, Petr NOVOTNÝ, Lenka KAMANOVÁ a Karla BRÜCKNEROVÁ, 2017. *Mezigenerační učení: Teorie, výzkum, praxe*. 1. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8460-5.

WYMAN, Pat, 2002. *Three Keys to Self-Understanding*. 1. England: Center for Applications of Psychological Type. ISBN 978-0935652574.

ZENTER, Marcel a Rebecca L. SHINER, 2012. *Handbook of temperament: Personality*. 1. Spring Streer, New York: Guilford Press. ISBN 9781462524990.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Dotazník

Dotazník v této formě byl poskytnut respondentům pomocí internetové stránky 16personalities (16personalities). Příloha níže zachycuje strukturu použitého internetového zdroje.