



Bakalářská práce

Teambuilding s využitím MBTI analýzy v konkrétním rodinném podniku

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management služeb

Autor práce:

Eliška Křížová

Vedoucí práce:

Ing. Ondřej Linhart

9309232823

Liberec 2024



Zadání bakalářské práce

Teambuilding s využitím MBTI analýzy v konkrétním rodinném podniku

<i>Jméno a příjmení:</i>	Eliška Křížová
<i>Osobní číslo:</i>	E21000043
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management služeb
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2023/2024

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a provedení odborné rešerše
2. Teoretická východiska, vymezení pojmů a souvislostí
3. Charakteristika vybraného podniku a výběr metodiky
4. Vlastní návrh na základě vybrané metodiky a jeho realizace
5. Vyhodnocení, formulace závěru a přínosu konkrétnímu podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

min 30 normostran

tištěná/elektronická

čeština

Seznam odborné literatury:

- HOWORTH, Carole a Nick ROBINSON, 2021. *Family Business*. Routledge masters in entrepreneurship. London New York: Routledge. ISBN 978-1-138-21746-1.
- KUBÁTOVÁ, Sláva, 2013. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press: TC Business School. ISBN 978-80-7261-259-8.
- NADRCHAL, David, 2021. *Různost je bezva! 16 typů osobností*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1798-5.
- PRATAMA, Andika Putra; Adita PRITASARI; Nurfaiza HIDAYANTI; Marina Natalia TAMPUBOLON a Nur Budi MULYONO, 2021. Personality Types and Managerial Styles: a Phenomenological Approach. online. *Journal of Management Development*, vol. 40, no. 3, s. 141–150. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2020-0302>.
- VACEK, Jiří a Magdalena ZBRÁNKOVÁ, 2017. *Rodinné podnikání. Manažerský modul*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-371-3.

Vedoucí práce:

Ing. Ondřej Linhart

9309232823

Datum zadání práce:

1. listopadu 2023

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2025

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2023

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.

Teambuilding s použitím MBTI analýzy v konkrétním rodinném podniku

Anotace

Bakalářská práce s názvem Teambuilding s použitím MBTI analýzy v konkrétním rodinném podniku se skládá ze čtyř částí, a těmi jsou rodinné podnikání, teambuilding, osobnostní typologie a popis návrhu teambuildingu s jeho následnou realizací. V první části je vysvětlen pojem rodinné podnikání, jeho specifika a možná úskalí. Druhá část pojednává o teambuildingu. Je zde popsán tým a důvody, proč by se na jeho budování mělo pracovat. Třetí část přibližuje typologii osobnosti a použití vybraného nástroje. Poslední sekce spojuje všechny předešlé části a obsahuje návrh a popis realizace teambuildingu ve vybraném rodinném podniku s použitím nástroje typologie osobnosti.

Klíčová slova

MBTI analýza, rodinný podnik, spolupráce, teambuilding, tým, typologie osobnosti

Teambuilding using MBTI analysis in a specific family business

Annotation

The bachelor thesis entitled „Teambuilding using MBTI analysis in a specific family business“ consists of four parts: family business, teambuilding, personality typology and a description of teambuilding design with its subsequent implementation. The first part explains the concept of family business, its specifics and possible challenges. The second part deals with teambuilding, describing the team and outlining the reasons why teambuilding should be prioritized. The third part introduces personality typology and the use of the selected tool. The final section combines all preceding sections and presents a proposal and description of teambuilding implementation in a selected family business using the personality typology tool.

Key Words

cooperation, family business, MBTI analysis, personality typology, team, teambuilding

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Ondřeji Linhartovi za odborné vedení práce, vstřícnost a věnovaný čas. Dále bych chtěla poděkovat firmě Family Bakery a jejímu týmu za spolupráci. Na závěr děkuji také všem přátelům za podporu při psaní práce.

Obsah

Seznam obrázků	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů.....	15
Úvod	16
1 Rodinné podniky.....	17
1.1 Specifika rodinného podniku	18
1.1.1 Hodnoty a image.....	19
1.1.2 Dlouhodobá orientace	19
1.1.3 Zaměstnanecká spokojenost a loajalita	19
1.1.4 Sociální odpovědnost	20
1.2 Vliv rodiny na řízení podniku.....	20
1.2.1 Teorie agenta.....	20
1.2.2 Teorie správcovství	21
1.3 Úskalí a konflikty rodinného podniku.....	21
2 Teambuilding	23
2.1 Tým	23
2.2 Cíle teambuildingu	25
2.3 Typy aktivit.....	26
2.4 Výsledky teambuildingu.....	29
2.4.1 Výzvy a rizika.....	29
2.4.2 Chyby při organizaci.....	30
3 Nástroj analýzy osobnosti MBTI	31
3.1 Původ, vývoj a kritika	31
3.2 Alternativní modely	32
3.3 Hlavní dimenze MBTI	33
3.3.1 Extraverze – Introverze.....	33
3.3.2 Smysly – Intuice	35
3.3.3 Myšlení – Cítění.....	37
3.3.4 Usuzování – Vnímání	38
3.4 Šestnáct osobností	39
3.5 Výsledky použití MBTI analýzy	39
4 Návrh teambuildingu.....	41

4.1 Vybraný rodinný podnik	41
4.2 Osobnostní typy zúčastněných členů	42
4.3 Program.....	44
4.3.1 Zvolené aktivity	44
4.4 Realizace teambuildingu	46
4.4.1 Průběh aktivit.....	46
4.5 Výsledek teambuildingu	48
Závěr	50
Seznam použité literatury	51
Seznam příloh.....	56

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Tříkruhový model rodinné firmy	18
Obrázek 2 – Motivace týmu	24
Obrázek 3 – Maslowova pyramida.....	25
Obrázek 4 – Logo podniku	41
Obrázek 5 – Organizační struktura podniku.....	42

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Typické znaky pro dimenzi Extraverze – Introverze.....	33
Tabulka 2 – Typické znaky pro dimenzi Smysly – Intuice	36
Tabulka 3 – Typické znaky pro dimenzi Myšlení – Cítění.....	37
Tabulka 4 – Základní znaky pro dimenzi Usuzování – Vnímání.....	38
Tabulka 5 – Šestnáct osobností.....	39

Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

CSR Corporate social responsibility

MBTI Myers-Briggs Type Indicator

Úvod

V dnešním světě je stále důležitější budování efektivních týmů. Spolupráce je žádoucí v různých oblastech a odvětvích. Může se jednat o sportovní, umělecké nebo pracovní prostředí. Ve firmách a organizacích jsou týmy klíčové pro dosahování úspěchů a konkurenceschopnosti. Budování týmu má tedy smysl, ať už se jedná o jakýkoliv podnik.

Rodinné podniky jsou specifické typy firem, které jsou součástí ekonomik po celém světě. Často odrážejí hodnoty a kulturu rodiny vlastníků a jejich orientace je dlouhodobá z důvodu předávání podniku další generaci. Problémem v takových firmách může být propojení osobního a profesního života, což může způsobit konflikty mezi zaměstnanci i mezi rodinnými příslušníky. Proto je i v tomto případě důležité se na budování týmu zaměřit.

Vždy je ale třeba zvolit správnou formu teambuildingu podle toho, čeho se má v konkrétním případě dosáhnout. Teambuilding založen na osobnostní typologii by mohl být vhodnou variantou. Nabízí totiž psychologický pohled na fungování týmu a poskytuje prostor pro sebepoznání a rozvoj.

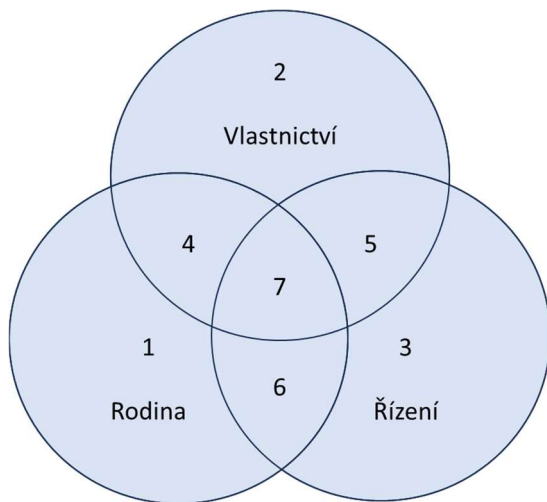
Cílem práce je propojit tyto oblasti a prostřednictvím toho naplánovat a provést teambuilding. Následně zjistit a zhodnotit přínosy použití typologie osobnosti pro konkrétní pracovní tým.

1 Rodinné podniky

Podniky existují v mnoha formách a podobách, s různým zaměřením a různými majiteli. Jeden typ je však speciální a odlišný od ostatních, ač je to v běžném životě snadno přehlédnutelné. Jedná se o rodinné podniky, které v České republice tvoří přibližně 30 % HDP vytvořeného soukromým sektorem a ve světě se podíl rodinných podniků pohybuje okolo 80 %. V Česku je rodinné podnikání stále na začátku, protože se začalo vyvíjet až po ekonomické transformaci v roce 1992. Počet rodinných podniků však stále roste, a proto je možné pozorovat jejich fungování a vliv na českém území (Kamanová et al., 2016). Podle Haworthové a Robinsona by mnoho lidí mohlo jako první napadnout, že rodinné podniky jsou malé, tradiční a stereotypní, což není ve všech případech pravda. Některé rodinné podniky jsou velmi inovativní a také mnoho z nich patří na příčky největších a nejúspěšnějších organizací ve světě (Howorth a Robinson, 2021). Mezi ty největší patří například americká firma Walmart, vlastněna rodinou Waltonů, farmaceutická firma Roche rodiny Hoffman-Oeri (Musil, 2015) a v Česku příčku nejvýznamnější rodinné firmy obsazuje průmyslově-technologický holding Czechoslovak Group, který vlastní rodina Strnadových (Rychterova, 2019).

1.1 Specifika rodinného podniku

V rodinném podniku se setkávají tři hlavní oblasti, a to rodina, vlastnictví a podnik. V roce 1982 byl vytvořen populární model, viz obrázek 1 níže, který publikoval R. Taguiri a A. Davis. Z těchto oblastí se dále vytváří podmnožiny, které vznikají prolínáním třech kruhů (John A. Davis, 2024).



Obrázek 1 - Tříkruhový model rodinné firmy
Zdroj: vlastní zpracování dle (Vacek a Zbránková, 2017)

Obrázek 1 zobrazuje podmnožiny tří skupin osob, které mají s rodinným podnikem něco společného. Podle čísel na obrázku je můžeme popsat jako:

1. rodinní příslušníci, kteří se na chodu firmy nepodílejí, ani nejsou vlastníci,
2. nerodinní vlastníci, nepodílejí se na řízení,
3. zaměstnanci, kteří nejsou členy rodiny, ani vlastníky,
4. rodinní vlastníci, nepodílí se na řízení,
5. nerodinní vlastníci,
6. členové rodiny, kteří jsou v podniku zaměstnaní,
7. vlastník, zaměstnanec a člen rodiny současně (Vacek a Zbránková, 2017).

Je důležité správně stanovit priority mezi rodinou a podnikáním, aby nedocházelo k zanedbání rodinných vztahů a trávení společného času. To by mohlo vést ke konfliktům a následnému zhoršení průběhu podnikání (Machek, 2017).

1.1.1 Hodnoty a image

Pro rodinné podniky je charakteristické, že kromě vkladu peněz, vkládají také své jméno a osobní prestiž. Klade se tedy větší důraz na dobrou reputaci v očích veřejnosti. Tyto aspekty rozvíjí silnou značku, o kterou se podnikatelé snaží, protože jsou hrdí na to, co vybudovali. Rodina často automaticky integruje do podnikání určitou kulturu a hodnoty, které potom vytváří identitu. Silná identita vyjadřuje charakter podniku, vysvětluje jeho chování a také vyvolává pozitivní dojem a tím vytváří pevnější vztah se zákazníky. Přidanou hodnotu může přinést sociální kapitál, který je tvořen vztahy mezi lidmi, jejich spoluprací, vzájemným respektem a již zmíněnými hodnotami. Díky sociálnímu kapitálu se může v podniku dlouhodobě zachovat stabilita a harmonie (Howorth a Robinson, 2021).

1.1.2 Dlouhodobá orientace

Majitelé se často soustředí na dlouhodobější cíle, hlavně z pohledu předání firmy další generaci. To se vztahuje i na investiční časový rámec. Podporují se dlouhodobé strategie, které mohou být na začátku velmi nákladné, ale ve finále se změny na vysoce ziskové. Jedná se například o mezinárodní expanzi, inovační a digitalizační proces nebo rozvoj trhů. Kvůli dlouhodobým záměrům jsou vlastníci rodinných firem ochotni podstupovat větší rizika, reinvestovat a udržet podnik, i když není ziskový, s vidinou lepší budoucnosti a záchranu rodinné tradice (Vacek a Zbránková, 2017).

1.1.3 Zaměstnanecká spokojenost a loajalita

V první řadě rodinné podniky vytvářejí nová pracovní místa v daném regionu. O své zaměstnance pečují a záleží jim na vztahu a stabilitě, což může vést k lepším pracovním podmínkám pro zaměstnance a menší fluktuaci zaměstnanců. Dlouhodobě efektivní může být autonomie zaměstnanců, což znamená, že zaměstnanci získávají větší důvěru a pravomoci, které podporují samostatné řešení problémů nebo také zvyšují kreativitu a angažovanost. Zvýšení autonomie zaměstnanců vyžaduje investice do jejich rozvoje, poskytování zpětné vazby a v neposlední řadě projevení důvěry (Machek, 2017).

1.1.4 Sociální odpovědnost

CSR (Corporate Social Responsibility), neboli společenská odpovědnost firem je název pro dobrovolné aktivity podniků, které přispívají k etickým a environmentálním otázkám ve společnosti a mají pozitivní dopad na vnitřní i vnější zainteresované strany, tedy na zákazníky, zaměstnance, veřejnost, dodavatele i životní prostředí. Rodinným podnikům záleží na kvalitě produktů, k čemuž se vztahuje i dobrý vztah s dodavateli. Těmi jsou často lokální producenti. Typickým znakem je také podpora místních projektů a občanských aktivit nebo zaměření na ekologii. To vše vyznačuje lokální angažovanost a podporu místní komunity. V tomto ohledu jde spíše o externí společenskou odpovědnost, která mimo jiné posiluje pozici firmy v očích veřejnosti (Machek, 2017).

1.2 Vliv rodiny na řízení podniku

Řízení podniku zahrnuje postupy, kterými je usměrňováno fungování organizace a kterými se rozdělují práva a povinnosti mezi manažery a vlastníky. Vytváří se transparentní pravidla, která pomáhají v rozhodovacím procesu (Machek, 2017). Zde se proti sobě staví dva koncepty – teorie agenta a teorie správcovství. Tyto teorie zkoumají chování jednotlivců a způsoby řízení, které mohou ovlivnit výsledky firmy (Madison et al., 2016).

1.2.1 Teorie agenta

Tato teorie, někdy nazývána také teorie zastoupení, pojednává o vztahu mezi vlastníkem a manažerem a o rozporu zájmů mezi nimi. Manažer v tomto případě jedná spíše pro zvyšování svého užitku než užitku vlastníka, zatímco vlastníci chtějí maximalizovat své bohatství a hodnoty. V kontextu rodinného podniku může být vedoucí pracovník člen rodiny, ale také se může jednat o externího zaměstnance. Zájmy mohou být v souladu, pokud jsou jak manažer, tak vlastník rodinní příbuzní a panuje mezi nimi důvěra a dobrá spolupráce (Madison et al., 2016). Je zde však riziko nepotismu, tedy poskytování výhod členům rodiny, v podobě obsazení určité pozice nevyhovujícím členem rodiny a dochází potom k nenaplnění povinností a kompetencí dané pozice (Firfiray et al., 2018). Výkonnost firmy může být ohrožena

vytlačováním minoritních vlastníků. Rodinní vlastníci mohou využívat svého postavení a přirozeného leadershipu k ovlivňování vztahů a prosazování aktivit, které zlepšují sociální statut rodiny místo provedení kroků k potřebné efektivitě podnikání. V neposlední řadě se může vyskytnout také problém přímo mezi rodinnými vlastníky. Každý může mít jiný pohled na řízení a bude prosazovat vlastní názory a preference, například ohledně rozdělení zisku nebo zaměstnávání externích manažerů. Nastávají problémy ve vzájemném porozumění, jednotnosti a důvěře. Pro dlouhodobou udržitelnost je tedy v případě této teorie důležité porozumění a nalezení rovnováhy mezi zájmy a manažerů a vlastníků (Vacek a Zbránková, 2017).

1.2.2 Teorie správcovství

Naproti teorii agenta stojí teorie správcovství. Manažeři jsou zde označováni jako správci a předpokladem je, že se jejich zájmy shodují se zájmy vlastníků a společně jdou za stejným cílem. Dosahuje se tak maximalizace užitku na obou stranách. Předpoklady správcovství zahrnují odhodlanost pracovat pro druhé a touha naplnění vyšších potřeb než pouze materiálních. Ze strany vlastníků je tato teorie aplikovatelná, pokud je pro ně zdraví podniku na prvním místě a samotný podnik je spjatý s jejich osobností. Stabilní vztahy a vzájemná důvěra jsou klíčové a manažeři projevují emocionální spojení s firmou i s rodinou (Vacek a Zbránková, 2017).

1.3 Úskalí a konflikty rodinného podniku

Vlastnit rodinný podnik, provozovat ho nebo v něm pracovat může mít vedle výhod i několik úskalí, na která mohou členové podniku či zainteresované strany narazit. Negativní vliv na úspěch může mít již zmíněný nepotismus, anebo altruismus, což je označení pro upřednostňování úspěchu či spokojenosti druhých, než úspěchu svého či celého podniku (Machek, 2017). Dalším konfliktem jsou vztahové problémy, které mohou vznikat v jakémkoliv podniku. V tom rodinném však zasahují dále než jen do pracovního prostředí a dopady mohou ohrozit jak rodinu, tak podnik (Servus a Elischer, 2018).

Na vztahy se váže plánování nástupnictví, tedy toho, kdo podnik převezme po stávajících majitelích. V některých rodinách může jít o citlivé téma a postup naplánovaný s dostatečným předstihem může předejít mnoha neshodám nebo nevhodným řešením (Nibusinessinfo, 2024).

Může se také vyskytnout rivalita, nejčastěji mezi synem a otcem. Po předání podniku mladší generaci se může stát, že původní majitel bude stále zasahovat do chodu organizace, a to způsobí nespokojenost u mladší generace, která usiluje o svobodu rozhodování a prosazení se. Rodiče bývají pro děti přirozenou autoritou, proto by se mělo dbát na jasné rozdělení rolí a přiřazení pravomocí. Osobní záležitosti by neměly zasahovat do práce, pokud s ní přímo nesouvisí, protože podnik by měl být veden jiným způsobem, než je vedena rodina. Určité napětí mnohdy vytváří také mezigenerační rozdíly, které však s jistou mírou pochopení mohou vytvořit skvělou kombinaci moudrosti a inovací (Machek, 2017).

V každém podniku, nejen v tom rodinném, se naráží na problém s nízkou angažovaností a motivací zaměstnanců, špatnou komunikací či nedostatečnou výkonností týmů. K vyřešení může pomoci teambuilding, tedy budování týmu (Team Building Hub, 2024). Tento pojem bude blíže rozebrán v následující kapitole.

2 Teambuilding

Teambuilding neboli budování týmu je proces, který pomáhá pracovní skupině zefektivnit plnění úkolů. Zaměstnanci jsou stavebním kamenem každé organizace, jejíž úspěch se odvíjí od jejich úsilí a efektivity. Dnešní podnikatelská sféra je vysoce dynamická a v konkurenčním prostředí se týmová práce stává klíčovou strategií pro výkonnost organizace. V případě, že je kolektivní úsilí zaměstnanců tažené jedním směrem, dosahuje se větší výkonnosti a produktivity než v případě úsilí jednotlivých zaměstnanců. I přes to, že jsou jednotlivci schopní, nejsou tak efektivní, protože týmy jsou pružnější a dokáží se rychle přizpůsobovat. Je důležité rozvíjet práci týmů, stejně tak je ale žádoucí rozvíjet talenty jednotlivců, aby je mohli efektivně aplikovat a tím týmy posilovat. Strategie budování týmů se stala důležitou složkou k získání synergie a soudržnosti. Rozvojové aktivity dále zajišťují posílení důvěry a sociálních vztahů nebo definování rolí, a to může dále vést k pozitivnímu přístupu k práci (Obiekwe a Obiekwe, 2023). Na budování týmů by měly dbát všechny organizace, které chtějí ze svých zaměstnanců dostat to nejlepší. Teambuilding se stal skupinovým fenoménem, který je efektivní k využití energie všech zaměstnanců, poznání jejich silných stránek a maximalizaci skupinové i individuální produktivity (Obiekwe et al., 2021).

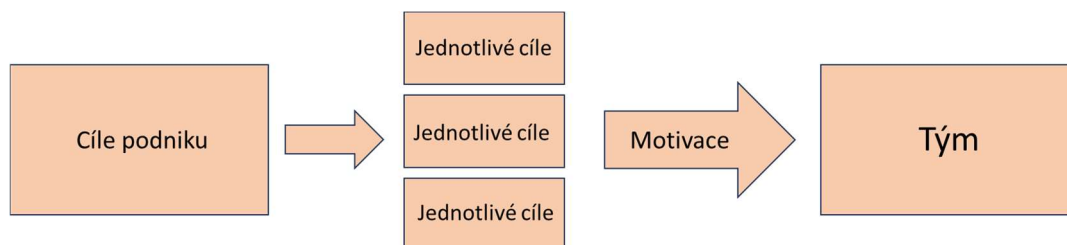
2.1 Tým

Autorka knihy Tajemství spolupráce v týmech, Sláva Kubátová, tvrdí, že lidé ze své podstaty neumí spolupracovat a musí se to učit. Naučit se to mohou pomocí znalostí a technik. Díky určení rolí mohou pochopit, jakým způsobem různí lidé přistupují k různým situacím. Ke schopnosti spolupráce je nutné pracovat na sobě, umět dávat a přijímat zpětnou vazbu, naslouchat jiným názorům a respektovat různost osobností (Kubátová, 2013).

Další autorka, která se zabývá tématem budování týmu, Eva Zahrádková (2005, s. 19), popisuje tým jako *„jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce.“* V ideálně fungujícím týmu si členové týmu uvědomují společný cíl a mají vůli tohoto cíle dosáhnout. Dalším znakem ideálního

týmu je postavení členů, mezi kterými panuje důvěra a otevřenost. Každý by měl znát svou roli a odpovědnost a měl by otevřeně komunikovat. Tento popis však neplatí pro každý pracovní tým, většina z nich se spíše snaží takovému stavu přiblížit a synergie týmu jim chybí. V tom případě se jedná spíše o pracovní skupinu (Zahrádková, 2005).

Týmy jsou budovány, aby pomáhaly podniku dosáhnout cílů. Proto je důležité stanovit i týmu jednotlivé cíle, kterých má dosáhnout. Když budou pro jednotlivce týmu smysluplné, vyvolají motivaci a členové pojmu pracovní cíl za svůj osobní. K motivaci může přispět přidaná hodnota cíle, když je hned na začátku definováno, k čemu je splnění cíle důležité a na co bude vydávána energie pracovníků (Kubátová, 2013). Tato myšlenka je zobrazena v obrázku 2.



Obrázek 2 – Motivace týmu
Zdroj: vlastní zpracování

Pro definování smysluplných cílů by se měla dodržovat metoda SMART. To znamená, že cíl musí splňovat pět základních charakteristik:

S – specifické, čeho se má dosáhnout,

M – měřitelné, dá se změřit míra splnění,

A – akceptovatelný, zaměstnanci s cílem souhlasí,

R – reálný, dá se splnit vzhledem k dostupnému času a zdrojům,

T – časově ohraničený, splní se včas a dá se v čase sledovat. (Maršíková a Zbránková, 2017).

K dosažení cíle je důležitá motivace každého člena týmu, ta se zvyšuje uspokojováním potřeb. Každý má jiné potřeby, jejichž uspokojování zvyšuje motivaci a tím pádem i produktivitu a kvalitu plnění cílů. Základní strukturou potřeb je Maslowova pyramida, která má pět úrovní, které lidé chtějí uspokojovat. Spodní patra

pyramidy obsazují základní životní potřeby, tedy fyziologické potřeby a potřeby jistoty a bezpečí. Poté se soustředí na potřeby sociální, což zahrnuje vztahy a přátelství, dále ocenění druhými a maximální využití svých schopností. Čím vyšší patro lidé uspokojují, tím více jsou motivovaní a tím lépe plní úkoly a dosahují cílů (Veber, 2021). Úrovně potřeb zobrazuje Obrázek 3.



*Obrázek 3 – Maslowova pyramida
Zdroj: vlastní zpracování dle (Veber, 2021)*

V dnešní době je však potřeba širší pohled a manažeři musí vnímat, co je pro zaměstnance opravdu důležité. Může to být inspirace a hodnoty, tedy to, jak jsou řízeni manažery. Jaká je kvalita jejich práce a co jim přináší, jaké jsou pracovní podmínky a prostředí. Zda je možnost sladit osobní život s pracovním. Jaká je odměna a benefity a zda vidí v práci potenciál růstu. To vše má vliv na produktivitu týmu a pocit sounáležitosti zaměstnanců s organizací (Horváthová, 2008).

2.2 Cíle teambuildingu

Teambuilding se zabývá několika oblastmi, mezi které se řadí rozvoj a efektivita spolupráce, poznávání spolupracovníků i samotných jedinců, trénink zvládnutí složitých situací, vyjasnění a pochopení rolí, zlepšení komunikace a důvěry nebo řešení problémů a mezilidských vztahů. Aplikace teambuildingu by měla být postavena na určité potřebě, která tým ovlivňuje a na základě toho by měl být zvolen konkrétní program (Horváthová, 2008).

2.3 Typy aktivit

Typy aktivit vhodných pro budování týmu se dají rozdělit do dvou základních oblastí, outdoor – ve venkovním prostředí, a indoor – ve vnitřním prostředí. Každá varianta má své výhody a je na organizátorech teambuildingu, jakou si vyberou.

Outdoor activity jsou určeny k seznámení, utužení vztahů, podpoře důvěry a díky tomu, že jsou mimo pracovní prostředí, je pro ně typické uvolnění a zábava. Jedním z cílů venkovních aktivit je ukázat své přirozené chování a tím vytvořit nebo posílit přátelství mezi pracovníky (Svatoš a Lebeda, 2005). Mezi outdoor aktivity podle Svatoše a Lebedy patří následující programy.

Icebreakers

Program Icebreakers trvá jen několik minut a je určen k odstranění bariér a vytvoření neformální atmosféry. Používá se ještě před oficiálním zahájením akce a umožňuje členům seznámit se (Svatoš a Lebeda, 2005).

Dynamics

V tomto krátkém programu musí účastníci využít svou kreativitu a společně vymyslet řešení zadaného úkolu, při kterém jsou odhaleny typické rysy fungování skupiny (Svatoš a Lebeda, 2005).

Terénní týmové strategické hry

Naučené znalosti z programu dynamics mohou účastníci následně využít ve strategických hrách, které mohou mít mnoho podob a trvat až několik hodin. Často se jedná o menší týmy, které plní časově ohraničené úkoly rozmístěné do několika stanovišť. Výsledky mohou ukázat, jak jednotlivé skupiny dokázali komunikovat, pracovat s časem a analyzovat situace (Svatoš a Lebeda, 2005).

Lanové překážky

Fyzicky náročnější aktivita se odehrává na překážkách vytvořených z napnutých lan. Při této aktivitě musí členové vystoupit ze své komfortní zóny a překonat strach

z rizika. Výsledkem je psychická podpora týmu a také posílení sebevědomí díky překonání výzvy (Svatoš a Lebeda, 2005).

Outdoorové sporty

Často velmi atraktivní programy v podobě sportů, které nejsou typické, a proto je možné, že je účastníci díky teambuildingu zkusí poprvé. To zajistí dlouhotrvající dojmy a zážitky (Svatoš a Lebeda, 2005).

Konstrukční skupinové úkoly

Týmy dostanou za úkol zkonstruovat předmět, který jim pomůže dosáhnout cíle. Výroba předmětu může mít různé podmínky a pravidla a díky tomu se ve skupinách projeví celkové fungování, využití předností jednotlivců, schopnost delegování a práce pod časovým tlakem (Svatoš a Lebeda, 2005).

Programy zaměřené na podporu důvěry

Účastníci jsou při těchto hrách plně odkázáni na své kolegy a ke splnění úkolu je nutné jim důvěřovat. Může se jednat například o pád důvěry, kdy jednoho člena musí ostatní chytit, aby nespadol (Svatoš a Lebeda, 2005).

Kreativní programy

Kreativní programy jsou inspirované uměním. Mají ve skupinách vyvolat kreativitu, uvolnění a zábavu. Členové využívají svou fantazii k vytvoření zadaného projektu či výrobku. Tato aktivita je časově i realizačně náročná (Svatoš a Lebeda, 2005).

Společenské programy

Poslední typ slouží hlavně k odreagování a utužení neformálních vztahů (Svatoš a Lebeda, 2005).

Indoor aktivity jsou vhodné spíše pro rozvinutí dovedností, jako je komunikace, problémové řešení a vzájemné porozumění. Přístupy podle Hayese jsou psychologicky založené, záleží na tom, z jakých lidí se tým skládá, jaká je v týmu

atmosféra a jakých cílů se má dosáhnout. Ve své knize popisuje pět základních přístupů:

Interpersonální přístup

Cílem prvního přístupu je porozumět osobnosti druhého, díky tomu lépe komunikovat a tím dosáhnout lepší spolupráce. Tento typ je založen na otevřené komunikaci vztahů a konfliktů, což vyvolává vzájemnou důvěru v týmu. Každý člověk má dvě potřeby, potřebu přijetí a osobního rozvoje. Pokud člen týmu necítí od ostatních úctu, nemůže se zabývat svým seberozvojem a nenaplní tak všechny své potřeby, a to následně vede ke snižování motivace (Hayes, 2005).

Definování rolí

Definování rolí probíhá v podobě interpersonálního rozhovoru nebo pomocí simulačních her. V rozhovoru členové řeší, co dělají a co vyžadují od ostatních. To je pro určení rolí dostatečné, pokud všichni vyjadřují své požadavky vůči ostatním otevřeně. V simulačních hrách se odhalí reakce a chování členů, které se následně ve zpětné vazbě přiřazují k jednotlivým týmovým rolím. Tato aktivita umožňuje pohled na sebe sama, zamyšlení se nad vlastními způsoby interakce a případně svůj styl upravit tak, aby mohl tým lépe fungovat jako celek (Hayes, 2005).

Hodnotový přístup

Bez společné vize to není tým, ale jen skupina jednotlivců. Pro dosažení stejné vize se vede diskuze, kde pracovníci prezentují své názory, k čemu je jejich práce důležitá a jak by měl tým fungovat. Tím se minimalizují konflikty z neslučitelných cílů jednotlivých členů, avšak za předpokladu vysoké míry vzájemného porozumění. Tento přístup by se měl využívat u dlouhodobých týmů, které potřebují dlouhodobou motivaci a stabilní atmosféru uvnitř týmu (Hayes, 2005).

Přístup zaměřený na úkol

Oproti předchozímu přístupu, tento se hodí pro jednorázové týmy, které mají splnit jeden složitý úkol. Používá se zde zážitkové cvičení, při kterém se identifikují

dovednosti potřebné ke splnění daného úkolu. Pomáhá uvědomit si výzvu a její důsledky (Hayes, 2005).

Přijetí sociální identity

Přijetí sociální identity je spíše dlouhodobý nástroj ke zlepšování týmu než teambuildingová aktivita. Snaží se vytvořit silné vědomí jednoty a výjimečnosti týmu. V tomto vnímání členové rozeznají rozdíl mezi my a oni, tedy vnímání týmu za svůj vlastní. Zároveň týmy umí pracovat s ostatními skupinami a pracovníky podniku. V tomto přístupu je opět důležitá komunikace, konkrétně sdílení informací o schopnostech, dovednostech a úspěších jednotlivců. Formální a neformální komunikace, ukázání lidské tváře a sdílené zkušenosti vytváří soudržnost a přátelskou atmosféru. Svou roli hraje i hrdost na svůj tým, proto je důležité dávat týmu zpětnou vazbu a zdůraznit, co dokázal. Dále se dá hrdost podpořit zvyšováním profesionality. Zaměstnanci si díky tomu více věří a firma si získává jejich důvěru v důsledku poskytnutí možnosti zlepšovat své dovednosti (Hayes, 2005).

2.4 Výsledky teambuildingu

Z kapitoly o teambuildingu je zřejmé, že přináší mnoho výhod ve formě výsledků. Mezi ty hlavní patří zlepšení komunikace, spolupráce, nasbírání nových zkušeností a inspirace. Zvyšuje spokojenost na pracovišti, posiluje loajalitu a souznění s hodnotami. Také zajišťuje prohloubení týmové důvěry a předchází nedorozuměním (Nottrodt, 2023).

2.4.1 Výzvy a rizika

Organizace teambuildingu přináší výzvy a existují určitá rizika. Při nucené interakci či vyvedení z komfortní zóny se může projevit či zvýšit napětí nebo dokonce vzniknout nové. Může docházet k neshodám a konfliktům. Další nevýhodou může být časová náročnost, která může vyvolat stres u zaměstnanců, kteří musí i přes účast na akci splnit své běžné úkoly. Může to být problém zejména pro organizace, které jsou dlouhodobě vysoce vytížené. Mimo samotnou akci je vyžadován čas na přípravu a následně také na zpětné zhodnocení. Další výzvou jsou náklady. Záleží na typu akce,

velikosti organizace a velikosti rozpočtu. V každém případě je důležité počítat i s náklady obětované příležitosti a zároveň celkové náklady porovnat s dlouhodobými přínosy. Dosažené hodnoty se musí pravidelně posilovat na pracovišti, jinak účinek bude pouze krátkodobý (Roberts, 2023). Existuje také riziko nedostatku účasti kvůli nepohodlí, fyzickým omezením, kulturním a jazykovým rozdílům nebo nedostatku zájmu, kdy je například introvertům nepříjemná přílišná sociální interakce (Pier Pressure, 2024).

2.4.2 Chyby při organizaci

Chybou, kterou mohou organizátoři udělat, je povinná účast, která vyvolává odpor, nebo špatně zvolené aktivity či jejich špatné provedení. Je důležité znát potřeby týmu a podle toho zvolit program. Pokud zaměstnanci vidí aktivitu jako irelevantní pro jejich práci, mohou se účastnit jen napůl nebo neochotně, což potom omezuje efektivitu aktivity. Pokud výsledky teambuildingu nesouzní s pracovními cíli týmu, vyvolává to pocit zbytečnosti a mrhání času. Pečlivé plánování a hodnocení potřeb před prováděním teambuildingových aktivit je zásadní. Pochopení dynamiky, výzev a cílů týmu může pomoci navrhnout relevantní, smysluplné a efektivní aktivity (Roberts, 2023). Po skončení akce mohou navíc emoce rychle vymizet. Proto by vedoucí měli do svých týmů investovat pravidelně a snažit se je více poznávat. Po absolvovaném teambuildingu je důležité sbírat zpětné vazby a plánovat další akce, protože žádný tým se příliš nezmění pouze během jednoho cvičení (Pier Pressure, 2024).

3 Nástroj analýzy osobnosti MBTI

Pro teambuilding, kterému se věnuje tato práce, je zvolena analýza osobnosti, která podle popisu aktivit výše, spadá pod indoor aktivity, jejichž cílem je dosáhnout vzájemného uznání, pozitivní atmosféry v týmu a jsou spíše psychologicky zaměřené. K vyhodnocení osobností a použití v teambuildingu je zvolen Meyers-Briggs Type Indicator (MBTI). Dále je podrobněji vysvětlen a popsán v kontextu pracovního prostředí.

Myers-Briggs Type Indicator je metoda, která se zabývá kognitivními preferencemi. Zkoumá přijímání a zpracování informací lidským mozkem, to, jak se lidé rozhodují a jak vnímají různé situace (Pratama et al., 2021). Je to často využívaný nástroj psychologů, kteří pracují jako koučové manažerů v organizacích. Použití tohoto osobnostního testu může vést k pochopení rozdílů mezi pracovníky, sebeuvědomění vlastního chování a také k podpoře týmového rozvoje (Zárate-Torres a Correa, 2023).

Tato metoda rozděluje osobnosti do 16 kategorií, z nichž každý má své silné stránky, slabé stránky a různou motivaci. Nástroj ukazuje rozmanitost, nikoli lepší a horší typy osobnosti a stejně tak neomlouvá nevhodné chování. Spíše funguje jako nástroj k sebeuvědomění a porozumění (LinkedIn, 2024).

3.1 Původ, vývoj a kritika

MBTI navrhla Katherine Briggs a její dcera Isabel Mayers po vzoru typologie osobnosti Carla Junga. První verze vznikla během první poloviny dvacátého století a dále se vyvíjela. Tento nástroj je populární a často využívaný hlavně kvůli jeho dostupnosti, srozumitelnosti a pružnosti. Na základě výsledků se dá okamžitě jednat (Cherry, 2023).

I když je MBTI analýza hojně využívaná v praxi, sama je terčem kritiky v několika oblastech. Zdroje se shodují na tom, že autorky nemají potřebné vzdělání, a tedy že vysvětlení MBTI není dostatečně podloženo výsledky. Jiný názor zase říká, že rozdělení osoby škatulkuje a nedává prostor využívat obě ze dvou preferencí

(Johnson, 2016). I přes tyto názory byl však nástroj v této práci vybrán a považován za vhodný pro použití v praktické části. MBTI analýza je aktuálním nástrojem a během 70 let prošla velkým počtem výzkumů využití a je jednou ze základních metod v oblasti coachingu manažerů a pracovních týmů (Cherry, 2023).

3.2 Alternativní modely

Existuje více metod, které rozdělují jednotlivce podle typu osobnosti. Některé z nich jsou zde uvedené.

Big Five

Pětifaktorový model je často využívaný nástroj pro zkoumání vztahů mezi osobnostními rysy a profesními kritérii. Byl využit například pro výzkum pracovní spokojenosti, chování podnikatelů a týmové práce. Podle tohoto modelu, mezi pět základních rysů osobnosti patří extraverté, svědomitost, otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost a neuroticismus. Aspekty Velké Pětky mají genetický základ a ovlivňují jedince jak v osobním, tak profesním životě (Chandrasekar a Chidambaram, 2014).

Keirsey Temperament Sort

Další relevantní nástroj pro hodnocení osobnosti a použití k teambuildingu je velmi podobný MBTI. Obě metody vychází ze studií Carla Junga a obě rozdělují osobnost do čtyřech oblastí. Hlavní temperamenty, které jsou výsledkem tohoto testu, jsou pojmenovány jako Strážci, Řemeslníci, Idealisté a Racionalisté. Ačkoliv se může tato metoda jevit velmi podobná metodě MBTI, každá má vlastní terminologii a charakteristiky, a proto se ve výsledcích mohou lišit (Joyce, 2010).

Čtyři temperamenty

Při sestavování týmu může pomoci také model čtyř temperamentů, který pochází od Hippokrata, označovaného jako otec medicíny. Ten rozděluje jedince na sangviniky, choleriky, melancholiky a flegmatiky. Tyto typy osobností je možné rozpoznat na první pohled, definitivní výsledek lze však zjistit až po vyplnění testu, protože i tyto

základní skupiny jsou ovlivněny genetikou, prostředím a mnoha dalšími vnitřními faktory člověka a někdy se mohou zdát zkreslené (Dotdash Media, Inc., 2023).

Následující část práce se věnuje použitelnosti MBTI analýzy a tomu, zda je tento nástroj efektivní v oblasti budování týmu v rodinném podniku.

3.3 Hlavní dimenze MBTI

MBTI pojednává o čtyřech hlavních oblastech, konkrétně: extraverte – introverte, smysly – intuice, myšlení – cítění a posuzování – vnímání. Kombinace preferencí potom dohromady tvoří celkem 16 osobností s typickými charakteristikami (Sidar, 2022).

Dále jsou popsány jednotlivé oblasti, shrnutí hlavních rysů každé preference a popis jejich chování v práci a pracovním týmu.

3.3.1 Extraverte – Introverte

První dimenze popisuje rozdíly v čerpání energie. Vyšší podíl populace tvoří extraverti, kterým dodává energii okolní svět. Introverti čerpají energii naopak z vnitřního světa, během času, který tráví o samotě. Žádný člověk není stoprocentní extravert nebo introvert, ale vždy jedna strana převahuje. Introverti se ve známém prostředí mohou jevit jako extraverti, proto ani toto základní rozdělení není jednoduché na první pohled rozpoznat (Nadrchal, 2021). V tabulce 1 jsou popsány typické znaky obou skupin.

Tabulka 1 – Typické znaky pro dimenzi Extraverte – Introverte

Introverte	Extraverte
Časová preference pro osamělost	Společenská
Přirozený posluchač	Komunikativnost
Hluboké vztahy	Vysoká sociální energie
Nenavazování kontaktů	Snadné seznamování

Introspektivní myšlení a sebereflexe	Otevřenost
Promyšlení před promluvením	Závislost na názorech ostatních
Hluboký zájem o své záliby	Impulzivnost

Zdroj: vlastní zpracování dle (Myersbriggs, 2024)

Extraverti se cítí dobře při práci v týmu a fungují v různých aspektech práce. Dokáží ovlivňovat vztahy a své sociální dovednosti mohou využít hlavně v odvětví prodeje, zákaznického servisu či poradenství. Extraverti mají často konkurenční výhodu, zejména při náboru, díky jejich přirozeně otevřenému vystupování. Stejně mohou vystupovat i introverti. Mohou vykazovat stejnou energii a zvládat stejné pozice, budou při tom však více emocionálně vyčerpaní. **Introverti** bývají kreativnější, přinášejí na pracoviště inovace a nové nápady. Preferují práci v menších skupinách nebo samostatně. K jejich výkonu přispívá reflexe, která může zahrnovat hlubší porozumění problému a následné rozvážné rozhodování, nebo třeba koncentraci a soustředění. Introverti jsou nezávislí a v jejich práci se objevuje analytičnost a integrativní myšlení, proto se hodí na profese v oblasti financí, analýzy dat, inženýrství nebo na vědecký výzkum (Čákr, 2009).

Extraverti i introverti mohou být vůdci. Oba typy mohou vykazovat stejné výkony a sociální i komunikační dovednosti. **Extraverti** mají výraznější vlastnosti, které jsou vidět. Jsou hovorní a dominantní, často mají silné charisma. Může však nastat spor v případě přílišné proaktivitě následovníků, kdy může docházet k frustraci manažera a narušení jeho autority, což následně vede ke zhoršení harmonie a efektivity týmu. Extravertní manažeři mají také sklon k sebepropagaci a touhám po externích odměnách, což může vést k pocitu ohrožení ostatních zaměstnanců. **Introverti** mohou využít své vlastnosti ke kreativitě a hluboké reflexi, dokáží budovat pevnější vztahy a snaží se naslouchat a porozumět zaměstnancům, podporují rozvoj členů týmu a bývají empatictější (Blevins a Stackhouse, 2021).

V týmu se vyskytují určité znaky, které často odhalují tyto osobnostní typy. **Extraverti** aktivně komunikují a přemýšlejí nahlas. Vyhledávají skupinové konverzace a zapojují se do diskuzí s ostatními. Na schůzkách rádi sdělují své názory, a právě extraverti jsou ti, co organizují večírky a společné akce. V týmu bývají oblíbení a přátelští, je však riziko překročení hranice či vyčerpání z přehnané angažovanosti, protože

dobrovolně využívají příležitosti a žádají o nové úkoly. Dobře se přizpůsobují změnám a vyhovuje jim rychlé a rušné prostředí (Indeed, 2022). Zároveň ale neudrží dlouho pozornost a na pracovišti častěji iniciují k neposlušnosti, aby dali najevo svou nespokojenost s pracovními podmínkami či jinými faktory. Na druhou stranu **introverti** ve stejné situaci jsou spíše následovníci a účastníci například demonstrací, než aby je sami vyvolávali (Nuckcheddy, 2018).

Introverti dávají přednost psanému způsobu komunikace, rádi pracují svým tempem a oplývají mimořádnou pozorností. Nechají si ujít společenské akce, které nesouvisí s prací a vyhýbají se zbytečným povinnostem. Spíše čekají, až jim bude úkol přidělen. Na schůzkách mlčí, ale aktivně poslouchají ostatní. Realisticky chápou své dovednosti. Mají schopnost kritického myšlení a jejich strategie bývají dobře promyšlené. Vyhýbají se konfrontaci a je pro ně těžké sdílet své pocity a myšlenky. Preferují klidné prostředí bez vlivu ostatních. Při rozhodování důkladně zvažují okolnosti problému, neradi riskují (Indeed, 2022).

Rovnováha ve složení extravertů a introvertů je užitečná pro celkový výkon týmu. V týmu složeném z extravertů může panovat pozitivní atmosféra a dobrá komunikace, ale je riziko že samotný úkol nebude úplně a dokonale splněn. Tým složený z introvertů se zase hodí pro složité úkoly, kde je vyžadována přemýšlivost (Blevins a Stackhouse, 2021).

3.3.2 Smysly – Intuice

Druhá dimenze rozděluje osobnostní typy podle způsobu vnímání informací, přičemž v populaci převažuje vnímání **smyslové**. To je založeno na faktech, smysloví lidé podávají nejlepší výkon v konkrétní akci s jedním cílem. Úkoly dokončují do nejmenších detailů, ale je zde riziko chyb kvůli nevnímavosti důležitých souvislostí. Potřebují situaci prožít, dlouhé učení se teorie jim nepřináší užitek. Zároveň si před výkonem přečtou instrukce, než aby dělali věci po svém. Přesná čísla a fakta považují za nejdůležitější informace. V mluvené řeči sledují slovosled a použité výrazy. Budoucnost je pro ně abstraktní a moc se jí nezabývají. Naproti tomu lidé s převahou **intuice** vnímají spíše celek než jednotlivé části projektu či situace. Hledají souvislosti a vynechávají fakta, což může způsobit chybu. Tento

typ má rád slovní hříčky a hádanky na přemýšlení. Oproti smyslovým jedincům si představují budoucnost a vytvářejí si mnoho vizí. Smysly a intuice jsou často považovány za nejobtížněji rozeznatelné, protože se týkají způsobů, jakými je vnímán svět, což je velmi subjektivní (Nadrchal, 2021). Typické vlastnosti těchto skupin jsou v tabulce 2.

Tabulka 2 – Typické znaky pro dimenzi Smysly – Intuice

Smysly	Intuice
Zaměření na fakta a specifika	Celkový pohled na věc
Důraz na detaily	Nápaditý přístup
Postupné čtení pokynů	Zaměření na budoucnost
Praktické porozumění informacím	Koncentrace na koncepty
Důvěra ve zkušenosti a smysly	Důvěra v inspiraci
Konkrétnost a realismus	Originalita
Přítomnost a praktičnost	Abstraktní a imaginativní myšlení

Zdroj: vlastní zpracování dle (Myersbriggs, 2024)

V pracovním prostředí se dá na **smyslových** jedincích pozorovat preference využití předchozích zkušeností a dovedností. Nejradiši postupují podle pokynů krok za krokem a řídí se daným programem. Chtějí plnit praktické úkoly, během kterých se opírají o důkazy a konkrétní fakta. Své výsledky prezentují podrobně a stejně tak vyžadují podrobné informace. Typy s převahou **intuice** chtějí výzvy, změny a mají vize do budoucna. Mají hodně inspirace a ke splnění úkolu jim stačí koncepční a teoretické informace. Jde jim řešení inovativních úkolů, kde mohou dát prostor své představivosti. Výsledky potom prezentují jako přehled obecných informací. Z dostupné literatury a dalších zdrojů vyplývá, že tato dimenze nemá zásadní vliv na manažerský výkon a dynamiku pracoviště. Z použitého článku je však zřejmé, že se tyto protiklady mohou v práci skvěle doplňovat. Realismus **smyslových** může být posílen nápady od **intuitivních**, pokud jim budou smysloví otevřeni. Intuitivním zase protiklad přináší strukturu a řešení toho, jak mohou návrhy vypadat v praxi (ZW Coaching, 2015).

3.3.3 Myšlení – Cítění

Třetí dvojice určuje, podle čeho lidé usuzují a jak se rozhodují. Je to jediná dimenze, na kterou má vliv pohlaví. 60 % žen je cítících a 60 % mužů je myslících. **Myslíci** jedinci mohou působit chladně, to je způsobeno tím, že přemýšlí hlavně logicky a rozhodují se podle pravidel. Díky tomu dokáží podat velmi dobrý výkon a většinou mají rychlejší kariérní růst než cítící. Často kritizují své okolí a zároveň kritiku bez problému přijímají. Neupínají se tolik na atmosféru a harmonické vztahy jako na efektivitu a dosažení cíle. **Cítící** naopak upřednostňují pocity svoje i ostatních. Tito jedinci jsou empatičtí a díky tomu bývají oblíbení. Při všem, co dělají, myslí na to, jak mohou dané činnosti ovlivnit jejich vztahy. Kritiku nesnášejí pozitivně a kvůli tomu jsou zranitelní. Komunikaci volí raději neformální a často ji zabarvují nebo vyplňují příběhy (Nadrchal, 2021). Typické rysy těchto osobností jsou napsány v tabulce 3.

Tabulka 3 – Typické znaky pro dimenzi Myšlení – Cítění

Myšlení	Cítění
Logická analýza	Orientace na osobní a společenské hodnoty
Objektivní řešení problémů	Podpora
Systémově orientovaný přístup	Empatický přístup
Vážení pro a proti	Zohledňování osobních okolností
Kritické zhodnocení	Vstřícnost a harmonie
Neosobní kritéria rozhodování	Subjektivní pohled
Zaměření na úkol	Zaměření na vztahy

Zdroj: vlastní zpracování dle (Myersbriggs, 2024)

Třetí dichotomie by se dala využít k určení kariérní cesty. Pro tyto dvě osobnosti jsou vhodná určitá povolání, vzhledem k jejich způsobu vnímání a následného chování. **Myslitelé** využijí své povahy v práci související s informatikou, matematikou či obchodem. **Cítící** mohou své pečovatelské a emoční dovednosti uplatnit na pozici učitele, psychologa či jako umělci. V komunikaci je typické, že **myslíci** se na své odpovědi zaměřují, snaží se vyjádřit přesně a udržují objektivitu konverzace, zatímco **cítící** vnímají emoce a názory ostatních účastníků. Co se týče řešení problémů,

myslíci nemají problém je řešit přímo a racionálně s poskytováním faktů k dokázání svého názoru. **Cíťci** se raději konfliktům vyhýbají (Indeed, 2023b). V různých studiích MBTI bylo prokázáno, že tato dimenze nejvíce rozlišuje manažery od ne manažerů. Na pozici vedoucího se v tomto případě hodí spíše **myslíci**. **Cíťci** jednotlivci mohou podávat lepší výkony v zaměstnáních vyžadující inovace (Furnham a Crump, 2015).

3.3.4 Usuzování – Vnímání

Poslední dvojice sleduje přístup k získávání a zpracovávání informací. **Usuzující** nemají rádi chaos a umí se orientovat jen v uspořádaném prostředí. Na většinu věcí si utvářejí názor i přes to, že tomu nemusí rozumět. Je pro ně důležitá příprava a splnění úkolu s předstihem. Potřebují mít přehled, neumí se rychle přizpůsobovat nečekaným změnám. Často mají vůdčí roli, v čemž jim pomáhá schopnost rozhodovat se. **Vnímající** neradi dodržují pravidla, spíše dávají přednost improvizaci, někdy až chaosu, ve kterém se však dokáží orientovat. Nesystematické procesy některým umožňují být více otevření různým možnostem. Ze stejného důvodu dělají konečná rozhodnutí až na poslední chvíli. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma přístupy lze popsat tak, že usuzující si věci přizpůsobují podle sebe a vnímající se přizpůsobují okolí. (Nadrchal, 2021). Znaky typické pro usuzující a vnímající jsou v tabulce 4.

Tabulka 4 – Základní znaky pro dimenzi Usuzování – Vnímání

Usuzování	Vnímání
Plánování a organizace	Flexibilita
Metodičnost v práci	Otevřenost možnostem
Kontrola a řízení	Spontaneita
Vyhýbání se stresu	Přizpůsobivost
Systematický přístup	Improvizace
Rychlá rozhodnutí	Střídání činností
Plánování budoucnosti	Nepořádek, roztěkanost

Zdroj: vlastní zpracování dle (Myersbriggs, 2024)

Usuzující vynikají na pracovišti v organizaci a jasném rozhodování, preferují racionální řešení před emocemi. Dotahují úkoly do konce a řídí se plánem a strukturami. Naopak **vnímající** udržují otevřený plán, který jim umožňuje pracovat svým tempem a měnit úkoly podle potřeby. Také jsou přizpůsobiví, a to i změnám na poslední chvíli (Indeed, 2023a).

3.4 Šestnáct osobností

U každého jedince převažuje vždy jedna strana těchto čtyř dimenzí. Spojením jednotlivých převažujících částí potom vzniká zkratka, vytvořena začátečními písmeny těchto částí. Celkem se tak dá vytvořit šestnáct profilů, které popisují jednotlivé osobnosti. Popis není vždy přesný, dá se ale přiblížit základní vzorec chování každé osobnosti. V tabulce 5 jsou ve zkratkách napsány všechny osobnostní typy podle MBTI. Zkratky představují vždy čtyři písmena podle preferencí v angličtině. I – introversion, E – extraversion, S – sensing, N – intuition, T – thinking, F – feeling, J – judging a P – perceiving (Čakrt, 2009).

Tabulka 5 – Šestnáct osobností

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

Zdroj: vlastní zpracování dle (Čakrt, 2009)

3.5 Výsledky použití MBTI analýzy

Použití nástroje MBTI může silně pomoci v osobním i týmovém rozvoji. Dokáže identifikovat příčiny neshod, pomáhá uvědomit si své slabiny a zároveň ocenit silné stránky ostatních. Díky znalosti temperamentu je snazší předvídat chování kolegů a jejich reakce v různých situacích (Čakrt, 2009). Základem veškeré lidské interakce, tedy i podnikání, je komunikace. Zlepšení komunikace je hlavní výhodou použití

nástroje. Týmy mohou lépe spolupracovat a přinášet lepší výsledky celé společnosti. Samotná výkonnost týmu je ovlivněna schopností komunikovat a porozumět spolupracovníkům. Je potom snazší řešit problémy nebo jim dokonce předcházet. Pomáhá sladit rozdíly a minimalizovat slabiny týmu (Blevins a Stackhouse, 2021). Manažerům mohou výsledky poskytnout přístup k rozvoji vedení, emoční inteligenci a větší flexibilitu. Umožňuje vysvětlení zvládnutí stresu a pochopení dynamiky vedení (Majumdar, 2024).

4 Návrh teambuildingu

Tato část práce popisuje realizaci teambuildingu, který je zaměřen na rozdíly v osobnostních typech, ve vybraném podniku. V první podkapitole je popsán rodinný podnik Family Bakery, s.r.o., který se na práci podílel. Následně jsou vypsány osobnostní typy podle MBTI členů, kteří se teambuildingu zúčastnili, a jejich krátké charakteristiky. Údaje potřebné k analýze rozdílů mezi účastníky jsou zjištěny pomocí online testu (Příloha A), který byl účastníkům poslán několik týdnů před teambuildingem. Další dvě podkapitoly se věnují podrobnému popisu programu a průběhu realizace. Na konci je výsledek teambuildingu s celkovým zhodnocením, objasněním přínosu podniku a návrhem na další použití typologie osobnosti.

4.1 Vybraný rodinný podnik



Obrázek 4 – Logo podniku
Zdroj: (Family Bakery s.r.o., 2021)

Family Bakery je rodinné cukrářství, které bylo založeno v roce 2016. Společnost se nachází v Polepech u Litoměřic v Ústeckém kraji a je oficiálně vedena jako rodinný podnik. Spojují se zde dvě generace, které kombinují inovaci s tradicí. Na obrázku 4 je logo firmy, které obsahuje začáteční písmena názvu a obrázek cupcaku, který patří mezi hlavní produkty podniku (Family Bakery s.r.o., 2021).

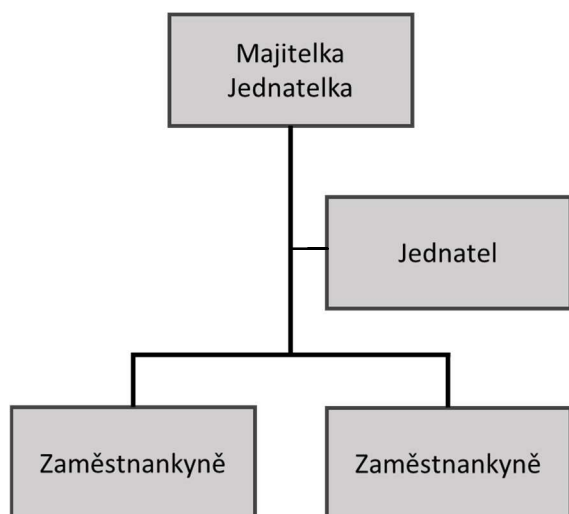
Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby, konkrétně:

- výroba dortů a dezertů na zakázku,
- výroba a doprava dezertů pro firmy a kavárny,
- provoz e-shopu,
- zasílání dezertů poštou,
- catering (Family Bakery s.r.o., 2021).

Kromě těchto aktivit je firma společensky odpovědná a provozuje charitativní projekty, díky kterým je podporován Kočičí domov Sluníčko a dětské domovy v Brně. Podpora probíhá prostřednictvím e-shopu, kde kromě nákupu speciálních dezertů mohou zákazníci přispět libovolnou částkou do vybraných fondů (Family Bakery s.r.o., 2021).

Firma je několikrát oceněna. V roce 2018 se umístila na třetím místě v soutěži T-Mobile Rozjezd v Ústeckém Kraji s nápadem založit cupcakový e-shop, který dnes již funguje a je známkou touhy po inovativních přístupech. V roce 2019 se stala Vodafone Firmou Roku Ústeckého kraje a získala ocenění Regionální potravina, kterou jsou dnes označeny dva produkty (Family Bakery s.r.o., 2021).

Tento konkrétní podnik byl vybrán především kvůli prezentaci silné rodinnosti. Ta je prezentována na webových stránkách i v realitě. Ve firmě jsou dva jednatele, majitelka a její manžel. Zaměstnány jsou dvě cukrářky, z nichž jedna má nepřímý rodinný vztah s majitelkou. Organizační struktura je zobrazena na obrázku 5.



Obrázek 5 – Organizační struktura podniku
Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Osobnostní typy zúčastněných členů

Programu se zúčastnily tři zástupkyně podniku, a to majitelka a dvě cukrářky. Výsledky testu, který obsahuje otázky týkající se každodenních situací, ukázaly, že se celý tým skládá pouze ze dvou osobnostních typů, a to včetně posledního člena,

který se samotného teambuildingu nezúčastnil. Přesto, že se nezúčastnili přímí členové jedné rodiny, bylo zřejmé, že rodinná atmosféra v podniku je a že se členové navzájem znají a tráví spolu čas i mimo práci. Zároveň díky náhodné shodě osobností se dají výsledky provedeného teambuildingu zobecnit na celý tým, včetně člena, který se zúčastnit nemohl. Jedinou odlišnou osobností je majitelka podniku, které vyšel výsledek testu ESTJ. Ostatní členové jsou ISFJ. Mezi těmito dvěma typy existují rozdíly a v některých situacích stojí v kontrastu. Proto budou dále popsány jednotlivé typy a následně i shrnutí, jak spolu tyto osobnosti nejspíše fungují v týmu.

Majitelka podniku je typ ESTJ (extraverze – smysly – myšlení – usuzování)

Pro tyto osobnosti je důležitý kontakt s realitou a superrealistický pohled na věci. Díky tomu bývají skvělí organizátoři a rození manažeři. K motivaci potřebují vidět hmatatelné výsledky a rádi dělají věci správně. Dodržují pravidla a před rozhodnutím provádějí důkladné průzkumy. Při provádění procesu se řídí návodem, který si však přizpůsobí podle sebe. Potřebují uspořádaná data a systematickou práci s danými termíny. Někdy mají neosobní a neemocionální přístup a k přesvědčení potřebují logiku. Jejich kritický pohled a objektivní rozhodování vzbuzuje respekt. Jsou velmi společenší a rádi sdělují své názory. Snaží se prosadit své a když se jim to nedaří, ztratí hlavu a jsou panovační, což může jejich podřízené stresovat. Své přednosti umí propagovat a prodat. Na druhou stranu neumí přirozeně chválit, na čemž by měli pracovat a stejně tak na projevování emocí (Čakrt, 2009).

Cukrářky jsou typ ISFJ (introvert – smysly – cítění – usuzování)

Jejich silné vnímání ukládá data a vytváří z nich jedinečné zdroje pro organizaci a pozornost k detailům. Jsou vyrovnaní, klidní a trpěliví. Neradi dělají zásadní rozhodnutí. Jejich touhou je být užiteční a moci vyhovět. To se odráží v jejich práci, které se věnují s oddaností a spolehlivostí. Řídí se předpisy a manuály a jsou spolehliví. Uspokojení mají v péči o druhé a mají smysl pro spravedlnost. Udržují pořádek a úkoly plní správně a včas. Když je něco baví, je těžké je odtrhnout a zároveň v tom, co dělají, musí vidět smysl. Reagují na to, co se děje uvnitř nich a své pocity umí barvitě líčit, někdy však mají problém je smysluplně interpretovat. Neradi se vyrovnávají se situacemi, kde se neustále mění podmínky a nároky (Čakrt, 2009)

Tým složený z typů ESTJ a ISFJ dodržuje řád a má jasnou strukturu plánů. Klade důraz na detaily a kvalitu práce. Oba typy dělají tým loajální, oddaný a schopný plnit úkoly. Možným problémem může být nedostatečná komunikace. ISFJ může mít tendenci zdržovat své pocity a myšlenky, zatímco ESTJ se zaměřuje více na fakta a logiku než na emoce. Obě osobnostní preference mohou upřednostňovat tradiční postupy a způsoby práce. To může vést k odmítání inovativních přístupů, které by mohly přinést týmu nové perspektivy. Oba typy preferují plánování a předvídatelnost před spontaneitou a improvizací. To může vést k nedostatku reakce na nečekané situace nebo možnosti, které se mohou objevit během pracovního procesu. ESTJ jako manažer může mít tendenci být orientován na výsledky a efektivitu. Pokud však bere v úvahu potenciál ISFJ a jeho rozvojové příležitosti, může to posílit pocit uznání a podpory ze strany manažera a tím vyvolat motivaci pro ISFJ.

4.3 Program

Celý program je sestaven ze tří aktivit v časovém rozmezí dvou hodin. Všechny tři části byly koncipovány tak, aby přiměly zúčastněné členy přemýšlet nad rozdíly v osobnostech a fungováním týmu. Cílem bylo provést účastníky Mayers-Briggs osobnostní typologií formou teambuildingu. Tento nástroj byl zvolen právě kvůli charakteru podniku. V malém rodinném podniku, jako je tento vybraný, se všichni pracovníci navzájem dobře znají a zpravidla spolu tráví hodně času. Proto byl vytvořen program, který se soustředí spíše na psychologickou stránku a který může i takovému týmu přinést nové poznatky. Dalším důvodem použití MBTI bylo rychlé získání potřebných dat pomocí dotazníku, který je na internetu volně k dispozici. Součástí cíle bylo zjistit, zda je použitý nástroj relevantní a zda se shoduje teorie se skutečností. Všechny aktivity byly zaměřeny na rozvoj týmové spolupráce a efektivní komunikace. V následujících podkapitolách jsou popsány zvolené aktivity a vysvětlení jejich záměru.

4.3.1 Zvolené aktivity

Na začátku každé akce, kde dochází k interakci mezi členy a instruktorem, je nutné se seznámit. K tomu byla navržena první aktivita v podobě icebreakeru, která má

jednoduchá pravidla. Každý z účastníků se představí a následně se s ostatními podělí o své nejlepší vlastnosti. Účelem použití icebreakeru na začátku celého programu je vzájemné seznámení, představení se instruktorovi a uvolnění napětí.

Druhá aktivita nese název špagetová výzva, kterou navrhl designér Peter Skillman. Tým obdrží 20 syrových špaget, lepicí pásku a bonbón. Následně má za úkol v omezeném čase postavit co nejvyšší věž, která vydrží samostatně stát s bonbónem na vrcholu. Tato výzva je zaměřena na týmovou spolupráci, trpělivost, komunikaci a dokáže odhalit týmové role, v tomto případě i typy osobností. Není zde důležitý pouze výsledek a výška postavené věže, ale především průběh stavby a interakce mezi členy (Coyle, 2022).

Třetí aktivita je postavena přímo na MBTI analýze. Před samotnou aktivitou jsou účastníkům blíže představeny základní dimenze MBTI a rozdíly mezi nimi. Následně jsou popsány jejich profily osobností a to, jak spolu vzájemně fungují. Po seznámení s typologií přijde na řadu modelová situace, která vytváří prostor pro hledání společného cíle, ke kterému se dojde formou diskuze s použitím získaných znalostí o již zmíněných osobnostních profilech. Modelová situace by měla odkazovat na reálné situace, které mohou nastat v pracovním prostředí a tým je musí pomocí spolupráce vyřešit.

Cílem poslední aktivity je pochopení rozdílnosti každého člověka a porozumění tomu, že každý v různých situacích reaguje jinak. Také pochopení toho, že žádná osobnost není lepší ani horší a že každý má své silné i slabé stránky. Ve skupinách se pak tyto osobnosti spojují a vytváří tak tým, který může být efektivnější než jedna osobnost samostatně.

Koncept celého teambuildingu je postaven na sebereflexi a sebehodnocení. Žádoucí je, aby k výsledkům došli především sami účastníci a byli tak přiměni nad situacemi a výsledky přemýšlet. Instruktorka zadává úkoly, poskytuje potřebné informace a otevírá či rozvádí diskuze.

4.4 Realizace teambuildingu

V této kapitole je podrobně popsán průběh aktivit a jejich vyhodnocení.

4.4.1 Průběh aktivit

Během **první aktivity**, kterou byl icebreaker, se každý z účastníků představil, řekl, jakou zastává pozici a funkci v podniku a následně se měl podělit o své tři nejlepší vlastnosti. Hned při první aktivitě byly viditelné rozdíly mezi osobnostmi, a to hlavně mezi extravertzi a introvertzi. Majitelka (ESTJ) se ujala slova jako první a bez jakýchkoliv problémů sdělila své nejlepší vlastnosti, mezi které patřila odhodlanost, pevná vůle a schopnost dotahovat úkoly do konce. Vyzdvihla tak vlastnosti, které jsou klíčové pro vedoucí pozici. Pro cukrářku (ISFJ) byla situace méně komfortní a bylo pro ně ze začátku obtížné podělit se o jejich dobré vlastnosti. Nakonec se popsaly navzájem jako přátelské a empatické a také dodaly, že si velmi rozumí v práci i mimo ni. První aktivita splnila svůj účel, vzájemně seznámila účastníky s instruktorkou a navodila uvolněnou atmosféru.

Neprodleně po první aktivitě následovala **druhá aktivita**, tedy špagetová výzva. Nejprve byla vysvětlena pravidla a nastaven časový limit o délce dvaceti minut. První minuty byly věnovány brainstormingu a plánování práce. Následně se všichni členové pustili do práce a bez problému začali s konstrukcí věže. Nejvíce nápadů přinášela jedna z cukrářek, typu ISFJ. Neprosazovala je, jen navrhovala a čekala, zda budou ostatní s jejími nápady souhlasit. Většinou se tým na postupu shodl a během stavby nedošlo k žádným rozporům. V jeden moment bylo mezi členy úplné ticho a několik minut strávil každý člen samostatnou prací, kterou když potom dali dohromady, věž byla hotova. V tomto úseku se dalo pozorovat, že jsou členové zvyklí pracovat spolu na jednom úkolu a umí si práci rozvrhnout. Po upozornění, že jim zbývá ještě osm minut času, nikdo nezaváhal a začali věž ještě o kousek zvyšovat. Po tomto kroku, i přes to, že stále měli dost času, řekli že mají hotovo a jsou s výsledkem spokojeni.

Následovala krátká diskuze o procesu, kde měli určit, kdo přicházel s nápady, kdo měl hlavní slovo v rozhodování a kdo byl nejvíce manuálně zručný. Část diskuze se

věnovala předčasnému ukončení práce při dostatku času. Členové zde narazili na malý rozpor v názorech, kde zástupkyně ESTJ tvrdila, že je práce dostačující, i když není vykonána na sto procent, protože kdyby byla, přestala by být efektivní a spíše by vedla ke ztrátám. V tomto případě hrozilo spadnutí věže, protože už tak byla dost vysoká. Zástupkyně ISFJ si stála za tím, že chce práci dodělat vždy do posledních detailů, do té doby by s výsledkem nebyla spokojená. V tomto konkrétním případě se dá opět pozorovat rozdílnost mezi preferencemi různých osobnostních typů.

Třetí aktivita byla klíčová pro pochopení MBTI. Nejprve byly vysvětleny rozdíly mezi preferencemi v hlavních dimenzích a také byly popsány jednotlivé osobnosti, tedy ESTJ a ISFJ a situace, ke kterým může dojít při interakci mezi nimi. Bylo zdůrazněno, že žádná osobnost není lepší ani horší. Toto povídání rozvedlo diskuzi, kde účastnice upozorňovaly na body, ve kterých se našly nebo upřesnily informace, které se jim zdály pravdivé ale nepřesné. Také se podělily o situace a příhody z jejich životů a podnikání či z pracovních zkušeností. Během otevřené diskuze bylo vidět, že se introverti cítí komfortně a zapojují se do konverzace mnohem více než u první aktivity. Následovala modelová situace, kde se členové zkusili vcítit do příběhu o horské expedici, které hrozilo nebezpečí. Tato modelová situace byla smyšlená a vytvořena s pomocí nástroje umělé inteligence od společnosti OpenAI. Úkolem bylo najít společné řešení, jak bude skupina, která se nachází v nebezpečí, pokračovat.

Tým chvíli přemýšlel a zpracovával text. Zástupce ISFJ rozhodl, že by se rozhodně schoval anebo vrátil zpátky do základny. Hlavně aby byla skupina co nejrychleji v bezpečí. Zmínil při tom, že zástupce ESTJ by určitě chtěl pokračovat a dosáhnout cíle. ESTJ se však ohradil tím, že to, že chce dosáhnout cíle neznamená, že v každém případě podstupuje rizika. V tomto bodě došlo ke střetu osobností, vysvětlení pohledu na situaci obou typů osobnosti a následně k vysvětlení rozdílnosti každého člověka. Majitelka, typu ESTJ, zmínila nespokojenost s minimem informací o okolnostech situace. Vyvolávalo to v ní nervozitu a řekla, že pro zhodnocení situace by potřebovala více informací. Pro oba typy bylo těžké si situaci představit a příběh domyslet, i přesto, že záměrem bylo nechat téma otevřené pro individuální domyšlení příběhu. Tento problém mohl být způsoben preferencemi S a J, pro které je typická nízká kreativita. Typické rysy tedy nebyly pozorovatelné pouze během samotného

řešení problému, ale již při zpracování zadání. Nakonec se tým shodl, že zvolí nejbezpečnější variantu a půjde pryč z horského nebezpečí.

Po konci třetí aktivity opět proběhla diskuze, kde byly zmíněny i další příklady, jak by problém řešily jiné typy osobností. Cílem bylo propojit tuto smyšlenou situaci s nějakou reálnou. To se povedlo a týmu tento příběh připomněl situaci, která se v podniku řešila. Opakovaně zde bylo zmíněno, že každý typ podle MBTI má jiný přístup k rizikům i dalším faktorům.

4.5 Výsledek teambuildingu

Na základě úspěšné realizace teambuildingu v rodinném podniku právě s použitím psychologického nástroje MBTI analýzy bylo demonstrováno, že tento nástroj je vhodný pro podobný typ aktivity a přináší členům týmu možnost lépe se poznat, odhalit rozdíly v přístupech k různým situacím a tím zlepšit komunikaci a spolupráci.

Po dobu trvání programu teambuildingu panovala uvolněná atmosféra, a kromě předávání informací ze strany instruktorky se aktivně zapojovala také majitelka podniku, která při různých situacích popisovala své zkušenosti a pohledy na věci z vedoucí pozice. Účastníci se na konci teambuildingové aktivity slovně vyjadřovali k jejímu přínosu obecně hodnotili program kladně a se získanými znalostmi byli spokojeni.

Přínosem pro podnik bylo porozumění rozdílným typům osobností v týmu, což může v budoucnu snížit konflikty nebo zlepšit komunikaci mezi spolupracovníky. Dalším přínosem mohlo být i samotné setkání členů týmu, zážitky z plnění aktivit a společně stráveného času mimo pracovní záležitosti. Takové akce mohou upevnit dlouhodobé vztahy a tím vést k pozitivnímu dopadu na samotný podnik.

Ukázalo se, že i když se jedná o rodinný podnik a členové se navzájem dobře znají, tak osobnostní typologie může přinést týmu nové znalosti a poskytuje poznat se z jiného úhlu pohledu, což potom mohou uplatnit v pracovním i soukromém životě. Z toho plyne, že teambuilding je vhodný pro každý typ podniku a díky mnoha možnostem ho lze organizovat v různých rozměrech a přizpůsobit ho požadovaným cílům.

Již z popisu ESTJ a ISFJ je zřejmé, že se členové týmu na své pozice hodí a jejich kombinace může vést k efektivnímu plnění cílů a růstu podniku. Bylo ověřeno, že osobnostní typy, které vyhodnotil test, na zúčastněné členy sedí a charakteristika odpovídá realitě. Nástroj MBTI by se tedy dal efektivně použít na rozšířenějším teambuildingu. Pro odstranění problémů v pracovních týmech nebo splnění náročnějších požadavků týkajících se vnitřních záležitostí týmu by však bylo zapotřebí sestavit podrobnější program s aktivitami, které jsou hlouběji zaměřeny na typologii osobnosti. K tomu je nutné mít více zkušeností v této oblasti. Pro instruktorku (a autorku této bakalářské práce) tohoto konkrétního teambuildingu to byla první zkušenost, a proto byly všechny aktivity postaveny na principu sebereflexe a nabídly možnost osobního rozvoje. Také poskytly diskuze vedoucí k vzájemnému porozumění a respektování názorů a postojů, které jsou mezi lidmi přirozeně různé.

Z výsledků proběhlého teambuildingu tedy vyplývá, že propojení typologie osobnosti s teambuildingem a jejich aplikace v rodinném podniku je efektivní a dá se tak dosáhnout zlepšení v oblasti komunikace, spolupráce a řešení konfliktů. Tímto způsobem dochází k posílení týmového ducha, synergie týmu a celkové úspěšnosti organizace.

Závěr

Propojením oblastí, které jsou obsaženy v této práci, bylo dosaženo vytvoření konceptu teambuildingu, který kombinuje prvky rodinného podniku a osobnostní typologie. Implementace metody MBTI měla pozitivní dopad na průběh teambuildingu i na jeho výsledky. Mezi ty hlavní se řadí posílení vztahů, vzájemné porozumění mezi členy a podpora synergie týmu. Z textu práce je zřejmé, že typologie osobnosti je univerzální nástroj, který má efekt na jakýkoliv tým. Tento fakt se ověřil použitím v rodinném podniku, kde i přes to, že se členové týmu znají, přinesl novou perspektivu.

Různorodost dovedností a osobností v týmu je zdrojem inovací a kreativity. Je však důležité týmy neustále podporovat v rozvoji, což zvyšuje motivaci a angažovanost. Silný tým je výhodou a dnes již skoro nezbytností v konkurenčním prostředí, které vyžaduje rychlé přizpůsobování a reagování na změny trhu. Efektivní tým je flexibilní, a to je klíčové pro celkový úspěch podniku. Tyto informace jsou zřejmé z teoretického základu práce a potvrzené praktickým provedením teambuildingu.

Seznam použité literatury

- BLEVINS, Dane P. a Madelynn R. D. STACKHOUSE, 2021. *Righting the balance: Understanding introverts (and extraverts) in the workplace*. online. [2024-02-11]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12268>.
- COYLE, Daniel, 2022. *Jak vybudovat úspěšný tým: tajemství fungování nejlepších týmů na světě*. Praha: Audiolibrix. ISBN 978-80-88407-46-1.
- ČAKRT, Michal, 2009. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-201-7.
- DOTDASH MEDIA, INC., 2023. *Which of the 4 Temperaments Are You?* online. [2024-05-02] In: Verywell Mind. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/types-of-temperaments-7152818>.
- FAMILY BAKERY S.R.O. online. [2024-05-03]. In: Family Bakery. Dostupné z: <https://www.family-bakery.cz/eshop/>.
- FIRFIRAY, Shainaz; Cristina CRUZ; Ionela NEACSU a Luis R. GOMEZ-MEJIA, 2018. Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach. online. *Human Resource Management Review*, vol. 28, no. 1, *Making Sense of HR in Family Firms: Antecedents, Moderators, and Outcomes.*, s. 83–97. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.008>.
- FURNHAM, Adrian a John CRUMP, 2015. *Personality and Management Level: Traits That Differentiate Leadership Levels*. *Psychology*, vol. 6, no. 5, s. 549–559. Dostupné z: <https://doi.org/10.4236/psych.2015.65053>.
- HAYES, Nicky, 2005. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7178-983-3.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, 2008. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-390-4.
- HOWORTH, Carole a Nick ROBINSON, 2021. *Family business*. Routledge masters in entrepreneurship. London New York: Routledge. ISBN 978-1-138-21746-1.

- CHANDRASEKAR, Therasa a Vijayabanu CHIDAMBARAM, 2014. *View of The Impact of Big Five Personality Traits and Positive Psychological Strengths towards Job Satisfaction: a Review.* online. [2024-01-24]. Dostupné z: <https://pp.bme.hu/so/article/view/7620/6790>.
- CHERRY, Kendra, 2023. *Myers-Briggs Type Indicator: The 16 Personality Types.* online. [2024-02-12]. In: *Verywell Mind.* Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/the-myers-briggs-type-indicator-2795583>.
- INDEED, 2022. *Introversion vs. Extroversion: Differences in the Workplace | Indeed.com Hong Kong.* online. [2024-02-11]. Dostupné z: <https://hk.indeed.com/career-advice/career-development/introversion-vs-extroversion>.
- INDEED, 2023a. *Judging vs. Perceiving: Myers-Briggs Preferences at Work | Indeed.com.* online. [2024-02-18] Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/judging-vs-perceiving>.
- INDEED, 2023b. *Thinking vs. Feeling: Personality Traits in the Workplace | Indeed.com.* online. [2024-02-11] Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/thinking-vs-feeling>.
- JOHN A. DAVIS, 2024. *Three-Circle Model of the Family Business System | Davis and Tagiuri.* In: John A. Davis. online. [2024-04-23]. Dostupné z: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>.
- JOHNSON, John A., 2016. *Are Scores on the MBTI Totally Meaningless? | Psychology Today.* online. [2024-04-15]. Dostupné z: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cui-bono/201603/are-scores-the-mbti-totally-meaningless>.
- JOYCE, Diana, 2010. *Essentials of Temperament Assessment.* John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-59404-9.
- KAMANOVÁ, Lenka; Kateřina PEVNÁ a Milada RABUŠICOVÁ, 2016. *A Family Business as a Space for Intergenerational Learning Interactions. Studia paedagogica,* vol. 21, no. 2, s. 43–66. ISSN 2336-4521.
- KUBÁTOVÁ, Sláva, 2013. *Tajemství spolupráce v týmech.* Praha: Management Press : TC Business School. ISBN 978-80-7261-259-8.

- LINKEDIN, 2024. *How can you use MBTI to understand your team's personality preferences?* online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-you-use-mbti-understand-your-teams-personality>.
- MADISON, Kristen; Daniel T. HOLT; Franz W. KELLERMANNNS a Annette L. RANFT, 2016. *Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories*. online. *Family Business Review*, vol. 29, no. 1, s. 65–93. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>.
- MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.
- MAJUMDAR, Debleena, 2024. *How personality tests help executives become better leaders [Jobs]*. online. *The Economic Times*. ISSN 09718680. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2922687462/citation/BC4ECB72558B4E4APQ/1>.
- MARŠÍKOVÁ, Kateřina a Magdalena ZBRÁNKOVÁ, 2017. *Úvod do managementu I*. Vydání 3. aktualizované. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-367-6.
- MUSIL, Petr, 2015. TOP10: Tyto rodinné firmy jsou nejbohatší na světě. online. *Ekonomický deník*. Dostupné z: <https://ekonomickydenik.cz/top10-tyto-rodinne-firmy-jsou-nejbohatsi-na-svete/>.
- MYERSBRIGGS, 2024. Myers & Briggs Foundation. online. [2024-05-05]. Dostupné z: <https://www.myersbriggs.org/>.
- NADRCHAL, David, 2021. *Různost je bezva!: 16 typů osobností*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1798-5.
- NIBUSINESSINFO, 2024. *Advantages and disadvantages of family business / nibusinessinfo.co.uk*. online. [2024-02-12]. Dostupné z: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-family-businesses>.
- NOTTRODT, Jordan, 2023. *13 reasons why team building is important*. online. [2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.hrmorning.com/articles/why-is-team-building-important/>.

- NUCKCHEDDY, Ashveen, 2018. The Effect of Personality on Motivation and Organisational Behaviour. online. *Psychology and Behavioral Science International Journal*, vol. 9, no. 2, s. 1–5. Dostupné z: <https://doi.org/10.19080/PBSIJ.2018.09.555760>.
- OBIEKWE, Onyebuchi; Gideon Olakunle MOBOLADE a Mojisola Esther AKINADE, 2021. *Team Building and Teamwork in Organizations: Implications to Managers and Employees in Work Places*. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*, vol. 4, no. 1, s. 261–274.
- OBIEKWE, Onyebuchi a Polycarp Azubuike OBIEKWE, 2023. *Team Building in Organizations: Benefit and Challenge - A Review*. online. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES AND MANAGEMENT RESEARCH*, vol. 9, no. 3, s. 42–52. Dostupné z: <https://doi.org/10.56201/ijssmr.v9.no3.2023.pg42.52>.
- PIER PRESSURE, 2022. *5 Common Team Building Mistakes*. In: *Pier Pressure*. online. [2024-02-11]. Dostupné z: <https://pierpressure.co.uk/5-common-team-building-mistakes/>.
- PRATAMA, Andika Putra; Adita PRITASARI; Nurfaisa HIDAYANTI et al., 2021. *Personality types and managerial styles: a phenomenological approach*. online. *The Journal of Management Development*, vol. 40, no. 3, s. 141–150. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2020-0302>.
- ROBERTS, Sienna, 2023. *Learn Disadvantages of Team Building Activities - A Complete Guide*. online. [2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/disadvantages-of-team-building-activities/>.
- RYCHTEROVA, Zdeňka, 2019. *Mezi největší české rodinné firmy patří Dvorská Juta*. online. [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.khk.cz/cz/rozvoj-kraje/kompas/zpravy/mezi-nejvetsi-ceske-rodinne-firmy-patri-dvorska-juta-306646/>.
- SERVUS, Stanislav a David ELISCHER, 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Právo prakticky. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-643-4.

- SIDAR, Dolly, 2022. *Personality Prediction using Myers Briggs Type Indicator*. online. [2024-02-11]. Dostupné z: <https://medium.com/@dolly19304/personality-prediction-using-myers-briggs-type-indicator-56888416e87c>.
- SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA, 2005. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0318-3.
- TEAM BUILDING HUB, 2024. *Team Building Benefits, Importance & Advantages*. In: Team Building Hub. online. [2024-02-18]. Dostupné z: <https://teambuildinghub.com/team-building/benefits/>.
- VACEK, Jiří. a Magdalena ZBRÁNKOVÁ, 2017. *Rodinné podnikání. 3, Manažerský modul*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-371-3.
- VEBER, Jaromír, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.
- ZAHRÁDKOVÁ, Eva, 2005. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-042-9.
- ZÁRATE-TORRES, Rodrigo a Juan C. CORREA, 2023. How good is the Myers-Briggs Type Indicator for predicting leadership-related behaviors? online. *Frontiers in Psychology*, vol. 14. ISSN 1664-1078. Dostupné z: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.940961>.
- ZW COACHING, 2015. *MBTI Type Preferences at Work - Sensing and Intuition*. In: ZW Coaching. online. [2024-02-11]. Dostupné z: <https://zwcoaching.co.uk/mbti-2-sensing-and-intuition/>.

Seznam příloh

Příloha A – Online test osobnosti	57
---	----

Příloha A – Online test osobnosti

Test dostupný na webové stránce 16personalities.com se skládá ze šedesáti otázek, týkajících se běžných situací a zabere přibližně deset minut. Příloha zobrazuje názornou ukázkou otázek.



Obvykle zůstáváte v klidu
i pod velkým tlakem.



Na společenských akcích se jen zřídka
snažíte představit se novým lidem a
většinou mluvíte jen s těmi, které už znáte.

