

VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra Marketingových komunikací

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYUŽITÍ TYPOLOGIE PRO SESTAVENÍ OPTIMÁLNÍHO TÝMU V RÁMCI VYBRANÉHO SUBJEKTU Z OBLASTI MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍ

2020

Klára Vomočilová



VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra Marketingových komunikací

Studijní program Kreativní marketing a komunikace

Specializace Kreativní marketing

VYUŽITÍ TYPOLOGIE PRO
SESTAVENÍ OPTIMÁLNÍHO
TÝMU V RÁMCI VYBRANÉHO
SUBJEKTU Z OBLASTI
MARKETINGOVÝCH
KOMUNIKACÍ

AUTOR: KLÁRA VOMOČILOVÁ
VEDOUCÍ PRÁCE: JUDr. PETR MAJERIK

2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autora:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala mému vedoucímu práce, panu JUDr. Petrovi Majeríkovi, za vedení mé práce, jeho připomínky a rady.

Dále bych chtěla poděkovat prof. PhDr. Dušanovi Pavlů, CSc., Mgr. Martinovi Koskovi, MBA a Ing. Petře Průšové za možnost konzultace. V neposlední řadě také Dipl. Des. Liborovi Kormanovi za vyjití vstříc při změně vedení bakalářské práce. Za umožnění zpracování praktické části děkuji komunikačnímu týmu IKEA ČR a digitálnímu marketingovému týmu Ewing PR.

Abstrakt

Tato bakalářská práce s tématem Využití typologie pro sestavení optimálního týmu v rámci marketingového subjektu popisuje typologický test MBTI s jeho šestnácti osobnostními typy, jeho vnímání okolím a praktickým využitím ve firmě a agentuře. Cílem je zajištění optimálního týmu v marketingové sféře. Mezi metody zjištění patří dotazník, který se soustředí na využívání typologických testů ve firmách a dále samotný test MBTI v dostupné verzi. Respondenty dotazníku tvoří zástupci z marketingové a kreativní sféry. Z dvě stě osmi oslovených vyplňuje dotazník sedmdesát respondentů a jen dvanáct z nich typologické testy využívá a ve většině jejich využívání doporučují. Ostatní typologické testy nepoužívají a podle sebraných dat existují mnohé výhody typologických testů v pracovní sféře. Samotný MBTI test vyplňují členové komunikačního týmu firmy a digitálně marketingového týmu agentury. Tyto testy ve firemním a agenturním týmu pomáhají určit charakteristiku jednotlivců, jejich postoj k práci a k týmu. Dle těchto zjištění práce dále analyzuje tým a navrhuje doporučení pro lepší fungování týmu. Typologické osobnostní testy jsou jednoznačně doporučeny k použití. Konkrétně MBTI test odhalí silné a slabé stránky, které velmi ovlivňují nejen jednotlivce, ale celý tým a s výsledky lze pracovat na optimálně fungujícím týmu.

Klíčová slova

Carl Gustav Jung, členové týmu, extroverze, introverze, kurz, MBTI test, šestnáct osobnostních typů, teambuilding, typologické testy, tým

Abstract

This bachelor's thesis with topic of Use of typology to build an optimal team within a selected subject in the field of marketing communication describes MBTI typology. The objective is to provide an optimal team in marketing sphere. Methods include a questionnaire focused on typological tests in companies and MBTI test. Respondents are representatives of marketing and creative sphere. Out of two hundred and eight addressed the questionnaire was completed by seventy respondents. Twelve of them use tests and recommend to use them. The rest do not use tests and according to gathered data there are many benefits of using tests in working sphere. MBTI test is filled in by members of communication corporate's team and digital marketing agency's team. This test helps with characteristics of individuals, attitude to work and to the team. According to results recommendations for better teams operation are given and typological tests are recommended to use in working sphere. MBTI can shows strengths and weaknesses which affect not only individuals but the whole team which can be then adjusted to its optimal shape.

Keywords

Carl Gustav Jung, extroversion, introversion, MBTI test, sixteen personality types, team, teambuilding, team members, typological tests, workshop

Obsah

Úvod	9
1 Osobnost	10
2 Carl Gustav Jung.....	12
3 Osobnost podle Junga	13
3.1 Kolektivní nevědomí	13
3.1.1 Archetypy	13
3.1.1.1 Persona.....	14
3.1.1.2 Animus a anima	14
3.1.1.3 Stín.....	14
3.2 Osobní nevědomí	14
3.2.1 Komplexy	15
3.3 Ego, vědomé já.....	15
3.4 Bytostné já.....	15
4 Preference	16
4.1 Extraverze	17
4.2 Introverze	18
5 Funkce.....	20
5.1 Smysly.....	20
5.2 Intuice.....	20
5.3 Myšlení.....	21
5.4 Cítění.....	21
5.5 Usuzování.....	21
5.6 Vnímání.....	22
6 Osobnostní typologie	23
6.1 Druhy.....	23
7 Myers-Briggs	25
7.1 Šestnáct osobnostních typů	25
7.1.1 ESTJ	25
7.1.2 ENTJ.....	26
7.1.3 ESFJ.....	27
7.1.4 ENFJ	28

7.1.5 ENTP	28
7.1.6 ENFP	29
7.1.7 ESTP	30
7.1.8 ESFP	30
7.1.9 ISTP	31
7.1.10 INTP	32
7.1.11 INTJ	33
7.1.12 INFJ	34
7.1.13 ISFP	34
7.1.14 INFP	35
7.1.15 ISTJ	36
7.1.16 ISFJ	37
8 Tým	39
9 Úvod do praktické části	42
10 Metodika výzkumného šetření	43
10.1 Analýza výsledků	43
10.1.1 Ti, kdo typologické testy využívají	43
10.1.2 Ti, kdo typologické testy nevyžívají	44
10.1.3 Komparace	45
11 Provedení MBTI testů	46
12 Představení firmy	47
12.1 Tým a jejich MBTI výsledky	47
12.2 Analýza jednotlivých výsledků	48
12.2.1 Country communication manager	48
12.2.2 PR leader	49
12.2.3 Co-worker communication leader	50
12.2.4 Market communication coordinator	50
12.2.5 Market communication coordinator	51
12.2.6 Market communication coordinator	51
12.2.7 Communication specialist	52
12.2.8 Communication specialist	52
12.2.9 Social media specialist	53
12.2.10 Localizator	54
12.2.11 Localizator	54

12.2.12 Localizator	55
13 Analýza týmu	56
14 Doporučení.....	57
14.1. Doporučení pro tým	57
14.1.1 Teambuilding.....	57
14.1.2 Kurzy	58
14.2 Doporučení pro HR oddělení	60
15 Představení agentury	62
15.1 Tým a jejich MBTI výsledky	62
15.2. Analýza jednotlivých výsledků	63
15.2.1 Head of digital marketing – Team supervisor	63
15.2.2 Senior social media specialist.....	63
15.2.3 Senior PPC specialist.....	64
15.2.4 Senior graphic designer	65
15.2.5 Senior SEO specialist	65
16 Analýza týmu	67
17 Doporučení.....	68
17.1 Doporučení pro tým	68
17.1.1 Teambuilding.....	68
17.1.2 Kurzy	69
17.2 Doporučení pro HR oddělení	71
Závěr	73
Terminologický slovník.....	74
Seznam literatury	75
Seznam obrázků a tabulek	80
Seznam příloh	81
Příloha 1: Dotazník „Využití typologických testů ve firmách“	82
Příloha 2: Výsledky dotazníku „Využití typologických testů ve firmách“	87
Příloha 3: Seznam oslovených.....	94
Příloha 4: Test MBTI.....	96

Úvod

Osobnostní typologické testy mají pomoci odhalovat silné, slabé stránky jedinců. Když se spojí jejich využití v pracovní sféře, lze docílit správného umístění jednotlivce na pracovní pozici. Dále lze předpokládat, že zařazení osobnostních typologických testů v pracovních týmech dokáže lépe nastavit spolupráci v týmech a tím vytvoří týmy optimální. Pokud se jedná o marketingovou sféru, pracovní pozice jsou specifické a na jednotlivé pozice se nemusí hodit každý. Někde jsou vyžadovány vlastnosti introverta a někde vlastnosti extroverta.

Tato bakalářská práce je věnována tématu Využití typologie pro sestavení optimálního týmu v rámci vybraného subjektu z oblasti marketingových komunikací. Toto téma jsem vybrala z důvodu opomíjení typologických testů v marketingové oblasti. Vybraná typologie je MBTI. Odhaluje silné, slabé stránky jednotlivců a zároveň umí charakterizovat jednotlivce v pracovní sféře. MBTI typologie uvádí 16 osobnostních typů. Z těchto typů je polovina extrovertně zaměřených a polovina introvertně zaměřených. Na daný typ se přichází pomocí MBTI testu.

Hlavním cílem této bakalářské práce je navržení metod výběru jednotlivých členů optimálně fungujícího pracovního týmu na straně vybraného subjektu marketingových komunikací s pomocí vybrané osobnostní typologie MBTI. V teoretické části práce jsou shromážděny podstatné informace k této typologii, v praktické části jsou shromážděna data týkající se problematiky využívání typologických testů v praxi. V této části jsou také MBTI testy vyplněny členy komunikačního týmu firmy IKEA ČR a členy digitálně marketingového týmu agentury Ewing PR. Výsledky slouží jako základ pro navržená doporučení týmům, aby týmy optimálně fungovaly. Na závěr jsou shrnuta navržená řešení a metody pro výběr optimálních uchazečů do týmů.

1 Osobnost

V této kapitole se budu věnovat vymezení pojmu osobnost. Mým cílem je zde poukázat na různé pohledy několika autorů a zároveň k těmto pohledům přiblížit i můj názor.

Pojem osobnost se dá formulovat různými definicemi. Různé definice mají i různé významy. Například v lidové řeči a historických vědách se bavíme o nějakém výrazném jedinci.¹ Kdežto psychologie pojem osobnost uvádí takto: „Osobností je – psychologicky vzato – každý od té doby, kdy jeho psychika začne vykazovat specificky lidskou formu fungování, k čemuž dochází, [...] až v určité etapě raného dětství.“²

Podle profesora Říčana neexistují definice správné a nesprávné, avšak jde spíše o to, že některé definice jsou více užitečné a některé méně užitečné jako nástroj poznání.³ Definice pro pojem osobnost existuje mnoho, proto je možné se setkat s různými přístupy. Říčan uvádí definici osobnosti takto: „Osobností se rozumí osobitost, odlišnost jedince od jiných jedinců, zejména od jedinců téhož věku a kultury.“⁴

Sylvia Löhken se dlouhodobě věnuje problematice introvertů a extrovertů. V návaznosti na profesora Říčana mohu uvést její definici osobnosti a vytvořit tak komparaci mezi jejím a Říčanovým pohledem. Löhken říká: „Osobnost ve všech svých fasetách se může zrodit jen v kontaktu s ostatními lidmi – i čistě biologicky, protože neuronové spoje v mozku se vytvářejí teprve po narození.“⁵

Podle Sylvie Löhken osobnost tvoří biologické dědictví a sociální prostředí a osobní smysl. Kdy se biologické založení osobnosti a sociální prostředí navzájem propojují. Tím chápeme, že biologické založení působí na to, jakým stylem komunikujeme s naším okolím. Zároveň platí, že i naše okolí se během života mění.⁶

¹ Nakonečný 2009, s. 9.

² Tamtéž, s. 14.

³ Říčan 2010, s. 15.

⁴ Tamtéž, s. 13.

⁵ Löhken 2014, s. 19.

⁶ Tamtéž, s. 18–19.

„Naše osobnost se vyvíjí a mění v důsledku vzájemného působení našich dispozic, sociálního prostředí a vlastních rozhodnutí.“⁷

Nejvíce se ztotožňuji s názorem Sylvie Löhken, která vysvětluje, že se osobnost v průběhu života mění a sociální prostředí působící na člověka je klíčové jak pro osobní, tak zároveň i pro pracovní život. Zároveň však souhlasím s profesorem Říčanem, který zastává názor, že osobnost se odlišuje v kulturním pojetí.

V publikaci Psychologie Atkinsonové a Hilgarda se objevuje definice k osobnosti jako charakteristické vzorce, které vytváří jedinečný osobní styl vzájemného působení fyzického a sociálního prostředí. Tyto vzorce jsou vzorce myšlení, emocí a chování. Odvolání je také na jazyk jakožto kulturu, protože právě jazyk je specifickou odlišností, která se mezi jedinci dává najevo v každodenním životě.⁸

Lze tudíž tvrdit, že podle této definice má každý jedinec své právo na rozhodnutí a své postoje. Takže dva opačné názory nelze brát jako odchylku, ale měli bychom umět respektovat rozdílné postoje. Můj názor je takový, že tento respekt je důležitou vlastností, kterou každý neoplývá. A právě proto může přijít určité nedorozumění, a to i v souvislosti jiných kultur, o kterých se zmiňuje i profesor Říčan. Zároveň lze vidět podobnost s definicí Sylvie Löhken, která se zabývá sociálním prostředím. Myslím si, že kdyby byla většina lidí schopna respektovat to, odkud jedinec přichází a jaký je za ním příběh, nebylo by mezi jedinci tolik konfliktů.

Závěrem této kapitoly mohu tudíž konstatovat, že každá z uvedených definic osobnosti je rozdílná, avšak navzájem se propojují. Případá mi to stejné jako v životě, kdy jsme každý odlišný, ale jako osobnosti bychom se měli umět navzájem doplňovat a podporovat.

⁷ Tamtéž, s. 20.

⁸ S. Nolen Hoeksema et al 2012, s. 536–537.

2 Carl Gustav Jung

„Všechno, co nás dráždí na jiných, může vést k pochopení sebe sama.“⁹

Cílem této kapitoly je přiblížení Jungova života a jeho přínosu. O Jungovi se zmiňuji kvůli vybrané typologii v mé práci.

Carl Gustav Jung byl švýcarský psycholog a psychiatr, se kterým jsou spojeny kořeny pojetí typologie osobnosti.¹⁰

Byl zakladatelem analytické psychologie. Byl velice vzdělaným člověkem. Kromě psychologie také ve filozofii, náboženství, historii, antropologii a dalších. Byl to univerzitní profesor a klinik, který se zajímal o výzkum. Charakterizovala ho tato fakta: individualista, ctěl vysokou pracovní morálku a důkladnost. Jeho otec byl duchovní, to ho zavedlo do vážené společenské vrstvy. Byl oblíbený. Zároveň byl finančně nezávislý. Zajímavé na něm bylo, že každý den analyzoval své sny. Miloval cestování a poznávání jiných kultur. Zejména kultury domorodců v Africe, Indii, na Ceylonu. Dále například indiánských kmenů v Americe. Je také spjat se Sigmundem Freudem, ovšem rozešel se s ním pro Freudovo zdůrazňování autority.¹¹

Nyní zmiňuji Jungův stručný pohled na pojem osobnost. Tu nazýval psyché, nepokládal sexuální pudy za hlavní faktory lidského chování.¹² K jeho bližšímu pojetí osobnosti se vyjadřuji v následující kapitole.

Uvedl řadu pojmů i do obecné slovní zásoby. Mezi nejznámější patří extraverte, introverte. Rozlišoval také pojmy myšlení a cítění, intuici a smysly. Tyto pojmy využili další lidé k podrobnějšímu zkoumání osobnosti, aby přišli s užitečným přínosem využití osobnostních rozdílů. Například k výběru povolání, týmové spolupráci a komunikaci.¹³

⁹ Carl Gustav Jung citáty. *Citaty.net* [online]. [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <<https://citaty.net/autori/carl-gustav-jung/>>.

¹⁰ Čakrt 2012, s. 14.

¹¹ Drapela 1998, s. 31–32.

¹² Tamtéž, s. 32.

¹³ Čakrt, cit. dílo, s. 14–15.

3 Osobnost podle Junga

V této dané kapitole zaměřuji pozornost na Jungův specifický pohled na osobnost. Současně také kladu důraz na jednotlivé části osobnosti. Jeho pohled na osobnost mi připadá vcelku složitý na pochopení. Avšak se domnívám, že díky hlubšímu rozpracování této kapitoly lze postřehnout nejdůležitější oblasti na jeho nahlížení na osobnost.

Osobnost, psyché, Jung definoval jako kolektivní nevědomí, osobní nevědomí, ego, vědomé já a bytostné já. Psychickou energii nazýval libido. Tento výraz nepoužíval v sexuální koncepci, ale v širším kontextu.¹⁴

3.1 Kolektivní nevědomí

Kolektivní nevědomí souvisí s minulostí, na kterou Jung kladl důraz. Obsahuje minulost našich předků i naši živočišnou minulost. Je to ta část nevědomí, ve které jsou zapsány zkušenosti celého lidstva, negativní i pozitivní zkušenosti. Domníval se, že tato minulost působí na jedince tím způsobem, že zapříčiňuje vznik jedinečné osoby. Tato minulost se může definovat i jako klíčová energie.¹⁵

U tohoto názoru si nejsem jistá, zda s ním souhlasím v celé míře. Určitě zastávám stejný názor na minulost, která utváří to, jaký člověk je a má velké zastoupení ve smýšlení jedince, ale zaměřuji se i na budoucnost. O které se domnívám, že jedinečnou osobnost může tvořit právě i její unikátní pohled na budoucnost. Domnívám se, že tyto dvě věci jsou spojené.

3.1.1 Archetypy

Kolektivní nevědomí uchovává historické zkušenosti lidstva. Jung je pojmenoval archetypy. Některé archetypy se osamostatnily jako samostatné entity. Jsou to: persona, animus a anima a stín.¹⁶

V následujících podkapitolách se těmito pojmy věnuji podrobněji. Současně přicházím i s mým chápáním jednotlivých charakteristik, které lze nalézt u většiny pojmů Jungových zmíněných archetypů.

¹⁴ Drapela, cit. dílo, s. 33.

¹⁵ Tamtéž, s. 34.

¹⁶ Tamtéž, s. 35.

3.1.1.1 *Persona*

Persona pomáhá člověku uchovat svou individualitu při podřizování společnosti určitým požadavkům a jejím zvykům. Jung personu přirovnává k masce, kterou člověk má, aby vytvořila na jednu stranu dojem pro ostatní a na druhou stranu skryla povahu jedince.¹⁷

S touto úvahou velmi souhlasím. Podle mě se takto chová každý jedinec, který nechce o své osobnosti hodně prozradit a zároveň chce zapadnout do jisté společnosti. Tento jedinec není zcela upřímný sám k sobě ani k ostatním. Tato situace může nastat například při nástupu do nové práce. Také mi toto pojetí evokuje vstup jedince do něčeho nového a tuto jakousi masku využívá k tomu, aby se chránil, aby neukázal hned, jaký je osobnostně, co vše skrývá.

3.1.1.2 *Animus a anima*

Animus je přítomna v ženách, anima v mužích. Animus pomáhá ženám oceňovat mužnost. Jung se domníval, že žena posedlá animem může ztratit svou ženskost, a naopak je tomu i u animy u mužů. Animus a anima může tedy psychologicky vysvětlovat bisexualitu.¹⁸

Toto mi připadá jako velice zajímavé pojetí, hlavně úvaha v případě psychologického vysvětlování bisexuality. S touto úvahou jsem nebyla do této doby seznámena, a proto mi připadá jako zajímavá z důvodu chápání bisexuality. Přímou bych to k bisexualitě nepřirovnávala, jen mi toto pojetí připadá zajímavé a jiné od ostatních pojetí.

3.1.1.3 *Stín*

Reprezentuje animální stránku v každém jedinci, tendence k primitivní formě života. Dodává psyché reálnost a životnost. Měl by se přijmout jako pravá součást osobnosti, zacházet by se s ním mělo jako s odvrácenou stranou vlastní povahy.¹⁹

3.2 Osobní nevědomí

Oproti kolektivnímu nevědomí, osobní nevědomí jedinec získává, nikoli dědí. Jedinec ho získává z citů, myšlenek a interpersonálních zážitků, které byly potlačeny a následně

¹⁷ Tamtéž.

¹⁸ Tamtéž.

¹⁹ Tamtéž, s. 36.

vytěsněny. Je vytvářeno mnoha obsahy spjatých s osobními zážitky jedince. Jung je pojmenoval jako komplexy. Komplex je termín, který Carl Gustav Jung zavedl.²⁰

3.2.1 Komplexy

Jsou to psychické prvky, které se vymkly kontrole a jsou v jakési temné oblasti psyché. Často to jsou různé traumatické události, zážitky, činy a rozhodnutí. Nerozřešené komplexy mohou být pro člověka, jakožto pro jeho osobní vývoj, velice škodlivé.²¹

Připadá mi správné, že Carl Gustav Jung zmínil komplexy, které opravdu hodně ovlivňují osobnost jedince. Jak zmínil, nerozřešené komplexy mohou mít škodlivé následky, které mohou mít rozhodující význam v životě jedince i jeho okolí. S tímto jeho tvrzením naprosto souhlasím a domnívám se, že je důležité komplex rozřešit co nejdříve.

3.3 Ego, vědomé já

Ego, vědomé já, je zodpovědné za trvalou identitu osoby, za její chování, uvažování, rozhodování.²² S čímž souhlasím a mám na tento pojem stejný názor, nejsem odpůrce.

3.4 Bytostné já

Bytostné já je nadřazeno egu a uchovává rovnováhu v životě. Slouží jako katalyzátor vnitřního růstu osoby. Podle Carla Gustava Junga je to ústřední bod osobnosti. Významně obohacuje vědomé ego. Jung věřil, že ego a bytostné já mají být spolu v úzkém kontaktu v prospěch jedince.²³

Stejně jako Carl Gustav Jung si dovoluji tvrdit, že by ego a bytostné já měly fungovat společně, aby se jedinec nedostal do problémů. Jedinec musí být schopen v některých případech potlačit své ego, a to hlavně v komunikaci. Do jednoho z těchto případů bych určitě zařadila pracovní sféru a současně problematiku týmovosti, kdy se komunikace velice řeší a dle mého názoru toto tvoří podstatu při správném fungování týmu. Také se může potlačením ega vyvarovat situace konfliktu, následné debaty a rozhořčení členů týmu.

²⁰ Tamtéž.

²¹ Tamtéž.

²² Tamtéž.

²³ Tamtéž, s. 36–37.

4 Preference

Mým cílem je zde shrnout Jungovo nahlížení na chování jedince a uvést, co toto chování ovlivňuje.

Věřil, že lidské chování není náhodné, ale má své pravidelnosti. Ty se dají klasifikovat, předvídat. V rozdílech chování neviděl nic psychicky nenormálního. Tvrdil, že rozdílnost chování zapříčiňuje vliv psychických preferencí vztahujících se k primárním orientacím a funkcím lidské mysli. O těchto preferencích je rozhodnuto již při početí a jsou pevně určeny. Žádná preference není více klíčová než jiná. Jejich seskupení určuje, co nás v průběhu života bude přitahovat a odpuzovat.²⁴

Nejznámější je extraverte a introverte. Mimo tyto preference rozlišoval ještě další primární psychické funkce vyskytující se ve vzájemně neslučitelných dvojicích: smysly a intuice, myšlení a cítění. Další typologové tyto dichotomie teoreticky rozšířili o usuzování a vnímání. Jedna funkce každé dvojice má tendenci převládat a druhá je vedlejší.²⁵

Bayne vysvětluje preference tak, že daný jedinec „preferuje chování danými způsoby a zřejmě tyto způsoby i více rozvinul, avšak chová se i jinými způsoby s menším komfortem a dovedností.“²⁶

Čakrt se o preferencích zmiňuje shodně: „Všechny preference jsou rovnocenné, každá z nich představuje přirozený souhrn nějakých předností a také nedostatků.“²⁷

Lze říci, že žádná preference není špatná a podle mého názoru je správné, že každý člověk je jiný a má jiné preference. A to kvůli vzájemnému doplnění mezi lidmi.

Stále to však znamená, že buď převládá jedna nebo druhá. Platí však, že je člověk může vědomým úsilím do jisté míry vyladit. Mohou se navzájem vyrovnávat. Jung tvrdil, že naše preference nemůžeme změnit, ale během života mohou sílit nebo slábnout.²⁸

²⁴ Čakrt, cit. dílo, s. 14.

²⁵ Tamtéž, s. 14–19.

²⁶ Bayne 2002, s. 12.

²⁷ Čakrt, cit. dílo, s. 17.

²⁸ Tamtéž.

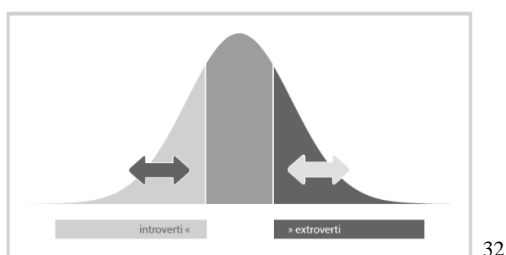
4.1 Extraverze

V úvodu této podkapitoly bych chtěla nejdříve podotknout, že pojem extraverze se může uvádět současně i jako extroverze. Obě varianty jsou korektní a obsahový význam je naprosto totožný. Pojem extroverze je jen modernější slovo, kdežto pojem extraverze se vyskytuje hlavně v původní literatuře.²⁹ Od této kapitoly v mé práci používám pojem extroverze pro jeho větší skloňování veřejností a pro obecněji větší znalost.

Cílem této kapitoly je charakterizovat extroverzi, jaký je člověk extrovertního typu a zároveň jaké jsou silné a slabé stránky těchto jedinců.

Mezi úspěšné extroverty můžeme zařadit jména jako například kazatel Martin Luther King Jr., moderátorka a filantropka Oprah Winfrey nebo olympijský medailista Usain Bolt.³⁰

Je nezbytné zmínit, že každý člověk má jak extrovertní, tak introvertní rysy. Stejně tak se nedíváme na extroverty a introverty jako na protiklady, ale nahlížíme na ně jako na krajní body kontinua od extroverze k introverzi. Ambivert či jinými slovy centrovert, se nachází uprostřed.³¹



32

Obrázek 1: Gaussova křivka ukazující extroverzi a introverzi

Extroverze se označuje písmenem „E“. Jung vycházel z toho, že u extrovertů proudí psychická energie zevnitř směrem ven. Čímž rozumíme, že pro extroverta je primárním zásobením energie okolní svět, věci, lidé a činnosti. Naopak samota ho velmi vyčerpává. Extrovert dává najevo otevřenou a současně vstřícnou povahu, snadno a rychle navazuje kontakt, snáz se mu daří vplout do situace a zároveň bez velkého váhání se pouští do akce bez toho, aniž by si připouštěl problémy, které z takového činu mohou následovat.³³

Proto si myslím, že v konfliktních situacích může říct extrovert něco, co tak nemyslel.

²⁹ Löhken, cit. dílo, s. 16.

³⁰ Tamtéž, s. 22–23.

³¹ Tamtéž, s. 29–30.

³² Tamtéž, s. 30.

³³ Čákr, cit. dílo, s. 20–21.

Mezi silné stránky patří odvaha, flexibilita, nadšení, rychlost, sebevyjádření, vztahovost, činorodost, spontánnost, otevřenost vůči konfliktům a mluvení.³⁴

Osobně poznávám „E“ díky jejich projevu ve společnosti. Jsou to velice výrazní jedinci a řadím je mezi osoby, které jsou středem pozornosti.

Mnozí extroverti oceňují zapojení do týmu. Potřebují, a sami také s chutí poskytují, pozitivní zpětnou vazbu. Mezi jejich slabé stránky patří povrchnost, lehkomyšlnost, impulzivnost, netrpělivost, zviditelňování, agresivita, sebestřednost, rozptylování, dobyvačnost a vyhýbání se sobě samému.³⁵

Pokud budou „E“ skromnější a zvládnou mírnit tyto slabé stránky, mohou být ještě více populárnější.³⁶

V práci je extrovert aktivním členem, který nemá v oblibě stereotypní práci. Naopak v oblibě má atmosféru plnou energie, kde uplatňuje svou orientaci na lidi. Dokáže pracovat s více úkoly naráz, neodmítá změny. Stresuje ho málo interakce.³⁷

4.2 Introverze

Zde se zabývám základní charakteristikou pojmu introverze a zároveň shrnuji silné a slabé stránky.

Mezi známá jména introvertů můžeme zařadit například Franze Kafku, Angelu Merkel a Leonarda da Vinciho.³⁸

Introverze se označuje písmenem „I“. Introverti mají sklon zaměřovat svou pozornost směrem dovnitř a čerpat energii též zevnitř.³⁹ To vnímám jako hlavní rozdíl v porovnání mezi „E“ a „I“.

Podle Junga má introvertní typ „negativní nebo nedostatečný vztah mezi vlastním „já“, vlastním egem a vnějším objektem.“⁴⁰

Silnými stránkami jsou naslouchání, obezřetnost, klid, soustředěnost, nezávislost, analytické myšlení, psaní, vytrvalost a empatie. Dávají přednost bezpečí než riziku.⁴¹

³⁴ Löhken, cit. dílo, s. 39.

³⁵ Tamtéž, s. 39–58.

³⁶ Horváthová 2008, s. 48.

³⁷ Tamtéž.

³⁸ Löhken, cit. dílo s. 22.

³⁹ Čakrt, cit. dílo, s. 20.

⁴⁰ Tamtéž, s. 21.

⁴¹ Löhken, cit. dílo, s. 39–40.

Jak uvádí Sylvia Löhken „tam, kde extrovert s nadšením odpaluje ohňostroj, introvert se ohřívá u ohýnku spalujícího dřevěné uhlí.“⁴² Toto vyjádření mi přijde naprosto přesné pro komparaci „E“ a „I“ a umím v něm rozřadit mé okolí, které se bude snažit o nějakou akci a o ty, kteří budou mít rádi svůj klid.

Je důležité zmínit, že introvert není lepší než extrovert a naopak. Existují pouze věci, ve kterých jsou introverti lepší než extroverti a naopak. Slabé stránky introvertů jsou hlavně strach, pasivita, přílišný důraz na detaily, fixace, sebezapírání, obavy z konfliktů, vyhýbání se kontaktu. Introverti mohou být v komunikaci někdy až moc obezřetní, což vede ke strachu a ten vede k blokaci jejich rozhodování a jednání. Mohou mít sklony k tomu, že se utápí v maličkostech, to může zapříčinit ztrátu celku nebo priority.⁴³

Tedy komparace mezi komunikací „E“ a „I“ je zjevná. Extroverti i introverti se mohou dostat do konfliktu, ale oba z jiných důvodů. „E“ kvůli svému rychlému jednání, „I“ kvůli obezřetnosti.

V tomto odstavci lze nalézt hlavní rozdíly, které mohou nastat v pracovní sféře, mezi extroverty a introverty. „I“ pracuje s informacemi nejdříve uvnitř, až si je naprosto jistý výsledkem, ke kterému došel, sdělí ho ostatním. Komfortnější pro něj je se dlouhodobě soustředit na jednu úlohu nebo ucelenou etapu, až po jejím skončení přejít na jinou. Z toho vychází špatná snášenlivost úkol přerušit a přejít na jiný. Potřebuje věci nejdříve vstřebat, nejlépe sám a bez účasti ostatních. Pro „I“ je lepší mít informaci v elektronické nebo papírové podobě, aby se nemuseli hned rozhodnout. Raději píše, než mluví. Na rozdíl od „E“ mezilidské vztahy spíše prohlubují, než rozšiřují. Pro odpočinek volí místo, kde jsou sami.⁴⁴

⁴² Tamtéž, s. 36.

⁴³ Tamtéž, s. 37–56.

⁴⁴ Čakrt, cit. dílo, s. 21–23.

5 Funkce

Cílem této kapitoly je vymezit tři dichotomie, které hrají roli v chování jedince. Smyslem je charakterizovat tyto dichotomie a zároveň přiblížit to, jací jedinci mohou být s určitou funkcí a jaké nedorozumění mezi nimi mohou nastat.

Funkce tvoří smysly a intuice, myšlení a cítění, usuzování a vnímání.⁴⁵

5.1 Smysly

Smysly se označují písmenem „S“. Smysly jsou způsob, jakým vnímáme informace. Jedinci mají tendenci k preciznosti, doslovnosti a přesnosti. Bývají praktičtí. Lidé s funkcí smysly bývají konkrétní, realističtí, praktičtí, empiričtí, tradicionalističtí. To znamená, že požadují fakta a těm věří. Zabývají se tím, co je proveditelné. Je pro ně důležité, aby věci fungovaly, nemají rádi obecné teorie, spekulace. Spoléhají se na to, co je prověřeno zkušenostmi, než aby přicházeli s něčím novým. Bývají netrpěliví a vyčerpává je, když něco nejde tak, jak by mělo.⁴⁶

5.2 Intuice

Označuje se písmenem „N“. Intuice je, stejně jako smysly, způsob, jímž vnímáme informace. Jedinci spoléhají na vnitřní úsudek a jsou přitahováni tím, co je jiné, nové. Což znamená, že intuice charakterizuje, jak by mohly věci vypadat, oproti tomu, jaké opravdu jsou. Lidé s touto funkcí bývají abstraktní, nápadití, odvozující, teoretičtí, originální. To znamená snahu vymknout se z reality, vynalézavost, hledání nových způsobů, oblibu nacházet nové poznatky, závěry, důvěru teoriím, hypotézám. Spíše formulují nové zákonitosti, než aby hledali praktické využití, chtějí být nezaměnitelní.⁴⁷

Mezi „S“ a „N“ mohou vzniknout velká nedorozumění, kvůli jinému pohledu na svět. Na druhou stranu to ukazuje, jak se obě funkce navzájem potřebují. Můžeme konstatovat, že na jedince s „S“ zůstává práce, jedinci s „N“ hledí vpřed.⁴⁸

⁴⁵ Čákrť, cit. dílo, s. 14–15.

⁴⁶ Tamtéž, s. 26–33.

⁴⁷ Tamtéž, s. 26–30.

⁴⁸ Tamtéž, s. 31–32.

5.3 Myšlení

Funkce, jíž informace vyhodnocujeme. Myšlení označujeme písmenem „T“ z anglického thinking. Jak uvádí Čakrt: „Pro myšlení je nejdůležitější předvídatelnost, předmětná, neosobní, obecná a nadčasová, založená na logice příčin a následků, bez ohledu na naše osobní stanoviska.“⁴⁹ Během hodnocení a rozhodování mají lidé s funkcí Myšlení sklon podstoupit a nenechat se vtáhnout, dívají se spíše z nadhledu. Lidé s touto funkcí bývají logičtí, racionální, tázající, kritičtí, neústupní. Tedy rozhodnou se po zvážení pro a proti. Dávají přednost objektivním postupům bez emocí, chtějí si věci vyjasňovat. Věří, že nejlepšími výsledky dosáhnou kritizováním všeho, co není dobré a jestli jsou přesvědčeni o své pravdě, tak na ni trvají. Proto mohou působit velmi neemocionálně. V situacích, kde jsou jiní rozrušeni, oni zachovávají klid, sebekontrolu.⁵⁰

5.4 Cítění

Funkce, jíž informace vyhodnocujeme. Označujeme písmenem „F“ z anglického feeling. Samo cítění je individuální, osobní, založené na našich hodnotách, jedinečné. Jedinci s „F“ se rozhodují osobně, podle pocitů, přání. Nové informace posuzují nejdříve z ohledu přijatelnosti, až poté budou hledat logické řešení. Potřebují pochvalu, ocenění. Nedělá jim dobře sdělovat nepříjemné zprávy. Konfliktům se vyhýbají, nebo raději ustoupí. S ostatními dobře vychází. Jsou empatičtí, soucítící, přizpůsobiví, přijímající, citliví.⁵¹

Nedorozumění u „T“ a „F“ může nastat, když se mají rozhodnout pro něco v situaci, která jim není přirozená.⁵²

5.5 Usuzování

Usuzování, vnímání je možno interpretovat víceznačně z důvodu Jungova nepopsání těchto dvou funkcí. V mé práci budu tyto dvě funkce charakterizovat stejně jako v osobnostní typologii MBTI, kterou popisují dál v kapitolách.

U usuzování i vnímání se jedná o uspořádání svého vnitřního i vnějšího světa. Usuzování je označováno písmenem „J“ z anglického judging. Charakteristická je snaha žít organizovaný život a organizovat ho i dalším. Lidé s touto funkcí jsou většinou neklidní,

⁴⁹ Tamtéž, s. 34.

⁵⁰ Tamtéž, s. 34–36.

⁵¹ Tamtéž, s. 34–38.

⁵² Tamtéž, s. 38.

akční, působí neuspokojeně, do té doby, než se věci nerozhodnou. Snaží se o systematicčnost, plánovitost. S tím do velké míry souvisí začínání s projekty brzy, rozvrhování a metodičnost. Takže se připravují dopředu a počítají s různými možnostmi, chtějí se vyhnout stresu na poslední chvíli, spoléhají se na předem stanovená a osvědčená pravidla a vyvíjejí jasné postupy, jak postupovat. Stanovují datумы a tím pádem mohou na ostatní působit rozkazovacím způsobem.⁵³

5.6 Vnímání

Vnímání je označováno písmenem „P“ podle anglického *perceiving*. Lze charakterizovat jako usilování o spontaneitu a adaptaci. Lidé s touto funkcí mají pocit, že nemají dost informací na to, aby se zařídili, proto vyžadují další. Rozhodnutí rádi odkládají a stále hledají nějaké nové informace, které by mohli použít. V momentě, kdy je rozhodnuto, prožívají neklid, pocitují tíhu, že se mohli rozhodnout lepším způsobem. „P“ chápou datумы jako něco orientačního, bývají to lidé posledního dne, posledního datumu, někdy i poslední vteřiny. Uzávěrky berou jako pohnutku začít něco dělat. Bývají uvolnění, otevření, přirození, bezstarostní. Pracují pod tlakem, který však potřebují ke svému rozhodnutí či k samotné práci.⁵⁴

„J“ a „P“ mohou najít hlavní nedorozumění v procesu rozhodování se. Zatímco „J“ se rozhodují podle postupů, „P“ potřebují dohledat informace k tomu, aby dospěli k názoru. V práci se mohou lišit i tím, co pro ně znamená slovo pořádek. Proto může být těžké pro toho druhého najít konkrétní věci.⁵⁵

⁵³ Tamtéž, s. 41–43.

⁵⁴ Tamtéž, s. 43–44.

⁵⁵ Tamtéž, s. 45–46.

6 Osobnostní typologie

Zde nahlížím na osobnostní typologii od jejího počátku až po novodobé pojetí typologie od Ondruškové. Cílem je též vymezení druhů typologie.

Má kořeny od dob Hippokrata. Jeho teorii upravil lékař Galénos. Rozdělili lidi na typy. Ty byly založeny na čtyřech tělesných tekutinách, které jsou nutné k životu a růstu a pocházejí hlavně z trávicího procesu. Lékaři věřili, že nadbytek jakékoliv tělesné tekutiny zapříčiní, jaké má jedinec silné, slabé stránky.⁵⁶ S tímto pohledem se nemohu ztotožnit. Domnívám se, že osobnost se dá formulovat na jiných poznacích než na tělesných tekutinách, viz předešlé kapitoly.

Jak jsem již zmiňovala u definic osobnosti, i u typologie existuje mnoho členění osobností a typologií podle odlišných znaků.⁵⁷ Mohu zmínit výrok od Hany Ondruškové, která na problematiku typologie nahlíží takto: „Typologie má vést k porozumění, proč jsou věci tak, jak jsou.“⁵⁸ Tento její výrok ve mně evokuje, co bylo zmíněno v předešlých kapitolách, kde jsem se snažila vysvětlit, že žádná preference, funkce není špatná a slouží k vzájemnému doplňování.

6.1 Druhy

Existuje několik druhů členění typologie, v mé práci zmiňuji pár z nich.

⁵⁶ GRIFFIN EDWARDS, Blake. Personality Typology and the Secret to Knowing a Person: All personality models are wrong. Some are useful. In: *Psychology Today* [online]. 2019, 20.4.2019 [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <<https://www.psychologytoday.com/us/blog/progress-notes/201904/personality-typology-and-the-secret-knowing-person>>.

⁵⁷ Co je to typologie osobnosti. *Apas* [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <<https://apas.cz/slovnicek-pojmu/typologie-osobnosti/>>.

⁵⁸ Hana Ondrušková - Typologie osobnosti. *Youtube* [online]. Cesta Úspěšných, 2019, 21. 8. 2019 [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <<https://www.youtube.com/watch?v=Dz9wDW7mRio>>.

A to pro lepší představivost, jak se dá dále s typologií osobnosti zacházet.

Dle zmíněných tekutin se osobnosti dělí na čtyři základní temperamenty. Sangvinik, choleric, melancholik, flegmatik. Dle nervové soustavy tyto čtyři temperamenty dále zkoumal Ivan Petrovič Pavlov. H. J. Eysenck se snažil experimentálně dokázat platnost Jungovy typologie. Uváděl dvě dimenze: labilitu, stabilitu. E. Spranger se zabýval hodnotami a postoji člověka. Rozdělil typy na teoretické, ekonomické, estetické, sociální, mocenské, náboženské.⁵⁹

Osobnostní typy MBTI, které zmiňuji na dalších stránkách, rozdělil Kiersey na čtyři skupiny dle jejich funkce ve společnosti. Ochránci či strážci (SJ). Hráči či řemeslníci (SP). Racionalisté (NT) a idealisté (NF).⁶⁰ Dle R. Kronowetterové se dá typ zjistit dle testů, nebo už od pohledu jedince.⁶¹

Testů k osobnostní typologii existuje mnoho a dle mého názoru jde hlavně o seznámení se se silnými, slabými stránkami. Závěrem této kapitoly lze tvrdit, že existuje mnoho variant, jakými zjistit, jaká je kdo osobnost. Každá má nějakou vlastní přidanou hodnotu. Také můžeme vidět, že Jung byl opravdovým průkopníkem ve svém pojetí osobnosti, protože jeho typologie je dál rozšiřovaná.

⁵⁹ PLECEROVÁ, Veronika a Yveta PUŽEJOVÁ. Dynamické vlastnosti osobnosti. *Psychologie osobnosti* [online]. 2016 [cit. 2020-02-16]. ISBN 978-80-88058-82-3. Dostupné z: <<https://publi.cz/books/369/Impresum.html>>.

⁶⁰ Přehled 16ti MBTI typů osobnosti: Kierseyho temperamenty. *Grafologie a Psychologie* [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <<http://ografologii.blogspot.com/2011/02/prehled-16ti-mbti-typu-osobnosti.html>>.

⁶¹ Renata Kronowetterová - Osobnostní typologie. *Youtube* [online]. Renata Kronowetterová, 2012, 7. 5. 2012 [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <<https://www.youtube.com/watch?v=O0ldfzCpBOY>>.

7 Myers-Briggs

Nyní přiblížím pojetí Myers-Briggs typologie, kdo stál za jejím zrodem a jaké měly průkopnice cíle. V dalších podkapitolách uvádím charakteristiky typů. Hlavním cílem je co nejlépe vymezit chování jednotlivých typů v pracovní sféře.

Jungova typologie sloužila jako základ pro sestavení typologického testu Myers-Briggs Type Indicator (zkráceně MBTI), který ve 20. století vytvořily Američanky Isabel Briggs Myers s matkou Katharine Cook Briggs.⁶²

Typy někdy nesedí na všechny jedince, protože někdo může být více složitý, než je teorie. Jako zajímavost mohu zmínit, že Briggs byla typ INFP.⁶³

Cílem Isabel a její matky Katharine bylo vytvořit poznatky přístupné jednotlivcům i skupinám. Zaměřily se na identifikaci základních preferencí každé ze čtyř dichotomií, které byly uvedeny v Jungově teorii. Vytvořily tak šestnáct osobnostních typů.⁶⁴

7.1 Šestnáct osobnostních typů

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

65

Obrázek 2: Šestnáct osobnostních typů

7.1.1 ESTJ

Lidé, kteří mají super realistický pohled na věc. Jsou to spíše chladnější lidé. Předtím, než se pro něco rozhodnou, realizují důkladné hloubkové průzkumy. Jejich prostředkem je pořádek. I milníky v jejich životě jsou pevně organizované. S radostí se pouští do činností, kde jsou vidět hmatatelné výsledky. Dovedou sestavit procesy a instrukce. Dodržují pravidla.

⁶² Isabel Briggs Myersová. *DBpedia* [online]. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <http://cs.dbpedia.org/page/Isabel_Briggsová_Myersová>.

⁶³ Bayne, cit. dílo, s. 15–19.

⁶⁴ MBTI® Basics. *The Myers & Briggs Foundation* [online]. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <<https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1>>.

⁶⁵ Opening Seminar (I&O Psychology). In: *Jep does Vlerick* [online]. 2011 [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <<https://jepdoesvlerick.wordpress.com/tag/myers-briggs-type-indicator/>>.

Dodržují i dané stanovy. A to samé chtějí od ostatních, i když jsou v podřízeném postavení. To z nich dělá vynikající organizátory. K instituci jsou loajální. Instituce, ve kterých se cítí dobře, jsou většinou uznávané, stabilní. Spolehliví zaměstnanci. Díky své předvídatelnosti, spolehlivosti bývají povýšeni. Pokud mají pocit, že se jim něco vymyká z rukou, podlehnou situaci řešit věcí silou, křičí, mohou vystresovat své okolí. Jsou společenšší, svůj názor dokážou říct, i když je o něj nikdo nežadá. Když se octnou v týmu, který nevedou, podřídí se pokynům vedení. V jiném týmu, kde jsou jako vedení oni, nemají problém dávat pokyny těm, kteří jsou jako vedení v jiném týmu, kde podřízení jsou ESTJ.⁶⁶

Muži ESTJ jsou chlapáčtí, mají výroky typu, že by pod ženou nikdy nepracovali. Ženy mohou vést vnitřní spor mezi svou jemnou a zároveň asertivní rolí.⁶⁷

V práci mohou prospívat na pozicích: manager, finanční poradce, vedoucí průmyslové výroby, manažer prodeje.⁶⁸

7.1.2 ENTJ

Mají potřebu mít věci pod kontrolou. Charismatictí, odhodlaní lidé se smyslem pro praktičnost a s velmi silným egem. Chtějí systém řídit, být v jeho čele, zlepšovat ho. Jsou schopni zorganizovat činnost odlišných lidí, zharmonizovat cíle. Mohou si myslet, že ostatní lidé by se rozhodli pro něco špatně a jen ENTJ vědí správné řešení. Potřebují vytvářet struktury, organizovat, formulovat pravidla. Okolí rychle třídí, zobecňují. Zpozorní u osob v týmu, které jsou přebytečné, odstraní je. Nesnáší opakované chyby a opakovat, proto bývají přímočaří, trochu skeptičtí. Potřebují ve svém životě uznání a úspěch.⁶⁹

⁶⁶ Čakrt, cit. dílo, s. 223–226.

⁶⁷ Tamtéž, s. 224.

⁶⁸ ESTJ: the efficient organizer. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ESTJ>>.

⁶⁹ Čakrt, cit. dílo, s. 226–229.

„Úspěšní ENTJ jsou ti, kdo jsou schopni vyvážit své vize s relevantními skutečnostmi.“⁷⁰

Z konfrontací se chtějí učit. Jiným může vadit, jak si věci vyhárají a přesvědčení o ENTJ pravdě. Pokud se ukáže, že pravdu neměli, mají respekt pro toho, kdo jim oponoval. Když jim někdo nedokáže oponovat, jsou to podle nich slaboši. Jsou zaměřeni na vize, myšlenky než na lidi, proto mohou někoho svým jednáním ranit. Očekávají, že budou mít kolem sebe silné osobnosti. Od podřízených chtějí tvořivost a aby uměli obhájit svůj názor. Sami totiž potřebují zaměstnání, kde budou moci přijít s něčím novým. Mohou být netrpěliví, když se jim nedaří, jsou sebekritičtí.⁷¹

Prospívají na pozicích: managementový konzultant, vrcholový manažer, internista.⁷²

7.1.3 ESFJ

Nejspolečenštější s pečující povahou, rádi poskytují službu ostatním. Detaily, týkající se informací a vnějších podnětů zkoumají přes pocity. Jsou přátelští. Nezájem ze strany druhých je zraňuje, potřebují oceňování. Nejsou rádi pryč od ostatních. Skvělí prodejci, poradci, hodí se i do neziskového sektoru. Většinou dělají povolání, které si vysnili v dětství. Jsou to dobří podřízení, respektují nadřízené, jsou pečliví, dochvilní, zodpovědní. Ženy většinou pracují ve středním managementu, protože si myslí, že vedení je pro muže. Naopak muži vnímají top management přirozeně. Jsou tedy tradicionalističtí. V obtížné situaci ustoupí.⁷³

Hodí se na pozice: práce s dětmi, lékařský sekretář a pomocná sestra.⁷⁴

⁷⁰ Tamtéž, s. 227.

⁷¹ Tamtéž, s. 227–229.

⁷² ENTJ: the decisive strategist. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ENTJ>>.

⁷³ Čakrt, cit. dílo, s. 233–235.

⁷⁴ ESFJ: the supportive contributor. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ESFJ>>.

7.1.4 ENFJ

Mají mimořádnou schopnost empatie. Rádi by byli vnímáni jako autentičtí lidé, kteří se umí vcítit do ostatních. Vynikající vůdci a podřízení. Jako vůdci dokážou ostatním přiřadit jejich správnou roli, dokážou s lidmi skvěle pracovat. Když chtějí, aby ostatní udělali to, co sami navrhnou, vychází jim to díky jejich charisma. Ocitnutí v čele pokládají za samozřejmost. Může se stát, že čím výš bude jejich pracovní pozice, tím víc mohou být v rozporu s firmou, kde působí. To kvůli hodnotám firmy a věcem, které ENFJ berou za klíčové. Když je ostatní nepochopí a nepřijmou, jsou v rozpacích, mohou se cítit ublížení. Jsou velmi dobří komunikátoři, nedělá jim trable vystoupit před publikem. Dodržují termíny, rozpočty. Bývají úspěšnější vůdci než manažeři. Umějí vzkřísit potenciál u druhých. Díky dobrému vycházení s lidmi, mohou měnit více zaměstnání.⁷⁵

Hodí se na: specialista PR, interiérový designer, plánovač eventů.⁷⁶

7.1.5 ENTP

Snášejí nejhůře dělat věci podle postupů. Potřebují vytvářet něco nového. Díky improvizacním schopnostem zvládnou spoustu situací. Zvládnutí situace v nich probudí prožitek. Když se do něčeho pustí, naprosto je to pohltní. Toto očekávají i od ostatních. Povahu mají těžce předvídatelnou. Mohou se nadchnout pro více věcí, což může zamezit nedokončené projekty. Umí vymyslet více řešení, než kolik je možné zvládnout. Proto potřebují kolem sebe realisty. Neradi se vzdávají svých nápadů a dokážou svými argumenty zastrašit. Asertivitu předpokládají i od ostatních. Jestliže asertivní nejsou, jsou vůči těmto jedincům netrpěliví. V práci mohou být povýšeni.⁷⁷

⁷⁵ Čákt, cit. dílo, s. 236–237.

⁷⁶ ENFJ: the compassionate facilitator. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ENFJ>>.

⁷⁷ Čákt, cit. dílo, s. 241–243.

Ženy mohou tuto cestu vzhůru mít těžší kvůli intelektuálnímu zápalu, argumentaci. Na muže se nahlíží díky těmto vlastnostem pozitivně. Díky smyslu pro budoucnost se hodí na brainstormingové schůzky. Preferují spíše věcnou než lidskou stránku. Jestliže nemají náladu, jsou paličatí. Proto by měli mít v týmu někoho, kdo dokáže projevit pochopení.⁷⁸

Hodí se na pozice: vrcholový manažer, komerční umělecký ředitel, architekt, průmyslový nebo organizační psycholog.⁷⁹

7.1.6 ENFP

Směřují pozornost na lidi než na věci. Čakrt je uvedl jako „bojovníky za dokonalost, autenticitu a spontaneitu, jejichž prostřednictvím se lidé skutečně stanou sami sebou, vším, čím se mohli stát.“⁸⁰ Motivují ostatní. Těší je, když se jejich snaha stane inspirací pro ostatní. Když se střetnou s nepochopením, můžou být v depresi, nebo se mstí. Rozdělují mnoho věcí, ale nemusí je dokončit. Kolegové nebo nadřízení za ně někdy musí něco udělat. Žijí ve stresu, který potřebují pro dokončení věcí. Mají charisma, takže bývají obklopeni lidmi, kteří k nim vzhlíží. Jsou společenší, tvořiví. Dokážou svést lidi dohromady a přiřadit jim úkoly. Jsou méně zdatní v organizačních detailech. Pro úspěch potřebují mít rozmanité úkoly, nejlépe každý den pracovat s odlišnými lidmi. Může se stát, že nepřijmou nápady druhých lidí. V životě potřebují zpětnou vazbu. Na pozicích, kde se musí dodržovat pravidla, nejsou spokojeni, vysávají z nich energii. Jako nadřízení mohou být zábavní, ale i nekomfortní. ENFP je více žen než mužů, ale vyšší pozice jsou obsazovány více muži. ENFP své podřízené chválí, povzbuzují, naslouchají jim.⁸¹

⁷⁸ Tamtéž, s. 243–244.

⁷⁹ ENTP: the enterprising explorer. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ENTP>>.

⁸⁰ Čakrt, cit. dílo, s. 245.

⁸¹ Tamtéž, s. 244-247.

Hodí se na pozice jako: herec, tanečník, vizuální umělec, fotograf.⁸²

7.1.7 ESTP

Vtipní, zábavní, pohotiví lidé. Umí manipulovat s lidmi a využívat informace pro svůj vlastní prospěch a cíl. Rozhodují se na základě fakt. Jsou velice vnímaví, záhadní, dokážou si všimnout sebemenšího detailu a využít ho. Jsou stále o krok napřed. Silné stránky jsou schopnosti ihned se pustit do akce, přizpůsobit se a žít realitou. Nic není konečné, jsou velmi výkonní. Jako nadřízení své podřízené dokážou pochválit a dokážou se o ně postarat. Někdy se až moc snaží s péčí a zapomínají na své pracovní povinnosti. Jsou zdrojem dění. Skvělí jsou v rozjždění projektu a jsou schopni vyřešit velmi složité situace. Mohou být nevypočitatelní, nemají příliš dobré dlouhodobé organizační schopnosti. Nehodí se k nim role stratégů. Ve vedení využívají své charismatické taktiky, sebedůvěry. Pokud by je někdo vedl, měl by jim dát co největší prostor, jsou totiž spíše neřiditelní. Nemají rádi mezilidské problémy.⁸³

Pracovní pozice mohou být: pilot, vojenský důstojník a lesní dělník.⁸⁴

7.1.8 ESFP

Dokážou kolem sebe vytvořit optimistické prostředí, a proto jsou žádanými společníky. Není těžké s nimi vycházet, mají kladný vztah k lidem, jsou přívětiví. Snaží se v ostatních vidět hlavně v pozitivním světle. Ostatní je mají v oblibě, ale nemusí si všimnout, že ESFP něco trápí. Jsou nejvelkorysejším typem. Jednají impulzivně. Jako nadřízení a kolegové jsou kamarádštlí a inspirativní.⁸⁵

⁸² ENFP: the imaginative motivator. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ENFP>>.

⁸³ Čakrt, cit. dílo, s. 251–253.

⁸⁴ ESTP: the energetic problem solver. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ESTP>>.

⁸⁵ Čakrt, cit. dílo, s. 253–254.

Jsou impulzivní. Jako nadřízení a kolegové jsou kamarádští, představují zdroj inspirace. Pokud nastane časový tlak, jsou netrpěliví, straní se nesnadným momentům. Muži mohou působit měkce, když nebudou důslednější. Ženy mohou působit na ostatní povrchně. Pokud znají své silné a slabé stránky, jejich kariéra stoupá. Slabinu mohou nalézt hlavně v analýze dat, konstruktivním kritizování, dochvilnosti. Mohou sdělit něco v nesprávnou chvíli na nesprávném místě. Nemají rádi rutinu, dodání výsledků pozdě. Když zvládnou vše naplánovat, jsou dobrými vedoucími, kde vedou více projektů. Jednají podle své zkušenosti. Každému dávají prostor pro své vlastní tempo práce. Dokážou dobře spolupracovat s ostatními a mívají pozitivní vztahy s klíčovými lidmi. Nejlepší pracovní pozice pro ně je PR či jiná forma propagace. Přitahuje je svět obchodu, organizování.⁸⁶

Možné pracovní pozice: recepční, veterinární technik, pokladní.⁸⁷

7.1.9 ISTP

Charakterizuje je impulsivnost, neohroženost, sebmotivace, nezávislí pracovníci. Nejrezervovanější typ ze všech, jsou to realisté. Potřebují nebezpečí, pokud není žádná akce, mohou se nudit. Ostatní je mohou vnímat jako samotáře, ale většinou si ISTP hledají do svého okolí stejné typy, kteří prahnou po akci. Komunikují převážně činy než verbální komunikací. Chtějí dělat jen to, co je podle nich správné. Jsou schopni provést nové kroky tak, jako by je prováděli několikrát, i když tomu tak není a jsou na to pyšní. Skvěle ovládají nástroje. Hodí se na inženýrské obory, aplikovanou vědu, mechaniku. Mají úspěch i jako právníci, investiční analytici. Nesnesou dohled, omezení.⁸⁸

⁸⁶ Tamtéž, s. 254–255.

⁸⁷ ESFP: the enthusiastic improviser. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ESFP>>.

⁸⁸ Čákrť, cit. dílo, s. 258–260.

Ženy ISTP jsou profesionálky, uplatňují své přednosti. Mohou mít různorodé zaměstnání. Umí vycítit slabé místo konkurence, zpracovat mnoho dat. Styl vedení mají hektický. Ostatní motivují svým startem do projektů, místo informování o něm. Proto pozor na extroverty v týmu, kteří potřebují nejdříve komunikovat. Je pro ně těžké, když ostatní pracují bez zkušeností. Neumí pochválit, ostatní ocenit. Nejradši dělají věci sami, nebo s těmi lidmi, kteří se k nim sami připojí. Získávat ostatní je pro ně pracné. Co je pro ostatní důležité, oni považují za nepodstatné, protože to podle nich není logické. Lze říci, že tým řídí nelehce a sám se nechá řídit velmi namáhavě.⁸⁹

Pracovní pozice mohou být: strojní technik, elektrikář, počítačový hardwarový inženýr.⁹⁰

7.1.10 INTP

Stále hledají to nejdůležitější. Mají vynikající schopnost se soustředit. Nerespektují autority, které vychází jen z funkce. Opovrhují nedůsledností a nadbytečností. Důležité pro ně jsou jen logické výroky, jinak ostatní nechápou. Proto mohou být povrchní. Většinou jsou posedlí analýzou. Když se do něčeho pustí, neskončí do té doby, než nepochopí souvislosti. Nejradši pracují sami, bez přerušování. Pokud chce firma využít těchto lidí naplno, měla by jim určit podpůrný tým. Pro kancelářskou práci se nehodí. Jako pracovníci a nadřízení dokážou být firmě věrní. Neměla by se jim vyčítat duchovní nepřítomnost, zapomnětlivost. Jejich podřízení jsou s nimi spokojeni, protože INTP jsou lehce předvídatelní, a protože je zajímá rozvoj podřízených. Mohou mít velké problémy s vyjadřováním sympatií. Je pravděpodobné, že mohou říci něco netaktního.⁹¹

⁸⁹ Tamtéž, s. 261–262.

⁹⁰ ISTP: the logical pragmatist. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ISTP>>.

⁹¹ Čákr, cit. dílo, s. 262–265.

K přednostem patří vymýšlení nápadů, které je možné logicky promyslet až do konce. S tím pomáhají i ostatním. Vždy ocení logický nápad. Slabinou je realizace těchto nápadů. Společnost nevyhledávají, nejradši by byli jen sami. Hodí se na pozice profesorů, výzkumníků, programátorů.⁹²

Další pracovní pozice: editor, politolog, biomedicínský inženýr.⁹³

7.1.11 INTJ

Mají nejvíce sebedůvěry, jsou nejteoričtější. Jsou individualisté, nároční lidé v práci, které je těžké uspokojit. Uvažují logicky. Stále na sobě pracují, tvrdou práci vyžadují i od ostatních. Novým nápadům jsou otevření, stačí jim malá pohnutka, nápad a dokážou s tím dále pracovat. Umí dotahovat věci do konce s předvídaním důsledků. Jejich slabinou je vidina pouze zadaného úkolu. Své nápady realizují, chtějí vidět, jak se jejich myšlenky promění ve skutečnost. Zobecňují, sumarizují to, o čem chtějí přesvědčit. Mají sklon k manipulaci. V práci mohou být povýšeni díky jejich odhodlání, výsledkům. Dokážou se ztotožnit s cíli firmy. Jsou loajální pracovníci, kteří se soustředí na společnost. Nemají rádi ty, kteří se neztotožňují s cíli firmy. Nemívají problém setkávat se s ostatními. Jdou přímo k věci, úvodní zdvořilosti mohou vynechat, proto ostatní mohou být v napětí. Jako nadřízení a podřízení usilují o zdokonalení ostatních. Když jim je někdo sympatický, vybírají si je do týmu, podporují je. Zároveň nedostatkem laskavosti ostatní pobouzí ke zdokonalení. I když pro ostatní to může znamenat, že INTJ působí chladně. Všechny jejich přednosti mohou vést i k opaku. Mohou říct něco, co tak nemyslí, jen daná situace je podporuje k tomu to říct.⁹⁴

⁹² Tamtéž, s. 264–266.

⁹³ INTP: the objective analyst. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/INTP>>.

⁹⁴ Čakrt, cit. dílo, s. 269–273.

Hodí se na pozice: managementový konzultant, výzkumník, jaderný inženýr.⁹⁵

7.1.12 INFJ

Jsou zaměřeni na firmu, ale více na lidi v ní. Dokážou se s lidmi bavit lépe než jiní introverti. Jejich nejdůležitější vztah je k nim samotným. Jejich schopnost naslouchat a vnímat atmosféru kolem může zajistit povýšení. Mají upřímný zájem o druhé a také jim chtějí pomáhat. Nejlépe se tyto typy využijí v zaměstnání, které vyžadují soustředění, práci o samotě. Pokud ale budou mít kolem sebe lidi, kteří nebudou povrchní, mohou pracovat i s nimi. K ostatním jsou citliví. Rádi pracují na složitých úkolech. Umí ostatní motivovat, využít jejich silných stránek. Jsou odborníci na skupinovou dynamiku. Styl vedení mají participativní a jsou schopni ostatní vyslechnout. Když se rozhodnou nějakým způsobem, řídí se jím. Nemusí pochopit, že ostatní tento způsob neuznávají. Proto někdy naslouchají ostatním jen, aby jim mohli komunikovat svůj názor, aby ostatní přiměli k souhlasu. Umí komunikovat i směrem k zákazníkům, partnerům. Když jsou v chladném, necitlivém prostředí, ztrácí sebedůvěru. Nesnesou vytvářet tabulky, vyplňovat podrobnosti. Hlavní silnou stránkou je práce s lidmi. Aby byli jejich schopnosti nejlépe využity, měli by mít kolem sebe extroverta, aby jejich nápady nezůstaly uvnitř INFJ a aby bylo využito všeho, co mohou nabídnout.⁹⁶

Hodí se na pozice: multimedialní umělec, spisovatel, asistent pro výzkum v sociální vědě.⁹⁷

7.1.13 ISFP

Nejvíce mezi sportovci, umělci.⁹⁸

⁹⁵ INTJ: the conceptual planner. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/INTJ>>.

⁹⁶ Čákr, cit. dílo, s. 273–275.

⁹⁷ INFJ: the insightful visionary. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/INFJ>>.

⁹⁸ Čákr, cit. dílo, s. 279–280.

Mohou být uzavření, umí podávat znamenité výkony. Mají sklon nemyslet na to, co ostatním způsobuje bolest, nebezpečí, únavu v činnostech, které je baví. Jsou výjimeční, protože se tím odlišují od ostatních. Pokud chtějí něco udělat, tato pohnutka je přitahuje. Když potřebují něco naplánovat, nacvičit, připravit, berou tyto činnosti jako práci, kterou naplno prožívají. Mohou působit rezervovaně beze snahy se verbálně vyjádřit. Řeč je pro ně velmi abstraktní, což je nezajímá, stejně jako teorie, tradice. Avšak jazyk berou jako něco korektního. Proto mohou být skvělými překladateli. Je pro ně snadnější se vyjádřit skutkem než slovem. Když se tato forma vyjádření nedostaví, nikdy nemusí předvést, co dokážou. Jsou plaší, prchají do ústraní, mají smysl pro krásu. Pro jejich šířku povolání je důležité, aby dostudovali, i když to je pro ně obtížné, protože škola je nevede k činnosti, ve které by uplatnili svou specifickou inteligenci. Nemohou být tam, kde se dějí rutinní úkoly podle pravidel. Musí mít proměnlivé činnosti, za které obdrží pochvalu. V managementu jsou vzácní, protože nemají ambice být nadřízenými, vést. Termíny jsou pro ně tlak, kterému se vyhýbají. Rádi pomáhají. Jsou radši mezi jednotlivci. Jako manažeři by měli umět vybalancovat svou snahu být užiteční se sklonem k perfekcionismu. Měli by mít kolem sebe někoho, kdo jim bude připomínat termíny a komu se budou moci svěřit.⁹⁹

Hodí se na pozice: trenér, veterinární asistent, řidič.¹⁰⁰

7.1.14 INFP

Mohou se cítit izolovaně, protože jsou idealisté. Jsou to klidní, nevtíraví lidé, kteří si od ostatních udržují odstup, ale odtažití nejsou.¹⁰¹

⁹⁹ Tamtéž, s. 279–282.

¹⁰⁰ ISFP: the versalite supporter. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ISFP>>.

¹⁰¹ Čákrť, cit. dílo, s. 282–283.

Pomáhají lidem. Prahnou po jednotě a hodnotách. Odchylky špatně snášejí. Logika pro ně znamená něco dobrovolného, účelového. Chápu, jak jejich chování může ostatní ovlivnit. Aby je ostatní pochopili, musí nejdříve porozumět, o co INFP jde. Najdeme je hlavně v oborech individuálního typu. Vyhýbají se podnikání. V práci vítají nápady ostatních a také s ostatními dobře vycházejí. Jako introverti nemají rádi, když je někdo vyrušuje od práce. Pokud mají pracovat s dalšími lidmi, jsou stále stejně výkonní jako kdyby pracovali sami. Práci o samotě mají však radši. Umí pracovat na těžkých úkolech, ale rutinní podrobnosti nesnáší. Proto se mohou v nějakých faktech splést, to ale neplatí u zásadních věcí. Nemají rádi konflikty. Aby byli výkonní, musí vidět smysl své práce, musí znát hodnotový systém firmy, kde působí. Dokud se někdo jiný nedotkne jejich zásady, nemají sklon se prosazovat. Pokud někdo něco udělá špatně, nebo se INFP dotkne, není mu odpuštěno hned. INFP si tyto lidi dobře pamatuje.¹⁰²

Hodí se na: reklamní umělecký ředitel, grafický designer, spisovatel.¹⁰³

7.1.15 ISTJ

Racionální, logičtí lidé, kteří si váží tradice. Jsou spíše vážní, tišší, spolehliví, trpěliví, obezřetní, vyjadřují se spíše pesimisticky. Umí dodržovat termíny. Mezi slabé stránky zařazujeme nedostatek empatie, takt. Proto si nemusí uvědomit, co jejich rozhodnutí může znamenat pro ostatní jedince. Drží se pravidel. Jsou loajální vůči cílům firmy. Pokud vše funguje podle představ, bez zádrhelu, jsou šťastní. Váží si hierarchie. Jako podřízení respektují autoritu svých nadřízených. Jako nadřízení nemají rádi vzdorování.¹⁰⁴

¹⁰² Tamtéž, s. 282–284.

¹⁰³ INFP: the thoughtful idealist. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/INFP>>.

¹⁰⁴ Čákrť, cit. dílo, s. 287–288.

Jsou to oni, kdo stanoví pravidla pro ostatní. Pro některé povahy to může být nelehké. Nemají rádi, když se někdo předvádí. Na pracovišti i doma mají rádi pořádanost, účelnost, úhlednost a praktičnost. Dokážou se orientovat v nepřehledných datech. V krizové situaci zachovávají klid. Když něco řeší, spoléhají se na zkušenost a na své předchůdce než na kreativitu. Jejich kariéra je klidná, většinou jsou povýšení. Práce je na prvním místě. Rychle se rozhodují a nevadí jim práce o samotě. Mají sklon, aby jim ostatní věci dokazovali, proto mohou ostatním navodit pocit méněcennosti a sklon k obranným reakcím. Mezilidská dynamika je jejich slabinou. Je u nich možné, že se nebudou radit se svými podřízenými a nemají moc rádi týmovou práci. Mají problém pochopit rozmary trhu. Hodně těchto typů ví o své citové slabině.¹⁰⁵

Hodí se na: inženýr životního prostředí, pilot, jaderný inženýr.¹⁰⁶

7.1.16 ISFJ

Mají nejmenší problém chovat se jako extroverti. Chtějí všem vyhovět, mají smysl pro kontinuitu, jsou praktičtí, realističtí, spolehliví. Jsou více orientovaní na lidi než na organizaci. Práci ale berou jako něco, co je dobré, věci dokončují. Během toho se řídí pravidly, manuály. Pokud by někdo tyto stanovy nedodržel, ISFJ to pobouří, ale nedávají to moc najevo. Pobouřenost v sobě dusí do té doby, dokud se v nich nenahromadí tolik negativy až vybuchnou. Díky svému sklonu být užiteční se nacházejí v povoláních, kde mohou pomáhat. Tam totiž dosahují nejlepších výsledků. Pracují oddaně, odevzdaně. Mají smysl pro spravedlnost. Jsou to loajální pracovníci. Očekávají, že všichni budou pracovat na maximum.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Tamtéž, s. 287–289.

¹⁰⁶ ISTJ: the responsible realist. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ISTJ>>.

¹⁰⁷ Čákrť, cit. dílo, s. 290–291.

Bývají rozpačití, jestliže se někdo nechová tak, jak má. Očekávají, že ostatní budou také dodržovat postupy. Pokud mají být oni nadřízení, necítí se dobře, protože neradi přikazují. Proto nemusí být delegování jejich silná stránka. Mohou se snadno přepracovat, protože nejradši dělají vše sami, nebo po podřízených vše kontrolují. Očekávají, že ostatní se budou chovat tak, jak mu to jeho postavení dovoluje a nebudou se nadřazovat. Zakládají si na titulech a postavení. Dobře pracují s detaily. Lidé mají tendence je podceňovat, také na ně mohou nakládat víc, protože si myslí, že jejich práce na maximum je samozřejmostí toho, že je vše baví. Pokud bychom je hledali ve filmových postavách, byli by to ti nezajímaví pracovníci.¹⁰⁸

Hodí se na tyto pracovní pozice: účetní, sekretář, manažer ubytování, bankéř.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Tamtéž.

¹⁰⁹ ISFJ: the practical helper. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ISFJ>>.

8 Tým

V poslední kapitole teoretické části mé práce se věnuji týmu, týmovosti, jakou roli hraje poznání silných a slabých stránek nejen svých ale i kolegů, jakou roli hraje pracovní atmosféra, jaký tým může být úspěšný a jaký by měl být přístup lídra v týmu k ostatním, aby vše fungovalo. Zároveň chci zmínit, že většina toto téma vnímá jiných způsobem, a proto se budu zabývat teoriemi více lidí.

S tvrzením, se kterým přichází Furman a Ahola ve své publikaci se velmi ztotožňuji. Mimo jiné zmiňují i vliv prostředí, které podle mě velmi ovlivňuje energii týmu a může zapříčinit to, zda se z týmu bude stávat tým optimální či naopak. Jsou toho názoru, že aby tým fungoval dobře, efektivně je velice důležité, aby se členi týmu k sobě chovali korektně a starali se o sebe a aby jim na sobě záleželo. Nadřizený by se měl zajímat o své podřízené a stejně tak podřízení by měli mezi sebou mít vztah, kde se navzájem dokážou podpořit. Sehraný tým zná silné stránky svých kolegů. Když si jsou všichni vědomi svých silných stránek, dokážou být silní, protože jich naplno využívají. Důležitá je také atmosféra na pracovišti. Pokud se člověk bojí, že mu někdo bude stále připomínat chyby, může se stát, že se tento člověk bude bát přicházet s novými nápady a stane se opatrným. Pokud členi zažívají v týmu radost, budou kreativnější a úspěšnější.¹¹⁰

V návaznosti na pracovní prostředí se Sinek vyjadřuje obdobným způsobem. Říká, že pokud prostředí funguje na bázi lidského přístupu, členi týmu budou mít pocit naplnění a vděčnosti. Úspěšný tým je takový tým, který táhne za jeden provaz. To se odvíjí také od lídra týmu, který by měl ukázat členům, že si tým umí důvěřovat. Měl by mít charakter, protože členi týmu musí věřit, že jeho rozhodnutí jsou správná.¹¹¹

¹¹⁰ Furman–Ahola 2017, s. 42–89.

¹¹¹ Sinek 2015, s. 29–183.

K lídrům se vyjadřuje Löhken, která opět zdůrazňuje vliv předností a slabín, než jestli najdeme v této pozici více „E“ nebo „I“. Tvrdí, že vedoucí úspěšné pozice může vykonávat „E“ i „I“. Oběma se ale nemusí v této pozici dařit. Každý typ využívá svých předností jinde, slabiny by neměl zanedbat. Ti ve vedení by měli umět zacházet s rozmanitostí, motivovat, přinášet jistotu, komunikovat elektronicky, aby všichni měli komfort.¹¹²

Důležitou funkcí je spolupráce, ke které se vyjadřuje Kotler. Tým by podle něj měl spolupracovat s dalšími odděleními, aby nebyly konflikty. Zmiňuje se o marketingových týmech, kdy je spolupráce velmi na místě.¹¹³ Souhlasím, že tato spolupráce je stěžejní jak uvnitř i vně týmu.

„Domnívám se, že typ člověka, věk ani povaha nehraje pro fungování týmu stěžejní roli.“ řekl R. Valentík.¹¹⁴ S tím rozhodně nesouhlasím a myslím, že v tom je právě ta chyba, kdy si lídři myslí, že jde jen o cíle firmy. Ty jsou samozřejmě důležité, ale pokud nefunguje tým, cíle se mohou vzdálit, nebo nenaplnit. Věřím i že věk hraje značnou roli při zkoušení nových věcí, mezi které můžeme zařadit i typologické testy.

K silným, slabým stránkám mohu zmínit přístupy personalistů při pohovoru, kdy personalistu zajímají silné a slabé stránky uchazeče. Jde totiž spíše o schopnost sebereflexe, sebereprezentaci.¹¹⁵

¹¹² Löhken, cit. dílo, s. 97–184.

¹¹³ Kotler 1997, s. 141.

¹¹⁴ SKŘIVÁNKOVÁ, Pavlína. Pro manažery: Jaké typy lidí namixovat, když budujete obchodní tým? *Business Animals* [online]. 2016, 10.4.2016 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <<http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/mix-obchodniho-tymu/>>.

¹¹⁵ Průvodce třemi typy otázek při pracovním pohovoru. *Jo magazin* [online]. 2017, 5.11.2017 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <<http://www.jomagazin.cz/na-stope/pruvodce-tremi-typy-otazek-pri-pracovnim-pohovoru/>>.

Osobně souhlasím s bezpečnou atmosférou v práci místo stresu. Uvědomila jsem si, že to, jak se jedinci v práci cítí se odvíjí od lídra. Myslím si, že přístup opakování chyb zapříčiní odchod všech z týmu a domnívám se, že optimální tým je takový, který si důvěřuje a který se k sobě typologicky hodí. Také se domnívám, že optimální tým je ten, který se navzájem podporuje a dokáže spolu komunikovat, aniž by se zbytečně shazoval, nebo vytvářel zbytečné konflikty.

9 Úvod do praktické části

V úvodu do praktické části bych chtěla vymezit nejdůležitější body týkající se této části. Zatímco teoretická část mé práce slouží pro popsání problematiky a uvedení do tématu po teoretické stránce, v praktické části jsem se zaměřila na využití toho, co je v první části práce, tedy v teorii, zmíněno.

Praktická část mé bakalářské práce je rozdělena na dvě části. V té první praktické části mé bakalářské práce se zabývám výzkumným šetřením, ve kterém je mým primárním cílem zjistit, zda se typologické osobnostní testy provádí v praxi. Současně mě zajímá, zda lidé mají povědomí o osobnostních typologických testech MBTI. Chtěla jsem zjistit, jestli si jsou lidé vědomi svých silných a slabých stránek a zda využívání typologických testů může svým způsobem opravdu ovlivnit pracovní pozici jednotlivců.

V té druhé praktické části se zabývám MBTI testováním dvou týmů ve firmě a agentuře, kde analyzuji výsledky jednotlivců. Tyto výsledky analyzuji podle osobnostních typologických typů, které jsou popsány v teoretické části a díky nim určuji, zda jsou jednotlivci zařazeni na vyhovující pracovní pozice a zda dokážou spolupracovat jako optimální tým. Zmiňuji se také o určitých doporučeních, která dle mého názoru mohou zlepšit funkčnost týmu, v této práci lze také nalézt další doporučené osobností typy podle MBTI ke konkrétním pracovním pozicím v týmech. Mezi doporučení patří i doporučení pro HR oddělení, které při výběru zaměstnanců úzce spolupracuje se zástupci jednotlivých týmů.

Na samotném konci praktické části lze nalézt závěr, ve kterém shrnuji přínos této bakalářské práce a tématu osobnostních typologických testů obecně v marketingově zaměřeném oboru. Všechny tyto poznámky vycházejí ze zjištění, která se objevují níže v praktické části mé bakalářské práce.

10 Metodika výzkumného šetření

Metodikou šetření je kvantitativní dotazník, který se skládá dohromady z dvaceti sedmi otázek. Tento dotazník s názvem „Využití typologických testů ve firmách“ trval šedesát dní. Celkem odpovědělo sedmdesát respondentů z dvě stě osmi oslovených. Respondenty tvořili zaměstnanci oslovených firem a agentur. Platí jeden zástupce za jednu firmu či agenturu. Tyto firmy a agentury jsem oslovila na základě e-mailu s odkazem na dotazník. E-mailové adresy jsem našla na jejich webových stránkách. Tito oslovení dotazník buď vyplnili sami, anebo ho poslali dál k HR oddělení nebo k oddělení marketingu.

Mezi oslovenými jsou zástupci AČRA MK, AKA, filmové produkce, eventových agentur, PR agentur, dalších reklamních agentur, marketingových agentur a mého okolí.

Výsledky by se mohly dále rozpracovat na individuální odpovědi, kde by bylo možné nalézt výsledky pro konkrétní města, testy, věk a další. Z důvodu mého obecnějšího pojetí jsem tuto metodu nevolila.

Vzhledem k tomuto obecnému pojetí osobnostních typologických testů je sedmdesát respondentů tohoto výzkumného šetření adekvátní počet. Pokud bych pokračovala v dalším šetření nebo bych potřebovala otázky více specifikovat, určitě bych potřebovala mít vzorek větší.

10.1 Analýza výsledků

Dotazník rozdělil respondenty na ty, kteří typologické testy využívají a kteří ne. Má hlavní hypotéza byla taková, že se typologické testy v praxi spíše nedělají. Respondenti mi tuto úvahu potvrdili. Přesné výsledky naleznete v příloze práce (příloha 2).

10.1.1 Ti, kdo typologické testy využívají

Typologické testy využívá pouze dvanáct respondentů. Většina jich je z Prahy a průměrný věk na pracovišti je třicet pět let. Nejvíce se zabývají marketingem a reklamou. Na své pracovní pozici jsou všichni, až na jednoho, spokojení.

Test MBTI je respondentům spíše znám, více jak polovina z nich ho využívá v práci. Ostatní zmiňují i jiné testy. Jedná se o testy, které pracují se silnými osobnostními stránkami. Dále také zmiňují na míru připravené testy od firmy.

Jedenáct respondentů se domnívá, že z hlediska osobnosti jsou všichni jedinci správně zařazeni na pracovní pozice. Deset respondentům výsledky typologického testu přišly věrohodné. Všichni usuzují, že výsledky typologického testu korespondovaly s jejich pracovní pozicí. Jedenáct z nich zjistilo něco nového o svých silných, slabých stránkách. Osm respondentů uvedlo, že po výsledcích testu členové týmu změnili pracovní pozici, čtyři odpověděli, že členové zůstali na své pracovní pozici.

Jedenáct respondentů uvedlo, že se po výsledcích uskutečnila aktivita pro růst členů v týmu. Všichni mají pocit, že typologické testy pomáhají. Nejčastější odpovědi zmiňovali hlavně zlepšení komunikace, upřesnění silných stránek. Jeden z respondentů uvedl to, jak typologické testy mohou pomoci lídrovi týmu.

Jen jeden respondent typologické testy nedoporučuje.

10.1.2 Ti, kdo typologické testy nevyužívají

Celkem padesát osm respondentů ze sedmdesáti uvedlo, že typologické testy nepoužívají. I zde platí, že nejvíce z nich má pracovní sídlo v Praze. Většina se zabývá reklamou a různými odvětvími marketingu. Průměrný věk na pracovišti je třicet pět let. Padesát jedna respondentů uvedlo spokojenost s pracovní pozicí, sedm je nespokojených. Nadpočetní většina nezná MBTI test, přesně čtyřicet osm respondentů.

Čtyřicet čtyři respondentů uvedlo, že z hlediska osobnosti jsou všichni jedinci správně zařazeni na svou pracovní pozici. Otázka, která vyšla nerozhodně se zabývala tím, zdali se respondenti domnívají, že by jim typologický test mohl pomoci s výběrem pracovní pozice.

Třicet pět respondentů by nechtělo typologické testy v práci. Zároveň jich třicet shledává bariéry v komunikaci s kolegy.

Třicet sedm respondentů si myslí, že zná všechny své silné, slabé stránky. Nadpoloviční většina by uvítala jakoukoli aktivitu pro rozvoj. Třicet čtyři respondentů usuzuje, že by jim typologické testy v práci nepomohly.

10.1.3 Komparace

Díky výsledkům mohu vytvořit komparaci mezi těmi, kteří testy využívají a těmi, kteří je nevyužívají. První rozdíl jde vidět u otázky týkající se průměrného věku.

Skupina, která testy neprovádí, má jako druhý nejčastější věk čtyřicet. Zmínili i věk padesát. V analýze u skupiny, která testy provádí, se uváděl jako druhý nejčastější věk třicet. Ti, kteří nevyužívají testy jsou starší.

Skupina, která testy provádí, má menší vzorek nespokojenosti s pracovní pozicí respondenta.

Skupina, která testy neprovádí, by uvítala aktivity, shledává bariéry v komunikaci s kolegy a myslí si, že spíše zná všechny své silné a slabé stránky. Současně respondenti říkají, že by však typologické testy v práci nechtěli. Jak jde vidět u skupiny, která testy provádí, silné a slabé stránky by mohly být lépe rozpoznány podle testu. Ten by také mohl pomoci při výběru aktivity, kde by tým byl spolu. Mohl se společně rozvíjet a zároveň by poskytl informace o tom, jak by mezi sebou mohli ostatní komunikovat. Vše zmíněné by mohlo pomoci lídrovi týmu, který by mohl nastavit lepší atmosféru.

Proto věřím, že by této skupině typologické testy pomohly. Myslím si, že mají negativní odpověď na tyto testy, protože se nezamysleli nad tím, s čím typologický test může pomoci. To by však bylo na další šetření. Věřím, že typologické testy ovlivňují pracovní pozici, protože u skupiny, která testy provádí vyšla přes třicet tři procent změna pracovní pozice u členů týmu.

11 Provedení MBTI testů

V následujících kapitolách analyzuji výsledky MBTI testů, které byly provedeny jak s firmou, tak s agenturou. V souladu s GDPR nebudu v mé práci uvádět jména pracovníků. Uvedena je pouze jejich pracovní pozice, pohlaví a osobnostní typ. MBTI test byl vyplněn v českém jazyce a ve zkrácené online dostupné verzi, a to z důvodu financování oficiálního testu. Je tedy možné, že výsledky by v oficiálním testu mohly vyjít s určitým rozdílem. Avšak nepředpokládám, že by výsledek byl naprosto neshodující.

Zástupci týmů (jeden tým je z firmy a druhý tým je z agentury) souhlasili k testování na základě ústní domluvy. Zástupci týmů obdrželi webovou adresu testu a tu poté elektronicky rozeslali svému týmu. U firmy jednotlivci po vyplnění testu zaslali v elektronické podobě svou pozici a výsledek z testu mně. U agentury jednotlivci svůj výsledek poslali v elektronické podobě lídrovi, ten po získání všech výsledků kontaktoval elektronicky opět mě.

Má hypotéza před začátkem testování byla, že výsledky, které budou z týmu z firmy budou lépe korespondovat s týmovostí, vzájemnou pomocí. Současně jsem věřila ve správné umístění jednotlivců v práci. U agentury jsem se těmito domněnkám přikládala méně. Myslela jsem si, že tam bude vzájemná typová harmonie horší než u firmy. Toto zdůvodním v kapitole, kde se už přímo věnuji testováním.

Jak firma, tak agentura vyplnily můj dotazník, zda provádí typologické testy. V obou případech byla odpověď „ne“. Proto jsem se rozhodla provést MBTI test s týmy z firmy i agentury, kde jsem následně mohla provést určitou komparaci mezi těmito dvěma subjekty. Následně navrhnout doporučení, která jsem zmiňovala v úvodu praktické části. Jedná se o ty, která mohou přinést týmu zlepšení a společně se mohou rozvíjet jak týmově, tak individuálně.

12 Představení firmy

Zaměstnanci, kteří byli testováni pracují v komunikačním týmu firmy IKEA ČR. IKEA založil Ingvar Kamprad v 1943. IK jsou iniciály zakladatele, EA jsou zkratky místa, kde zakladatel žil. IKEA během let měnila logo, třicet sedm let je logo v barvách Švédska, rodné země firmy.¹¹⁶ Je to firma celosvětově známá, oblíbená pro své výrobky, služby, ale i pro svůj lidský přístup k zákazníkům, zaměstnancům. Z toho důvodu jsem předpokládala lepší výsledky v rámci týmového ducha než u agentury, jelikož vize IKEA je přispívat k lepšímu životu lidí.¹¹⁷ Z mého pohledu tedy aby i zaměstnanci posouvala dál v profesním životě. Již při výběru zaměstnanců se zaměřují na určité typy lidí¹¹⁸, proto si myslím, že by zaměstnanci měli být již správně vybráni na svou pracovní pozici a měli by umět produktivně, společně pracovat.

12.1 Tým a jejich MBTI výsledky

Tým tvoří dvanáct jednotlivců. Z toho pět mužů, sedm žen. V tabulce lze najít pracovní pozici, pohlaví, výsledek MBTI. První člen tabulky je lídrem týmu. Zároveň připomínám fakt, že firma je mezinárodní, proto jsou pracovní pozice uváděny v anglickém jazyce.

Tabulka 1: Tým ve firmě s výsledky MBTI (prvních pět)

Pracovní pozice	Pohlaví	Výsledek MBTI
Country communication manager	M	ESFJ
PR leader	M	ESFJ
Co-worker communication leader	Ž	ENFJ
Market communication coordinator	M	ENFP
Market communication coordinator	Ž	ISFJ

¹¹⁶ Historie. *IKEA* [online]. [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <<https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/about-us/historie-pubf840a871>>.

¹¹⁷ Vize a obchodní myšlenka. *IKEA* [online]. [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <<https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/about-us/vize-a-obchodni-myslenka-pubef976cb1>>.

¹¹⁸ IKEA UAE. Want to work at IKEA? *Youtube* [online]. 2019, 21.1.2019 [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <<https://www.youtube.com/watch?v=gefFISJ6JaA>>.

Tabulka 2: Tým ve firmě s výsledky MBTI (dalších sedm)

Pracovní pozice	Pohlaví	Výsledek MBTI
Market communication coordinator	Ž	ENFJ
Communication specialist	Ž	ISFJ
Communication specialist	Ž	INFJ
Social media specialist	M	ESFJ
Localizator (koordinace překladů)	M	INTJ
Localizator (koordinace překladů)	Ž	INTJ
Localizator (koordinace překladů)	Ž	ISFJ

12.2 Analýza jednotlivých výsledků

V této kapitole zanalyzuji osobností typy MBTI s pracovní pozicí, na které jednotlivci působí. Z předešlé tabulky lze vyčíst, že tým tvoří šest extrovertů a šest introvertů. Myslím, že je to dobrá kombinace z hlediska těchto preferencí. U extrovertů a introvertů se některé konkrétní osobnostní typy objevují vícekrát. Stejně vidíme, že i pracovní pozice se objevují vícekrát obdobně. Je možnost, že se jednotlivci na těchto stejných pozicích potkávají častěji a pracují spolu víc než s jednotlivci na jiných pozicích.

12.2.1 Country communication manager

Lídr týmu, kterému vyšel typ ESFJ, pracuje na pozici Country communication manager. Podle mě je na této pozici správné, aby byl extrovert. Hlavně kvůli komunikaci s mnoha lidmi. Introvert by byl na této pozici spíše nešťastný. Také si dovoluji tvrdit, že lídr je na správném místě, protože jako ESFJ je nejspolečenštější ze všech typů.

Mezi jeho silnou stránku patří zejména jeho přátelskost. A právě proto by měl mít tento lídr správný přístup k zaměstnancům a rozhodně z něho nebude ten typ lídra, který pouze diktuje úkoly. Zde platí to, co říká Sinek o tom, jak je důležité mít lidský přístup v týmu. Typologická teorie, která říká, že u tohoto osobnostního typu jsou spíše muži ve vedoucích pozicích, zde platí.

Z jeho typologického výsledku vyplývá, že potřebuje být oceněn, a to i jako lídr. Proto by měl mít zpětnou vazbu od svých podřízených, aby byl spokojený a aby věděl, jak

s podřízenými nadále pracovat. Zatímco nezáměr ze strany druhých mu nedělá dobře. Zároveň díky empatii umí ocenit ostatní.

Lídr tohoto typu se v práci spoléhá na pravidla, postupy, rád věci organizuje, může působit rozkazovacím dojmem. Jeho rozhodovací proces je založen na pocitech, které z věcí získává. Zabývá se tím, co je proveditelné, přijatelné. Teprve pak poukazuje na logiku. Je praktický, realistický, konkrétní. To jsou vlastnosti, které na jeho pracovní pozici určitě ocení jeho podřízení i nadřízení.

Hlavní slabou stránku vidím netrpělivost a to, jak ho věci mohou vyčerpat, pokud něco nejde tak, jak by mělo. Mohl by mít problém s tím, že spíše nepřichází s něčím novým, zaměřuje se více na to prověřené. Na tom by mohl zapracovat z důvodu vedení více typologicky jiných lidí.

12.2.2 PR leader

PR leaderovi vyšel stejný typ jako lídrovi týmu a je také muž. Platí zde tedy to samé jako u lídra, že vedoucí pozice u tohoto osobnostního typu je spíše obsazována muži. O PR leaderovi lze říci, že jako extrovert je rád zapojen do týmu a rád spolupracuje s ostatními, což je klíčové pro práci obou lídrů. Slabinou u PR leadera i lídra týmu může být kvůli jejich extroverzi to, že se mohou snadno rozptýlit, mohou být s jedinci či úkony netrpěliví. Protože oběma vyšel stejný typ, nemyslím si, že slabinami by mohlo být zviditelňování se, sebestřednost, povrchnost, která se u „E“ může projevit. A to právě z důvodu jejich osobnostního typu, který charakterizuje pečující povaha, kdy se rádi zajímají o ostatní. Pro oba platí upřednostňování práce na více úkolech. I z toho důvodu věřím, že jejich pracovní pozice s osobnostním typem opravdu dobře koresponduje. PR leader jako podřízený respektuje nadřízené, je zodpovědný a dochvilný. Tudiž umí dodržovat termíny a ví, jak si práci rozvrhnout.

12.2.3 Co-worker communication leader

Žena, která pracuje na této pozici, má typ ENFJ. Jelikož je tento typ velmi dobrý v komunikaci. Úspěšnost má ve vůdcovských pozicích, opět zde platí velmi dobré zařazení na pracovní pozici. Ví, jak s lidmi pracovat, komunikovat. Předpokládám, že žena je s cíli IKEA obeznámena a ví, jak pracovat, aby byly dosaženy a troufám si říct, že u ní nebude rozpor mezi jejími a firemními hodnotami. Protože IKEA je jako firma velmi specifická. Pokud by žena pracovala na této pozici v jiné společnosti, mohl by nastat rozpor, ale v tomto případě si to nemyslím. Plus pro ni i firmu může být její schopnost vzbudit potenciál u druhých, proto může žena posouvat své kolegy dál i svým přístupem. Silnou stránku může hrát roli její schopnost empatie. Jako slabá stránka se může projevit určitá dobyvačnost. A to hlavně, když bude chtít potenciál vzbudit opravdu u všech a u některých členů to může být delší proces. Proto se může projevit i trochu netrpělivosti.

12.2.4 Market communication coordinator

Na této pozici je muž, vyšel mu typ ENFP. Jeho pozornost je podle jeho osobnostního typu směřována na lidi, motivuje ostatní. Jeho slabinou může být nedokončování věcí a menší zdatnost v organizačních detailech. Proto by jeho blízcí kolegové neměli mít tyto vlastnosti. Nebo by muž měl umět motivovat i sám sebe pro dokončení věcí. Ovšem pro jeho osobnostní typ platí to, že k dokončení věcí potřebuje stres, který mu dá pohnutku začít pracovat. Nerad dodržuje normy, je spíše tvořivý. Myslím, že by měl umět obojí, pokud ale má kolem sebe kolegy, kteří jeho slabé stránky vyplní, myslím, že by mělo vše fungovat. Silnou stránkou je potřeba pracovat s různými typy lidí a schopnost poskytovat zpětnou vazbu, chválí ostatní. Tuto zpětnou vazbu potřebuje také on od ostatních.

12.2.5 Market communication coordinator

Dalším Market communication koordinátorem je žena s typem ISFJ. Kolegy může překvapit, že je introvert, protože její typ charakterizuje to, že jí nedělá problém se chovat extrovertně. Stále platí, že se bude projevovat spíše introvertně. Je orientována na lidi a očekává, že kolegové budou pracovat s úsilím stejným jako ona. Dodržuje postupy, normy, termíny a dokončuje svou práci. Je možné, že se u kolegů, kteří nedodržují postupy, může projevit až agresivně, protože s nimi může být netrpělivá. Ne však hned, až po nějaké době. Je realistická, praktická a na nové informace nejdříve reaguje z hlediska přijatelnosti a až pak z hlediska logiky. Zároveň raději upře pozornost ke zkušenostem, než aby přicházela s něčím novým. Hlavní plusy jsou dobrá práce s detaily, spolehlivost a konkrétnost. Ovšem přílišný důraz může být i stránkou slabou, protože by mohla začít po ostatních věci kontrolovat. Jako introvert dokáže být vytrvalá, a to shledávám jako silnou stránku jak k její pracovní pozici, tak k jejím kolegům.

12.2.6 Market communication coordinator

Další ženou na této pozici je žena s typem ENFJ. Dokáže skvěle pracovat s lidmi. Toto považují určitě za velké plus. Má vliv na ostatní díky jejímu charisma, které u ostatních vzbuzuje udělat to, co ona navrhne. V tom hraje velkou roli empatie. Naopak pokud ostatní nepochopí ji, může se cítit dotčeně, ale do konfliktu se většinou nemusí pouštět. Stanoví termíny, které dodržuje, spoléhá se na pravidla, ovšem může využívat i něčeho, co je nové, snaží se vyhnout stresu na poslední chvíli. Silná stránka, která se může hodit všem, je schopnost vzkřísit potenciál u druhých. Domnívám se, že stejně jako u kolegyně, bude žena obeznámena s cíli IKEA a nebude hrozit nesoulad mezi jejími a firemními cíli.

12.2.7 Communication specialist

Dalším členem týmu je žena na pozici Communication specialist, které vyšel osobnostní typ ISFJ. Její chování může působit extrovertně, avšak převažují rysy introvertní povahy. Proto může umět pracovat, nebo se stýkat s různými lidmi, ale pak potřebuje mít možnost pracovat sama. Myslím si, že její introvertní povaha nemůže negativně ovlivnit její práci, ba naopak věřím, že jí to může velmi pomoci. V komunikaci s ostatními členy týmu, tak s cizími lidmi, kdy bude potřebovat zjistit, na čem novém má pracovat a poté se na práci a na její provedení v klidu soustředit, aby ji odvedla co nejlépe. To souvisí s tím, že ji může vyčerpávat, když něco nejde podle toho, jak by mělo a může být netrpělivá. Také může platit, že kdyby měla úkol zadávat ona, může ji dělat delegování problémy, což může být shledáno slabou stránkou. Měla by si dávat pozor na vyhovění všem, protože toho ostatní mohou využívat. Při práci se řídí pravidly, pokud by je někdo nedodržel, platí obdobný scénář jako u její kolegyně s typem ISFJ. Je spravedlivá, realistická, což při její pracovní pozici beru jako silnou stránku. Dle mého názoru však může přijít do kontaktu s různými nepříjemnými zprávami, a proto by měla umět s nimi dál pracovat, nevzdalovat se jim. Právě stranění se konfliktům, nepříjemným zprávám může být její slabou stránkou. Tento osobnostní typ chce hlavně pomáhat, myslím si, že její pozice v IKEA určitě pomáhá zákazníkům i pracovníkům firmy a na svém místě je spokojená.

12.2.8 Communication specialist

Další ženě na této pozici vyšel osobnostní typ INFJ. Tudiž oběma specialistkám komunikace převládá introverze. Obě specialistky jsou zaměřené na lidi ve firmě, obě dokážou komunikovat se svými kolegy lépe než jiní introverti, avšak nejvíce jsou zaměřeny na sebe.

Ve mně to vyvolává plus vzhledem k jejich pracovnímu zaměření. Tento typ je nejlepší v práci, která vyžaduje soustředění, práci o samotě. Vzhledem k tomu, že dokáže pracovat i s lidmi, kteří nejsou povrchní, se domnívám, že je na správném místě. Tuto mou teorii potvrzuje i fakt, že tento typ rád pracuje na složitých úkolech a já věřím, že na její pozici, plní složité úkoly. Je teoretická a nápaditá, může přicházet k novým hypotézám. Její silnou stránkou je její zájem o druhé, schopnost naslouchat druhým. To předurčuje velmi dobré vztahy v týmu i k zákazníkům. Právě komunikace je něco, co velmi dobře zvládá. V týmu hraje plus také její odbornost na skupinovou dynamiku, kdy dokáže ostatní motivovat. V práci je systematická. Když se pro něco rozhodne, tak se tím řídí. Ostatní toto její rozhodnutí však nemusí respektovat a ona nemusí chápat proč. Tedy komunikuje jen svůj názor, pokud cítí, že je to správný způsob řešení nějaké situace, využívá své schopnosti naslouchat lidem jen kvůli tomu, aby ostatní přiměla k odsouhlasení jejího návrhu. Nemusí mít ráda vytváření tabulek, vyplňovat podrobnosti. Přitahuje ji novost, je vynalézavá, proto by měla mít kolem sebe extroverta, který ji pomůže její nápady a schopnosti využít naplno.

12.2.9 Social media specialist

Muž, který je působí na pozici Social media specialist, má typ ESFJ. Má stejný typ jako lídr týmu a PR lídr. Všichni tři jsou ze všech členů týmu nejspolečnější. Je přátelský a ze strany druhých potřebuje ocenit, nezáměr mu nedělá dobře. Jako podřízený je dobrý pracovník, který respektuje nadřízeného. Muž tohoto typu je, co se týče pracovních pozic, tradicionalistický. Díky tomu mohu konstatovat, že muž je na pozici spokojený, jelikož je za sociální media jediný v týmu. Tedy nejvýše postavený z odvětví sociálních médií.

V práci se zabývá spíše fakty a tím, co je přijatelné. Spoléhá se na postupy. Pracuje tak, aby se vyhnul stresu na poslední chvíli, proto začíná s prací tak, aby vše stihl včas. Mezi jeho silné stránky řadím pečlivost, dochvilnost, zodpovědnost, systematickosti spolu s konkrétností. Mezi slabé stránky řadím netrpělivost a určitý neklid.

12.2.10 Localizator

Localizátory tvoří celkem tři zaměstnanci. Jejich náplní práce je překlad textů maďarštiny, slovenštiny, angličtiny a češtiny. První localizátor, kterého analyzuji, je muž s výsledkem testu INTJ.

Můžeme ho shledávat jako nejteoričtější typ, což mu vzhledem k jeho práci s jazyky může dávat značné plus. Jeho silnými stránkami je samostatnost, logické uvažování, dotahování práci do konce. Na jeho pozici vidím jako plus spoléhání se na pravidla, sumarizování toho, o čem chce ostatní přesvědčit. Tedy zdůraznit to nejpodstatnější. Pokud někdo kolem něho zmíní nějaký nápad, dokáže ho zpracovat, což v jeho práci možná naplno nevyužívá, ale je dobré, že touto vlastností oplývá. Vedení by si ho mělo vážit hlavně díky jeho výsledkům. Vzhledem k jeho větší orientaci na cíle firmy než na lidi v ní, je loajální zaměstnanec a člen týmu. Ostatní, kdo cíle firmy neberou dostatečně vážně, nebudou patřit mezi jeho oblíbence. Nevidí problém v setkávání se s různými lidmi. Měl by ale zpracovat na úvodních zdvořilostech, které někdy nemusí používat v jednání s ostatními. Mezi slabé stránky řadím jeho určitý nedostatek laskavosti k ostatním, možnou neústupnost, postupování bez emocí. Dle mého názoru se však na svou pozici hodí, a to i z toho důvodu, že je introvert a je mu bližší psaní než mluvení.

12.2.11 Localizator

Dalším localizátorem je žena se stejným typem INTJ.

Stejně jako u jejího kolegy shledávám stejné silné, slabé stránky též u ní.

Myslím, že extrovertní povaha by na této pracovní pozici nebyla spokojená. Lépe se sem hodí někdo, kdo je introvertní kvůli náplni práce. Zároveň její typ není ten typ introverta, který dokáže pracovat jen sám, ale dokáže do práce zahrnout ostatní. Jen v určitých momentech komunikace se může zdát příliš chladná, i když by to sama mohla popřít. Vyžaduje tvrdou práci nejen od sebe ale také od ostatních. S tím souvisí její vidina zadaného úkolu, kdy veškerou pozornost koncentruje právě na něj a nemusí myslet na pocity dalších kolegů, u kterých může být kritická. Chce se vyhnout stresu na poslední chvíli, a proto má ve své práci zavedený systém a plány, kterých se drží.

12.2.12 Localizator

Třetím localizátorem, zároveň posledním členem týmu je žena s typem ISFJ. Introvertní povaha jí podle mě pomáhá na pozici kvůli psaní, které je náplní. Nevadí jí se potkávat a pracovat s různými lidmi. Orientuje se více na lidi, avšak práci v organizaci pokládá za dobrou, dokončuje ji. Při práci se řídí pravidly. Bere za pobuřující, když je někdo nedodržuje. To však nemusí dávat moc najevo, což ovlivňuje její introvertní povaha. Rozhořčení v sobě dusí do té doby, kdy ho nedokáže zvládnout. Ovšem její hlavní kolegové, localizátoři, tyto stanovy dodržují, takže se neobávám, že by u nich mohlo toto rozhořčení vzejít. Silné stránky jsou spolehlivost a oddanost k práci. Je realistická a praktická. Umí se díky své systematickosti vyhnout stresu na poslední chvíli. Očekává tvrdou práci i od ostatních. Slabé stránky u ní mohou být při delegování. Myslím si, že s delegováním jako localizátor nepříjde moc do styku, tudíž to není slabá stránka v tak velké míře jako například přepracovanost z potřeby dělat vše sama. Někdo toho může zneužít a využít ji k práci, kterou nemusí mít ani primárně na starost.

13 Analýza týmu

Jako celek mi k sobě členové týmu adekvátně zapadají. Jak k jejich postoji k práci, tak z hlediska doplňování se. Umí chválit, motivovat, naslouchat, komunikovat mezi sebou a navzájem si pomoci. Lze vidět určité rozdíly mezi „E“ a „I“. Nejlépe lze zaznamenat u členů, kteří se soustředí na formu komunikace a u localizátorů, kteří raději píšou, soustředí se na práci o samotě.

Nedorozumění může nejvíce vyústit u členů, kteří mají v názvu své pozice „communication“. V procesu rozhodování mohou mít odlišný názor. Kdy „E“ s usuzováním potřebuje hledat nové informace k rozhodnutí, pracuje pod stresem, aby stanovené datum splnil, ti, kterým vyšlo vnímání, se spoléhají na zaběhnutá pravidla, díky kterým mají nastavený systém, aby se vyhnuli stresu. Také při jejich pohledu na věc může vzniknout nedorozumění. Členy týmu s intuicí více přitahuje novost, avšak členové se smysly se více zabývají fakty.

Další nedorozumění může postihnout localizátory. Neshodnout se mohou při rozhodování v situacích, které jim nejsou přirozené. Localizátor s cítěním se rozhoduje podle pocitů, u nové informace se bude soustředit nejprve na přijatelnost, pak na logičnost. Naopak localizátoři s myšlením se rozhodují z nadhledu, kdy si stanoví pro a proti. Mohou působit až neemocionálně, kriticky, neústupně.

Lídr, PR lídr, Social media specialist mají na vše obdobný pohled, protože jim vyšel stejný typ.

Tým má spíše mé pozitivní hodnocení. „I“ se s „E“ vzájemně prolínají. Týmovou harmonii nastavuje hlavně lídr týmu, který pečuje o podřízené, atmosféru, je flexibilní, umí komunikovat slovně i elektronicky. Není to prostředí, kde lídr kritizuje.

Na druhou stranu je tu prostor ke zlepšení, a to hlavně mezi podřízenými. Nepocítuji nějaký markantní problém, spíše něco, co jim může v budoucnu pomoci.

14 Doporučení

V této kapitole se věnuji určitým doporučením, která pro firemní komunikační tým navrhuji. Jedná se o doporučení pro tým a zástupcům HR oddělení a zástupcům týmu při výběru vhodného uchazeče do tohoto týmu, aby se vytvořil optimálně fungující tým.

14.1. Doporučení pro tým

Mnou navrhnutá doporučení se skládají hlavně ze společně stráveného času. Ten je podle mě velice důležitý k tomu, aby se členové týmu poznali hlouběji než jen jako kolegové v práci. Tento společně strávený čas rozdělují na teambuilding a kurzy. S tím, že teambuilding by měl být časově delší, a to v podobě například společných pár dní, ideálně pátek a sobota. Teambuilding má sloužit jako ta část společné aktivity, která půjde více hloubky. Kurzy, nebo workshopy bych navrhovala na jeden den nebo na část dne.

14.1.1 Teambuilding

V následující tabulce navrhuji primární cíl teambuildingu a co by mohlo být v průběhu teambuildingu bráno jako klíčové k lepšímu poznání všech členů v týmu. Při vytváření jsem vycházela ze všech informací, které popisují v kapitole o analýze týmu.

Tabulka 3: Teambuilding týmu č. jedna

Seznámení se s jednotlivými osobnostními typy v týmu*
Poznání se navzájem
Jak se vzájemně potřebují a jak se doplňují
Jak je důležité oceňovat odvedenou práci
Jak pracovat se špatnými zprávami a konflikty
Jak propojit zkušenosti a nové věci
*potřeba souhlas členů týmu

Jak je uvedeno v tabulce, je důležité, aby jednotlivci souhlasili s tím, aby jejich osobnostní typy byly zveřejněny mezi ostatními. Někomu se to nemusí líbit, proto souhlas. Jako primární cíl teambuildingu navrhuji seznámení se s jednotlivými MBTI typy v týmu z toho důvodu, aby se navzájem poznali tak, jak to doposud nebylo možné. Jde o hlubší poznání každého z nich, kdy bude odhaleno, co vše při práci jednotlivci potřebují, v čem se

shodnou, jak mají přijímat špatné zprávy, jak je mezi sebou řešit, jak mohou propojit zkušenosti s novými věcmi a důležitost chválení.

Během těchto bodů bych volila praktikovat konkrétní cvičení, kde by využili to zmíněné. Tato konkrétní cvičení bych volila outdoor a aktivnější. Pro udržení pozornosti během dalších probíraných bodů a hlavně proto, aby to pro ně bylo zábavné, zapamatovali si úkol a jak ho společně zvládli.

Řešení teambuildingu by mohli komunikovat s někým z této oblasti. Tuto variantu shledávám jako nejlepší z důvodu zkušenosti, praktičnosti a realizovatelnosti. Kdy všechny tyto úlohy bude mít na starosti někdo externí, namísto tým, kterého se to bude týkat. Samozřejmě s odsouhlasením a informováním všech členů týmu.

Mimo jiné by měl teambuilding sloužit i k dalším společným aktivitám mimo pracovní sféru (sport, zábava, společenské hry).

14.1.2 Kurzy

Kurzy jsem nepojala tak hloubkově jako teambuilding, protože jsem tuto aktivitu pojala bez následného cvičení. Informace získané na kurzech by prakticky využívali rovnou v práci. Z toho hlediska bych kurzy volila po absolvování teambuildingu, protože se už budou typologicky znát. To jim může pomoci při realizování toho, co by se probíralo na kurzu. A to tak, že kdyby kurz proběhl před teambuildingem, mohlo by dojít k tomu, že každý bude s informacemi z kurzu pracovat podle sebe a nebude obeznámen s tím, jak o tématu kurzu smýšlí ostatní členi týmu.

Kurz shledávám jako určité vodítko k debatě. Proto navrhuji kurz mít u nich v práci, aby po skončení kurzu ještě v zasedací místnosti setrvali a pohovořili o tématu. Jestli to, co bylo probíráno u nich funguje či volí jiný způsob a hlavně probrat, jaká varianta by byla nejlepší pro všechny jako celek.

V následující tabulce lze vidět mnou navrhnutá témata ke kurzům.

Tabulka 4: Kurzy u týmu č. jedna

Kurz komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Verbální i digitální • Styl komunikace pochopitelný pro ostatní • Proč dotyčný říká to, co říká • Jak využít komunikaci v konfliktech
Kurz delegování	<ul style="list-style-type: none"> • Jak motivovat ostatní a sami sebe • Důležitost vytyčených cílů a bodů ke splnění úkolu • Důležitost pravidelných schůzek • Komu úkol zadat (kdo bude nejvhodnější)
Jak pracovat se stresem	<ul style="list-style-type: none"> • Metody zvládnání stresu • Různé techniky (například time management) • Techniky proti nervozitě
Kurz organizování	<ul style="list-style-type: none"> • Kolik času bude potřeba k zorganizování určitého úkolu • Jak správně organizovat • Koho všeho do organizování zapojit
Kurz sebemotivace	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovat se silnými stránkami a naučit se je maximálně využívat • Jaké silné stránky uplatňovat při úkolech, aby se naplnil stanovený cíl
Prostředí, ve kterém pracují	<ul style="list-style-type: none"> • Probrání toho, jaké prostředí potřebuje k práci introvert a jaké extrovert • Jak takového prostředí dosáhnout

Kurzy navrhuji opět na základě daných informací z kapitoly analýzy týmu. Dle mého názoru by se na tyto okruhy rozhodně nemělo zapomenout a kurz skutečně vytvořit, protože je vždy co zlepšovat. I v takové situaci, o které si myslíme, že je optimální.

Kurz komunikace bych volila jako první po teambuildingu, protože členové budou mít čerstvě zažito, jaké jsou rozdíly mezi extroverty, introverty v týmu. Komunikace je to nejdůležitější, proto by měla být jako první.

Následuje kurz delegování, který se hodí pro všechny pracovní pozice. Stejně tak práce se stresem. Kurz organizování je především důležitý pro typ ENFP, kterému chybí určitá zdatnost s organizačními detaily. Kurz sebemotivace volím, protože hodně členů týmu dokáže motivovat ostatní, ale nemůžou motivovat každého konzistentně. Proto je tento kurz pro všechny důležitý. Pracovním prostředím je myšleno, aby každý člen měl při práci svůj

komfort. Například „E“ nevdí open space, ale „I“ by rádí samotu, proto může být tento kurz obohacující k jejich pracovnímu prostředí.

Kurzy bych volila jednou za měsíc, aby měli čas na to danou problematiku v týmu zvládnout, anebo se z ní alespoň částečně inspirovat. Jestliže by tým absolvoval navrhnutá doporučení, věřím, že by se z jejich týmu stal optimální tým, který bude schopen pracovat v jakékoliv situaci nejen formou jednotlivců ale také společnými silami.

14.2 Doporučení pro HR oddělení

Doporučení pro HR oddělení se týká metod vybrání jednotlivých členů do fungujícího týmu.

Dle mého názoru tento tým funguje a s pomocí teambuildingu a kurzů na tom bude ještě lépe. Proto bych při výběru zaměstnanců do tohoto týmu volila stejné či podobné osobnostní typy, které vyšly z testu MBTI, ke konkrétním pozicím. Z toho vyplývá, že velice důležitou metodou při výběru zaměstnanců je osobnostní test. Osobnostní test je v tomto případě metoda, která nám udává, jaký jednatlivec opravdu je a jak by zapadl ke stávajícím členům týmu.

HR oddělení by mělo při výběru zaměstnance úzce spolupracovat s lídrem týmu a dalšími potenciálními nadřízenými uchazeče. To proto, aby se obě strany lépe poznali a aby si udělal každý vlastní úsudek.

S pomocí osobnostního testu MBTI by bylo příznivé, kdyby se na konkrétní pracovní pozice obsazovali konkrétními osobnostními typy. Ke každé pracovní pozici uvádím v tabulce mnou doporučené osobnostní typy.

Tabulka 5: Doporučené osobnostní typy (tým č. jedna)

Country communication manager (lídř)	ESFJ, ENFJ, INTJ
PR leader	ESFJ, ENFJ, ESFP, INTJ
Co-worker communication leader	ENFJ, ESFJ, ESFP
Market communication coordinator	ENFJ, ESFJ
Communication specialist	ISFJ, ENFJ, ESFJ, ESTP, ESFP
Social media specialist	ESFJ, ENFJ, INTJ, ISFJ
Localizator	INTJ, ENFJ, ESFJ, ESTP, ISFJ

Typy jsem sestavila na základě silných a slabých stránek konkrétních osobnostních typů. S tím souvisí další metoda výběru. Nenahlížet pouze na samostatný typ, ale i na ostatní typy v týmu.

U všech typů se nalézají slabé stránky, na kterých se dá pracovat. Například zrealizováním aktivit. Tyto společné aktivity bych volila podle slabých stránek, které se u jedinců nachází. Proto s novým členem mohou být aktivity doplněny o další část.

Další metodou při výběru je druh komunikace, který HR spolu s ostatními zvolí. Při komunikaci s „E“ by komunikace měla být po telefonu, nebo domluva v tváři v tvář. U „I“ by se mělo dbát na komunikaci v digitální podobě.

Když by se rozhodovalo mezi dvěma a více uchazeči na jednu pracovní pozici a jednalo by se o „E“, volila bych metodu, kde by se uchazeči sešli společně. Aby bylo jasné, jak uchazeči přemýšlí nad určitým problémem, který by jim byl zadán. Mohl by být proveden brainstorming. Myslím, že by to bylo přínosem pro obě strany.

Ve stejné situaci u „I“ bych tuto metodu nepraktikovala. Mohlo by to být pro uchazeče nekomfortní. Mohli by být pod stresem, protože by přemýšleli o tom, co mají říct, aby to bylo správně. Proto bych volila schůzku s každým uchazečem zvlášť. Další možnost je zadat jim úkol na dálku s datumem odevzdání.

Jak extroverti, tak introverti by měli mít možnost pracovat na úkolu tak, jak je jim to pohodlné.

Když by se sešli uchazeči extrovertní i introvertní, volila bych metodu brainstormingu i vyplnění úkolu na dálku.

Optimální uchazeči jsou ti, kteří budou nejvíce korespondovat s výsledky již pracujících členů týmu a ti, kteří mají dispozice pro potenciální práci.

Také bych vynechala otázku týkající se silných a slabých stránek. Otázky směřovat na zkušenosti uchazečů, protože osobnostní test silné a slabé stránky odhalí.

15 Představení agentury

Agentura Ewing PR je součástí Ewing Group, která se specializuje na korporátní komunikaci včetně sociálních médií, reklamu, kreativitu, sociální sítě, publikování časopisů klientů. To vše zejména ve střední a východní Evropě. V ČR mají sídlo v Praze. Ewing PR poskytuje služby v korporátní komunikaci včetně sociálních médií, tedy komunikační služby. Můžeme ji zařadit mezi nejvýznamnější agentury v České republice. Klienty mají v ČR i zahraničí.¹¹⁹ Zakládají si na tom, aby jejich řešení bylo nápadité, strategicky promyšlené, jednoduché, aby splňovali vytyčené cíle.¹²⁰

Ewing PR je spoludržitelem ceny Effie Grand Prix pro rok 2019 za kampaň „Nepozornost zabíjí“.¹²¹

Domnívala jsem se, že výsledky MBTI testů budou korespondovat s pracovní pozicí, avšak týmovost vyjde slabší než u týmu v IKEA.

15.1 Tým a jejich MBTI výsledky

Digital marketing agenturní tým tvoří pět jednotlivců včetně lídra týmu, který je uváděn na první pozici v tabulce s jeho pracovní pozicí. Tým tvoří tři muži a dvě ženy. V následující tabulce lze nalézt pracovní pozici, pohlaví a výsledek MBTI. Z důvodu jejich působnosti i mimo ČR jsou pracovní pozice v anglickém jazyce.

Tabulka 6: Tým v agentuře s výsledky MBTI

Pracovní pozice	Pohlaví	Výsledek MBTI
Head of digital marketing – Team supervisor	M	ISFJ
Senior social media specialist	Ž	INTP
Senior PPC Specialist	M	ISFJ
Senior graphic designer	M	ENTJ
Senior SEO specialist	Ž	ENTJ

¹¹⁹ O nás. *Ewing Public Relations* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <<https://www.ewingpr.cz/cs/o-nas>>.

¹²⁰ Ewing Group. *Ewing Public Relations* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <<https://www.ewinggroup.cz/cs>>.

¹²¹ BeefBrothers a Ewing PR získali hlavní cenu Effie 2019. *APRA* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <<https://apra.cz/beefbrothers-a-ewing-pr-ziskali-hlavni-cenu-effie-2019/>>.

15.2. Analýza jednotlivých výsledků

Zde zanalyzuji typy s pracovní pozicí, na které jednotlivci působí.

Z tabulky lze vyčíst, že tým tvoří tři introverti, dva extroverti. Myslím si, že z hlediska těchto preferencí je pěti členný tým dobře zkombinován. Extroverti mají totožný typ a dva ze tří introvertů mají také typ stejný. Dále také lze vidět, že všichni, kromě lídra, jsou na seniorské pozici.

15.2.1 Head of digital marketing – Team supervisor

Lídr týmu, který zároveň působí na hlavní pozici digitálního marketingu, je muž s typem ISFJ. Měl by uplatňovat své silné introvertní stránky jako je naslouchání, obezřetnost, empatie a vytrvalost. Překážky mu jako „I“ tvoří možný přílišný důraz na detaily a vyhýbání se konfliktům. Když se někdo nechová tak jak má, může být rozpačitý.

Nemá problém se chovat jako extrovert. To může zapříčinit to, že je více orientovaný na lidi než na agenturu. Stále však pracuje oddaně a práci dokončuje. Při práci se spoléhá na pravidla a ten, kdo tyto stanovy nedodržuje způsobuje lídrovu pobouřenost, kterou ovšem dusí v sobě. Také očekává, že ostatní budou pracovat na maximum. Jeho silnou stránkou je práce s detaily. Jako lídr by měl uplatňovat svůj smysl pro spravedlnost a to, že rád pomáhá. Jako nadřízený nerad přikazuje, a proto delegování nemusí být jeho silnou stránkou, proto by na něm měl zapracovat. Může se přepracovat, protože po ostatních věci kontroluje, anebo si bere hodně práce přímo na sebe.

Zakládá si na titulech, proto očekává, že se každý bude chovat podle toho, co mu postavení dovoluje. Snaží se vyhýbat stresu. Na nové informace se dívá z pohledu přijatelnosti, pak z logičnosti. Je praktický, konkrétní, realistický. Chválí ostatní i on potřebuje ocenit.

15.2.2 Senior social media specialist

Na této pozici působí žena, která je typ INTP.

Je empatická, vytrvalá, naslouchá, oplývá analytickým myšlením. Může se ale až moc soustředit na maličkosti. Stále hledá to, co je nejdůležitější. Neskončí, dokud nepochopí souvislosti. Překypuje schopností se soustředit. Nemá ráda nedůslednost. Důležité jsou logické výroky, což z ní může někdy dělat povrchního jedince. Je loajální zaměstnankyně, která může být zapomnětlivá. Nadřizený by měl zvážit, zda by neměla mít podpůrný tým. Kvůli její zapomnětlivosti, nebo soustředění se pouze na určitý úkol. Je dobrá podřízená, protože může být lehce předvídatelná. Na kancelářskou práci se nemusí hodit. Může mít problém s vyjadřováním sympatií, může říct něco netaktního, protože kritizuje, postupuje bez emocí.

Mezi silné stránky patří vymýšlení nápadů s logickým promyšlením do konce. S tím může pomáhat i ostatním. Nápad, který je logický vždy ocení a může i pochválit. Mezi další silnou stránku patří zachování klidu a sebekontroly v těžkých situacích. Díky vymýšlení nových nápadů je vynalézavá. Může být i neústupná a se svými rozhodnutími si dává na čas. Daty bere jako orientační, většinou odevzdává práci v posledním možném datumu. Realizace a preciznost vyjadřování tedy patří k jejím slabým stránkám.

15.2.3 Senior PPC specialist

Muž na této pozici má typ ISFJ. Je třetí a poslední člen týmu, který je introvert. I u něj tedy platí stejné introvertní silné, slabé stránky, které byly popsány u jeho dvou kolegů. Mezi silné stránky můžeme řadit klid, empatii, schopnost naslouchat, psaní, analytické myšlení. Mezi slabé přílišná obezřetnost při komunikaci, což může vyústit až k blokaci při rozhodování, pasivita, sebezapírání.

Má nejmenší problém se chovat extrovertně. Stále si však zachovává introvertní vlastnosti. Dobře pracuje s detaily. Pracuje na maximum, totéž očekává od ostatních.

Avšak může věci kontrolovat, nebo si brát dost práce na sebe. Ostatní ho kvůli tomu mohou podcenit. Spoléhá na postupy. Kdyby někdo postupy nedodržoval, může ho to pobouřit. Sází na systematicčnost, plánovitost, chce se vyhnout stresu, což při jeho práci oceňují. Nové informace nejdříve zpracovává podle přijatelnosti, pak podle logičnosti. Avšak se spíše zabývá fakty, proveditelností. Je spolehlivý, loajální. Má smysl pro spravedlnost, je praktický, realistický. Potřebuje a umí chválit. Co mu však může dělat problém je delegování, což v jeho případě nevnímám za velkou slabou stránku, protože není v pozici přímého nadřízeného a nemusí tuto vlastnost konstantně využívat.

15.2.4 Senior graphic designer

Muž ENTJ je prvním extrovertem v týmu. Mezi silné stránky lze zařadit schopnost rychlého navázání kontaktu s ostatními, pouštění se do akce s odvahou, nadšením, sebevyjádřením, flexibilitou. Rád je zapojen do týmu, kde však mohou hrát roli některé z jeho slabých stránek, jako lehkomyšlnost, povrchnost, sebestřednost, netrpělivost, zviditelňování se.

Potřebuje mít věci pod kontrolou, což řadím mezi silné stránky. Umí zharmonizovat cíle. Potřebuje vytvářet struktury, což souvisí s jeho spoléháním se na postupy a pravidla, kdy také dodržuje termíny. Mezi jeho hlavní silnou stránku řadím potřebu přicházet s něčím novým. Právě díky tomu by měl být na pozici spokojený.

Slabší povahy ho však nemusí zcela přijmout kvůli tendenci okolí třídit, odstraňovat přebytečné. Také nesnáší opakované chyby. Zažívá hodně konfrontací, ze kterých se chce něco naučit. V těchto debatách chce mít vždy pravdu a pokud se ukáže, že ji neměl, má respekt pro toho, kdo ji měl. Chce kolem sebe silné osobnosti.

Rozhoduje se z nadhledu. Je originální, nápaditý, neústupný.

15.2.5 Senior SEO specialist

Žena, typ ENTJ.

Tato žena je flexibilní a otevřená konfliktům. Tato zmíněná vlastnost z ní může udělat člověka dobyvačného a impulzivního, a to nejen v pracovní sféře. Všechny tyto vlastnosti kombinuje zároveň s osobnostním typem, který ji v testu MBTI vyšel.

Stejně jako její kolega oplývá potřebou mít věci pod kontrolou. Má smysl pro praktičnost a má silné ego. Je akční a pracuje systematicky, brzo začíná pracovat na úkolech, aby se vyhnula stresu na poslední chvíli. Je schopna organizovat činnosti druhým lidem, což může působit dojmem, jako by si myslela, že se ostatní rozhodnou v určité věci špatně. Má problém s tím, když musí něco říkat dvakrát, a proto může působit přímočaře a ostatním to může vadit a myslím si, že kvůli tomu může být brána negativně a až moc kriticky.

Potřebuje ve svém životě úspěch a uznání. Možná proto je také ráda obklopena silnými osobnostmi. Při konfliktu si věci vyhádá, a to ostatním může vadit společně s prosazováním její pravdy. V jejich očích ten, kdo se jí nesnaží oponovat, je slaboch. Souvisí to s tím, že je zaměřena víc na vize než na lidi za nimi, proto může ostatní urazit. Opět podle mého názoru může být brána negativně a měla by na této vlastnosti zapracovat, hlavně kvůli typologicky odlišným jedincům. Pokud se jí nedaří, může na sebe být až moc sebekritická.

Myslím si, že jak ona, tak její kolega se na své seniorní pozice hodí, a to z důvodu jejich tvořivosti a tím, jak mají věci pod kontrolou. Na druhou stranu je vždy co zlepšovat a v jejich případech by oba rozhodně měli zapracovat na určitých zdvořilostech směrem k týmu. Nemyslím si ani, že by to měl být běh na dlouho trať, jenom jde o ujasnění základních věcí, v tomto případě typologické osobnostní charakteristiky všech jednotlivců v týmu.

Touto problematikou se zabývám v následujících kapitolách.

16 Analýza týmu

V této kapitole zanalyzuji, zda se k sobě členové hodí na základě jejich výsledků z MBTI testů.

Jako celek hodnotím tým jako dobře sestavený a dá se říct, že se nejedná o velký problém z hlediska jednotlivce a pozice. Samozřejmě se nedá zaručit člověk, který bude způsobilý na všechny pracovní pozice, nebo jen na jednu konkrétní. Proto se stále musí pracovat se silnými stránkami a nebát se stránek slabých.

Z hlediska týmovosti lze počítat s nedorozuměními. A to z hlediska „E“ a „I“ povah. Dále lze uvažovat, že lídr a PPC specialist budou nahlížet na věc jiným způsobem než ostatní. Oba jsou praktičtí a dbají na přesnost, zatímco ostatní jsou přitahováni něčím novým a jsou teoretičtí, tudíž hledí v práci vpřed a lídr společně s PPC specialist pracují na tom, co je proveditelné.

Další nedorozumění může být při rozhodování v situaci, která členům není příjemná. Jedná se o rozhodování se podle pocitů a přijatelnosti a o rozhodování z nadhledu a s kritickým pohledem. Lídr a PPC specialist jsou ti, co se rozhodují podle přijatelnosti. Ostatní jsou kritičtí. Je potřeba nahlížet na problém oběma způsoby a spolu by měli přijít ke kompromisnímu výsledku. Zároveň lídr by měl dělat rozhodnutí, která budou přijatelná a ostatní by mu měli důvěřovat.

Jako největší nedorozumění může přijít samotný proces rozhodnutí se. Senior social media specialist se může potýkat s konflikty kvůli jeho schopnosti vidět datумы orientačně a k rozhodnutí potřebuje získávat nové informace. Naopak všichni ostatní dodržují k rozhodnutí pravidla a normy a zároveň se chtějí vyhnout stresu. A proto se žena na pozici Senior social media specialist může potýkat s nepochopením.

Všechny tyto nedorozumění však lze řešit a to tak, že všichni z týmu s nimi budou obeznámeni a budou vědět, jak kdo pracuje.

17 Doporučení

Stejně jako u firmy bych chtěla i zde nabídnout určitá doporučení, která by mohla agentuře pomoci, a to hlavně z hlediska týmu a HR oddělení a zástupcům týmu, kteří by vybírali potenciální uchazeče do tohoto digitálně marketingového agenturního týmu.

17.1 Doporučení pro tým

Obdobně jako u firmy doporučuji týmu v agentuře strávit nějaký určitý čas společně, aby se lépe poznali osobnostně a díky tomu mohli v budoucnu maximálně těžit. Mezi mé návrhy patří opět teambuilding a určité typy kurzů. I když se jedná o tým menší než u firmy, teambuilding bych určitě provedla. Stále jde o prohloubení toho, co o sobě již ví. Je to velice důležité pro jejich společnou práci. Díky teambuildingu a kurzů se vztahy mohou jen zlepšit.

Jak teambuilding, tak kurzy bych volila stejným způsobem jako ve firmě, co se času týče. Takže bych opět teambuilding navrhovala na více než jeden den, a tedy pátek, sobotu. Kurzy probrat v průběhu dne u nich v agentuře. Z důvodu hlubšího poznání a orientování se.

17.1.1 Teambuilding

Jelikož je v týmu pět jednotlivců, je možné brát teambuilding více do hloubky. Vzhledem k tomu, že se objevují podobné nedorozumění u agentury jako u firmy, je návrh teambuildingu podobný tomu, který má tým firemní. Ovšem je zde možnost probrat více věcí jak teoreticky, tak prakticky. Níže v tabulce jsou zachyceny primární body teambuildingu.

Z tabulky vyplývá, že náplní je se seznámit s osobnostními typy v týmu. Jde hlavně o poznání se navzájem podle výsledků testů a podle toho se zaměřit na jejich silné, slabé stránky, které jsou pro hlubší poznání stěžejní. S tím souvisí, jak tyto stránky vzájemně doplňují a tím pádem se potřebují k tomu, aby vše z hlediska týmové harmonie vycházelo lépe než do této doby. Je důležité, aby si toto uvědomili právě díky teambuildingu.

Tabulka 7: Teambuilding týmu č. dva

Seznámení se s jednotlivými osobnostními typy v týmu*
Poznání se navzájem
Jak se potřebují a jak se doplňují
Jak je důležité oceňovat odvedenou práci
Jací jsou v konfliktech
Propojení zkušeností a nových informací
Proces rozhodnutí
*potřeba souhlas členů týmu

Důležitým bodem je způsob ocenění odvedené práce, nápadu a myšlenky. Tento bod bych zařadila do jakéhokoliv teambuildingu, který má sloužit k hlubšímu poznání členů týmu. Je to jeden z nejdůležitějších bodů, který může velmi ovlivnit atmosféru v týmu a jedná se o respektování druhých, kdy přicházejí s nějakou novou věcí.

Téma konfliktů, propojení nových věcí a zkušeností a proces rozhodnutí spolu souvisí. Jde o postoje jednotlivců, které mají společné a některé odlišné. V těchto tématech jde o to, aby se nebál jednatlivec postupovat tím způsobem, který je mu přirozený, ale o to, aby ostatní pochopili, proč daným způsobem postupuje. Měli by si být vědomi toho, že určité věci nelze změnit, ale pracovat s nimi, jak nejlépe budou moci.

Zbytek teambuildingu bych doplnila stejnými aktivitami, úkoly jako u firmy. Myslela bych na zprostředkování teambuildingu od někoho, kdo se takovýmto pořádáním zabývá. Opět z důvodu stejného jako u teambuildingu firmy.

V neposlední řadě je nutné zmínit potřebné souhlasy všech členů týmu pro sdílení svého osobnostní typu mezi ostatními.

17.1.2 Kurzy

Metodu volím u agenturního týmu stejnou jako metodu u firemního týmu. Tedy kurzy probírat po absolvování teambuildingu a bez následného cvičení. Tím by byla přímá praxe v práci, kdy by začlenili informace z kurzu do jejich pracovních dní. Opět je důležitá následná debata nad tématem kurzu, kde by jako tým zhodnotili, co by jim mohlo prospět.

V následující tabulce lze vidět mé návrhy na témata kurzů a jejich hlavní náplň.

Tabulka 8: Kurzy u týmu č. dva

Kurz delegování	<ul style="list-style-type: none"> • Jak motivovat ostatní a sami sebe • Důležitost vytyčených cílů, bodů ke splnění úkolu • Důležitost pravidelných schůzek • Komu úkol zadat (kdo bude nejvhodnější) • Rozvrhnutí času • Plánovitost
Kurz komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Verbální, digitální • Styl komunikace, který bude pochopitelný pro ostatní • Proč dotyčný říká to, co říká • Jak využít komunikaci v konfliktech
Kurz přijímání názorů ostatních	<ul style="list-style-type: none"> • Respektovat druhé • Vážení si nápadů od ostatních, poděkování jim za ně • Naučit se nezobecňovat • Nestavět do popředí jen svou pravdu
Kurz o schopnosti pracovat s chybami	<ul style="list-style-type: none"> • Jak připomínání chyb může ovlivnit týmového ducha • Eliminování stresu a rozčilení • Praktické ukázky (cvičení) • Zachování klidu v těžších chvílích
Práce s detaily	<ul style="list-style-type: none"> • Důležitost dodržení termínů • Umět se zaměřit na detaily • Dávat si pozor na přílišný důraz na detaily
Kurz využití tvořivosti a logiky	<ul style="list-style-type: none"> • Přijímání logických i tvořivých nápadů • Jak oba způsoby propojit
Prostředí, ve kterém pracují	<ul style="list-style-type: none"> • Probrání toho, jaké prostředí potřebuje k práci introvert a jaké extrovert • Jak takového prostředí dosáhnout

Kurzy jsou navrženy dle analýzy týmu a největších slabín, které by mohly mít velký dopad na tým. Některé problematiky jsou stejné jako u firemního týmu, jedná se o základní témata.

Začínám s kurzem delegování, který je důležitý pro tým z hlediska této slabiny lídra. Většina témat spolu souvisí, navazují na sebe. To je důležité, aby související témata byla co nejvíc u sebe, aby se mohlo opravdu danou problematiku vyřešit co nejlépe.

Rovněž jako u firmy, navrhuji kurzy s agenturním týmem 1x za měsíc, aby jednotlivci měli čas jednotlivé kurzy použít v praxi. Je možné kurzy dál rozvíjet, pokud by tým cítil, že je to něco obohacujícího pro jejich pracovní i osobní život a v rámci časových, prostorových

možností v agentuře uspořádat další dle návrhů jednotlivců. Prostorové možnosti zmiňují kvůli následné debatě.

17.2 Doporučení pro HR oddělení

Doporučení, týkající se HR jsou spojena s metodou výběru jednotlivých členů do týmu.

Tým agentury by po teambuildingu, kurzech měl umět spolu vycházet ještě lépe, než tomu bylo doposud. Proto si myslím, že je důležité konkrétní pracovní pozice obsazovat konkrétními osobnostními typy. S tím by měl pomoci právě MBTI test s jehož pomocí lze odhalit, jaký jedinec je a jak by zapadl mezi stávající členy týmu.

HR oddělení by mělo úzce spolupracovat s lídrem potažmo zástupci týmu při vybírání nového uchazeče, aby si obě strany mohly udělat úsudek.

S pomocí MBTI testů jsem navrhla konkrétní osobnostní typy ke konkrétní pracovní pozici.

Tabulka 9: Doporučené osobnostní typy (tým č. dva)

Head of digital marketing – Team supervisor	ISFJ, ESFJ, ENFJ, INTJ
Senior social media specialist	INTP, ESFJ, ENFJ, INTJ, ISFJ
Senior PPC specialist	ISFJ, ESFJ, ENFJ, INTJ, INFP, ISFJ
Senior graphic specialist	ENTJ, ESFJ, ENFJ, INTJ, ISFJ
Senior SEO specialist	ENTJ, ESFJ, ENFJ, INTJ, INFP, ISFJ

Konkrétní osobnostní typy MBTI jsou navrženy podle silných, slabých stránek. Jedná se o kombinace introvertních, extrovertních typů, které by měly zvládat danou pracovní pozici a zároveň nenarušit fungující týmovou harmonii.

U všech slabých stránek se může zorganizovat teambuilding, kurzy, které pomohou pracovat na daných slabých stránkách, proto je důležité se dívat nejen na konkrétní typ, ale i na tým jako celek. Proto může být aktivita obohacena o další body.

Co se týče dalších metod výběru zaměstnanců, volila bych stejné metody jako u doporučení pro firemní HR oddělení v předešlém týmu, kde jsem zmiňovala primárně postoj ke komunikaci s „E“ a „I“, aby každý typ měl svůj komfort.

Optimálními uchazeči jsou stejně jako v týmu u firmy ti uchazeči, kteří budou co nejlépe korespondovat s výsledky již začleněných v týmu a samozřejmě ti, kteří mají dispozice pro svou potenciální pracovní roli.

Stejnou metodu bych volila i v případě otázek typu silných a slabých stránek. Zaměřovala bych se opravdu na zkušenosti uchazečů.

Závěr

Předkládaná práce v teoretické části seznamuje čtenáře s problematikou osobnostní typologie a týmu. Hlavní zaměření je kladeno na typologii MBTI, která se prolíná do praktické části. V samotné praktické části je výzkum, ve kterém se zkoumá využívání osobnostních typologických testů v praxi. V tomto výzkumu je zaznamenáván především pohled na tyto testy v pracovní sféře prostřednictvím zástupců firem a agentur. V praktické části je také kladen důraz na splnění hlavního cíle této práce. K tomu bylo potřeba použít dostupný test MBTI, který lze i se zdrojem naléznout v příloze. Test byl vyplněn členy komunikačního firemního týmu a digitálně marketingového agenturního týmu. Oba subjekty typologické testy nevyužívají a vzhledem k výsledkům MBTI testu jsem mohla přijít s doporučeními pro tyto týmy. Mezi navržená doporučení patří společné aktivity, které jim pomohou s hlubším poznáním kolegů. K doporučením patří také mnou navržené konkrétní osobnostní typy na konkrétní pozice pro výběr jednotlivců do týmu a k tomu patří i správně volená komunikace při tomto výběru. Všechny analýzy a doporučení k týmům byly provedeny na základě silných a slabých stránek jednotlivých typů.

Práce by se dala rozšířit hlubším zpracováním dotazníku, který by se týkal jen marketingových týmů. Rozšířit by se mohl test MBTI do originální podoby, v tom případě by musel tým financovat tento test a následně by mohly být navrženy další metody pro výběr jednotlivců do optimálního týmu. Dále by se mohlo analyzovat, zda navržená doporučení pro týmy v práci fungují.

Přínos vidím ve shromážděných datech týkajících se problematiky typologických testů v marketingové sféře. Další přínos vidím v analýze zmíněných týmů díky MBTI a následných doporučení pro týmy, protože byly nalezeny slabé stránky u členů týmů.

Terminologický slovník

AČRA MK	Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace
AKA	Asociace komunikačních agentur
COMMUNICATION SPECIALIST	Specialista komunikace
COUNTRY COMMUNICATION MANAGER	Manažer komunikace pro konkrétní regiony
CO-WORKER COMMUNICATION MANAGER	Manažer interní komunikace pro konkrétní regiony
EFFIE GRAND PRIX	Cena o nejefektivnější reklamu
HEAD OF DIGITAL MARKETING	Vedoucí digitálního marketingu
HR	Human resources
LOCALIZATOR	Lokalizátor, překladatel textů
MARKET COMMUNICATION COORDINATOR	Koordinátor komunikace trhu
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
PPC	Pay per click
PR	Public relations
PR LEADER	PR lídr
SENIOR GRAPHIC DESIGNER	Seniorní grafický designer
SENIOR PPC SPECIALIST	Seniorní PPC specialista
SENIOR SEO SPECIALIST	Seniorní SEO specialista
SENIOR SOCIAL MEDIA SPECIALIST	Seniorní specialista sociálních médií
SEO	Search engine optimization
SOCIAL MEDIA SPECIALIST	Specialista sociálních médií
TEAM SUPERVISOR	Vedoucí týmu

Seznam literatury

Primární literatura

Bayne, Rowan. *The Myers Briggs Type Indicator: A Critical Review an Practical Guide*. Cheltenham: Nelson Thornes, 2002.

Co je to typologie osobnosti. *Apas* [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <<https://apas.cz/slovnicek-pojmu/typologie-osobnosti/>>.

Čakrt, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press, 2012.

Drapela, J. Victor. *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál, 1998.

ENFJ: the compassionate facilitator. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ENFJ>>.

ENFP: the imaginative motivator. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ENFP>>.

ENTJ: the decisive strategist. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ENTJ>>.

ENTP: the enterprising explorer. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ENTP>>.

ESFJ: the supportive contributor. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ESFJ>>.

ESFP: the enthusiastic improviser. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ESFP>>.

ESTJ: the efficient organizer. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ESTJ>>.

ESTP: the energetic problem solver. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ESTP>>.

Furman, Ben. Ahola, Tapani. *Nikdy není pozdě na spokojený tým. Model dvojité hvězdy*. Praha: Portál, 2017.

GRIFFIN EDWARDS, Blake. Personality Typology and the Secret to Knowing a Person: All personality models are wrong. Some are useful. In: *Psychology Today* [online]. 2019, 20.4.2019 [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <<https://www.psychologytoday.com/us/blog/progress-notes/201904/personality-typology-and-the-secret-knowing-person>>.

Hana Ondrušková - Typologie osobnosti. *Youtube* [online]. Cesta Úspěšných, 2019, 21. 8. 2019 [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <<https://www.youtube.com/watch?v=Dz9wDW7mRio>>.

Horváthová, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: Aspi, 2008.

INFJ: the insightful visionary. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/INFJ>>.

INFP: the thoughtful idealist. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/INFP>>.

INTJ: the conceptual planner. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/INTJ>>.

INTP: the objective analyst. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/INTP>>.

Isabel Briggsová Myersová. *DBpedia* [online]. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <http://cs.dbpedia.org/page/Isabel_Briggsov%C3%A1_Myersov%C3%A1>.

ISFJ: the practical helper. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ISFJ>>.

ISFP: the versalite supporter. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ISFP>>.

ISTJ: the responsible realist. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ISTJ>>.

ISTP: the logical pragmatist. *MBTIonline* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <<https://www.mbtionline.com/en-US/MBTI-Types/ISTP>>.

Kotler, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1997.

Löhken, Sylvia. *Introverti a extroverti*. Praha: Grada, 2014.

MBTI® Basics. *The Myers & Briggs Foundation* [online]. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <<https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1>>.

Nakonečný, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2009.

Nolen-Hoeksema, Fredrickson, L. Barbara. Loftus, G. R. Wagenaar, Albert Willem. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. Praha: Portál, 2012.

Opening Seminar (I&O Psychology). In: *Jep does Vlerick* [online]. 2011 [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <<https://jepdoesvlerick.wordpress.com/tag/myers-briggs-type-indicator/>>.

PLECEROVÁ, Veronika a Yvetta PUŽEJOVÁ. Dynamické vlastnosti osobnosti. *Psychologie osobnosti* [online]. 2016 [cit. 2020-02-16]. ISBN 978-80-88058-82-3. Dostupné z: <<https://publi.cz/books/369/Impresum.html>>.

Průvodce třemi typy otázek při pracovním pohovoru. *Jo magazin* [online]. 2017, 5.11.2017 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <<http://www.jomagazin.cz/na-stope/pruvodce-tremi-typy-otazek-pri-pracovnim-pohovoru/>>.

Přehled 16ti MBTI typů osobnosti: Kierseyho temperamenty. *Grafologie a Psychologie* [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <<http://ografologii.blogspot.com/2011/02/prehled-16ti-mbti-typu-osobnosti.html>>.

Renata Kronowetterová - Osobnostní typologie. *Youtube* [online]. Renata Kronowetterová, 2012, 7. 5. 2012 [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <<https://www.youtube.com/watch?v=O0ldfzCpBOY>>.

Říčan, Pavel. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2010.

Sinek, Simon. *Lídři jedí poslední*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2015.

SKŘIVÁNKOVÁ, Pavlína. Pro manažery: Jaké typy lidí namixovat, když budujete obchodní tým? *Business Animals* [online]. 2016, 10.4.2016 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <<http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/mix-obchodniho-tymu/>>.

Sekundární literatura

BeefBrothers a Ewing PR získali hlavní cenu Effie 2019. *APRA* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <<https://apra.cz/beefbrothers-a-ewing-pr-ziskali-hlavni-cenu-effie-2019/>>.

Carl Gustav Jung citáty. *Citaty.net* [online]. [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <<https://citaty.net/autori/carl-gustav-jung/>>.

Ewing Group. *Ewing Public Relations* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <<https://www.ewinggroup.cz/cs>>.

Historie. *IKEA* [online]. [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <<https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/about-us/historie-pubf840a871>>.

IKEA UAE. Want to work at IKEA? *Youtube* [online]. 2019, 21.1.2019 [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <<https://www.youtube.com/watch?v=gefFISJ6JaA>>.

O nás. *Ewing Public Relations* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <<https://www.ewingpr.cz/cs/o-nas>>.

Vize a obchodní myšlenka. *IKEA* [online]. [cit. 2020-05-04]. Dostupné z: <<https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/about-us/vize-a-obchodni-myslenka-pubef976cb1>>.

Seznam obrázků a tabulek

<i>Obrázek 1: Gaussova křivka ukazující extroverzi a introverzi</i>	17
<i>Obrázek 2: Šestnáct osobnostních typů</i>	25
<i>Tabulka 1: Tým ve firmě s výsledky MBTI (prvních pět)</i>	47
<i>Tabulka 2: Tým ve firmě s výsledky MBTI (dalších sedm)</i>	48
<i>Tabulka 3: Teambuilding týmu č. jedna</i>	57
<i>Tabulka 4: Kurzy u týmu č. jedna</i>	59
<i>Tabulka 5: Doporučené osobnostní typy (tým č. jedna)</i>	60
<i>Tabulka 6: Tým v agentuře s výsledky MBTI</i>	62
<i>Tabulka 7: Teambuilding týmu č. dva</i>	69
<i>Tabulka 8: Kurzy u týmu č. dva</i>	70
<i>Tabulka 9: Doporučené osobnostní typy (tým č. dva)</i>	71

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník „Využití typologických testů ve firmách“

Příloha 2: Výsledky dotazníku „Využití typologických testů ve firmách“

Příloha 3: Seznam oslovených

Příloha 4: Test MBTI

Příloha 1: Dotazník „Využití typologických testů ve firmách“

Dobrý den,

jmenuji se Klára Vomočilová a studuji VŠKK v Praze, obor kreativní marketing. Odpovědi z tohoto dotazníku využiji dál ve své bakalářské práci na téma Využití typologie pro sestavení optimálního týmu v rámci vybraného subjektu z oblasti marketingových komunikací. Typologické testy se ve firmách mohou provádět se členy pracovního týmu, aby se zjistilo, jestli se jednotlivci hodí na své pracovní pozice, dále pro posílení silných stránek a aby se přišlo na slabé stránky, na kterých mohou jednotlivci sami, nebo v týmu pracovat. Odpovědi použiji k analýze, jestli se využívají typologické testy ve firmách a jakým způsobem mohou ovlivnit pracovní pozici.

Tímto moc děkuji za Váš strávený čas při vyplňování dotazníku!

1. Využívá firma, ve které pracujete, typologické testy?

- Ano
- Ne

2. V jakém městě, se firma, ve které pracujete, nachází?

3. V jaké oblasti se firma, ve které pracujete, nachází?

- Reklama
- PR
- Media
- Klientský servis
- Marketing
- Start-up
- Produkce

V jiné - prosím uveďte

4. Jaký je ve firmě kde pracujete, průměrný věk?

- 25
- 30
- 35
- 40
- 45

Jiný - prosím uveďte

5. Jste na Vaší pracovní pozici spokojen/a?

Ano

Ne

6. Znáte typologický test MBTI?

Ano

Ne

7. Jaké typologické testy ve firmě využíváte?

8. Máte pocit, že všichni jedinci jsou na správné pracovní pozici z hlediska jejich osobnosti?

Spíše ano

Spíše ne

9. Přišly Vám výsledky typologického testu věrohodné? Seděly na Vaši osobnost?

Spíše ano

Spíše ne

10. Korespondoval výsledek typologického testu s Vaší pracovní pozicí?

Spíše ano

Spíše ne

11. Zjistili jste o sobě něco nového z hlediska Vašich silných a slabých stránek?

Ano

Ne

12. Změnil nějaký člen týmu svou pracovní pozici na základě výsledku typologického testu?

Ano

Ne

13. Uskutečnilo se po výsledku typologického testu školení, teambuilding, kurz, nebo jakákoliv jiná aktivita pro jednotlivce, kteří si tím doplnili znalosti?

Ano

Ne

14. Máte pocit, že typologické testy ve firmě pomáhají? Popřípadě jak?

15. Doporučil/a byste typologické testy firmám, které je nepoužívají?

Ano

Ne

16. V jaké městě se firma, ve které pracujete, nachází?

17. V jaké oblasti se firma, ve které pracujete, profiluje?

Reklama

PR

Media

Klientský servis

Marketing

Start-up

Produkce

V jiné - prosím uveďte

18. Jaký je ve firmě, kde pracujete, průměrný věk?

25

30

35

40

Jiný - prosím uveďte

19. Jste na Vaši pracovní pozici spokojen/a?

- Ano
- Ne

20. Znáte typologický test MBTI?

- Ano
- Ne

21. Máte pocit, že všichni jedinci jsou na správné pracovní pozici z hlediska jejich osobnosti?

- Spíše ano
- Spíše ne

22. Myslíte si, že by Vám výsledek typologického testu pomohl s výběrem pracovní pozice?

- Ano
- Ne

23. Chtěl/a byste typologické testy ve firmě?

- Ano
- Ne

24. Shledáváte určité bariéry mezi zaměstnanci z hlediska komunikace, vzájemného pochopení, vzájemné pomoci a tak dále?

- Ano
- Ne

25. Znáte všechny své silné a slabé stránky?

- Ano
- Ne

26. Uvítal/a byste školení, teambuilding, kurz, nebo jakoukoliv jinou aktivitu spojenou k Vašemu osobnostnímu i kariéernímu růstu?

- Ano

Ne

27. Máte pocit, že by Vám typologické testy mohly ve firmě pomoci?

Ano

Ne

Zdroj: vlastní

Příloha 2: Výsledky dotazníku „Využití typologických testů ve firmách“

1. Využívá firma, ve které pracujete, typologické testy?

Výběr z možností, zodpovězeno 70x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	12	17,1 %
Ne	58	82,9 %

2. V jakém městě se firma, ve které pracujete, nachází?

Textová odpověď, zodpovězeno 12x, nezodpovězeno 0x

- Praha (8x)
- Praha a Brno
- Liberec
- Zlín
- Brno

3. V jaké oblasti se firma, ve které pracujete, profiluje?

Výběr z možností, zodpovězeno 12x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Reklama	4	33,3 %
PR	1	8,3 %
Media	1	8,3 %
Klientský servis	0	0 %
Marketing	4	33,3 %
Start-up	0	0 %
Produkce	1	8,3 %
V jiné – prosím uveďte	1	8,3 %

V jiné: Psychologie, vzdělávání

4. Jaký je ve firmě, kde pracujete, průměrný věk?

Výběr z možností, zodpovězeno 12x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
25	0	0 %
30	4	33,3 %
35	5	41,7 %
40	3	25 %
45	0	0 %
Jiný – prosím uveďte	0	0 %

5. Jste na Vaší pracovní pozici spokojen/a?

Výběr z možností, zodpovězeno 12x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	11	91,7 %
Ne	1	8,3 %

6. Znáte typologický test MBTI?

Výběr z možností, zodpovězeno 12x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	10	83,3 %
Ne	2	16,7 %

7. Jaké typologické testy ve firmě využíváte?

Textová odpověď, zodpovězeno 12x, nezodpovězeno 0x

- MBTI (2x)
- BIP, LMI, TAR, Drivers/Working Styles, EOD2
- 360
- mbi, individualizovaný test od naší firmy
- mbi
- MBTI, StrengthsFinder
- Atairu
- Na míru připravené typologické testy osobnosti
- Talent Dynamics a MBTI
- MBTI, HPI, HDS, MVPI
- V minulém roce proběhlo testování TAKT

8. Máte pocit, že všichni jedinci jsou na správné pracovní pozici z hlediska jejich osobnosti?

Výběr z možností, zodpovězeno 12x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Spíše ano	11	91,7 %
Spíše ne	1	8,3 %

9. Přišly Vám výsledky typologického testu věrohodné? Seděly na Vaši osobnost?

Výběr z možností, zodpovězeno 12x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Spíše ano	10	83,3 %
Spíše ne	2	16,7 %

10. Korespondoval výsledek typologického testu s Vaší pracovní pozicí?

Výběr z možností, zodpovězeno 12x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Spíše ano	12	100 %
Spíše ne	0	0 %

11. Zjistili jste o sobě něco nového z hlediska Vašich silných a slabých stránek?

Výběr z možností, zodpovězeno 12x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	11	97,1 %
Ne	1	8,3 %

12. Změnil nějaký člen týmu svou pracovní pozici na základě výsledku typologického testu?

Výběr z možností, zodpovězeno 12x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	4	33,3 %
Ne	8	66,7 %

13. Uskutečnilo se po výsledku typologického testu školení, teambuilding, kurz, nebo jakákoliv jiná aktivita pro jednotlivce, kteří si tím doplnili znalosti?

Výběr z možností, zodpovězeno 12x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	11	97,1 %
Ne	1	8,3 %

14. Máte pocit, že typologické testy firmě pomáhají? Popřípadě jak?

Textová odpověď, zodpovězeno 12x, nezodpovězeno 0x

- Ano, školení
- ano, lepší využití silných stránek v týmu (doplňuji ještě jeden test, který jsem předtím neuvedl, jde o Belbin)
- Ano, lídrovi týmu pomáhají s lepším poznáním členů svého týmu a individualizují práci s každým zaměstnancem – na základě výsledků testu je možné zaměstnanci přizpůsobit pracovní pozici, naplánovat vzdělání apod.
- Většina typologických vyplňovacích testů je hodně "obecná" a z osobní zkušenosti mohu říct, že více přesný je "test" za pomoci rozhovoru (s firemním psychologem či podobně zaměřenou osobou)
- Především v komunikaci s kolegy - dosahování lepších výsledků
- Pozname více sve kolegy z profesni stranky
- Ano (2x)

- Ano, dokáží pomoci při rozvoji jednotlivce i firmy. Někdy jen potvrdí to, co je názorem kolektivu.
- Ano, pomáhají nám lépe si vzájemně porozumět a chápat, že každý má svůj specifický způsob vnímání a komunikace.
- Jasně. poznání, komunikace atd
- Pomáhají při komunikaci

15. Doporučil/a byste typologické testy firmám, které je nepoužívají?

Výběr z možností, zodpovězeno 12x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	11	97,1 %
Ne	1	8,3 %

16. V jakém městě se firma, ve které pracujete, nachází?

Textová odpověď, zodpovězeno 58x, nezodpovězeno 0x

- Praha (37x)
- Vysočina
- Praha 1
- Frýdek-Místek
- Třebíč
- Liberec
- Zlín (3x)
- Praha, Ústí nad Labem, Kolín, Hradec Králové, Brno, Olomouc, Jihlava, České Budějovice
- Moravskoslezský kraj
- V Nuslích
- PRAHA
- praha
- LIBEREC
- Na Vysočině
- Brno (5x)
- Brno - ale měli jsme na to školení

17. V jaké oblasti se firma, ve které pracujete, profiluje?

Výběr z možností, zodpovězeno 58x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Reklama	13	22,4 %
PR	3	5,2 %
Media	2	3,4 %
Klientský servis	4	6,9 %

Marketing	6	10,3 %
Start-up	2	3,4 %
Produkce	9	6,9 %
V jiné – prosím uveďte	19	10,3 %

V jiné:

- Kombinace více oborů (reklama, marketing, produkce, clientský servis)
- PR a marketing
- Retail (2x)
- Sport
- Služby - prodej luxusního pánského zboží
- Developerská společnost
- digitál
- Oděvy
- fullservisová marketingová komunikace
- Filmová produkce
- Kultura
- Gastro
- IT
- Vše výše zmíněné kromě Startupu
- Architektura a stavebnictví
- B2B marketing
- služby
- Banka

18. Jaký je ve firmě, kde pracujete, průměrný věk?

Výběr z možností, zodpovězeno 58x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
25	6	10,3 %
30	16	27,6 %
35	20	34,5 %
40	15	25,9 %
Jiný – prosím uveďte	1	1,7 %

Jiný: 50

19. Jste na Vaší pracovní pozici spokojen/a?

Výběr z možností, zodpovězeno 58x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	51	87,9 %
Ne	7	12,1 %

20. Znáte typologický test MBTI?

Výběr z možností, zodpovězeno 58x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	10	17,2 %
Ne	48	82,8 %

21. Máte pocit, že všichni jedinci jsou na správné pozici z hlediska jejich osobnosti?

Výběr z možností, zodpovězeno 58x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Spíše ano	44	75,9 %
Spíše ne	14	24,1 %

22. Myslíte si, že by Vám výsledek typologického testu pomohl s výběrem pracovní pozice?

Výběr z možností, zodpovězeno 58x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	29	50 %
Ne	29	50 %

23. Chtěl/a byste typologické testy ve firmě?

Výběr z možností, zodpovězeno 58x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	23	39,7 %
Ne	35	60,3 %

24. Shledáváte určité bariéry mezi zaměstnanci z hlediska komunikace, vzájemného pochopení, vzájemné pomoci a tak dále?

Výběr z možností, zodpovězeno 58x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	28	48,3 %
Ne	30	51,7 %

25. Znáte všechny své silné a slabé stránky?

Výběr z možností, zodpovězeno 58x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	37	63,8 %
Ne	21	36,2 %

26. Uvítal/a byste školení, teambuilding, kurz, nebo jakoukoliv jinou aktivitu spojenou k Vašemu osobními i kariéerními růstu?

Výběr z možností, zodpovězeno 58x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	42	72,4 %
Ne	16	27,6 %

27. Máte pocit, že by Vám typologické testy mohly ve firmě pomoci?

Výběr z možností, zodpovězeno 58x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	24	41,4 %
Ne	34	58,6 %

Příloha 3: Seznam oslovených

AČRA MK	19
AKA-Aktivační agentury	4
AKA-Business	6
AKA-České nezávislé agentury	9
AKA-Digitální agentury	4
AKA-Reklamní agentury	13
Eventové agentury	9
Filmová produkce	4
Marketingové agentury	20
Mé okolí	110
PR agentury	6
Reklamní agentury	4

AČRA MK

Corpus spol, Euro Agency Praha, Euro Agency Brno, Finley Agency, Galileo Production, Guideline Digi & PR, Holly, Ideas Advertising, ProKreativ, Sittardia, Time Vox, Xent, AGRS, Atmedia Czech, BigMedia, Dark Side, DataLine Technology, Media One, Studio Spot

AKA-Aktivační agentury

Brothers, Leemon Concept, Wellen, 1 YEAR & MORE

Aka-Business

Adexpres.com, Deloitte Advisory, Kindred, McCANN, Ogilvy, Wunderman Thompson

AKA-České nezávislé agentury

Aetna, AG Geronimo, ALL IN AGENCY, Czech Promotion Group, Dorland, Magans Media, MamiArt, MEDIA AGE, S&K PUBLIC

AKA-Digitální agentury

2fresh, Comtech Can, Elite Solutions, Symbio Digital

AKA-Reklamní agentury

Boomerang Communication, BPR, Havas Prague, Leo Burnett, Mark/BBDD, Publicis Group, TRIAD Advertising, VML&R, WMC/Grey Praha, Zaraguza, Ogilvy, McCANN, Wunderman Thompson

Eventové agentury

Drem PRO, BBA, Royal event, Promotion Agency, Benchmark, Amden, Concept Line, Eventisimo, Arkadia

Filmová produkce

Armada, Boogie, Punk, Unit + Sofa

Marketingové agentury

Obsahová agentura, Alie, Pria, Evisions, Digital monkey, Formedia, Marco, Studio Gabreta, Lesensky, Koncepto, 2Score, Krejta, Chilli, APJ CZ, Image Studio, Imperial, APJ CZ, Image Studio, Imperial, Aneri

Mé okolí

IKEA, Ewing PR, Flamesite, More is more, FG Forest, StoraEnso, Conectart, AV Production, Ehosteska, ValeHostesky, Papaya Hostessing League, VŠKK Fb stránka studentů, VŠKK učitelé

PR agentury


PR konektor, Pankrea, ACCPR, RH+, Aspeni, Kreativní bublina

Reklamní agentury


Yashica, Global Vision, Promo Factory, MARF

Příloha 4: Test MBTI

Těžko se dokážete sami od sebe představit cizím lidem.

Souhlasím  Nesouhlasím


Často se zamyslíte tak hluboce, že ignorujete své okolí či na něj zapomenete.

Souhlasím  Nesouhlasím


Na e-mailové zprávy se snažíte odpovědět co nejdříve a nesnášíte, když máte v příchozích zprávách nepořádek.

Souhlasím  Nesouhlasím


Dokážete zachovat klid a soustředit se i pod určitým tlakem.

Souhlasím  Nesouhlasím


Obvykle sami od sebe nezačínáte rozhovor.

Souhlasím  Nesouhlasím


Málokdy něco uděláte z čisté zvědavosti.

Souhlasím  Nesouhlasím

Cítíte se ostatním nadřazený.

Souhlasím  Nesouhlasím

Mít věci dobře uspořádané je pro vás důležitější než se umět přizpůsobit.

Souhlasím  Nesouhlasím

Obvykle máte hodně motivace a energie.

Souhlasím



Nesouhlasím

Zvítězit v debatě je pro vás méně důležité, než aby nebyl nikdo vyveden z míry.

Souhlasím



Nesouhlasím

Často máte pocit, že se před ostatními musíte obhajovat.

Souhlasím



Nesouhlasím

Doma i v práci máte vcelku pořádek.

Souhlasím



Nesouhlasím

Nevadí vám být středem pozornosti.

Souhlasím



Nesouhlasím

Považujete se více za praktického než kreativního.

Souhlasím



Nesouhlasím

Druzí vás málokdy vyvedou z klidu.

Souhlasím



Nesouhlasím

Své cestovní plány obvykle dobře promýšlíte.

Souhlasím



Nesouhlasím

Často je pro vás těžké pochopit pocity druhých lidí.

Souhlasím



Nesouhlasím

Vaše nálada se může velmi rychle změnit.

Souhlasím  Nesouhlasím

V diskuzi by pravda měla být důležitější než ohleduplnost vůči druhým.

Souhlasím  Nesouhlasím

Málokdy si děláte starosti s tím, jaký dopad má vaše jednání na druhé.

Souhlasím  Nesouhlasím

Váš pracovní styl se podobá spíše nahodilým výbojům energie než metodickému a organizovanému přístupu.

Souhlasím  Nesouhlasím

Často druhým závidíte.

Souhlasím  Nesouhlasím

Zajímavá kniha nebo videohra je mnohdy lepší než společenská událost.

Souhlasím  Nesouhlasím

Připravit plán a pak podle něj postupovat je nejdůležitější částí každého projektu.

Souhlasím  Nesouhlasím

Málokdy se necháte unést fantazií a nápady.

Souhlasím  Nesouhlasím

Na procházce přírodou se často ztratíte v myšlenkách.

Souhlasím  Nesouhlasím

Když na váš e-mail někdo rychle neodpoví, začnete si dělat starosti, zda jste se ho něčím nedotkli.

Souhlasím



Nesouhlasím

Jako rodič byste byli raději, kdyby z vašeho dítěte vyrostl laskavý spíše než chytrý člověk.

Souhlasím



Nesouhlasím

Nedovolíte druhým, aby ovlivnili vaše jednání.

Souhlasím



Nesouhlasím

Vaše sny se týkají spíše reálného světa a jeho dění.

Souhlasím



Nesouhlasím

Netrvá dlouho, než se na novém pracovišti zapojíte do společenského dění.

Souhlasím



Nesouhlasím

Jste spíše rodilý improvizátor než pečlivý plánovač.

Souhlasím



Nesouhlasím

Emoce vás ovládají více než vy je.

Souhlasím



Nesouhlasím

Rádi chodíte na společenská setkání s převleky a hraním rolí.

Souhlasím



Nesouhlasím

Často trávíte čas přemýšlením nad nereálnými, neproveditelnými, ale přesto zajímavými nápady.

Souhlasím



Nesouhlasím

Raději improvizujete, než abyste si připravili podrobný plán.

Souhlasím



Nesouhlasím

Jste poměrně rezervovaný a tichý člověk.

Souhlasím



Nesouhlasím

Ve vlastní firmě by pro vás bylo hodně těžké propustit věrné, ale málo výkonné zaměstnance.

Souhlasím



Nesouhlasím

Často přemýšlíte nad smyslem lidské existence.

Souhlasím



Nesouhlasím

Logika je při důležitém rozhodování obvykle důležitější než srdce.

Souhlasím



Nesouhlasím

Mít více otevřených možností je důležitější než seznam úkolů.

Souhlasím



Nesouhlasím

Kamarádovi, který je z něčeho smutný, nabídnete spíše emoční podporu, než abyste mu navrhli praktické způsoby, jak problém vyřešit.

Souhlasím



Nesouhlasím

Málokdy se cítíte nejistí.

Souhlasím



Nesouhlasím

Nečiní vám problémy připravit si osobní časový rozvrh a dodržet ho.

Souhlasím



Nesouhlasím

Mít pravdu je při týmové práci důležitější než spolupracovat.

Souhlasím



Nesouhlasím

Myslíte si, že je třeba respektovat názory všech bez ohledu na to, zda jsou podloženy fakty či nikoliv.

Souhlasím



Nesouhlasím

Cítíte, že po setkání se skupinou lidí máte více energie.

Souhlasím



Nesouhlasím

Často věci někam založíte.

Souhlasím



Nesouhlasím

Považujete se za emočně velmi stabilní.

Souhlasím



Nesouhlasím

Mysl máte neustále plnou neprobádaných nápadů a plánů.

Souhlasím



Nesouhlasím

Nepovažujete se za snílka.

Souhlasím



Nesouhlasím

Zpravidla je pro vás těžké se uvolnit, když mluvíte před velkou skupinou lidí.

Souhlasím



Nesouhlasím

Oběcně se dá říct, že se spoléháte spíše na své zkušenosti než představivost.

Souhlasím



Nesouhlasím

Děláte si příliš starosti z toho, co si myslí druzí.

Souhlasím



Nesouhlasím

V plné místnosti se držíte blíže u zdi a vyhýbáte se jejímu středu.

Souhlasím



Nesouhlasím

Máte tendenci věci odkládat, až vám nakonec zbude málo času všechno udělat.

Souhlasím



Nesouhlasím

Ve stresových situacích jste plni obav.

Souhlasím



Nesouhlasím

Věříte, že je lepší, když vás lidé mají rádi, než mít moc.

Souhlasím



Nesouhlasím

Vždy vás zajímaly neotřelé a nejednoznačné věci (například v knihách, výtvarném umění nebo filmech).

Souhlasím



Nesouhlasím

Ve společnosti často přebíráte iniciativu.

Souhlasím



Nesouhlasím

Zdroj: <https://www.16personalities.com/cs/osobnostni-test>