



**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE**

**Katedra marketingové komunikace**

**Kreativní marketing a komunikace**

**Management v kreativním průmyslu**

**Využití typologie manažery  
pro vytvoření optimálního  
pracovního prostředí týmu**

**Autor: Mai Lam Tranová**

**Vedoucí práce: JUDr. Petr Majerik**

**2023**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Stvrzuji, že všechny odevzdané výtisky mé bakalářské práce se shodují s elektronickou verzí v informačním systému VŠKK a souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne

Podpis autora:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi byli nápomocní při psaní této bakalářské práce. Velké díky patří zejména panu doktorovi Petru Majerikovi za veškeré jeho užitečné rady, připomínky, ochotu a možnost konzultací. Dále děkuji hudební kapele, díky které jsem mohla vypracovat případovou studii na danou tematiku a která mi poskytla mnoho cenných informací. V neposlední řadě děkuji panu doktorovi Eduardu Burgetovi za konzultaci k citacím v této práci.

## **Abstrakt**

Test typologického indikátoru podle Američanek Myers a Briggs, zkráceně MBTI, se stal velmi oblíbeným nástrojem v osobním i pracovním životě. Tato bakalářská práce hodnotí potenciální význam role typologie během manažerského rozhodování a poukazuje na to, jaký vliv může mít typologie jedince na jeho motivaci, přístup k práci nebo na jeho představy o ideálních benefitech a o pracovních podmínkách. V teoretické části je podrobně popsáno šestnáct osobnostních typů. Praktická část vychází z případové studie pětičlenné hudební skupiny, v níž proběhly rozhovory se všemi členkami. Zjištěním práce je, že by členky kapely ocenily, kdyby jejich manažerka začala při svém rozhodování využívat znalosti jejich typologií a že typologie skutečně ovlivňují motivátory člověka. V závěru práce je uvedena řada doporučení pro manažerku ohledně využívání typologií za účelem zvýšení efektivity týmu.

## **Klíčová slova**

MBTI test, typologie osobnosti, 16 typů osobnosti, manažerské rozhodování, manažer, tým, optimální pracovní podmínky

## **Abstract**

The Myers-Briggs Typology Indicator test also abbreviated as the MBTI test has become a popular tool both in personal and work lives. This bachelor's thesis evaluates the potential importance of the role of typology during a managerial decision-making process and also highlights how an individual's typology could have an influence on motivators, approach towards work or on perception of ideal benefits and working conditions. In the theoretical part, the sixteen personality types are described in detail. In the practical part, this paper presents a case study on a five-member music group in which interviews with every single member were held. It was found out that the group members would appreciate if their manager started using the knowledge of their typologies while making decisions and that the typologies do indeed influence one's motivators. Many recommendations are made at the end of this paper towards the manager regarding using typologies in order to increase team effectiveness.

## **Key Words**

Myers-Briggs Typology Indicator (MBTI), Typology, 16 personality types, Managerial decision making, Manager, Team, Optimal working conditions

## Obsah

1. Úvod.....	10
TEORETICKÁ ČÁST .....	12
1. Úvod do typologie .....	12
2. Stručná historie typologií osobnosti a jejich různá dělení .....	12
3. Definice pojmu osobnost .....	14
4. Definice MBTI testu .....	15
5. Preferenční páry .....	16
5.1. Extraverze a introverze .....	16
5.2. Intuice a smysly .....	17
5.3. Myšlení a cítění.....	17
5.4. Usuzování a vnímání .....	18
6. Kognitivní styly .....	18
6.1. S a T .....	19
6.2. S a F .....	20
6.3. N a F.....	20
6.4. N a T .....	21
6.5. Vzájemné využití kognitivních stylů .....	21
7. Čtyři temperamenty a kvadranty .....	22
8. Jednotlivé osobnostní typy.....	23
8.1. Extraverti s preferencí myšlení .....	24
8.1.1. ESTJ .....	24
8.1.2. ENTJ .....	25
8.2. Extraverti s preferencí cítění.....	25
8.2.1. ESFJ .....	25
8.2.2. ENFJ .....	26
8.3. Extraverti s preferencí intuice .....	26

8.3.1.	ENTP .....	26
8.3.2.	ENFP .....	27
8.4.	Extraverti s preferencí smyslů .....	27
8.4.1.	ESTP .....	28
8.4.2.	ESFP .....	28
8.5.	Introverti s preferencí myšlení .....	29
8.5.1.	ISTP .....	29
8.5.2.	INTP .....	29
8.6.	Introverti s preferencí intuice .....	30
8.6.1.	INTJ .....	30
8.6.2.	INFJ .....	31
8.7.	Introverti s preferencí citění .....	31
8.7.1.	ISFP .....	31
8.7.2.	INFP .....	32
8.8.	Introverti s preferencí smyslů .....	32
8.8.1.	ISTJ .....	33
8.8.2.	ISFJ .....	33
9.	Manažer .....	34
9.1.	Definice slova .....	34
9.2.	Manažerské styly .....	34
9.3.	Dělení manažerů .....	35
9.4.	Vývoj managementu .....	35
10.	Tým .....	36
10.1.	Týmová spolupráce .....	36
10.2.	Budování týmu .....	36
10.3.	Komunikace v týmu .....	37
10.4.	Týmové řešení problémů .....	37

10.5.	Rozvoj členů týmu a jeho vedoucího.....	37
10.6.	Motivace týmu .....	38
11.	Pracovní prostředí .....	38
11.1.	Pracovní podmínky .....	39
11.2.	Benefity.....	39
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>41</b>
1.	Úvod do praktické části .....	41
2.	Metodika výzkumného šetření .....	42
3.	Představení týmu.....	42
3.1.	Zakladatelka.....	44
3.2.	Členka č. 1 .....	44
3.3.	Členka č. 2 .....	44
3.4.	Obchodní manažerka .....	45
3.5.	Produkční .....	45
4.	Rozhovory.....	46
4.1.	Výsledky první části .....	46
4.1.1.	Analýza týmu podle typologií (v souvislosti s pracovní pozicí) .....	46
4.1.1.1.	Zakladatelka.....	46
4.1.1.2.	Členka č. 1 .....	47
4.1.1.3.	Členka č. 2 .....	48
4.1.1.4.	Obchodní manažerka .....	48
4.1.1.5.	Produkční .....	49
4.2.	Výsledky druhé části.....	49
4.2.1.	Analýza týmu podle rozhovorů (v souvislosti s pracovním prostředím).....	51
4.2.1.1.	Zakladatelka.....	51
4.2.1.2.	Členka č. 1 .....	52
4.2.1.3.	Členka č. 2 .....	53



4.2.1.4. Obchodní manažerka .....	53
4.2.1.5. Produkční .....	54
4.3. Celková analýza týmu .....	54
4.3.1. SWOT analýza .....	55
5. Doporučení pro hudební kapelu .....	57
6. Příklad uzpůsobení chování na základě znalosti MBTI typologií členek .....	59
7. Vyhodnocení hypotéz .....	61
8. Celková doporučení a přínos pro praxi .....	63
9. Závěr .....	64
Prameny a literatura .....	65
Seznam obrázků a tabulek .....	66

# 1. Úvod

Již více než 60 let se celosvětově využívá nástroj určený k rozpoznání osobnostního typu svého i dalších lidí známý pod názvem MBTI neboli Myers Briggs Type Indicator. Ten je převážně využíván ke zjištění, do jaké míry si dva lidé rozumějí a v jakých ohledech mezi nimi zase dochází k nedorozumění a ke konfliktům.

Rozdíly mezi lidmi se určují ve čtyřech dimenzích, mezi něž patří „orientace psychiky“<sup>1</sup>, neboli kde jedinec získává energii a jak si organizuje život a „psychické funkce“<sup>2</sup>, neboli jak získává informace a jak se rozhoduje. Kombinace písmen, které vycházejí z určení preferencí v každé z těchto dimenzí, umožňují poskládat šestnáct odlišných osobnostních typů.

Hlavním cílem této práce je nejen přiblížit tematiku typologie podle MBTI testu a obeznámit čtenáře s šestnácti osobnostními typy, ale i zjistit, jaký vliv mají na lidi v pracovní sféře a jak by mohli manažeři benefitovat ze znalosti typologie svého týmu k vytvoření optimálního pracovního prostředí.

Správný manažer by měl být schopný rozeznat u každého svého podřízeného, co právě jeho motivuje, co považuje za relevantní odměnu i jaký vztah očekává mít s nadřízeným a se svými kolegy. To vše lze zjistit i právě díky této metodě indikující osobnostní typ. Posléze manažer může na míru členům týmu ušít způsob chování a získat podrobnosti k tomu, jak pro ně vytvořit ono optimální pracovní prostředí, jež bude vést k zefektivnění jejich práce individuální i té týmové.

Teoretická část této bakalářské práce se věnuje detailnějšímu popisu jednotlivých šestnácti osobnostních typů, kognitivních stylů, a i jednotlivých preferencí. Zmiňuje se však i o typologiích jako takových, jejich historii a definici osobnosti, aby došlo k lepšímu nastínění a úvodu do této tematiky.

Praktickou část tvoří případová studie na pětičlenné hudební kapele, ve které je na základě získaných dat uveden příklad využití znalosti typologií manažerkou k vytvoření optimálnějšího pracovního prostředí. Data jsou získána osobními rozhovory, které zkoumají nejen obecnou znalost o MBTI typologiích, ale i individuální názory členek. V rámci studie je kapela i zanalyzována z pohledu jejího interního fungování pomocí SWOT analýzy

---

<sup>1</sup> Crkalová, Riethof 2007, s. 15.

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 15.

a na závěr jsou poskytnuta doporučení pro zakladatelku, jak využít znalosti typologií pro dobro své kapely a k zavedení změn.

Důvodem pro výběr tohoto tématu je osobní zájem o daný typ typologie osobnosti a možnost aplikace do manažerské praxe. Primárními zdroji teoretické části práce jsou odborné knihy od Michala Čakrta (Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy?) a také od autorské dvojice Crkalová a Riethof (Jak zefektivnit práci v týmu).

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Úvod do typologie

Typologie osobností lze chápat jako snahu rozpoznat jedincovy preference v chování. S jejich znalostí je snazší poznat lépe nejen sebe samotného, ale i ty kolem sebe, jednak v osobním životě, jednak v tom profesním. Také za jejich pomoci člověk získává informace o tom, jak se vnitřně kontrolovat, ale i jak působí na jiné. Na základě znalosti těchto typologií na sobě mohou jedinci vědomě pracovat tak, aby se vyvíjeli a zdokonalovali. Vznik typologií je také snahou rozdělit lidi podle jejich vlastností a dle určitých společných rysů. Jedinci jsou díky nim schopni předvídat reakce druhých a lépe jim rozumět.

## 2. Stručná historie typologií osobností a jejich různá dělení

Již dávno si lidé všimli toho, že někteří z nás jsou si svou povahou podobní a někteří zase odlišní. Brzy se přišlo na to, že tyto podobnosti a odlišnosti mají určitou pravidelnost a že se patrně nebude jednat o náhodu. Pokusem o postžení těchto pravidelností jsou osobnostní typologie.<sup>3</sup>

Jako u mnoha jiných oborů se lze dopátrat prvních zmínek o typologii osobností v antice. Takzvaným duchovním praotcem typologií je Hippokratés, jenž rozlišuje čtyři temperamenty podle tělních tekutin převažujících v jedincově těle. Lidstvo dělí na ty s krví životodárnou, tedy sangviniky, na ty s vazkým hlenem, tedy flegmatiky, na ty se žlučí, tedy choleriky a na ty s černou žlučí, tedy melancholiky. Tyto tělní tekutiny také údajně odpovídají prvkům vzduchu, vody, ohně a země, které vypovídají o následujících vlastnostech. Sangvinik je člověk plný dobrosrdečnosti, veselosti, nadšení a optimismu. Pro flegmatika je charakteristický klid, spolehlivost, ale i předvídatelnost a někdy až lhostejnost. Cholerik je člověk náchylný k snadnému podráždění a vzteklosti, která však po chvíli upadne. V neposlední řadě je melancholik, pro kterého je charakteristický sklon ke smutku, pesimismus a přecitlivělost.

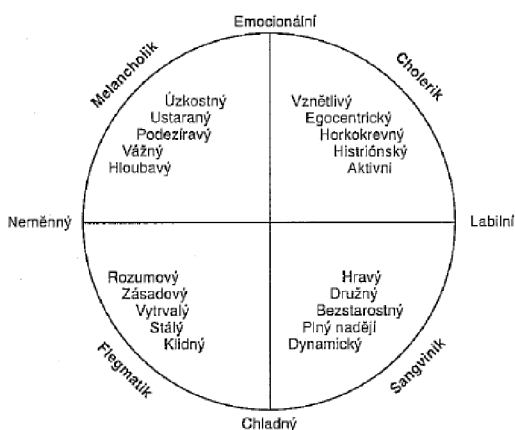
S touto typologií poté podrobně pracuje i řecký lékař Galén z Pergamu a následně i německý filozof Immanuel Kant, který ji detailně popisuje ve svém díle nesoucím název

---

<sup>3</sup> Čákrť 2002, s. 15.

Anthropologie. Jedním ze základních rozdílů této galénovsko-kantovské typologie od těch současných je, že zcela odmítá existenci smíšených typů osobností. Podle nich každý člověk dle existujících či neexistujících rysů ve svém charakteru patří k jednomu z těchto čtyř temperamentů.

První člověk, který zaujímá názor, že by člověk mohl být typem smíšeným, je Wilhelm Wundt. Ten tvrdí, že existují dvě dimenze, podle kterých lze temperamenty lidí dělit. Tou první dimenzí je emocionalita, dva ze čtyř temperamentů mají emocionalitu vysokou (sangvinik a cholerik) a dva nízkou (flegmatik a melancholik). Druhou dimenzí je rozpor mezi změnitelností projevu (cholerik a sangvinik) a nezměnitelností projevu (flegmatik a melancholik). Wundt tedy rozděluje temperamenty do čtyř kvadrantů vytvořených z kombinací těchto dimenzí. Tento systém je jednou ze stěžejních inspirací pro vznik dalších typologií.



4

Obrázek 1: Wundtův systém

Erich Adickes v roce 1907 přichází s názorem, že je jedinec rozdělen na čtyři světové názory, a to na názory dogmatické, agnostické, tradiční a inovativní.

Na tento názor následně navazuje i Ernst Kretschmer s tvrzením, že na lidské chování mají vliv temperamenty hyperestetické, anestetické, melancholické a hypomanické. Zaměřuje se mimo psychickou strukturu i na tělesný vzhled. Tvrdí, že každé stavbě těla je vlastní i určitá psychická vlastnost. Rozděluje jedince na asteniky vyznačené slabostí a hubeností, na schyzotypy charakteristické uzavřeností a nedůvěřivostí, na pykniky tedy na lidi veselé a energické a na atletiky, kteří jsou vyrovnaní a realističtí. Termínem „displastická konstituce“ označuje jedince, již se nehodí do žádné z těchto variant.

Mezi další osobnosti, které pracují s typologiemi, patří i Alfred Adler zmiňující čtyři mylné cíle, o které se člověk pokouší, přesněji uznání, moc, službu a odplatu. Eduard

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 13.

Spranger zase rozděluje lidi na základě čtyř různých hodnot, mezi něž patří hodnota religiozní, teoretická, ekonomická a artistická.

Další významnou osobou v historii typologií osobnosti je Carl Gustav Jung. Ten věří v to, že přestože mají někteří jedinci obdobné instinkty pohánějící je zevnitř, mohou se od sebe lišit. Podle Junga jsou nejdůležitější jedincovy preference a také to, čemu dává přednost. Seznamuje svět se slovními dvojicemi jako extraverte a introverte, myšlení a citění, intuice a smysly. V těchto párech vždy převládá jedna funkce a druhá je pouze podpůrná.

V neposlední řadě nelze vynechat i popis postmoderních osobností, kterými jsou zevloun, hráč, turista a tulák. Jejich definici se podrobně věnuje Zygmunt Bauman a jsou stěžejními pohledy na populaci ve 20. století.

Pro tuto práci je však nejvýznamnější konec 50. let 20. století, kdy dvojice matky a dcery vytvořila další nástroj k rozlišení typologií osobnosti. Americká psychologka Isabel Briggs Myers a její matka Katherine Cook Briggs přichází na svět s nástrojem nesoucím název Myers-Briggs Type Indicator, v doslovném překladu indikátor osobnostních typů Myers a Briggs, známý také pod zkratkou MBTI.

### 3. Definice pojmu osobnost

Existuje nespočet definic a pohledů na to, co přesně znamená pojem osobnost. Dalo by se říci, že osobnost je souborem charakteristických rysů člověka. Těmito rysy se mezi sebou lidé navzájem liší a díky nim se dají předvídat jejich způsoby chování. Osobnosti mohou mít někteří podobné a někteří naprosto odlišné.

Osobnost je stabilní množina charakteristik a sklonů, která určuje ty společné rysy a rozdílnosti v psychologickém chování (myšlení, citění a činech) lidí z hlediska časové kontinuity, které nelze snadno pochopit jako pouhý výsledek sociálních a biologických tlaků dané chvíle.<sup>5</sup>

Mnoho aspektů může ovlivňovat jedincovu osobnost, jde například o dědičnost, rodinu a kulturu, ve které je člověk vychováván, jaké má životní zkušenosti, jeho příslušnost k určitým skupinám a situace, ve které se právě nachází.

---

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 19.

## 4. Definice MBTI testu

Autorská dvojice Katharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers stojí za vznikem osobnostního dotazníku, jenž umožňuje každodenní využití Jungova pohledu na typy osobností a detailnější porozumění lidí. Jejich cílem je rozšířit povědomí o typologii osobnosti, a přispět tak i k větší harmonii mezi lidmi. Tento nástroj se stává jedním z nejvyužívanějších testů osobnosti po celém světě. Dvojice nepracuje jako jejich předchůdci se čtyřmi osobnostními typy, ale dokonce s šestnácti.

[...] osobnostní typologie na základě MBTI vysvětluje základní vzorce fungování lidské osobnosti, lze ji použít pro mnoho různých účelů, například v těchto oblastech: osobnostní rozvoj, rozvoj organizací, plánování a rozvoj kariéry, koučování, budování týmů, zlepšení komunikace, řešení problémů a konfliktů, rozvoj a školení manažerů a koučů, zefektivnění obchodní činnosti, rozpoznání a zvládnání stresu, poradenství v oblasti mezilidských vztahů, pedagogické poradenství apod.<sup>6</sup>

Základními dimenzemi, od kterých se výsledných šestnáct osobnostních typů odvíjí, jsou extraverte a introverte (E a I), myšlení a cítění (T a F), intuice a smysly (N a S) a usuzování a vnímání (J a P). Výsledkem tohoto testu je čtyřmístná zkratka, která popisuje, a nikoliv hodnotí, jedincovy silné a slabé stránky, preference, jak získává energii či informace, jak se rozhoduje a jak si organizuje svůj život.

[...], nabízí vysvětlení, proč některé vztahy nefungují, proč někteří lidé spolu nevycházejí a poskytuje nástroj pro to, jak tyto nepříznivé jevy popsat, vysvětlit, pochopit a na základě toho i napravit.<sup>7</sup>

Každému respondentovi vyjde osobnostní typ, který se v některých ohledech podobá ostatním a v něčem se naopak velmi liší. Díky MBTI testu lze nejen lépe porozumět osobnostem druhých či pochopit, co na své cestě k seberealizaci považují za důležité a podstatné, ale i jaké vztahy mají a udržují s ostatními lidmi.

---

<sup>6</sup> Crkalová, Riethof 2007, s. 13.

<sup>7</sup> Čákr 2002, s. 18.

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

Obrázek 2: Šestnáct osobnostních typů podle Myers a Briggs<sup>8</sup>

## 5. Preferenční páry

Podle Myers a Briggs existují čtyři preferenční páry, ze kterých může člověk upřednostňovat jednu z variant. Tři páry jsou převzaty z Jungova pojetí a jsou jimi extraverze a introverze, smysly a intuice, myšlení a cítění. Američankami je přidána i čtvrtá dimenze vnímání a usuzování. V nejnovějších verzích MBTI testu se objevuje i pátý preferenční pár, kterým je asertivita s turbulencí neboli diplomacií. Kvůli nedostatku zdrojů a nepříliš velkému využití pátého elementu v České republice se jím práce detailněji nezabývá. Kombinací čtyř písmen, jež vypovídají o převažující dimenzi, respondentům vychází jeden z šestnácti osobnostních typů, a zjišťují tak podrobnější detaily o své povaze. Je důležité mít na paměti, že každá preference je obdobně dobrá. Obě mají jednak své silné stránky, jednak i ty slabé a všichni lidé využívají obě preference, jednu z nich však preferují, jelikož jim bere méně energie.

### 5.1. Extraverze a introverze

Prvním preferenčním párem je dimenze odpovídající tomu, kde člověk získává energii. energii lze čerpat ve vnějším světě, tudíž od ostatních lidí, ze svých zážitků či všelijakých aktivit. Tento způsob čerpání energie svědčí o tom, že daná osoba inklinuje k extraverzi. Na druhé straně je introverze, kdy člověk čerpá energii ve svém vnitřním světě, a sice ze svých pocitů, myšlenek i reflexe. Vnější zaměření se ve výsledném osobnostním typu vyznačuje písmenem E ze slova „extraversion“ a vnitřní zaměření je vyznačováno písmenem I pro „introversion“.

<sup>8</sup> Crkalová, Riethof 2007, s. 17.



Extravert je společenský, živý a vyjadřuje své emoce. Má mnoho přátel a kontaktů, třídí si myšlenky až během mluvení a o všem si chce promluvit, i když jde o situaci závažnou. Nerad pracuje sám, vyžaduje lidský kontakt a vyhledává konverzace se svým okolím.

Za to introverti jsou bytosti prožívající své pocity vnitřně, nejdřív si promyslí, co řeknou, než to vyřknou, a spíše reagují na okolí, než sami něco iniciují. Lépe vykonávají svou práci v tichém prostředí či když jsou naprosto o samotě.

## **5.2. Intuice a smysly**

Protipólní dimenze intuice a smysly vyjadřují, jakým způsobem osoba získává informace. Zaměruje-li se více na detaily a konkrétní sdělení, vyšlo by jí písmeno S jako „sensing“. Jestliže je zaměření spíše na celkový obrázek, vyšlo by jí N jako „intuition“.

Dominance smyslů se u lidí projevuje odrážením se od svých zkušeností a opakováním v minulosti vyzkoušených procesů. Tyto typy se drží tradic a předem promyšlených kroků. V pracovním prostředí jsou těmi, kteří jsou schopni pohlídat veškeré detaily, organizují aktivity a dokážou dotáhnout úkoly do konce. Jejich práce je precizní a postupně plní krok po kroku svůj předem vymyšlený plán.

Protipólem je preference intuice, která se může projevovat abstraktním vnímáním, neustálým vymýšlením nových věcí a zkoumáním nových variant. Jedná se o vidění všeho v souvislostech neboli ve větším obrázku. Lidem s touto preferencí nejsou blízké rutiny a tradiční postupy, snaží se principy neustále obnovovat a pouští se i do zcela neobjevených principů. Nudí je detaily i fakta, raději přemýšlejí nad několika věcmi najednou a zpracovávají informace bez chronologického uspořádání. Na rozdíl od lidí s preferencí smyslů zaměřujících se na to, co právě v danou chvíli je, řeší spíše otázku „co kdyby“.

## **5.3. Myšlení a cítění**

Třetí písmenko vycházející v MBTI testu vypovídá o preferenci buď myšlení, anebo cítění během rozhodovacího procesu. Preference myšlení je vyznačena písmenkem T vycházejícím ze slova „thinking“. Během rozhodování typy s převahou myšlení zvažují výhody, nevýhody i jaké následky by mohlo rozhodnutí mít. V práci se mohou projevovat objektivními či nezaujatými názory a vyžadováním logických důvodů pro zavedení změn. Dbají na spravedlnost, principy a chtějí v případě splnění úkolů slyšet pochvaly od ostatních.

Na druhé straně je preference citění, která je vyznačena písmenem F ze slova „feeling“. Největším strachem těchto typů je se někoho dotknout či ho urazit. Svůj nesouhlas proto často nahlas nevyřknou a radši mlčí. Často se ocitají v situacích, kdy se přizpůsobují ostatním, aby se vyhnuli konfliktům. V pracovním světě se projevují preferencí harmonie a zachování dobrých mezilidských vztahů, chtějí pouze takové změny, které jsou pro lidi přijatelné a pochopitelné.

#### **5.4. Usuzování a vnímání**

Posledním preferenčním párem je usuzování a vnímání. Preference jedné z těchto dimenzí vychází z toho, jak si daná osoba organizuje svůj život. Jde tedy o přístup člověka nejen k životu, avšak i ke světu kolem něj. Rozhodování na bázi usuzování je vyznačeno písmenem J jako „judging“. To se u lidí projevuje tendencí si svůj život organizovat systematicky. Pracují úkol po úkolu, neradi pracují na více věcech ve stejnou chvíli a chtějí vše znát dopředu, aby je následně nemohlo nic překvapit. Ze všeho nejvíce se chtějí vyhnout změnám na poslední chvíli a nenaplánovaným situacím. Každá věc má podle nich své místo, kam patří a vždy dodržují termíny odevzdání.

Na druhé straně se nachází dimenze vnímání, jež se vyznačuje písmenkem P jako „perceiving“. Lidé s touto preferencí reagují až na to, co v daném momentě nastane. Nedělá jim problém provést spontánní rozhodnutí či improvizovat. Plánování je jim cizí, vyznačují se svou flexibilitou a tím, že se vždy přizpůsobí jakékoliv situaci. V pracovní sféře jim vyhovují spíše méně strukturovaná prostředí, spontánnost v komunikaci a štvě je přílišná organizace a plány.

Jako u předešlých preferencí stále platí to, že každá lidská bytost preferuje jednu z těchto dimenzí, avšak tu druhou nepoztrácí, pouze ji méně využívá.

### **6. Kognitivní styly**

Z MBTI testu nevychází pouze šestnáct osobnostních typů, ale také čtyři různé kognitivní styly. Každému z těchto stylů odpovídají dvě prostřední písmenka vycházející po vyplnění testu. Kognitivní styl popisuje nejen jak daná osoba přijímá informace, ale i jak s nimi následně pracuje v rámci svého rozhodovacího procesu. Jde tedy spíše o popis vnitřního myšlenkového pochodu jedince nežli toho, jak se chová navenek. Jedno z písmen

kognitivního stylu je i tím nejvíce člověku blízkým a které nejčastěji využívá, jedná se o tzv. dominantní funkci. Druhé písmeno má naopak funkci pomocnou. Tyto dvě preference se navzájem doplňují a pomocná funkce tu dominantní komplementuje. Dominantní funkce je ta, ve které leží veškeré silné stránky dané osoby, má tedy přínos ji znát a vědět, na co se lze spolehnout.

ST	SF	NF	NT
<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>

Obrázek 3: Kognitivní styly a typy osobností

## 6.1. S a T

Prvním možným kognitivním stylem je styl smyslový s převahou myšlení. Osoby vlastnící tento takzvaný systematický kognitivní styl mají v oblibě pořádek, jasná fakta a logiku. Řádně sbírají veškeré detaily a souvislosti, nežli provedou konečné rozhodnutí. Jelikož je jim blízká jistota a kontrola, neradi se přiklánějí k nezkoušeným inovativním řešením, která nelze podložit jasnými daty a fakty. Mají realistický odhad a přebírají za vše odpovědnost. Jako manažeři nejsou sice tolik zaměřeni na mezilidské vztahy, své podřízené tolik nechválí, avšak jsou organizovaní, mají vše řádně připravené do posledního detailu a bez nich by ve firmách nebyl takový přehled a pořádek. V případě, že se něco nedaří, viní lidi, jelikož si jsou jistí kvalitou nastavených metod i postupů. Jsou nedůvěřiví a radši vše neustále prověřují. „Je racionální a předpověditelný, analytický a neemocionální, starající se o to, kolik to „vynese“.<sup>10</sup> Nejlepším možným způsobem, jak k těmto osobám přistupovat v pracovní sféře, je stručnost a sdělování faktů v logickém uspořádání.

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 58.

<sup>10</sup> Čakrt 2002, s. 76.

## **6.2. S a F**

Dalším typem je typ smyslový s převahou citění. V manažerských pozicích jsou tyto typy zaměřené na mezilidské vztahy ve svém týmu, dokáží ostatní inspirovat a namotivovat ke spolupráci i v neobvyklých spojeních. Jsou schopní vyřešit jakékoliv problémy mezi lidmi a rychle objevují chyby a přichází s metodami, jak s nimi vynaložit a odstranit je. Převaha smyslů se projevuje v zaměření na detaily, kdy i malé nedostatky rozeznají a zabrání jim v přechodu do velkých potíží. S ostatními dobře vycházejí, oceňují, když za nimi jiná osoba přijde s konkrétním problémem či informací a popíše, jak ovlivňuje ostatní lidi či jim pomáhá. Jsou ochotní svá rozhodnutí měnit a podřídit se nové situaci či novým okolnostem. Mezi jejich slabé stránky naopak patří jejich neobliba abstraktna, nejsou tedy velkými zastánci nových nápadů. Jsou vhodné do pracovních pozic, kde je interakce s druhými na denním pořádku, například jako prodejci, vyjednávači, učitelé apod. Mezi jejich nejsilnější stránky patří zaměření na praktickou stránku činnosti, loajalita, interakce s druhými a organizační efektivita.

## **6.3. N a F**

Na druhé straně existují intuitivní typy s preferencí citění. Jako manažeři velmi pečlivě dbají na své pracovníky a jejich potřeby. Nejsou zastánci tradičních postupů a procedur, snaží se vše neustále inovovat a měnit. Vynikají v pozici kouče lidí, dokáží v ostatních probudit jejich potenciál a na jejich cestě jim neustále fandí. Jejich vztahy s ostatními jsou bezproblémové, své pracovníky umí relevantně odměnit. Sami tyto odměny potřebují získávat, jinak hrozí pokles jejich výkonnosti, a dokonce i jejich odchod do jiného zaměstnání, kde je čeká více uznání. Aktivně vyhledávají kontakty, jelikož se mezi lidmi cítí velmi dobře. Nebojí se rizik a dobrodružství. Nastavují si se svým týmem tak osobní vztahy, že jim nevadí, dokonce až vítají, když za nimi chodí pro rady týkající se nejen pracovních záležitostí, ale i jejich osobního života. Mezi jejich slabé stránky lze zařadit provádění rozhodnutí na základě osobních preferencí, kvůli kterým mohou být někdy obviňováni z nadřování určitým osobám nad jinými.

## 6.4. N a T

Posledním kognitivním stylem je intuitivní typ s převahou myšlení. Ostatními je nazýván a považován za inovátora i zastávce nových možností a pokroku. Je pro ně typická neustálá analýza, vyhledávání dat a uvažování nad otázkou, co kdyby bylo něco jinak. Zajímá je, proč jsou věci tak, jak jsou, z jakých důvodů a za jakým účelem. Upřednostňují dlouhodobé projekty s neuzavřenými konci, zato je nebaví pravidla a stabilita. Organizace bez zastoupení NT ve svých týmech málokdy provedou nějaké změny, a to i ty potřebné. Mezi jejich nejsilnější stránky nepatří trpělivost a pečlivost během pročitání smluv, hlídání termínů a další rutinní kontroly. Proto k sobě potřebují lidi s převahou typu S a velmi si těchto lidí ve svém okolí váží. U ostatních nejvíce oceňují racionální a logické myšlení.

## 6.5. Vzájemné využití kognitivních stylů

Aby jakákoliv organizace, firma, klub či skupina lidí mohla být úspěšná, potřebuje, aby lidé měli různé silné preferenční role, a tak se vzájemně doplňovali.

Intuitivové (N) jsou většinou schopni celou věc vymyslet, podat nejjasnější představu budoucnosti, cílů, jichž se má dosáhnout. Smyslové typy (S) dodají praktický realismus, zatímco nejpronikavější analýza většinou přichází od lidí orientovaných na myšlení (T). Předností lidí s převahou citění (F) je dovedná práce s lidmi, spočívající v jejich motivaci i organizování, v tom, aby se zapálili pro to, čeho chceme všichni dosáhnout.<sup>11</sup>

Každý člen má jiný pohled a názor na určitou problematiku, vzájemně se doplňují, a tak vytvářejí nejucelenější rozhodnutí obsahující vše potřebné k tomu mít úspěch. Aby si však všechny tyto rozdílné typy rozuměly, musí chápat své odlišnosti, slabé stránky, ale i přínosy.

Je důležité si uvědomovat, že být odlišní je zcela přirozené a těchto odlišností lze využít pro dobro skupiny.

Nedá se předem určit, jaké typy si budou více rozumět. S podobnějšími typy lze navázat snáze konverzaci, avšak nejlepší a nejefektivnější výsledky vycházejí z rozmanitosti týmu.

---

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 82.

## 7. Čtyři temperamenty a kvadranty

Na základě výsledné tabulky s šestnácti osobnostními typy lze také různé typy rozlišit podle čtyř kvadrantů a podle čtyř temperamentů.

Co se týká čtyř kvadrantů, osobnostní typy se rozlišují podle prvních dvou písmen, jež vypovídají o tom, jakým způsobem osoba získává energii a jakým způsobem přijímá informace. Existují tedy IS, ES, IN a EN kvadranty.

Stručně jsou lidé v IS kvadrantu pozorní vůči praktické stránce věci, před provedením změny se o její nutnosti musí přesvědčit, a to faktickými údaji. Za to lidé v kvadrantu IN chtějí inovace a sami je vyhledávají, avšak v jejich praktickém zavedení jsou slabší. ES typy jsou tzv. realisté s orientací na akci, jsou tedy rádi zapojeni do jakékoliv činnosti sebevíc důležité, a to z důvodu touhy po vidění okamžitých výsledků v praxi. Poslední EN typy jsou zase inovátory v provádění akcí, jsou systematičtí a každou změnu vřele vítají. Za to jim nejsou nejbližší detaily a praktická provádění.



Obrázek 4: Rozdělení typů na čtyři temperamenty

Na druhé straně lze šestnáct osobnostních typů rozdělit na čtyři temperamenty. Prvním temperamentem je průzkumník neboli dionýsovský temperament. Tomuto temperamentu odpovídají osobnostní typy s preferencí SP, tedy ISTP, ISFP, ESTP a ESFP. Je pro ně charakteristické, že konají, co se jim zachce, a hlavně kdy se jim zachce. Plánování, sřádání informací či vyčkávání nepatří mezi jejich silné vlastnosti. Vynikají v rámci týmu ve vyjednávání, řešení problémů i v práci pod tlakem.

<sup>12</sup> Crkalová, Riethof 2007, s. 70.

Druhým temperamentem je takzvaný strážce neboli epimétheovský temperament. Ten sdružuje typy s preferencí SJ, a to ISTJ, ISFJ, ESTJ a ESFJ. Tyto typy kladou důraz na pravidla, tradice, plánování i následné vyhodnocování. Vždy mají vše do posledního detailu připravené, nabízejí dalším propracované návody a postupy krok po kroku. Strážci jsou většinou těmi nejzodpovědnějšími osobami v týmech. V některých situacích až příliš dbají na osvědčené principy a tradiční postupy, a tak je ve velké míře stresují nečekané změny.

Třetím temperamentem je racionalista neboli temperament prométheovský. Mezi racionalisty patří typy s preferencí NT, a sice INTJ, INTP, ENTP a ENTJ. Vynikají ve vynalézání nových strategií, přístupů, postupů a také v jejich zdokonalování. Pro všechno potřebují logické vysvětlení a málokdy v hlavě drží detailní informace. Mezi jejich slabiny patří až přehnaná touha po dokonalosti a nízká úroveň schopnosti empatie vůči druhým.

Posledním temperamentem je idealista neboli apollónský temperament, jenž shlukuje typy s preferencemi NF, a to INFJ, INFP, ENFP a ENFJ. Jsou to výborní diplomati, mluvčí a jsou těmi, kteří přinášejí do týmů i situací harmonii. Jsou přátelští, empatictí, podporují druhé a pomáhají jim. Opravdu se o lidi kolem sebe zajímají a snaží se vždy o jejich rozvoj. Názory ostatních je však čas od času ovlivní a někdy je jejich představa příliš idealistická a až lehce naivní.

## **8. Jednotlivé osobnostní typy**

Jak již bylo v práci zmíněno, autorky Myers a Briggs tvrdí, že existuje šestnáct osobnostních typů. Každému člověku, který vyplní MBTI test, vyjde jeden typ, kterému svým charakterem odpovídá nejvíce. Těchto šestnáct typů lze rozdělit po osmi dvojicích, vždy hraje roli, zdali dominuje extraverte či introverte a jaká z funkcí – myšlení, cítění, intuice a smysly – u dané osoby převažuje. Další podkapitoly stručně přibližují jednotlivé charakteristiky každého z těchto typů, jaké chování lze od jednotlivých typů očekávat a v jakých ohledech se skrývají jejich slabé stránky, a tedy na čem musí do budoucna ještě zapracovat. U každého typu lze zjistit jejich dominantní, sekundární, terciární a nejméně oblíbenou funkční preferenci.

<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
#1 dominantní S (I)	#1 dominantní S (I)	#1 dominantní N (I)	#1 dominantní N (I)
#2 sekundární T (E)	#2 sekundární F (E)	#2 sekundární F (E)	#2 sekundární T (E)
#3 terciární F (E)	#3 terciární T (E)	#3 terciární T (E)	#3 terciární F (E)
#4 nejméně oblíbená N (E)	#4 nejméně oblíbená N (E)	#4 nejméně oblíbená S (E)	#4 nejméně oblíbená S (E)
<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
#1 dominantní T (I)	#1 dominantní F (I)	#1 dominantní F (I)	#1 dominantní T (I)
#2 sekundární S (E)	#2 sekundární S (E)	#2 sekundární N (E)	#2 sekundární N (E)
#3 terciární N (E)	#3 terciární N (E)	#3 terciární S (E)	#3 terciární S (E)
#4 nejméně oblíbená F (E)	#4 nejméně oblíbená T (E)	#4 nejméně oblíbená T (E)	#4 nejméně oblíbená F (E)
<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
#1 dominantní S (E)	#1 dominantní S (E)	#1 dominantní N (E)	#1 dominantní N (E)
#2 sekundární T (I)	#2 sekundární F (I)	#2 sekundární F (I)	#2 sekundární T (I)
#3 terciární F (I)	#3 terciární T (I)	#3 terciární T (I)	#3 terciární F (I)
#4 nejméně oblíbená N (I)	#4 nejméně oblíbená N (I)	#4 nejméně oblíbená S (I)	#4 nejméně oblíbená S (I)
<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>
#1 dominantní T (E)	#1 dominantní F (E)	#1 dominantní F (E)	#1 dominantní T (E)
#2 sekundární S (I)	#2 sekundární S (I)	#2 sekundární N (I)	#2 sekundární N (I)
#3 terciární N (I)	#3 terciární N (I)	#3 terciární S (I)	#3 terciární S (I)
#4 nejméně oblíbená F (I)	#4 nejméně oblíbená T (I)	#4 nejméně oblíbená T (I)	#4 nejméně oblíbená F (I)
Podle: BRIGGSOVÁ, K. - MYERSOVÁ, I.: <i>Introduction to Type</i> . Palo Alto, CA; Consulting Psychologists Press 1987.			

13

Obrázek 5: Funkční preference jednotlivých typů

## 8.1. Extraverti s preferencí myšlení

První skupinou, která bude detailněji popsána, je ta složená z extravertů s převahou myšlení, tedy typy ESTJ a ENTJ. Rozhodující pro ně je vnější svět a vnější informace, je jim blízká logika, racionální způsob zpracování informací, analytika a neemocionální přístupy. Jsou respektováni za schopnost rozhodnout se objektivně i během krizových situací a pod časovým nátlakem.

### 8.1.1. ESTJ

Lidé s osobnostním typem ESTJ lze zařadit do temperamentní skupiny strážců. Jejich dominancí je myšlení, na druhém místě jsou smysly, na třetím intuice a jejich nejméně oblíbenou preferencí je cítění.

Jen tak lidem nevěří, nenechají se snadno do něčeho navést a než se pro něco rozhodnou, provedou důkladný průzkum. Jedná se o rozené organizátory i manažery, které však nebaví abstraktní teorie bez okamžitých výsledků. Charakteristická pro ně je loajalita, zodpovědnost, pozornost, důkladnost, spolehlivost a společenskost. Nebojí se týmové práce, kontrolují dodržování plánů a mají přístup orientovaný na výsledek.

Jejich hlavní silnou stránkou je zavedení potřebných kroků plných detailů k dosažení předem stanoveného cíle. Mezi jejich slabé stránky patří znejištění při nepřehledných a chaotických situacích. S ostatními nejsou příliš trpěliví a chybí jim schopnost adaptace na nečekané situace.

<sup>13</sup> Čakrt 2002, s. 167.



### **8.1.2. ENTJ**

Typ ENTJ patří do čtveřice typů takzvaných racionalistů. Opět je u nich na prvním místě myšlení, avšak sekundární pozici má intuice, terciární pozici zauímají smysly a nejméně oblíbené je pro ně cítění.

Jedná se o rozené velitele, mají totiž obrovskou potřebu mít nad vším kontrolu. Přemýšlí analyticky a na základě strategických analýz. Lidi kolem sebe vedou k tomu, aby efektivně využívali čas, a to s nejmenší spotřebou zdrojů. Podporují ostatní a snaží se jim předat zkušenosti, v pracovní sféře tedy budují budoucí talenty.

Neexcelují však v trpělivosti, nedbají na detaily a často lidi kolem sebe rychle odsuzují. Také své kolegy či podřízené nechválí, neposkytují dostatečnou zpětnou vazbu a přehlíží jejich osobní potřeby. V manažerských pozicích jsou tyto indispozice velmi limitující a pro jejich podřízené to mohou být až neakceptovatelné pracovní podmínky.

## **8.2. Extraverti s preferencí cítění**

Další dvojici spojují opět dvě preference, a to extraverteze a cítění. Patří sem typy ESFJ a ENFJ. Tato dvojice na rozdíl od té předešlé vyniká v lidské rovině, například ve vytváření příznivé mezilidské atmosféry a v navazování nových vztahů. Nebojí se druhým vyjadřovat sympatie a soustředí se převážně na kladné vlastnosti lidí kolem. Je pro ně charakteristická pečlivost, vytrvalost a pořádek. Na druhou stranu jim vadí nezáměr od druhých, neumí být struční ba věcní a neradi nechávají věci otevřené.

### **8.2.1. ESFJ**

Typ ESFJ lze opět zařadit do temperamentní čtveřice strážců. Jejich dominancí je cítění, následují smysly, intuice a myšlení. Tvrdí se o nich, že jsou tím nejspolečenštějším typem ze všech. Jim blízké vlastnosti jsou laskavost a harmonie, mimo to jsou i pozorní vůči detailům, organizovaní a pečují o druhé v osobním i pracovním životě.

Jsou nesví, když někdo nemá obdobné hodnoty či když jsou izolovaní od styků s dalšími lidmi. Všechny své úkoly dokončují včas, jsou vždy nadšení pro věc a snaží se využívat naslouchání, aby došli k dohodě s protistranou. Očekávají od druhých dodržování pravidel a plánů. Lidem kolem sebe pomáhají a jako manažeři se snaží vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém se všichni cítí dobře.

Mezi jejich slabiny patří vyhýbání se konfliktům, přecitlivělost vůči zpětné vazbě a přehlížení svých vlastních názorů či potřeb za cílem vyhovění ostatním. Objektivní rozhodování či logické myšlení též nepatří mezi jejich nejsilnější vlastnosti.

### **8.2.2. ENFJ**

ENFJ jsou zařazení do skupiny idealistů. Jejich dominantou je citění, po něm je intuice, smysly a nejmenší oblibu mají v myšlení.

Do kolektivů přinášejí přátelství, dobrou energii, atmosféru i harmonii. Jsou obdarováni komunikačními dovednostmi a elánem pro věc. Lidem kolem sebe pomáhají co nejvíce využít svůj potenciál, a to například prostřednictvím koučování či povzbuzování. Na ostatních si nejvíce váží jejich jedinečnosti a odlišnosti od zbytku.

Na druhou stranu jsou během rozhodování spíše subjektivní nežli objektivní. Také se někdy až přespříliš zaobírají vztahy mezi lidmi a snahou všechny vztahy zharmonizovat, až zapomínají na plnění daného týmového úkolu. Nepracují konzistentně, ale střídají se u nich momenty plné energie a momenty bez vůle pracovat. Stěží se odprošťují od svých vizí, hodnot či představ.

## **8.3. Extraverti s preferencí intuice**

Další dvojici tvoří takzvaní intuitivní extraverti, tedy extraverti s dominancí intuice. Dvojici tvoří typy ENTP a ENFP, které spojuje schopnost předvídat, co se stane. Touží po tom přetvářet staré věci na nové, a to na takové, kterými budou všichni fascinováni. Jsou to továrny na nové nápady. Nejsou však nejsilnější rozhodovatelé, což často vede k tomu, že jejich nové nápady ztroskotají hned v úvodní fázi. Jejich ideje musí do konce dotáhnout jiní, aby se vše zvládlo zrealizovat.

### **8.3.1. ENTP**

Typ ENTP lze zařadit do skupiny racionalistů. Jejich dominantou je intuice, tu následuje myšlení, citění a na posledním místě smysly.

Všechny věci neustále promýšlejí dopředu. Preferují dobré výsledky nad dobrými vztahy, mají oblibu v inovacích a složitých komplexních situacích. Do všech svých projektů přinášejí vlnu energie a nadšení, která nemine ani jejich spolupracovníky.

Snaží se veškeré problémy řešit nějak neobvykle či jejich řešení kreativně uchopit. Nedělá jim problém improvizovat, měnit zaběhlé procesy a vytvářet nové strategie vedoucí ke změně stávajícího. Jejich slabostí je přílišné abstraktní myšlení vedoucí k přehlídnutí klíčových údajů. Také často příliš upřednostňují strategické, netradiční či analytické myšlení a překvapuje je, když ostatní kolem nich už přestává takový způsob uvažování bavit.

### **8.3.2. ENFP**

ENFP patří do skupiny idealistů. Na jejich prvním místě se nachází intuice následovaná cítěním, myšlením a v poslední řadě smysly.

Nejčastěji je v týmech lze nalézt na pozici mluvčích a průkopníků za své kolegy. Od ostatních vyžadují otevřenou komunikaci a v případě, že v týmu panují neshody, snaží se je usměrňovat prostřednictvím podporování diskuzí. Svě kolegy povzbuzují k vyjadřování svých názorů či idejí a zapojují je do rozhodovacích procesů. V roli manažera své podřízené motivují a nabízejí jim pomocnou ruku. Týmy vedou energeticky a s nadšením, nechybí jim ani humor. S druhými mají blízké vztahy a pomáhají jim nacházet rovnováhu mezi pracovním životem a tím osobním.

Jejich možná slabá místa tkví v náchylnosti k pocitu unudění během rutiny i zajetých procesů a v chaotickém přístupu k informacím, který vede k přehlížení důležitých témat a cílů. Nemívají pochopení pro ostatní, když si nevšímají obdobných záležitostí jako oni. Také mají tendenci druhé posuzovat podle toho, zda jim jsou sympatičtí či nikoliv.

### **8.4. Extraverti s preferencí smyslů**

Dvojice extravertů s preferencí smyslů vyniká ve vnímání vnějších vjemů i v jejich sledování. Jsou jimi tedy lidé s typem ESTP a ESFP. Jedná se o realisty, kteří se na věci dívají prakticky a věcně. Daří se jim zklidňovat napjaté situace a jsou sbližovateli i různě smýšlejících stran. Mezi jejich nedostatky patří nedostatek fantazie. Myers a Briggs tvrdí, že se jejich dominance smyslů může projevat třemi způsoby, a to „nadáním pro stroje a mechanismy a mistrným zvládnutím nástrojů a materiálů v řemesle či umění [...]“<sup>14</sup> či „v dovednosti vyhmátnout rozmanitá fakta a podrobnosti ze značně, na první pohled oddělených nesouvisejících skutečností, zapamatovat si je a umět je použít“<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 197.

<sup>15</sup> Tamtéž.

anebo „v soustavné citlivosti na požadavky situace a na okamžité připravenosti na ně přiměřeným způsobem reagovat.“<sup>16</sup> Mají rádi hmotné statky, proto jim také věnují svůj čas i pozornost, aby nejen získávali nové, ale i pečovali o ty stálé.

#### **8.4.1. ESTP**

ESTP jsou ve skupině takzvaných průzkumníků. Smysly jsou u nich dominantní, na druhém místě je myšlení, poté citění a na posledním místě intuice.

Jsou obdarováni talentem pro vyjednávání, ten hojně využívají za cílem usmírování lidí s odlišnými názory. Jedná se o pracovníky, kteří se orientují na úkoly a jejich plnění. Nebojí se akci na poslední chvíli, jsou pohotoví a rychle na jedinečné situace reagují. Nedělá jim trable přebrat vedoucí roli a věci zrealizovat. Daří se jim i odhadovat reakce či skutky ostatních kolem sebe. Problémy řeší zpravidla logicky a přímočaře.

Jejich slabými místy jsou neobliba teoretizování, přísně zavedených principů a procesů, řádů a pravidel. Nejsou také nejlepší v respektování autorit. Preferují spontánní akce a nezávislost.

#### **8.4.2. ESFP**

I temperament ESFP je součástí skupiny průzkumníků. Na prvním místě mají již zmiňované smysly, po nich přichází citění, myšlení a nejvíce vzdálená jim je intuice.

Umí si další lidi získat a namotivovat je k tomu být otevření. Snaží se druhým pomáhat a plnit jejich přání i potřeby. Daří se jim u nich také vzbudit zájem i nadšení do projektu, a to díky svým prezentačním dovednostem. Lze se na ně spolehnout, bez problémů spolupracují s ostatními a přistupují k nim vždy s velkorysostí a s ochotou. Nezmatkují, když jsou od nich vyžadována rychlá spontánní rozhodnutí.

Na druhou stranu tolik nevynikají v řešení konfliktních situací mezi nimi a dalšími lidmi, jelikož si nepřejí vyvolávat problémy. Bývá pro ně složité upustit od lidské stránky věci. Také je příliš nebaví metodičnost a zaobírání se teoriemi.

---

<sup>16</sup> Tamtéž.

## **8.5. Introverti s preferencí myšlení**

Introverti, u kterých dominuje myšlení, jsou spíše analytici situací a organizačně nadané osoby nežli vůdci a velitelé. Jedná se o tiché pozorovatele ve skupinách, nechávají si odstup i v situacích, kdy se o něco zajímají. Nepouštějí se do konfliktů, dokud nedojde k porušení nějaké z jejich zásad. Jakožto něčí podřízení je čas od času potřeba je vyzvat k vyšší aktivitě a k zapojení se do týmových prací. Jako nadřízení tápají v rozdávání pochval či motivujících slov druhým a většinou zprvu vyřknou kritiku. Dále jim dělá problémy prezentovat své názory a obhájit si je či o nich přesvědčit ostatní. Do této dvojice patří typy ISTP a INTP.

### **8.5.1. ISTP**

ISTP je typ osobnosti patřící do čtveřice takzvaných průzkumníků. Na jejich prvním místě se nachází ono myšlení, po něm jsou smysly, intuice a nejvzdálenější jim je citění.

Platí pro ně, že jsou zpravidla výbornými řešiteli problémů či komplikovaných situací, mají talent pro takzvané hašení problémů, daří se jim tedy na problémy rychle nalézt funkční taktiku a vyřešit je. Soustředí se na okamžité viditelné výsledky, zato abstrakce a co by mohlo někdy být, je příliš nezajímá. Jelikož jim je citění tak daleké, působí na ostatní obvykle neosobním dojmem a trvá jim delší dobu, než ve společnosti ukážou své skutečné kvality. Nebojí se neznáma či nečekaných situací, jsou vždy připraveni konat.

Neexcelují tolik ve vnímání, jaký dopad mohou mít jejich činy na druhé či v uznání svého vlastního pochybení. Nejsou těmi nejsilnějšími týmovými hráči, záleží jim více na osobním úspěchu nežli na tom skupinovém. Mají tendence schylovat se k cynismu, sarkasmu a přehlížení autorit. V neposlední řadě se jim příliš nedaří dotahovat projekty do konce a již vůbec ne je po ukončení vyhodnocovat.

### **8.5.2. INTP**

Osoby s typologií INTP patří do skupiny racionalistů. Vede u nich myšlení, po něm se nachází intuice, smysly a na posledním místě citění.

Tyto osoby bravurně cokoliv zanalyzují či strategicky zmapují a na rozdíl od předešlého typu se jim daří vyjadřovat své myšlenky. Ve všem vidí souvislosti a základní principy téměř vždy ihned pochopí. Jejich život je neustálou školou, rozvíjí své znalosti seznamováním se s novými informacemi, postupy i idejemi. Všem komplikacím přicházejí na kloub a ostatním

nabízejí pomocnou ruku k pochopení problému. Jako nadřízení svým pracovníkům nabízí samostatnost a možnost vybírat si z několika variant.

Co se týká jejich slabých míst, nemají pochopení pro chyby ostatních. Na bázi jejich analýz a kritik mohou být vnímáni jako příliš teoretizující, skeptičtí či i jako horší týmoví hráči. Občas se natolik přehltí myšlenkami a idejemi naráz, až z toho ztrácejí svou energii a elán pro danou věc.

## **8.6. Introverti s preferencí intuice**

Intuitivní introverti jsou zaneprázdnění vnímáním jednak minulosti, jednak budoucnosti. Často jsou zasnění a realitu tolik nevnímají, proto je třeba od nich získat vysvětlení jejich myšlenek. Za svými názory si vždy stojí a stěží se jim dokazuje opak. Jsou však výteční v soustředění se na věc a v inovování principů. Největší radost jim dělá vidět své sny a ideje zrealizované v praxi. Poradí si s každou překážkou na cestě a udělají vše ve svých silách, aby naplnili své plány a cíle. Málokdy si uvědomí, jaké problémy se mohou na jejich inovátorské cestě vyskytnout a kterým budou muset čelit. Dělá jim totiž trable uznat, že by jejich myšlenky a nápady mohly být nedokonalé, a mohly by se tedy setkat s potížemi. Uznávají pouze výsledky jasné výhry či prohry na plné čáře, jinak opozici neberou v potaz.

### **8.6.1. INTJ**

Dalším typem ve čtveřici racionalistů je typ INTJ, u kterého dominuje intuice, po ní myšlení, cítění a nakonec smysly.

Tento typ se vždy zaměřuje na úspěšnost. Mívají ve valné většině případů vysoká očekávání nejen od sebe, ale i od ostatních. Přesně a s jasnou konkrétností definují cíle, tvoří plány i nové systémy a definují k tomu potřebné zdroje a prostředky. Jsou obdarováni precizností a zálibou v řešení náročných problémů. Během plnění pracovních povinností preferují způsob práce, kdy jsou osamoceni a kdy mohou v soukromí přemýšlet.

Avšak jako nadřízení nedávají tolik pozitivní zpětné vazby, jak je od nich očekáváno a osobním potřebám ani přáním nepřikládají velký význam. Naráží na potíže, když mají delegovat svou práci dále, nejsou totiž schopni se na ostatní spolehnout natolik jako na sebe. Neberou v potaz důsledky svých názorů na ostatní, někdy jsou okolím považováni za sarkastické kritiky.

## **8.6.2. INFJ**

INFJ osoby patří do skupiny idealistů, liší se tím, že na svém prvním místě mají intuici, na druhém citění, na třetím myšlení a na posledním smysly.

Jedná se o rozené motivátory, kteří ostatní inspirují k pozitivnímu a nadšenému uchopení práce. Snaží se hledat účel každé pracovní činnosti. Jakožto introverti preferují projekty samostatné, avšak jsou rádi součástí kolektivu. V manažerských pozicích ke svým lidem přistupují osobním způsobem a velmi uspořádaně. Jsou to pracovníci loajální, snažící se inspirovat i učit druhé a zaměřeni na cíl, za kterým si průbojně jdou.

Hrozí u nich více než u jiných dosažení pocitu vyhoření, stává se jim totiž, že opomíjejí své vlastní potřeby. S nechutí pracují na rutinních záležitostech vyžadujících práci s velkým množstvím dat. Jakmile nastane situace, že jejich tým začíná postrádat vizi a energii, okamžitě se od něj odpoutají, protože se nedokážou povznést nad skutečnost, že nad týmem ztratili moc.

## **8.7. Introverti s preferencí citění**

Pro tento typ introvertů je charakteristický soucit, vřelost a harmonie. Mají tendenci svět posuzovat na základě vlastních hodnot a názorů, kterým kladou velkou důležitost a umí se rozčílit, když je někdo naruší či ohrozí. Bývají nepochopení svým okolím, jelikož s ním nesdílí dostatečně své pohledy na svět. Nedaří se jim organizovat informace a vybírat z nich ty nejdůležitější, proto jim každé rozhodnutí zabere nějaký čas, než zváží veškeré možnosti. Jejich největším cílem je mít smysluplnou práci, která nějakým způsobem prospívá světu. Jsou perfekcionisti v případech, že jsou do věci zapálení. Netouží po tom být ve vůdčích či manažerských pozicích. Tato charakteristika se týká typů ISFP a INFP.

### **8.7.1. ISFP**

Lidé s ISFP typologií jsou součástí temperamentní skupiny průzkumníků, je u nich však na prvním místě citění, které následují smysly, intuice a nejdále mají k myšlení.

Touží po výborných výsledcích, v týmech jsou silní v kreativních činnostech a ve vyjednávacích dovednostech. Jsou-li pro ně nějaké věci vskutku důležité, umí pro ně nadchnout i ostatní a vzbudit v nich touhu po tom být součástí daného projektu. Svým kolegům vždy poradí a snaží se vymýšlet řešení, i když to už všichni kolem nich vzdali. Jsou

to pracovití zaměstnanci, kteří své projekty a povinnosti dovedou až do konce. K pracovním i nepracovním povinnostem přistupují nejdříve pozorováním a získáváním všech potřebných informací, až poté teprve konají a prezentují své názory druhým.

Jejich možná slabá místa jsou ztrácení pojmu o čase a nesystematičnost v jejich práci. Mají tendenci se od ostatních izolovat, když jsou na někoho rozzlobení a někdy opomíjí zavedené postupy a principy.

### **8.7.2. INFP**

INFP jsou idealisté, u kterých dominuje citění, méně v oblibě mají intuici, smysly a nejméně myšlení.

Věci vidí v souvislostech, proto se jim daří nejen překonávat slabiny lidí kolem sebe, ale i využívat jejich silné stránky k dosažení společného cíle. Umí vést diskuze, naslouchat i motivovat a radit. V týmech jsou těmi nekonfliktními a klidnými i v komplikovaných situacích. V manažerských pozicích jsou zaměřeni na potřeby svých zaměstnanců a pomáhají těm, kterým se zrovna nedaří. Jsou to velmi dobrosrdeční lidé, kterým nechybí ani smysl pro humor a tvořivost.

Téměř neberou v potaz zajatá pravidla, považují je za nesvobodná a potlačující jejich kreativitu. Stává se jim, že jsou až natolik zaměřeni na mezilidské vztahy, že to vede k zapominání na plnění úkolů a pracovních povinností. Nelehce se jim navazují vztahy, a ještě hůře se jim akceptují odlišné názory druhých, mohou být tedy považováni i za arogantní a tvrdohlavé.

### **8.8. Introverti s preferencí smyslů**

ISTJ a ISFJ jsou takzvané introvertní typy, u nichž dominují smysly. Tito lidé jsou známí tím, že je na ně ze všech největší spoleh. Své názory a hodnoty vytvářejí na základě smyslově vstřebaných informací. Bedlivě pozorují a nasávají veškeré informace kolem sebe, ty si následně dokážou zapamatovat a využívat je v praxi. Všímají si i takových věcí, které by u ostatních byly bez povšimnutí. Preferují mít všechno a všechny pod kontrolou. Organizují nejen svůj pracovní život, ale i ten osobní. Ke všemu přistupují systematicky, s pečlivostí a s trpělivostí. Jejich smysl pro detaily je vede ke spíše konzervativním, a nikoliv příliš inovativním postupům. Pouštějí se po hlavě do projektů, které jim dávají smysl a když už se pro něco jednou nadchnou, je velmi těžké je od dané věci odpoutat.



### **8.8.1. ISTJ**

ISTJ patří do skupiny takzvaných strážců. Převládají u nich již zmiňované smysly, po nich přichází na řadu myšlení, cítění a daleko mají od intuice.

Jsou to lidé velmi organizovaní, zaměřeni na detaily, odpovědní a pečliví. Od ostatních vyžadují vzorné dodržování veškerých pravidel, plánu, rutiny a hierarchie. V rámci týmu i organizace se snaží převážně o nastolení harmonie a stability. Problémy řeší za pomoci logického myšlení. Zaměřují se nejen na detaily, ale i na výsledky. Jakožto zaměstnanci jsou loajální a jejich nadřazení se na ně můžou s čímkoliv spolehnout.

Občas se jim stává, že kvůli upřednostňování výsledků přehlíží mezilidské vztahy, a proto je někteří vnímají za příliš vážné a opatrné osoby. Mají tendenci si příliš rychle vytvořit názor a posuzovat věci i situace za buď správné a vhodné, anebo za špatné a nevhodné. Stresují je chaotické a nepředvídatelné situace. Neumí říci ne další práci, i přes to, že na ni již nemají časovou kapacitu.

### **8.8.2. ISFJ**

Posledním typem je ISFJ, který taktéž spadá do skupiny strážců. Na prvním místě se u nich nachází smysly, na druhém cítění, na třetím myšlení a nejméně ovládají intuici.

V rámci týmu se pokoušejí ze všech sil o hladkou spolupráci mezi jeho členy a o celkovou harmonii. O ostatní se starají, nabízejí jim porozumění, podporují je a respektují jejich zkušenosti i dovednosti. Chtějí, aby se všichni cítili jako součást týmu, projektu či organizace a zapojují je do důležitých rozhodnutí. Pečlivě dodržují postupy a plány, cítí odpovědnost nejen za sebe, ale i za ostatní kolem sebe a za celou společnost. Jsou schopní zaujmout vůdčí roli, když jim to přijde potřeba.

Mezi jejich dominanty nepatří optimismus, vždy jsou připravení na nejhorší možný scénář. Není jim příjemně v nepřehledných a chaotických situacích. Mnohdy se jim stává, že se příliš snaží uspokojit přání ostatních, až zapominají na své vlastní potřeby. Za svými názory a postupy si vždy stojí, někdy až tvrdohlavě a bez ochoty ustoupit či provést změnu.

## **9. Manažer**

Velmi úzce spjatý termín s touto prací je manažer a jeho obdoby jako manažerský a management, proto několik dalších podkapitol přibližuje definici tohoto slova, představuje, jaké manažerské styly existují a jaký je vývoj managementu ve světě.

### **9.1. Definice slova**

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“<sup>17</sup>

V současné době je slovo manažer součástí životů velké části obyvatel. Dnešní uzpůsobení a styl řízení organizací přispívá ke zvyšování počtu manažerů v organizačních strukturách. V každé společnosti mají její zaměstnanci rozdělené úlohy, manažeři mají na starost vykonávat potřebné kroky k tomu, aby se dostavily stanovené cíle.

Manažera lze tedy chápat jako osobu, která vykonává potřebná rozhodnutí k dosažení podnikatelských cílů organizace. Má za úkol jasně definovat, čeho má být dosaženo, jaké prostředky či nástroje k dosažení daného cíle využije a jaký postup zaujme, aby v dosažení uspěl. Manažeři mohou být odpovědní za jednotlivé týmy či projekty, dále mají ve své kompetenci tyto týmy či projekty vést, plánovat, organizovat a kontrolovat, a to jednak lidi, jednak kroky, které provádějí.

Ideální manažer má vlastnosti jako samostatnost, spolehlivost, důvěryhodnost, odpovědnost, schopnost empatie či rozhodnost a strategické myšlení. Mimo to by každý manažer měl ovládat i schopnost řízení lidí, jejich vedení a motivování. Měl by umět delegovat práci, stanovovat cíle, komunikovat i dávat zpětnou vazbu, řešit všemožné problémy a v neposlední řadě by měl umět pracovat s financemi a řídit je co nejefektivnějším způsobem.

### **9.2. Manažerské styly**

Existuje několik manažerských stylů, každý manažer může mít od každého stylu trochu a nemusí se zcela ztotožňovat pouze s jedním. Tyto styly jsou velmi nablízko spjaté s osobnostním typem každého manažera. Berou totiž v potaz, v jakých ohledech jsou manažeři nejzdatnější, co jim naopak dělá potíže a tolik neovládají, na co se během práce

---

<sup>17</sup> Lojda 2011, s. 10.

zaměřují a na jaké ohledy kladou největší důraz v rámci svých týmů. Bez povšimnutí nejde ani jejich způsob chování vůči podřízeným.

Manažery lze obecně zjednodušeně dělit podle jejich orientace – buď jsou orientovaní na výkon a výsledky, anebo na lidi a mezilidské vztahy. Jedním ze stylů je autoritativní či autokratický styl, který je zaměřen na výsledky, nařizuje úkoly, vyžaduje od ostatních disciplínu a naprosto v týmu eliminuje lidské faktory. Na druhé straně je styl liberální. Tito manažeři dbají na dobré mezilidské vztahy a atmosféru na pracovišti, vskutku se zajímají o přání a potřeby každého člena svého týmu a k výsledkům se snaží dojít spoluprací. A mezi těmito styly se nachází styl demokratický, ten sice se svými podřízenými spolupracuje, ale nechává si rozhodovací pravomoci v konečných fázích. Manažerských stylů jistě existuje mnohem více, tyto tři jsou ale těmi nejvíce zmiňovanými.

### **9.3. Dělení manažerů**

Manažery lze dělit podle tří úrovní, a to, zdali patří do vrcholového managementu, středního managementu, či do prvoliniového managementu. Vrcholoví manažeři mají na starosti strategické záležitosti jako vytváření celkových cílů organizace, obchodního plánu a stanovování rozpočtů. Střední management odpovídá za provádění praktických kroků na cestě za cílem stanoveným vrcholovými manažery, odpovídají za tzv. taktiku. Prvolinioví manažeři přímo řídí zaměstnance a kontrolují je i jejich mezilidské vztahy a výkony.

### **9.4. Vývoj managementu**

V minulosti se s obdobami managementu setkali již před 20. stoletím, kdy prvními dobře organizovanými a řízenými jednotkami byly armády a církve.

Na přelomu 19. a 20. století bylo období klasického managementu, kdy bylo jasně dáno, kdo, co a jak bude dělat. Zavedla se pásová výroba a na základě snahy vyrobit co největší počet byla potřeba po zaměstnancích obrovská. Zaměstnávali se nejen profesionálové, ale i nekvalifikovaní a imigranti. Velkou roli v této době hráli Henri Fayol, Henri Ford i Tomáš Baťa, každý z nich totiž zavedl ve svých firmách nové přístupy k pracovním i organizačním záležitostem.

Ve 40. a 70. letech se začal hledat význam člověka ve firmě a začal se klást důraz na mezilidské vztahy na pracovišti a začaly se v potaz brát i lidské potřeby a přání.

V současnosti je situace taková, že převažuje nabídka nad poptávkou, velkou roli v životech lidí hraje marketing. Orientace trhu je teď na zákazníka a jeho potřeby. Díky vyspělým technologiím a jejich využití v marketingu jsou prodejci schopní zjistit nákupní preference každého člověka, a nabízet jim tak relevantní produkty či služby.

## **10. Tým**

Téměř každou organizační strukturu tvoří týmy lidí. Každý je vedený svým manažerem a má na starost v rámci podniku odlišné oblasti či projekty. V každém týmu jeho manažer musí řešit vybudování týmu, spolupráci i komunikaci mezi jednotlivými členy, konflikty, rozvoj členů, a i jak tým namotivovat k vykonávání své práce a k dosažení vynikajících výsledků.

### **10.1. Týmová spolupráce**

Díky znalosti typologie každého v týmu lze snáze delegovat úkoly a plánovat pracovní činnosti. Podle povahy úkolu lze stanovit toho zaměstnance, který má k jeho úspěšnému splnění největší předpoklady. Má-li manažer tyto informace sesbírané, může práci v týmu rozdělit takovým způsobem, aby jeho členové pracovali co nejefektivněji za využití svých silných stránek nejen pracovních, ale i těch osobnostních. Může také vytvářet skupinky, které se budou navzájem doplňovat a společně se jim podaří úkol vykonat.

### **10.2. Budování týmu**

Sestavení těchto týmů má na starosti právě jeho manažer, a to ve spolupráci s kolegy z oddělení lidských zdrojů neboli HR. Každý manažer si může stanovit na základě náplně pracovní pozice předpoklady a podmínky, které by potenciální budoucí zaměstnanec měl splňovat, aby byl schopný plnit své pracovní povinnosti. Manažeři by se zajisté měli aktivně účastnit pohovorů s lidmi, kteří by se mohli brzy stát součástí jejich týmu. Na mnohých pozicích je potřeba dbát na předchozí zkušenosti, získat na kandidáta reference od předchozích zaměstnavatelů či kolegů anebo si pro něj připravit zadání k vypracování během pohovoru, aby byl otestován na reálném projektu.

Každý manažer dle svého uvážení rozhoduje, do jaké míry bude dbát na mezilidské vztahy, zdali si u pohovoru nechá zjistit, jaký osobnostní typ kandidátovi odpovídá a jak se

hodí do již existujícího týmu. Nabere-li manažer do svého týmu příliš mnoho podobných lidí, budou v něm chybět kvality chybějících typů.

Týmy s velkou různorodostí typů budou při řešení problémů dosahovat závěrů daleko pomaleji (a bolestněji), ale s větší pravděpodobností udělají lepší rozhodnutí, neboť pokryjí více hledisek a přístupů k danému problému. Proto je užitečné, když je zajištěna co největší různorodost typů lidí v týmu.<sup>18</sup>

### **10.3. Komunikace v týmu**

Na základě složení týmu může manažer přizpůsobit svoji komunikaci vůči jeho členům. Preference lidí se bez pochyby projevují i ve způsobu jejich komunikace, v tom, jak sdělují názory, jaký projev od nich lze očekávat, jestli spíše naslouchají či kladou otázky a jaký typ komunikace ostatních jim vadí a jaký zase vítají. V rámci komunikace si podobné typy rozumějí, nastávají problémy u odlišných typů. Zná-li dopředu člověk typologii svého protějška, může mu zcela přizpůsobit způsob komunikace. Znalost charakteristických komunikačních specifik lze využít i při vyjednávání a snaze dostat protějšek na svou stranu.

### **10.4. Týmové řešení problémů**

K týmovému vyřešení problému je potřeba znát veškerá data, ze kterých problém vychází, co k němu vedlo a jaké má důsledky. Následně by měl tým společnými silami stanovit možnosti řešení. Každou z těchto možností je potřeba podrobit analýze, jaká jsou její pro a proti. V poslední řadě by se mělo posoudit, jaké následky bude mít rozhodnutí na lidi či vztahy mezi nimi. V každé z těchto čtyř fází vynikají jiné typologie, proto by manažer měl znát jejich přednosti a pověřit je provedením oné fáze, ve které budou na základě svých preferencí dobří.

### **10.5. Rozvoj členů týmu a jeho vedoucího**

Každý manažer by měl usilovat o neustálé rozvíjení členů svého týmu, obdobný zájem by o rozvoj měli mít i samotní zaměstnanci. Jak vychází i z osobnostní typologie, každý typ má svá slabá místa, na kterých potřebuje zapracovat. Učit se svým nedominantním dovednostem

---

<sup>18</sup> Crkalová, Riethof 2007, s. 142.

mohou od manažera, prostřednictvím kouče či dokonce od svých kolegů v týmu. Tento takzvaný peer coaching funguje na bázi dvou pracovníků pozorujících jeden druhého při práci a navzájem poskytujících si zpětnou vazbu. Mimo to se lze rozvíjet i samoučením a čtením odborných knih. Rozvíjí-li se člověk, situace, které ho doposud stresovaly či nebavily, ho mohou přestat děsit a začne se v nich cítit dobře či je dobře a bez znechucení začne vykonávat.

## **10.6. Motivace týmu**

Manažeři musí umět motivovat své lidi, aby si je nejen udrželi co nejdéle, ale i aby byli nadšení a zapálení do své práce, tudíž vykonávali práci s radostí a projevovalo se to i v týmovém duchu a na výsledcích. Motivace je úzce spjatá s charakterem pracovní náplně a úkolů, na kterých dennodenně jedinec pracuje. Roli hraje i to, jaký je manažer a jaká je ve společnosti organizační kultura.

Motivace přímo ovlivňuje výkon pracovníka, je tedy velmi přínosné, když si je manažer vědom toho, jaký vliv má osobnostní typ každého člena týmu na jeho motivaci. Každý vnímá motivaci v odlišných aspektech, které mu mohou být nabídnuty.

Mezi hlavní motivátory patří finanční ohodnocení, uznání či pochvala od nadřízeného, míra odpovědnosti, vztah s vedoucími společnosti, vize firmy, složení týmu a charakter pracovní náplně. Správná motivace by měla obsahovat informace o tom, co a proč mají zaměstnanci dělat a zpětnou vazbu. Zapojením zaměstnanců do rozhodovacího procesu se jim dává pocit, že jsou součástí a že je jejich názor důležitý. Dají se namotivovat slovy povzbuzení, nekáráním za omyly, ale považováním omylů za možnost se učit a podporováním je v jejich rozvoji.

Lidé jednoznačně nechtějí pracovat v nejistém a nestabilním prostředí, které je doprovázeno stresem a obavami. Vyslechnutí a konverzace s lidmi rozhodně nepřijdou na škodu. „Kdo pozorně naslouchá, motivuje. Kdo nenaslouchá, demotivuje.“<sup>19</sup>

## **11. Pracovní prostředí**

Stěžejní roli v této práci hraje i onen termín „pracovní prostředí“, jenž zaznívá i v samotném názvu. Pro účely této práce lze slovní spojení chápat jako prostředí tvořené z velké části

---

<sup>19</sup> Tamtéž, s. 140.

pracovními podmínkami nabízenými zaměstnavatelem zaměstnancům, mimo jiné sem patří i benefity a motivátory. Běžně je termín chápán odlišně.

Pracovní prostředí tvoří všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné činitele, které působí na zaměstnance (jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování) [...] <sup>20</sup>

Obvykle je tedy pracovní prostředí tvořeno i vzhledem místa vykonání práce, barvami, které jsou v prostorách použité, teplotou, která se v kancelářích udržuje a informacemi, zdali je tam čerstvý vzduch, ticho či klid a v jakých světelných podmínkách zaměstnanci pracují.

### **11.1. Pracovní podmínky**

„Pracovní podmínky jsou podmínky, v nichž je pracovní aktivita vykonávána, a které přímo či nepřímo výkon práce ovlivňují. Pracovní podmínky formují pracovní prostředí.“<sup>21</sup> Tyto podmínky mají vliv na motivaci zaměstnanců, odpovídají-li podmínky jejich potřebám, ve svém zaměstnání jsou spokojenější a pro práci nadšenější. Do těchto podmínek bez pochyby patří pracovní doba, míra organizovanosti pracovních činností, místo výkonu práce a nově velmi populární možnost home-office neboli práce z domova na dálku. Dále podmínky zahrnují i styl vedení neboli manažerský styl, možnost vzdělávání se a rozvoje, možnost kariérního postupu ve firmě, s jakým týmem pracuje, jak navzájem komunikují, způsoby hodnocení i dávání zpětné vazby a jaká atmosféra panuje na pracovišti.

### **11.2. Benefity**

V současnosti se neustále více zájemci o pracovní pozice zaměřují na benefity, které jim zaměstnavatel nabízí. Nejde již pouze o vyhovující pracovní podmínky, ale i co jim může organizace nabídnout navíc. Hojně nabízenými benefity HR odděleními různých firem jsou stravenkové karty, počet dnů dovolené, počet takzvaných sick days neboli dnů volna, kdy zaměstnanci nemusí do práce z důvodu zdravotní indispozice, již zmiňovaná možnost práce z domova, poskytnutí technologických pomůcek k práci (například pracovní telefon, pracovní počítač), příspěvek na penzijní pojištění či příspěvky na vzdělávání nebo sport,

---

<sup>20</sup> Šikýř 2016, s. 156.

<sup>21</sup> Šnýdrová 2021, s. 44.

nejčastěji ve formě Multisport karty. Zjednodušeně řečeno, vypadá to, že čím více benefitů je nabízených nad rámec, tím náchylnější je zájemce k přijetí práce. I mnoho nadnárodních korporací se snaží vytvářet co největší počet benefitů, aby si své stálé zaměstnance udržely a pro ostatní byly atraktivním místem, kde začít pracovat.

Do pojmu „pracovní prostředí“ lze tedy řadit nespočet faktorů, jež ovlivňují nejen motivaci zaměstnanců, ale i jejich výsledky, přístup k pracovním povinnostem, míru spokojenosti a u uchazečů o pracovní pozici, zdali nabízenou práci ve společnosti přijmou či nikoliv. Níže sepsaný seznam je stručným shrnutím, jaké faktory sem lze zařadit.

- Délka pracovní doby a její rozvržení
- Bezpečnost v práci
- Intenzita pracovních úkonů
- Míra zasažení práce do soukromého života
- Vztahy a atmosféra na pracovišti
- Finanční i nefinanční odměňování
- Manažerský styl nadřízeného
- Počet dnů dovolené a sick days
- Příspěvky od zaměstnavatele na vzdělání, sportování, cestování, penzijní pojištění atd.
- Místo výkonu práce
- Možnost kariérního růstu
- Možnost práce z domova

Je pro organizace velmi přínosné, když si nejen samotné vedení, ale i jejich HR oddělení a jednotliví manažeři napříč organizací uvědomují důležitosti těchto aspektů v životech jejich zaměstnanců. Nyní více než kdy jindy v minulosti se na tyto aspekty klade důraz a dokážou-li zaměstnancům nabídnout jedinečné podmínky a benefity, tedy optimální pracovní prostředí, tím větší šanci mají na udržení si zaměstnanců a na jejich spokojenost s prací.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 1. Úvod do praktické části

Praktickou část této bakalářské práce tvoří případová studie provedená na již existující pětičlenné hudební kapele. Tato studie slouží jako příklad, jak využít znalosti typologií v rámci již fungujícího týmu a jak z těchto informací nabývat vědomostí o tom, jak zapracovat na slabých stránkách jednotlivých členů týmu a jak znalosti může využívat manažerka týmu k uzpůsobení svého chování, a sice tak, aby se zvýšila spokojenost i efektivita. Tým jako takový je zprvu představen, nechybí ani představení každé členky zvlášť včetně jejích pracovních povinností v kapele.

Každá členka nejdříve vyplní dostupný MBTI test, aby zjistila svůj osobnostní typ. Na základě těchto poznatků je tým zanalyzován podle teoretické části této práce, zdali typologie osob odpovídá jejich pracovním povinnostem.

Následně jsou s členkami provedené individuální rozhovory, kterými se do větší hloubky zkoumají jejich názory na to, jak a proč se cítí v kapele, jaké aspekty jim vyhovují či jaké faktory je motivují k vykonávání svých pracovních povinností.

Po celkové analýze kapely a jejích členek jsou vyhodnocené silné a slabé stránky celkově týmu jako takového včetně příležitostí na změny a hrozeb, které mohou nastat v případě, že k žádným změnám nedojde.

Nakonec jsou navržena doporučení pro manažerku na základě získaných podnětů z MBTI testů a rozhovorů, jak uzpůsobit své chování podle znalosti typologií svého týmu. Jsou uvedeny konkrétní příklady, jak lze zapracovat na slabých stránkách týmu či jak se chovat ke každé člence. Posléze jsou vyhodnocené předem stanovené hypotézy podle získaných dat.

Nechybí ani obecné doporučení pro manažery, vedení firem či jejich HR oddělení na základě dat a úvaha nad tím, jaký přínos by mohl MBTI test pro praxi přinést, a to i s vědomím, že data budou více relevantní pro kulturní a kreativní pracovní sféru než pro tu korporátní, kde může být postoj k typologiím odlišný, a to z důvodu rozdílné firemní kultury i organizační struktury.

Na závěr jsou shrnuta veškerá zjištění této práce a jejich přínos pro manažerskou a personální sféru.

## **2. Metodika výzkumného šetření**

Pro účely této práce je vybrána případová studie na hudební kapele, a to z důvodu možnosti získání detailních informací od jednotlivých členek, a i zaručení proveditelnosti rozhovorů s každou členkou zvlášť na základě osobních kontaktů.

Důvodem pro výběr je mimo jiné i možnost otestovat a hovořit s již existujícím a spolupracujícím týmem lidí, tudíž pro něj mohou být zjištěná data přínosná a následná doporučení mohou být reálně využita v praxi k vylepšení pracovního prostředí.

Hudební kapela je na začátku obeznámena s tématem bakalářské práce a s vybranou metodikou výzkumného šetření. Po získání souhlasu od všech členek a po konzultaci s vedoucím práce dochází k dohodě, že tato metoda je jedinou využitou metodikou v praktické části této práce, a tudíž nastane menší odchýlení od původního zadání.

Po obeznámení jsou s členkami kapely domluvená data setkání, kdy se s nimi provádějí rozhovory a členky vyplňují MBTI testy. Setkání probíhají s každou členkou zvlášť, osobně face-to-face a za příslibu, že v práci následně nejsou uvedena jejich jména, avšak pouze pracovní pozice.

Členky jsou po úvodním přivítání a konverzaci k navození přátelské a důvěryhodné atmosféry opět obeznámeny s tematikou, kterou se tato bakalářská práce zabývá. Následně se pouštějí do vyplňování MBTI testu, aby zjistily, jaká osobnostní typologie jejich povaze sedí nejvíce a přečetly si i detailnější popis tohoto typu.

Pokračuje se rozhovorem o šestnácti předem připravených otázkách, přesněji okruhů, které mají být hlouběji prozkoumány. Všem členkám jsou položeny totožné dotazy, pouze u zakladatelky, která má v kapele manažerskou pozici, jsou některé dotazy pozměněny tak, aby odpovídaly jejím pracovním povinnostem.

Získaná data jsou později využita k analýzám v dalších částech praktické části, a to například k vytvoření doporučení pro zakladatelku a k posouzení hypotéz.

## **3. Představení týmu**

Jak je v předchozích částech zmíněno, dívčí kapela, která je v této práci analyzována, již několik let existuje. Byla založena zakladatelkou v roce 2017 jako individuální projekt. Po roce svého individuálního působení si k sobě zakladatelka pozvala další členku, v této práci následně uváděnou jako členka č. 1.

Po roce působení na scéně jako hudební duo si k sobě přizvaly třetí členku. Ta v tomto projektu vydržela pouze několik měsíců, než ji vystřídala dále v práci označovaná členka č. 2. Ta je součástí kapely i v současnosti, a tak kapelu tvoří zakladatelka a dvě členky. Všechny společně mají na starosti kreativní záležitosti spojené s hudební kapelou a veřejné vystupování.

Po několika měsících fungování jakožto hudební kapela o třech členkách si zakladatelka uvědomila, že se často místo tvorby věnuje administrativním a obchodním záležitostem. Rozhodla se tedy tím obohatit o dvě další členky, které se jí postarají o administrativní povinnosti, aby měla čas na tvorbu. Jedna z nich – později obchodní manažerka – má na starost obchodní záležitosti jako získávání nových kontaktů či udržování vztahů s různými hudebními manažery, festivaly a dalšími místy, kde může být kapela zaplacená za svůj výstup. Mimo jiné se stará o finance kapely, a to například ve formě žádostí o granty a příspěvků od státu či státních institucí a ministerstev. Pátá členka – neboli produkční – má na starost kapelu při konání hudebních akcí. Zajišťuje hladký průběh spolupráce mezi oběma stranami a řeší problémy za chodu.

Pro vysvětlení a uvedení na pravou míru ihned na začátku, hudební svět se v určitých aspektech velmi liší od korporátního světa. Členky kapely nejsou zaměstnané, avšak pracují na volné noze. Nejsou jim tedy nabízeny obdobné benefity jako v jiných firmách, jak je popsáno v teoretické části práce v podkapitole věnované benefitům. Jedná se o seskupení kamarádek, které se na bázi nadšení do hudebního projektu a jeho poslání rozhodlo v kapele působit a vykonávat zde určité pracovní úkony. Každá z nich je však zaměstnaná i jinde či se věnuje dalším například divadelním projektům, jelikož hudební kapela sama o sobě zatím tolik finančně nevynáší, aby se tím mohly všechny členky uživit. Také výraz manažerka je v hudební sféře chápáno lehce odlišně. Hudební manažeři mají často na starost kapelu a její jednotlivé členy, řeší finance, smlouvy a shánějí kšefty. Ne vždy mají tito manažeři ono poslední slovo a řídí hudební kapelu. Tento případ není výjimkou, manažerka řeší své obchodní a finanční záležitosti, za to její přímou nadřízenou je zakladatelka kapely, která provádí ve všech ohledech finální rozhodnutí a má tedy manažerské povinnosti.

### **3.1. Zakladatelka**

Stěžejní roli v hudební kapele hraje bez pochyby její zakladatelka. Jelikož se jedná o menší uskupení, které je ještě volnočasové, ze zakladatelky se tak stává vystupující, skladatelka písní, manažerka, osoba odpovědná za sociální sítě i marketing, účetní i administrativní pracovnice. Vždy koná finální rozhodnutí o všech záležitostech a dbá na to, aby vize, se kterou kapelu zakládala, byla neustále podporována dalšími kroky. Zakladatelka je také tváří kapely, hlavně z důvodu, že se ze začátku jednalo o její samostatný hudební projekt.

Stručně popsat pracovní úkony zakladatelky není nejjednodušší k realizaci. Jedná se o pozici vsutku různorodou a pestrou. Cokoliv by člověka mohlo napadnout ve spojení s vedením hudební kapely, má zakladatelka na starost. Vymýšlí vzhled i obsah alba, vizuální identitu kapely na sociálních sítích, vybírá lidi do kapely i ke spolupráci, řeší finanční ohodnocení i rozesílání peněz, uzavírá smlouvy, žádá o granty a navazuje kontakty s dodavateli a místy konání kulturních akcí.

Jelikož toho má na starosti zakladatelka opravdu mnoho, je potřeba, aby uměla delegovat pracovní činnosti dalším, aby nebyla zahlcena těmito administrativními úkony a měla stále čas se věnovat hudbě a tvůrčí činnosti s ní spojené.

### **3.2. Členka č. 1**

Rozdělí-li se kapela na dvě části, dalo by se říct, že se skládá z tvůrčí části a z části administrativní. Právě do té tvůrčí a kreativní roviny lze přiřadit členku č. 1.

Mezi její pracovní povinnosti patří právě tvůrčí skladba nových písní, a to jednak beatů, jednak textů. Dále do kapely přináší nové možnosti projektů a spoluprací s dalšími hudebníky či umělci obecně. Nemalou roli hraje i koncertování a veřejné vystupování, například ve formě rozhovorů s médii.

### **3.3. Členka č. 2**

Téměř zcela obdobnou pracovní pozici má členka č. 2, zjednodušeně řečeno, tvoří a vystupuje na veřejnosti. Toto trio tvořené zakladatelkou a členkami č. 1 a č. 2 lze označit za tváře kapely a její kreativní složku. Jelikož si s kapelou lidé asociují právě tyto tři členky, je nutné, aby na veřejnosti působily příjemně a v souladu s hodnotami hudební kapely. V branži by si měly být schopné s kolegy ze scény udržovat důstojné vztahy.

### **3.4. Obchodní manažerka**

Na druhé straně kapelu tvoří i ta pro veřejnost tolik nezajímavá složka administrativní. Je složená z obchodní manažerky a produkční kapely.

Obchodní manažerka je odpovědná za všechny aspekty spojené s financemi. Jde nejen o určování výše finanční odměny za jednotlivá vystoupení a jejich zprostředkování mezi organizátory akce a kapelou, ale i o získávání finančních prostředků k nastartování nových projektů v kapele či k tvorbě nového hudebního alba. Do jejích pracovních úkolů patří zajisté i povinnost fundraisingu, kdy se kromě dotací a grantů od státních institucí snaží získat finanční podporu i od soukromníků.

Další agendou obchodní manažerky je navazování vztahů s novými organizátory kulturních akcí jako jsou hudební festivaly, s manažery dalších umělců a celková propagace kapely u lidí či organizací, se kterými by mohla být navázána následně spolupráce.

Obchodní manažerka řeší i jednotlivé zakázky, bukuje kapelu na různé akce podle jejich kalendáře a domlouvá jim kšefty. Určuje si s druhou stranou podmínky spolupráce, finanční honorář a komunikuje požadavky kapely na technické vybavení. V případě zájmu o spolupráci je obchodní manažerka tou první osobou, se kterou se komunikuje.

### **3.5. Produkční**

Posledním článkem kapely je produkční, která navazuje na práci obchodní manažerky. Osobně objíždí s kapelou každou akci a stará se o ně na místě konání kulturní akce, je takovým mezičlánkem mezi pořadatelem a kapelou. V případě neshod je na místě řeší za chodu a tak, aby kapela měla k vystupování vyhovující podmínky. Produkční kapele zajišťuje i dopravu na místo konání, účastní se zvukových zkoušek, a i samotného koncertu.

Plánuje-li kapela hudební akci svépomocí, například křest nového alba, má celou akci na starosti především produkční. Od výběru místa konání přes komunikaci s dodavateli až po tvorbu obsahu akce.

Produkční má na starosti i kapelový e-shop a s obchodní manažerkou spolupracuje na žádostech o granty či dotace.

## 4. Rozhovory

Jak již výše práce zmiňuje, s každou členkou hudební kapely je proveden osobní rozhovor složený ze dvou částí. V první části setkání jsou členky požádány o vyplnění MBTI testu o osmačtyřiceti dotazech dostupného na internetu viz. příloha č. 1, a sice za účelem zjištění jednotlivých typologií každé z nich k následnému vyhodnocení, zdali jejich typologii odpovídá charakter pracovních činností.

Po vyplnění testu a zjištění své typologie osobnosti je každé člence položeno šestnáct otázek viz. příloha č. 2 týkajících se jednak obecné znalosti MBTI testů, jednak jejich názorů na vztahy v týmu, motivátory a další s prací spojené okruhy. Všech pět členek hudební kapely odpovídá na totožné otázky. Jedinou výjimkou jsou dvě otázky v rozhovoru se zakladatelkou, které se ostatních doptávají právě na nadřízenou. Jí je tedy jedna otázka uzpůsobena z druhé strany, tedy z pohledu nadřízené a jedna je zcela vynechána viz. příloha č. 3.

### 4.1. Výsledky první části

Výsledné typologie osobností v kapele jsou následující:

- Zakladatelka je INFP patřící do skupiny idealistů
- Členka č. 1 je ENFJ patřící do skupiny idealistů
- Členka č. 2 je INFP patřící do skupiny idealistů
- Obchodní manažerka je ENTJ patřící do skupiny racionalistů
- Produkční je ISFJ patřící do skupiny strážců

#### 4.1.1. Analýza týmu podle typologií (v souvislosti s pracovní pozicí)

##### 4.1.1.1. Zakladatelka

Zakladatelce hudební skupiny v testu vyšla typologie INFP. Přestože by této pozici s mnoha manažerskými odpovědnostmi více odpovídala preference extraverte, zakladatelka díky svému kognitivnímu stylu NF umí aktivně vyhledávat kontakty a díky preferenci introverte vždy promyslí své názory a pocity před tím, než je vyřkne týmu. Jedná se o manažerku, která

ve velké míře dbá na své pracovníky i jejich potřeby, vítá diskuze a umí svůj tým nadchnout a motivovat.

Tento typ spadá do skupiny idealistů, tedy lidí, kteří do svých týmů přinášejí harmonii, jsou empatičtí a skutečně se o druhé zajímají, snaží se jim pomoci a podporují je. Jedná se také o typ intuitivní s převahou citění, který v manažerské pozici vítá osobní vztahy na pracovišti a vyhledává inovace a změny. Za to od svých pracovníků i okolí očekávají chválu a ocenění. Díky intuici vidí souvislosti mezi věcmi a umí pracovat i na několika úkolech najednou. Preference citění se projevuje kladením důrazu na mezilidské vztahy i během rozhodovacího procesu. Jako INFP neustále tíhne po excelentních výsledcích. Nejsilnější je v kreativní činnosti. Vždy svůj tým podpoří k tomu, aby došel k cíli.

Hrozí u ní však ztracení pojmu o čase, ignorování zavedených postupů, nesystematická práce a v případě, že se na někoho zlobí, tak i izolace od ostatních. Jelikož je její rozhodování spíše subjektivní nežli objektivní, můžou ji do velké míry ovlivňovat názory druhých či někomu v týmu může nadržovat. Její spontánnost a touha po inovacích může vést k oddálení se od původního plánu.

#### **4.1.1.2. Členka č. 1**

Další článkem hudební kapely je členka č. 1, které v testu vyšel typ ENFJ. Díky své extraverci je členka velmi společenská a živá, mimo to má také mnoho přátel a kontaktů. Nedělá jí problém navazovat i nové kontakty, což se jí ve své práci velmi hodí. Opět se jedná o intuitivní typ s převahou citění, který lze zařadit do skupiny idealistů.

Člence č. 1 je převahou usuzování bližší systematická práce, a to úkol po úkolu. Vítá inovace, avšak nemá ráda nečekané změny a situace. Písmenko F v jejím typu svědčí o tom, že si zakládá na mezilidských vztazích a díky intuici vidí celkový obrázek a souvislosti. Do týmu přináší přátelskou atmosféru, dobrou energii a díky svým komunikačním dovednostem je spolupráce s ní bezproblémová. Na ostatních si nejvíce váží jejich jedinečnosti a přínosu. V druhých vidí potenciál a dává jim podporu i odhodlání dojít k cíli. Její extraverce z ní dělá osobu jako vyšitou na poskytování rozhovorů a na veřejné vystupování před davu lidí.

Někdy však upřednostňuje svou touhu po harmonii nad doděláním úkolu. Její práce je nekonzistentní, střídají se u ní vlny energie a vyčerpání. Stěží se odprošťuje od svých vlastních představ a hodnot. Potřebuje znát veškeré informace dopředu, aby se mohla

připravit na různé scénáře. Spontánnost a rychlé reagování na věci kolem nemusí tedy být její nejsilnější stránkou.

#### **4.1.1.3. Členka č. 2**

Člence č. 2 v testu vyšel totožný osobnostní typ jako zakladatelce skupiny, tedy intuitivní typ s převahou citění INFP patřící do idealistů. Na své pracovní pozici může benefitovat převážně ze schopnosti silné kreativní činnosti a z nadšení pro věci. Jelikož patří do tvůrčí části týmu, její osobnostní typ sedí její pracovní pozici.

Jako INFP má tendenci neustále vymýšlet nové věci, na pracoviště přináší harmonii a zcela se vyhýbá jakýmkoliv konfliktům v týmu. Vyžaduje mít v práci osobní vztahy, svým kolegyním fandí a nabízí ve všech případech pomocnou ruku. Je odhodlaná dojít do cíle a nedělá jí problém pracovat na více úkonech ve stejnou chvíli.

Její introverze jí však může ztěžovat práci, když jde o veřejné vystupování a poskytování rozhovorů. Platí u ní tytéž hrozby jako u zakladatelky, tedy nesystematičnost, převaha subjektivity nad objektivitou a opomíjení zavedených postupů.

#### **4.1.1.4. Obchodní manažerka**

Obchodní manažerke vyšel v testu osobnostní typ ENTJ, což je typ intuitivní s převahou myšlení patřící do racionalistů. Opět se jedná o typ velmi společenský a plný energie. Z její extraverze naprosto vyhovuje pracovní pozici velký počet kontaktů a přátel, snadné navazování nových kontaktů a konverzací s lidmi. Jakožto osobě zajišťující kšefty u různých dodavatelů a organizátorů akcí se jí tyto vlastnosti velmi hodí.

Je jedinou v hudební kapele, která má převahu myšlení nad citěním, rozhoduje se tedy objektivně a tak, že zváží veškeré výhody, nevýhody i možné následky. Vyžaduje logická odůvodnění, dbá na spravedlnost a příliš neklade důraz na mezilidské vztahy v týmu. Jako racionalista touží po dokonalosti a neustále přichází s novými postupy, za to není příliš empatická a jako typ NT není trpělivá, pečlivá a ani nedbá na detaily. Nutně po svém boku potřebuje někoho s typologií, kde převažují smysly nad intuicí.

Jedná se o rozenou velitelku, která má potřebu mít vše a všechny pod kontrolou. Mohou tedy nastat problémy se zakladatelkou, která má větší pravomoci než ona. Jako ENTJ má tendence přehlížet potřeby ostatních, rychle je odsuzovat a nechválit je za jejich práci,



což je na její pracovní pozici velkou hrozbou, která může vést k interním problémům v týmu. Je totiž obklopená lidmi, kteří potřebují za dobře vykonanou práci slyšet pochvalu a kteří velmi dbají na osobní vztahy.

#### **4.1.1.5. Produkční**

Poslední člene kapely, kterou je produkční, v testu vyšel smyslový typ s převahou citění v IS kvadrantu ISFJ. Jedná se o takzvaného strážce, který je nejodpovědnější osobou v týmu, je vždy na všechny možné scénáře připraven a klade důraz na dodržování pravidel, termínů odevzdání i plánů. To zcela odpovídá pracovním povinnostem, které produkční má.

Je jedinou, u které převažují smysly nad intuicí, je tedy na rozdíl od ostatních zaměřená na detaily, bravurně organizuje, její práce je precizní a dotahuje své úkoly do konce. Je stěžejní kolegyní obchodní manažerky, která k sobě potřebuje osobu s preferencí smyslů. Taktéž je zaměřená na mezilidské vztahy v týmu, umí nejen najít chyby a odstranit je, ale i řešit různé problémy. Jakožto ISFJ dbá na hladké spolupráce v týmu, cítí za sebe i za celý tým odpovědnost, stará se o druhé a je loajální.

Na druhou stranu ji stresují abstraktní a nejasné myšlenky či neočekávané situace a nevidí tak jako její kolegyně celkový obraz. Nejsou-li jí poskytnutá fakta k přesvědčení, je tvrdohlavá a neústupná vůči změnám, což by mohlo vést ke konfliktům v týmu, který změny vítá a aktivně vyhledává.

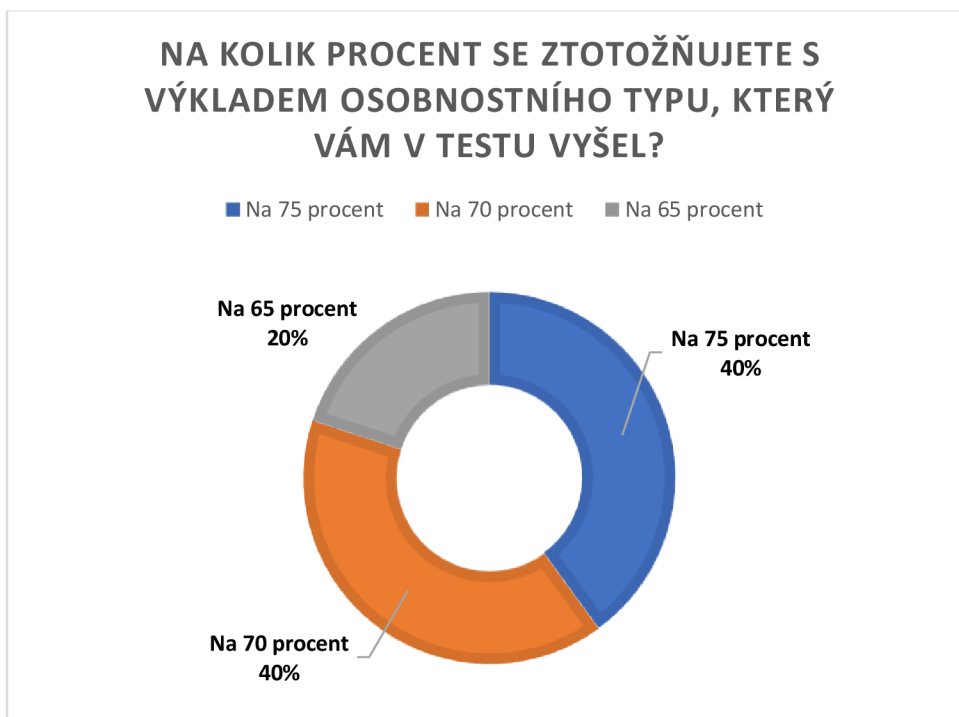
## **4.2. Výsledky druhé části**

Jednotlivé osobní rozhovory jsou po souhlasu s členkami nahrávány a následně ze záznamu přepsány viz. příloha č. 4.

Z osobních rozhovorů vychází najevo, že všechny členky již znají termín MBTI test, a to z gymnázia, z doslechu i z internetu.

Čtyři z nich již v minulosti test vyplnily a jedné z nich v testu vyšel i teď totožný typ, jedna si na předešlý výsledek nemůže vzpomenout a dvěma se jejich výsledný typ liší od toho minulého, a to však pouze v jednom písmenu.

Všechny se se svým typem ztotožňují nad 60 %, nejvyšší procento totožnosti činilo 75 %. Členky se shodují na tom, že v popisu typologie vždy nachází určitou část, která pro jejich osobu nebyla zcela výstižná.



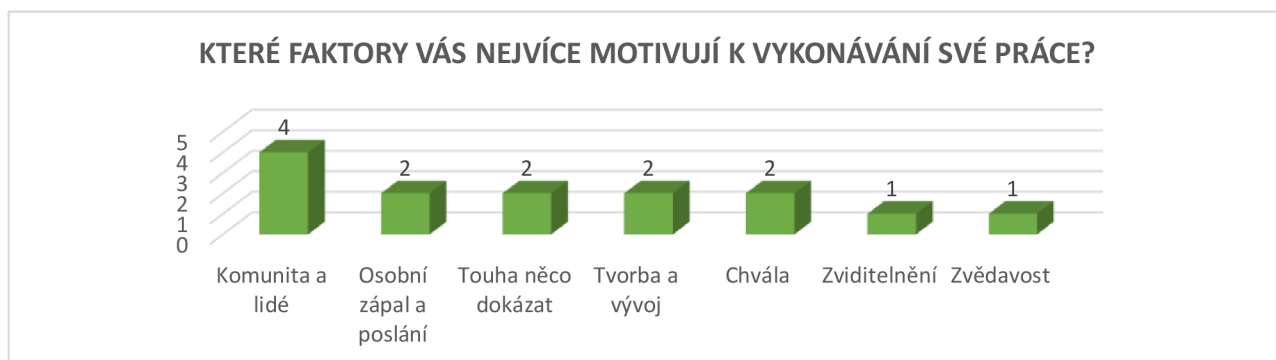
Obrázek 6: Graf znázorňující ztotožnění členek se svým výsledným typem

Celá kapela souhlasí s tím, aby byly typologie využívány zakladatelkou během rozhodování, avšak pouze za předpokladu, že je bude využívat jako pomůcku, a nikoliv se jimi bude řídit bez předchozí diskuze.

Při řešení ideálního místa k výkonu práce nejvíce zaznívají popisy jako nekomerční prostředí, příjemné, pohodlné, bez studených světel, nejlépe s hezkým výhledem, odhlučněné a s dobrou kávou.

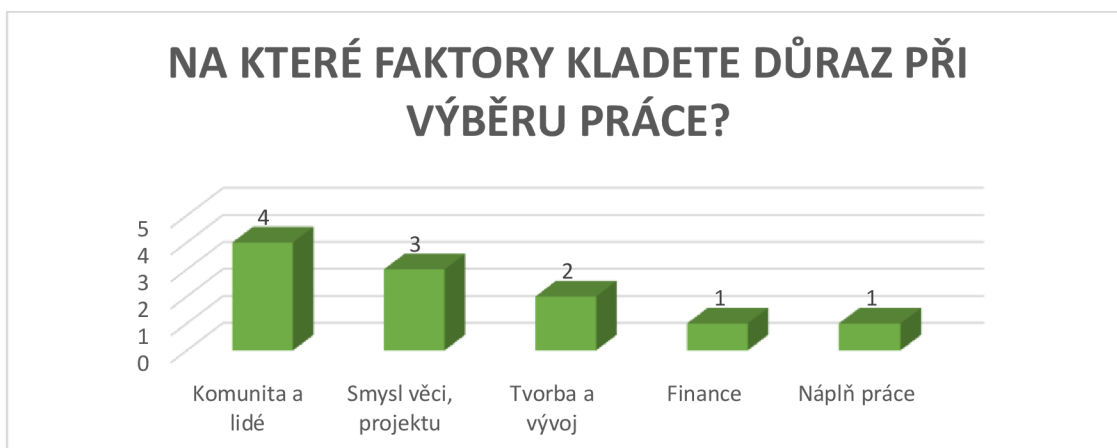
Členky kapely se shodují i na tom, že jsou spokojené se vztahy v týmu i s nadřízenou, a to díky faktorům jako přátelství, vzájemná podpora a pomoc, bezpečí, otevřenost, možnost debat a vyslyšení názorů nadřízenou. Kapele spíše vyhovuje práce samostatná s následným setkáním.

Co se týká motivátorů, tam nejvíce zaznívá komunita lidí, osobní zápal, a i finance.



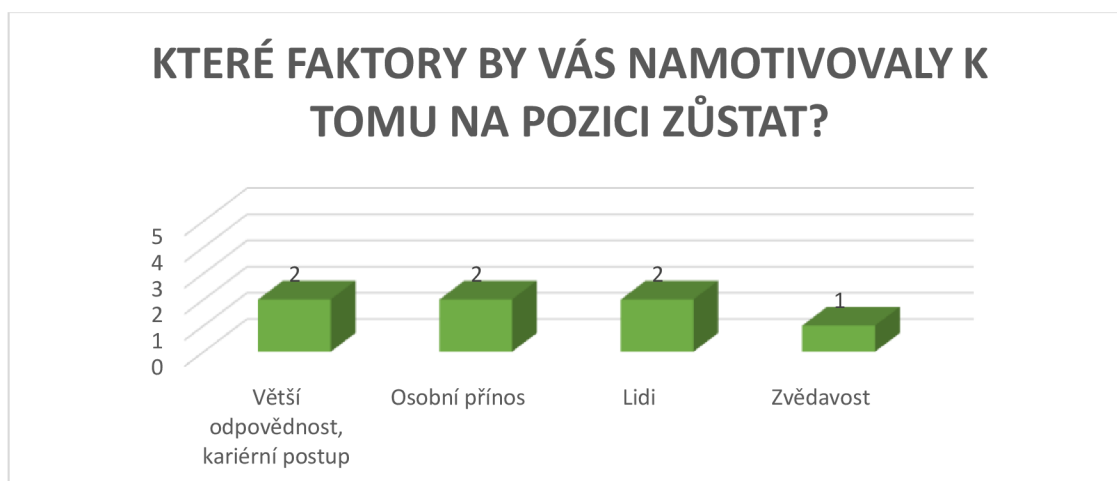
Obrázek 7: Graf znázorňující motivátory členek kapely

U faktorů ovlivňujících výběr práce či spolupráce opět nejvíce zaznívá lidský faktor a smysl či hodnoty projektu anebo firmy.



Obrázek 8: Graf znázorňující faktory, na které členky kladou důraz během výběru práce

V případě potřeby přemluvit je k tomu zůstat součástí kapely by na ně nejvíce fungovaly opět faktory jako jsou lidé či možnost kariérního postupu.



Obrázek 9: Graf znázorňující faktory, které by členky namotivovaly k tomu na své pozici zůstat

#### 4.2.1. Analýza týmu podle rozhovorů (v souvislosti s pracovním prostředím)

##### 4.2.1.1. Zakladatelka

Zakladatelka se s MBTI testem již setkala na gymnáziu, v minulosti jí vyšel typ ISFP a až nyní teprve INFP, se kterým se ztotožňuje na 75 %. Myslí si, že jí znalost své typologie pomáhá k pochopení sebe samotné, avšak má pocit, že ji to v mládí formovalo a také ji to škatulkovalo. Své znalosti typologie již někdy aplikovala v praxi.

Jakožto zakladatelka s manažerskými povinnostmi by uvítala využití MBTI typologií v kapele, avšak nectila by je na sto procent. Spíše by chtěla v týmu otevřít diskuzi nad hranicemi a potřebami každé členky.

Na dotaz ohledně ideálního místa výkonu pracovních povinností odpovídá, že se jí nejlépe pracuje v tichém prostředí bez bílého světla a uvítala by, kdyby kapela měla ateliér a prostor přímo určený k práci. Nepotřebuje-li zrovna kreativně tvořit, tak jí nevádí pracovat i v okolí pracujících lidí.

Sebe samotnou popisuje jako manažerku orientovanou na mezilidské vztahy, která se snaží o kompromisy a umí zároveň delegovat práci. Zakládá si na tom, že je transparentní ve všech ohledech týkajících se kapely, vítá diskuze a názory od svého týmu. Následně tyto myšlenky procedí a provede finální rozhodnutí za celou kapelu.

Nejvíce ji motivuje k vykonávání své práce její osobní zápal pro projekt, dále mezi své motivátory zařazuje komunitu, a i finanční stránku. Při výběru práce či spolupráce klade důraz na smysl daného projektu a zdali jí bude nabídnuta práce v kreativním prostředí. Ve své práci by ji udrželi převážně lidé, ale i kontinuita projektu. Je otevřená provádět změny a překonávat tím krize.

#### **4.2.1.2. Členka č. 1**

Členka č. 1 se již s MBTI testem setkala, a to z doslechu, avšak si nepamatuje, jaký typ osobnosti jí v minulosti vyšel. Se svým výsledným typem se ztotožňuje na 65 %, díky testu si uvědomuje více svého chování, a i znalosti aplikovala v reálných situacích. Využití MBTI typologií v kapele již zaznamenává a vítá ho.

Nejlépe se jí pracuje v prostředí, které je nastavené k tvorbě a nic ji tam neruší. Nejradši se vždy doma připraví a následně teprve pracuje v týmu. Sama se označuje za velmi vztahovou, a proto, kdyby si s nějakou ze svých kolegyní nevyhovovaly, tak by nastal problém. Momentálně jí však vztahy v týmu zcela vyhovují. Na vztahu s nadřízenou si nejvíce váží toho, že má prostor vyjadřovat své názory, že ji vždy vyslechne a je součástí rozhodovacího procesu.

K vykonávání svých pracovních povinností ji nejvíce motivuje osobní přispění k dobru kapely, následně i tým lidí a energie, která v týmu panuje. Svě práce vybírá dle lidí, vize projektu i financí. Nadřízená by ji přesvědčila k tomu zůstat v kapele racionálními důvody ohledně jejího osobního přínosu pro kapelu.

#### **4.2.1.3. Členka č. 2**

Posledním článkem kreativní části kapely je členka č. 2, která se s MBTI testem v minulosti seznámila skrz kamaráda. Dříve jí vyšel typ ENFP, teď se její typ liší, a sice prvním písmenem, kterým je teď I neboli introverze. S typem INFP se ztotožňuje na 70 %. Znalost své typologie jí pravděpodobně v minulosti pomohla k pochopení několika okolností, avšak ji v praxi ještě neaplikovala. Vnímá tyto typologie jako dobrou pomůcku, tvrdí však, že je nelze brát jako šablony.

Jako ideální místo k vykonávání své práce uvádí nekomerční prostor, kde by jí bylo pohodlně, příjemně a kde by mohly být s kolegyněmi o samotě. Vztahy napříč týmem popisuje kladně, je ráda, že tam panuje kamarádské pouto a práce je sekundárním důvodem jejich přátelství. Na její nadřazené jí vyhovuje, že je průbojná a celou kapelu vede. Cítí se zahrnutá v rozhodovacích procesech.

Mezi své motivátory řadí přesah její práce, možnost tvorby a vyvíjení se, práce s inspirativními lidmi a společná setkání jí vždy namotivují pracovat i o samotě. Práce vybírá podle možnosti posunu profesionálního i osobního, stupně výzvy a lidí. Nechala by se přesvědčit k zůstání v kapele na bázi lidské stránky a kdyby ji někdo poprosil o pomoc.

#### **4.2.1.4. Obchodní manažerka**

Obchodní manažerka se s MBTI již také setkala, a to na střední škole. V minulosti však test ještě nevyplnila. Se svým typem ENTJ se ztotožňuje na 70 % a znalost jí trochu pomáhá k pochopení své osoby, avšak své znalosti zatím neaplikovala v praxi. Je toho názoru, že by se MBTI testy nadřazenou měly využívat pouze do určité míry, určitě by se na ně ale zakladatelka neměla upínat.

Její práce je nejefektivnější, když pracuje v týmu a někde mimo svůj domov, potřebuje být mezi lidmi. Dbá i na pohodlí daného místa. Vztahy v kapele označuje za velmi přátelské, dokonce uvádí za hrozbu své stěhování z Prahy do Brna, které by mohlo ovlivnit jejich spolupráci. S nadřazenou se občas ocitnou v konfliktnějších situacích, a to proto, že by obchodní manažerka uvítala více odpovědnosti a má tendenci vést kapelu jako takovou. Vítá však otevřenost svých kolegyně a všelijaké debaty.

Nejvíce ji motivuje její osobní nadšení pro kapelu a následně zviditelnění kapely, ale i sebe. Touží po získání pochval a ocenění od lidí kolem. Práci vybírá podle atmosféry

týmu a celkové povahy projektu či firmy. Zakladatelka by si ji opět získala na svou stranu v případě zájmu o odchod z kapely poskytnutím více odpovědností a možností kapelu vést.

#### **4.2.1.5. Produkční**

Produkční kapely se s MBTI testem setkala již dříve na internetu a vždy jí vyšel totožný typ, s jehož popisem souhlasí na 75 %. Znalost své typologie jí pomáhá k většímu pochopení svého chování, a dokonce už znalosti aplikovala v praxi na druhých. Uvítala by, kdyby zakladatelka začala využívat typologie, avšak sdílí podobný názor jako její kolegyně, a to, že se o typologie nelze na 100 % opírat a je důležité o nich otevřít konverzaci.

Je nejvýkonnější v tichém prostředí a spíše, když pracuje sama, a nikoliv v týmu. Atmosféru a vztahy v kapele označuje za velmi přátelské a je ráda za to, že může přispět k finálním rozhodnutím. Dále je vděčná za pocit bezpečnosti, který v týmu má a také za otevřenost a rovnocennost názorů. Preferuje být vždy předem připravená na pracovní schůzky se zbytkem týmu.

K vykonávání své práce ji motivují vztahy v týmu, možnost kariérního posunu, být součástí projektu, výzvy i osobní pocit či touha někomu pomoci. Práci vybírá hlavně podle lidí, ale i náplně a charakteru projektu či společnosti. V případě, že by chtěla opustit kapelu, přesvědčil by ji zůstat kariérní postup, obohacení pracovních povinností a znovu vidět smysl existence kapely.

### **4.3. Celková analýza týmu**

Na základě získaných dat z rozhovorů i MBTI testů lze hudební kapelu zanalyzovat jako takovou, a to jednak jejich celkový názor a postoj vůči aspektům vztahujícím se k typologiím osobnosti, jednak jejich silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby, kterým mohou potenciálně jako kapela jednou čelit.

Odvíjejíc se od jejich typologie, typy jednotlivých členek spíše odpovídají jejich pracovním pozicím. Jedná se o kapelu, v níž drtivě převažuje intuice nad smysly a citění nad myšlením. Sice v menším poměru, ale stále převažuje i introverze nad extraverci a usuzování nad vnímáním. Velmi je tedy spojuje jejich zaměření na mezilidské vztahy a na atmosféru v týmu. Rozhodují se převážně subjektivně nežli objektivně, pouze jedna členka je objektivní. Také více členek v týmu touží po inovacích, za to jednu z členek tyto změny stresují. Dvě členky mají zcela totožný typ. V kapele jsou však zastoupené veškeré

preferance, takže se mohou členky navzájem doplňovat, slabé stránky jedné jsou zase silné stránky jiné.

Vycházejíc z jejich osobních rozhovorů, všechny členky již znaly termín MBTI test a uvítaly by využití znalosti typologií během rozhodování manažerky, ale pouze za podmínky, že se na ně nebude stoprocentně upínat a spíše otevře konverzaci nad celou tematikou. Z odpovědí vychází najevo i jaké místo výkonu práce členkám vyhovuje nejvíce, je jím tedy nekomerční odhlučněný prostor přímo určený k práci, kde nejsou studená světla, je tam pořádek a pohodlný nábytek. Nejlépe, aby byl rozdělený na dvě místnosti, kdy jedna je určená pro individuální práci v tichosti a jedna je dedikovaná společnému tvoření, schůzkám a poradám.

Kapela je spokojená jednak se vztahy napříč týmem, jednak se vztahem s nadřízenou. Shodují se jejich odpovědi, kde zmiňují, že jsou hlavně kamarádky do života a na tom jim záleží, protože se díky tomu cítí v kapele příjemně a bezpečně. Také se cítí být součástí rozhodovacího procesu manažerky, jsou rády, že jsou vyslyšené a oceňují možnost být naprosto otevřené. Vztah se zakladatelkou popisují jako vyhovující, ctí si toho, že kapelu vede a je průbojná, oceňují u ní i neustálé diskuze a konverzace. Pouze jedna členka se se zakladatelkou občas ocitne v konfliktní situaci, a to kvůli touze po větší odpovědnosti a tendenci zaujmout vedoucí roli.

Co se týká formy práce, dvěma vyhovuje samostatná práce obohacená společnými setkáními jednou za čas, dvěma zase možnost připravit se doma před sešlostí. Jedna členka nezládá pracovat doma a musí vždy vyrazit do nějakého ruchu, preferuje práci v týmu.

Nejčastěji zmiňované motivátory jsou lidé a komunita, osobní poslání či zápal, dokázat něco sobě samotné, touha tvořit i pochvaly.

#### **4.3.1. SWOT analýza**

Mezi členkami panuje převážně pozitivní názor na fungování kapely jako takové. V mnoha aspektech se členky shodují a nenarážejí v praxi na reálné problémy. Přesto však z dat vychází najevo několik hrozeb, kterým by mohla kapela v budoucnu čelit. Mimo jiné jsou níže popsány i slabé a silné stránky, a i příležitosti ke změnám v kapele, které mohou vést k optimalizaci pracovního prostředí. Následující SWOT analýza kapely je z pohledu jejího interního fungování a je vyvozena z výsledků MBTI testů i z odpovědí v rozhovorech.

Tabulka 1: SWOT analýza z pohledu interního fungování hudební kapely

<p style="text-align: center;"><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Důraz na vztahy, silné přátelství</li> <li>○ Osobní zápal a cit ke kapele</li> <li>○ Otevřenost, transparentnost, sdělování názorů</li> <li>○ Fungující rozdělení úkolů</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Subjektivita nad objektivitou</li> <li>○ Práce v bytech</li> <li>○ Rozlétané, málo společných setkání</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pořídít ateliér</li> <li>○ Pravidelnější setkávání</li> <li>○ Školení a teambuildingy</li> <li>○ Chválit se navzájem</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kapela upozaděná</li> <li>○ Neefektivita kvůli chybějícím prostorům</li> <li>○ Rozhádání se</li> <li>○ Přepřacování či vyhoření zakladatelky</li> <li>○ Konflikty mezi obchodní manažerkou a zakladatelkou</li> <li>○ Odstěhování obchodní manažerky</li> </ul>

Za silné stránky v této kapele lze uvést jejich důraz na přátelství a celkově vztahy na pracovišti. Každá členka má ke kapele určitý cit a nechybí jí ani velké nadšení pro celkový projekt. Zakladatelka klade důraz na vytvoření prostředí, kde mohou otevřeně sdílet své názory a kde se nic před nikým neskrývá, což všechny členky oceňují. V neposlední řadě jim funguje i způsob, jakým jsou rozdělovány úkoly.

Mezi slabé stránky lze zařadit převahu subjektivního rozhodování nad tím objektivním, práci v bytech, která žádné člence nevyhovuje. A také fakt, že kapela není pro jedinou členku primární prací, všechny pracují i jinde či na jiných projektech. Z toho důvodu členky často řeší jiné záležitosti a kapela je často upozaděna.



Z toho lze vyvodit hned několik příležitostí, jako stěžejní je pronajmutí ateliéru, který bude dedikován tvorbě a v němž se budou pravidelně setkávat. Dále by se členky mohly účastnit různých školení a teambuildingů, které jsou detailněji popsány v následující kapitole. Taktéž důležité je, aby se členky začaly navzájem více chválit.

Hrozby, které by mohly nastat v případě, že nedojde k žádným změnám, zahrnují neefektivitu a stagnaci kapely, když se neseženou vyhovující prostory k práci. Také by mohlo dojít k tomu, že se nějaké členky mezi sebou rozhádají a tím nastane v kapele velmi nepříjemná situace, zvláště když všem tolik záleží na vztazích na pracovišti. Může se stát, že bude kapela natolik upozaděná na úkor jiných pracovních povinností, že zanikne. Další hrozbou je i vyhoření či přepracování zakladatelky, na té celá kapela stojí a nemá zcela svoji zástupkyni, proto by s jejím odchodem nejspíš skončila i existence kapely. Mohlo by dojít i k častějším či větším konfliktům mezi zakladatelkou a obchodní manažerkou, která velmi touží po vedoucí pozici. V neposlední řadě je pro kapelu hrozbou i odstěhování obchodní manažerky do jiného města, to může vést k ukončení spolupráce a nutností najít novou obchodní manažerku.

## **5. Doporučení pro hudební kapelu**

Vycházejíc z dat získaných touto prací lze kapele poskytnout několik doporučení, která by mohla vést k větší efektivitě týmu a zároveň tým navedla k tomu pracovat i se svými slabšími stránkami a vylepšovat se tedy v ohledech, v nichž tolik neexceluje.

Obecná doporučení pro kapelu jsou již zmíněna v rámci SWOT analýzy, a to nalézt prostor, který by sloužil jako ateliér k tvorbě individuální i týmové. Všechny členky by se měly podílet na zařízení tohoto prostoru, celému tomuto procesu může předcházet společná diskuze nad tím, kde by se ateliér měl nacházet a jaké prvky by v něm každá chtěla mít, aby výsledný prostor vyhovoval všem členkám. Po získání prostoru by se měly domluvit na pravidelných schůzkách, kdy se všechny členky potkají a budou společně pracovat a tvořit.

Dalším doporučením je najít si čas i na to, kdy mohou být čistě kamarádky a kdy spolu nemusí řešit práci. Tím pádem se nebudou rozptylovat během pracovních schůzek osobními záležitostmi a přes to udržely silné kamarádké pouto napříč kapelou. Může se jednat přímo o teambuildingy s předem vybranou aktivitou či o menší neformální setkání, kde se i tak posilní vztahy.

Co se týká jejich slabých stránek na základě typologií zastoupených v kapele, členky by se měly účastnit i školení, která by jim napomohla k tomu na svých slabinách zapracovat a zlepšit se v daných ohledech. Jelikož je v kapele převaha introvertů, školení o rétorice a vystupování na veřejnosti by jim pomohlo ke zbavení se nervozity před koncerty a také by se mohly naučit lépe mluvit na veřejnosti, a to tak, aby jim nevadilo poskytovat rozhovory médiím. Na základě převahy intuice nad smysly by se mohly přiučit i organizovanosti během své práce, aby se držely předem stanoveného plánu a nepřeskakovaly z jedné věci na druhou. V neposlední řadě by se mohly na bázi chybějící preference myšlení zúčastnit školení o kritickém myšlení, aby se rozhodovaly více objektivně, nikomu nenadržovaly či se nenechaly přespříliš ovlivňovat názorem druhých jen za cílem uchování dobrých vztahů. Neuškodily by jim ani kurzy o zvládání stresu a práce pod tlakem, která je i v umělecké sféře častá a vede k vyhoření tvůrců.

Tabulka číslo 2 popisuje v prvním sloupci jednotlivá doporučení a v druhém sloupci shrnuje jejich předpokládaný přínos pro kapelu.

*Tabulka 2: Doporučení a jejich možné přínosy pro kapelu*

Pořízení ateliéru	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Získání místa přímo určeného k vykonávání práce</li> </ul>
Pravidelná pracovní setkání	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Možnost brainstormingů</li> <li>○ Příležitost poskytování zpětné vazby, vedení diskuzí a kolektivního rozhodování</li> </ul>
Pravidelné teambuildingy či přátelská setkání	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vytvoření rovnováhy mezi osobním životem a tím pracovním</li> <li>○ Čas dedikovaný k posilování přátelského pouta</li> </ul>
Školení rétoriky a veřejného vystupování	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Naučit se veřejně vystupovat</li> <li>○ Zbavit se trémy před vystupováním</li> <li>○ Bez problému mluvit s médii</li> </ul>
Školení organizace práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Naučit se systematickosti</li> <li>○ Naučit se držet se více plánu</li> </ul>
Školení kritického myšlení	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Začít přemýšlet objektivněji</li> <li>○ Předejít nadržování lidí</li> </ul>
Kurz práce se stresem a psychohygienu	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mluvit o svých stresorech</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Naučit se pracovat se stresory</li> </ul>
Kurz práce pod tlakem a jak nevyhořet	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zvládat stresové situace</li> <li>○ Nenechat se zdeptat a vyhořet</li> </ul>

## 6. Příklad uzpůsobení chování na základě znalosti MBTI typologií členek

K uvedení kratšího příkladu, jak by mohla zakladatelka uzpůsobit své chování na základě znalosti MBTI typologií členek své kapely, slouží tabulky číslo tři a čtyři, které uvádí každou členku společně s jejím osobnostním typem a také s příklady, jak jim uzpůsobit své chování. Členky jsou rozděleny tabulkami na část kreativní a část administrativní.

*Tabulka 3: Uzpůsobení chování zakladatelky na základě typologií členek, kreativní část*

Členka č. 1	ENFJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Více ji obsazovat na rozhovory</li> <li>○ Dát jí na starost získávání nových kontaktů</li> <li>○ Ušetřit ji neplánovaných situací a změn na poslední chvíli</li> <li>○ Dát jí více prostoru k vyjadřování názorů a vyslyšet ji</li> <li>○ Dát jí možnost se před každou schůzkou připravit</li> <li>○ Dát jí na starost vymýšlení nových věcí</li> <li>○ Nechat ji úzce spolupracovat s ostatními</li> <li>○ Pověřit ji pomocí druhým</li> <li>○ Chválit ji</li> <li>○ Dávat jí výzvy, dobrodružství a nechat ji riskovat</li> </ul>
Členka č. 2	INFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nabídnout jí tiché prostředí k práci</li> <li>○ Nechat ji popřemýšlet před reagováním</li> <li>○ Nechat ji improvizovat</li> <li>○ Dát jí na starost vymýšlení nových věcí</li> <li>○ Chválit ji</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dávat jí výzvy, dobrodružství a nechat ji riskovat</li> <li>○ Dát jí prostor ke kreativní činnosti</li> <li>○ Pověřit ji vzbuzením nadšení v ostatních</li> <li>○ Pověřit ji razením druhým</li> <li>○ Ušetřit ji postupů a zajetých principů</li> </ul>
--	--	---

Tabulka 4: Uzpůsobení chování zakladatelky na základě typologií členek, administrativní část

Obchodní manažerka	ENTJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dát jí na starost získávání nových kontaktů</li> <li>○ Dát jí na starost konverzace s důležitými kolegy z branže</li> <li>○ Pověřit ji zvážením výhod, nevýhod a následků</li> <li>○ Vyslechnout její objektivní názory</li> <li>○ Poskytovat jí logické důvody</li> <li>○ Chválit ji</li> <li>○ Nechat ji analyzovat a hledat data</li> <li>○ Umožnit jí práci s typem zahrnující S</li> <li>○ Dát jí na starost vymýšlení nových věcí</li> <li>○ Dát jí více odpovědnosti a možnosti velení</li> <li>○ Ušetřit jí detailů a situací, ve kterých je potřebná trpělivost</li> </ul>
Produkční	ISFJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nabídnout jí tiché prostředí k práci</li> <li>○ Nechat ji popřemýšlet před reagováním</li> <li>○ Pověřit jí detaily, termíny odevzdání a plány</li> <li>○ Nechat ji organizovat</li> <li>○ Pověřit ji řešením problémů a jejich odstranění</li> <li>○ Seznamovat ji s fakty a praktickou stránkou věcí i změn</li> <li>○ Nechat ji převzít odpovědnost</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ušetřit ji neplánovaných situací a změn na poslední chvíli</li> </ul>
--	--	--

## 7. Vyhodnocení hypotéz

Na základě získaných dat lze vyhodnotit předem stanovené dvě hypotézy ohledně praktické části této bakalářské práce.

První hypotéza zněla v zadání následovně: „Existuje souvislost mezi typologií jedince, jeho motivátory, představami o ideálních benefitech a o optimálním pracovním prostředí.“ Vycházejíc ze znalosti jednotlivých typologií členek hudební kapely a z porovnání s jejich odpověďmi v osobním rozhovoru je nalezeno mnoho souvislostí mezi jejich typologiemi a tím, co uvádějí za své motivátory i představy o ideálních benefitech a o optimálním pracovním prostředí. Jednotlivé nalezené souvislosti mezi typologiemi a jejich odpověďmi jsou uvedeny v tabulce číslo pět, v jejímž posledním sloupci s odpověďmi dané osoby jsou v závorce napsány i buď s jakými preferencemi v typologii, anebo s jakými kvadranty, temperamenty či kognitivními styly odpovědi souvisí.

*Tabulka 5: Souvislost mezi typologií jedince, jeho motivátory, představami o ideálních benefitech a o optimálním pracovním prostředí*

Zakladatelka	INFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Preference tichého prostředí k práci (I)</li> <li>○ Preference samostatné práce (I)</li> <li>○ Motivace lidmi a komunitou (F)</li> <li>○ Motivace osobním posláním (INFP)</li> <li>○ Touha po možnosti kreativní tvorby (INFP)</li> <li>○ Prostor k posunu a rizikovým krokům (NF)</li> <li>○ Preference osobních vztahů v týmu (F)</li> </ul>
Členka č. 1	ENFJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Preference předchozí přípravy (J)</li> <li>○ Následná preference práce v týmu (E)</li> <li>○ Preference osobních vztahů v týmu (F)</li> <li>○ Uvítání poskytování rozhovorů (E, idealista)</li> <li>○ Motivace lidmi a komunitou (F)</li> <li>○ Touha po racionálních důvodech (J)</li> </ul>

Členka č. 2	INFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Preference tichého prostředí k práci (I)</li> <li>○ Preference samostatné práce (I)</li> <li>○ Motivace lidmi a komunitou (F)</li> <li>○ Touha po možnosti kreativní tvorby (INFP)</li> <li>○ Prostor k posunu a rizikovým krokům (NF)</li> <li>○ Preference osobních vztahů v týmu (F)</li> </ul>
Obchodní manažerka	ENTJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Preference práce v týmu (E)</li> <li>○ Záleží jí na charakteru lidí v týmu (ENTJ)</li> <li>○ Motivace zviditelněním a pochvalami (T)</li> <li>○ Motivace osobním posláním (ENTJ)</li> <li>○ Motivace kariérním postupem a větší odpovědností (ENTJ)</li> </ul>
Produkční	ISFJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Preference tichého prostředí k práci (I)</li> <li>○ Preference samostatné práce (I)</li> <li>○ Motivace lidmi a komunitou (F)</li> <li>○ Preference předchozí přípravy (J)</li> <li>○ Preference osobních vztahů v týmu (F)</li> <li>○ Touha po racionálních důvodech (IS, J)</li> <li>○ Motivace kariérním postupem a větší odpovědností (ISFJ, strážce)</li> </ul>

Hypotézu číslo jedna lze tedy považovat za potvrzenou, jelikož u každé členky kapely byly nalezeny souvislosti mezi jejich typologiemi, motivátory, představami o ideálních benefitech a o optimálním pracovním prostředí. Sice se souvislosti nenachází ve všech ohledech, ale v mnohých ano, tudíž je hypotéza daty spíše potvrzena než vyvrácena. Každá členka uvádí odpovědi, které zcela souvisejí s jejich typologií či s kognitivním stylem anebo s temperamentem.

Druhá hypotéza zněla takto: „Členky kapely by uvítaly, kdyby zakladatelka během svého rozhodování brala více v úvahu jejich typologie a došlo tak k vytvoření optimálního pracovního prostředí týmu.“ Po předchozí domluvě s vedoucím práce je znění hypotézy lehce pozměněno, a to přizpůsobením respondentům, kterými jsou členky hudební kapely. Problematicke ohledně využití typologie manažery během jejich rozhodování je dedikovaná část rozhovoru. Všechny členky se během rozhovorů shodují na tom, že by využití znalosti typologií v hudební kapele uvítaly, avšak také uvádějí, že pouze za předpokladu,

že typologie budou složit jako pomůcka, a nikoliv jako šablona, podle níž se bude zakladatelka rozhodovat. Také by všechny uvítaly diskuzi nad svými typologiemi a nad tím, co u nich vsutku platí. Druhou hypotézu lze tedy také považovat za potvrzenou, avšak s upřesňující podmínkou neopírat se pouze ryze o typologie a diskutovat před samotným rozhodováním.

Jelikož všechny členky souhlasí s využitím znalosti jejich typologií během rozhodování zakladatelky a zároveň existují souvislosti mezi jejich typologiemi, jejich motivátory, představami o ideálních benefitech i o optimálním pracovním prostředí, dalo by se říct, že by na míru ušitý způsob chování manažerky ke každé člence vedl k celkové spokojenosti s prací v hudební kapele. A celková spokojenost členek v kapele by mohla vést ke zvýšení jejich efektivity.

## **8. Celková doporučení a přínos pro praxi**

Jedním z cílů realizace této práce je i přínos poznatků pro praxi a poskytnutí doporučení pro osoby v manažerských pozicích či s manažerskými odpovědnostmi. MBTI typologie je odpovídající pomůckou v případě, že je cílem manažera zvýšit efektivitu v týmu, vylepšit vztahy mezi kolegy a zjistit, jaké preference který pracovník má. Tato typologie manažerovi napomáhá pochopit svého podřízeného, a to jednak jeho způsob rozhodování se, jednak jeho představy o optimálním pracovním prostředí, ale i mnoho dalšího.

Využití MBTI testů ke zjištění typologií svého týmu může být pro manažery vhodnou pomůckou, a to nejen během jejich rozhodování, ale i delegování úkolů a tvorby týmu jako takového. Celkově by testem manažeréři získali relevantní informace k tomu, aby vytvářeli co nejoptimálnější pracovní prostředí pro své zaměstnance, a to od motivace přes nabízené benefity až po způsob komunikace v týmu.

Z dat vychází najevo, že znalost typologie může posloužit jako skvělá pomůcka k pochopení svých podřízených a podle nich přizpůsobit své chování k nim. Nelze je však poznat pouze čistě z těchto popisů typologií, je tedy potřeba je poznat i jiným způsobem a všechny tyto znalosti zkombinovat před rozhodnutím či uzpůsobením chování. Je potřebné zahrnout i diskuze a komunikaci nad typologiemi, jinak může dojít ke škatulkování lidí.

Nejen manažeréři, ale i vedení firem a jejich HR oddělení by se mohla začít více o typologie jako takové zajímat, protože mají vliv na chování i preference daného pracovníka.

## 9. Závěr

Tato bakalářská práce se věnuje tématu MBTI typologií osobnosti a možnostem jejich využití manažery k vytvoření optimálního pracovního prostředí pro svůj tým.

V teoretické části se práce zabývá historií typologií osobností jako takových, popisem šestnácti Myers-Briggs typologií i nastíněním souvislostí mezi nimi jako jsou kvadranty a temperamenty.

Praktická část, která je provedena osobními individuálními rozhovory se všemi členkami kapely, poukazuje na důležitost role typologie osobností během manažerského rozhodování a dává příklad, jak lze znalosti typologií využít k optimalizaci pracovního prostředí týmu takovým způsobem, aby vyhovoval každé člence zvlášť, ale i zároveň celému týmu a zvedla se jejich spokojenost s prací, a i jejich efektivita.

Osobními rozhovory je zjištěná i obecná znalost a postoj vůči MBTI testům napříč kapelou. Získaná data slouží k celkovému zanalyzování týmu SWOT analýzou, posouzení vhodnosti typologií s pracovními pozicemi a k vytvoření seznamu doporučení pro zakladatelku kapely. Jsou poskytnuta doporučení, jak na míru ušít způsob svého chování k týmu, aby se zvýšila celková výkonnost týmu či jaké změny v kapele provést, aby se zapracovalo na slabých stránkách. Práci se poukazuje i jednak na vliv typologie osobnosti na jedincovy motivátory, představy o ideálních benefitech a o optimálním pracovním prostředí, jednak na postoj pracovníků k využívání typologií manažerkou.

Na základě dat jsou navržena i obecná doporučení týkající se typologie osobností pro manažery, vedení firem i jejich HR oddělení. Je představena nová metoda řízení lidských zdrojů a možnost, jak ji využít pro dobro týmu či celkově firmy.

Práce se zabývá kulturní sférou, a tudíž data nemusí být natolik relevantní pro svět nadnárodních korporací. Mohla být tedy rozšířena i o případovou studii a zkoumání v týmu pracujícím v typické korporátní sféře.

Přínosem práce je převážně seznámení čtenářů s daným druhem typologie osobnosti a s možnými aplikacemi v praxi, tak aby se z jeho využití benefitovalo.



## **Prameny a literatura**

### **Primární zdroje**

Crkalová, Anna, Riethof, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

Čakrt, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy?*. Praha: Management Press, 2002.

### **Sekundární zdroje**

Kocianová, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.

Krabec, Lukáš, vyučující na Vysoké škole kreativní komunikace [vysokoškolská přednáška]. Praha 5. 10. 2020–23. 12. 2020.

Lojda, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011.

Petrovic, Libuše, vyučující na Vysoké škole kreativní komunikace [vysokoškolská přednáška]. Praha 3. 10. 2022–23. 12. 2022.

Šikýř, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016.

Šnýdrová, Ivana. „Motivační faktory“. In *Motivace pracovního jednání*. Deppo, Lucie, Šnýdrová, Markéta et al. Praha: Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu, 2021, s. 34–60.

## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Wundtův systém .....	13
Obrázek 2: Šestnáct osobnostních typů podle Myers a Briggs.....	16
Obrázek 3: Kognitivní styly a typy osobností .....	19
Obrázek 4: Rozdělení typů na čtyři temperamenty .....	22
Obrázek 5: Funkční preference jednotlivých typů.....	24
Obrázek 6: Graf znázorňující ztotožnění členek se svým výsledným typem .....	50
Obrázek 7: Graf znázorňující motivátory členek kapely .....	50
Obrázek 8: Graf znázorňující faktory, na které členky kladou důraz během výběru práce.	51
Obrázek 9: Graf znázorňující faktory, které by členky namotivovaly k tomu na své pozici zůstat .....	51
Tabulka 1: SWOT analýza z pohledu interního fungování hudební kapely .....	56
Tabulka 2: Doporučení a jejich možné přínosy pro kapelu .....	58
Tabulka 3: Uzpůsobení chování zakladatelky na základě typologií členek, kreativní část .	59
Tabulka 4: Uzpůsobení chování zakladatelky na základě typologií členek, administrativní část .....	60
Tabulka 5: Souvislost mezi typologií jedince, jeho motivátory, představami o ideálních benefitech a o optimálním pracovním prostředí .....	61