



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Efektivní vedení týmu na základě psychologické charakteristiky jeho členů

Effective Team Management Based On Psychological Characteristics Of Its Members

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

PhDr. Lenka Emrová

KYLIÁNOVÁ

JITKA

**2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kyliánová Jméno: Jitka Osobní číslo: 470502  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Efektivní vedení týmu na základě psychologické charakteristiky jeho členů

Název bakalářské práce anglicky:  
Effective Team Management Based On Psychological Characteristics Of Its Members

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem práce je zanalyzovat a posoudit předpoklad pro výkon pracovní pozice a zvolit vhodný způsob řízení lidských zdrojů skrze rozvojové plány zaměstnanců.  
PŘÍNOS: Přínosem práce je vytvoření ideálních rozvojových plánů a zvolení způsobů vedení.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, rozvojový plán, psychologická diagnostika, osobnost, osobnostní typologie MBTI, tým a týmové role; 3. Praktická část - představení společnosti, specifikace testovaného týmu, psychologická charakteristika členů týmu, rozvojové plány, efektivní vedení týmu s ohledem na osobnostní profily; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:  
BELBIN, M., Týmové role v práci. Chování lidí v týmu. Praha: Wolters Kluwer, 2012  
PLAMÍNEK, J., Vedení lidí, týmů a firem. Vedení skupin. Praha: Grada, 2018  
ČAKRT, M., Typologie osobnosti pro manažery. Specifikace osobnostních typů. Praha: Management Press, 2009  
ARMSTRONG M., TAYLOR S., Řízení lidských zdrojů. Řízení pracovního výkonu. Praha: Grada, 2015

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
PhDr. Lenka Emrová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 30.11.2019 Termín odevzdání bakalářské práce: 30.4.2020

Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2021

Lenka Emrová Jitka Kyliánová Jitka Kyliánová  
Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

20.02.2020 Jitka Kyliánová  
Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

KYLIÁNOVÁ, Jitka. *Efektivní vedení týmu na základě psychologické charakteristiky jeho členů*. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Lence Emrové za pomoc při vedení bakalářské práce. Mé poděkování patří též testovanému týmu za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce a v neposlední řadě mé rodině a blízkým za podporu během psaní této práce i během celého studia.

# **Abstrakt**

Cílem práce je zanalyzovat a posoudit předpoklad zaměstnanců pro výkon pracovní pozice a zvolit vhodný způsob řízení lidských zdrojů prostřednictvím rozvojových plánů. Na základě popisu pracovního místa jsou identifikovány hlavní potřebné vlastnosti, dovednosti a schopnosti členů týmu. Následně je vytvořen model optimálního týmu a otestován reálný tým pomocí testu týmových rolí a testu MBTI. Díky porovnání optima a skutečnosti jsou specifikovány odchylky a následně jsou navrženy rozvojové potřeby, které se tyto odchylky snaží eliminovat. Přínosem práce je vytvoření rozvojových plánů pro všechny členy týmu.

## **Klíčová slova**

osobnostní typologie, MBTI, vedení lidí, řízení lidských zdrojů, rozvoj, rozvojový plán, týmové role, tým

# **Abstract**

The aim of the thesis is to analyse and assess the assumption of employees for the performance of the job position and to choose a suitable way of human resources management through development plans. Based on the job description, the main necessary characteristics, skills and abilities of the team members are identified. Subsequently, a model of the optimal team is created, and the real team is tested using the team role test and the MBTI test. Thanks to the comparison of optimum and reality, deviations are specified and subsequently development needs are proposed, which try to eliminate these deviations. The benefit of the thesis is the creation of development plans for all team members.

## **Key words**

personality typology, MBTI, leadership, human resources management, development, development plan, team roles, team

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>7</b>
1.1 Definice řízení lidských zdrojů .....	7
1.1.1 Lidské zdroje .....	7
1.1.2 Popis pracovního místa .....	9
1.1.3 Rozvoj lidských zdrojů.....	9
<b>2 TYPOLOGIE OSOBNOSTI</b> .....	<b>12</b>
2.1 Psychologie osobnosti .....	12
2.2 Typologie osobnosti MBTI .....	13
2.2.1 Historické pozadí MBTI.....	13
2.2.2 Principy MBTI .....	14
<b>3 TÝM A TYPOLOGIE TÝMOVÝCH ROLÍ</b> .....	<b>17</b>
3.1 Tým a vedení.....	17
3.1.1 Týmová práce a synergie .....	19
3.2 Týmové role.....	20
<b>4 CÍL A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>24</b>
4.1 Hlavní a dílčí cíle práce .....	24
4.2 Metodika práce .....	25
4.2.1 Test MBTI.....	25
4.2.2 Belbinův test týmových rolí.....	26
4.2.3 Dotazník pro ověření optima s CRHO .....	26
4.3 Charakteristika testovaného týmu .....	26
<b>5 STANOVENÍ OPTIMA</b> .....	<b>29</b>
5.1 Optimální tým z hlediska osobnostní typologie členů.....	29
5.2 Optimální tým z hlediska zastoupení týmových rolí.....	31



5.3	Ověření optima s CHRO.....	31
5.4	Hlavní zjištění kapitoly .....	32
<b>6</b>	<b>ZJIŠTĚNÍ REÁLNÉHO STAVU.....</b>	<b>33</b>
6.1	Výsledky testování.....	33
6.2	Hlavní zjištění kapitoly .....	39
<b>7</b>	<b>POROVNÁNÍ OPTIMA SE SKUTEČNOSTÍ.....</b>	<b>41</b>
7.1	Rozdělení týmových rolí dle výsledků testování .....	41
7.2	Porovnání osobnostních typů s optimem.....	42
7.3	Hlavní zjištění kapitoly .....	47
<b>8</b>	<b>NAVRŽENÍ ROZVOJOVÝCH PLÁNŮ .....</b>	<b>49</b>
8.1	Oblasti rozvoje .....	49
8.2	Hlavní zjištění kapitoly .....	50
	<b>Závěr .....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>56</b>

# Úvod

Rozdílnost lidí a jejich osobností by měla být zohledňována ve všech sférách lidského života. Právě touto rozdílností se chci zabývat ve své bakalářské práci. Práce se bude zabývat především vedením lidí, prací v týmu, týmovými role a osobnostní typologií.

Myslím si, že každý si je vědom toho, že nemůže ke všem lidem přistupovat stejně. Každý může naše chování chápat jiným způsobem. Někoho můžeme stejnou větou potěšit, jiného zase zranit. Ostatně i se svými kolegy komunikujeme odlišně. Někdy to může být dané hierarchií a tím, kde se v hierarchickém žebříčku společnosti nacházíme. Jindy to může být naopak způsobeno tím, že nějakým způsobem víme, jak nejvhodněji s určitými kolegy komunikovat. Bereme zkrátka v potaz, jací jsou. Dle mého názoru je vhodné, aby i vedoucí týmu tuto rozdílnost chápal a uměl s ní pracovat.

V této práci (kromě uvedení teoretického základu, potřebného pro analýzu) budu testovat konkrétní tým, a to z hlediska osobnostní typologie a typologie týmových rolí. Výsledky testování budou porovnávány s takzvaným optimálním týmem, který sestavím na základě činností spadající do agendy členů týmu a s dopomocí vedoucí personalistiky testované společnosti. Po vyhodnocení těchto výsledků posoudím, zda jsou členové tohoto týmu vhodní pro výkon pracovních pozic, na kterých se nacházejí.

Pokud dospějí ke zjištění, že nějaký člen není úplně pro výkon pozice vhodný, sestavím mu rozvojový plán. Tento plán by mu mohl pomoci uvědomit si vlastnosti, které by při práci neměl tolik používat a na kterých vlastnostech, schopnostech a dovednostech by měl pracovat a rozvíjet je.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola definuje řízení lidských zdrojů a popisuje, co to lidské zdroje jsou. Dále se věnuje teorii popisu pracovního místa a rozvojových plánů. Je možné říct, že úspěch organizace je daný úspěchem jednotlivců v organizaci, a proto by jim měla být věnovaná dostatečná pozornost, a to například formou rozvoje jejich schopností. Rozvojem lidských zdrojů se zabývá i praktická část této práce.

## 1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Dříve než definujeme pojem lidské zdroje, je vhodné říct, čím se řízení lidských zdrojů zabývá a jak ho chápou různí autoři. Armstrong a Taylor (2015, str. 45) tvrdí, že *„řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích“*. Definice řízení lidských zdrojů není tak jednoznačná, jak by se mohla zdát. Neexistují jednoznačné příručky a ani nejsou stanoveny jednoznačné vzorce, kterých by se toto řízení mohlo držet. Řízení lidských zdrojů je spíše soubor určitých politik, postupů a zásad. Soubor vychází z praxe nejúspěšnějších podniků, kterým tento přístup přinesl výsledky. (Dvořáková, 2012)

Dle Armstronga a Taylora (2015) zahrnuje řízení lidských zdrojů činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.

Koubek (2007, str. 16) uvádí, že *„úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“*. Výkon organizace je výsledkem výkonů lidí v organizaci, proto úspěšnost organizace záleží na jednotlivcích. To potvrzuje Šikýř (2014, str. 20) tvrzením: *„rozhodující význam lidí pro úspěch organizace je tak nezpochybnitelný, protože žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé“*.

### 1.1.1 Lidské zdroje

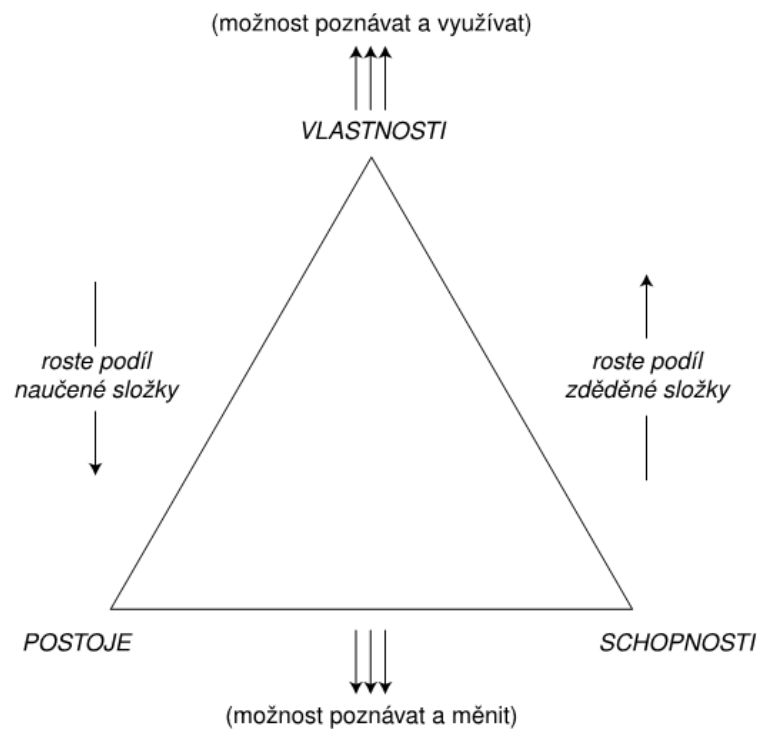
Už víme, co vyjadřuje řízení lidských zdrojů a nyní je vhodné objasnit, co lidské zdroje vlastně jsou. Podle Plamínka (2011) jsou lidské zdroje potenciál k výkonu, kterého jsou

lidé nositeli. Obrázek 1 Typy lidských zdrojů znázorňuje provázanost vlastností, schopností a postojů, které jsou hlavními třemi skupinami definujícími pojem „lidské zdroje“.

Tyto skupiny definuje Plamínek (2011) následovně:

- **Vlastnostmi** je označován soubor lidských zdrojů, které jsou nezměnitelné nebo obtížně změnitelné. Vlastnosti korelují s biologickou a psychologickou podstatou jedince. V případě pochopení vlastností konkrétní jedince, je pro nás snadnější předvídat, případně ovlivňovat, chování jejich nositele.
- **Schopnostmi** je rozuměno souhrnné označení znalostí a dovedností. Tento potenciál je možné rozvíjet, například vhodnými vzdělávacími programy.
- **Postoji** je definována ochota využívat svůj potenciál ke kýženým činům, souvisí s ochotou, loajalitou a motivací člověka k výkonu.

Šikýř (2014, str. 20) tvrdí, že pojem „lidské zdroje“ označuje „*lidi pracující v organizaci, avšak rovněž označuje personální práci týkající se řízení a vedení organizaci, personální útvar zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci nebo personalisty zajišťující řízení a vedení lidí v organizaci*“.



Obrázek 1 Typy lidských zdrojů (Plamínek, 2011, str. 61)

### **1.1.2 Popis pracovního místa**

Vzhledem k tomu, že se tato bakalářská práce zabývá také sestavováním rozvojového plánu, je potřeba vědět, jak takový plán sestavit. Dříve než vysvětlíme pojem rozvoj, musíme vědět z čeho takový rozvoj vychází. Rozvojový plán může zjistit například z popisu pracovního místa, dle kterého můžeme určit, jaký by člověk na dané pozici měl být. Dle Kociánové (2010, str. 51 až 52) vychází popis pracovního místa z „*analýzy pracovního místa a poskytuje základní informace o práci na daném místě, o postavení místa v organizační struktuře, o podmínkách na daném místě ad.*“. Popis pracovního místa by měl mít nějakou obsahovou strukturu, které může obsahovat například:

- název pracovního místa,
- počet podřízených a jejich funkce,
- nadřízený a jeho funkce,
- účel pracovního místa,
- pracovní povinnosti,
- očekávané výsledky práce
- atp.

Díky popisu pracovního místa je možné určit nároky na pracovníka. Z tohoto soupisu nároků vznikne kvalifikační profil pracovníka. Mezi nároky na pracovníka může být například dosažené vzdělání, zkušenosti, osobní předpoklady spoustu dalších. (Kociánová, 2010)

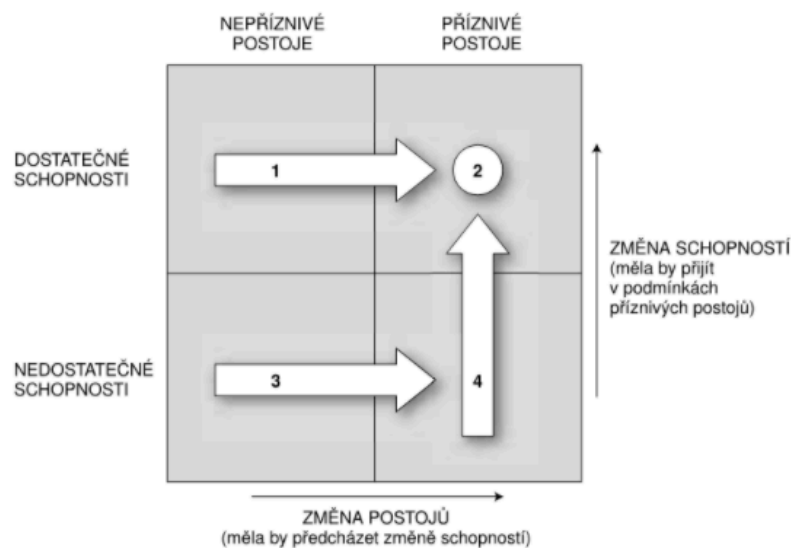
### **1.1.3 Rozvoj lidských zdrojů**

Definovali jsme popis pracovního místa, ze kterého můžeme vycházet při hodnocení pracovníka a sestavování rozvojového plánu. V této kapitole se zaměříme na objasnění pojmu rozvoj. Schopnosti a vlastnosti uvedené v kapitole 1.1.1 můžeme ovlivňovat, měnit a rozvíjet. Chceme-li dosáhnout spokojenost zaměstnanců (resp. vykonavatelů práce) i zaměstnavatelů (resp. zadavatelů práce), je vhodné rozvoji věnovat pozornost, protože díky rozvoji, můžeme této spokojenosti dosáhnout. Plamínek (2011) dělí lidi do čtyř skupin podle toho, zda chtějí a umí dělat to, co je od nich očekáváno. Dělení je nutné respektovat, vzhledem k odlišnosti přístupu k jejich rozvoji. Tyto skupiny jsou tvořeny jedinci, kteří:

- a) umí, ale nechtějí,
- b) umí a chtějí,
- c) chtějí, ale neumí,

d) neumí a nechťejí.

Rozdělení je určeno jejich přístupem k využíváním schopností a jejich postoji k požadovaným činnostem. Pro dosažení optimálního stavu, je potřeba přeměnit na stav, kde budou schopní a ochotní (umí a chtějí). Cíle a cesty tohoto rozvoje, jsou znázorněny na Obrázek 2. Než budeme tedy vykonavatele práce chtít rozvíjet, je nutné zjistit, jaký je jeho přístup k rozvoji. Díky tomuto zjištění pak můžeme rozvoj přizpůsobit. Dle Bartoňkové (2010, str. 17) rozvíjíme „zaměstnance s vysokým potenciálem proto, abychom podpořili rozvoj jejich kariéry v souladu s potřebami rozvoje společnosti“. Naopak vzdělávání (tj. trénink) využíváme v situacích, kdy chceme, aby zaměstnanci získali kompetence potřebné k výkonu jejich současné pracovní pozice.



Obrázek 2 Cíle a cesty rozvoje lidských zdrojů (Plamínek, 2011, str. 63)

Hroník (2007) chápe rozvoj jako dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Takové učení definuje jako proces změny, kterým získáme nové vědění i nové konání. Rozvojový plán dle Hroníka (2007, str. 31) „zahrnuje všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně a nejde jen o vzdělávání“. Dříve než sestavíme rozvojový plán, je potřeba si říct, kde se momentálně vykonavatelé práce nacházejí a k jakým cílům chceme směřovat, musíme situaci vyhodnotit. Takový hodnotící rozhovor můžeme provádět průběžně, pravidelně nebo mimořádně a témata rozhovoru by se měla týkat výsledků, vývoje a vztahů. (Plamínek, 2009)

Pro možnost hodnocení výkonu je nutno práci monitorovat. Měření zdrojů a výkonu je základním předpokladem orientace. Hodnotitel a hodnocený by se měli shodnout v názoru na dosažené úspěchy a neúspěchy. Hodnocení můžeme provádět pomocí

takzvaných hodnotících škál. Díky těmto škálám můžeme zjistit současný stav vykonavatele, kterého chceme rozvíjet. (Plamínek, 2011) Pro rozvoj zaměstnanců můžeme zvolit například **development centra**, sloužící ke zjištění rozvojových potřeb, z nichž vzniká užitečný rozvojový program, který umožní osobní i kariérní růst nebo být spokojenější v práci. Výhodou development center je jistota zpětné vazby a motivace pro rozvoj. Pomocí development centra si také ověřujeme současný stav dovedností zaměstnanců.



## 2 TYPOLOGIE OSOBNOSTI

V této kapitole si vysvětlíme pojem osobnost a temperament a definovány pojmy týkající se psychologie osobnosti, které jsou nezbytné pro pochopení Myers-Briggs Type Indicator (dále MBTI). MBTI je v této kapitole také popsáno a následně je využito k analýze v praktické části této práce.

### 2.1 Psychologie osobnosti

Než se budeme věnovat principům MBTI, je důležité objasnit pojem osobnost. Pojem osobnost je obsáhlé téma, které nelze specifikovat stručnou definicí. Proto se u různých autorů publikací můžeme setkat s různými interpretacemi. Ačkoli žádná definice není přijatelná pro všechny teoretiky zabývající se psychologíí osobnosti, můžeme ale říct, že osobnost je vzorcem relativně trvalých rysů a jedinečných charakteristik, které dávají jak důslednost, tak individuality chování osoby. Trvalé rysy přispívají k individuálním rozdílům v chování, mohou být jedinečné, společné pro určitou skupinu nebo společné pro celý druh, ale vzorec těchto charakteristik se u každého liší. Charakteristiky jsou jedinečné vlastnosti jedince, které zahrnují atributy, jako je temperament, postava nebo inteligence. (Feist & Feist, 2006)

Pod pojmem **temperament** chápeme psychologické charakteristiky, jež jsou vrozené, můžeme u nich identifikovat biologický základ a týkají se formální, nikoli obsahové stránky chování a prožívání. Temperament je možné definovat jako vrozené vzorce chování a biologických funkcí, které se projevují od narození. Temperament můžeme také chápat jako složky osobnosti, které jsou dědičné, souvisí s emocionalitou, jsou vývojově stabilní a nejsou ovlivnitelné učením. (Blatný, 2010)

Dalším tématem týkajícím se osobnostní psychologie je **motivace**. Dle Blatného (2010, str. 14) je konstrukt motivu založen na tom, „že většina lidského chování je zaměřená k určitému cíli, přičemž lidé své chování inteligentně mění tak, aby cíle dosáhli“. Má-li tedy jedinec daný cíl, bude se snažit přizpůsobovat, aby cíle dosáhl. Motivace bývá v dnešní době využívána v pracovním prostředí, ve kterém nadřízení nebo personalisté udávají cíle a očekávají přizpůsobení zaměstnance za účelem dosažení cíle.

Psychologie osobnosti pomáhá také k predikci úspěšnosti pracovníků, a to díky měření **schopností**. Bělohlávek (2016) tvrdí, že schopnosti jsou součtem toho, čeho je člověk schopen, co může. Když testujeme schopnosti, zabýváme se hlavně 2 okruhy:

- intelektovými schopnostmi (mezi které patří obecná inteligence a jiné specifické typy inteligence)
- a ostatními poznávacími schopnostmi (např. paměť, kreativita, pracovní tempo atd.).

## 2.2 Typologie osobnosti MBTI

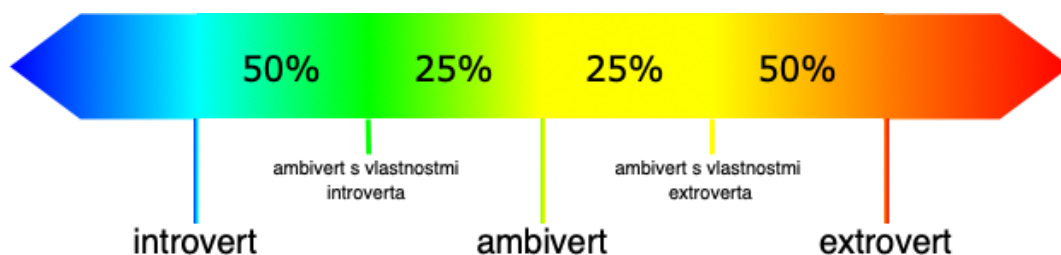
MBTI je introspektivní a sebekritický dotazník, díky kterému jsme schopni stanovit, jaké máme psychologické preference a jakým způsobem vnímáme svět a děláme rozhodnutí. Prvotní verze MBTI byla sestavena Američankami Katherine Cook Briggs a její dcerou Isabel Briggs Myers. Teorie je založena na teorii C. G. Junga, který rozdělil společnost do 2 skupin, podle toho, jakým způsobem využívají svou energii. Typologie MBTI je využita v praktické části práce k určení osobnostních typů a dle toho je posouzena vhodnost na pracovní pozici, případně pak slabé a silné stránky jedinců.

### 2.2.1 Historické pozadí MBTI

Než popíšeme, jak MBTI funguje, řekněme si něco k historickému pozadí a základním stavebním kamenům této typologie. Švýcarský lékař a psychoterapeut Carl Gustav Jung, který dříve spolupracoval se Sigmudem Freudem, po osamostatnění a odtržení od psychoanalytického hnutí založil analytickou psychologii. Jugova typologie, která našla zřejmě největší uplatnění, je rozdělení společnosti do 2 (respektive do 3 skupin) a to na:

1. introverty,
2. extroverty,
3. a ambiverty, též známé jako centroverty.

Tyto tři skupiny představují také 3 životní postoje. Méně využívanou klasifikací společnosti, je typ ambiverta, kterého můžeme znát pod pojmem centrovert. Ambivert má vlastnosti jak extroverta, tak introverta.



Obrázek 3 Měřítko kontinuity osobnosti ambiverta

Může být tedy společensky založený, ale zároveň může mít potřebu být sám a uzavřít se do sebe. Obrázek 3 ukazuje, jakým způsobem je postoj ambiverta propojen s postoji extraverta a introverta. MBTI tuto skupinu vůbec nezohledňuje, proto je otázkou, jak by si na tom společnost stála, kdyby byla zohledňována také tato skupina.

## 2.2.2 Principy MBTI

Nyní definujeme typologii MBTI a objasníme principy, na kterých MBTI funguje. V současné době existují tři různé verze tohoto nástroje MBTI® Step I™, MBTI® Step II™ a MBTI® Step III™. MBTI® Step I™ identifikuje 16 kvalitativně odlišných osobností dle 4 základních funkcí:

- zaměření vnější či vnitřní – extroverze (E) nebo introverze (I);
- způsob přijímání informací – smyslové vnímání (S) nebo intuice (N);
- rozhodování a vyhodnocování informací – myšlení (T) nebo cítění (F);
- zaměření vůči vnějšímu světu – usuzování (J) nebo vnímání (P).

MBTI® Step II™ identifikuje 5 komponentů pro každou ze čtyř základních rozměrů osobnosti, 20 komponentů celkem. MBTI® Step III™ hodnotí vývoj typů a různou účinnost s jakou jednotlivci svůj typ používají. (Quenk, 2009)

Pro účely této bakalářské práce je využita pouze první verze nástroje MBTI® Step I™ s identifikací 16 osobnostních typů. Popis jednotlivých funkcí je čerpán z teorie Quenka (2009) a složky a vlastnosti reprezentující jednotlivé funkce z teorie Čakrta (2012).

*Tabulka 1 Vlastnosti extrovertů a introvertů*

Extroverze	Introverze
iniciativnost	reaktivnost
expresivnost	rezervovanost
vstřícnost	intimnost
participace	uvážlivost
energie a nadšení	poklid
společenskost	nezávislost

**Extroverze** a **introverze** jsou protikladné způsoby získávání energie a využívání energie. Pokud jsme extrovertní, směřujeme naši energii především ven (na lidi a objekty ve vnějším světě). Pokud jsme naopak introvertní, směřujeme tuto energii především dovnitř (k našim vnitřním zážitkům a nápadům). Vlastnosti lidí s těmito funkcemi je možné vidět v tabulce 1.

**Smyslové vnímání** a **intuice** jsou protikladné přístupy k získávání informací nebo k vnímání. Pokud používáme smyslové vnímání, získáváme informace prostřednictvím smyslů a zaměřujeme se na fakta a detaily, které jsou v našem bezprostředním okolí. Naopak pokud používáme intuici, věnujeme pozornost vzorcům a významům, které lze vyvodit z informací získaných prostřednictvím našich smyslů, díky čemuž se následně zaměřujeme na spekulace o možnostech a důsledcích. Vlastnosti specifikující tyto dvě funkce jsou vidět v tabulce 2.

*Tabulka 2 Vlastnosti lidí při preferenci smyslového vnímání a intuice*

Smyslové vnímání	Intuice
konkrétní	abstraktní
realističtí	nápadití
praktičtí	odvozující
empiričtí	teoretičtí
tradicionalističtí	originální

**Myšlení** a **cítění** jsou protikladné přístupy k tomu, jak činit úsudky a dospět k závěrům. Pokud používáme myšlení, používáme objektivní analýzu příčin a následků, abychom dospěli k závěru, který je logicky správný. Používáme-li cítění, zvažujeme vlastní i cizí hodnoty a obavy, abychom dospěli k závěru, který podporuje shodu a harmonii mezi zúčastněnými. Porovnání vlastností charakterizující jednotlivé funkce je možné vidět v tabulce 3.

*Tabulka 3 Vlastnosti lidí při preferenci funkcí myšlení nebo cítění*

Myšlení	Cítění
logičtí	vcitující se
racionální	soucitní
tázající se	přizpůsobiví
kritičtí	přijímací
neústupní	citliví

**Usuzování** a **vnímání** jsou protikladné přístupy v jednání s vnějším, extrovertním světem, nehledě na to, jestli jsme extrovertní nebo introvertní. Pokud jsme skupinou preferující usuzování, chceme věci ve vnějším světě vyřešit a rozhodnout. V případě pre-

ference vnímání, chceme získat co nejvíce informací před tím, než dospějeme k nějakému názoru. Lidé využívající tyto funkce mají charakteristické znaky, kterými je rozeznáme, tyto znaky jsou v tabulce 4.

*Tabulka 4 Znaky lidí při využívání funkcí usuzování a vnímání*

Usuzování	Vnímání
systematičnost	uvolněnost
plánovitost	otevřenost
začínat brzy	pracovat až pod tlakem
rozvrhování	spontaneita
metodičnost	bezstarostnost

## 16 osobnostních typů

Přidělení osobnostního typu po vyhotovení MBTI je závislé na psychologických preferencích jedince. Tento osobnostní typ specifikuje jedince jako celek a definuje způsoby, jakými se rozhoduje, činí úsudky, získává informace a energii, kterou následně využívá. Osobnostní typy jsou určeny 4 písmeny podle preferencí funkcí (viz tabulka 5).

*Tabulka 5 Osobnostní typy MBTI Step I*

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

Jednotlivé osobnostní typy budou popsány v praktické části této práce. A to pouze pro ty typy, které vyjdou při testování členům týmu.

# 3 TÝM A TYPOLOGIE TÝMOVÝCH ROLÍ

V této kapitole je definován pojem tým a jak se tým odlišuje od skupiny. Dále jsou objasněny pojmy týmová práce a týmová synergie a dodatečně pak styly vedení lidí. Tyto pojmy jsou nezbytné pro analýzu v praktické části této práce, kde je analyzován konkrétní tým z hlediska vhodnosti týmových rolí a následně je pak popsáno optimální rozložení tohoto týmu.

## 3.1 Tým a vedení

Pro funkčnost týmu je nutné jeho správné sestavení spolu s rozdělením týmových rolí mezi jednotlivé členy týmu. Správně sestavený a správně vedený tým může být velkou konkurenční výhodou. Týmem se rozumí seskupení lidí vytvořené za účelem dosažení společného cíle nebo plnění pracovního úkolu. Koncept týmu je dobře zaveden ve sportu, ale pokud jde o pracovní prostředí, koncept týmu má poměrně nedávný původ. Charakteristickým znakem týmu je zaprvé rovnost práv a povinností, zároveň spolupráce nepodléhá hierarchii. Druhým znakem je rozlišnost charakterů osobnosti přispívající k optimalizaci výsledků. Třetím a posledním znakem dle Meiera (2009) je samostatnost v organizaci práce. Tým si práci organizuje z velké části sám a díky tomu se hovoří o týmu jako o samosprávné skupině.

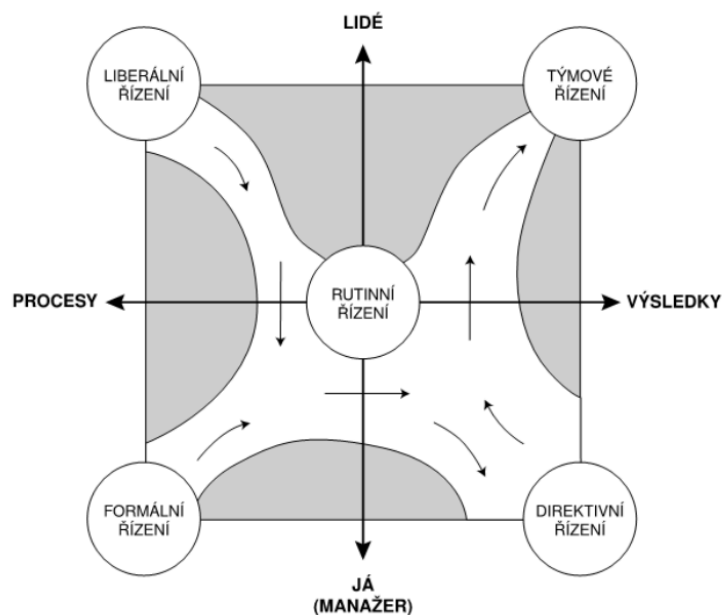
Dle Kolajové (2006) jsou týmy základní pracovní jednotkou ve většině organizací, a to především díky tomu, že jsou kombinací názorů, zkušeností a dovednosti několika lidí. Podávají větší výkon než jednotlivci pracující samostatně, především v případech komplexnějších úkolů, které vyžadují velkou škálu zkušeností. Je nutné rozlišovat rozdíl mezi skupinou a týmem. Cejthamr a Dědina (2010, str. 62). tvrdí, že „skupiny jsou považovány za trvalejší struktury, pracující v určité oblasti dlouhodobě. Týmy oproti tomu mohou mít kratší trvání, které je ukončeno dosažením stanoveného cíle – návrhem nového výrobku nebo služby, vytvořením nebo zavedením systému řízení nebo informačního systému apod.“.

Lze vyvodit, že hlavním cílem vedoucího týmu ve vedení svěřeného týmu, je dosažení určité synergické spolupráce. Vedoucí nejspíše dosáhne synergie s využitím pracovních a myšlenkových zásad, které by si měl osvojit. Mezi tyto zásady patří dle Bělohávkova (2008) například využívání potenciálu členů týmu a řízení těchto členů, použití efektivních metod práce a také stanovení společné vize a cílů. Vedení může mít několik

podob, respektive manažerských stylů. Tyto styly se liší především ve způsobech, kterými jsou vytvářeny rozhodnutí. Tyto styly řízení jsou:

- autokratický neboli direktivní – kde je skupina usměřňována jednou osobou, která rozhoduje bez ohledu na názory ostatních;
- formální – zde se mohou projevit známky byrokracie;
- liberální – projevuje se zbrklým nabízením práv a odpovědností;
- rutinní – lze charakterizovat jako rutinní řízení, vyhýbající se problémům
- týmové vedení – projevuje se pozorností obrácenou klidem a výsledkům práce.

Dle těchto bodů, sestavených podle Halíka (2008) a Plamínka (2011), lze usoudit, že nevhodnějším stylem řízení z hlediska „týmového ducha“ je právě týmové vedení. Díky tomuto stylu je možné zajistit, že jsou správní lidé, ve správný čas, na správném místě. Koordinátor týmu, kterým je tedy vedoucí, je v tomto případě plně zodpovědný za odvedenou práci svého týmu.



Obrázek 4 Vývojové trendy v manažerské mřížce (Plamínek, 2011, str. 111)

Obrázek 4 poukazuje na fakt, že většina manažerů se prvotně uchýlí k liberálnímu stylu řízení, následně formálnímu, poté direktivnímu a v poslední řadě až k tomu týmovému. Nicméně Plamínek (2011) dále uvádí, že úspěšní manažeři volí ve svém stylu řízení balanc mezi direktivním a týmovým stylem. Tyto styly pak obměňují v závislosti na povaze vykonávané úlohy a povaze lidí kteří úlohu vykonávají. Toto tvrzení tedy vyvrací fakt, že by týmové řízení bylo tím nevhodnějším způsobem řízení týmu.

### 3.1.1 Týmová práce a synergie

Vysvětlili jsme si pojem tým a vedení týmu. Nyní je vhodné objasnit, co je to týmová práce a týmová synergie. Práci v týmu se jen tak nelze vyhnout. Čakrt (2012, str. 145) tvrdí, že „úspěch týmové práce souvisí s rozmanitostí. Jsme-li všichni stejní, typologicky i jinak, z „jednoho těsta“, pak znásobujeme nejenom naše přednosti, ale také naše slabé stránky“. Cíle týmové práce by měly splňovat určitá kritéria, která Kolajová (2006) specifikuje pomocí metody SMART. Cíle by dle této metody měli být:

- splnitelné,
- měřitelné,
- akceptovatelné,
- reálné,
- terminované.

Výsledek spolupráce dvou lidí závisí na vztahové rovině, kterou mezi sebou mají. „Dva lidé mohou být například v konfliktu, pomyslně působit každý jiným směrem (třeba se přetahovat o lano) a jejich úsilí se potom odčítají. Mohou působit také stejným směrem, souběžně pracovat na tomtéž, ale bez vzájemného ovlivňování (například táhnout břemeno stejným směrem nebo šít boty) – v takovém případě se jejich úsilí sčítají“, tvrdí Plamínek (2011, str. 86). V případě, že lidé působí stejným směrem hovoří se o pozitivní synergii. V opačném případě je to synergie negativní. Pozitivní i negativní synergii definuje Bělohlávek (2008) jako:

$$\text{práce jednotlivců} \pm \text{synergický efekt} = \text{výsledek týmu.}$$

Negativní synergický efekt vyjadřuje Bělohlávek (2008) „matematickým“ vzorcem:

$$1 + 1 + 1 = 1$$

a pozitivní synergický efekt vzorcem:

$$1 + 1 + 1 = 5.$$

Tyto vzorce objasňují fakt, že pokud na tým působí negativní synergický efekt, je výsledek týmu mnohem menší než součet potenciálního výsledku jednotlivců. Proto je požadováno, aby byl tým ovlivňován spíše pozitivním synergickým efektem, kde výsledek týmu převyšuje součet potenciálního výsledku jednotlivců. Dle Bělohlávka (2008) je vliv pozitivní a negativní synergie ovlivněn hned několika skutečnostmi. Ta pozitivní je ovlivněna těmito skutečnostmi:

- Lidé v týmu mají rozdílné zkušenosti a znalosti.



- Nápady členů týmu mohou být inspirací pro další členy.
- Členové týmu mohou mít rozdílný přístup k práci.
- Mezi členy týmu je pocit odpovědnosti vůči spolupracovníkům.
- Díky tlaku spolupracovníků může být dosaženo větší úsilí člena týmu.
- Tým je oporou pro slabší členy týmu.
- Při prezentaci výsledků práce dosažených týmem jsou tyto výsledky důvěryhodnější, než kdyby tuto práci odvedl pouze jedinec.

Negativní je ovlivněna zase těmito skutečnostmi:

- Členové týmu mají rozdílné cíle.
- Jedinci se příliš snaží o sebeprosazení.
- Občasná neschopnost ne příliš asertivních jedinců prosadit si svůj názor.
- Týmová diskuze není dostatečně řízena.
- Práce v týmu vyžaduje víc času k rozhodování a dosažení shody.
- Negativní nátlak členů týmu způsobuje snížení výkonosti jedince, který je pod nátlakem.
- Členové týmu se obávají projevit odlišnost.
- Lidé polevují ve svém pracovním nasazení, a to se projevuje skupinovou leností.
- V týmu vládne špatné mezilidské vztahy.

### **3.2 Týmové role**

Tato kapitola je věnována popisu jednotlivých týmových rolí, které je nutné zároveň pojmenovat. Týmové role jsou důležitým faktorem v práci v týmu, protože díky nim víme, jaké je naše postavení v hierarchii týmu. Belbin (2010) uvádí, že převážné většině lidí je role spíše přidělena, než aby si ji sami našli. Pokročilá týmová práce je jedním z neefektivnějších způsobů při plnění složitých úkolů a misí. Pro funkčnost každého týmu je třeba znát jedince, kteří se v týmu vyskytují a alespoň částečně porozumět jejich myšlenkovým pochodům při výkonu práce. Pro tyto účely je možné využívat test týmových rolí vytvořený M. R. Belbinem. Belbin (2010) dělí týmové role následovně:

- Inovátor,
- Hledač zdrojů,
- Koordinátor,
- Formovač,
- Hodnotitel,
- Týmový pracovník,

- Realizátor,
- Dokončovatel,
- Specialista.

Většina testů čerpajících z teorie týmových rolí řeší pouze prvních 8 zde uvedených rolí a vynechávají roli Specialisty. Specialisté ve většině případů nelpí na splnění cílů týmu, mají problémy s komunikací, a proto se nepovažují jako součást týmu. Z tohoto důvodu ani já nemám roli Specialisty obsaženou v testu týmových rolí, kterým se zabývám v praktické části. Vzhledem k tomu, že ideální je zastání všech rolí v týmu, je dobré znát i co od těchto rolí můžeme očekávat. Týmové role přinášejí do týmu zároveň i nějaká rizika spojená s jejich vlastnostmi a přístupem k práci. Popis jednotlivých rolí, spolu s přípustnými slabiny a riziky, která přinášejí, je možné vidět v tabulce 6. Popis je čerpán z teorie Belbina (2010), doplněn o charakteristiku Bělohlávka (2008).

Tabulka 6 Týmové role a jejich popis

Týmová role	Popis role	Přípustné slabiny role	Rizika pro tým
Inovátor	Kreativní, nápadití, neortodoxní. Jsou schopni řešit složité problémy.	Ignorují detaily. Jsou příliš zahlceni svými nápady. Realizace nápadů je nepravděpodobná.	Pýcha nad vlastními nápady může vést k neochotě přijmout odlišné řešení než to jimi navržené.
Hledač zdrojů	Extrovertní, nadšení, komunikativní. Zkoumají příležitosti. Rozvíjí kontakty.	Příliš optimističtí. Ztrácejí zájem, jakmile je jejich prvotní nadšení opusťtí.	V krajních případech může snížení zájmu o věc skončit nedotažením akce.
Koordinátor	Vyspělí, sebejistí, dobří předsedové. Objasňují cíle, podporují rozhodování, dobře delegují.	Mohou být vnímáni jako manipulativní. Delegují osobní práci.	Jeho občasná nerozhodnost může vést ke snížení morálky a u ostatních k nespokojenosti s příliš nedůsledným vedením.
Formovač	Nároční, dynamičtí. Prospívá jim být pod tlakem. Mají odvalu a odhodlání pro překonávání překážek.	Mohou provokovat ostatní a ranit jejich city.	Nemají rádi důkladné analýzy a zacházení příliš do detailu, následně jim pak mohou důležité informace uniknout.
Hodnotitel	Střízliví, strategičtí, nároční. Mají schopnost vidět všechny možnosti. Bývají dobrými soudci.	Postrádají odhodlání a schopnost inspirovat ostatní. Jsou příliš kritičtí.	Může mít sklon smést ze stolu dobré myšlenky hned v zárodku.

Týmový pracovník	Ochotní spolupracovat, mírní, vnímaví, diplomatictí. Poslouchají, budují, odvracují střety, zklidňují rozvířené vody.	Nerozhodní v krizových situacích. Mohou být snadno ovlivnitelní.	Mohou být nerespektováni ostatními kvůli jejich neschopnosti sdělovat nepříjemné informace a dávat někomu negativní kritiku.
Realizátor	Disciplinovaní, spolehliví, konzervativní, efektivní. Přeměňují nápady v praktické činy.	Zdánlivě nepružní. Pomaleji reagují na nové možnosti.	Jeho posedlost systémem může vést až k byrokracii, může se zatnout, nekompromisně lpět na zavedených pořádcích a odmítat jakoukoliv změnu.
Dokončovatel	Pečliví, svědomití, dychtiví. Vyhledávají chyby a opomenutí.	Mají sklon k nadměrnému znepokojování. Neochotní delegovat. Mohou si vždy najít něco, co se jim nebude líbit.	Jeho posedlost detaily může vést k neúměrnému trvání jím odváděné práce a tým tak může nezvládnout práci dokončit ve stanoveném termínu, pokud je závislý na činnosti dokončovatele.
Specialista	Jednostranní, samočinní, oddaní. Poskytují znalosti a dovednosti v neobvyklých tématech a oblastech.	Jsou přímočaří. Obšírně se zabývají detaily. Přehlížejí důležitější fakta.	Specialisté používají vlastní jazyk, který je ostatním nerosrozumitelný, a tak vzniká komunikační bariéra, která může vést ke krachu týmového úsilí.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CÍL A METODIKA PRÁCE

V praktické části práce je analyzován tým a osobnostní typologie členů týmu a následně jsou vytvořeny rozvojové plány pro členy týmu. Před samotnou analýzou týmu je nutné specifikovat, jaké jsou cíle této analýzy a jaká metodika je v této práci použita. V této kapitole jsou tyto cíle a metodiky specifikovány a zároveň jsou popsány zvolené testy, prostřednictvím kterých je tým testován.

### 4.1 Hlavní a dílčí cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zanalyzovat a posoudit předpoklad pro výkon pracovní pozice a zvolit vhodný způsob řízení lidských zdrojů prostřednictvím rozvojových plánů zaměstnanců. Díky této analýze může tým fungovat efektivněji. Hlavní cíl práce je rozpracován na dílčí cíle a zároveň jsou vytvořeny výzkumné otázky. Zpřehledněné dílčí cíle spolu s výzkumnými otázkami a využitými metodami testování jsou v tabulce 7.

Tabulka 7 Dílčí cíle, metody a výzkumné otázky

Fáze	Cíl	Výzkumné otázky	Metoda
1	stanovení optimálních profilů členů týmu	Jaké jsou ideální osobnostní typy členů týmu? Jaké je ideální zastoupení týmových rolí?	MBTI, test týmových rolí, popis pracovního místa
2	ověření správnosti nastaveného optima s CHRO	Jaké optimum navrhuje personalistka?	strukturovaný dotazník
3	zjištění skutečného stavu	Jaké jsou skutečné profily členů?	MBTI, test týmových rolí
4	porovnání optima se skutečností	Jaké vlastnosti chybí členům týmu? Jaký je rozdíl mezi optimálním a skutečným stavem z pohledu MBTI a Belbina?	komparace získaných dat
5	navržení rozvojových plánů	Jaký je vhodný rozvoj členů týmu? Jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti členů týmu je vhodné rozvíjet?	rozvojový plán

Každé fázi popsané v tabulce výše je věnována samostatná kapitola, případně podkapitola (např. u fáze 2), v níž jsou využity uvedené metody za účelem získání odpovědí na výzkumné otázky. Hlavní zjištění a odpovědi na výzkumné otázky jednotlivých fází jsou popsány vždy na konci odpovídající kapitoly.

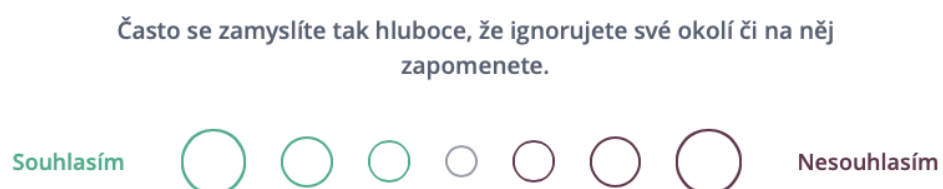
## 4.2 Metodika práce

Pro dosažení cíle práce je využita kvalitativní metodologie. Je testováno 9 lidí a hodnoceny výsledky testování pro každého probanda zvlášť. Pro stanovení ideálního týmu je využita Belbinova teorie týmových rolí (viz kapitola 3.2) a pro stanovení ideálních osobnostních typů teorie K. C. Briggs a I. B. Myers a jejich osobnostních typologií (viz kapitola 2.2.2). Stanovené ideální stavy jsou ověřeny s personální ředitelkou společnosti, ve které se testovaný tým nachází.

Pro účely otestování skutečného stavu je následně využit test MBTI dostupný na [www.16personalities.com](http://www.16personalities.com) a Belbinův test týmových rolí. Výsledky testování jsou porovnány s optimální skladbou týmu, která byla stanovena na základě popisu pracovního místa a následně konzultována s vedoucí HR. Probandi jsou blíže charakterizováni v závislosti na výsledcích, jsou jim určeny slabé a silné stránky. Díky těmto zjištěním je možné následně vytvořit rozvojové plány a zároveň je možné definovat efektivní způsob vedení týmu.

### 4.2.1 Test MBTI

Každý člen týmu je otestován prostřednictvím výše zmíněného osobnostního testu, který čerpá z teorie sestavené Katherine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers. Test je koncipovaný formou tvrzení, kde se testovaný má rozhodnout o pravdivosti těchto tvrzení na škále sedmi hodnot a to mezi „Souhlasím“ a „Nesouhlasím“. Ukázkou jednoho tvrzení je možné vidět na obrázku 5.



Obrázek 5 Ukáзка otázky z webového dotazníku 16personalities (Osobnostní test, 2020)

Takto jedinec ohodnotí 60 tvrzení, které je možné vidět v příloze A. Každé tvrzení je zaměřené na jeden z 5 aspektů (4 základní a jeden přidaný, který rozlišuje další 2

funkce – asertivitu a turbulenci). Po dokončení tohoto testu je testovanému přidělen určitý osobnostní typ.

### **4.2.2 Belbinův test týmových rolí**

Pro zjištění vhodných týmových rolí je využit test týmových rolí. Test (spolu se vzorem hodnocení výsledků) je součástí práce jako příloha B. Tento dotazník je rozdělen do 7 sekcí, kde každá sekce má úvodní větu, která je následně doplněná o 8 tvrzení. Mezi tato tvrzení se rozděluje 10 bodů dle preference testovaného. Každé z těchto tvrzení charakterizuje jednu z 8 testovaných týmových rolí. Vynechána byla role Specialisty, z důvodu vysvětleného v kapitole Týmové role.

Ve vyhodnocovací části přílohy B jsou sestaveny dvě výsledkové tabulky. První tabulka dělí dotazovaná tvrzení mezi týmové role a díky tomuto rozdělení je možné sečíst body přidělené testovanými. Výsledky z první tabulky jsou porovnávána s bodovou škálou v tabulce druhé. V případě získání velmi nízkého nebo nízkého počtu bodů u konkrétních rolí, by se měl testovaný těmito rolím vyhýbat. Pokud jedinec obdrží střední nebo vysoký počet bodů, pak je schopen tyto role ve skupině přijmout. Nejvhodnější je však pro testovaného role, která se vyznačuje velmi vysokým počtem bodů. Tato role označuje přirozenou roli pro testovaného.

### **4.2.3 Dotazník pro ověření optima s CRHO**

Takto vytvořená skladba týmu je ověřena s vedoucí CHRO oddělení společnosti, ve které se testovaný tým nachází. Ověření proběhne formou dotazníku, který je možné vidět v příloze E. Dotazník je rozdělen do 10 sekcí, ale z hlediska vyhodnocování jsou podstatné pouze sekce 2 až 10. Tyto sekce obsahují tabulku s uvedenou pracovní pozicí a osobnostním typem vhodným pro konkrétní pozici. V tabulce jsou 4 funkce příslušného jedince rozděleny do řádků. Každý řádek je možné v tabulce hodnotit bodově na stupnici od 0 do 10. V případě, že je funkci přiděleno 0 bodů, není pro výkon pozice důležitá, 1 bod pak určuje malou důležitost a 10 velkou důležitost funkce pro výkon pozice.

## **4.3 Charakteristika testovaného týmu**

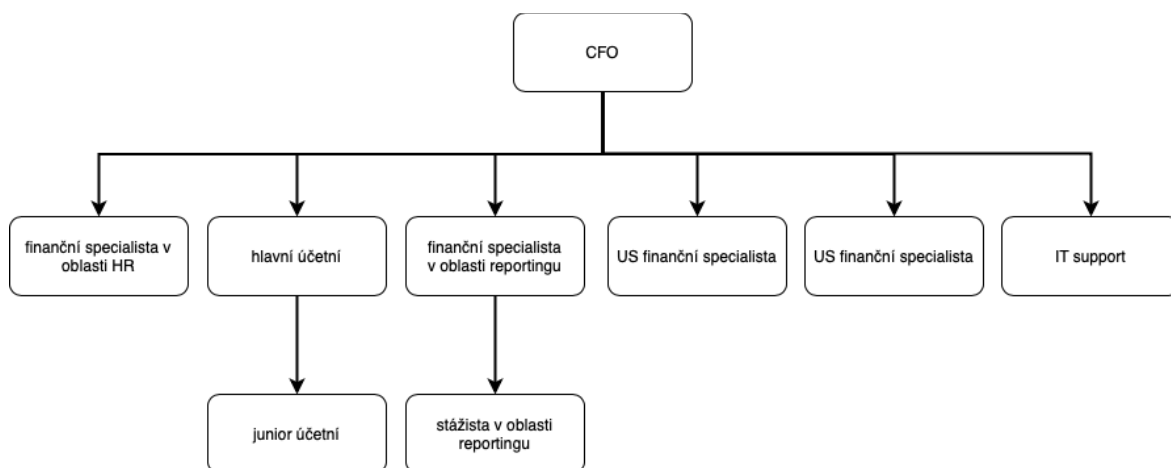
Pro provedení praktické části je využita nejmenovaná IT společnost zabývající se především vývojem mobilních aplikací. Společnost má přibližně 200 zaměstnanců a v některých případech kontraktorů, z toho převážná většina pracuje na vývoji aplikací nebo

jiných informačních systémů. Dále má společnost oddělení zabývající se lidskými zdroji, marketingem, prodejem a financemi. V této bakalářské práci je analyzován tým zabývající se financemi. Tento tým se skládá z 9 členů. Činnosti spadající do výkonu práce těchto členů lze vidět v příloze D, která je vytvořena ve spolupráci s testovaným týmem. Každý člen týmu by měl být schopný zároveň vykonávat i činnosti spadající do agendy jiných pracovníků. Pro účel přehlednosti a zachování jisté anonymity jsou členové týmu pojmenováni (viz tabulka 8).

Tabulka 8 Pojmenování členů týmu za účelem zachování anonymity testovaných

Pracovní pozice	Pojmenování člena
CFO (finanční ředitel)	člen A
finanční specialista v oblasti HR	člen B
hlavní účetní	člen C
junior účetní	člen D
finanční specialista v oblasti reportingu	člen E
stážista v oblasti reportingu	člen F
US finanční specialista	člen G
US finanční specialista	člen H
IT support	člen G

V týmu je daná organizační struktura, v jejímž čele je CFO. Tuto strukturu je možné vidět na obrázku 6. Hlavní účetní a finanční specialista v oblasti reportingu, mimo obvyklé činnosti, zodpovídají za členy týmu, kteří jsou v hierarchii pod nimi. Konkrétně jde o junior účetní a stážistu v oblasti reportingu.



Obrázek 6 Organizační struktura týmu



Z hlediska organizační struktury společnosti se vedoucí týmu (CFO) zodpovídá řediteli společnosti (CEO), komunikace mezi finančním týmem a ostatními týmy společnosti probíhá primárně přes vedoucí týmu.

## 5 STANOVENÍ OPTIMA

Pro vyhodnocení skutečného stavu týmu je nutné sestavit takzvaný optimální tým. Tento tým je zastoupen členy s určitými týmovými rolemi a každý tento člen má specifický osobnostní typ, který je nejvhodnější pro výkon konkrétní pozice. Optimálním týmem rozumím tým, jehož členové budou mít ideální osobnostní typ pro výkon své pozice. Ideální typ je sestaven díky popisu pracovního místa, respektive díky znalosti činností spadajících do výkonu pozice (viz příloha D) a díky teoretickým základům popsaným teoretické části práce. Kapitola se zabývá nalezením odpovědi na první dvě výzkumné otázky uvedené v přechozí kapitole.

### 5.1 Optimální tým z hlediska osobnostní typologie členů

Zvláštní pozornost je věnována vedoucímu (respektive členu A) týmu, protože právě on může vést tým k lepším výsledkům a k týmové synergii. Vedoucí mnou testovaného týmu by měl být extrovertním typem. Extrovertní typy Čakrt (2012) specifikuje jako iniciativní, expresivní a společenské. Extroverze by vedoucímu mohla pomoci v organizaci práce nebo v hodnocení a motivaci jeho podřízených. Vzhledem k tomu, že člen A sestavuje strategii, měl by umět vyvodit určité souvislosti. Dle Čakrta (2012) jsou toto vlastnosti „intuitivů“, respektive jedinců využívajících v přijímání a zkoumání informací intuici. Další činností spadající do agendy vedoucího je analýza finančních ukazatelů, pro tuto činnosti je vhodné uplatňovat funkci myšlení, a to z toho důvodu, že by měl být objektivní a chápat logické důsledky ukazatelů. Funkci myšlení by měli ostatně používat všichni členové týmu. Není totiž důležité, aby zvažovali cizí hodnoty ve svém rozhodovacím procesu, měli by zkrátka používat logiku a být racionální.

Poslední dvojicí funkcí je usuzování a vnímání. Vedoucí týmu by měl preferovat usuzování, protože jedinci s touto funkcí rádi věci řeší a rozhodují, jsou metodičtí a systematictí. To jsou vlastnosti, které bychom od vedoucích očekávali. Ostatně usuzování by měla používat i většina ostatních členů. Jediný, kdo by měl používat spíše funkci vnímání, je člen I, který spíše potřebuje shromažďovat informace pro výkon své pozice. Rozhodující činnost pro volbu funkce vnímání je evidence licencí a elektronických zařízení, což jsou činnosti, které potřebují určitou zásobu informací. Tímto jsme definovali jednak vedoucího týmu a pak také poslední dvě písmena osobnostních typů všech

členů týmu. Zbývá tedy definovat u členů B až I první dvě písmena osobnostní typologie, tedy to, jestli mají být introvertní nebo extrovertní a jestli se mají řídit spíše smysly nebo používat intuici.

Když nahlédneme opět do přílohy D, můžeme si všimnout jisté podobnosti v činnostech členů C, D, G a H. Tito členové mají na starosti vedení účetnictví, zajišťování platebních styků a zpracování daní. Při výkonu těchto pozic není tak důležité, jestli jsou to členové extrovertní nebo introvertní, ale vzhledem k tomu, že je nutné vybrat jednu funkci byla by to introverze. Důvodem této volby je jistá nezávislost a uvážlivost, kterými (Čakrt, 2012) tyto jedince specifikuje. Tyto vlastnosti jsou pro členy C, D, G a H vhodné, a proto se spíše přikláním k funkci introvertní. I když není taková podobnost v činnostech člena I a 4 členů výše zmíněných, nezávislost a uvážlivost budou vlastnosti požadované i v jeho případě, proto by i on měl být introvertním jedincem.

Naopak členové B, E a F by měli být jedinci extrovertními. U člena B je to dáno komunikací se zaměstnanci, která stojí za vedením mzdové evidence a mzdového účetnictví, rezervovanost introvertů v tomto případě není vítána. U členů E a F je volba extroverze podložena expresivností, která je požadovaná při objasňování jimi vytvořených reportů. Tito členové úzce spolupracují v reportingové činnosti, to je dalším důvodem, proč je extroverze ideální funkcí.

Nyní zbývá definovat u členů B, C, D, E, F, G a H ideální funkci využívanou při získávání informací. V tomto případě opět využijeme tabulku činností z přílohy D. Vzhledem k již zmíněné podobnosti činností by bylo vhodné, aby členové B, C, D, G a H byli jedinci preferující smyslové vnímání, a to z toho důvodu, že se od nich očekává zaměření na fakta a detaily v bezprostředním okolí. U členů E a F by bylo vhodné naopak uplatnit intuici, především z toho důvodu, že musí být jistým způsobem strategičtí stejně jako vedoucí týmu (člen A). Zároveň by měli umět vyvozovat závěry ze získaných informací a měli by věnovat pozornost vzorcům (respektive souvislostem), které jsou nedílnou součástí reportingové činnosti.

Tímto byla definována ideální osobnostní typologie členů týmu. Vlastnosti specifické pro jednotlivé funkce využívaných osobnostními typy jsou čerpány z teorie M. Čakrta (Typologie osobnosti pro manažery, 2012) a teorie dostupné v knize (Essentials of Myers-Briggs Type Indicator® Assessment, 2009).

## 5.2 Optimální tým z hlediska zastoupení týmových rolí

V kapitole 3.2 bylo zmíněno, že ideální stav je ten, kde jsou v týmu zastoupeny všechny týmové role. Kdyby byl tým méně početný než ten testovaný, je možné, dle Belbina (2010), aby jeden člen zastupoval několik týmových rolí. V Belbinově typologii je vidět minimálně dvě role vhodné pro vedoucí pozice. Za prvé je to role Formovače, za druhé role Koordinátora. Dle Bělohlávka (2008, str. 41) formovač v případě vedení „dosahuje výsledků vysokou osobní energií, rozhodností a tlakem na podřízené“. Koordinátor se spíše opírá o důvěru ve spolupracovníky a jejich motivování. Bělohlávek (2008, str. 42) tvrdí, že „ideální vedoucí je schopen působit jako formovač nebo jako koordinátor v návaznosti na podmínky situace. Situaci pak určuje především kvalita lidí, kteří jsou řízeni“. Popis těchto rolí je v kapitole 3.2.

Pro vedoucího je optimální týmovou rolí Formovač a role Koordinátora by měla být zastoupena členem C, vzhledem k tomu, že pod sebou má v hierarchii týmu dalšího člena, kterého má vést. Dalším, u kterého je možné stanovit optimální roli, je člen E, a to z toho důvodu, že spolupracuje se členy týmu na vytváření reportů týkajících se jejich odvedené práce. U tohoto člena je vhodné zastat roli Dokončovatele. Jedinec s touto rolí je totiž pečlivý a umí snadno vyhledávat chyby a opomenutí (viz kapitola 3.2, tabulka 6). U zbytku týmu není možné úplně jednoznačně říct vhodnost týmových rolí pro jednotlivé členy. Důvod je ten, že tým nespolečně pracuje na práci v časové souslednosti, v níž by se už role specifikovat daly. Každý má na starosti určité činnosti, které nejsou příliš závislé na výkonech ostatních. Důležité je zastoupení všech rolí v týmu, jak bylo zmíněno výše. Optimální rozložení rolí je tedy stanoveno až na základě výsledků, které budou řešeny v následující kapitole.

## 5.3 Ověření optima s CHRO

Sestavený optimální stav je ověřen s CHRO společností prostřednictvím strukturovaného dotazníku. Výsledky z tohoto dotazníku je možné vidět v příloze F. Ve výsledcích je možné vidět důležitost jednotlivých funkcí pro každého člena týmu. Zajímavý je fakt, že pro členy C, D, E, G, H, a I není vůbec kladen důraz na introverzi nebo extroverzi. Zato vedoucí týmu, člen B a F mají kladen důraz na extroverzi. Člen B nemusí moc využívat funkci usuzovací, člen E zase nemusí využívat intuici. Důraz není kladen ani na smyslové vnímání u členů G, H a I. Naopak velký důraz je u všech jedinců kladen na využívání funkce myšlení, kterou by dle sestaveného ideálu měli disponovat všichni členové.

## 5.4 Hlavní zjištění kapitoly

Díky analýze v této kapitole bylo zjištěno, že je vhodné, aby všichni členové využívali funkci myšlení. Stejného názoru je i CHRO společnosti (viz příloha F). Její názor se však odlišuje v případě funkce extroverze a introverze. U většiny testovaných členů nepovažuje mnou specifikované optimální funkce za důležité při výkonu práce. Za důležité považuje ovšem funkci extroverze u vedoucího člena týmu. Díky této analýze byly také zjištěny odpovědi na výzkumné otázky, specifikovanými v předchozí kapitole. Ideální osobnostní typy je možné souhrnně vidět v tabulce 9.

Tabulka 9 Ideální osobnostní typy členů testovaného týmu

Člen	Ideální osobnostní typ
A	ENTJ
B	ESTJ
C	ISTJ
D	ISTJ
E	ENTJ
F	ENTJ
G	ISTJ
H	ISTJ
I	ISTP

Na druhou výzkumnou otázku specifikovanou v metodice této práce nebylo možné úplně jednoznačně odpovědět z důvodu časové nesuslednosti ve výkonu práce díky které by se dali role rozdělit mezi jednotlivé členy. Nicméně optimální stav z hlediska týmových rolí je ten, kde jsou v týmu všechny týmové role zastoupeny. U třech členů týmu je nicméně možné určit optimální týmovou roli. Člen A by měl zastoupit roli Formače, člen C roli Koordinátora a člen E roli Dokončovatele. Takto bylo odpovězeno na výzkumné otázky a nyní se můžeme věnovat zjišťování skutečného stavu.

## 6 ZJIŠTĚNÍ REÁLNÉHO STAVU

V této kapitole jsou popsány výsledky testování MBTI a testem týmových rolí, které byly popsány v kapitole 4.2. Tím si odpovíme na výzkumnou otázku „*Jaké jsou skutečné profily členů?*“.

### 6.1 Výsledky testování

Jednotliví členové jsou popsáni podle teorie Čakrta (2012) v oblasti psychologické charakteristiky a následně pak podle teorie Bělohávkova (2008) v oblasti týmových rolí. Popsáni jsou pouze velice vhodné týmové role pro členy týmu. Výsledky testování týmových rolí jsou v příloze C. V této příloze je možné sledovat vhodnost všech týmových rolí pro každého člena zvlášť.

#### Člen A

Osobnostním typem vedoucího týmu je **ISTJ**. Tito lidé jsou považováni za racionální jedince, kteří mohou působit jako neosobní, díky jejich smyslu pro logiku. Nemusí být plně empatictí a plně si neuvědomují dopad svých činů na okolí. Dbají na dodržování slibů a smluv, zároveň dodržují daná pravidla a povinnosti. Ctí hierarchii a pokud jsou v roli podřízeného, plní pravidla, pokud jsou naopak v roli nadřízeného stanovují pravidla a očekávají jejich dodržování. Vadí jim motivy a zájmy, které jsou neslučitelné s cíli organizace. Šťastnými je činí, když se prostředky a zdroje objeví ve správný čas na správném místě. Hledají zkrátka způsoby, jak docílit toho, aby vše fungovalo, jak má.

Lidé využívající funkce ISJ jsou převážně vyrovnaní a klidní. „*Vynoří-li se však na povrch jejich temná stránka, budou chladní a odměření, necitliví, perfekcionista, lpějící na trivialitách, avšak neschopni rozhodnout zásadní věci*“, tvrdí Čakrt (2012, str. 292). Ve slabší chvíli mohou odhodit veškerou opatrnost a podniknout něco zcela rizikového, co je může stát například i jejich celoživotní úspory. Občas potřebují ve svém životě rádce, kteří jim pomohou vyjasnit si, co se od nich očekává.

Členu A vyšlo v testu týmových rolí, že nejvhodnější rolí je **Realizátor**. Realizátoři jsou velmi disciplinovaní lidé, kteří dbají na dodržování systému. Tento člen může vytvořit z chaosu v týmu systém. Role realizátora se prolíná s osobnostním typem ISTJ v zálibě vytváření pravidel a v očekávání jejich dodržování. Jsou dobrými organizátory. Slabinou realizátorů je neochota vzdát se jimi vytvořeného systému, který není tak účinný

jako ve chvíli, kdy ho vytvořili. Dle Bělohávka (2008, str. 37) je realizátor „*poněkud setrvačný, a pokud chceme výjimku z normy, přijímá ji velmi neochotně. Pokud chceme normu změnit zcela, narazíme*“.

## Člen B

Tento člen je typem **ESFJ**. Lidé s tímto typem jsou velice přátelští a jejich povaha, ovlivňována extrovertním cítěním, dopomáhá k upřednostňování spíše potřeb druhých. Nemají příliš potřebu mít věci pod kontrolou. ESFJ může snadno ublížit nezájem okolí, od kterého potřebuje trvalé potvrzování oblíbenosti. Nejvíce mohou využít svůj potenciál v zaměstnáních, ve kterých se jedná s lidmi, zejména v oblastech, kde těmito lidem můžou pomáhat. Jsou respektujícími podřízenými s úctou k autoritě. Ostatní mohou mít někdy sklon zneužívat jejich dobrotu a důvěry a v obtížných situacích tak ESFJ mohou ustoupit, i když by byl lepší spíše opak.

Představitelům skupiny EFJ zkrátka nevoní složité logické analýzy. Při zanedbání stránky myšlení se může tato slabina projevit ve formě výbuchů ublížené kritiky, která bývá většinou nelogická, iracionální a nespravedlivá. Nejvíce je dokáže v zaměstnání vyvést z míry prostý nezájem druhých, odmítnutí či urážka. Pro ESFJ je velice nesnadné říkat lidem „ne“. V testování bylo zjištěno, že vhodnou rolí pro člena B je role **Realizátora**, tak jako u vedoucího člena A, proto je tedy popis této role možné nalézt výše v kapitole u popisu charakteristiky člena A.

## Člen C

Typem člena C je **ESFJ**, tak jako u člena B. Charakteristiku tohoto typu je tedy možné najít u člena B. Co se týmových rolí týče, tou nejvhodnější je role **Koordinátora**, která je také vedoucí rolí, ale tou demokratičtější a přátelštější (v porovnání s druhou vedoucí rolí Formovače). Jsou zaměřeni na cíl, při jehož plnění si plně uvědomují potřebnost celého týmu. Koordinátor důvěřuje ostatním členům, a to mu pomáhá v delegování úkolů. Dokáže motivovat lidi ve svém týmu s využitím nehmotných nástrojů. Podle Bělohávka (2008, str. 33) je pro koordinátory „*primární úspěch týmu, nikoliv vlastní sebe-prosazení, a proto, někdy až příliš ochotně, přenechávají úkoly jiným. Jsou spokojeni, že si uvolnili ruce a vytvořili prostor pro jiné úkoly*“.

## Člen D

Členovi D vyšel typ **ESFJ** stejně jako u přechozích dvou členů (B a C). Popis osobnostního typu je možné nalézt u člena B. Tento člen má hned 3 vhodné role. Jsou to role **Koordinátora**, **Formovače** a **Realizátora**. Roli koordinátora má nejvhodnější i člen C, charakteristiku této role můžeme tedy nalézt v kapitole výše. Role realizátora byla již také

popsána, a to u charakteristiky člena A. Zbývá tedy charakterizovat roli Formovače. Formovač je jednou ze dvou vhodných vedoucích rolí, avšak tato role je více direktivní a autoritativní. Formovači jsou zaměřeni především na výsledky a cíl, pro jehož dosažení jsou schopni udělat cokoli. Nevýhoda této role (viz tabulka 6) je odpor k důkladným analýzám. Díky tomu mohou jedinci uniknout důležité informace. Pro Formovače je důležitou veličinou čas, se kterým nechtějí plýtvat. Jsou díky tomu schopni jít rychle k věci a také rychle rozhodovat, někdy to může být rozhodnutí unáhlené udělané na základě málo podnětů, a proto být špatným rozhodnutím. V extrémních situacích může jeho bezohledné chování vést k rozvrácení týmu. To zapříčiňují neustálým vyvoláváním konfliktů a nevybíravým jednáním.

### Člen E

Osobnostním typem člena E je **ENTJ**. Výskyt této skupiny ve společnosti je vzácný vzhledem k tomu, že tvoří pouze 2 % populace. Keirsey a Bates (2006) uvádí, že pokud bychom měli použít nějaké označení pro tento typ, bude to vůdce vůdců či polní maršál. Toto označení je vystihuje z důvodu jejich potřeby mít věci plně pod kontrolou. Existující systém se snaží neustále vylepšovat spíše i v případě jeho plné funkčnosti. Chtějí stát v čele tohoto systému, řídit ho a dohlédnout na to, že je naplno využit všech jeho potenciál. Dle Čakrta (2012, str. 226) „*mívají nutkání organizovat, vytvářet struktury, formulovat pravidla a šikovat lidi k dosažení možní i zatím vzdálených cílů*“. Jsou schopni ihned vidět způsob, jak se dostat z bodu A do bodu B.

Vzhledem k tomu, že nesnáší zbytečné úsilí a opakované chyby, jsou přímočaří a trochu skeptičtí. Skvěle se doplňují s ESTJ při předkládání variantních řešení. Bývají někdy kritizováni za to, že při sporech předpokládají, že oni jsou ti, kteří mají pravdu, dokud je někdo nepřesvědčí o opaku. Nicméně ten, kdo ho přesvědčí o opaku získá pak od ENTJ uznání za sílu mu čelit. ENTJ nejsou spokojeni v zaměstnáních, které nekladou na představitost nebo důmysl nároky. Potřebují řešit náročné úkoly a zapeklité problémy. Nejvíce využívají funkci myšlení, je tak potlačováno cítění, které je nejméně vyvinutou funkcí tohoto typu. Z této funkce se může projevit explozí ve formě nediferencovaných emocí, například frustrovaného vzteku. Vyplatí se jim zohlednit názory a postoje jiných, protože se jim snadno může stát, že fakta podřídí svým představám a ve svých rozhodovacích procesech se unáhlí. To pak může vyústit v citový nesoulad zúčastněných stran. Jejich negativními rysy jsou netolerantnost, inkvizitorské sklony, dogmatismus, schizoidní osobnost a odtažitost. Jsou-li pod tlakem, odmítají kritiku, zarputile se drží svých plánů a přesvědčení.



Nejvhodnějšími týmovými rolemi člena E jsou role **Realizátora** a **Dokončovatele**. Role realizátora je charakterizovaná u člena A. Dokončovatel se svými vlastnostmi podobá Hodnotiteli, ale liší se v zaměření na detail a neschopnosti nadhledu. Charakteristika role Dokončovatele se prolíná s osobnostním typem ENTJ, a to hlavně kvůli tomu, že pro něho není nic dostatečně dokonalé a vždy najde na projektech nedostatky. Jsou to lidé přinášející do týmu kvalitu, preciznost a zaměření na detail. Nesnáší nedbalost, což je opět i znakem typu ENTJ. Je schopný práci dotáhnout do konce, a to i v situacích, kdy si ostatní neví rady. Dokončovatel postrádá schopnost nadhledu, a proto mu při zaměření na detaily unikají podstatné věci. Dle Bělohlávka (2008, str. 38) může tým „*nezvládnout práci ve stanoveném termínu, pokud je závislý na činnosti dokončovatele*“. Občas se mohou lidé s touto týmovou rolí cítit dotčeni, když jim není věnováno dostatek pozornosti

### Člen F

Členovi F byla při testování přidělena role **ESTJ**. ESTJ jsou lidé, kteří ctí hierarchii a role dané systémem. Jedinci tohoto typu jsou výbornými organizátory s předpokladem býti manažerem. Dle Čakrta (2012, str. 223) „*bývají věcní, konkrétní, dbalí povinností, stoicky klidní, zahleděni spíše zpět k tomu, co se osvědčilo, a proto někdy i trochu pesimističtí vůči novinkám.*“ Občas se jim může stát, že dostatečně nevnímají stanoviska a pocity jiných, což může vzápětí vést k tomu, že nesklízí od ostatních podporu.

Jejich chování může být také občas špatně vyloženo, a to konkrétně v případech kdy provádí měření sil s lidmi v jejich okolí, kterým testují, zda se na tyto lidi mohou doopravdy spolehnout. Někdy se mohou projevit v soutěživém prostředí a uplatnit jejich maskulinní sklony. Od dětství se u ESTJ vyskytuje chtíč dávat jiným příkazy – třeba i rodičům, později pak nadřízeným. Důvod je ten, že chrání zájmy organizace a zároveň si tak chtějí, aby někdo pravidelně potvrzoval, že je schopen pevnou rukou udržovat řád a strukturu. Slabiny ESTJ a ENTJ jsou dosti podobné. Můžou být vzteklými, netolerantními až odtažitými a odmítající kritiku.

Vhodnou rolí tohoto člena je role **Hodnotitele**. Bělohlávek (2008, str. 35) tvrdí, že Hodnotitel může být „*chladný, zdánlivě nezúčastněný člen týmu, který aktivity ostatních sleduje jakoby zpovzdálí bez zájmu, bez nadšení, až se jeví, že úsilí ostatních bojkotuje*“. Nicméně jedinec s touto rolí je schopen vnímat situaci z více aspektů a uvědomovat si tak rizika, která mohou nastat. Při rozhodování pak bere ohledy na všechny aspekty problému, který řeší (například obchodní, sociální, ekonomické, technické atp.). Hodnotitel může být někdy pro tým nebezpečný tím, že může dobré myšlenky

zavrhnout už v zárodků a podpoří to dost často logickými argumenty, kterými členy týmu dokáže úspěšně odradit. Jejich nadměrná kritičnost může vyvolat v ostatních členech demotivaci k práci.

## Člen G

Typem člena G je **INFJ**. Ten se ve svém ovlivňování okolního světa zaměřuje na jednotlivce spíše než na to, aby ovlivňoval organizace nebo jiné masy lidí. Má skvělou schopnost naslouchat a vnímat. Bere ohledy na hodnoty a přání druhých. Bývá velice citlivý k ostatním jak v pracovním prostředí, tak i ve společenském styku. Někdy se ale může zdát vstřícnější, než skutečně je. I přesto, že je introvertem, je schopen najít společnou řeč snadněji než většina ostatních introvertních typů. Nejvýkonnější bývá v práci, která vyžaduje dávku soustředěnosti. Rád řeší složitější úlohy a problémy. Lidé tohoto typu spíše nemívají vztahové problémy, ale nevyrovňávají se moc dobře s kritikou, zvláště s tou, která se zaměřuje spíše na jejich osobnost než na práci, kterou odvádějí. Dle Čakrta (2012, str. 275) INFJ *„naopak velmi pozitivně reagují na ocenění a chválu a sami obě hojně využívají jako univerzálně použitelný prostředek motivace jiných“*. Jsou-li v prostředí, které vnímají jako nepřátelské nebo chladné, mohou se stávat v tomto prostředí nešťastnými a psychicky i fyzicky chřadnout.

INFJ se také neradi zabývají neosobními detaily a občas mohou být rozhozeni nečekanou změnou plánů, která jim vyvolá pocit ztráty kontroly. Je vhodné, aby měl tento typ kolem sebe nějakého extroverta, který mu pomůže dostat ze sebe své nápady a imaginace, které mohou být užitečnými. Introvertní intuitivové mohou být vizionáři, kteří velice snadno zanechají v životech ostatních nezapomenutelný otisk. *„Zvrtne-li se však jejich ego do své temnější podoby, mohou se z nich stát okázalé, exhibicionistické osoby, se znaky narcismu, zaujetím pro sebe samé, pokládající se za vyvolené a jedině povolané“*, tvrdí Čakrt (2012, str. 276).

Členu G vyšly dvě nejvhodnější role (viz příloha C), jednou je role **Hodnotitele**, druhou role **Realizátora**. Obě role se již u přechodících členů vyskytly, proto popis Hodnotitele můžeme nalézt v charakteristice člena F a popis Realizátora zase v charakteristice člena A. Vlastnosti Hodnotitele lehce korelují s vlastnostmi INFJ, hlavně se to projevuje v tendenci zavrhování dobrých nápadů a myšlenek.

## Člen H

Členovi H vyšla role **ISFJ**. Na rozdíl od ISTJ (člena A) se řídí cítěním, a to mu umožňuje být vnímavým vůči požadavkům druhých. ISFJ jsou velice odříkávajícími jedinci, věnují se své práci s oddaností, protože dle jejich názoru si zábavu musí člověk zasloužit.

V případě že nějakou práci rozdělají, zpravidla ji i dokončí, je-li to v lidských silách. Pokud se někdo v jeho okolí rozhodne porušit pravidla nebo předpisy, jsou tím iritováni kvůli tomu, že tato pravidla a předpisy berou jako víc než závazné. Svoji iritaci však nedávají příliš najevo. I když jsou introvertní, nedělá jim potíže komunikace s vnějším světem. Dělá jim radost, když mohou o někoho pečovat. Jsou mimořádně spravedlivými, oddanými a loajálními jak v pracovním, tak v osobním životě. Pracují na všem na hranici svých možností a takové chování očekávají i od ostatních. Dle Čakrta (2012, str. 291) jsou spořádaní a „jejich pracoviště bude vzorem pořádku“. Dělá jim problém delegovat úkoly a občas se setkávají s nepochopením a podceňováním.

Slabé stránky mají podobné jako ISTJ (člen A). Mohou být chladní, necitliví a lpejí na trivialitách, bez schopnosti rozhodnout zásadní věci. Jejich osobnostní typ je možný definovat jako nenápadného týmového hráče. Tomu odpovídá i týmová role, která členovi vyšla. Touto rolí je **Týmový pracovník**. Jak z názvu role vyplívá, jsou to jedinci, kteří rádi pomáhají ostatním, jejichž potřeby jsou přednější než potřeby člověka s rolí Týmového pracovníka. Vytvářejí na pracovišti pozitivní atmosféru a snaží se předcházet konfliktům. Jsou ale poněkud nerozhodní, zvláště v závažných situacích. Což koreluje se slabinou osobnostního typu tohoto člena.

Týmoví pracovníci nejsou schopni se přiklonit pouze na jednu stranu, a to se pak projevuje v nevyhraněnosti jejich názorů. Myslí si, že kdyby se měli na nějakou stranu přiklonit, jedna strana by tím byla zraněna. Jsou skvělými motivátory, ale nejsou schopni někoho kritizovat. Proto jejich kritika občas může působit jako pochvala a je tak špatně vyložena, bez toho, aniž by dosáhli toho, co ve skutečnosti touto kritikou zamýšleli. Díky tomu pak mohou být nerespektováni zbytkem týmu.

## **Člen I**

Poslednímu členovi týmu vyšel v testu typ **INTP**. Jejich vyjadřování a myšlení se pyšní precizností a současnou úsporností. Jsou schopni rychle reagovat na sebemenší rozpor ve formulářích či myšlenkových pochodech. INTP mají potřebu neustále hledat to, co je nejdůležitější a jsou schopni být v tomto hledání úspěšní díky jejich soustředěnosti. INTP má schopnost zjistit i sebemenší nesrovnalost a nelogičnost v jakémkoliv výroku, což může vyvolat v ostatních pocit, že je intelektuálním snobem.

Jedinci tohoto typu nemají respekt ani pochopení pro autoritu odvozenou jen z postavení jedince. Respekt si u něj jeho okolí získá jen výroky a činy uskutečněné s využitím logiky. Když si tento typ osvojí nějaké tvrzení, jen těžko se ho vzdává. Bývá posedlý analýzou všeho kolem něj. Tento typ se nehodí pro běžnou kancelářskou práci, protože

jim brzy rutinní úkoly začnou vadit, jsou ale skvělymi „učiteli“. Jsou loajálními pracovníky vůči své firmě. Pokud jedince tohoto typu někdo vyvede z rovnováhy, mohou být přecitlivělí, hysteričtí, bojácní a neochotní. Jejich názory jsou v případě jejich plného přesvědčení neotřesitelné a zároveň se mohou velice snadno vyhýbat konfrontaci díky jejich schopnosti uzavřít se do sebe bez větší potřeby okolního světa. Nejvhodnější rolí člena I je role **Hodnotitele**, kterou mají také členové F a G. Popis této role je tedy možné vidět v charakteristice člena F.

## 6.2 Hlavní zjištění kapitoly

Jak bylo zmíněno na začátku této kapitoly, snahou bylo najít odpověď na jednu z výzkumných otázek, a ta zní „*Jaké jsou skutečné profily členů?*“. Z pohledu osobnostní typologie dle MBTI je skutečný stav možný vidět v tabulce 10 a z pohledu týmových rolí v tabulce 11.

*Tabulka 10 Skutečný osobnostní typ členů týmu*

Člen	Skutečný osobnostní typ
A	ISTJ
B	ESFJ
C	ESFJ
D	ESFJ
E	ENTJ
F	ESTJ
G	INFJ
H	ISFJ
I	INTP

První zajímavostí, kterou můžeme pozorovat je preference funkce cítění před myšlením u velké části týmu. Zároveň je možné si povšimnout, že testovaný tým nemá z hlediska nejvhodnější role žádného zástupce pro role Inovátor a Hledač zdrojů. Nicméně to je pouze z hlediska nejvhodnější role členů. V tabulkách zobrazených v příloze C je pak možné vidět i role, které sice jsou nejvhodnější, ale členové je mohou vykonávat. Tyto role je pak u jednotlivých členů možné vidět v řádku „*vyšoká*“ a „*střední*“. Vzhledem k tomu, že tým nemá žádného Inovátora a Hledače zdrojů, musí být tyto role zastoupeny členy, které mají tyto role vysoce a středně vhodné. Tato zjištění jsou blíže popsána a analyzována v následující kapitole zabývající se porovnáním optima se skutečným stavem.

Tabulka 11 Nejvhodnější týmové role členů týmu dle výsledků Belbinova testu

Člen	Týmová role							
	Inovátor	Hledač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Hodnotitel	Týmový pracovník	Realizátor	Dokončovatel
A							x	
B							x	
C			x					
D			x	x			x	
E							x	x
F					x			
G					x		x	
H						x		
I					x			

# 7 POROVNÁNÍ OPTIMA SE SKUTEČNOSTÍ

V této kapitole je porovnána testovaná skutečnost s optimálním stavem. Před zhodnocením jednotlivých členů zvláště, porovnáme výsledky celého týmu se sestaveným optimálním týmem. V následujících odstavcích je zhodnoceno první zastoupení týmových rolí souhrnně pro celý tým a poté je zhodnocena osobnostní typologie jednotlivých členů. Díky tomuto zhodnocení je možné zjistit odpovědi na další výzkumné otázky, které můžeme vidět v tabulce 7.

## 7.1 Rozdělení týmových rolí dle výsledků testování

Porovnáme-li optimální zastoupení týmových rolí (které je popsáno v kapitole 5.2 pro dva členy týmu), člen E i člen C se shodují s optimem na rozdíl od vedoucího. Nicméně vedoucí má „vedoucí“ roli v dalších vhodných rolích, dle Belbinova testu. Začněme tedy rolí pro člena A role Realizátora a dalšími vhodnými jsou role Formovače a Dokončovatele. Role Realizátora je v případě vedení týmu nevhodnou rolí. Tento člen by měl zastoupit roli Formovače, který se značí svou energičností, cílevědomostí a rozhodností, což jsou vhodné vlastnosti vedoucího. (Bělohlávek, 2008)

K určení ostatních týmových rolí je nutné ohlédnouti za výsledky Belbinova testu týmových rolí a vyhodnotit tak optimální rozprostření rolí. Na základě tabulek zobrazených v příloze C, je možné určit optimální rozložení týmových rolí celého týmu. V případě, že by všichni členové zastupovali svou nejvhodnější týmovou rolí, tým by měl hodně Realizátorů, a naopak žádného Inovátora nebo Hledače zdrojů. Je nutno ovšem podotknout, že i když tyto dvě role nemá žádný jedinec jako nejvhodnější, někteří jsou tyto role schopni dobře vykonávat. Roli Hledače zdrojů jsou schopni obsadit členové D, H a I, roli Inovátora pak pouze člen I.

Po uvážení výsledků testování je možné určit vhodné rozložení týmových rolí, které je lze vidět v tabulce 12, včetně již popsaného člena A. Tým s tímto rozvržením má dva Realizátory a jinak budou role zastoupeny vždy jedním členem. Členům B, C, E, F, G a H byli prisouzeni role, které jim v testu vyšly mezi nejvíce vhodnými. U členů D a I nebyly přiděleny role nejvhodnější ale další z vhodných. Jednou ze dvou vhodných vedoucích rolí, která nebyla zastoupena členem A je role Koordinátora, kterou obsadil člen C. Tato role je pro něj vhodná vzhledem k tomu, že odpovídá za činnosti člena D a musí ho nějakým způsobem vést. Takto rozvržené týmové role splňují optimální skladbu týmu popsanou v kapitole 5.2.

Tabulka 12 Rozdělení týmových rolí v testovaném týmu

Člen	Týmová role
A	Formovač
B	Realizátor
C	Koordinátor
D	Hledač zdrojů
E	Dokončovatel
F	Hodnotitel
G	Realizátor
H	Týmový pracovník
I	Inovátor

## 7.2 Porovnání osobnostních typů s optimem

Nyní se přesuneme k porovnání skutečného stavu s optimální osobnostní typologií. Kapitola je rozdělena na jednotlivé členy pro větší přehlednost. V závěru kapitoly jsou výsledky popsány souhrnně.

### Člen A

Vhodným osobnostním typem pro člena A je typ ENTJ, avšak skutečným je typ ISTJ. Na obrázku 7 je vidět v levém sloupci skutečný stav, v prostředním jsou znázorněny funkce, které by se měly změnit, aby byl osobnostní typ optimální a v pravém sloupci je tato změna přizpůsobena podle požadavků CHRO na pozici. V případě člena A není vidět rozdíl mezi prostředním a pravým sloupcem, a to z toho důvodu, že CHRO dala sestaveným optimálním funkcím vyšší důležitost (viz příloha F).

skutečný stav		přechod do optima		přechod do optima (CHRO)	
E	I	E ← I	I	E ← I	I
N	S	N ← S	S	N ← S	S
T	F	T	F	T	F
J	P	J	P	J	P

Obrázek 7 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen A

Porovnáme-li typy ISTJ a ENTJ rozdíl vidíme ve vlastnostech týkajících se prvních dvou dvojic funkcí, které jsou rozdílné. Jsou to funkce introverze versus extroverze a funkce

smyslového vnímání versus intuice. ISTJ je na rozdíl od ENTJ rezervovaný, reaktivní, tradicionalistický a empirický. Optimální ENTJ je naopak expresivní, participativní, společenský, odvozující, originální a nápaditý. ISTJ v porovnání s ENTJ nemá rád řešení nových problémů a výzev (vzhledem k preferenci smyslového vnímání), což ENTJ naopak uvítá. ISTJ není tak hbitý ve vnímání souvislostí a vzorců v datech a faktech. Tyto nedostatky mohou zabránit ve stanovování strategie společnosti, která je součástí činností, které CFO vykonává. Společnost by díky absenci intuice nemusela získat strategickou výhodu na trhu. Kvůli absenci extroverze zároveň může být tým nevhodně delegován a řízen, to by mohlo být zapříčiněno rezervovaností a uvážlivostí introvertů.

## Člen B

Vhodný typ pro člena B je typ ESTJ, tím skutečným je osobnostní typ ESFJ. I CHRO považuje za opodstatněné zastoupení funkce myšlení spíše než cítění. Grafické zobrazení skutečného stavu a přechodu do optima je na obrázku 8. Je potřebné, aby tento člen byl logický, racionální, kritický a neústupný.

skutečný stav		přechod do optima		přechod do optima (CHRO)	
E	I	E	I	E	I
N	S	N	S	N	S
T	F	T	F	T	F
J	P	J	P	J	P

Obrázek 8 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen B

Vlastnosti specifické pro člověka využívajícího funkci cítění na této pozici nejsou vhodné. Soucitnost a přizpůsobivost jsou vlastnosti, kterých by ostatní zaměstnanci mohli využívat a mohli tak člena B ovlivňovat. Vzhledem k tomu, že je tento člen kvůli činnostem spojeným s výkonem pozice v kontaktu s většinou zaměstnanců společnosti, je vhodné, aby využíval funkci myšlení spíše než cítění. Ostatní funkce určující typologii osobnosti jsou shodné s optimem.

## Člen C

Typ člena C je ESFJ, mnou stanovené optimum byl typ ISTJ, ale po zohlednění výsledků z dotazníku vyplněného CHRO je přijatelným stavem i extroverze pro výkon pozice (viz obrázek 9). Proto tedy jedinou funkcí, která by měla být odlišná je funkce cítění, to by mělo být nahrazeno myšlením, tak jako u člena B. I v tomto případě je potřebné, aby



jedinec spíše používal logiku, byl kritický a neústupný, a to z toho důvodu, že většina jeho pracovních činností (viz příloha D) se týká účetnictví.

skutečný stav		přechod do optima		přechod do optima (CHRO)	
E	I	E → I	I	E	I
N	S	N	S	N	S
T	F	T ← F	F	T ← F	F
J	P	J	P	J	P

Obrázek 9 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen C

Lidé s využíváním cítění mohou pokládat dobré vztahy na pracovišti na stejnou úroveň jako práci samotnou a kritiku si mohou brát příliš osobně, což není na pracovní pozici hlavního účetního chtěné. Používal-li by člen C spíše myšlení, nenechal by se snadno rozrušit a byl by racionální. Ostatní funkce jsou v souladu s optimem, případně pak s požadavky stanové CHRO.

### Člen D

Člen D má stejný osobnostní typ jako členové B a C a optimální typ je stejný jako u člena C, tedy ISTJ. Nicméně i v tomto případě CHRO nepřikládá důležitost funkci introverze, takže je možné, aby byl jedinec i extrovertní. Přijatelným typem je v tomto případě i ESTJ. Porovnání skutečného stavu a optima je na obrázku 10. Vzhledem ke stejným pracovním činnostem jako u člena C je i zhodnocení skutečnosti obdobné. Opět je tedy nutné omezení funkce cítění, která být pro člena C na obtíž v plnění pracovních činností.

skutečný stav		přechod do optima		přechod do optima (CHRO)	
E	I	E → I	I	E	I
N	S	N	S	N	S
T	F	T ← F	F	T ← F	F
J	P	J	P	J	P

Obrázek 10 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen D

## Člen E

Jak bylo zmíněno dříve, tento člen je jediným, který má osobnostní typ shodný s optimálním (ENTJ). Proto není potřebný jeho rozvoj z hlediska změny preferencí využívaných funkcí. Pokud by se měl tento člen účastnit rozvoje tak pouze s cílem získání povědomí o slabinách ENTJ za účelem omezení těchto slabin. Porovnání skutečného stavu a optima je na obrázku 11.

skutečný stav		přechod do optima		přechod do optima (CHRO)	
E	I	E	I	E	I
N	S	N	S	N	S
T	F	T	F	T	F
J	P	J	P	J	P

Obrázek 11 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen E

## Člen F

Typem člena F je ESTJ, ale pro výkon činnosti je vhodnější typ ENTJ (viz obrázek 12), a to i podle CHRO společnosti (viz příloha F). Preference smyslového vnímání před intuicí může zapříčinit kontraproduktivitu člena v reportingové činnosti. ESTJ není schopen vidět vzorce ve změti dat a není odvozující jako bývají ENTJ. Tradicionalismus tohoto člena by bylo vhodné vyměnit za originalitu, která může společnosti a týmu pomoci.

skutečný stav		přechod do optima		přechod do optima (CHRO)	
E	I	E	I	E	I
N	S	N ← S	S	N ← S	S
T	F	T	F	T	F
J	P	J	P	J	P

Obrázek 12 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen F

Snaha ESTJ zabývat se pouze proveditelnými věcmi je může distancovat od inovativnosti. ESTJ zkrátka neprahnu po novotách a nesnaží se příliš vylepšovat, podle nich funkční systém. Intuice by členovi F mohla také urychlit práci, protože by nemusel vynakládat takovou snahu na pochopení dat a fakt anebo vytváření hypotéz. Ostatní funkce, které člen F preferuje, souhlasí s optimálním stavem.

## Člen G

U člena G je to v souvislosti s intuicí a smyslovým vnímáním přesně naopak než u člena F. Je vyžadována dle optima i podle CHRO spíše smyslové vnímání, ale člen G používá spíše intuici. Další odchylkou od optima je funkce, díky které tento člen vyvozuje a stanovuje závěry – preferuje cítění, ale optimum vyžaduje opačnou funkci (viz obrázek 13). Optimální typ je tedy ISTJ, ale reálný stav je typ INFJ. Tento člen tedy může být pro výkon své pozice nadměru soucitný a přizpůsobivý. Soudě dle činností viditelných v příloze C, je možné říct, že je potřeba aby ve vytváření závěrů používal člen logiku a zároveň byl k věcem a postupům souvisejícím s jeho činnosti kritický a neústupný.

skutečný stav		přechod do optima		přechod do optima (CHRO)	
E	I	E	I	E	I
N	S	N → S	S	N → S	S
T	F	T ← F	F	T ← F	F
J	P	J	P	J	P

Obrázek 13 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen G

Člen G má na starosti, tak jako členové C a D, účetnictví společnosti. Pro činnosti související s účetnictvím je vhodná realističnost, konkrétnost a tradicionalismus, což jsou vlastnosti využívané lidmi s preferencí smyslového vnímání.

## Člen H

Tento člen má na rozdíl od předchozího člena pouze jednu funkci vychýlenou funkci od optima a tou je funkce cítění. Člen H je typ ISFJ, ale požadovaný je typ ISTJ, a to i po zohlednění názoru CHRO (viz obrázek 14). Je tedy nutné, aby vlastnosti spojené s funkcí cítění omezil v procesech vyžadujících vytváření závěrů a zkrátka nebral příliš v potaz pocity a názory druhých.

skutečný stav		přechod do optima		přechod do optima (CHRO)	
E	I	E	I	E	I
N	S	N	S	N	S
T	F	T ← F	F	T ← F	F
J	P	J	P	J	P

Obrázek 14 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen H

Člen H má stejné činnosti jako člen G, takže i v tomto případě omezení funkce cítění souvisí s prací spojené s účetnictvím společnosti. Člen H by tedy měl více používat vlastnosti vyznačující preferenci myšlení, jako například neústupnost a zvědavost. Ostatní funkce člena jsou v souladu s optimem.

### Člen I

Tento člen je jediným, který využívá funkci vnímání, a to se shoduje s optimálním typem pro výkon pozice, nicméně vychýlení od optima můžeme vidět ve způsobech vnímání informací a způsobech vyvozování a stanovování závěrů (viz obrázek 15). Typem I je INFP, optimem ISTP. Rozdílnost a požadovaná změna se nachází u stejných funkcí jako u člena G, a to i v případě že jejich činnosti se příliš neshodují.

skutečný stav		přechod do optima		přechod do optima (CHRO)	
E	I	E	I	E	I
N	S	N → S	S	N → S	S
T	F	T ← F	F	T ← F	F
J	P	J	P	J	P

Obrázek 15 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen I

Činnosti tohoto člena se převážně týkají správy IT systémů, licencí a elektronických zařízení, které společnost využívá a z toho důvodu není potřebné ani vhodné využívat intuici jako způsob přijímání informací. Intuitivové mohou občas pracovat v návalech nadšení a energie a nestarat se příliš o dodržování stanovených termínů. Toto jednání by mohlo zapříčinit nefunkčnost systémů společnosti. Lidé se smyslovým vnímáním jsou zkrátka systematičtější, a proto by tato funkce byla vhodnější pro výkon činnosti. Další rozdíl je v preferenci cítění. Tak jako u předchozích členů, kteří měli v osobnostním typu tuto funkci, i u tohoto člena je používání cítění nevhodné. Měl by být neústupným, kritickým a měl by využívat logiku spíše než soucit při dělání závěrů.

## 7.3 Hlavní zjištění kapitoly

Analýzou v této kapitole bylo zjištěno, že z hlediska osobnostní typologie má pouze jeden člen shodný skutečný osobnostní typ s tím optimálním, tím je člen E. Rozdílnosti mezi jednotlivými osobnostními typologiemi je možné vidět v tabulce 13. Z hlediska týmových rolí jsou specifikované optimální týmové role pro členy A, C a E shodné s těmi skutečnými. U členů C a E byly tyto týmové role mezi nejvhodnějšími rolemi, u člena A

mezi dalšími vhodnými. Dále bylo možné rozvrhnout týmové role tak, aby byly všechny v týmu zastoupeny. Zastoupení týmových rolí je vidět v tabulce 12 výše.

Tabulka 13 Komparace osobnostních typů

Člen	Ideální osobnostní typ	Skutečný osobnostní typ
A	ENTJ	ISTJ
B	ESTJ	ESFJ
C	ISTJ	ESFJ
D	ISTJ	ESFJ
E	ENTJ	ENTJ
F	ENTJ	ESTJ
G	ISTJ	INFJ
H	ISTJ	ISFJ
I	ISTP	INTP

Nyní si můžeme odpovědět na výzkumné otázky které byly pro tuto kapitolu stanoveny. První výzkumná otázka se táže na vlastnosti, které členům týmu chybí. U převážné většiny členů můžeme pozorovat rozdílnost ve třetí funkci určující osobnostní typ, tím je funkce cítění. U členů s touto preferovanou funkcí postrádáme vlastnosti specifickými pro funkci myšlení. Mezi takové vlastnosti patří například rozhodování na základě logiky, racionalita, kritičnost a neústupnost. Další velkou odchylkou od optima je introverze člena A, který by měl jakožto vedoucí být spíše extrovertní a s tím souhlasí i HR společnosti, ve které se testovaný tým nachází. Takto jsme si odpověděli na obě výzkumné otázky vytvořené v kapitole zabývající se metodikou práce.

## 8 NAVRŽENÍ ROZVOJOVÝCH PLÁNŮ

Tato kapitola se zabývá rozvojem jednotlivých členů týmu. Zároveň jsou v této kapitole popsány rozvojové plány sestavené na základě výsledků popsaných v předchozí kapitole práce. Tato kapitola není obsahově srovnatelná s předchozími kapitolami, protože shrnuje pouze ty nejpodstatnější informace. V případě detailnějšího popisu by práce přesáhla vhodný rozsah bakalářské práce.

### 8.1 Oblasti rozvoje

Dříve, než definujeme oblasti rozvoje týmu, je nutné podotknout, že vlastnostmi je označován soubor lidských zdrojů, které jsou nezměnitelné nebo obtížně změnitelné (viz kapitola 1.1.1). Můžeme tedy rozvíjet schopnosti a dovednosti a také definovat vlastnosti, které členům chybí a měli by si těchto nedostatků být vědomi. Je tedy možné specifikovat vlastnosti, které by měli být rozvíjeny, ale očekávat úplnou změnu vlastností nelze. Zároveň je důležité zmínit, že tyto sestavené rozvojové plány neberou v potaz přístup členů k rozvoji. Nyní se můžeme věnovat definováním oblastí rozvoje členů týmu. Sestavené rozvojové plány jednotlivých členů jsou v přílohách G až O. Jediným členem, který se shodoval skutečným osobnostním typem s tím optimální je člen E. Je vhodné, aby se rozvoj **člena E** zabýval **uvědoměním slabých stránek typu a rozvojem těch silných**. Možnou oblastí rozvoje je time-management a schopnost delegovat práci.

Ve všech rozvojových plánech byl zároveň zohledněn názor CHRO společnosti na funkce využívané členy týmu. U funkcí, kterým nebyla přisouzena důležitost pro výkon pracovní pozice, není sestavena oblast rozvoje, protože obě párové funkce (extroverze/introverze, smyslové vnímání/intuice, myšlení/cítění, usuzování/vnímání) jsou považovány za přijatelné. V sestaveném plánu rozvoje člena A je možné vidět rozvoj z hlediska týmových rolí i osobnostní typologie. Hlavními oblastmi rozvoje je pro tohoto člena získávání vlastností specifických pro funkce extroverze a intuice. Člen A by měl mít zároveň za úkol poskytnout rozvojové plány zaměstnancům a umožnit jim rozvoj. Vlastnosti, které by měly být u **člena A** rozvíjeny jsou **vstřícnost, společenskost, expresivnost, nápaditost a originalita**.

**Člen B** by měl rozvíjet vlastnosti specifické pro funkci myšlení, například **racionalita, kritičnost a neústupnost**. Z hlediska týmové role (Realizátor) musí člen B zapracovat na jeho lpění na zavedených pořádcích a bojkotování změn. **Člen C** má stejné vlastnosti

k rozvoji jako člen B. Pro roli Koordinátora (kterou by člen C měl zastat), je vhodné, aby se člen rozvíjel ve způsobech delegace práce a způsobech kontroly jím delegované práce. **Člen D** je stejně jako v člen C v oblasti rozvoje z hlediska osobnostní typologie shodný se členem B. Z pohledu týmové role Hledače zdrojů je nutné rozvíjet zájem a nadšení pro dokončování činností. **Člen E** již byl specifikován, a proto přeskochíme k dalšímu členovi. **Člen F** by měl rozvíjet vlastnosti, které jsou specifické pro funkci „intuice“, stejně jako člen A. Mezi tyto vlastnosti patří **nápaditost, schopnost odvozovat, abstraktnost a originalita**. Rolí člena F je Hodnotitel, člen s touto rolí musí rozvíjet, aby nebyl tak kritický a nedemotivoval ostatní členy týmu.

**Člen G** by měl rozvíjet vlastnosti jako **konkrétnost, praktičnost, realističnost, racionalita, kritičnost, neústupnost**. Týmovou rolí člena G je také role realizátora, tak jako v případě člena B, takže by měl zároveň zapracovat na nadměrném lpění na zavedených pořádcích a bojkotování jakýchkoliv změn. Rozvoj **člena H** by měl být z hlediska osobnostní typologie shodný s rozvojem člena B, C a D. Z hlediska týmových rolí musí zapracovat na schopnosti kritizovat a poskytovat (někdy i negativní) zpětnou vazbu. Zároveň musí rozvíjet schopnosti rozhodovat. Poslední **člen I** musí rozvíjet z hlediska osobnostní typologie stejné vlastnosti jako člen G. Vzhledem k tomu, že je Inovátorem týmu, musí se stejně jako člen D rozvíjet zájem a nadšení při dokončování a realizaci jeho nápadů. Zároveň se musí rozvíjet ve vztahové rovině, protože občas jeho pýcha nad vlastními nápady může způsobit pokažení dobrých vztahů na pracovišti.

## 8.2 Hlavní zjištění kapitoly

Pro tuto kapitolu byly definovány dvě výzkumné otázky. První z nich se dotazuje na vhodný způsob rozvoje členů týmu. Ten je definován v rozvojových plánech v přílohách G až O. Druhá z nich se dotazuje na vlastnosti, schopnosti a dovednosti členů týmu, které je vhodné rozvíjet. Vzhledem k opakovanému výskytu funkce cítění ve skutečných typologiích členů, je nutný rozvoj vlastností, schopností a dovedností podporující opačnou funkci cítění a tou je myšlení.

## Závěr

Závěrečná kapitola bakalářské práce *Efektivní vedení týmu na základě psychologické charakteristiky jeho členů* shrnuje dosažení cílů stanovených na začátku praktické části. Před samotnou analýzou (potřebnou pro dosažení cíle) bylo nutné teoreticky shrnout problematiku práce. Tomuto shrnutí se věnuje teoretická část práce.

Praktická část práce byla věnována analýze finančního týmu nejmenované IT společnosti. Díky MBTI, Belbinova testu týmových rolí a popisu pracovního místa bylo sestaveno optimum, které bylo ověřeno s CHRO společností, ve které se testovaný tým nachází. Ověření proběhlo formou strukturovaného dotazníku, prostřednictvím kterého bylo možné zjistit názor CHRO na jednotlivé funkce (utvářející osobnostní typ) členů týmu.

Následovalo otestování členů týmu prostřednictvím MBTI a testu týmových rolí. Testovaná skutečnost byla porovnána se sestaveným optimem. Díky MBTI bylo zjištěno, že většina týmu využívala funkcí cítění, ale vhodnou funkcí při vytváření závěrů je myšlení, a to u všech členů. Testem týmových rolí bylo zjištěno, že tým nemá z hlediska nejvhodnějších rolí žádného Inovátora ani Hledače zdrojů. Tyto role vyšly jako další vhodné role dvěma členům týmu, a díky tomu je možné, aby byly zastoupeny všechny týmové role specifikované M. Belbinem (s výjimkou specialisty, který není považován jako součást týmu).

Díky zjištěným odchylkám skutečnosti od optima byly vytvořeny rozvojové plány pro všechny členy týmu, a to z hlediska jak týmových rolí, tak osobnostní typologie a preferovaných funkcí. Tyto rozvojové plány jsou připraveny k případnému předání vedoucímu týmu nebo jednotlivým členům týmu. Rozvojové plány mohou být obohaceny o bližší specifikaci navržených způsobů rozvoje (např. konkrétní časový plán kurzů, způsoby koučování). Rozvojové plány mohou být zároveň i podkladem pro rozhodnutí o změnách v týmu.

V případě detailnější analýzy by práce přesahovala vhodný rozsah bakalářské práce. Vzhledem k obsáhlosti tématu popisovaným v této práci, není vhodné problematiku analyzovat podrobněji. Tato práce může být podkladem pro podrobnější analýzu, která může obsahovat i zpětnou vazbu jednotlivých členů testovaného týmu. Díky této zpětné vazbě mohou být rozvojové plány lépe přizpůsobeny potřebám členů a společnosti.



# Seznam použité literatury

- Plháčková, A. (2000). *Přehled dějin psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Quenk, N. L. (2009). *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator® Assessment*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Keirsey, D., & Bates, M. (2006). *Jaký jste typ osobnosti*. Praha: Grada.
- Belbin, R. M. (2010). *Team Roles at Work*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Jung, C. G. (2017). *Výbor z díla I. Základní otázky analytické psychologie a psychoterapie v praxi*. Nadační fond Holar.
- Meier, R. (2009). *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada Publishing.
- Čakrt, M. (2012). *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press.
- Keirsey, D. (1998). *Please Understand Me II: Temperament, Character, Intelligence*. Del Mar: Prometheus Nemesis Book Company.
- Feist, G. J., & Feist, J. (2006). *Theories of Personality*. New York: Mc Graw-Hill.
- Blatný, M. (2010). *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada.
- Svoboda, M. (2010). *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál.
- Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce*. Praha: Grada.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Boston: McKinsey & Company.
- Bělohlávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Dvořáková, Z. a. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke zdělávání pracovníků*. Praga: Grada.
- Osobnostní test*. (nedatováno). Získáno Březen 2020, z 16Personalities: <https://www.16personalities.com/cs/osobnostni-test>
- Our Theory*. (nedatováno). Získáno Březen 2020, z 16Personalities: <https://www.16personalities.com/articles/our-theory>
- Kuko, V. C., Mušič, D., Vejzović, Z., & Azemović, J. (10. Říjen 2019). *Influence of personality types in software tasks choices*. Získáno Duben 2020, z Semantic Scholar: <https://www.semanticscholar.org/paper/Influence-of-personality-types-in-software-tasks-Capretz-Varona/4d491592bb51efe585b8d54adfc6854fdcf38cf>
- Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Typy lidských zdrojů (Plamínek, 2011, str. 61) .....	8
Obrázek 2 Cíle a cesty rozvoje lidských zdrojů (Plamínek, 2011, str. 63).....	10
Obrázek 3 Měřítko kontinuity osobnosti ambiverta .....	13
Obrázek 4 Vývojové trendy v manažerské mřížce (Plamínek, 2011, str. 111).....	18
Obrázek 5 Ukázka otázky z webového dotazníku 16personalities (Osobnostní test, 2020).....	25
Obrázek 6 Organizační struktura týmu.....	27
Obrázek 7 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen A .....	42
Obrázek 8 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen B .....	43
Obrázek 9 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen C .....	44
Obrázek 10 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen D.....	44
Obrázek 11 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen E .....	45
Obrázek 12 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen F .....	45
Obrázek 13 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen G.....	46
Obrázek 14 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen H.....	46
Obrázek 15 Optimální versus skutečný osobnostní typ – člen I .....	47

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Vlastnosti extrovertů a introvertů .....	14
Tabulka 2 Vlastnosti lidí při preferenci smyslového vnímání a intuice .....	15
Tabulka 3 Vlastnosti lidí při preferenci funkcí myšlení nebo cítění .....	15
Tabulka 4 Znaký lidí při využívání funkcí usuzování a vnímání .....	16
Tabulka 5 Osobnostní typy MBTI Step I .....	16
Tabulka 6 Týmové role a jejich popis .....	21
Tabulka 7 Dílčí cíle, metody a výzkumné otázky.....	24
Tabulka 8 Pojmenování členů týmu za účelem zachování anonymity testovaných....	27
Tabulka 9 Ideální osobnostní typy členů testovaného týmu .....	32
Tabulka 10 Skutečný osobnostní typ členů týmu.....	39
Tabulka 11 Nejvhodnější týmové role členů týmu dle výsledků Belbinova testu .....	40
Tabulka 12 Rozdělení týmových rolí v testovaném týmu .....	42
Tabulka 13 Komparace osobnostních typů .....	48

# Seznam příloh

Příloha A: Test MBTI.....	57
Příloha B: Belbinův test týmových rolí.....	60
Příloha C: Výsledky testu týmových rolí.....	65
Příloha D: Přehled pracovních činností.....	70
Příloha E: Ověření optima s HR.....	72
Příloha F: Výsledky dotazníku z přílohy E.....	76
Příloha G: Rozvojový plán člena A.....	77
Příloha H: Rozvojový plán člena B.....	78
Příloha I: Rozvojový plán člena C.....	79
Příloha J: Rozvojový plán člena D.....	80
Příloha K: Rozvojový plán člena E.....	81
Příloha L: Rozvojový plán člena F.....	82
Příloha M: Rozvojový plán člena G.....	83
Příloha N: Rozvojový plán člena H.....	84
Příloha O: Rozvojový plán člena I.....	85

## Příloha A: Test MBTI

1. Těžko se dokážete sami od sebe představit cizím lidem.
2. Často se zamyslíte tak hluboce, že ignorujete své okolí či na něj zapomenete.
3. Na e-mailové zprávy se snažíte odpovědět co nejdříve a nesnášíte, když máte v příchozích zprávách nepořádek.
4. Dokážete zachovat klid a soustředit se i pod určitým tlakem.
5. Obvykle sami od sebe nezačínáte rozhovor.
6. Málokdy něco uděláte z čisté zvědavosti.
7. Cítíte se ostatním nadřazený.
8. Mít věci dobře uspořádané je pro vás důležitější než se umět přizpůsobit.
9. Obvykle máte hodně motivace a energie.
10. Zvítězit v debatě je pro vás méně důležité, než aby nebyl někdo vyveden z míry.
11. Často máte pocit, že se před ostatními musíte obhajovat.
12. Doma i v práci máte vcelku pořádek.
13. Nevadí vám být středem pozornosti.
14. Považujete se více za praktického než kreativního.
15. Druzí vás málokdy vyvedou z klidu.
16. Své cestovní plány obvykle dobře promýšlíte.
17. Často je pro vás těžké pochopit pocity druhých lidí.
18. Vaše nálada se může velmi rychle změnit.
19. V diskuzi by pravda měla být důležitější než ohleduplnost vůči druhým.
20. Málokdy si děláte starosti s tím, jaký má dopad vaše jednání na druhé.
21. Váš pracovní styl se podobá spíše nahodilým výbojům energie než metodickému a organizovanému přístupu.
22. Často druhým závidíte.
23. Zajímavá kniha nebo videohra je mnohdy lepší než společenská událost.
24. Připravit plán a pak podle něj postupovat je nejdůležitější částí každého projektu.
25. Málokdy se necháte unést fantazií a nápady.
26. Na procházce přírodou se často ztratíte v myšlenkách.
27. Když na váš e-mail někdo rychle neodpoví, začnete si dělat starosti, zda jste se ho něčím nedotkli.
28. Jako rodič byste byli raději, kdyby z vašeho dítěte vyrostl laskavý spíše než chytrý člověk.

29. Nedovolíte druhým, aby ovlivnili vaše jednání.
30. Vaše sny se týkají spíše reálného světa a jeho dění.
31. Netrvá dlouho, než se na novém pracovišti zapojíte do společenského dění.
32. Jste spíše rodilý improvizátor než pečlivý plánovač.
33. Emoce vás ovládají více, než vy je.
34. Rádi chodíte na společenská setkání s převleky a hraním rolí.
35. Často trávíte čas přemýšlením nad nereálnými, neproveditelnými, ale přesto zajímavými nápady.
36. Raději improvizujete, než abyste si připravili podrobný plán.
37. Jste poměrně rezervovaný a tichý člověk.
38. Ve vlastní firmě by pro vás bylo hodně těžké propustit věrné, ale málo výkonné zaměstnance.
39. Často přemýšlíte nad smyslem lidské existence.
40. Logika je při důležitém rozhodování obvykle důležitější než srdce.
41. Mít více otevřených možností je důležitější než seznam úkolů.
42. Kamarádovi, který je z něčeho smutný, nabídnete spíše emoční podporu, než abyste mu navrhli praktické způsoby, jak problém vyřešit.
43. Málokdy se cítíte nejistí.
44. Nečiní vám problému připravit si osobní časový rozvrh a dodržet ho.
45. Mít pravdu je při týmové práci důležitější než spolupracovat.
46. Myslíte si, že je třeba respektovat názory všech bez ohledu na to, zda jsou podloženy fakty či nikoliv.
47. Cítíte, že po setkání se skupinou lidí máte více energie.
48. Často věci někam založíte.
49. Považujete se za emočně velmi stabilní.
50. Mysl máte neustále plnou neprobádaných nápadů a plánů.
51. Nepovažujete se za snílka.
52. Zpravidla je pro vás těžké se uvolnit, když mluvíte před velkou skupinou lidí.
53. Obecně se dá říct, že se spoléháte spíše na své zkušenosti než představitost.
54. Děláte si příliš starosti z toho, co si myslí druzí.
55. V plné místnosti se držíte blíže u zdi a vyhýbáte se jejímu středu.
56. Máte tendenci věci odkládat, až vám nakonec zbude málo času všechno udělat.
57. Ve stresových situacích jste plni obav.
58. Věříte, že je lepší, když vás lidé mají rádi než mít moc.

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

60. Ve společnosti často přebíráte iniciativu. (Osobnostní test, nedatováno)



## Příloha B: Belbinův test týmových rolí

V každé sekci tohoto testu rozdělte 10 bodů dle preference.

1. sekce		Čím podle mého soudu mohu týmu přispět:
	a	myslím, že umím rychle rozpoznat a využít nové možnosti
	b	dokážu dobře spolupracovat s mnoha různými lidmi
	c	přicházet s nápady patří mezi mé přirozené klady
	d	dokážu přimět jinou osobu k hovoru kdykoliv zjistím, že může významně přispět k tomu, aby tým dosáhl cíle
	e	moje schopnost dotáhnout věci do konce má hodně společného s mou osobní efektivitou
	f	jestliže to vede k odpovídajícím výsledkům, jsem ochoten čelit dočasné neoblíbenosti
	g	rychle vycítím, co se nejspíše osvědčí v situaci, s níž jsem obeznámen
	h	logicky podložené alternativy postupů dokážu přednést bez zaujatosti a předsudků

2. sekce		Jestliže snad mám nedostatky v týmové práci, může to být z těchto důvodů:
	a	nejsem klidný, pokud je špatně sestaven plán porady, není-li její průběh pod kontrolou a je-li celkově špatně vedená
	b	mám sklony být příliš velkorysý vůči těm, kteří v diskuzi nemají dostatek prostoru vyjádřit své oprávněné stanovisko
	c	když tým přijde na novou myšlenku, mám sklon hodně mluvit
	d	moje objektivnost mi brání snadno a s nadšením se připojit ke kolegům
	e	je-li zapotřebí něco udělat, bývám někdy považován za energickou a dominantní osobnost
	f	být vůdčí osobností je pro mne obtížné snad proto, že příliš citlivě reaguji na náladu v týmu
	g	mám sklon příliš se zabývat vlastními nápady, a tak občas ztrácím přehled o tom, co se děje
	h	moji kolegové si někdy o mně myslí, že se zbytečně zabývám detaily a mám obavy z nezdaru

3. sekce		Jsem-li s ostatními zapojen do projektu:
	a	mám nadání ovlivňovat druhé, aniž bych na ně vyvíjel nátlak
	b	svou všeobecnou bdělostí zabraňuji tomu, aby docházelo k chybám a opomenutí z nedbalosti
	c	jsem hotov naléhat, aby se přikročilo k činnosti, jestliže se při poradě ztrácí čas, nebo odbíhá-li se od hlavního tématu
	d	kolegové mohou počítat s tím, že přispěji něčím originálním
	e	ve společenském zájmu jsem vždy připraven podporovat dobrý návrh
	f	se zápaem sleduji poslední vývoj a vyhledávám novinky
	g	věřím, že kolegové oceňují mou schopnost střízlivého úsudku
	h	lze se spolehnout, že zajistím organizaci nezbytných činností

4. sekce		Můj typický přístup k týmové práci je následující:
	a	nevtíravým způsobem se snažím své kolegy lépe poznat
	b	nezdráhám se zastávat názor menšiny, ani oponovat názorům ostatních
	c	obvykle dokážu najít dostatek argumentů, abych zamítl pochybné návrhy
	d	domnívám se, že má-li se uskutečnit projekt, mám talent zajistit jeho fungování
	e	mám tendenci vyhýbat se tomu, co se nabízí a přicházet raději s něčím nečekaným
	f	do každé činnosti, na které se v týmu podílím, vnáším nádech perfekcionismu
	g	jsem ochoten využívat kontaktů mimo skupinu
	h	zajímají mě všechny názory, má-li se však zvolit řešení, umím se bez váhání rozhodnout

5. sekce		V zaměstnání jsem spokojen, protože:
	a	s potěšením rozebírám různé situace a zvažuji všechny možnosti
	b	zajímá mě hledat praktická řešení problémů
	c	mám rád pocit, že pěstuji dobré pracovní vztahy
	d	mohu mít velký vliv na rozhodování
	e	mám možnost potkávat lidi, kteří nabízejí něco nového
	f	dokážu lidi přimět, aby se dohodli na nutném postupu
	g	jsem ve svém živlu, když se mohu nějakému úkolu věnovat s plným zaujetím
	h	rád nacházím oblasti, které rozvíjejí mou představivost

6. sekce		Kdybych měl nečekaně splnit obtížný úkol v omezeném čase a mezi neznámými lidmi:
	a	než bych zvolil postup, chtělo by se mi stáhnout do koutku a hledat cestu ze slepé uličky
	b	byl bych připraven ke spolupráci s tím, kdo prokáže nejkonstruktivnější přístup i v případě, že by bylo těžké s ním vyjít
	c	našel bych způsob, jak úkol zjednodušit, zjistil bych, čím může jeden každý přispět k jeho splnění
	d	díky svému vrozenému smyslu pro přesnost bych zabránil jakémukoliv zpoždění oproti harmonogramu
	e	věřím, že bych zůstal klidný a zachoval si schopnost logicky uvažovat
	f	i pod tlakem bych neochvějně sledovat svůj cíl
	g	kdybych cítil, že skupina nepostupuje kupředu, byl bych připraven převzít iniciativu
	h	vyvolával bych diskuse s cílem dát věci do pohybu a podnítit nové myšlenky

7. sekce		Vztah k problémům, kterým musím v pracovní skupině čelit:
	a	mám sklon dávat najevo svou netrpělivost s těmi, kdo kladou překážky pokroku
	b	ostatní mě možná kritizují za to, že můj přístup je příliš analytický a málo intuitivní
	c	vždy se chci ujistit, že je práce dobře udělaná, což může zajistit zdržení
	d	mám sklon snadno se začít nudit a spoléhat pak na jednoho či dva nadšené členy skupiny, kteří můj zájem znova vzbudí
	e	je pro mne obtížné dát se do práce, dokud nejsou jasně stanoveny cíle
	f	někdy mi dělá potíže vysvětlit a objasnit komplikované myšlenky, které mě napadají
	g	jsem si vědom toho, že od jiných vyžaduji to, čeho sám nejsem schopen
	h	když narazím na skutečný odpor, zaleknu se a nejsem schopen srozumitelně podat své argumenty

## VYHODNOCOVACÍ ČÁST

Tabulka I.

Sekce	Týmová role							
	Inovátor	Hledač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Hodnotitel	Týmový pracovník	Realizátor	Dokončovatel
1.	c	a	d	f	h	b	g	e
2.	g	c	b	e	d	f	a	h
3.	d	f	a	c	g	e	h	b
4.	e	g	h	b	c	a	d	f
5.	h	e	f	d	a	c	b	g
6.	a	h	c	g	e	b	f	d
7.	f	d	g	a	b	h	e	c
součet								

Tabulka II.

Sekce	Týmová role							
	Inovátor	Hledač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Hodnotitel	Týmový pracovník	Realizátor	Dokončovatel
velmi nízká	0-1	0-2	0-3	0-3	0-2	0-3	0-5	0-1
nízká	2-3	3	4-5	4-6	3-4	4-5	6-8	2-3
střední	4-7	4-7	6-9	7-14	5-9	6-10	9-12	4-8
vysoká	8-9	8-10	10-13	15-18	10-11	11-13	13-15	9-10
velmi vysoká	10 a víc	11 a víc	14 a víc	19 a víc	12 a víc	14 a víc	16 a víc	11 a víc

**Velmi nízký** a **nízký** počet bodů označuje role, jimž by se jedinec měl vyhýbat.

**Střední** a **vysoký** počet bodů označuje role, které je jedinec schopen ve skupině přijmout.

**Velmi vysoký** počet označuje přirozenou roli.

## Příloha C: Výsledky testu týmových rolí

### Člen A

Vhodnost týmové role	Týmová role							
	Inovátor	Hledač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Hodnotitel	Týmový pra- covník	Realizátor	Dokončovatel
velmi nízká								
nízká						x		x
střední	x	x	x					
vysoká				x	x			
velmi vysoká							x	

### Člen B

Vhodnost týmové role	Týmová role							
	Inovátor	Hledač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Hodnotitel	Týmový pra- covník	Realizátor	Dokončovatel
velmi nízká		x						
nízká	x				x			
střední			x			x		
vysoká				x				x
velmi vysoká							x	

### Člen C

Vhodnost týmové role	Týmová role							
	Inovátor	Hledač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Hodnotitel	Týmový pra- covník	Realizátor	Dokončovatel
velmi nízká		x						x
nízká	x				x			
střední								
vysoká				x		x	x	
velmi vysoká			x					

### Člen D

Vhodnost týmové role	Týmová role							
	Inovátor	Hledač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Hodnotitel	Týmový pra- covník	Realizátor	Dokončovatel
velmi nízká					x			
nízká						x		
střední	x							x
vysoká		x						
velmi vysoká			x	x			x	

Člen E

Vhodnost týmové role	Týmová role							
	Inovátor	Hledač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Hodnotitel	Týmový pra- covník	Realizátor	Dokončovatel
velmi nízká			x					
nízká								
střední	x	x		x	x	x		
vysoká								
velmi vysoká							x	x

Člen F

Vhodnost týmové role	Týmová role							
	Inovátor	Hledač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Hodnotitel	Týmový pra- covník	Realizátor	Dokončovatel
velmi nízká		x						
nízká						x		
střední	x		x					x
vysoká				x			x	
velmi vysoká					x			



### Člen G

Vhodnost týmové role	Týmová role							
	Inovátor	Hledač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Hodnotitel	Týmový pra- covník	Realizátor	Dokončovatel
velmi nízká	x		x					
nízká								
střední		x		x		x		
vysoká								x
velmi vysoká					x		x	

### Člen H

Vhodnost týmové role	Týmová role							
	Inovátor	Hledač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Hodnotitel	Týmový pra- covník	Realizátor	Dokončovatel
velmi nízká								
nízká	x		x	x				
střední					x		x	x
vysoká		x						
velmi vysoká						x		

Člen I

Vhodnost týmové role	Týmová role							
	Inovátor	Hledač zdrojů	Koordinátor	Formovač	Hodnotitel	Týmový pra- covník	Realizátor	Dokončovatel
velmi nízká								
nízká				x				
střední			x			x		x
vysoká	x	x					x	
velmi vysoká					x			

## Příloha D: Přehled pracovních činností

Člen týmu	Pracovní pozice	Činnosti	osobnostní typ člena	vhodné týmové role člena
A	CFO (finanční ředitel)	organizace práce	ISTJ	ENTJ
		vedení, hodnocení, motivace a kontrola podřízených pracovníků		
		stanovení strategie získávání a alokace zdrojů		
		stanovení finanční strategie		
		analyzování finančních ukazatelů		
		řízení cash-flow		
		sledování rizik		
		rozhodování v oblasti financí		
B	finanční specialista v oblasti HR	vedení mzdové evidence	ESFJ	ESTJ
		výpočet mezd zaměstnanců		
		kommunikace s finančními úřady a orgány státní správy v ČR		
		zpracování daně z příjmu FO		
		vedení podvojného účetnictví		
		evidence smluv se zaměstnanci		
C	hlavní účetní	vedení podvojného účetnictví	ESFJ	ISTJ
		kommunikace s finančními úřady a orgány státní správy v ČR		
		vytváření firemních směrnic		
		zajišťování platebních styků		
		zpracování daně z příjmů FO a PO		
		sestavení účetní závěrky		
		péče o junior účetního		
D	junior účetní	vedení podvojného účetnictví	ESFJ	ISTJ
		kommunikace s finančními úřady a orgány státní správy v ČR		
		sestavení účetní závěrky		
		zajišťování platebních styků		
		zpracování daně z příjmů FO a PO		
E	finanční specialista v oblasti reportingu	zpracování finanční analýzy	ENTJ	ENTJ
		sledování a vyhodnocování finančního vývoje organizace		
		kommunikace se zákazníky		
		vystavování faktur		
		vytváření reportů a reporting		
		příprava statistik a prezentací		
		příprava statistik a prezentací		
F		vytváření reportů a reporting	ESTJ	ENTJ
		kontrola přijatých plateb		

	stážista v oblasti reportingu	vytváření statistik a prezentací		
		evidence faktur		
		komunikace s dodavateli		
		evidence smluv		
G	US finanční specialista	komunikace s finančními úřady a orgány státní správy v USA	INFJ	ISTJ
		vedení podvojného účetnictví		
		evidence smluv		
		zajišťování platebních styků		
		zpracování daně z příjmů FO a PO		
H	US finanční specialista	komunikace s finančními úřady a orgány státní správy v USA	ISFJ	ISTJ
		vedení podvojného účetnictví		
		evidence smluv		
		zajišťování platebních styků		
		zpracování daně z příjmů FO a PO		
I	IT support	evidence zakoupených licencí	INTP	ISTP
		nákup a evidence elektronických zařízení		
		komunikace s dodavateli		
		příprava techniky na firemní akce		
		evidence předávacích protokolů		

# Příloha E: Ověření optima s HR

## Ověření optimálních osobnostních typů s CHRO

### dotazník

#### Jak dotazník vypracovat:

Dotazník je rozdělen do 10 sekcí:

- 1. sekce obsahuje vysvětlení pojmů;
- 2. – 10. sekce jsou vyplňovací.

V sekcích 2 až 10 jsou uvedené pracovní pozice, kterých se daná sekce týká a zároveň je 4 písmeny uveden ideální osobnostní typ pro výkon této pozice. Vysvětlení jednotlivých písmen použitých v osobnostním typu je možné vidět v sekci 1 (toto vysvětlení je pouze pro účel získání základní orientace v tématu, podrobnější vysvětlení lze nalézt například na <https://www.16personalities.com/articles/our-theory>).

V tabulkách, které jsou v sekcích 2 až 10, je každá funkce vypsána na zvláštním řádku. Tato funkce má být ohodnocena z pohledu důležitosti pro výkon pozice. Škála je na stupnici od 0 do 10, kde 0 značí, že funkce není vůbec důležitá, 1 bod značí, že funkce málo důležitá pro výkon pozice a naopak 10 bodů značí velkou důležitost pro výkon konkrétní pozice.

#### Příklad vyplněné sekce:

##### 1. Programátor – INTJ

Funkce	Bodové hodnocení důležitosti funkcí (0 – žádná důležitost, 1 – malá důležitost, 10 – velká důležitost)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I			x								
N										x	
T									x		
J	x										

V tomto příkladu lze vidět, že být introvertním (I) jedincem není tak důležité jako třeba používání intuice (N) při výkonu pozice. Vůbec není důležité, aby měl jedinec usuzovací funkci.

### 1. Sekce: Vysvětlení pojmů užitých v dotazníku

<b>Extroverze (E):</b>  Jedinec směřuje energii ven, především na lidi a objekty ve vnějším světě	<b>Introverze (I):</b>  Jedinec směřuje energii dovnitř, především k vnitřním zážitkům a nápadům.
<b>Smyslové vnímání (S):</b>  Jedinec získává informace prostřednictvím smyslů. Zaměřuje se na fakta a detaily, které jsou v jeho bezprostředním okolí.	<b>Intuice (N):</b>  Jedinec věnuje pozornost vzorcům a významům, které lze vyvodit z informací získaných prostřednictvím smyslů. Zaměřuje se na spekulace o možnostech a důsledcích.
<b>Myšlení (T):</b>  Jedinec používá objektivní analýzu příčin a následků, aby mohl dospět k závěru, který je logicky správný.	<b>Cítění (F):</b>  Jedinec zvažuje vlastní i cizí hodnoty a obavy, aby dospěl k závěru, který podporuje shodu a harmonii mezi zúčastněnými.
<b>Usuzování (J):</b>  Jedinec chce věci ve vnějším světě vyřešit a rozhodnout.	<b>Vnímání (P):</b>  Jedinec chce získat co nejvíce informací před tím, než dospěje k nějakému názoru.

### 2. Sekce: CFO – ENTJ

Funkce	Bodové hodnocení důležitosti funkcí (0 – žádná důležitost, 1 – malá důležitost, 10 – velká důležitost)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E											
N											
T											
J											

### 3. Sekce: Finanční specialista v oblasti HR – ESTJ

Funkce	Bodové hodnocení důležitosti funkcí (0 – žádná důležitost, 1 – malá důležitost, 10 – velká důležitost)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E											
N											
T											
J											

4. Sekce: Hlavní účetní – ISTJ

Funkce	Bodové hodnocení důležitosti funkcí (0 – žádná důležitost, 1 – malá důležitost, 10 – velká důležitost)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I											
S											
T											
J											

5. Sekce: Junior účetní – ISTJ

Funkce	Bodové hodnocení důležitosti funkcí (0 – žádná důležitost, 1 – malá důležitost, 10 – velká důležitost)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I											
S											
T											
J											

6. Sekce: Finanční specialista v oblasti reportingu – ENTJ

Funkce	Bodové hodnocení důležitosti funkcí (0 – žádná důležitost, 1 – malá důležitost, 10 – velká důležitost)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E											
N											
T											
J											

7. Sekce: Stážista v oblasti reportingu – ENTJ

Funkce	Bodové hodnocení důležitosti funkcí (0 – žádná důležitost, 1 – malá důležitost, 10 – velká důležitost)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E											
N											
T											
J											

8. Sekce: US finanční specialista – ISTJ

Funkce	Bodové hodnocení důležitosti funkcí (0 – žádná důležitost, 1 – malá důležitost, 10 – velká důležitost)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I											
S											
T											
J											

9. Sekce: US finanční specialista – ISTJ

Funkce	Bodové hodnocení důležitosti funkcí (0 – žádná důležitost, 1 – malá důležitost, 10 – velká důležitost)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I											
S											
T											
J											

10. Sekce: IT support – ISTP

Funkce	Bodové hodnocení důležitosti funkcí (0 – žádná důležitost, 1 – malá důležitost, 10 – velká důležitost)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I											
S											
T											
P											



## Příloha F: Výsledky dotazníku z přílohy E

Člen	Funkce	Bodové hodnocení										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	E									x		
	N										x	
	T									x		
	J									x		
B	E										x	
	S									x		
	T					x						
	J			x								
C	I	x										
	S				x							
	T											x
	J										x	
D	I	x										
	S					x						
	T											x
	J									x		
E	E	x										
	N			x								
	T											x
	J										x	
F	E							x				
	N										x	
	T									x		
	J				x							
G	I	x										
	S			x								
	T											x
	J										x	
H	I	x										
	S		x									
	T											x
	J										x	
I	I	x										
	S		x									
	T										x	
	P									x		

# Příloha G: Rozvojový plán člena A

## Rozvoj z hlediska týmové role

Týmová role: **Formovač**

### Specifika požadované týmové role:

Formovač je jedna ze dvou vedoucích týmových rolí. Je schopen pohotově rozhodovat a řešit kritické situace. Snaží se efektivně využívat schopnosti týmu a tlačit všechny členy ke splnění cílů. Nebývá však dostatečně citlivý a taktní. Občas nezvažuje názory druhých při rozhodování.

### Rozvoj dle požadované role:

Formovač by měl mít stanovené náročné cíle, aby ze sebe mohl vytěžit maximum. Měl by být koučován v oblasti komunikace s kolegy (zvláště k větší citlivosti a taktnějšímu jednání). Vhodným způsobem rozvoje je kurz vedení nebo týmové práce, díky kterému může získat povědomí o různých řídicích stylech a jejich vhodnému používání v závislosti na různých situacích. Formovač by měl více naslouchat svým kolegům a toho může docílit tím, že si vyslechne případ, kdy potlačil zajímavou myšlenku jiné osoby včetně významu této myšlenky pro tým.

## Rozvoj z hlediska osobnostní typologie a vlastností člena

Současný typ  
**ISTJ**

Požadovaný typ  
**ENTJ**

### Rozvoj funkcí (respektive vlastností specifických pro jednotlivé funkce):

**introverze**

→

**extroverze**

Rozvoj v této funkci by se měl zabývat především tím, aby byl člen společenský, iniciativní a expresivní. Vzhledem k tomu, že je vedoucím členem, je dobré, aby byl schopný spolupracovat, neměl problém komunikovat a byl schopný vyjádřit své názory. Co jemu přijde jako dostatečná komunikace se může jiným členům zdát jako komunikace nedostatečná. Není potřebné (ani to nelze), aby se z tohoto člena stal jednoznačný extrovert, ale měl by být schopen se chovat jako extrovert, vyžaduje-li to situace. K osvojení vlastností extroverta může také pomoci kurz vedení (výše zmíněný v souvislosti s týmovou rolí).

**smyslové vnímání**

→

**intuice**

Člen by měl získat vlastnosti specifické pro funkci intuice. Měl by být inovátorský, originální a odvozuující. Neměl by se příliš zabývat detailními daty, ale spíše tím, co z těchto dat vyplývá. Tato funkce je vhodná při vytváření strategií společnosti. Může být rozvíjena s dopomocí týmu, kde ti jedinci s funkcí "smyslové vnímání" budou řešit jednotlivá data a člen A tak předají pouze výstup z analyzovaných dat. Zároveň se člen A musí naučit věřit zbylým členům v tom, že dělají práci správně a nebyť pedantem.

# Příloha H: Rozvojový plán člena B

## Rozvoj z hlediska týmové role

Týmová role: **Realizátor**

### Specifika požadované týmové role:

Realizátoři jsou vhodní na výkon činností, při kterých je nutné využívání systematického myšlení a organizačních schopností. Usilují o dodržování pravidel, ale občas tak mohou být nepružní a odmítat změny. Obtížně se může vyrovnat s nejasným zadáním úkolu nebo s nejednoznačnou situací.

### Rozvoj dle požadované role:

Realizátor by měl mít k dispozici přesně ohraničené zadání práce podle kterého může postupovat. Jeho největší zálibou je vytváření systému pravidel. Netěší ho nečekaný úkol, který nevyplývá z jeho popisu práce. Pokud má dojít ke změně pravidel, chce vědět proč. Je tedy potřebné, aby se s vedoucím či zadavatelem práce domluvil na způsobech delegace práce a vyjasnil způsoby komunikace. Rozvoj tohoto člena z hlediska týmové role by měl být zaměřen tedy hlavně na budování vztahu s kolegy. Další oblastí rozvoje je samostatné a kreativní myšlení, které jim může pomoci zbavit se fixace na stávajících postupech a pravidlech a být pozitivní vůči novým nápadům.

## Rozvoj z hlediska osobnostní typologie a vlastností člena

Současný typ  
**ESFJ**

Požadovaný typ  
**ESTJ**

### Rozvoj funkcí (respektive vlastností specifických pro jednotlivé funkce):

**cítění**

→

**myšlení**

Rozdíl mezi funkcemi cítění a myšlení tkví v rozdílných způsobech vyvozování závěrů. Je vhodné, aby tento člen dával přednost spíše logice a byl racionální, kritický a neústupný. Neústupnost by vzhledem k týmové roli neměla být vlastnost, která je členovi zcela cizí. Neměl by se v rozhodovacím procesu příliš zabírat pocity lidí. Pro osvojení vlastností spojených s myšlením je pro tohoto člena vhodné oddělit osobní vztahy od jím vykonávané práce. Po vyjasnění vztahové roviny s kolegy pro něj může být snadnější přijímat kritiku i ji dávat. K rozvoji této schopnosti je vhodný kurz zabývající konstruktivní kritikou.

# Příloha I: Rozvojový plán člena C

## Rozvoj z hlediska týmové role

Týmová role: **Koordinátor**

### Specifika požadované týmové role:

Koordinátor je motivovat rozvojem celého týmu. Je jednou ze dvou vedoucích týmových rolí (tou benevolentnější a důvěřivější). Není tak schopný dělat rychlá rozhodnutí. Naopak umí dobře dávat zpětnou vazbu svým svěřencům. Umí spojit realizaci cílů se splněním potřeb zaměstnanců. Zároveň je schopný ve vytváření efektivních a funkčních opatřeních.

### Rozvoj dle požadované role:

Člen s rolí Koordinátora se musí naučit připustit i negativní vlastnosti jeho kolegů a když je to nutné, zaujmout nekompromisní postoj. Pokud to situace vyžaduje, musí používat i přísnější styly vedení lidí. K jejich získání může využít koučování ze strany vedoucího nebo kurz vedení lidí. Člen by neměl tíhnout k nadměrné delegaci práce, kterou by si svou práci příliš usnadňoval. Měl by kontrolovat členy týmu, kterým práci zadává. K tomu je opět vhodná výpomoc vedoucího, kterému tento člen může reportovat stav práce/úkolů, které zadává jiným členům.

## Rozvoj z hlediska osobnostní typologie a vlastností člena

Současný typ

**ESFJ**

Požadovaný typ

**ESTJ/ISTJ**

### Rozvoj funkcí (respektive vlastností specifických pro jednotlivé funkce):

**cítění**

→

**myšlení**

Rozdíl mezi funkcemi cítění a myšlení tkví v rozdílných způsobech vyvozování závěrů. Je vhodné, aby tento člen dával přednost spíše logice a byl racionální, kritický a neústupný. Neměl by se v rozhodovacím procesu příliš zabírat pocity lidí. Pro osvojení vlastností spojených s myšlením je pro tohoto člena vhodné oddělit osobní vztahy od jím vykonávané práce. Po vyjasnění vztahové roviny s kolegy pro něj může být snadnější přijímat kritiku i ji dávat. K rozvoji této schopnosti je vhodný kurz zabývající konstruktivní kritikou.

# Příloha J: Rozvojový plán člena D

## Rozvoj z hlediska týmové role

Týmová role: **Hledač zdrojů**

### Specifika požadované týmové role:

Hledač zdrojů je vhodný k získávání kontaktů, informací či jiných zdrojů. Je schopný v komunikaci a taktickém vyjednávání. Člen s touto rolí může mít problémy s koncentrací a může tak nedokončovat práci. Potřebuje být neustále stimulován novými úkoly.

### Rozvoj dle požadované role:

Člen s rolí Hledače zdrojů musí získat schopnost stanovování priorit a orientaci na dlouhodobé činnosti, je potřebné aby se člen naučil řídit si čas a organizovat si práci. K získání těchto schopností může pomoci kurz řízení času, obohacenou o podpůrné působení vedoucího. Problémy, které tento člen může také mít, jsou s koncentrací na činnost a dotahování. Kvůli těmto potenciálním nedostatkům je nutné důsledné vedení nadřízeným pracovníkem. Ten může na tohoto člena vyvíjet tlak na plnění starších úkolů a může systematicky člena kontrolovat.

## Rozvoj z hlediska osobnostní typologie a vlastností člena

Současný typ

**ESFJ**

Požadovaný typ

**ESTJ/ISTJ**

### Rozvoj funkcí (respektive vlastností specifických pro jednotlivé funkce):

**cítění**

→

**myšlení**

Rozdíl mezi funkcemi cítění a myšlení tkví v rozdílných způsobech vyvozování závěrů. Je vhodné, aby tento člen dával přednost spíše logice a byl racionální, kritický a neústupný. Neměl by se v rozhodovacím procesu příliš zabírat pocity lidí. Pro osvojení vlastností spojených s myšlením je pro tohoto člena vhodné oddělit osobní vztahy od jím vykonávané práce. Po vyjasnění vztahové roviny s kolegy pro něj může být snadnější přijímat kritiku i ji dávat. K rozvoji této schopnosti je vhodný kurz zabývající konstruktivní kritikou.

# Příloha K: Rozvojový plán člena E

## Rozvoj z hlediska týmové role

Týmová role: **Dokončovatel**

### Specifika požadované týmové role:

Dokončoval vyniká v práci vyžadující soustředění na details. Jím odvedená práce je zárukou kvality a tím, že je opravdu dokončená. Chybí mu ovšem schopnost pohlížet na věci více s nadhledem a schopnost efektivního využívání času. To je zapříčiněno neschopností stanovit si priority při výkonu práce (je pro něj vše stejně důležité).

### Rozvoj dle požadované role:

Vzhledem k výše zmíněným nedostatkům může člen strávit čas na zdokonalení systému, který zdokonalení nevyžaduje a kvůli tomu tak nedokončit jinou práci s větší prioritou. Proto by se měl naučit rozlišovat priority, ke kterému je vhodné využít kurz řízení času nebo koučování vedoucím týmu, který mu s rozlišením priorit pomůže. Měl by se také naučit trasovat si úkoly a stanovovat si dílčí cíle své práce. Díky tomu, by měl přesně danou kostru práce, které by se mohl držet. Na konci každého dílčího cíle může být kontrolován vedoucím v jeho plnění. Kdyby se vedoucímu zdálo, že situaci nezvládá, měl by mít dokončovatel intenzivnější dohled ze strany vedoucího. Problém mu dělá také delegování práce. Je vhodné aby člen měl nějakého zástupce, který mu s delegací pomůže anebo bude sledovat přenášení některých jeho úkolů.

## Rozvoj z hlediska osobnostní typologie a vlastností člena

Současný typ

**ENTJ**

Požadovaný typ

**ENTJ**

### Rozvoj funkcí (respektive vlastností specifických pro jednotlivé funkce):

Tento člen má osobnostní typologii vhodnou pro výkon pozice, kterou vykonává. V případě, že by se člen chtěl dále rozvíjet, bylo by vhodné zabývat se slabými stranami dané jeho osobnostní typologií. Jednou z možných oblastí rozvoje je schopnost naslouchat druhým a vzít v potaz jejich názory. Další oblastí rozvoje je práce s emocemi a také schopnost přijímat kritiku. K rozvoji těchto vlastností může člen využít koučování ke zlepšení emoční inteligence nebo také kurzů například kritického myšlení nebo sebereflexe.

# Příloha L: Rozvojový plán člena F

## Rozvoj z hlediska týmové role

Týmová role: **Hodnotitel**

### Specifika požadované týmové role:

Hodnotitel je velice kritický a opatrný, zkoumá práci s nahladem a v širších souvislostech. Má za úkol bránit tým před unáhleným rozhodnutím. Jeho odstup a občas odpor může mít negativní vliv na ostatní členy. Občas může jeho kritičnost způsobit zavrhnutí dobré myšlenky již v zárodku. Může působit jako někdo, kdo chce narušovat fungující systém, ale opak je pravdou, motivuje ho hlavně úspěch projektu na kterém pracuje.

### Rozvoj dle požadované role:

Vzhledem k výše zmíněným nedostatkům Hodnotitele, je potřeba, aby se člen naučil své výhrady sdělovat spíše takticky bez toho, aniž by otrávil ostatní členy týmu. Měl by více projevovat potěšení z práce. Z tohoto pohledu by mu pomohlo nejvíce, aby se naučil základy koučovací činnosti a využíval systém koučovacích otázek při hodnocení práce a díky tomu navádět spolupracovníky k nalezení problémů. Tento člen by měl být zároveň vnechán v částech práce vyžadující kreativní myšlení, tím pádem pak budou mít ostatní členové moci vyjádřit své názory a nápady bez toho, aniž by je Hodnotitel okamžitě potopil. Po ukončení kreativní etapy projektu/práce může opět s týmem spolupracovat a předávat jim své hodnocení a názory.

## Rozvoj z hlediska osobnostní typologie a vlastností člena

Současný typ

**ESTJ**

Požadovaný typ

**ENTJ**

### Rozvoj funkcí (respektive vlastností specifických pro jednotlivé funkce):

**smyslové vnímání**

→

**intuice**

Člen F by měl získat vlastnosti specifické pro funkci intuice. Měl by být inovátorský, originální a odvozuující. Neměl by se příliš zabývat detailními daty, ale spíše tím, co z těchto dat vyplývá. Tato funkce je vhodná při reportingové činnosti. Zároveň se člen F musí naučit věřit zbylým členům v tom, že dělají práci správně. Měl by se snažit získávat inspiraci v okolí a nelpět na vyzkoušených a funkčních postupech, které nemusejí být zrovna inovátorské. K tomu může pomoci kurz kreativního myšlení.

# Příloha M: Rozvojový plán člena G

## Rozvoj z hlediska týmové role

Týmová role: **Realizátor**

### Specifika požadované týmové role:

Realizátoři jsou vhodní na výkon činností, při kterých je nutné využívání systematického myšlení a organizačních schopností. Usilují o dodržování pravidel, ale občas tak mohou být nepružní a odmítat změny. Obtížně se může vy vyrovnat s nejasným zadáním úkolu nebo s nejednoznačnou situací.

### Rozvoj dle požadované role:

Realizátor by měl mít k dispozici přesně ohraničené zadání práce podle kterého může postupovat. Jeho největší zálibou je vytváření systému pravidel. Netěší ho nečekaný úkol, který nevyplývá z jeho popisu práce. Pokud má dojít ke změně pravidel, chce vědět proč. Je tedy potřebné, aby se s vedoucím či zadavatelem práce domluvil na způsobech delegace práce a vyjasnil způsoby komunikace. Rozvoj tohoto člena z hlediska týmové role by měl být zaměřen tedy hlavně na budování vztahu s kolegy. Další oblastí rozvoje je samostatné a kreativní myšlení, které jim může pomoci zbavit se fixace na stávajících postupech a pravidlech a být pozitivní vůči novým nápadům.

## Rozvoj z hlediska osobnostní typologie a vlastností člena

Současný typ

**INFJ**

Požadovaný typ

**ISTJ**

### Rozvoj funkcí (respektive vlastností specifických pro jednotlivé funkce):

**Intuice**

→

**smyslové vnímání**

Pro tohoto člena je vhodná realističnost, konkrétnost a tradicionalismus při výkonu práce (což jsou vlastnosti využívané lidmi s preferencí smyslového vnímání). Díky tomu, že člen využívá intuici, nemá v oblíbenosti věnovat se příliš detailům a faktům. To může být problémové při výkonu pozice, zvláště pak v účetní činnosti. K osvojení vlastností specifických pro smyslové vnímání může využít koučování ze strany vedoucího, případně osoby mimo tým. Zároveň může využít pomoci kolegů se smyslovým vnímáním a vnímat jak vidí věci oni a jakým způsobem pracují. Ti jim následně mohou dávat zpětnou vazbu.

**cítění**

→

**myšlení**

Rozdíl mezi funkcemi cítění a myšlení tkví v rozdílných způsobech vyvozování závěrů. Je vhodné, aby tento člen dával přednost spíše logice a byl racionální, kritický a neústupný. Neústupnost by vzhledem k týmové roli neměla být vlastnost, která je členovi zcela cizí. Neměl by se v rozhodovacím procesu příliš zabírat pocity lidí. Pro osvojení vlastností spojených s myšlením je pro tohoto člena vhodné oddělit osobní vztahy od jím vykonávané práce. Po vyjasnění vztahové roviny s kolegy pro něj může být snadnější přijímat kritiku i ji dávat. K rozvoji této schopnosti je vhodný kurz zabývající konstruktivní kritikou.



# Příloha N: Rozvojový plán člena H

## Rozvoj z hlediska týmové role

Týmová role: **Týmový pracovník**

### Specifika požadované týmové role:

Týmový pracovník je člen, který udržuje tým v dobrých mezilidských vztazích. Vytváří vhodné pracovní prostředí a snaží se zabraňovat konfliktům, případně je pak urovnávájí. Týmový pracovník může být neschopný zaujmout jednoznačný postoj a vyjádřit svůj názor. Dobré vztahy jsou pro něj důležitější než dobrý výkon.

### Rozvoj dle požadované role:

Tento člen by z hlediska týmové role měl být veden k objektivnímu hodnocení variant a hledání argumentů pro i proti těmto variantám. K získání této schopnosti jim může pomoci matice vícekriteriálního rozhodování. Pokud se bude člen rozhodovat pomocí této matice, může se zbavit pocitu odpovědnosti za rozhodnutí (odpovědnost leží v metodě). Ke zvládnutí obtížnějších situací, zvláště na úrovni mezilidských vztahů, je možné využít trénink asertivní komunikace nebo řešení konfliktů. Případě, že by tento člen měl v některých činnostech zaujmout pozici vedoucího, je nutné aby zaujal nekompromisní přístup. Je nutné především kvůli přesvědčení kolegů o tom, že jim všechny prořešky projdou a "týmový pracovník" je nepotrestá.

## Rozvoj z hlediska osobnostní typologie a vlastností člena

Současný typ

**ISFJ**

Požadovaný typ

**ISTJ**

### Rozvoj funkcí (respektive vlastností specifických pro jednotlivé funkce):

**cítění**

→

**myšlení**

Rozdíl mezi funkcemi cítění a myšlení tkví v rozdílných způsobech vyvozování závěrů. Je vhodné, aby tento člen dával přednost spíše logice a byl racionální, kritický a neústupný. Neústupnost by vzhledem k týmové roli neměla být vlastnost, která je členovi zcela cizí. Neměl by se v rozhodovacím procesu příliš zaobírat pocity lidí. Pro osvojení vlastností spojených s myšlením je pro tohoto člena vhodné oddělit osobní vztahy od jím vykonávané práce. Po vyjasnění vztahové roviny s kolegy pro něj může být snadnější přijímat kritiku i ji dávat. K rozvoji této schopnosti je vhodný kurz zabývající konstruktivní kritikou.

# Příloha O: Rozvojový plán člena I

## Rozvoj z hlediska týmové role

Týmová role: **Inovátor**

### Specifika požadované týmové role:

Inovátor rád přemýšlí o současném stavu věcí a hledají způsoby zlepšení. Jsou poněkud odlišní a mohou být vnímáni jako podivní s těžko přijatelnými myšlenkami. Někdy se jim může stát, že jejich abstraktní myšlení je může zavést daleko od reality a jejich nápady tak nejsou zrealizovatelné.

### Rozvoj dle požadované role:

V každém zaměstnání je pro inovátora důležitý vlastní prostor pro kreativní činnost. Pokud vykonává rutinní činnost, je nutné mu dopřát trochu prostoru pro tvořivost. Je schopen přijít se zajímavých řešení problémových situací, ale ne vždy je schopen dosáhnout kompromisu a respektovat výhody ostatních členů týmu. Použití technik kreativního myšlení (např. Brainstorming) mu umožní využívat jeho nápaditost, ale zároveň je nucen respektovat nápady ostatních. Je nutné aby měl Inovátor dohled, a to hlavně pokud jde o dokončování práce a realizaci jeho nápadů. K tomu může pomoci hodnocení vedoucím, kterým se poukáže na škody, které způsobilo to, že nápady nezrealizoval.

## Rozvoj z hlediska osobnostní typologie a vlastností člena

Současný typ

**INFP**

Požadovaný typ

**ISTP**

### Rozvoj funkcí (respektive vlastností specifických pro jednotlivé funkce):

**intuice**

→

**smyslové vnímání**

Pro tohoto člena je vhodná realističnost, konkrétnost a tradicionalismus při výkonu práce (což jsou vlastnosti využívané lidmi s preferencí smyslového vnímání). Díky tomu, že člen využívá intuici, nemá v oblibě věnovat se příliš detailům a faktům. To může být problémové při výkonu pozice, zvláště pak v účetní činnosti. K osvojení vlastností specifických pro smyslové vnímání může využít koučing ze strany vedoucího, případně osoby mimo tým. Zároveň může využít pomoci kolegů se smyslovým vnímáním a vnímat jak vidí věci oni a jakým způsobem pracují. Ti jim následně mohou dávat zpětnou vazbu.

**cítění**

→

**myšlení**

Rozdíl mezi funkcemi cítění a myšlení tkví v rozdílných způsobech vyvozování závěrů. Je vhodné, aby tento člen dával přednost spíše logice a byl racionální, kritický a neústupný. Neústupnost by vzhledem k týmové roli neměla být vlastnost, která je členovi zcela cizí. Neměl by se v rozhodovacím procesu příliš zabírat pocity lidí. Pro osvojení vlastností spojených s myšlením je pro tohoto člena vhodné oddělit osobní vztahy od jím vykonávané práce. Po vyjasnění vztahové roviny s kolegy pro něj může být snadnější přijímat kritiku i ji dávat. K rozvoji této schopnosti je vhodný kurz zabývající konstruktivní kritikou.

