

Využití MBTI testu osobnosti ve vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků organizace

## Markytán, Jiří; Tomášek, Mirko; Bačík, Hynek

Klíčová slova: **MBTI, osobnostní typologie, test osobnosti, rozvoj zaměstnanců, management**

### Abstrakt

Tato práce se zabývá tématem využití MBTI osobnostního testu ve vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků. Na základě vyhledávacího algoritmu na platformě Web of Science a třídění podle relevantnosti bylo vyfiltrováno 9 článků. Následně došlo k analýze těchto devíti článků a posouzení jejich přínosu ke zkoumanému tématu. Ačkoli se většina článků nevěnovala přímo tématu rozvoje vedoucích pracovníků, poskytly cenné informace, které napomohly k tvorbě návrhů. Na základě zkoumání se ukazuje, že MBTI by mohlo být užitečným nástrojem pro vzdělávání vedoucích pracovníků. Diskuse v článku shrnuje důležité myšlenky autorů a podává návrhy na využití MBTI testu osobnosti ke vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků.

### Úvod a teoretická východiska

MBTI (Myers-Briggs type indicator) je osobnostní test navržený pro určení jedincova osobnostního typu z hlediska jeho psychologických preferencí. Tento introspektivní osobnostní dotazník, který Katharina Cook Briggs a Isabel Briggs Myers navrhly v šedesátých letech dvacátého století, je rozšířením původní osobnostní typologie švýcarského psychologa C. S. Junga představeném v knize *Psychologische Typen* z roku 1921 (v angličtině vydáno v roce 1971).

Jung (1971) v této knize definoval čtyři kognitivní funkce, a to smysly (sensing), intuice (intuition), myšlení (thinking) a cítění (feeling), přičemž smysly a intuici označuje za funkce pozorovací, myšlení a cítění za funkce rozhodovací. Těmto čtyřem funkcím dále přisuzuje orientaci, a to introverzi a extroverzi, čímž původní čtyři kognitivní funkce rozšiřuje na osm (například introvertní intuice, extrovertní myšlení apod.). Na základě těchto osmi kognitivních funkcí navrhl osm možných osobnostních typů, a to z pohledu jejich dominantní kognitivní funkce, respektive funkce, kterou jedinec preferuje nejvíce. Katharina Cook Briggs a Isabel Briggs Myers (1980, str. 17-22) na tuto teorii navázaly a přidaly do osobnostní typologie sekundární kognitivní funkci, kterou Jung v původní teorii nezohledňoval, čímž teorii rozšiřují na šestnáct osobnostních typů.

Na základě těchto kognitivních funkcí vytváří jakési čtyři parametry či kritéria, které zkoumají jedincovy preference. Prvním kritériem je E-I preference (Extroversion-Introversion), druhým kritériem je S-N preference (Sensing-iNtuition), třetím je T-F preference (Thinking-Feeling) a čtvrtým kritériem, kterým se zároveň odlišují od Junga, je J-P preference, tedy rozhodování a vnímání (Judging-Perceiving). Kombinací všech písmen (preferencí) lze odvodit zmíněných šestnáct osobnostních typů (nutno podotknout, že tyto kombinace jsou pouze pomůckou pro zjištění řazení kognitivních funkcí tak, jak byly popsány výše). Myers a Briggs (1980) rovnou nabízejí “typické” chování jednotlivých preferencí.

Prvním kritériem určení jedincova typu osobnosti je jeho zaměření na buď vnější, anebo vnitřní svět. Extroverty (označení jedinců preferující extroverzi) označuje za „přemýšlející až po“ – říká, že nedokážou pochopit život, dokud ho nejdříve neprožijí. Extroverti jsou lidé akce, kteří něco zkusí, následně zhodnotí a vrátí se ke zkoušení. Jsou více společenští a praktičtější. Jejich „pravý svět“ je svět okolo nich. Introverti jsou spíše opakem extrovertů. Ti nejdříve chtějí život pochopit, než ho začnou prožívat. Něco zhodnotí, poté vyzkouší a následně znovu zhodnotí. Jsou to lidé nápadů a abstraktních inovací. Jsou více intenzivní a vášnivější, co se emocí týče. Jejich „pravý svět“ je vnitřní svět (ibid., str. 56).

Druhé kritérium je rozdíl v pozorování okolního světa. Lidé preferující smysly, jak označení napovídá, se spoléhají na svých 5 smyslů. Žijí více v přítomnosti a jsou si více vědomi okolí. Vyhledávají smyslové požitky. Potěšení jim přinesou věci materiálnější povahy. Lidé preferující intuici se spoléhají více na představivost než na svých 5 smyslů. Žijí více v budoucnosti, proto jsou i více vizionářští a inovativní. Potěšení jim přinesou věci nemateriální povahy jako jsou nové nápady či nové zážitky (Briggs, 1980, str. 63).

Lidé preferující myšlení dělají rozhodnutí více neosobně. Více si váží logiky a racionality než emocí a společenské harmonie. Rozhodují se více na základě faktů, které mimo jiné mají menší problém organizovat. Snaží se při rozhodování potlačovat emoce. Mají větší preference řídit ostatní. Lidé preferující cítění jsou pravým opakem. Jejich rozhodnutí jsou spíše osobní, na základě svých vlastních či společenských hodnot a harmonie. Tito lidé jsou více sociálně obratní a dokážou lépe a jednodušeji rozeznávat emoce ostatních. Mají tendence být přátelštější a milejší (Briggs, 1980, str. 68).

Lidé preferující rozhodování raději udělají finální rozhodnutí, než aby získávali další informace. Právě z rozhodnutí a dokončení čerpají radost, neboť na danou věc už nemusejí myslet. Tito lidé žijí dle svých plánů, standardů a zvyků. Jsou více exaktní, rozhodní a účelní. Lidé preferující vnímání raději získávají další informace a nechávají si více času na rozmyšlenou, než udělají nějaké rozhodnutí. Žijí více spontánně a mají menší problém se vypořádat s neobvyklou či nečekanou situací. Rádi si nechávají otevřené možnosti, než udělají rozhodnutí, které už nezvrátí. Rádi začínají nové věci, jsou více flexibilní, přizpůsobiví a tolerantní (Briggs, 1980, str. 69-75).

Model MBTI má však i své limity, které je důležité zmínit pro správné nastavení očekávání. Je oblíbený pro svou jednoduchost a širokou uplatnitelnost, to je však důvod jeho často kritizované nižší spolehlivosti (Pittenger, 1993). Další potíž u MBTI testů je limitovaná objektivnost. Rozdělení do 16 osobnostních typů nemusí být ve všech případech dostatečně vypovídajících pro další využití, naopak můžou být příčinou nemalého zkreslení náhledu na osobnost jedince. Test si totiž neumí dobře poradit s tzv. hraničními typy, tedy když výsledky jedince vyjdou např. 48:52 ve prospěch extroverze, test ho automaticky zařadí do extrovertního typu (Carroll, 2004). V neposlední řadě je nutné zmínit potenciální zkreslení testů zakořeněné už v jejich koncepci. Testovaní, kteří disponují hlubší znalostí fungování základní podstaty, mohou záměrně volit vhodné odpovědi, aby se v očích personalisty jevili jako ideální kandidáti. Pokud si je člověk vědom, jak tento test funguje, dokáže ho zneužít ve svůj prospěch (Furnham, 1990). Výše zmíněná omezení MBTI testů je nutno při úvahách o implementaci do podnikového prostředí brát v potaz a případně provést aplikaci dalších opatření, která tyto omezení zmírní.

Cílem této práce je prozkoumat využití popisovaného osobnostního dotazníku v podnikové sféře, a to zejména v oblasti vzdělávání pracovníků na manažerské či jiné řídící pozici. Proto si pokládáme následující výzkumnou otázku: *V jakých programech a systémech vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků se využívá test osobnosti MBTI?* Postup zodpovězení této otázky bude předložen v následující kapitole.

### Výzkumné metody a data

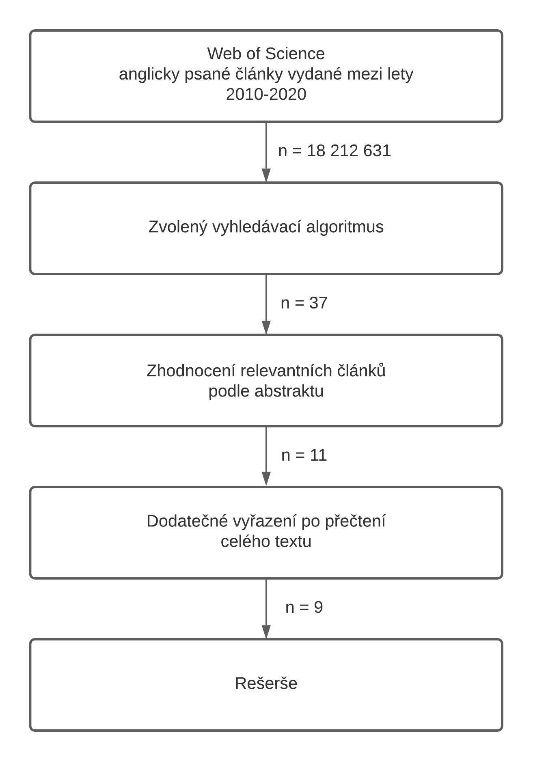
Cílem naší práce je nalézt, analyzovat a zhodnotit využití MBTI testu osobnosti ve vzdělávání vedoucích pracovníků. Pro tyto účely jsme se rozhodli využít systematickou literární rešerši, která je oproti tradiční literární rešerši transparentnější, systematičtější a explicitní. Tento postup také umožňuje minimalizovat autorovu subjektivitu. Níže je uvedený postup, jakým jsme vybrali literaturu na zpracování této práce.

Literaturu na dané téma jsme vyhledávali na webové stránce Web of Science, kde se nachází pouze recenzované články. Jde tedy o kvalitní vyhledávač, u kterého je zajištěna určitá věrohodnost nalezených článků. Pro prvotní vyhledávání byl pomocí pokročilého vyhledávání sestaven následující algoritmus:

(TS=((("mbti\*") OR ("myers briggs type indicator\*")) AND ((management) OR (manager\*) OR (head) OR (leader\*) OR (supervisor\*)) AND ((education) OR (train\*) OR (skill\*) OR (develop\*))) AND LA=(English) AND DT=(Article))

Tento vyhledávací algoritmus třídí literaturu podle zadaných parametrů, a to: První část algoritmu filtruje články podle abstraktu a klíčových slov. Pokud neobsahují námi vymezená slova *mbti* nebo *myers briggs type indicator* a zároveň jedno ze slov popisující vedoucí pracovníky – *management, manager, head, leader, supervisor* a zároveň alespoň jedno slovo zaměřující se na vzdělání – *education, train, skill, develop*, článek je vyřazen. Hvězdička u slov umožňuje vyhledávat i slova, která pokračují dále. Druhá část algoritmu filtruje články, které nejsou psány v angličtině. Manuálně bylo nastaveno omezení na rok vydání článku, a to na články z roku 2010 a mladší.

Pomocí tohoto algoritmu bylo na Web of Science nalezeno celkem 37 článků. Tyto články byly dále filtrovány dle abstraktu a jeho relevantnosti. Relevantní článek je takový, který se zabývá MBTI testem osobnosti a zároveň spadá do vědního oboru psychologie nebo managementu. 11 článků bylo označeno jako relevantní. Těmito články jsou:

* Pestana, Jose V. & Codina, Nuria; 2020
* Lee, DongSeop & Ahn, ChangKuk; 2020
* Pestana, Jose V. & Codina, Nuria; 2019
* Fatahi, Somayeh & Shabanali-Fami, Faezeh & Moradi, Hadi; 2017
* Gilal, Abdul Rehman & Jaafar, Jafreezal & Omar, Mazni; & Basri, Shuib & Waqas, Ahmad; 2016
* Segovia, Michael; 2016
* Coetzee, Melinde & Schreuder, Dries & Kotze, Chris; 2014
* Chatterjee, Devjani; 2014
* Creasy, Todd & Anantatmula, Vittal S.; 2013
* Brandt, Tiina & Laiho, Maarit; 2013
* Rodriguez Montequin, V. & Mesa Fernandez, J. M. & Villanueva Balsera, J. & Garcia Nieto, A.; 2012

Obrázek - Práce s literaturou

Na základě přečtení celého textu byly ještě dodatečně vyřazeny články Lee, DongSeop & Ahn, ChangKuk; 2020, a Coetzee, Melinde & Schreuder, Dries & Kotze, Chris; 2014. Prvně jmenovaný článek se nezabývá vzděláním a MBTI test osobnosti není v práci dostatečně využit. Druhý jmenovaný článek zase špatně definuje jednotlivá kritéria osobnosti. Ostatní články prošly tímto posledním filtrem a jsou popsány v rešerši níže.

### Rešerše

Rešerše se bude věnovat zhodnocení devíti článků vybraných námi zvolenou metodikou. Získané poznatky z rešerše budou v následující kapitole logicky diskutovány a na jejich základě budou nabídnuty případné možnosti využití ve vzdělávání vedoucích pracovníků.

Fatahi, Shabanali-Fami a Moradi (2017) zaměřili svou studii na identifikaci spojitosti mezi osobnostními předpoklady jedince a jeho přístupu k učení. Svůj model testovali na platformě e-learningové aplikace, kde sledovali opakující se sekvence chování jedinců a na základě zjištěných dat usuzují závěry o stylu učení. Autoři ve své studii tvrdí (s. 1443), že znát styly učení je pro učitele, popř. kohokoli, kdo něco učí nebo předává znalosti, kriticky důležité. Tedy, učitel musí znát styly učení jednotlivců a brát v potaz jejich výhody a nevýhody a s těmito informacemi správně nakládat. Například extroverti (E) se orientují více na výsledky a raději jednají, než přemýšlí. Až po neúspěšném průchodu testem a shlédnutím správných výsledků se zabývají také podpůrnými cvičeními. Jedinci s preferencí rozhodování (J) naopak nejdříve poctivě prochází veškerá podpůrná cvičení, teprve pak absolvují test, a nakonec ještě splní bonusová cvičení (více viz s. 1441). V rámci studie se na jednotlivá kritéria dívají autoři jednotlivě, nesestavují tedy oněch 16 osobnostních typů, ale jedince zkoumají zvlášť s ohledem na každé z osmi kritérií.

Creasy a Anantatmula (2013) zkoumají různé osobnostní vlastnosti projektových manažerů na úspěch jejich projektu. Mezi tyto vlastnosti patří například inovativnost, sebekontrolování či řízení konfliktů, nicméně pro naše účely je nejdůležitější výsledek MBTI testu osobnosti, který mezi tyto proměnné také patří. Autoři v článku nabízejí vhodnější kandidáty na řídící pozice a mezi ně zařazují osobnosti ENTJ, INTJ a ESTJ. Na základě článku lze usuzovat, že na řídící pozice se více hodí osobnosti xxTJ, respektive osobnosti, které mají jako dominantní či sekundární funkci extrovertní myšlení. Nutno poznamenat, že se jedná o práci teoretického charakteru, ne o empirický výzkum.

Podobně se Rodriguez et al. (2012) na základě osobnostních typů studentů snaží predikovat kvalitu výstupu celkové skupiny. Autoři se zaměřují na to, jak osobnostní typ leadera ovlivňuje fungování celého týmu a jaký vliv má předchozí znalost členů týmu a rozložení různých typů ve skupině na celkový výsledek. Výsledky studie ukazují, že některé kombinace osobnostních typů přináší do skupiny více konfliktů, a proto znalost typologie jednotlivých členů může vést k lepší týmové harmonii. Naopak, to, že se členové týmu znali již předtím, nemá na výsledek skupiny vliv. Velký vliv na fungování má osobnostní typ koordinátora/leadera týmu a zastoupení jednotlivých osobnostních typů v týmu. ENTJ a ESTP se jeví jako nejvhodnější vůdcovské typy. Pokud skupinu řídí jedinec s osobnostním typem, který nemá dobré předpoklady pro to být vůdce, dochází ke snížené efektivitě. A to zejména, pokud v jeho týmu převažují ISTJ a ESTJ, respektive typy, které preferují přímou a striktní organizaci práce (2012, s. 1139-1140).

Gilal et al. (2016) zkoumali osobnostní typy, vůdcovské role a pohlaví studentů programátorství a softwaru. Tito studenti vytvořili dohromady 32 týmů, přičemž každý tým měl svého vůdce a další 4 pomocné programátory. Pozorováni byli pouze vůdci skupiny. Tyto skupiny byly na základě autory zvolených kritérií hodnoceny jako efektivní či neefektivní. Autoři zjistili, že pokud je vůdce skupiny muž, je příhodnější, aby se jednalo o extroverta (E), kdežto pokud je vůdce skupiny žena, je příhodnější, aby byla introvertní (I). Pokud jsou splněny tyto předpoklady, autoři uvádí, že procento úspěšnosti projektu se zvyšuje, je-li vůdce intuitivní nezávisle na jeho pohlaví. Nejefektivnější výsledky měli muži s preferencemi ENFx a ženy s preferencemi INTx. Zároveň zjišťují, že nejméně efektivní vůdci nezávisle na pohlaví byly vůdci s preferencemi ESFx.

Dalšími zabývajícími se osobnostními typy a pohlavím jsou autoři Pestana a Codina ve svém článku Being Conscious of One's Own Heroism: An Empirical Approach to Analyzing the Leadership Potential of Future CEOs (2019). Snaží se najít vazbu mezi osobnostními typy a vnímáním hrdinství. Případovou studii provádí na vzorku „budoucích CEO“ studentů. Zkoumaným vzorkem bylo celkem 45 studentů/studentek. Každý z nich podstoupil MBTI osobnostní test, dotazník ohledně osobních hodnot a měl o sobě vymyslet příběh, kde bude sám hlavním hrdinou. Výsledky studie naznačují, že subjekty zkoumání vykazovali větší tendenci k myšlení (T) a smyslům (S), a naopak nižní tendence intuice (N) a cítění (F). Jak studie uvádí, trénink budoucích leaderů za pomoci osobnostního testu musí brát do úvahy také pohlaví jedince. (Pestana & Codina, 2019, s. 9). Nicméně, test MBTI je v práci pouze jednou ze tří využitých metod, a i zkoumaný vzorek je dle našeho uvážení malý. Totožný výzkum provedli již výše zmínění autoři Pestana a Codina (2020) o rok později s využitím jiného výzkumného vzorku. Výsledky této studie vykazují značnou míru shody se zkoumáním z předchozí studie.

Posledním článkem, který se snaží propojit pohlaví a MBTI osobnostní typy je studie autorů Brandta a Laiho (2013). Ti zkoumali 459 leaderů, kteří byli podrobeni MBTI testování, a jejich 378 podřízených, především s důrazem na specifika jednotlivých pohlaví a osobnostních stylů. Většina leaderů sdílela extraverzi, smysly, myšlení a rozhodování, mezi pohlavími byly však statisticky významné rozdíly. Muži měli tendenci více přemýšlet, ženy zase více cítit. Mužští leadeři sami sebe oceňovali za větší sklon k podstupování výzev, naopak ženy spatřovaly své silné stránky v nastolování prostředí pro dosahování cílů a patřičného oceňování podřízených. Oboje potvrdily i vyjádření podřízených. Výsledky mohou sloužit ze strany leaderů k lepšímu sebepoznání, zároveň k pochopení, že náhledy leaderů na svoji osobnost nemusí být vždy nutně v souladu s dojmy podřízených. Poznáním tendencí svého chování se mohou leadeři lépe zaměřit na jasnější interpretaci svého stylu vedení všem spolupracovníkům. Znalost osobnosti druhých zásadně usnadňuje komunikaci, předvídání jeho chování a vzájemné pochopení.

Chatterjee (2014) ve svém výzkumu porovnává dva různé přístupy k řízení organizace, a to strážce (defenders) a inovátory (innovators). Strážci preferují stabilní formu organizace, limitovaný rozsah produkce, soupeří hlavně za pomocí ceny či kvality a zaměřují se na technologickou efektivitu. Inovátory definuje jako podniky zaměřující se na flexibilitu v obměňování designu a na schopnost rychle přijít s novým produktem, kladoucí důraz na spokojenost zákazníků, služeb po zakoupení produktu a vkládající nejvíce zdrojů do R&D. Následně na vzorku 89 společností podnikla dotazníkové šetření, ve kterém zkoumala právě přístup k řízení organizace, vůdcovské styly, vůdcovské role a kognitivní styly manažerů strážců a inovátorů. Dle výsledků se prokazuje, že xSTx manažeři přistupují k řízení organizace jako strážci, zatímco xNFx přistupují k řízení jako inovátoři. Osobnostní typy xSFx a xNTx nebyly ve vzorku dostatečně zastoupeny. Autorka dále konstatuje, že pokud by zmíněné osobnostní typy nekorespondovaly se zavedeným přístupem k řízení podniku, může docházet k narušení průběhu podnikových činností. Na základě výsledků lze usuzovat, že existuje korelace mezi kognitivními styly a přístupem k řízení organizace.

Posledním analyzovaným článkem je výzkum Segovie (2016), který se zaměřoval na vliv znalosti osobnostní typologie MBTI na efektivitu společnosti. Segovie (ibid.) zpracoval případovou studii na společnost JDSU pohybující se v sektoru optických sítí. Vedení společnosti při hledání příležitostí pro další růst došlo k závěrům, že postrádá jednotný systém pro vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti lidských zdrojů a organizačního leadershipu. Jako řešení byl navržen tzv. Empowerment Camp – intenzivní 12týdenní kurz, jehož základem byl test MBTI. Ten pomáhal manažerům poznat sebe samé a pomoci jim naučit se ovládat svůj strategický vliv. Ke kurzu byly zároveň vytvořeny publikace, které pomáhaly naučit se pracovat se svojí osobností, ale i osobností svých podřízených, vyplývající z MBTI testování. Také obsahovaly doporučení ohledně vhodných pojetí leadershipu v kontextu osobnostních typů. Účastníci kurzu tvrdili, že je učinil efektivnější v práci, díky čemuž společnost vyčíslila úsporu na 20 milionů dolarů. Zároveň pokračuje v implementaci MBTI testů napříč svojí strukturou, protože oceňuje jeho univerzálnost a považuje ho za spojující prvek napříč kulturami, etniky a jednotlivými odděleními, zároveň si díky němu pracovníci uvědomují přínos jednotlivých osobností. Společnost jej taktéž využívá pro tvorbu optimálních týmů.

### Diskuse

Z uvedených vědeckých článků vyplývá, že znalost MBTI profilu je široce uplatnitelná v rámci podniku. Na základě výzkumu konstatujeme, že MBTI se v kontextu vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků využívá při přizpůsobování učebních metod jedincům (Fatahi, 2017), zdokonalení práce se sama sebou a zlepšení komunikace s podřízenými (Brandt, 2013), sebepoznání a zlepšení ovládání strategického vlivu (Segovia, 2016). Ostatní články se kontextu vzdělávání věnují jen okrajově, nicméně například problematika tvorby týmů dle MBTI pro jejich co nejvyšší efektivitu (Creasy, 2013; Rodriguez, 2012; Gilal, 2016) i spojitosti kognitivního stylu s přístupem k řízení organizace (Chatterjee, 2014) může být důležitá pro rozvoj vedoucích pracovníků v oblasti náboru spolupracovníků. To potvrzuje i fakt, že v oblasti náboru pracovníků MBTI už dnes využívá 89 % společností figurujících na žebříčku Fortune 100 (Nguyen, 2019).

I přes slabší pokrytí oblasti vzdělávání a rozvoje nám analyzované články umožňují formulovat další doporučení k využití MBTI. Prvním z nich je zavedení interních školících programů na základě studie Segovie (2016) věnujících se rozvoji osobnosti, které na základě známého profilu účastníky naučí s ním umět lépe pracovat, využít jeho silné stránky a co možná nejvíce se vyhnout těm slabým. Díky tomu může dojít k razantnímu zlepšení komunikace mezi pracovníky, a tedy i úsporám díky eliminaci procesních chyb.

Dle zjištění Creasyho (2013), Rodrigueze (2012) a Gilala (2014) je nasnadě i využití v rámci assesment center, kdy znalostí osobnostního typu dokážeme lépe rozhodnout o vhodnosti daných kandidátů na vybranou pozici a eliminovat rizika spojená s výběrem nevhodného kandidáta. Stejně tak lze tento princip využít i při vybírání vhodného kandidáta na povýšení do vyšší pozice a předejít volbě zaměstnanců, kteří by se na vyšším stupni podnikového žebříčku mohli buď trápit, nebo by jejich osobnostní typ mohl vyvolávat v týmu konflikty. A nakonec, podobně jako ve studii Segovie (2016), může podnik dlouhodobým zapojením MBTI testování vyhodnocovat, zda některým zaměstnancům nedokáže nabídnout vhodnější pozici vzhledem k jejich známému profilu a zvýšit tak efektivitu fungování i spokojenost zaměstnanců.

V průběhu tvorby seminární práci jsme si uvědomovali omezení našeho postupu a dosažení cíle. Za ně považujeme samotný vyhledávací algoritmus, který mohl vyfiltrovat některé relevantní články. V druhé řadě nás limitovala i kvalita a relevance nalezených článků, které se zkoumanému tématu nevěnovaly přímo. To nás vedlo k vyvození doporučení, ve kterých pouze ze studií vycházíme, ale pro konkrétní navržená opatření jsme v článcích oporu nenašli. Též konstatujeme, že kvalitnějších výsledků by mohlo být dosaženo využitím dalšího vyhledávače a kombinací výsledků.

### Závěr

Na základě zkoumání se ukazuje, že MBTI by mohlo být užitečným nástrojem pro vzdělávání vedoucích pracovníků. Někteří autoři již využití pro vzdělávání vedoucích pracovníků přímo zmiňují, myšlenky ostatních autorů mají potenciál pro využití v této oblasti. V souladu s výše uvedeným konstatujeme, že navzdory nedostatečné podpoře v literatuře, byl cíl naší práce naplněn.

### Literatura

Brandt, T., & Laiho, M. (2013). Gender and personality in transformational leadership context. *Leadership & Organization Development Journal*, *34*(1), 44–66. <https://doi.org/10.1108/01437731311289965>

Carroll, R. T. (2004). Myers-Briggs Type Indicator. *The Sceptic´s Dictionary*. https://web.archive.org/web/20031202023311/http://skepdic.com/myersb.html

Coetzee, M., Schreuder, D., & Kotze, C. (2014). Exploring personality preferences in relation to psychological career resources among managerial staff in the Western Cape fast food industry. *Journal of Psychology in Africa*, 24(4), 308–314. https://doi.org/10.1080/14330237.2014.980618

Creasy, T., & Anantatmula, V. S. (2013). From Every Direction–-How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success. *Project Management Journal*, *44*(6), 36–51. <https://doi.org/10.1002/pmj.21372>

Fatahi, S., Shabanali-Fami, F., & Moradi, H. (2017). An empirical study of using sequential behavior pattern mining approach to predict learning styles. *Education and Information Technologies*, *23*(4), 1427–1445. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9667-1>

Furnham, A. (1990). Faking personality questionnaires: Fabricating different profiles for different purposes. *Current Psychology*, 9(1), 46–55. <https://doi.org/10.1007/bf02686767>

Gilal, A. R., Jaafar, J., Omar, M., Basri, S., & Waqas, A. (2016). A rule-based model for software development team composition: Team leader role with personality types and gender classification. *Information and Software Technology*, *74*, 105–113. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.02.007>

Chatterjee, D. (2014). Leadership in Innovators and Defenders: The Role of Cognitive Personality Styles. *Industry and Innovation*, *21*(5), 430–453. <https://doi.org/10.1080/13662716.2014.959314>

Jung, C. G. (1971). *Psychological Types*. Routledge.

Lee, D. S., & Ahn, C. K. (2020). Industrial human resource management optimization based on skills and characteristics. *Computers & Industrial Engineering*, 144, 106463. https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106463

Myers, I. (1980). *Gifts Differing* (New Ed). Davies-black/consulting Psych.

Nguyen, J. (2019, April 29). How companies use the Myers-Briggs system to evaluate employees. *Marketplace*. https://www.marketplace.org/2018/10/30/myers-briggs-system-evaluate-employees/

Pestana, J. V., & Codina, N. (2019). Being Conscious of One’s Own Heroism: An Empirical Approach to Analyzing the Leadership Potential of Future CEOs. *Frontiers in Psychology*, *9*, 1. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02787>

Pestana, J. V., & Codina, N. (2020). Collective and Individual Sources of Women’s Creativity: Heroism and Psychological Types Involved in Enhancing the Talent of Emerging Leaders. *Sustainability*, 12(11), 4414. https://doi.org/10.3390/su12114414

Pittenger, D.J. (1993). Measuring the MBTI … and coming up short*. Journal of Career Planning and Employment*, 54(1), 48–52. https://www.researchgate.net/publication/237675975\_Measuring\_the\_MBTI\_and\_coming\_up\_short

Rodríguez Montequín, V., Mesa Fernández, J. M., Balsera, J. V., & García Nieto, A. (2012). Using MBTI for the success assessment of engineering teams in project-based learning. *International Journal of Technology and Design Education*, *23*(4), 1127–1146. <https://doi.org/10.1007/s10798-012-9229-1>

Segovia, M. (2016). JDSU uses personality typology during management Empowerment Camps. *Industrial and Commercial Training*, *48*(1), 29–32. <https://doi.org/10.1108/ict-07-2015-0048>