

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Týmová práce

Jan KITTLER

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Kittler

Podnikání a administrativa

Název práce

Týmová práce

Název anglicky

Teamwork

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení týmové práce při různém rozdělení týmových rolí.

Metodika

V bakalářské práci jsou použity teoretické metody poznání: analýza a syntéza, klasifikace, kategorizace, abstrakce, specifikace, indukce, dedukce. Z empirických metod poznání jsou použity metody pozorování a dotazování.

Doporučený rozsah práce

40-60

Klíčová slova

Tým, týmové role, týmová práce, hodnocení

Doporučené zdroje informací

BELBIN, R M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.

BROOKS, I. *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. Pearson Education, 2009.

ISBN 9780273715368

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce : jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

KRÜGER, W. *Vedení týmů : jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

STUHLÍK, R. *Tým snů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1776-0.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Švecová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2022

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Týmová práce" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne datum odevzdání

14.03.2022

Poděkování:

Rád bych touto cestou poděkoval paní doktorce Švecové za pomoc při tvorbě této práce. Dále bych rád poděkoval všem dobrovolníkům, kteří se účastnili experimentu v rámci praktické části této práce.

Týmová práce

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá vlivem rozdělení rolí na celkovou práci týmu a jeho jednotlivých členů. Cílem této práce je zjistit, zdali je pro celkový výsledek práce lepší, když si jedinci vyberou své úkoly a role, nebo jim jsou úkoly přiděleny podle příslušných rolí. Pro zjištění této informace, a tedy dosažení daného cíle, byl uskutečněn experiment, který zahrnoval pět jedinců, kteří tvořili jeden tým. V rámci experimentu si nejdříve úkoly vybrali samostatně a pracovali na nich. Následně jim byli úkoly přiděleny a opět na nich pracovali. Obě tyto práce byly hodnoceny stejnými kritérii, které byly následně porovnány a došlo se tak k výsledku. Výsledkem bylo, že lepšího hodnocení ve většině kritérií tým dosáhl, když pracoval na úkolech přidělených podle rolí, které každému vyšly z testu 16 Personalities.

Klíčová slova

Tým, týmové role, rozdělení úkolů, pracovní nasazení, spolupráce, hodnocení, hodnotící rozhovor

Teamwork

Abstract

This bachelor thesis is concerned with influence of role division in work of a team and its individuals. Purpose of this thesis is to find out if the final result of a job is better when individuals choose their tasks and roles, or when the tasks are assigned to them by their roles. To get this information and therefore achieve given goal a experiment, that included five individuals who together made a team, was realized. Within this experiment individuals first chose their tasks and worked on them. After that specific tasks were assigned to them according to their role and they worked on those as well. Work on both those tasks was evaluated by the same criteria that were later compared to each other to get the final results. The results indicated, that it is better, in terms of given criteria, to assign tasks to individuals based on the roles they get as result of a 16 Personalities test.

Keywords

Team, team roles, division of tasks, work ethic, cooperation, evaluation, evaluation interview

Obsah

Úvod	9
1. Cíl práce a metodika.....	10
1.1 Cíl práce	10
1.2 Metodika práce.....	10
1.2.1 Vytvoření týmu	11
1.2.2 Určení týmové práce a jednotlivých úkolů	12
1.2.3 Rozdělení úkolů a rolí	12
1.2.4 Hodnocení výsledků.....	12
2. Teoretická východiska	14
2.1 Tým.....	14
2.2 Vznik týmu.....	15
2.3 Týmové role	17
2.3.1 Vznik rolí podle Belbina	19
2.3.2 Týmové role podle Belbina.....	21
2.4 Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)	24
2.5 Predictive Index Behavioral Assessment	25
2.6 Hodnocení práce jednotlivců.....	26
2.6.1 Faktory ovlivňující práci jednotlivců	26
2.6.2 Hodnocení, měření výkonů	28
2.6.3 Průběh hodnotícího rozhovoru.....	29
3. Praktická část.....	31
3.1 Vypracování úkolů.....	31
3.2 Výsledky pozorování při samovolném výběru úkolů	32
3.2.1 A(25)	32
3.2.2 T(23).....	33
3.2.3 J(24)	34
3.2.4 B(23)	35
3.2.5 L(23).....	36
3.2.6 Hodnotící tabulka	37
3.2.7 Shrnutí.....	37
3.3 Rozdělení rolí podle MBTI	38
3.4 Výsledky pozorování při přidělení úkolů podle role.....	38
3.4.1 A(25)	38
3.4.2 B(23) a J(24)	39

3.4.3 T(23).....	41
3.4.4 L(23).....	42
3.4.5 Hodnotící tabulka.....	44
3.4.6 Shrnutí.....	44
3.5 Porovnání výsledků různého rozdělení rolí.....	45
Závěr	46
Seznam tabulek	47
Zdroje.....	47

Úvod

Ne každý člověk si je například již od středoškolského věku jistý tím, co by chtěl jednou dělat nebo jaká práce či pozice by mu vyhovovala. Většina lidí si musí projít vícero pracovními pozicemi, než přijdou na to, co je pro ně to pravé. Někteří berou jako vhodnou práci tu, která je baví. Ostatní tak vnímají tu, ve které jsou dobří. Tyto dvě věci ovšem nemusejí nastat zároveň.

Tato bakalářská práce se zabývá týmovou prací. Její podstatou a cílem je právě určit, jaká varianta je lepší ve smyslu výsledku práce, nicméně v potaz se bere i pocit jedince z dané práce. Je-li tedy lepší, když si každý jedinec vybere svou práci podle svých preferencí, tzn. sledává téma práce zajímavým, důležitým nebo je to blízké jeho zálibám, nebo je mu práce přidělena na základě testu, který určuje, jakou roli či pozici by měl jedinec zastávat a pro jakou je podle jeho vlastností a schopností vhodný.

Testů na určení vhodné role pro jakéhokoliv jedince je vícero a většina z nich jsou dostupné online. V této práci byl využit test MBTI známý také jako 16 Personalities. Tento test je poměrně detailní, a jak název napovídá, na výběr je z šestnácti možných rolí.

Tato práce se skládá ze dvou hlavních částí. V teoretické části jsou pomocí odborné literatury popsány informace, které se týkají týmu a jeho postupného vývoje. Dále jsou v této části popisovány role, jak vznikly a jakou mají v týmu funkci a také jak lze jednotlivce a jejich práci hodnotit. Praktická část je zaměřena na určení vhodnějšího způsobu rozdělení rolí. Pomocí provedeného experimentu bylo cílem zjistit, jestli je pro výsledné hodnocení lepší nechat jedince si vybrat svou práci a roli, nebo jestli je lepší jim práci přidělit podle vyhodnocené role. Aby bylo možné dosáhnout tohoto cíle, došlo k provedení, ohodnocení a následně porovnání hodnocení dvou prací. V první si každý svou práci vybral a v té druhé byla práce každému přidělena podle odpovídající role.

1. Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení týmové práce při různém rozdělení týmových rolí.

Cílem práce v teoretické části je seznámit se s pojmem tým, jak vzniká a jaké výhody či nevýhody může přinést tým v celkovém výsledku práce. Rozlišit týmové role podle vícero autorů. Rozebrat metody sloužící k hodnocení práce týmu a popsání kritérií, která se pro hodnocení práce používají.

Cílem práce v praktické části je zhodnocení práce týmu při rozdílném způsobu rozdělení rolí. Nejdříve bude hodnocena práce týmu, kde jsou role rozděleny podle volby uchazečů. Následně bude hodnocena práce téhož týmu, ale role budou rozděleny pomocí testu.

1.2 Metodika práce

Metodikou v rámci teoretické části je studium odborné literatury a zakomponování poznatků z teorie do průběhu praktické části.

V praktické části byla použita metoda pozorování, na základě které bude následně probíhat srovnávání vypořizovaných výsledků.

Praktická část této práce se skládá z několika základních fází. První fází bylo složení smíšeného týmu ve věkovém rozmezí mezi dvaceti až třiceti lety. V druhé fázi byl tento tým seznámen s jejich prací a úkoly, které bylo potřeba v rámci dokončení této práce splnit.

Po řádném seznámení s prací dostali jednotlivci možnost si každý vybrat úkol, který budou chtít plnit. Následně proběhlo plnění jimi vybraných úkolů a zároveň proběhlo sledování progresu jedinců danými úkoly, doba, za kterou dosáhli konkrétních progresů a zároveň jejich komunikace mezi sebou a celková atmosféra týmu. Po dokončení úkolů proběhlo celkové hodnocení jednotlivců a následně i celkové týmové kooperace.

Po hodnocení si každý z jednotlivců udělal test, na základě kterého zjistil, jaké týmové role by měl podle svých odpovědí zastávat a v jakém odvětví by se měl uplatňovat.

Po tomto rozdělení byl každému přidělen příslušný úkol. Tedy úkol, který spadá pod roli, kterou získali z testu. Po novém rozdělení úkolů ze stejné práce se opakoval proces, který probíhal při prvním vypracování úkolů. V ideálním stavu bude mít každý jiný úkol oproti předešlému pokusu, nicméně může se stát, že role v týmu bude stejná, jelikož si jedinec mohl na začátku výběrem úkolu zvolit roli, která mu následně vyšla pomocí testu. Po dokončení práce s přerozdělenými rolemi došlo opět k celkovému hodnocení a následně porovnání hodnocení z obou průběhů prací.

V závěru byl vyhodnocen výsledek praktické části s ohledem na práci jedinců, změny v průběhu prací při libovolném výběru a určení daných úkolů a prospěchu či nepospěchu přidělení jednotlivých rolí pomocí rozdělovacích testů.

1.2.1 Vytvoření týmu

Při skládání týmu bylo dbáno na vybírání jedinců s různými charakteristickými rysy. Může se jednat o rozdílnosti v názorech, zájmových oborech, profesích či oborech studia. Tyto rozdílnosti by měly zajistit, že při libovolném rozdělení prací v týmu bude každý směřovat jiným směrem, tudíž se předejde problémům, kde by vícero jedinců chtělo plnit tentýž úkol.

Po předložení návrhu uskutečnění tohoto pokusu v rámci praktické části vícero skupinám lidí se dobrovolně přihlásilo pět jedinců. Dobrovolně se tedy přihlásily dvě ženy ve věku dvacet tři a dvacet pět let a tři muži ve věku dvacet tři, dvacet tři a dvacet čtyři let.

Všichni účastníci byli tedy poměrně odlišní, lišili se jak v oborech studia, tak i v osobních zájmech. A(25) je studentkou mezinárodních vztahů, zajímá se o životní prostředí a dělá atletiku. B(23) je studentkou biomedicíny, ráda studuje faktické studie zaobírající se novými metodami v lékařství. T(23) je studentem stavební fakulty a svůj volný čas věnuje práci projektanta. J(24) je student práv, který svůj volný čas tráví v advokátní kanceláři a zajímá se o mezinárodní právo. L(23) byl jediný nestudující účastník, který pracuje v technologické společnosti, která se zabývá navrhováním a výrobou součástek. Ve svém volném čase se soustředí na své vlastní technologické designy.

Účastníci byli před zahájením týmové práce seznámeni s tématem práce a se základními okruhy jednotlivých prací, aby mohli pečlivě zvážit, jakým konkrétním úkolem se chtějí zabývat v rámci první části práce, kde si sami vybírali jim nejvhodnější úkol.

1.2.2 Určení týmové práce a jednotlivých úkolů

Tématem této týmové práce byl vývoj nové mobilní aplikace. Jedná se o aplikaci zaměřenou na sportování a seznamování se. Toto téma bylo vybráno z důvodu jeho všestrannosti a bez konzultace s jednotlivými uchazeči.

Téma bylo usouzeno za vhodné, jelikož nabízí široké uplatnění velice rozdílných schopností, dovedností a vlastností. Z technické stránky se lze zaměřit na vývoj aplikace, způsob fungování a kompatibilitu aplikace. V rámci marketingu se nabízí průzkum trhu, zhodnocení konkurence schopnosti této aplikace či vymyšlení účinného způsobu propagace. Dále je možnost oslovit potenciální zákazníky pro získání potřebných informací o aktuální situaci na trhu a pro pozdější plánování získání potřebných financí pro tento projekt. V neposlední řadě je také možnost se zaměřit na designovou stránku aplikace, jak by měla vypadat a jak dosáhnout co nejintuitivnějšího ovládání aplikace pro pohodlné používání.

Tyto možnosti byly předloženy, jakožto základní okruhy, všem uchazečům najednou, aby nebyl nikdo zvýhodněn předčasným přístupem k těmto informacím a také proto, aby se při případném zájmu vícero uchazečů o tentýž úkol mohli rovnou na místě dohodnout o alternativním způsobu rozdělení práce a dojít tak ke kompromisu. Dále bylo celému týmu sděleno, že tyto základní úkoly mohou sloužit jako pomůcka pro případ, že by nějaký uchazeč přišel s vlastním úkolem, který by chtěl dělat v rámci této aplikace.

1.2.3 Rozdělení úkolů a rolí

V první části praktické práce bylo rozdělení rolí mezi jednotlivce náhodné, tedy role jim vznikla taková, která odpovídala úkolu, který si mohli libovolně vybrat. V druhé části to bylo naopak. Dle role, která jim vyšla pomocí testu, byl jedincům následně přidělen úkol, který odpovídal dané roli.

1.2.4 Hodnocení výsledků

Veškerá pozorovaná hodnotící kritéria byla hodnocena bodově na škále od nuly do desítky. Nula představuje nejhorší možný výsledek a desítka nejlepší možný. Zmíněná hodnotící kritéria jsou následující.

Dosažení cíle hodnotí, kolik práce vzhledem k cíli jednotliví členové týmu zvládli vykonat. Deset znamená, že zvládli zadanou práci v celém rozsahu.

Pracovní morálka udává, jak jednotlivci pracovali, zdali byli pečliví, postupovali systematicky, nebo byli chaotičtí a zbrklí.

Vlastní vnímání práce je jejich pohled na daný úkol. Jak si vedli, jak se jim pracovalo. Důležité je hledisko významnosti jejich úkolu. Jestli si tedy mysleli, že je jejich úkol důležitý nebo nikoliv a také jak se při plnění úkolu cítili.

Spolupráce s týmem poukazuje na využívání znalostí a dovedností týmu jako celku. Jestli tedy využívali přítomnosti svým týmových kolegů a snažili se použít i jejich názory a znalosti.

Vliv na atmosféru hodnotí, jaký měli jednotlivci vliv na celý tým. Jestli jejich přítomnost a projev budili pozitivní, negativní emoce nebo jestli jejich přítomnost neměla na skupinu žádný vliv. U tohoto kritéria je výjimka v hodnocení, kde hodnocení <5 znamená negativní vliv a hodnocení >5 znamená pozitivní vliv.

Atmosféra týmu je hodnocení pracovního prostředí, které vznikalo v závislosti na chování a projevu jedinců. Tento aspekt je více důležitý při skupinových pracích. Celková atmosféra prostředí může negativně či pozitivně ovlivnit pracovní morálku a tím i celkové výsledky prací.

Týmová spolupráce poukazuje na spolupráci jedinců. I když má každý svůj úkol, který může být podobný nebo naprosto odlišný od úkolů ostatních, je dobré spolupracovat i s ostatními členy týmu a získat tak odlišné pohledy na danou problematiku.

Veškerá tyto hodnoty byly následně zanesené do tabulek u obou způsobů rozdělení úkolů a rolí. Následně byly výsledky mezi sebou porovnané a byl vyhodnocen konečný výsledek.

2. Teoretická východiska

2.1 Tým

Jelikož se tato práce bude věnovat především týmu, jeho fungování a efektivnosti v závislosti na rozdělení rolí mezi členy týmu, není od věci si na začátek uvést různé pohledy a definice toho, jak lze charakterizovat tým.

„Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a snaží se dosáhnout stejného cíle.“ (Kolajová, 2006, s. 12)

„Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.“ (Kolajová, 2006, s. 12)

Autorka Kolajová (2006) poukazuje na důležitost spolupráce jednotlivých členů týmu, vzájemného respektování, dodržování pravidel, schopnosti empatie vůči ostatním členům týmu a vzájemného napomáhání.

„Optimálně fungující tým můžeme definovat jako malou skupinu lidí s doplňujícími se schopnostmi a dovednostmi, kteří společným postupem a pomocí jasně definovaných úkolů směřují k cíli, za jehož plnění jsou společně odpovědní.“ (Stuchlík, 2008, s. 14)

„Zvláštní uskupení, kde je vysoká míra organizovanosti (pravidel, řádů, postupů) a současně i vysoká osobní blízkost. V týmu se spouští skryté síly „skupinové dynamiky“. Jeden za všechny, všichni za jednoho.“ (Stuchlík, 2008, s. 17)

Kolajová (2006) dělí týmy především na formální, které se zaměřují na dosahování cílů organizace a na neformální, které mají za úkol uspokojit potřebu vlastních členů. Mezi ty formální řadí tradiční organizační jednotky (oddělení či katedra), projektové týmy, ad hoc týmy nebo mezinárodní týmy nadnárodních společností. Do neformálních řadí takzvané sebeřídící týmy, které nemají vedoucího a zájmová sdružení či kluby.

Je možné tedy říct, že tým je spíše menší seskupení jedinců se stejným cílem, kteří spolu tráví spoustu času, nejen v pracovním ale i v osobním životě. Doplňují se, mají vzájemnou tendenci si pomáhat a společně se rozvíjet. Týmy samozřejmě neexistují pouze v pracovní sféře (např.: management, lékaři), ale také to mohou být zájmové nebo sportovní týmy (např.: hokej, basketbal, kapela nebo orchestr). (Kolajová, 2006)

Vzhledem k celosvětové situaci, která všechny ovlivňuje již skoro dva roky, není od věci zmínit virtuální týmy. „*In a virtual team, the members' primary interaction is through some combination of computer-mediated communications, which allows the members of the team to cross time, space and cultural boundaries.*“ (Brooks, 2008, s. 145) Tato citace poukazuje na výhodu virtuálních týmů při vzájemné interakci, která spočívá v možnosti využití počítačových technologií pro překlenutí různých bariér, jako například vzdálenosti a času.

„*Pod pojmem „virtuální tým“ se obvykle míní uskupení dislokovaných pracovníků využívajících moderní komunikační technologie k plnění zadaných úkolů.*“ (Stuchlík, 2008, s. 17)

Zásadní rozdíl mezi týmem a virtuálním týmem je způsob, jakým jedinci komunikují, jak se „potkávají“ a kolik času tráví společně. Žádná z těchto aktivit se neuskutečňuje osobně, vše se odehrává na dálku. Výhodou takového týmu je možnost spojit jedince z různých částí světa, základem je ovšem ovládat společnou řeč. (Brooks, 2008)

2.2 Vznik týmu

Řada autorů ale přišla s teoriemi vzniku týmu, s různými stádii vývoje, kterými si skupina jedinců musí projít, než se z ní stane skutečný tým. Protože členové týmu nejsou členové skupiny, vzniká v týmu i hlubší pouto než jen to pracovní.

Podle Plamínka (2009) vznikají týmy ze skupin, kdy se začne objevovat synergie. To znamená, že výkonnost skupiny jako celku převyšuje součet výkonnosti všech jejích členů.

„*Pokud do spolupráce nevstupují dva lidé, ale celá skupina, za určitých příznivých okolností se v takovéto skupině může objevit synergie.*“ (Plamínek, 2009, s. 20)

„*Pokud je tento jev trvalý a rozdíl významný, pak se taková skupina zřejmě stala týmem. Týmy jsou vlastně synergické skupiny.*“ (Plamínek, 2009, s. 20)

Autor (Plamínek, 2009) popisuje přechod ze skupiny na tým jako spontánní vývoj. Takový přechod se většinou vyvíjí pomalu a nepozorovaně a dělí ho do 4 částí.

V první části dochází k rozdělení vlivu jedinců ve skupině. Tento proces probíhá většinou nepozorovaně a zejména ve skupinách, které byly vytvořené z jedinců, kteří se nijak zvlášť neznali. Během této fáze se vliv rozděluje spíše podle vystupování jedinců než podle

jejich schopností. Než se vliv takto rozdělí, může to mít negativní vliv na skupinu, a ta může během tohoto procesu stagnovat.

Když skupinu nezničí první fáze, lze potom pozorovat benefity při jejím fungování. „... skupiny se nyní lépe soustředily na zadané úkoly a cíle, jichž měly dosáhnout.“ (Plamínek, 2009, s. 23) Skupina začala lépe spolupracovat, každý člen přispíval při řešení úkolu svým pohledem na věc a zkušenostmi s řešením daných problémů.

Když už skupina ví, co bude řešit, začíná se zabývat tím, jak to vyřeší. Z původního systému „pokus omyl“ si začíná vytvářet metodické systémy. Jakési šablony, kterými se řídí celá skupina. V této fázi vznikají nepsaná pravidla, komunikační návyky a hodnoty, které celá skupina dodržuje a řídí se jimi. Tyto veškeré aspekty zásadně přispívají k efektivitě práce skupiny. (Plamínek, 2009)

V průběhu všech těchto fází dochází postupně k formování vztahů a osobnímu rozvoji mezi jednotlivci. „...v ideálním případě je již úspěch toho druhého považován ostatními členy nikoliv za potenciální ohrožení, ale v zásadě za úspěch vlastní.“ Když skupina dojde do fáze, kdy úspěch jednoho je ostatními brán, jako jejich vlastní a jako úspěch celé skupiny, stává se ze skupiny tým. (Plamínek, 2009, s. 22-24)

Stuchlík (2008) zastává takzvaný graduální šestikrokový model interpersonálních konfigurací. Je to vlastně šestistupňový model, který opět vychází ze skupin, kde je každý stupeň rozlišen podle toho, jaká je komunikace a vztahy mezi jednotlivci.

Prvním z těchto stupňů je míjení. Je to stupeň, který nezahrnuje žádnou komunikaci, verbální či neverbální. Jak říká název, pouze někoho minete, něco vás na něm zaujme, ale po chvíli na to již zapomenete. „Ty nemáš zájem o druhého, druhý nemá zájem o tebe. Míjíte se. Nejste si blízcí a míjení není ani jakkoliv organizováno.“ (Stuchlík, 2008, s. 16)

Druhý stupeň je potkávání. V této fázi již nastává lehká komunikace. Může to být slušný pozdrav, či pokývnutí hlavou. Máme již jakýsi přehled, kdy a kde může toho jedince potkat. „...potkávání vykazuje minimální známky organizovanosti. Přesto není zcela nevypočitatelné.“ (Stuchlík, 2008, s. 16)

Třetím stupněm je kooperace. V tomto stupni dochází k účelnému potkávání se a spolupráci mezi jedinci. Setkávání je pravidelné, organizované a často provázané pracovními vztahy. „Musíme si povídat a být v kontaktu víc než při náhodném potkávání. Kooperace je v zájmu nás obou.“ (Stuchlík, 2008, s. 16)

Čtvrtý stupeň je spolupráce. Zde již jedinci pracují společně za stejným účelem nebo cílem. Často spolu sdílejí pracovní prostory a tráví tak mnoho času společně. Řídí se stejnými pravidly a znají navzájem své zvyky.

Pátým stupněm je souladnost. V tomto stupni už jednotlivci nesdílejí pouze pracovní život, ale i svůj osobní. „*Rovinu spolupráce obohatíme třeba tím, že jezdíme společně na dovolenou.*“ (Stuchlík, 2008, s. 17) Takový rozvoj vztahů mezi jednotlivci přináší například nová pravidla a rozšířenou organizovanost.

Šestý a poslední stupeň je tým. Tým je charakterizovaný vysokou mírou organizovanosti. Má již ozkoušená pravidla a postupy a členové jsou si blízcí jak na pracovní, tak i na osobní úrovni. „*Jeden za všechny, všichni za jednoho.*“ (Stuchlík, 2008, s. 17)

S jistotou můžeme tedy říct, že tým nevzniká ze dne na den, ale je to poměrně dlouhý proces, který zahrnuje spoustu aspektů. Jedinci nejprve utvoří nějakou skupinu s podobnými či stejnými cíli. Postupně dochází k rozvoji jak jedinců samotných, tak i vztahů mezi nimi. Výkony jedinců se přestávají považovat za konkurenci a jsou brány jako výsledek práce celého týmu směrem za splnění úkolů či cílů. (Stuchlík, 2008)

2.3 Týmové role

Týmové role jsou v podstatě pozice, které jednotlivci v týmu zastávají. Správné rozdělení týmových rolí je klíčové pro vznik synergie v týmu. Synergie, jak víme z předchozí kapitoly, je podmínka pro to, aby se mohla skupina stát týmem. To, jak se bude vyvíjet proces rozdělování rolí dosti záleží na tom, s jakou skupinou pracujeme. (Plamínek, 2009)

Na jedné straně můžeme mít skupinu homogenní, kde většina členů sdílí aktivity, které by ve skupině chtěli zastávat. Může se nám tedy stát, že bude potřeba udělat nějaký úkol, který bude spadat pod roli, kterou nikdo nezastává. „*Stejnorodá skupina nemá tak velký potenciál a téměř vylučuje vznik synergie.*“ Homogenní skupina má své využití především tam, kde zadaný úkol byl již dříve vyřešen. Tedy známe konkrétní postup, jak tento úkol vyřešit. „*... jediným úkolem je tuto známou cestu projít a tohoto známého řešení dosáhnout, můžeme si dovolit vytvořit skupinu poměrně homogenní.*“ (Plamínek, 2009, s. 37)

Na straně druhé je skupina heterogenní. V této skupině mají jednotlivci odlišné preference vzhledem k aktivitám, které by chtěli zastávat. Lze tedy snadněji pokrýt širší spektrum rolí a dosáhnout tak synergie. Heterogenní skupina má výhodu tehdy, když nemůžeme s jistotou říci, zdali má zadaný úkol řešení a už vůbec nevíme, jaká k tomu řešení vede cesta. (Plamínek, 2009)

Ke konkrétní roli se může jedinec dostat nenuceně, přirozeně postupem času, kdy se jeho role definuje tím, jak se v týmu chová, jak se projevuje na meetingách a v jakých aktivitách má největší tendenci se angažovat. „*Within a typical group activity, such as a team meeting or a seminar discussion, people will indeed show a consistent preference for certain behaviours and not for others.*“ (Brooks, 2008, s. 128) Tato citace popisuje, že během skupinových aktivit se účastníci ztotožňují spíše se specifickým chováním než s osobou jako takovou. S takovýmto přirozeným rozdělení rolí se většinou setkáváme v start-upových společnostech nebo například ve školních projektech, kdy máme stejný vytyčený cíl nebo dostaneme zadaný jednotný úkol a jednotlivci si pak samostatně rozdělí, jakou část práce chtějí dělat. Někdo shání podklady, někdo dává dohromady designovou část prezentace a někdo se ujme prezentování celého úkolu. Jednotlivci ovšem může být role i přidělena. S tím se dnes můžeme často setkat při prohlížení pracovních inzerátů, kde jsou povětšinou chtěné konkrétní pozice, kde jedinec bude zastávat konkrétní roli. (Brooks, 2008)

Brooks (2008) také zmiňuje dělení týmových rolí podle toho, v jakých týmových aktivitách se jednotlivci angažovali.

Ambasador – člověk, který představuje svůj tým ostatním lidem

Koordinátor – člověk, který předává informace o pokrocích svého týmu ostatním pracovním skupinám

Průzkumník – člověk, který se zabýval týmovým prostředím

Ochránce – člověk, který měl na starosti, aby se ven ze skupiny nedostaly některé zdroje a informace

Ve své knize uvádí Brooks (2008) další možné rozdělení rolí v týmu, tentokrát do pěti kategorií.

Vykonavatelé – jedinci zaměřující se aktuální úkol a zadání

Znalci – jedinci, kteří se specializují na specifický obor

Řešitelé – jedinci, kteří mají na starost okamžité řešení vyskytujících se problémů

Kontroloři – soustředí se na průběh práce, kontrolují, zda jde vše podle plánu a každý člen děla svou práci

Pečovatelé – mají na starost, aby průběh práce byl hladký a bez problému mezi členy týmu

Podle Brookse (2008) mají role, které jedinci v týmu zastávají, a jejich správné rozdělení zásadní vliv na celkový vývoj týmu a jeho schopnost držet při sobě.

2.3.1 Vznik rolí podle Belbina

Podle Belbina (2012) rozdělení rolí, které, jak poukazuje ve své knize, nemusí být pouze týmové, ale každý z nás může zastávat například roli potomka nebo rodiče, vyžaduje v dnešní době přítomnost moci v dané skupině. Rozdělení velikosti moci ve skupině se začne objevovat tehdy, když je ve skupině jasně rozdělená hierarchie. S vývojem společnosti se ovšem také vyvíjejí kritéria a metody pro rozdělování rolí (viz tab. 1).

Dříve, myšleno období kočovných kmenů lovců a sběračů, nebyla moc k rozdělování rolí potřeba. „*Tyto nepočetné, dynamické, příbuzensky úzce propojené skupiny – většinou odvozující svůj rodokmen i místo osídlení po matriarchální linii – si vytvářely vztahy, které se jen v malé míře opíraly o prosazování osobní moci.*“ (Belbin, 2012, s. 2) Role se rozdělovaly přirozeným způsobem. Podle věku a pohlaví. Takovéto přirozené rozdělování rolí je v dnešní době organizací, kde se dělba práce analyzuje hlavně podle produktivity, velice neefektivní.

Rozdělování rolí podle moci jednotlivců se začalo objevovat v období středověku. Kvůli válkám se základní role rozdělily na vítěze a poražené. Vítězství dalo vzniknout obrovským říším, ze kterých, aby mohly přetrvat, vznikly organizace. „*Bylo nutné nastolit disciplinovanou organizaci, jejíž strukturu určoval patriarchát založený na autoritě válečného vůdce. Jednotnou ideou této organizace bylo uplatnění moci a její respektování.*“ (Belbin, 2012, s. 3) Moc se v organizaci uplatňuje vždy shora. Kdo je navrchu „*potravního řetězce*“ má největší moc a ten kdo je úplně dole, má moc minimální.

Čím větší byla organizace, tím složitější bylo ji udržet v chodu zajistit její prosperitu. Aby tento stav nastal a byl trvalý, musela vzniknout v organizaci struktura, rozdělení toho, co kdo bude dělat. „*Stupeň hospodářského a kulturního úspěchu každé říše nyní závisel na novém vůdčím faktoru – dělba práce.*“ (Belbin, 2012, s. 3)

V této době se vytvořil základní systém rozdělování pracovních rolí. Podle věku, pohlaví a podle rasy. Vzhledem k univerzálnosti tohoto rozdělování přetrval tento systém až do dnešní doby, kdy se stále v některých společnostech používá.

Věk zastával nabyté zkušenosti a moudrost. V době před jakoukoliv možností obecného vzdělání udával věk člověka jeho postavení v práci i ve společnosti. Čím starší člověk byl, tím více měl zkušeností, tím moudřejší byl, a proto měl i lepší pracovní postavení v oboru než například mladý člověk, který pracoval teprve chvíli. Postup skrze pracovní pozice byl jasně daný, začnete na té nejhorší, nejnáročnější a nejhůře placené a postupem času se budete posouvat výš. „*Jednu výhodu ovšem kritérium věku a hodnosti má – zaručuje, že nikdo není v postupu překročen.*“ (Belbin, 2012, s. 5) V dnešní době tomu už tak úplně není, staří chodí do důchodu a přednost dostávají mladí absolventi plní elánu.

Pohlaví mělo a má stále veliký vliv na rozdělení rolí ve společnosti. I přes situaci dnešní doby máme stále role, které jsou považovány za ryze mužské či ryze ženské. „*Rozdíly pohlaví a věku sice působily jako prostředky vymezení pracovních rolí, na druhé straně však v celé historii lidstva napomáhaly vzájemnému doplňování různých pracovních aktivit.*“ (Belbin, 2012, s. 6)

Role se podle rasových rozlišností rozdělovali již ve starověku, kde se věřilo, že každý kmen, každá rasa vyniká ve svém specifickém řemeslu. Tyto rozdíly byly na první dojem zřejmé, jelikož se od sebe různé rasy odlišovaly vzhledem. I v dnešní době platí, že jsou různá etnika spojována s předpokladem vynikání ve specifické profesi. „*V každém případě platí, že pro jedince, kteří jsou na začátku své kariéry nějak znevýhodněni, bývá cesta za lepším postavením trnitá.*“ (Belbin, 2012, s. 7)

Epocha	Kritéria přidělování práce	Metoda
Preindustriální	Podle kategorií: Věk Pohlaví Kmen Třída	Vizuální rozlišení
Industriální	Podle kvalifikace: Řemeslná dovednost Zkušenost Vzdělání	Osvědčení Výběrové komise
Postindustriální	Podle profilu osobnosti: Role v týmu Zaměření osobnosti	Výběr pomocí počítače Přijímací pohovor

Tabulka 1: Historický přehled personalistických strategií.

Tabulku sestavil autor této práce na základě informací čerpaných z Belbin (2012).

2.3.2 Týmové role podle Belbina

Belbin (2012) při popisování týmových rolí vychází z pracovních skupin. Naráží na fakt, že to, jaké znalosti a dovednosti má daný zaměstnanec ve skupině, není až tak zásadní. „V rámci průměrné skupiny adekvátně kvalifikovaných kandidátů totiž záleží především na tom, jak se bude vybraný člověk chovat.“ (Belbin, 2012, s. 22) Právě chování jednotlivců ve skupině dává vzniknout týmovým rolím.

Během devítiletého výzkumu v Henley, kde pozoroval syndikáty „...desetičlenné nebo jedenáctičlenné skupiny manažerů sestavené tak, aby vzdělanostní a profesní zázemí jednotlivých členů skupiny bylo ve vzájemné rovnováze.“ (Belbin, 2012, s. 22) zjistil, že tento systém kolektivního sdílení vědomostí byl velice úspěšný a napomáhal jedincům k osobnímu růstu. Na základě tohoto výzkumu přišel s rozdělením týmových rolí do devíti specifických rolí.

Od rolí definovaných v Henley se role na obrázku níže (viz tab. 2) liší pouze ve dvou věcech. Název role „Předseda“ se změnil na „Koordinátora“ a název role „Pracovník společnosti“ se změnil na „Realizátora“. Názvy byly změněny kvůli nevhodnosti statusu,

který indikovaly. „Předseda“ nadhodnocoval význam role a „Pracovník společnosti“ jej naopak podhodnocoval.

Narozdíl od pracovních rolí, které se často dají lze odvodit podle toho, co na člověku vidíme na první pohled, například věk, pohlaví, fyzické rysy či asi nejlepší ukazatel uniforma, role týmové nebývají na první pohled viditelné. Abychom dokázali posoudit, kdo jakou roli v týmu zastává, musíme pozorovat, jak mezi sebou jednotlivci komunikují a jak se projevují během celé spolupráce. (Belbin, 2012)

Role a její popis – přínos týmové role	Přípustné slabé stránky
Inovátor: Tvůrčí, nápaditý a nekonvenční. Řeší obtížné problémy.	Nezabývá se detaily. Je natolik zaujatý svými úkoly, že občas není schopen efektivní komunikace.
Vyhledávač zdrojů: Nadšený a komunikativní extravert. Hledá vhodné příležitosti. Rozvíjí kontakty.	Příliš velký optimista. Jakmile pomine počáteční nadšení, ztrácí zájem.
Koordinátor: Vyzrálý, sebejistý a schopný vedoucí. Objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti.	Má sklony ostatními manipulovat. Vlastní práci občas přenáší na druhé.
Usměřovač: Inspirující, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práce pod tlakem. Má energii a odvahu překonávat překážky.	Má sklony provokovat. Zraňuje city ostatních.
Monitor vyhodnocovač: Je schopen střízlivého pohledu na věc, promýšlí vše do hloubky. Dokáže zhodnotit všechny varianty, má přesný úsudek.	Postrádá průbojnost a schopnost podněcovat ostatní. Bývá příliš kritický.
Týmový pracovník: Kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Dovede naslouchat, je konstruktivní a urovnává spory.	V klíčových situacích je nerozhodný. Snadno se nechá ovlivnit.
Realizátor: Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a výkonný. Myšlenky a nápady přivádí v život.	Je do určité míry nepružný. Na nové možnosti reaguje pomalu.
Kompletovač finišer: Pečlivý, svědomitý, snaživý. Pátrá po chybách a opomenutích ostatních. Odevzdává výsledky své práce včas.	Má sklony k přehnané úzkostlivosti. Neochotně deleguje odpovědnost na druhé. Bývá puntičkář.
Specialista: Cílevědomí, iniciativní a oddaný své práci. Má výjimečné schopnosti a dovednosti.	Přispívá k práci týmu pouze v úzce vymezené oblasti. Lpí na odborných stránkách problémů. Občas nedokáže vidět „celkový obraz“.

Tabulka 2: Devět týmových rolí.

Tabulku sestavil autor této práce na základě informací čerpaných z Belbin (2012).

Je důležité zmínit, že během svého zkoumání v Henley sestavoval Belbin týmy na základě psychometrických testů, kde bylo jeho předpokladem, že tým sestavený z inteligentnějších jedinců si povede značně lépe než tým sestavený z lidí s nižším intelektem. Z výsledku se ale ukázalo, že tým sestavený z inteligentnějších jedinců nebyl ani zdaleka tak úspěšný, jak se předpokládalo. V některých případech byl takový tým dokonce i horší než tým sestavený z méně inteligentních lidí. Belbin (2012) nakonec došel k závěru, že výkonost týmu není závislá na inteligenci jedinců, ale na celkové rovnováze týmu, za kterou je odpovědné právě složení týmu.

K určení týmové role, která nejlépe odpovídá danému jedinci slouží Belbinův test týmových rolí. Tento test se skládá ze dvou částí. První část se skládá z testu toho, jak jedinec vnímá sám sebe. Tento test se skládá ze sedmi otázek. Každá otázka nabízí osm možných odpovědí, mezi které jedinec rozdělí dohromady deset bodů. Čím více bodů k dané odpovědi, tím více odpovídá jeho chování dané možnosti. Na základě tohoto testu dostane jedinec výsledný graf, který procentuálně znázorňuje, jaké týmové role by měl zastávat. Výsledkem není pouze jedna role, ale téměř vždy to bývá směs vícero rolí. (BELBIN Associates, 2022)

Druhou částí toho testuje hodnocení pozorovatelů. V této části hraje roli okolí jedince. Lidé, kteří jedince dobře znají vyplní dotazník, na základě kterého obdrží jedinec informace o tom, jak může nejlépe pracovat v týmu v rámci role, která mu přísluší, nebo jaké prostředí je pro jedince vhodné. (BELBIN Associates, 2022)

2.4 Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

Tento test je také známý jako 16 Personalities. Rozlišnosti osobností a způsob, jak osobnosti rozlišit a kam je zařadit začala zkoumat v roce 1917 Katharine Cook Briggs společně s její dcerou Isabel Briggs Myers. Velkou mírou se na vývoji jejího systému rozřazování a určování osobností podílel výzkum Carla Junga, který popsal ve své knize *Psychological types*.

Tento test rozřazuje osobnosti podle čtyř základních kategorií, kde každá kategorie má dvě další možnosti. Kombinováním těchto kategorií a jejich možností vzniká celkem šestnáct variant, kam lze osobnosti zařadit. Z každé kategorie se vybere jedno písmeno podle výsledné možnosti a z toho vznikne jedna z variant osobností. Například ISTJ by

zjednodušeně znamenalo, že jedinec je spíše introvertní, vnímá svoje okolí pomocí smyslů v danou chvíli, v rámci zpracování informací upřednostňuje specifická data a fakta, a jeho životní styl je naplánovaný a má svůj řád. (Myers 1995)

První kategorií je vnímání okolního prostředí. Zde se možnosti dělí na Extraverzi (E) a Introverzi (I).

Druhou kategorií je získávání informací. Možnosti jsou Smysly (S) či Intuice (N).

Třetí kategorií je zpracování informací. To lze buď pomocí Myšlení (T) nebo Cítění (F).

Čtvrtou kategorií je životní styl. Tady jsou možnosti Usuzování (J) a Vnímání (P).

(The Myers-Briggs Company, 2022)

2.5 Predictive Index Behavioral Assessment

Tento test představil světu roku 1955 Američan Arnold Daniels, který po práci ve vývojových a personálních oddělení došel k závěru, že je třeba vymyslet jednodušší rozlišovací test.

Tento test se skládá ze dvou částí. V první části dostane uchazeč list s přídavnými jmény. Například realistický, racionální, přesvědčivý apod. Musí vybrat možnosti, kde si myslí, že ho tak vnímá jeho okolí, nebo od něj jeho okolí očekává, že by se tak měl chovat. V druhé části dostane uchazeč podobný list s přídavnými jmény, tentokrát ale musí vybrat takové, o kterých si on sám myslí, že ho správně vystihují. (The Predictive Index, 2022)

Predictive Index test měří čtyři základní údaje. Dominanci, extraverzi, trpělivost a formálnost. V dominanci se rozlišuje, zdali uchazeč preferuje spolupráci nebo raději jedná nezávisle. Extraverze rozlišuje, jestli je uchazeč spíše zdrženlivý nebo společenský. Trpělivost rozlišuje, jestli je uchazeč spíše dynamický, bez smyslu pro stabilitu a důslednost, nebo klidný a stabilní, bez nutkání věci řešit uspěchaně. Formálnost poukazuje, jestli uchazeč přistupuje ke své práci vážně, a dělá všechno správně, nebo jestli je spontánní a tolik se nezajímá o správný postup jako o správný výsledek. (The Predictive Index, 2022)

Test obsahuje ještě další údaj, který se již neřadí mezi základní. Objektivita pouze poukazuje na to, jestli při zpracování informací je uchazeč objektivní nebo subjektivní.

Výsledky test rozřazují účastníky do celkem sedmnácti referenčních profilů. Tyto profily se dělí do čtyř profilových kategorií.

Analytický Profil se skládá z pěti referenčních profilů. Poradce, Kontrolor, Specialista, Vědec, Podnikavec.

Houževnatý profil se skládá ze dvou referenčních profilů. Individualista a Akademik.

Společenský profil se skládá ze šesti referenčních profilů. Altruista, Autoritář, Parták, Nekonformista, Diplomat a Propagátor.

Stabilizující profil se skládá ze čtyř referenčních profilů. Adaptátor, Mistr, Pomocník a Operátor. (The Predictive Index, 2022)

2.6 Hodnocení práce jednotlivců

2.6.1 Faktory ovlivňující práci jednotlivců

Faktory, které ovlivňují práci jedince mohou vznikat jak ze strany jedince, tak i z pracovního prostředí, kde se jedinec nachází, nebo z vedení, které určuje a zadává práci.

Schopnosti, vlastnosti, postoje či kompetence k dané úloze. Tohle všechno jsou aspekty, které vznikají na straně jedince a které mohou mít negativní nebo pozitivní vliv na jeho práci. Postoj je vše, čemu jedinec věří a co chce. Schopnosti jedince jsou kombinací jeho znalostí a dovedností. Jsou-li jeho znalosti a dovednosti pro zadanou úlohu malé nebo nedostačující, negativně to ovlivní jeho kompetenci k dané úloze a naopak. Je důležité vědět, že dovednosti a znalosti jedince se dají měnit a často to bývá i nezbytné. Jak a do jaké míry je lze měnit zaleží na vlastnostech jedince. Mezi vlastnosti se samozřejmě řadí například i výška, ale vlastnost, která ovlivňuje, jak lze rozšířit znalosti a dovednosti jedince je jeho povaha. Jestli je introvertní nebo extrovertní, učenlivý, dochvilný nebo spolehlivý. Vlastnosti jedince nejsou předmětem změny, o kterou by mělo jeho okolí nebo vedení usilovat. (Plamínek, 2009)

„Vlastnosti se při vedení lidí nikdy nesnažíme měnit. Můžeme je vzít v úvahu například při přijímání do práce, ale potom již je můžeme nanejvýš poznávat, akceptovat a využívat.“ (Plamínek, 2009, s. 97)

Podle Krügera (2004) je pro špičkové týmové výkony klíčových několik věcí. Tým musí mít společný zájem a jasně daný cíl. Cíl by měl být pro všechny prioritou, tým by měl komunikovat výhradně s ohledem na dosažení cíle a veškerá konkurence uvnitř týmu by měla být potlačena. Všichni členové týmu by měli být loajální vůči ostatním stejně tak, jako každý vůči sobě. Všechny tyto předpoklady jsou ovšem podmíněny znalostmi a schopnostmi všech jednotlivců v týmu. Základními pilíři jsou tedy organizace, kvalifikace a kooperace. Bez těchto jasně daných tří pilířů nemá tým šanci se vyvíjet a posouvat svou výkonost dál.

Dvořáková (2012) to pojímá z obecnějšího hlediska. Za dva základní faktory považuje působení vnitřních podnětů a vnějších pobídek. Mezi vnitřní podněty se řadí vlastní potřeby a zájmy daného jedince. Může se jednat o potřebu se uplatnit, snahu učit se novým věcem či dosažení jisté sociální pozice. Mezi vnější pobídky či stimuly se řadí vliv vedení na jedince. Stimulem může být například slíbení odměny například ve formě prémie či vyšší pracovní pozice, nebo naopak také možnost trestů a postihů za špatně vykonanou práci.

Podle Plamínka (2009) je jedním ze zásadních vlivů vedení na práci jedince způsob zadávání úkolů a samotné přiřazování jednotlivých úkolů jednotlivým jedincům. Principem zadávání úkolu je v ideálním případě, aby ho jedinec pochopil, akceptoval a provedl v co nejlepší kvalitě. K tomuto ideálnímu výsledku lze přispět rozvrhnutím zadávání úkolu do šesti částí, které pokryjí a vysvětlí průběh celého úkolu.

1. Kontext zadání. Tato část slouží k informování příslušného jedince o tom, proč zrovna on bude dělat tento úkol a pro co je splnění jeho úkolu důležité.

2. Znění úkolu. V této části by mělo zaznít, co přesně se musí vykonat, do kdy se to musí vykonat a s jakou minimální kvalitou.

3. Svěřené zdroje. Zaúkolovaný je seznámen s dostupnými pomocnými zdroji, které může pro splnění svého úkolu využít. Jedná se jak od finanční a materiální prostředky tak o lidské zdroje.

4. Způsob hodnocení. Zde se určí, jaká část úkolu, kdy a jak bude hodnocena. Jaké části budou průběžně kontrolovány a co bude pro zaúkolovaného znamenat úspěch či neúspěch v jeho úkolu.

5. Diskuse. Zde se zopakuje vše, co doposud zaznělo, vysvětlí se veškeré případné dotazy. Zadávající se může během této fáze, ale i kdykoliv během celého zadávání, ujistit, že všichni všechno chápou a všemu rozumí.

6. Povzbuzení. Po zadání a vysvětlení úkolu se může celý tento proces ukončit povzbudivým komentářem nakonec. Komentář by neměl být neupřímný a formální.

Plamínek (2009) také uvádí, že motivace hraje v práci jedince také důležitou roli. Je ovlivněna z části jedincem samotným a z části také zadáním úkolu. Úkol ovlivňuje motivaci tím, jak srozumitelně byl zadán, jestli je za daných podmínek splnitelný či nikoliv, jestli byl přidělen správnému jedinci s ohledem na jeho schopnosti a znalosti a jak je samotný úkol obtížný. Soubor těchto faktorů určuje, jak je s daným úkolem a jeho splněním jedinec spokojený, což také ovlivňuje jeho motivaci pro aktuální úkol, ale i úkoly další. Spokojenost se dělí podle významnosti do tří částí.

1. Věcná spokojenost. Nejnižší stupeň, který poukazuje na spokojenost vykonávajícího jedince s výsledkem jeho práce.

2. Procesní spokojenost. V tomto stupni je hodnocení jedince ohledně spravedlivosti přiřazení daného úkolu. Zda to bylo vhodné s ohledem na jeho schopnosti nebo ne.

3. Osobní spokojenost. Tento stupeň je pro jedince nejdůležitější. Určuje, jestli jedinec vnímá úkol jako podstatný, důležitý a důstojný.

2.6.2 Hodnocení, měření výkonů

Hodnocení práce udává, jak si zaúkolovaný jedinec vedl při plnění úkolu. Nejčastěji používaná forma pro hodnocení je porovnávání. Porovnává se skutečnost a očekávání. Tedy srovnání mezi tím, co bylo řečeno, že má být splněno a tím, co bylo skutečně splněno. Hodnocení může probíhat až po splnění celého úkolu, nebo mohou být hodnocení prováděna během jeho plnění. Hodnocení, která probíhají během plnění úkolů mohou být průběžné, krátkodobé či dlouhodobé. Pro hodnocení během plnění úkolů je tedy dobré mít nastavený systém „reportů“, denních, týdenních, měsíčních. Tento interval se odvíjí od zadání úkolu, jeho složitosti či časové náročnosti. (Plamínek, 2009)

Podle Daigelera (2008) se hodnocení zakládá na třech základních oblastech. Pracovní výkon, tedy to, zda hodnocený splnil svůj úkol či nikoliv. Schopnosti a pracovní chování zahrnují postoj hodnoceného k úkolu a způsob jeho plnění. Poslední oblastí jsou potenciály. Ty určují, do jaké míry byl úkol pro daného jedince vhodný v rámci jeho schopností. Hodnocení by se podle Daigelera (2008) mělo provádět ve třech krocích. Nejdříve by mělo

proběhnout pozorování, kde si hodnotitel dělá veškeré poznámky potřebné k celkovému hodnocení. Druhým krokem je hodnocení, v tomto kroku hodnotitel porovnává své poznámky se zadanými cíli, požadavky a veškerými ostatními kritérii. Hodnotitel si tedy své hodnocení. V posledním kroku dochází na pohovor, kde si hodnotitel porovnává svoje hodnocení s dojmy a poznámkami hodnoceného a na základě tohoto pohovoru udělá závěrečné hodnocení.

Ideální formou hodnocení pro tuto práci je hodnotící rozhovor. Rozhovor by měl probíhat formou dialogu. Jeho podstatou je vzájemná výměna informací o průběhu řešení úkolu. Hodnocený by měl předává informace o postupu a progresu a hodnotící srovnává obdržené informace s původním plánem a pokládá otázky související s průběhem úkolu a postupně i s vyhlídkami na pokračování v řešení. Dle zralosti obou stran může hodnotící rozhovor probíhat i jako porada. (Plamínek, 2009)

Podle Plamínka (2009) by mělo každé hodnocení obsahovat „tři vé“. Výsledky, vývoj a vztahy. Výsledky zahrnují úspěchy i neúspěchy ve snaze dokončit úkol. V rámci této části se také zahrnuje výkon jednotlivce. Jak si vedl při plnění, zdali překročil dané časové termíny a zdrojové možnosti či nikoliv. Vývoj hodnotí dosavadní progres a zároveň plánuje, jak se bude pokračovat dále. Řeší dostatečnost zdrojů a jejich správné použití. Vztahy se zaobírají pracovním prostředím. Zjišťuje se, jak se daný člověk ve svém prostředí cítí, jaké má vztahy ke společnosti a ke svým kolegům. Zjišťuje také, co si člověk myslí o své roli či pozici, kterou ve společnosti zastává.

2.6.3 Průběh hodnotícího rozhovoru

Podle Plamínka (2009) se průběh hodnotícího rozhovoru zpravidla řídí šesti pravidly. Je dobré pravidla dodržovat, ale vzhledem ke konkrétní situaci jsou samozřejmě možné úpravy a výjimky.

V rámci předávání informací by se mělo začít od věcných témat, tedy představení výsledku a vývoje, a postupně se dostat ke vztahovým tématům.

První mluví hodnocený. Je dobré pro hodnotitele, aby získal dodatečné informace, na základě kterých může upravit svoje otázky, díky kterým bude hodnocení přesnější.

Při hodnocení je vhodné postupovat od pozitivních skutečností k negativním. Opačný postup by mohl způsobit, že hodnocený nabude dojmu, že by se měl již od začátku bránit či rezignovat. V takovém případě následné hodnocení pozitivních skutečností nebude mít na jedince žádný pozitivní efekt.

Nejdříve se řeší aktuální situace. Jak si řešení úkolu stojí nyní. Potom je dobré se ponaučit z dosavadního průběhu a až poté se soustředit na plány do budoucna.

Dialog by se měl ideálně rozvést svévolně. Tedy je dobré začít otevřenými otázkami, které v ideálním případě povedou k podrobným skutečnostem. Pokud se tak nestane, je potom zapotřebí specifických otázek pro získání konkrétních informací.

Všechny tyto kroky by měly vést k příznivé atmosféře hodnotícího rozhovoru. Jednoduché otevřené otázky, smysluplný dialog, předání informací, ujasnění si postupu při pokračování a sdělením ideálně pozitivního závěru. (Plamínek, 2009)

3. Praktická část

Praktická část této práce se týkala pozorování a hodnocení týmu a jednotlivců v něm při různém rozdělení úkolů a rolí. Na začátku této práce bylo uchazečům představeno téma jejich práce a jejich možnosti výběru úkolů.

Jejich první úkolem na prvním společném setkání bylo se dohodnout, kdy na práci budou pracovat (viz kapitola 3.1) a jaké úkoly si každý zvolí.

V kapitole 3.2 pracují jednotlivci na úkolech, které si libovolně vybrali. Na konci této kapitoly je výsledná tabulka hodnocení sledovaných kritérií společně se shrnutím dosavadního průběhu práce. V podkapitolách (3.2.1 apod.) je popsán průběh práce, pozorování a hodnotící rozhovor každého člena týmu.

Kapitola 3.3 se uskutečnila po dokončení práce při libovolném rozdělení úkolů. Popisuje, jak byly každému jedinci určeny jejich role a na základě toho rozdělení přiděleny úkoly.

V kapitole 3.4 pracují jedinci na přidělených úkolech. Na konci se opět nachází tabulka hodnocení sledovaných kritérií a shrnutí jejich práce. V podkapitolách (3.4.1 apod.) je opět popsán průběh práce, pozorování a hodnotící rozhovor každého člena týmu.

Kapitola 3.5 obsahuje závěrečné zhodnocení výsledku celé praktické části. Srovnává tedy hodnocení prací při různém rozdělení rolí.

3.1 Vypracování úkolů

Členové týmu se shodli na společné práci během víkendových dnů. Dohromady na svých prvních úkolech strávili dva víkendy, tudíž celkem čtyři dny. Během těchto dnů všichni vypracovávali svoje zadané úkoly ve společných prostorách. Na práci ve společném prostoru se uchazeči shodli dobrovolně, nicméně by to bylo nezbytné v rámci pozorování jejich práce, chování, společné interakce a celkové atmosféry.

Na většině úkolů mohou členové týmu pracovat samostatně bez nutnosti předávání si informací. Před začátkem vypracování úkolů podotkl L(23), že samostatně bez přičinění ostatních může pracovat pouze na základech. Pro většinu jeho práce je nutné, aby věděl, jak se posouvá představa o vizuální stránce aplikace a jak by mělo fungovat uživatelské rozhraní.

3.2 Výsledky pozorování při samovolném výběru úkolů

3.2.1 A(25)

A(25) se rozhodla pro zpracovávání marketingové části projektu. Cílem tohoto úkolu je získat povědomí o situaci, v jaké se cílový trh nachází a zjistit nejlepší možný způsob propagace dané aplikace. A(25) zároveň seznámila zbytek týmu s předběžným způsobem, jak lze postupovat. Do postupu bylo zahrnuto posouzení konkurence, hledání aplikací kombinujících sportování a seznamování se, jejich nedostatky či silné stránky. Dále také zjištění, které způsoby propagace mají největší dopad na šíření povědomí o nových produktech na trhu a které poskytnou nejvíce účinnou reklamu v závislosti na ceně.

A(25) si byla od první chvíle velice jistá svým postupem. Jako první část své práce se rozhodla zaměřit na konkurenci pro danou aplikaci. Pro získání těchto informací se rozhodla zeptat svých kolegů, prozkoumat skupiny spojené s aplikací na sociálních sítích a pročíst fóra na internetových stránkách. Tento svůj úkol zvládla během prvního dne a našla celkem dvě aplikace a jednu webovou stránku, které nabízejí stejné služby.

Během druhého dne shromažďovala informace ohledně již existujících konkurenčních služeb. Část informací získala vlastní zkušeností, kdy si v rámci své práce služby vyzkoušela a zbylé informace získal z internetových hodnocení uživatelů konkurenčních služeb. Na základě těchto informací byla schopná vymyslet seznam věcí, které jsou funkční, kterým se vyhnout a které upravit, aby splňovaly nároky uživatelů.

Celý druhý víkend strávila zkoumáním reklamních možností, jejich efektivností a cenou. Nejdříve přemýšlela, kde sama nejvíce vídá reklamy, a které jsou opravdu funkční a přimějí ji se na daný produkt podívat. Následně se rozhodla, že nejlepší formou reklamy je internetová reklama. Jako nejlepší možnost shledala přidání příspěvků do již zmiňovaných skupin na sociálních sítích, dále také reklamy od společnosti Google a v neposlední řadě jsou dnes velice populární srovnávací testy nebo uživatelské recenze pomocí webových stránek či videích na platformě YouTube.

Při hodnotícím rozhovoru se došlo k závěru, že byly splněny vytyčené cíle. Její přístup k práci byl pozitivní, v práci měla pořádek a postupně dosahovala částečných cílů, které si sama vyznačila. Z vlastního pohledu jí práce nevadila, nicméně jí nenadchla tak, jak očekávala. Přístup týmu byl celkově pozitivní, ostatní členové týmu byli ochotní asistovat s případnými dotazy.

3.2.2 T(23)

T(23) si vybral jako svůj úkol oslovování potencionálních zákazníků jakožto součást průzkumu trhu ve smyslu zájmu zákazníků o danou aplikaci. Tento úkol může také sloužit jakou součást podkladů pro získávání investorů. T(23) sdělil zbytku týmu svůj předběžný pohled na danou problematiku a navrhl možnost dotazníků, jakožto prostředek pro získávání názorů a zpětné vazby na danou aplikaci. Především se ale rozhodl zaměřit na skupiny utvářené na sociálních sítích, kvůli vysokému počtu skupin a uživatelů v nich.

T(23) se rozhodl v rámci své práce oslovování potencionálních zákazníků pro dotazníkového šetření. První den věnoval T(23) vymýšlení vhodných dotazníkových otázek, které by zahrnovaly sportovní stránku i stránku seznamovací. Nejdříve se pokoušel otázky vymyslet samostatně, ale nakonec oslovil i ostatní členy týmu. Koncem prvního dne měl otázky sestavené a dotazník zkompletovaný.

Druhý den vyhledával vhodné prostředí, kde by využil svůj dotazník. V rámci internetového prostředí se rozhodl opět využít zmiňované skupiny na sociálních sítích, kam se souhlasem správců daných skupin vložil svůj dotazník s prosbou na členy skupin o upřímné vyplnění dotazníku.

Během druhého víkendu se rozhodl udělat dotazníkové šetření i osobně. Navštívil místa, na kterých usoudil že najde nejvíce potencionálních uživatelů z daných cílových skupin. Dále během dne sbíral data z dotazníků umístěných na sociálních sítích a dotazníků vyplněných osobně.

V rámci hodnocení výsledku práce dosáhl většiny zadaných cílů, nicméně počet dotazníků vyplněných osobně byl nižší, než se očekávalo. Při postupu svojí práce nebyl T(23) tak důsledný, jak by se očekávalo. Jeho pracovní nasazení bylo více neutrální než pozitivní. Při hodnocení vlastní práce uznal, že jeho nasazení nebylo takové, jaké mělo být. Práce ho příliš nebavila, jelikož při výběru své práce nepočítal s překážkami, které nastaly. To jej zaskočilo a připravilo o původní pracovní nasazení. Během prvotního úkolu vymýšlení vhodných otázek pro dotazníkové šetření se T(23) dostal do úzkých poměrně brzy. Tým byl ochoten mu pomoci a snažil se ho nasměrovat správným směrem. Nicméně tento úkol se poněkud protáhl a atmosféra se začala lehce zhoršovat, jelikož ostatní členové týmu také měli svoji práci a pomáhání je začalo časově poněkud omezovat.

3.2.3 J(24)

J(24) se rozhodl pro vytvoření vlastního úkolu, který bude zahrnovat vytvoření prezentace o dané aplikaci. V rámci svého vlastního úkolu prezentoval týmu, že bude zapotřebí vytvořit jednu prezentaci poněkud stručnější, která bude prezentována například novým zájemcům. Tato prezentace by měla odpovědět na základní otázky ohledně fungování aplikace. Druhá prezentace by měla být obsáhlá a detailnější. Tato prezentace by se mohla využít například při představení aplikace případným investorům.

J(24) se jako první rozhodl zaměřit na obecnější a kratší formu prezentace, která by měla sloužit pro upoutání pozornosti potenciálního uživatele ale i případného investora. První den věnoval hledání rozdílných příkladů a forem takovýchto prezentací. Nakonec se uchýlil k vytvoření tzv. elevator pitch.

Druhý den vytvářel obsah do této kolem minuty krátké prezentace. Svoje pokusy testoval na zbytku týmu. Vždy odprezentoval svojí práci a zeptal se na zpětnou vazbu. Poté patřičně prezentaci upravil. Tento postup několikrát opakoval, dokud s ní nebyl spokojený on sám i zbytek týmu.

Během druhého víkendu se pustil J(24) do rozšiřování prezentace pro případné investory. Do této obsáhlejší prezentace začlenil veškeré způsoby, kterými by aplikace měla být propagována. Způsoby, jakými by se aplikace měla ujmout na trhu a jak by měla generovat zisk. Obsáhlejší prezentaci dokončil během poslední dne a zbytek času strávil drobnými úpravami.

Během hodnotícího rozhovoru se došlo k závěru, že J(24) svou náplň práce rozhodně splnil. Při pozorování J(24) nenastal žádný problém s jeho pracovním nasazením. Dobře vyřešil svůj prvotní problém s výběrem vhodné krátké prezentace a připravil si dobré podklady pro svůj druhý pracovní den. Podle jeho slov jej práce naplňovala a zhodnotil jí velice důležitou pro celý tým. Se svou prací je spokojen, ale zároveň ho již napadly způsoby, jak ji vylepšit. J(24) ze začátku využíval zbytek svého týmu pro ověření a úpravu svojí krátké prezentace. Jelikož jeho prezentace byly krátké, tým nikdy neměl problém mu pomoci a většinou jeho vstupy do práce ostatních byly brány jako malé přestávky. Jako bonus bylo evidentní, že když J(24) dokončil finální verzi své prezentaci, tým to bral jako společný úspěch, jelikož na tom každý měl svůj podíl, což přidalo dobré atmosféře.

Je dobré podotknout, že J(24) přišel se svým nápadem sám. Což není špatně, jelikož práce jako taková byla rozhodně pro celý projekt důležitá a prospěšná. Nicméně to mohlo ovlivnit jeho přístup k danému úkolu.

3.2.4 B(23)

B(23) si vybrala úkol vymyšlení designu aplikace a jejího uživatelského rozhraní. V rámci přípravy na tento úkol se rozhodla využít již existující aplikace, na základě kterých lze vyhodnotit, jaké vlastnosti jsou v rámci uživatelských aplikací vítané, a kterým je zapotřebí se vyvarovat. Design by podle ní měl jednoduchý, přehledný a funkční.

B(23) si byla ze začátku poněkud nejistá, jak se svou prací začít. Po několika hodinách přemýšlení se rozhodla vyzkoušet již existující aplikace a aplikace, které používá, aby mohla vyhodnotit ideální design aplikace. Následně se rozhodla využít možnosti online hodnocení a referencí uživatelů. Na základě tohoto rozhodnutí byla schopna najít další detaily, které uživatelům při používání aplikace vadí, nebo naopak vyhovují. Tento proces zabral B(23) celý první víkend.

Během druhého víkendu se zaměřila B(23) na uživatelské rozhraní. Snažila se přijít na co nejintuitivnější způsob ovládání aplikace. Opět využila možnosti vyzkoušení již existujících aplikací a online hodnocení uživatelů. Tentokrát ale využila i zbytku týmu a ptala se jich, co jim vyhovuje a co nikoliv.

Po uplynutí času dvou víkendů došlo k hodnotícímu rozhovoru. Během rozhovoru B(23) přiznala, že věci nešli přesně podle jejího plánu. Během průběhu její práce chtěla spolupracovat s L(23) a dodávat mu informace o funkčnosti a designu aplikace. Svou práci chtěla mít třetím dnem hotovu a celý čtvrtý den spolupracovat s L(23) na jakýchkoliv nezbytných detailech. Nicméně celkovou svou práci měla téměř dokončenou až poslední den.

Při hodnocení odvedené práce vzhledem k danému cíli B(23) nesplnila, co bylo očekáváno. Až na malé chyby byla pracovní morálka B(23) dobrá. Sama došla k závěru, že její zaváhání na začátku práce dosti zpomalilo celý její průběh, bylo by tedy lepší, kdyby se na začátku nechala inspirovat návrhy ostatních členů týmu. S tímto pochybením by potřebovala více času na kompletní dokončení úkolu. Práce jako taková ji bavila, přišla jí smysluplná a neměla problém se jí věnovat. Pozorovaná atmosféra ve skupině byla velice

pozitivní, její spolupráce především s L(23) byla bezproblémová a B(23) byla schopná objasnit jakékoliv případné nejasnosti.

3.2.5 L(23)

L(23) se zhostil úkolu vývoje aplikace, jelikož je to blízké jeho práci. V rámci vyvíjení programů má již předchozí zkušenosti a sdělil týmu, že základní schémata bývají veřejně dostupná a v případě nouze se může poradit se zkušenějšími kolegy. Po stránce kompatibility bych chtěl, aby aplikace byla funkční na vícero platformách operačních systémů, pro co nejlepší možnost oslovit více zákazníků.

První den strávil L(23) hledání veřejně dostupných základních schémat pro vývoj aplikací pro mobilní telefony. Využíval pro to fóra určené pro programátory a také spolupracoval se svými kolegy z práce. Koncem prvního dne získal přístup k schématům podobným těm, které potřeboval jako základ pro svou práci.

Druhý den začal vybrané schéma upravovat, aby se dostal k potřebnému základu, na kterém by mohl pokračovat s vývojem dané aplikace na základě informací, které mu postupně dodávala B(23). Během úprav a přidávání nových informací narazil na problémy. Zjistil, že programování takové aplikace je složitější, než původně očekával. Za pomoci hledání dodatečných informací o specifických částech programování a konzultace s pracovními kolegy byl schopen dělat malé pokroky.

Druhý víkend strávil stejnou prací. Díky studiu dodatečných informací byl schopen si doplnit některé mezery ve znalostech a práce se lehce urychlila. Ovšem vzhledem k informacím o finální podobě aplikace, které dostával postupně od B(23) byl pozadu.

Při hodnotícím rozhovoru bylo nutné udělat výjimku v hodnocení dosažení stanoveného cíle. Cíl nebyl pevně stanovený, jelikož bylo uznáno, že naprogramovat celou aplikaci během čtyř dnů je nereálné. Hodnocení stálo tedy především na pocitu a názoru L(23) na jeho práci. Ten objektivně posoudil, že odvedl dobrou práci, nicméně dodal, že kdyby na jeho místě byl někdo s lepšími znalostmi této konkrétní problematiky, zvládl by odvést za stejnou dobu značně více práce. L(23) se dal do práce s dobrým nasazením, i přes skutečnost, že narazil na několik problémů se nezastavil. Vždy našel způsob, jak problém vyřešit a pokračovat dál. Pomalu, ale jistě. Ze své práce měl dobrý pocit. Uznal, že to nešlo podle jeho představ, nicméně byl rád, že se mohl v tomto směru zlepšit a osvojit si nové věci. S týmem kvůli

množství a specifičností svojí práce neměl mnoho možností pro konzultace. S B(23) komunikoval bez problémů a postupně implementoval její návrhy do své práce. Do týmu ovšem přispěl pozitivním přístupem a dobrou atmosférou.

3.2.6 Hodnoticí tabulka

Hodnoticí tabulka se skládá ze základních pozorovaných kritérií. Hodnocení se udává na škále od nuly do deseti. Nula je nejhorší možné hodnocení a deset nejlepší možné.

	A(25)	B(23)	J(24)	L(23)	T(23)
Dosažení cíle	10	6	10	6	8
Pracovní morálka	10	7	10	10	6
Vlastní vnímání práce	7	9	9	8	5
Spolupráce s týmem	7	9	10	9	6
Vliv na atmosféru	8	9	10	7	4
Atmosféra v týmu	8				
Týmová spolupráce	7				

Tabulka 3: Hodnocení při libovolném výběru úkolů a rolí.

Tabulku sestavil autor této práce na základě výsledků pozorování.

3.2.7 Shrnutí

Většina uchazečů se již znala „od vidění“, tzn. že se uchazeči znali jmény, nicméně nikdy netrávili svůj volný čas společně, což napomohlo ke vzniku uvolněné přátelské atmosféry. Zadání porozuměli všichni uchazeči jasně a v tomto směru zde nebyl žádný problém. Během relativně krátkého času si všichni uchazeči byli schopni vybrat úkol, který chtěli plnit. Byli také schopni vymyslet kvalitní náplň svých úkolů a dobře jí vysvětlit ostatním členům týmu. Dva uchazeči se střetli při výběru úkolů. J(24) a B(23) se oba rozhodli vybrat si design a uživatelské rozhraní. Byli schopni se spolu bez jakýchkoliv problémů domluvit, díky návrhu J(24) uchýlit se k vlastnímu úkolu.

Všichni uchazeči byli spokojeni se svým výběrem. Vše zatím proběhlo bez náznaku problémů či protestů vůči práci nebo ostatním uchazečům.

Celkově byla práce týmu jako celku kvalitní. Většina členů se snažila odvést co nejlepší práci za daných podmínek a v daném čase. Co se týče pracovního prostředí, tak až na jednu výjimku, byli všichni pozitivní a přinášeli do týmu pozitivní atmosféru. Celá tato první část pokusu se obešla bez jakýchkoliv incidentů či dohadů ve skupině.

3.3 Rozdělení rolí podle MBTI

V druhé části této práce si každý člen týmu udělal test MBTI, na základě kterého mu byla přidělena nová role v týmu. Celý tým bude pracovat na stejné práci, tzn. že týmovým úkolem bude stále vývoj nové mobilní aplikace, nicméně dojde k přerozdělení rolí v týmu v závislosti na výsledku jejich MBTI testu.

V závislosti na výsledné roli byl každému přidělen úkol, který dané roli nejlépe odpovídal v rámci tématu týmové práce. Úkoly byly vybírány s ohledem na vlastnosti role, silné a slabé stránky. Následně probíhalo plnění zadaných úkolů jako v předchozí části. Časové podmínky byly totožné, tedy dva víkendy, v celku čtyři dny. Stejná zůstala i hodnotící kritéria a způsob hodnocení, tedy hodnotící rozhovor.

3.4 Výsledky pozorování při přidělení úkolů podle role

3.4.1 A(25)

Po dokončení MBTI testu vyšla A(25) role Architect (INTJ-A). Na základě silných stránek této role, jako například kreativita, otevřenost novým nápadům, snaha rozšiřovat svoje znalosti a všestrannost, byl A(25) přidělen úkol vymyšlení designu a uživatelského rozhraní aplikace. (Architect Personality, 2022)

Po době určené na rozmyšlení postupu své práce sdělila zbytku týmu, jak bude postupovat. Nejdříve se pokusí vymyslet vlastní design, až poté se bude zabývat zkoumáním již existujících aplikací. Design chce vymyslet bez toho, aniž by byla ovlivněna tím, jak vypadají již existující aplikace. Co se týče uživatelského rozhraní, bude již muset využít pomoci jiných aplikací, případně i znalosti týmových kolegů, jelikož v tomto směru nemá mnoho zkušeností.

První víkend strávila A(25) rozmyšlením a kreslením různých variant designů. První den zkoušela pracovat od nuly a vše vymyslet sama. Do jisté míry se jí to dařilo, nicméně

během druhého dne narazila na problém. Nebyla si jistá, zdali obsáhla vše, co by bylo pro aplikaci potřeba, nebo něco vynechala. Začala tedy konzultovat s L(23) ohledně doplnění dalších věcí a také se rozhodla využít jiné aplikace, aby mohla získat lepší obrázek o tom, jak by to mohlo ve finále vypadat. Koncem druhého dne měla hrubý návrh designu hotový.

Během druhého víkendu se rozhodla zaměřit se na uživatelské rozhraní. Jelikož tomuto odvětví příliš nerozuměla, rozhodla se požádat L(23) o vysvětlení principu uživatelského rozhraní a dále pokračovala sama. Po pochopení uživatelského rozhraní začala navrhovat způsoby možných propojení s aplikací a ovládání aplikace jako takové. První den opět pracovala podle sebe a hledala co nejintuitivnější řešení. Poslední den se rozhodla znovu využít již existující aplikace, nehledě na to, jestli měly podobnou nebo rozlišnou funkci.

Během hodnocení A(25) přiznala, že není spokojená s výsledkem své práce. Cíle práce byly splněny z větší části, nicméně nekompletně. Hrubý návrh designu byl dostačující, nicméně při tvorbě uživatelského rozhraní nešlo vše tak hladce. A(25) pracovala velice svědomitě a ráda si nechala poradit. Při tvorbě designu nenastaly žádné problémy, nicméně při tvorbě uživatelského rozhraní bylo její pracovní tempo zhoršeno, jelikož neměla z počátku žádné znalosti s danou problematikou. K problému se postavila dobře a snažila se využít veškeré dostupné prostředky ke splnění úkolu. Samotnou jí práce bavila a byla ráda se naučila novým věcem. Problematika jí byla sice ze začátku cizí, ale rychle pochopila základy a relativně dobře se orientovala. Se svým týmem spolupracovala dobře a správně využila možnosti poradit se s L(23) jak postupovat, když se dostala do problematické situace, nebo když si nebyla jistá, jak postupovat dále.

3.4.2 B(23) a J(24)

B(23) přiřadil test roli Protagonist (ENFJ-A). Mezi silné stránky této role se řadí především práce s lidmi, schopnost si stát za svými názory ale také vyslechnout si názory ostatních. (Protagonist Personality, 2022)

Na základě těchto skutečností byl B(23) přidělen úkol oslovování potenciálních zákazníků. Na tomto úkolu bude spolupracovat společně s J(24), jelikož mu test vyhodnotil totožnou roli. Společně se dohodli o rozdělení úkolů. Budou společně oslovovat potenciální zákazníky. B(23) se ujme rozhovorů, bude tedy osobně klást otázky zatímco

J(24) bude aplikaci prezentovat pomocí prezentace. Je na jejich uvážení, zdali využijí prezentace, kterou již J(24) vytvořil v předchozí práci, nebo se rozhodnou společně vytvořit novou.

První den si J(24) a B(23) upřesňovali detaily o tom, kdo se bude čemu věnovat a co bude obsahem jejich práce. Dohodli se, že prezentaci, kterou J(23) vytvořil v předešlé práci použijí jako základ a společně jí upraví do co nejvhodnější formy. Také se shodli, že poté společně vypracují dotazník, který bude co nejlépe sloužit k pochopení stanovisek a přání potencionálních uživatelů. Druhý den pracovali na prezentaci a následně se přesunuli k tvorbě dotazníků. Během druhého dne konzultovali svůj postup s L(23), který plnil roli nezasvěceného člověka a sděloval svoje pocity a dojmy z jejich prezentace a otázek. Na konci druhého dne si vyzkoušeli nejdříve prezentaci a následně dotazník na ostatních členech týmu.

Druhý víkend strávili oba oslovováním lidí především na místech, které slouží jako sportoviště, nebo kde se běžně vyskytují například rekreační sportovci. Několik rozhovorů se jim podařilo dostat až k prezentaci a dotazníkům, ale většina oslovených lidí odmítla věnovat chvíli svého času. Poslední den se tedy rozhodli pro změnu a oslovili své kamarády, zdali by nebyli ochotni se tomuto podrobit a případně dát objektivní zpětnou vazbu.

Hodnotící rozhovor probíhal samostatně, tedy byl hodnocen jeden člen týmu po druhém. Některé aspekty byly hodnoceny pro oba členy stejně. Konečný stav jejich práce a zdali splnili cíle či nikoliv byl hodnocen pro oba stejně. Oba svou práci odvedli, každý se při rozhovorech ujal role, kterou si na začátku určili. Na konci nastal problém nižšího počtu respondentů, než si přáli, ale byli schopni vymyslet alespoň nějakou náhradu. Co se týče pracovního nasazení, tak to bylo v obou případech velice podobné. Oba vzájemně dobře spolupracovali. Při tvorbě prezentace a dotazníku rozumně argumentovali pro a proti některých rozhodnutích a vždy našli vhodný kompromis. Ke konci práci, když se nedařilo najít chtěný počet respondentů, přišla B(23) s návrhem oslovení přátel, což není ideální, ale lepší než nemít žádné respondenty. Oba byli se svou spoluprací velice spokojeni. Spolupráce jim přišla jako dobrý způsob plnění tohoto úkolu. Práce oběma přišla smysluplná a důležitá v rámci celkového vývoje aplikace. Každý z nich měl lehce odlišný pohled na závěr jejich práce. B(23) byla poměrně spokojená s výsledkem. I když museli v závěru oslovit přátele, přišlo jí to jako adekvátní náhrada za potencionální uchazeče. J(24) byl spokojený z průběhem práce, ale nikoliv s výsledkem. Podle něj je zásadní rozdíl mezi rozhovorem

s potencionálním uchazečem a přítelem. Je to do jisté míry užitečná informace, ale nemůže to být plnohodnotná náhrada. Co se týče spolupráce s týmem, tak si jako dvojice vedli dobře. J(24) se rozhodl oslovit L(23) pro konzultaci a výpomoc při tvorbě dotazníku a prezentace. Následně také oslovil zbytek týmu pro představení finální podoby a zpětné vazby. B(23) byla směrem ke spolupráci s týmem vstřícná a podílela se na pozitivní atmosféře, nicméně možnost konzultace ji zprvu vůbec nenapadla.

3.4.3 T(23)

T(23) test vyhodnotil roli Logician (INTP-T). Mezi silné stránky se řadí zvědavost, kreativita, analyzování dat a upřednostňování faktů před ideály. (Logician Personality, 2022)

T(23) byl na základě tohoto tedy přidělen úkol analyzovat konkurenci a celkovou situaci na trhu. T(23) sdělil týmu, že se nejdříve pokusí nalézt veškeré konkurenční aplikace. Následně se pokusí zjistit, jaké jsou průměrné hodnoty uživatelů konkurenčních aplikací a jakékoliv další užitečné informace. V neposlední řadě se pokusí zjistit, jaká je možnost se na tomto trhu prosadit a co by proto bylo potřeba udělat.

T(23) se rozhodl pro širší pojetí konkurence. Jako konkurenci se rozhodl počítat nejen aplikace, které kombinují měření sportovních výkonů a aktivit se seznamováním se, ale i aplikace, které se věnují pouze jednomu nebo druhému aspektu. První den strávil porovnáváním aplikací, které se zaměřují čistě na sportovní výkony. Hledal různá hodnocení, která by poukazovala na silné či slabé stránky a důvody, proč uživatelé upřednostňují tu nebo onu aplikaci. Druhý den se zaměřil na zjišťování stejných informací ohledně aplikací, které slouží především k seznamování se. Na základě těchto zjištění si dělal poznámky, které mohou následně sloužit jako navigace při tvorbě aplikace.

Třetí den se zaměřil na aplikace, které jsou přímou konkurencí, a tedy kombinují tyto dvě aktivity. Zároveň při zkoumání těchto aplikací si porovnával své poznámky s recenzemi uživatelů a hledal, jaké úpravy by byly vhodné pro jejich aplikaci a kde by mohli získat výhodu oproti konkurenci. Poslední den se zabýval počty uživatelů. Ze začátku se chtěl zabývat i hodnotami, které měly aplikace nabízející jednu, nebo druhou aktivitu, ale bylo snazší operovat pouze s počty u aplikací, které nabízely oboje aktivity. Nakonec byl schopen se dopátrat počtů uživatelů a pokusil se vyvodit teoretickou hodnotu uživatelů, kteří by používali jejich aplikaci, kdyby se při vývoji vyvarovali chybám, které učinila konkurence.

Při hodnocení bylo jasné, že T(23) dosáhl stanovených cílů v daném čase. K práci se postavil velice svědomitě a nebyly patrné žádné výpadky co se týče pracovního nasazení. Stanovil si jasná postup, kterého se držel. Když se poslední den rozhodl pro hledání informací ohledně počtu uživatelů, rychle si uvědomil, že to lze udělat snadněji a rychleji a svůj postup tomu přizpůsobil. Práci si podle vlastních slov užíval. Bavila ho analýza konkurence, hledání chyb ostatních a přemýšlení nad způsoby, jak věci vylepšit a chybám se vyvarovat. Nebyl spokojen s tím, že se poslední den lehce zdržel a ta jednodušší a rychlejší varianta jej nenapadla jako první. Tým ke své práci vůbec nepotřeboval, pracoval sám a efektivně. Nicméně nijak nenarušoval celkovou atmosféru týmu a při náznaku problémů ostatních členů byl ochoten pomoci.

3.4.4 L(23)

L(23) vyšla v testu role Executive (ESTJ-A). Silné stránky této role by měly být silná vůle, odhodlanost dokončovat úkoly a dbání na dodržování pravidel. (Executive Personality, 2022)

Vzhledem k povaze týmové práce, bylo složité vymyslet pro L(23) úkol, který by měl hmatatelné cíle či výsledky. Bylo tedy rozhodnuto, že L(23) bude přidělena role vedoucího týmu. V rámci svojí role musí L(23) pozorovat práci svých kolegů. Zaznamenávat si jejich pokroky, být obeznámen s jejich plány, být nápomocný v případě požádání. Týmu sdělil, že jeho cílem je dosáhnout co nejpříznivějšího pracovního prostředí. Chce být nápomocen a dělat co nejvíce proto, aby se každý člen mohl naplno věnovat svému úkolu.

L(23) během obou víkendů fungoval jako vedoucí pracovník. Během prvního dne především pozoroval, jak se všichni členové týmu orientují ve své práci a jakým směrem se bude ubírat jejich práce. Aby mohl být nápomocný, získával si informace o všech dílčích pracích. Některé znalosti již měl, některé informace si dohledal na internetu a také se ptal jednotlivých členů týmu, jaký mají plán. Druhý den přinesl nějaké maličkosti pro každého. Donesl nějaké malé občerstvení a snažil se tím zlepšit a udržet dobrou atmosféru. Zároveň byl druhý den nápomocný členům týmu a konzultoval s nimi možné postupy a nabízel odlišné úhly pohledu.

Během druhého víkendu se v L(23) přístupu mnoho nezměnilo, každý den přinesl nějakou drobnost pro všechny členy týmu. Pozoroval, jak si každý člen vede při plnění své práce, jaký mají přístup k práci a když viděl, že někdo narazil na problém, nebo když byl požádán o pomoc či konzultaci, tak vždy rád pomohl a snažil se být co nejvíce nápomocný. Na závěr posledního dne si udělal pro sebe malé hodnocení, jak si podle něj vedli jednotliví členové týmu a co by změnil, kdyby se někdy dostal opět do podobné pozice.

V rámci hodnocení rozhodně dosáhl L(23) cíle své práce. Jeho přístup byl velice pozitivní, získal si dostatečné informace, aby mohl být nápomocný všem členům týmu s jejich úkoly. Pečlivě pozoroval, jak si každý vede ve své práci a jak k ní kdo přistupuje. Tým jednou za čas obcházel, zdali nepotřebují s něčím pomoci nebo poradit. Když někdo potřeboval pomoci, nikdy nepoukazoval na neschopnost jedince, ale vždy se snažil správně poradit. Sám byl ze svého zapálení do práce překvapený. Uznal, že sice jako vedoucí v tomto případě neměl žádnou zodpovědnost, tudíž neměl z čeho se stresovat, ale práce pro něj byla velice příjemná zkušenost. Byl rád, když mohl některému členu týmu pomoci a udržet tím jeho pracovní nasazení. Jeho spolupráce s týmem byla ukázková. Nikomu se do práce nepletl, pokud nebyl požádán a pokud byl požádán, vždy byl ochoten pomoci. Jeho každodenní nošení nějakých maličností a zákusků do práce mělo velice pozitivní dopad na celkovou atmosféru v týmu, stejně jako jeho pozitivní a motivující přístup k celé práci a celému týmu.

3.4.5 Hodnotící tabulka

Hodnotící tabulka se skládá ze základních pozorovaných kritérií. Hodnocení se udává na škále od nuly do deseti. Nula je nejhorší možné hodnocení a deset nejlepší možné.

	A(25)	B(23)	J(24)	L(23)	T(23)
Dosažení cíle	7	9	9	10	10
Pracovní morálka	10	10	9	10	10
Vlastní vnímání práce	9	9	7	10	9
Spolupráce s týmem	9	8	10	10	8
Vliv na atmosféru	7	8	8	10	7
Atmosféra v týmu	10				
Týmová spolupráce	9				

Tabulka 4: Hodnocení při přidělení úkolů podle výsledných rolí.

Tabulku sestavil autor této práce na základě výsledků pozorování.

3.4.6 Shrnutí

Vzhledem k předchozí práci, díky které měli jednotlivci možnost se lépe seznámit byla celková atmosféra v týmu uvolněnější a nedocházelo tak k žádným vypjatým situacím. Proti přiděleným úkolům nikdo neprotestoval a každý se dal svědomitě do práce. Nastala zde situace, že dva členové týmu měli stejnou týmovou roli. Oba se ale shodli, že pracovat společně by mohlo být výhodné a situaci vyřešili naprosto bez problémů.

Chod týmu jako celku byl bezproblémový. Každý pracoval na své práci a při případné potřebě se jednotlivci obrátili pro radu na zbytek týmu. Většina členů týmu po dokončení této práce sdělila, že určení role a práce na přiděleném úkole jim poskytlo možnost se do budoucna zajímat i o jiné obory, než o kterých doposud uvažovali.

3.5 Porovnání výsledků různého rozdělení rolí

Při pohledu na hodnotící tabulky obou způsobů rozdělení úkolů a rolí je patrné, že při určení role a následném přidělení úkolů dosahuje hodnocení lepších výsledků, než při libovolném výběru úkolů a rolí. Více než polovina sledovaných kritérií dosáhla zlepšení. Některá kritéria zůstala nezměněná, ale některé se dokonce i zhoršila.

Co se týče celkové atmosféry, tak ta dosáhla citelného zlepšení. Tomu nejvíce přispělo zaplnění role vedoucího, který dohlížel na práci a pracovní morálku celého týmu a staral se o to, aby v týmu panovala co nejpříznivější atmosféra, díky čemuž mohl každý pracovat, jak nejlépe mohl. Tato změna oproti libovolnému výběru úkolů a rolí, kde nebyla role vedoucího pracovníka nikým zastoupena, byla pro tým velice zásadní.

Jedním z kritérií, které se u některých členů při přidělení úkolů podle role zhoršilo, bylo dosažení cíle. Tento problém byl způsoben nedostatečnou znalostí dané problematiky, což bylo pochopitelné, jelikož v daném oboru nemuseli mít jedinci žádné zkušenosti, vzhledem k tomu, že pro ně byla jejich přidělená role naprostou novinkou. I přes skutečnost, že nedosáhli daných cílů, byla jejich pracovní morálka v porovnání s libovolným rozdělením rolí lepší.

Citelného zlepšení při přidělení úkolů na základě rolí také dosáhlo kritérium vlastního vnímání práce. Vzhledem k tomu, že většina členů dostala úkol, s jehož problematikou nebyli seznámeni tak, jako při libovolném výběru, rozhodli se všichni se na zadaný úkol podívat z jiného úhlu. Snažili se do řešení úkolu zakomponovat svoje znalosti jiných problematik a úkol vyřešit trošku „po svém“.

„Po svém“ je zde to zásadní. Když si každý vybral svůj úkol, výsledky nebyly špatné. Při zadaném úkolu byli výsledky v zásadě lepší. Velkou roli na tom hrál fakt, že každý si svůj zadaný úkol přizpůsobil a přistupoval k němu v rámci svých znalostí. Ve výsledku je tedy přidělení úkolů dle rolí lepší než libovolný výběr, ale dle této práce a na základě pozorování by bylo dosaženo ještě lepších výsledků, kdyby člověk, který úkoly zadává podle rolí, dobře znal členy týmu a byl schopen jim úkoly do jisté míry přizpůsobit, podle jejich silných a slabých stránek a vlastností.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo ohodnotit práci týmu a jednotlivců při dvou různých způsobech rozdělení prací, hodnocení následně porovnat a vyvodit z toho patřičné závěry. Na základě tohoto cíle byl uskutečněn pokus, který simuloval obě situace rozdělení úkolů. V první části si každý vybral úkol, který chtěl plnit. Proběhlo plnění úkolů, při kterém docházelo k hodnocení celkem pěti kritérií týkajících se jednotlivých členů týmu a dvou kritérií týkajících se týmu jako celku. Po uplynutí času určeného na plnění těchto úkolů se všichni členové podrobili testu MBTI. Podle přidělené role jim byl přidělen úkol a pokus se za stejných podmínek opakoval.

Po ukončení pokusu došlo k porovnání dílčích výsledků hodnocení. Ve srovnání kritérií týkající se pouze jednotlivců mezi první částí pokusu, tedy při libovolné rozdělení úkolů, a druhou částí, tedy přidělení podle výsledku testu MBTI, došlo ke zlepšení v padesáti dvou procentech hodnocených kritérií. Třicet dva procent kritérií se oproti první části zhoršilo a šestnáct procent zůstalo nezměněných. Co se týče kritérií v rámci celého týmu, tak se obě zlepšili o dva body.

Je tedy patrné, že lepšího hodnocení práce dosahovali jednotlivci, když jim byl úkol zadán na základě rozřazovacího testu. Stejný výsledek platí i pro tým jako celek, obě pozorovaná kritéria dosáhla zlepšení.

Nutné je také ale podotknout, že i když hodnocení práce při přidělených úkolech na základě určených rolí bylo lepší, než když si jedinci vybrali úkol sami, tak rozdíly nebyly nijak veliké. Jak je výše zmiňováno, některá kritéria se i zhoršila. Je tedy dobré se při přidělování úkolů ujistit, že je to více ku prospěchu než na škodu.

Při porovnávání hodnocení obou částí a promítáním průběhu tohoto pokusu byl věnován čas zkoumání vhodné varianty či nalezení kompromisu. Došlo se k závěru, že nejideálnější řešení v tomto případě by bylo udělovat úkoly na základě role přidělené testem, nicméně snažit se do jisté míry přizpůsobit úkol danému jedinci, nebo nechat jedince vymyslet si vlastní přístup k danému úkolu. Přidělíme-li totiž někomu úkol, který je naprosto odpovídající jeho vyhodnocené roli, ale je v úplném rozporu s jeho zájmy či preferovanými oblastmi práce, výsledek té práce bude s největší pravděpodobností neuspokojivý jak pro zadavatele, tak i pro toho, kdo na něm pracoval.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Historický přehled personalistických strategií.	21
Tabulka 2: Devět týmových rolí.	23
Tabulka 3: Hodnocení při libovolném výběru úkolů a rolí.	37
Tabulka 4: Hodnocení při přidělení úkolů podle výsledných rolí.	44

Zdroje

BELBIN, R. Meredith, 2012. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-892-3.

BROOKS, Ian, 2008. *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. 4th ed. London: Prentice Hall. ISBN 9780273715368.

DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2158-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788074003479.

KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6099-5

KRÜGER, Wolfgang, 2004. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0780-2.

MYERS, Isabel, 1995. *Gifts Differing*. California: John Murray Press. ISBN 089106074X.

PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2796-7.

STUHLÍK, Robert, 2008. *Tým snů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6127-5.

BELBIN Associates, 2022. *Are you looking for a free Belbin test? We're here to help...* [online]. BELBIN. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://www.belbin.com/resources/free-belbin-test-looking-for-a-free-team-roles-test#:~:text=What%20is%20the%20Belbin%20Team,Report%20based%20on%20this%20data>.

The Myers-Briggs Company, 2022. *MBTI Personality Preferences* [online]. The Myers-Briggs Company. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://www.themyersbriggs.com/en-US/Products-and-Services/Myers-Briggs>

The Predictive Index, 2022. *What is the PI Behavioral Assessment?* [online]. The Predictive Index. [cit. 31.1.2022]. Dostupné z: <https://www.predictiveindex.com/assessments/behavioral-assessment/>

Architect Personality, 2022 [online]. 16Personalities. [cit. 25.2.2022]. Dostupné z: <https://www.16personalities.com/intj-strengths-and-weaknesses>

Protagonist Personality, 2022 [online]. 16Personalities. [cit. 25.2.2022]. Dostupné z: <https://www.16personalities.com/enfj-strengths-and-weaknesses>

Logician Personality, 2022 [online]. 16Personalities. [cit. 25.2.2022]. Dostupné z: <https://www.16personalities.com/intp-strengths-and-weaknesses>

Executive Personality, 2022 [online]. 16Personalities. [cit. 25.2.2022]. Dostupné z: <https://www.16personalities.com/estj-strengths-and-weaknesses>