

Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta tělesné kultury

ANALÝZA PROFILU ŠTUDENTA OBORU REKREOLOGIE SO ZAMERANÍM NA JEHO
PREDPOKLADY PRE EFEKTÍVNU TÍMOVÚ SPOLUPRÁCU

Diplomová práca

(bakalárska)

Autor: Tomáš Kubík, rekreologie,

Manažment športu a rekreácie

Vedúci práce: Ing. Lenka Bartková

Olomouc 2013

Bibliografická identifikácia

Meno autora: Tomáš Kubík

Názov diplomovej práce: Analýza profilu študenta oboru rekreologie so zameraním na jeho predpoklady pre efektívnu tímovú spoluprácu.

Pracovisko: Katedra rekreologie

Vedúci diplomovej práce: Ing. Lenka Bartková

Rok obhajoby diplomovej práce: 2013

Abstrakt:

Bakalárska práca sa zameriava na analýzu študentov oboru rekreologie so zameraním na ich predpoklady pre efektívnu tímovú spoluprácu. Práca v prvej časti vymedzuje pojmy, ktoré súvisia s danou témou a objasňuje základnú problematiku. Druhá časť je venovaná výskumu, analýze a záverom z neho vyplývajúcich.

Kľúčové slová: tím, tímová spolupráca, ľudské zdroje, tímové role, Belbin

Súhlasím s požičiavaním diplomovej práce v rámci knižných služieb.

Bibliographical identification

Author's first name and surname: Tomáš Kubík

Title of master thesis: The analysis of students recreology with focus on the preconditions for effective teamwork.

Department: Department recreology

Supervisor: Ing. Lenka Bartková

The year of presentation: 2013

Abstract:

Bachelor thesis focuses on the analysis of students recreology with focus on the preconditions for effective teamwork. The first section defines terms that relate to topic and explains the basic issues. The second part is devoted to research, analysis and conclusion arising therefrom.

Keywords: team, teamwork, human resources, team roles, Belbin

I agree the thesis paper to be lent within the library service

Prehlásenie

Prehlasujem, že som bakalársku prácu spracoval samostatne, pod vedením Ing. Lenky Bartkovej, uviedol som všetky literárne i odborné zdroje a dodržiaval zásady vedeckej etiky.

V Olomouci dňa.....

Pod'akovanie

Ďakujem Ing. Lenke Bartkovej za cenné rady, ktoré mi poskytla pri spracovaní bakalárskej práce a taktiež sa chcem poďakovať svojim rodičom, rodine a blízkym priateľom za dostatočnú podporu a toleranciu počas písania tejto práce.

Obsah

1 ÚVOD	7
2 SYNTÉZA POZNATKOV	9
2.1 Tím.....	9
2.1.1 Interpersonálna konfigurácia.....	10
2.1.2 Vývoj skupiny a tímu	11
2.1.3 Efektívna tímová spolupráca - úspešné tímy	13
2.1.4 Disfunkčná tímová spolupráca – neúspešné tímy.....	19
2.2 Rola.....	22
2.2.1 Tímové role	23
2.2.2 Klasifikácia tímových rolí.....	25
3 CIEĽ PRÁCE	31
4 METÓDY PRÁCE	32
5 VÝSLEDKY.....	35
6 ZÁVERY	43
7 SÚHRN.....	45
8 SUMMARY.....	46
9 REFERENČNÝ ZOZNAM.....	47
10 PRÍLOHY	49

1 ÚVOD

Na úvod, by som začal s nadviazaním na myšlienky z knihy „*Manažerské týmy. Proč některé uspejí a jiné selžou*“ od slávneho anglického profesora Mereditha Belbina .

„Dosahovanie výsledkov, inovácie a morálka sú pravým dôvodom a oprávnením pre premenu pracovnej skupiny v tím. Nie je to teda len samotné „zaškatuľkovanie“ členov tímu do tímových rolí, ako si dodnes poniektorí ľudia predstavujú.“

Už dlhé roky sa mnoho ľudí a inštitúcií snaží nájsť recept na efektívne riadenie, ktoré je výhradne založené na hľadaní ideálnych vlastností jedinca. Organizácie sa až príliš zameriavajú na kvalifikáciu, skúsenosti, prax a úspešnosť jednotlivcov a stále diskutujeme o silných a slabých stránkach jednotlivcov, i keď všetci v hĺbke duše tušíme, že nájsť ideálneho človeka pre danú pracovnú pozíciu v podeste nie je možné, a to z jedného jediného dôvodu, takýto človek proste neexistuje.

I keď všetkými potrebnými a ideálnymi vlastnosťami nemôže oplývať jeden človek, tím tieto vlastnosti mať môže, a často ich má. Nástrojom na úspešné riadenie teda nie je v jednotlivcovi, ale v skupine ľudí, teda v tíme.

K písaniu tejto bakalárskej práce, ktorá sa zameriava na tému tímová spolupráca, efektívne a disfunkčné tímy, tímové role ma inšpiroval môj výmenný pobyt v rámci programu Erasmus. Zimný semester som absolvoval na Univerzite aplikovaných vied meste Zwolle, v Holandsku.

V rámci študijného programu International Business, ktorý som študoval na tamojšej univerzite sme mali predmet s názvom tzv. Business skills, ktoré vo voľnom preklade môžeme preložiť ako „podnikateľské zručnosti“.

Tu som sa prvý krát stretol s pojmom tímové role a s tzv. Belbin testom – test zameraný na klasifikáciu tímových rolí. Keďže sme v rámci štúdia pracovali v projektových tímoch, Belbin test nám poslužil k vytvoreniu svojho osobnostného profilu. Test nám vymedzil najčastejšie tímové role u jednotlivých členov tímu. Na základe tohto osobnostného profilu klasifikácie tímových rol u každého jednotlivca, pokračovala a nadväzovala práca v projektových tímoch, delili sa úkoly, zvolil sa líder a podobne.

Každý predmet v rámci študijného programu bol založený na princípe praktického využitia získaných vedomostí, ktoré sme ako jednotlivci museli využívať a aplikovať vo finálnych projektoch v rámci pracovne - projektových tímoch. Každý tím sa skladal z 5 - 6 členov a boli sme nepriamo „hodení“ a vedení účelovo si osvojiť vlastnosti nevyhnutné k efektívnej tímovej spolupráci s kolektívom neznámych ľudí, ktorí pochádzali z celého sveta od Číny až po USA. Až tu som si uvedomil akú významnú úlohu zohráva práca v tíme, a čo všetko je s tým spojené.

Po svojom návrate som bol z novo nadobudnutých vedomostí z tejto oblasti tak nadšený, že

celý nápad použiť získané vedomosti, zručnosti a skúsenosti z Holandska sa nakoniec odzrkadlil v tom, že píšem o danej téme bakalársku prácu. Veľká vďaka patrí aj моjím drahým a milým holandským učiteľom Roelijn Kok a Hansovi Korstenovi, ktorí mi ochotne poskytli potrebné rady, názory, informácie a ale i materiály.

Žijeme v 21. storočí, kde téma optimálneho zloženia pracovných tímov a spôsobu výberu jednotlivých členov môžeme zaradiť ku globálnym trendom. Táto téma bude v najbližších rokoch dôležitá a zaujímavá z pohľadu zamestnávateľov a veľkých obchodných spoločností, pretože pokiaľ chcete konkurovať tým najlepším, musíte sa prispôbiť trendu, držať krok a stále napredovať.

U nás je zvykom vyberať pracovníkov podľa toho do akej miery plnia požiadavky obsadzovaného pracovného miesta. V dobre riadených organizáciách vo vyspelých západných krajinách však toto kritérium už ďaleko nestačí.

Žijeme v dobe, ktorá sa neúmernou rýchlosťou mení, a čo bolo ešte včera aktuálne už dnes neplatí.

2 SYNTÉZA POZNATKOV

2.1 Tím

Podľa psychologického slovníka je „tím“ typ sociálnej skupiny, predstavujúci spojenie produktívnych členov, sústreďujúcich sa na spoločné dielo, ktoré všetkých členov zaujíma a k jeho realizácii každý maximálne prispieva. Tímom môže byť ako formálna tak neformálna alebo finálna (účelová) skupina, ktorá po skončení úlohy (splnení cieľu) zaniká. (Geist, 2000, 312).

Po ekonomickej stránke Katzenbach a Smith (1993, 21) z Harvard Business School definujú tím ako: „malú skupinu ľudí so vzájomne sa dopĺňujúcimi zručnosťami, ktorí sú oddaní spoločnému účelu, pracovným cieľom a prístupu k práci, za ktoré sú vzájomne zodpovední.“

Podľa Baya (2000, 11) je tím množstvo osôb, ktoré sú za existencie bezprostrednej interakcie a prevahy vnútorných kontaktov dlhšiu dobu pohromade, majú pri tom rozdelené role, rozvíjajú spoločné normy, hodnoty a ciele a vykazujú kohéziu v tom zmysle, že spolupatričnosť je pre členov atraktívna, z čoho vzniká pocit „my“.

Krátku ale za to pomerne výstižnú definíciu nájdeme aj u Scholtersa (2003, 13) pre ktorého znamená tím: „zoskupenie ľudí dohromady pracujúcich na uskutočnení spoločného cieľa (zámeru, zmyslu), za ktorého dosiahnutie spoločne zodpovedajú.“

„ Spoločnosti na celom svete sú pri dosahovaní svojich cieľov závislé od tímov.“

Z domácich autorov Stuchlik (2008, 15) charakterizuje predovšetkým tím ako: „určitý druh vzťahu. Medzi ľuďmi prirodzene vznikajú rôzne spojenia, rôzne vzťahy. Tak trochu sme všetci navzájom stále prepojení, spojení. Vytvárame akési siete veľmi jemného pradiava.“

„Optimálne fungujúci tím, môžeme definovať aj ako malú skupinu ľudí s dopĺňujúcimi sa schopnosťami a zručnosťami, ktorí spoločným postupom a pomocou jasne definovaných úloh smerujú k cieľu, za ktorého plnenie sú spoločne zodpovední.“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2006, 42).

2.1.1 Interpersonálna konfigurácia

„Ľudia v skupine môžu mať rôzne typy vzťahov. Jedným z nich, snáď tým najvyšším, je tím. Podľa graduálneho šesťkrokového modelu interpersonálnej konfigurácie rozlišujeme 6 stupňov konfigurácie.“ (Stuchlík, 2008, 15).

1. Míňanie

Nie ste si blízky a míňanie nie je ani akokoľvek organizované (že by ste sa napríklad dohodli, že sa miniete tam a tam v tú hodinu). Ako náhle míňanie prejde do stavu, že sa začneme tešiť na to „míňanie“, že na seba zľahka kývneme, či sa letmo usmejeme potom vedzte, že sme v ďalšej kategórii.

2. Stretávanie

Nemáme k sebe blízko, len tak primerane zdvorilo sa zaznamenávame. Stretávanie nie je vcelku náhodné. Naše stretávanie vykazuje minimálne známky organizovanosti. Napriek tomu nie je úplne nevypočítateľné.

3. Kooperácia

Naše schôdzky majú štruktúru, pravidelnosť, je za nimi arzenál obchodne právnych vzťahov, faktúr. Musíme sa rozprávať a byť v kontakte viac ako pri náhodnom stretnutí.

4. Spolupráca

Sedíme napríklad v jednej rovnakej kancelárii, ja napríklad pripravujem podklady, ktoré ty následne spracovávaš. Trávime spolu denne mnoho hodín. Máme podobné starosti, problémy, ale i radosti.

5. Súladnosť

Nie len, že spolupracujeme, ale osobná väzba medzi nami je vyššia ako pri obyčajnej spolupráci.

6. Tím

Zvláštne zoskupení, kde je vysoká miera organizovanosti (pravidiel, radov, postupov a súčasne i vysoká osobná blízkosť. V tíme sa spúšťajú skryté sily „skupinovej dynamiky“. Jeden za všetkých, všetci za jedného. (Stuchlík, 2008, 16-17).

2.1. 2 Vývoj skupiny a tímu

Armstrong (2007, 252) popisuje vývoj skupiny podľa Tuckman (1965), ktorý identifikoval 4 štádia vývoja skupiny:

1. Formovanie

2. Kvasenie

3. Vytváranie noriem

4. Fungovanie

1. Formovanie: kedy existuje pocit úzkosti, závislosť na vedúcom a hľadanie povahy situácie a úlohu i toho, aké chovanie je prijateľné.

2. Kvasenie: kedy existuje konflikt, emocionálny odpor proti požiadavkám úlohy, odpor k riadeniu a kontrole, a dokonca vzbura proti vedúcemu.

3. Vytváranie noriem: kedy sa vytvára súdržnosť skupiny, vznikajú normy, dochádza k otvorenej výmene názorov, narastá vzájomná podpora a spolupráca a skupina získava vedomie identity.

4. Fungovanie: kedy už sú interpersonálne problémy vyriešené, role sú pružné a funkčné, existuje konštruktívna snaha plniť úkoly a dostatok síl pre efektívnu prácu.

Podľa Stuchlíka (2008, 53) vývojové štádia tímu bývajú najčastejšie popisované ako:

1. Forming

2. Storming

3. Norming

4. Performing

1. Forming

Táto počiatočná fáza sa vyznačuje predovšetkým prechodom zo stavu nečlena tímu (niekoho z vonku) do stavu členstva. Obdobie plné nádeje, očakávaní, entuziazmu. Súčasne môže prebiehať viac - menej nevedome testovanie sily vedúceho. Je to čas tesného napojenia sa na tím.

2. Storming

Končí čas romantického okúzlenia a začínajú sa riešiť všednodenné rutinné záležitosti. Prichádzajú prvé problémy, komplikácie. Všetko je pomalšie, alebo naopak rýchlejšie, ako sme si pri príchode do tímu predstavovali. Prichádzajú prvé nezhody a konflikty.

Sme zmetený, nemáme ešte vytvorené modely a algoritmy pre riešenie konfliktov. Úlohy a podmienky života v tíme sú iné, než sme očakávali.

Členovia tímu potrebujú dostávať jasné, štruktúrované, ucelené informácie.

3. Norming

Členovia tímu začínajú prijímať zvláštnosti a osobné špecifiká kolegov. Začínajú skutočne akceptovať svoju tímovú rolu. Členovia si začínajú pomáhať.

Kritika začína byť oznamovaná konštruktívne a vecne. Členovia hľadajú rôzne cesty a spôsoby, ako diskutovať o svojich rozdielnych názoroch, postojoch a potrebách. Členovia tímu posilňujú svoje zručnosti oznamovať kritiku a riešiť problémy, bez toho aby niekto musel byť osobne hanobený, ohováraný alebo z tímu vylučovaný.

4. Performing

Ľudia v tíme už lepšia cítia. Viac rozumejú podstate činnosti tímu a úlohám. Vedia, čo sa od nich očakáva. Pracujú efektívne, vyladene, podávajú dobrý výkon. Orientujú sa v tímových procesoch (čo sa deje a prečo sa to deje). Akceptujú svoje silné a slabé stránky navzájom. Radujú sa z úspechov a pokroku celého tímu. (Stuchlík, 2008, 53-55).

2.1.3 Efektívna tímová spolupráca - úspešné tímy

Je čas položiť si otázku, ako podnikat' a uspieť ako celok? Ako sa vyprostiť z procesu, ktorý vytvoril neflexibilného jedinca v byrokratickej organizácii a ako dať znovu plnú moc človeku, aby ju zmenil v organizáciu vysoko reaktívnu a inteligentnú? (Stacke, 2005, 21).

Odpoveď je veľmi jednoduchá, a tkvie v tom, že treba vsadiť rozvoj ľudského potenciálu, čiže ľudí, efektívnu tímovú spoluprácu a úspešné tímy.

Zamestnanci, čiže ľudské zdroje sú nenahraditeľné pre úspech ktorejkoľvek organizácie. Z toho vyplýva, že by sme mali s nimi nakladať aspoň s takou starostlivosťou, s akou spravujeme finančné, kapitálové a materiálové zdroje.

Avšak príliš často je riadenie ľudských zdrojov považované za „okrajovú“ funkciu, ktorá len málo pôsobí ako na schopnosť organizácie poskytovať služby zákazníkom, tak na jej ziskovosť. To je nešťastný prístup, pretože potenciálne prínosy efektívneho rozhodovania o zamestnancoch môžu byť rovnako účinné ako rozhodovanie o využití ostatných zdrojov alebo dokonca prevyšovať. (Milkovich, Boudreau, 1993, 32).

Využívanie a rozvoj ľudského potenciálu je možné vymedziť ako rozsiahly a vnútorne zložito štruktúrovaný komplex všetkých procesov práce s ľudskou vybavenosťou podniku. Ide tak systematicky a systémovo pripravované, sústavne skvalitňované, vzájomne harmonizované a precízne realizované procesy, činnosti, rozhodnutia, zámery a postupy smerujúce k budovaniu a posilňovaniu potenciálu zamestnancov a manažérov, t. j. ich výkonnosti, motivácie, talentu a tvorivosti. (Blašková, 2011, 17).

Podľa Kachaňákovvej a kol. (2007, 9) cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod podniku. To všetko je reálne len na základe systémovo koncipovaného riadenia ľudských zdrojov, ktoré orientuje zamestnancov tak, aby sa dosiahli základné strategické zámery a ciele podniku.

„Dosahovanie lepších výsledkov organizácie, tímov, jednotlivcov predpokladá riadenie pracovného výkonu spôsobom, ktorý zvýši pravdepodobnosť integrovanosti procesov personálneho manažmentu vedúcich k zvýšeniu efektívnosti organizácie.“ (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008, 144).

Kritéria výberu, validita a spoľahlivosť faktorov používaných k predvídaníu úspešného výkonu práce (prediktorov).

U nás je zvykom vyberať pracovníkov podľa toho, do akej miery plní požiadavky obsadzovaného pracovného miesta. V dobre riadených organizáciách vo vyspelých zemiach však toto kritérium už ani zďaleka nestačí.

Koubek (2001, 160) popisuje 3 druhy kritérií pri výbere pracovníkov od Lewisa:

1. Celoorganizačné (celopodnikové) kritéria.

Týkajú sa takých vlastností, ktoré organizácia považuje u svojich pracovníkov za cenné a dôležité, a ktoré ovplyvňujú posudzovanie predpokladov uchádzača počínať si v organizácii úspešne. Stále viac sa pri tom hovorí o schopnostiach uchádzača prijať hodnoty organizačnej kultúry a prispieť k ich rozvoju.

Celoorganizačné kritéria nebývajú obvykle výslovne uvádzané v ponuke zamestnania a sú viac uplatňované intuitívne a často i subjektívne.

2. Útvarové respektíve tímové kritéria.

Týkajú sa vlastností, ktoré by mal jedinec pracujúci v určitom konkrétnom útvere, či tíme. Nie je sporu, že od inžiniera v útvere výskumu a vývoja sa vyžadujú iné vlastnosti, ako od inžiniera vo výrobnom útvere.

Ide o taktiež o to, aby uchádzač svojimi odbornými schopnosťami a charakteristikami osobnosti zapadol do daného kolektívu, bol schopný prijať hodnoty tímovej kultúry a nestal sa cudzorodým prvkom v tíme.

3. Tradičné kritéria pracovného miesta.

Teda tie, ktoré odpovedajú špecifikácií pracovného miesta (to jest požiadavkám na pracovné schopnosti a ďalšie vlastnosti držiteľa pracovného miesta) sú síce stále ešte pri výbere pracovníka najdôležitejšie, ale už nerozhodujú samé o sebe.

Dokonca je stále častejšie počuť názor, že je lepšie vyberať pracovníka pre organizáciu a pre tím ako pre pracovné miesto. Odráža sa v tom rast významu tímovej práce a dôraz na medziľudské vzťahy na pracovisku. (Koubek, 2001, 160).

Každý tím má svoju vlastnú kultúru, svoj spôsob práce a vzájomného konania. Každý nový člen tímu sa musí naučiť vážiť si tímovú kultúru a byť ochotný prijať ju.

Efektívnosť tímovej spolupráce a vytváranie úspešných tímov spočíva v tom, že:

- 1. Tím je silnejší ako jednotlivci.**
- 2. Tímy sú oveľa produktívnejšie ako jednotlivci.**
- 3. Členovia tímu sa navzájom podporujú.**

(Heidem, McKenzie, 2008, 34-35).

Zručnosti potrebné pre život v úspešnom a efektívnom tíme:

Ide predovšetkým o schopnosti dohodnúť sa, načúvať, zručnosť prezentovať svoje nápady, predstavy, potreby, umenie vyjednávania, zvládať konflikty situácie a taktické vystupovanie do koalíc. K tomu pridaj také zručnosti ako je riadenie diskusie, porady, alebo dokonca schopnosti vyhodnocovať činnosti tímu. Život v tíme nie je jednoduchý. (Stuchlík, 2008, 11).

Podľa Hayesa (2005, 180) základné faktory úspechu tímu je možné zhrnúť ako: „zodpovednosť, príležitosť a oddanosť veci - tím musí byť zodpovedný svojej spoločnosti, potrebuje dostať príležitosť jednať efektívne a musí byť oddaný tomu, čo robí.“

Z pohľadu projektového managementu Svozilová (2011, 184) tvrdí, že: „kľúčovou podmienkou tímovej spolupráce a hybnou silou postupu každého projektu je efektívna tímová komunikácia. Efektívna tímová komunikácia je jedným z hlavných elementov projektového managementu – predstavuje kritické pojítko medzi ľuďmi, myšlienkami a informáciami.“

„Úspešné tímy robia to, čo tie neúspešné nerobia. A to každý deň!“ (Heidem, McKenzie, 2006, 28).

Armstrong (2007, 253) podľa Katzenbacha a Smitha charakterizuje efektívne tímy nasledujúco:

- Tímy sú vo väčšine organizácií základnou pracovnou jednotkou. Spájajú v sebe zručnosti, skúsenosti a pohľady niekoľko ľudí.
- Tímová práca sa uplatňuje ako v celej organizácii, tak i v jednotlivých tímoch. Predstavuje „súbor hodnôt, ktoré povzbudzujú také správanie, ako je naslúchanie a kooperatívna odozva na názory vyjadrované ostatnými, poskytovanie možnosti ostatným ľuďom, aby vyjadrili

svoje pochybnosti, poskytovanie pomoci tým, ktorý ju potrebujú, a uznávanie záujmov a úspechov ostatných“.

- Tímy sú vytvárané, aktivizované a dostáva sa im energia na základe významných a náročných pracovných úloh.
- Tímy podávajú väčší výkon ako jednotlivci pracujúci osamote alebo vo veľkých podnikových skupinách predovšetkým vtedy, ak práca vyžaduje širšiu škálu zručnosti, úsudkov a skúsenosti.
- Tímy sú pružné a reagujú na meniace sa udalosti a požiadavky. Môžu sa prispôbovať novým informáciám a úlohám rýchlejšie, presnejšie a efektívnejšie ako jedinci chytený v sieti rozsiahlejších podnikových celkov.
- Vysoko výkonné tímy investujú veľa času a úsilia na skúmanie, formulovanie a prejednávanie zmyslu svojej existencie a svojich úloh, realizovaných ako kolektívne, tak individuálne. Tieto tímy sú charakteristické hlbokou oddanosťou svojmu rastu a úspechu.

Stuchlík (2008, 67) tvrdí, že: „aby tím mohol efektívne fungovať, potrebuje základnú orientáciu a rozlíšenie prospešného a žiaduceho chovania od neprospešného a nežiaduceho. Tím potrebuje nástroj na rozoznávanie dobra od zla.

Preto v definíciách tímu, hovoríme, že ide o skupinu osôb, ktorá mimo iných rozvíjajú spoločné normy a hodnoty. Ak chcete budovať efektívny tím, nemali by ste zabúdať práve na hodnoty a normy !

Obecne ale i firemne sa spomínajú normy a hodnoty týkajú sa nasledujúcich oblastí:

Adaptabilita: Ide o schopnosť prispôbiť sa novej situácií.

Autonómia: Normy týkajúce sa našej nezávislosti a samostatnosti. Koľko percent záležitosti smiem rozhodnúť sám, na koľko percent sa musím dotazovať a žiadať zvolenie, či schválenie.

Kooperácia: Normy vzťahujúce sa k spolupráci s druhými.

Tvorivosť: Ide o normy týkajúce sa generovania nových myšlienok, postupov, ideí a rozvíjania netradičných prístupov k problému. Každý tím/firma ma sadu noriem týkajúcich sa tvorivosti. Zdôrazňujem, že veľakrát ide o normy nepísané.

Rovnosť: Rovnosť práv, možností a povinností. Do tejto množiny patrí posolstvo o „držaní úst a kroku“, „rovných a rovnejších“. Normy okolo rovnosti/nerovnosti členov tímu bývajú dobre skrývané a utajované.

Úprimnosť a poctivosť: Normy vzťahujúce sa k tomu, nakoľko môže byť úprimný a pravdivý, otvorený a etický v pracovnom procese. Nakoľko musím klamať, kriviť sa, podlizovať sa atď. („Odkývaj im to, myslí si svoje a nerieš to.“)

Racionalita: Normy týkajúce sa logických princípov pri rozhodovaní. Vnášanie rozumových, racionálnych, ľavo-hemisférických princípov fungovania (SMART, dáta, čísla, normy, váhy, merania, percenta, Sigma Six, popisy procesov a podobne...) do života tímu pokladám za kľúčové. Ale pozor ! To neznamená, že by sme sa mali strániť a vyhýbať emóciám. Aspekt racionality sa vzťahuje i k rozumnosti prijímaných riešení.

Adaptabilita, autonómia, kooperácia, tvorivosť, rovnosť, úprimnosť a racionalita sú základnou oblasťou, ktorá nám normy upravuje a spravuje. (Stuchlík, 2008, 68-72).

Podľa Armstronga (2007, 251) k dosiahnutiu úspešnej tímovej spolupráce musia byť v skupinách/tímoch vykonávané nasledujúce pracovné a udržiavacie funkcie:

Úkol (pracovná funkcia) – iniciovanie, vyhľadávanie informácií, diagnostikovanie, hľadanie názorov, vyhodnocovanie, plnenie rozhodnutí.

Udržovanie – povzbudzovanie, prijímanie kompromisu, upokojuvanie, vyjasňovanie, zhrňovanie, vytváranie noriem.

Úlohou vedúceho alebo vedúcich skupiny je zabezpečiť, aby tieto funkcie fungovali efektívne. Skupiny bez vedúceho síce môžu pracovať, ale len za určitých špecifických okolností. Vedúci je takmer vždy podstatný – či už ide o vedúceho menovaného alebo o vedúceho, ktorý sa postavil do čela skupiny sám. Štýl používaný vedúcim ovplyvňuje spôsob fungovania skupiny. Ak je vedúci rešpektovaný, zvýši to súdržnosť skupiny a jej akcieschopnosť.

Nevhodný autoritatívny štýl vytvára napätie, rozmrzenosť a odpor. Príliš liberálny štýl znamená, že rešpekt k vedúcemu sa znižuje a skupina už nefunguje tak efektívne. (Armstrong, 2007, 251).

Ďalším predpokladom k efektívnej tímovej spolupráci je motivácia.

Forsyth (2009, 24) tvrdí, že: „ *dokonca i tie najlepšie výkony sa môžu zlepšiť !*“

Motivácia nie je len uistenie, že to, čo by sa malo stať, sa stane. Je to snaha o dokonalosť a jej dosiahnutie. Môžu prispieť všetky rôzne veci, od jedinečných vlastností personálu, ktorý si vyberiete, až po školenie, ktoré im dáte, ale motivácia môže byť tým finálnym špurtom, ktorý vytvára výnimočné výkony.

Tento aspekt stojí za zmienku a je jedným z tých, ktorý je násobený počtom zapojených pracovníkov. O koľko viac môže dosiahnuť tím s desiatimi alebo dvadsiatimi ľuďmi na viac, ktorí sa snaží, než môže dosiahnuť jeden manažér s dobrým úmyslom a snahou ? Naozaj, niekedy manažéri strávia veľmi veľa času úspornou pracou na dosiahnutie výsledkov, zatiaľ čo by bolo viac efektívnejšie venovať tento čas zvýšeniu produktivity svojho tímu, čo by sa ďaleko viac odrazilo na výsledkoch. (Forsyth, 2009, 24).

Pre určenie **optimálne veľkosti** neexistuje jednoznačný návod. Všeobecne platí, že tím by mal byť dostatočne veľký na to, aby dosiahol všetky kompetencie na splnenie stanovenej úlohy, ale pri tom by mal byť čo najmenší, lebo veľa členov znamená aj veľa komunikačných väzieb a tým aj viac potenciálnych interpersonálnych konfliktov.

(Dudinská, Jarab, Budaj, Španík, 2011, 124).

2.1.4 Disfunkčná tímová spolupráca – neúspešné tímy

Tímová spolupráca sa niekedy stretáva s organizačnou rezistenciou voči tímom, ktorá môže prameniť z 3 zdrojov:

1. **Z nedostatočného pochopenia konceptu tímovej práce.**
2. **Z osobnostných zábran voči zdieľaniu zodpovednosti.**
3. **Z neochoty organizácie niečo meniť.**

Toto môže mať za následok disfunkčnosť a neúspešnosť v tímoch. (Hayes, 2005, 180).

Hacman tvrdí, že proces zmeny môže narušovať niekoľko pascí, či „nástrah“, ktoré spoločnosti bránia prejsť na tímovú spoluprácu.

Patrí sem nátlak spoločnosti, ktorá chce jednať s členmi tímu ako s jednotlivcami, a nie ako s tímom, alebo prílišná, či nedostatočná kontrola tímu zo strany organizácie.

Výkon tímu môže byť znižovaný aj nedostatočnou autonómiou, príliš veľkým počtom členov v tíme, nedostačujúcou podporou tímu, oddanosťou, či zdrojov. Taktiež môžu chýbať hodnotiace systémy podporujúce súťaživosť a taktiež neschopnosť poskytnúť tímu spätnú väzbu, či oceniť ho. (Hayes, 2005, 180).

Maxwell (2009, 4) ktorý vo svojej publikácii sa zaoberá základnými 17mnástimi zákonmi tímovej práce zas poukazuje na neefektívnosť, disfunkčnosť a neúspešnosť v tíme, ktorá spočíva v tzv. **Zákone reťaze**.

Zákon reťaze by sa dal charakterizovať nasledujúcim stručným citátom:

„Sila tímu závisí od jeho najslabšieho článku.“

Ak tisíce vašich zamestnancov odvádzajú vynikajúcu prácu a len jeden z nich urobí chybný krok, otázka je, vadí to? Odpoveď znie jednoznačne ÁNO. Jedná nemenová spoločnosť za takúto chybu zaplatila 3 miliardy dolárov odškodného. Príčinou bol spomínaný Zákon reťaze.

Maxwell (2009, 4).

Ak ste vedúcim tímu, nemôžete ignorovať problémy, ktoré spôsobuje slabý článok. Pre rôzne druhy tímov sú vhodné rôzne riešenia. Ak je vaším tímom rodina, potom sa nedá slabých článkov jednoducho vzdať. Treba s láskou vychovávať a pomôcť im rásť, ale treba sa tiež snažiť minimalizovať škodu, ktorú môžu spôsobiť ostatným členom rodiny.

Ak je vašim tímom podnik, máte zodpovednosť voči vlastníkovi a akcionárom. Ak ste poskytli tréning, no úspech sa nedostavil, môže byť úplne v poriadku, keď sa daného človeka vzdáte. (Maxwell, 2009, 82).

Mnohí ľudia považujú „tuleňov“ (pozn. SEALs – americká námorná pechota, seal po anglicky znamená tuleň) za elitu medzi elitnou spoločnosťou síl špeciálnych operácií v americkej armáde.

Ich spolupráca je priam definíciou tímovej práce a jeden od druhého závisia do takej miery, akú väčšina ľudí nikdy nepochopí a nezažije. Závisí od toho ich prežitie. Preto si nemôžu dovoliť žiadne slabé stránky.

Možno nebudete nikdy čeliť takým tlakom ako „tulene“, môžete si však byť istý jedným: *„Sila tímu závisí od jeho najslabšieho článku.“* Nezáleží, v akom tíme ste, je to tak vždy. Hovorí o tom Zákon reťaze. (Maxwell, 2009, 80).

„Bez ohľadu na to, akej situácii čelíte, pamätajte si, že vaša zodpovednosť voči ľuďom je v nasledujúcom poradí:

1.voči organizácii

2.voči tímu

3. voči jednotlivcom.

Vaše vlastné záujmy a pohodlie sú na poslednom mieste.“ (Maxwell, 2009, 82).

Armstrong (2007, 253-254) uvádza charakteristické rysy, ktoré sú trochu idealistické. Tímy takto nepracujú. Z hľadiska efektívneho fungovania môžu zlyhať nasledujúcimi spôsobmi:

- Atmosféra môže byť neprirodzená a preformalizovaná. Bud' sa príliš často vedú diskusie, ktoré nevedú k ničomu, alebo diskusie bránia dominantní členovia tímu.
- Členovia tímu v skutočnosti nevedia, čo majú robiť, a nepoznajú ciele a štandardy, ktorých plnenie sa od nich očakáva.
- Ľudia sa navzájom nenaslúchajú.
- Častý je nesúhlas a väčšinou súvisí skôr s osobnosťou alebo s odlišným názorom ako s rozumnou diskusiou o alternatívnych hľadiskách.
- Rozhodnutia nie sú prijaté spoločne členmi tímu.
- Existujú dôkazy o otvorených osobných útokoch alebo o skrytom osobnom nepriateľstve.
- Ľudia nepocitujú slobodu k vyjadrovaniu svojich názorov.
- Jednotliví členovia tímu sa vyhýbajú práci alebo im to je umožňované a nechávajú ostatných

pracovať za seba.

- V tom, ako členovia tímu pracujú, je málo flexibility – ľudia majú sklon využívať len určitý okruh svojich zručností alebo vykonávať iba určitý druh úloh a existuje málo dôkazov o viacborovosti.
- Vedúci tímu ovláda tím, viac pozornosti sa venuje tomu, kto riadi a kontroluje, ako vlastnému vykonávaniu práce.
- Tím určuje svoje vlastné štandardy a normy, ktoré nemusia byť v súlade so štandardami a normami organizácie.

2.2 Rola

Pojem rola ma širokú škálu použitia.

Keď ľudia musia čeliť nejakej situácii, napríklad vykonávanie práce, potom hrajú určitú rolu, aby túto situáciu zvládli. To sa niekedy nazýva „model situácie – jednanie“.

Armstrong (2007, 217) spomína vo svojej publikácii definíciu „rola“ podľa Chella (1985), tento model ukazuje, že „osoba musí v danej situácii jednať: zvládanie situácie sa riadi pravidlami, a to, ako sa nejaká osoba chová, je často predpisované týmito spoločnosťou prijatými pravidlami. Daná osoba, aby v určitej situácii fungovala efektívne, tak na seba berie odpovedajúcu rolu.“

Podľa Stuchlíka (2008, 19) „Rola nám hovorí: „Takto by si sa mal chovať. Toto sa od teba očakáva. Iba takéto, či onaké chovanie bude prijaté.“ Rola je teda akýsi model chovania, ktorý nám umožňuje orientovať sa v tlupe.“

Podľa psychologického slovníka je „rola“ termín, vzťahujúci sa k niekoľko významovým rovinám (dramatická, sociálno – psychologická, sociologická, obecné komunikačná), v ktorej je nerovnako vymedzovaný.

V (sociálnej) psychológii a v sociológii je z pravidla používaný ako synonymum sociálna rola. Termín „sociálna rola“ definuje rolu ako: „úhrn očakávaní (niekoho) vzhľadom k určitej pozícii držiteľa“ a pričleňujú ju ku vzťahovej skupine. Postupne sa spája s rolou správanie, ktoré je očakávané v určitej situácii.

Príkladom najčastejšie sa vyskytujúceho poňatia a vymedzenia sociálnej role je definícia: „Sociálna rola je očakávané chovanie, spojené so sociálnou pozíciou.“ (Geist, 2000, 249).

Zo sociologického hľadiska je rola významný pojem pre definovanie sociálnej identity ľudí. Pojem najviac viazaný na rolu je pojem štatútu alebo sociálnej pozície.

Očakávania role sú činnosti očakávané od tých, ktorí zaujímajú nejakú pozíciu o ktorej sa súdi, že bola v tom zmysle socializovaná.

K výkonu nejakej role musí byť subjekt informovaný o právach a povinnostiach pozície, ktorú zaujíma. Očakávanie môže špecifikovať náležité chovanie striktným spôsobom alebo byť proste pokynom, ktorý ponúka aktérovi možnosť hrať voľne svoju pozíciu. Tieto variácie sú funkciou sankcií, istoty a konsenzu, týkajúceho sa očakávania. (Boudon, Besnard, Cherkaoui, Lécuyer, 2004, 170 – 171).

Pokiaľ ide o prácu, potom termín „rola“ charakterizujú úlohu, ktorú musí jedinec hrať pri plnení požiadavkou svojej práce. Role vyjadrujú vtedy špecifické formy chovania potrebného k vykonávaniu určitej úlohy samotnej. Tieto definície sa môžu odvolávať na širokú škálu charakteristík chovania, najmä pokiaľ ide o spoluprácu s inými ľuďmi, a o štýly riadenia, či vedenia. Možno potom rozlišovať medzi popisom pracovného miesta, ktorý je proste zoznamom hlavných úloh, ktoré musí jedinec plniť, a charakteristickou rolou, ktorá sa viac sústreďuje na aspekty chovania pri práci a na výsledky, ktoré sa od jedinca v tejto role očakávajú.

Pojem rola zdôrazňuje skutočnosť, že ľudia pri práci v nejakom zmysle vždycky hrajú určitú rolu, nerecituju len riadky textu, ale interpretujú ich na základe svojho vlastného vnímania toho, ako by sa mali chovať vo vzťahu k súvislostiam, v ktorých pracujú, a najmä potom s ohľadom na svoje vzájomné pôsobenie a vzťahy s ostatnými ľuďmi. (Armstrong, 2007, 217).

2.2.1 Tímové role

Každý jednotlivec je jedinečný. Jednotlivci nájdu uplatnenie v efektívnych tímoch hlavne pre svoje skúsenosti, zručnosti a vedomosti, ktorými prispievajú k plneniu tímových cieľov a úloh.

Plnenie týchto funkčných rolí musí byť v efektívnom tíme sprevádzané plnením tímových rolí, založených na osobnosti každého jednotlivca. (Dudinská, Jarab, Budaj, Španík, 2011, 126).

Úlohy, ktoré ľudia hrajú pri vykonávaní svojich prác – ich roli – sa vyvíjajú behom času tak, ako do nich ľudia vrastajú a spolu s nimi rastú, a ako postupne zmeny sa prejavujú v rozsahu, šírke práce a v miere slobody konania. Tímové role sa rozvíjajú tak, ako sa rozvíjajú ľudia v týchto rolách, ako títo ľudia reagujú na príležitosti a meniace sa požiadavky a získavajú nové zručnosti a rozvíjajú svoje schopnosti.

Vytváranie roli je nepretržitý, plynulý proces, ku ktorému dochádza behom každodennej práce, a je to teda záležitosť medzi manažérmi a členmi ich tímov. Zahrňuje uzatváranie dohôd o hlavných oblastiach výsledkov a požiadavkách na schopnosti tak, ako sa postupne objavujú. Keď sa tieto veci menia, a tomu tak pravdepodobne bude u všetkých prác, s výnimkou tých najrutinnejších, je žiaduce dosiahnuť vzájomné porozumenie, týkajúce sa nových očakávaní.

Dôraz by mal byť kladený na flexibilitu role – poskytovať ľuďom možnosť vytvárať svoje, zlepšovaním a rozširovaním využívania svojich znalosti a schopnosti.

Je nevyhnutné, aby si manažéri, vedúci tímov a vôbec pracovníci osvojili znalosti, ako v rámci riadenia pracovného výkonu definovať role. (Armstrong, 2007, 283).

Keďže každá určitá tímová rola pozostáva z určitých **zručnosti, schopností, znalosti** ale i **životných zručnosti (tzv. Life skills)**, je treba si zadefinovať podľa slovníka pojmov aký je medzi nimi základný rozdiel.

Duda (2008, 124) charakterizuje **zručnosti**, ako spôsobilosť človeka, osobnostné dispozície umožňujúce predvádzať určité ustálené činnosti optimálnym spôsobom. Pracovné zručnosti sú schopnosť úspešne vykonávať pracovné úkony efektívne a zo schopnosťou adekvátne reagovať na meniace sa podmienky.

Zručnosti sa líšia od **schopností**, ktoré vyjadrujú iba potenciálne možnosti človeka, ktoré sa môžu, ale aj nemusia uplatniť. Všetky zručnosti sú rozvíjané nácvikom a tréningom.

Znalosti sú osvojený súhrn teoretických poznatkov, predstáv, pojmov a teórií nabitých zámerným i nezámerným učením, praktickými činnosťami.

O **Životné zručnosti (tzv. Life skills)** ide vtedy ak sa jedná o súhrn zručností, ktoré sú späté s tímovosťou, kreativitou a komunikatívnosťou. Možno ich označovať ako kľúčové zručností a rozumie sa nimi schopnosť komunikácie, schopnosť učiť sa, práca v tíme, riešenie problémov, práca s informačnými technológiami.(Duda, 2008, 125).

Armstrong a Stephensová (2008, 28) tvrdia: „že úspešný tím a efektívna tímová spolupráca sa nezaobíde bez svojho „lídra“, ktorý ma za hlavnú úlohu viesť tím.“

„**Líder**“ musí plniť tri základné role v tíme:

1. Definovať úkol – musí zabezpečiť, aby bolo skupine z cela jasné, čo sa od nich očakáva.

2. Plniť úkol – to znamená naplňovať to, prečo skupina vlastne existuje. Lídri zaisťujú, aby bol naplnený účel skupiny. Pokiaľ tomu tak nie je, je výsledkom frustrácia, disharmónia, kritika a možno i rozpad skupiny/tímu.

3. Udržovať efektívne vzťahy – medzi sebou a členmi skupiny a medzi ľuďmi v skupine. Tieto vzťahy sú efektívne, ak prispievajú k splneniu úkolu. Možno je členiť na tie, ktoré sa týkajú tímu, jeho morálky a vedomia spoločného účelu, na tie, ktoré sa týkajú jedincov a toho, ako sú motivovaní. (Armstrong, Stephens, 2008, 28).

Predpokladov pre vedenie ľudí, je mnoho. Mohli by sme ich vymenovať viac.

4 hlavné a základné oblasti predpokladov pre vedenie ľudí:

- 1, Znalosť seba samého.
- 2, Znalosť zamestnancov a porozumieť im.
- 3, Znalosti a zručnosti v užívaní manažérskych metód a postupov.
- 4, Chovanie manažéra, ktoré by odpovedalo situácií. (Blaha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, 98).

2.2.2 Klasifikácia tímových rolí

Poznáme mnoho klasifikácií tímových rolí. Jedna z tých najznámejších a najpoužívanejších je od R. Mereditha Belbina.

R. M. Belbin v roku 1993 identifikoval deväť dôležitých tímových rolí. Podľa jeho výskumu skoro všetci pracovníci (až 90%) sú schopní plniť aspoň jednu z tímových rolí, niektorí sú schopní plniť aj niekoľko rolí naraz.

„Každý typ prináša do tímu isté silné stránky a je pravdepodobné, že každý typ bude mať aj slabé stránky, že sa v určitých činnostiach nebude cítiť dobre a nebude v nich efektívny.“ Táto jeho neefektívnosť môže byť v dobre fungujúcom tíme vykrytá iným členom tímu.

Každý tím má väčšiu pravdepodobnosť byť efektívny, ak má vyvážené tímové roly svojich členov, a ak umožní a podporuje zapojenie každej tímovej roly v správnej fáze plnenia tímovej úlohy. Tím a hlavne jeho manažér musia poznať silné a slabé stránky jednotlivých členov a citlivo zvládnuť harmonizáciu vzťahov, vytvárať atmosféru dôvery a otvorenosti založenú na rešpektovaní príspevku každého člena tímu do plnenia funkčných a tímových rolí. (Dudinská, Jarab, Budaj, Španík, 2011, 126).

Vzťah medzi **formálnym popisáním role** a zadanými rolami v popisu práce **M. Belbina**.

Formálny popis role nám hovorí, **ČO** bude daná osoba vykonávať a za akých **podmienok**. M. Belbin hovorí **AKO** tu hru budem hrať. Všimá si väčších drobností.

V známom seriáli Nemocnica na okraji mesta vlastne všetci lekári naplnili formálne popisanie role. Ale celá dynamika príbehu stojí a padá práve na tých belbinovských nuanciách. (Stuchlík, 2008, 38).

Tabuľka č.1: Charakteristika 9 tímových rolí od M. Belbina.

Rola a jej popis – prínos tímovej role	Prípustné slabé stránky
<p>1. Inovátor: Tvoriaci, nápaditý a nekonvenční. Rieši ťažké problémy.</p>	<p>Nezaoberá sa detailmi. Je natoľko zaujatý svojimi úlohami, že občas ne je schopný efektívnej komunikácie.</p>
<p>2. Vyhľadávač: Nadšený a komunikatívny extrovert. Hľadá vhodné príležitosti. Rozvíja kontakty.</p>	<p>Príliš veľký optimista. Ako náhle pominie počiatočné nadšenie stráca záujem.</p>
<p>3. Koordinátor: Vyzretý, sebaistý a schopný vedúci. Objasňuje ciele, podporuje rozhodovania a ovláda delegovanie zodpovednosti.</p>	<p>Má sklony s ostatnými manipulovať. Vlastnú prácu občas prenáša na druhé.</p>
<p>4. Formovač/ Usmerňovač: Inšpirujúci, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práca pod tlakom. Má energiu a odvahu prekonávať prekážky.</p>	<p>Má sklony provokovať. Zraňuje city ostatných.</p>
<p>5. Vyhodnocovateľ: Je schopný trpezlivo pohľadu na vec, premýšľa do hĺbky. Dokáže zhodnotiť všetky varianty, má presný úsudok.</p>	<p>Chýba mu pribojnosť a schopnosť podnecovania ostatných. Býva príliš kritický.</p>
<p>6. Tímový pracovník: Kooperatívny, mierny, vnímavý a diplomatický. Dokáže naslúchať, je konštruktívny a urovnáva spory.</p>	<p>V kľúčových situáciách je nerozhodný. Ľahko sa nechá ovplyvniť.</p>
<p>7. Realizátor: Disciplinovaný, spoľahlivý, konzervatívny a výkonný. Myšlienky a nápady privádza v život.</p>	<p>Je do určitej miery nepružný. Na nové možnosti reaguje pomaly.</p>
<p>8. Dokončovateľ: Starostlivý, svedomitý, snaživý. Patriaci po chybách a opomenutiach ostatných.</p>	<p>Má sklony k prehnanej úzkostlivosti. Neochotne deleguje zodpovednosť na druhých. Býva puntičkár.</p>

<p>9. Špecialista: Cieľavedomý, iniciatívny a oddaný svojej práci. Má výnimočné vedomosti a zručnosti.</p>	<p>Prispieva k práci tímu iba v úzko vymedzenej oblasti. Zakladá si na odborných stránkach problému. Občas nedokáže vidieť „celkový obraz“.</p>
---	---

(Belbin, 2012, 25).

Tabuľka č. 2: Podrobnejšia charakteristika tímových rolí podľa R.M. Belbina.

Tímová role	Príspevky do tímu	Možné slabiny
<p>1. Inovátor (Tvorca)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tvorivý s predstavivosťou a neortodoxný - Inovácie - Zdroj pôvodných myšlienok tímu 	<ul style="list-style-type: none"> - Slabý v komunikačných zručnostiach - Ľahko zmätený - Môže sa zapáliť pre pôvodné myšlienky
<p>2. Vyhľadávač (Odhaľovač zdrojov)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diplomát s mnohými kontaktmi - Improvizuje, objavuje možnosti - Nadšený a komunikatívny 	<ul style="list-style-type: none"> - Stráca záujem pri poklese nadšenia - Skáče z jednej úlohy do druhej - Potrebuje viac tlaku, než je obvyklé
<p>3. Koordinátor</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vyjasňuje ciele, dobrý predseda - Podporuje prijímanie rozhodnutí - Dobrý komunikátor, spoločenský vodca 	<ul style="list-style-type: none"> - Môže sa javiť ako manipulátor - Má sklony nechať prácu na iných - Môže ťažiť z celkových výsledkov
<p>4. Formovač (Formovateľ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zameraný na úlohu, prináša ťah do tímu - Uskutoční veci, vyvíja tlak - Dynamický, iniciatívny a vyzývajúci 	<ul style="list-style-type: none"> - Ľahko sa dá vyprovokovať alebo je frustrovaný - Je impulzívny a netrpezlivý - Netoleruje povrchnosť

5. Vyhodnocovateľ (Pozorovateľ – hodnotiteľ)	<ul style="list-style-type: none"> - Ponúka triezve kritické analýzy - Má bystrý strategický pohľad - Odhaduje presne, vidia všetky možnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Chýba mu ťah a inšpirácia - Chýba mu vrelosť a predstavivosť - Mrzutosťou môže znížiť morálku
6. Tímový pracovník	<ul style="list-style-type: none"> - Napomáha harmónii v tíme, rozptyľuje trenice - Načúva, stavia na myšlienkach iných - Citlivý, ale jemne asertívny 	<ul style="list-style-type: none"> - Nerozhodný v kritických situáciách - Môže sa vyhýbať konfrontáciám - Môže sa vyhýbať zodpovednosti
7. Realizátor	<ul style="list-style-type: none"> - Premietne myšlienky do praktických krokov - Premietne rozhodnutia do manažovateľných úloh - Vnesie určité postupy do aktivít tímu 	<ul style="list-style-type: none"> - Trochu nepružný - Nemá rád nadnesené myšlienky - Je zmätený častou zmenou plánu
8. Dokončovateľ (Finišér)	<ul style="list-style-type: none"> - Usilovný a svedomitý - Snaží sa dokončiť úlohu - Dochvilný 	<ul style="list-style-type: none"> - Uzavretý so sklonsmi k obavám - Neochota k delegovaniu - Neznáša operatívnosť iných
9. Špecialista	<ul style="list-style-type: none"> - Poskytuje zriedkavé zručnosti a vedomosti - Sústredený a priamo uvažujúci - Samostatný a zasvätený do vecí 	<ul style="list-style-type: none"> - Prispieva iba v úzkom zábere - Často nevidí veci v celistvosti - Často má slabiny v komunikácií

(Dudinská, Jarab, Budaj, Španík, 2011, 127).

„Testovanie Belbinových tímových rolí v praxi ukázalo, že úspešné „vít'azné“ tímy majú dobrého koordinátora, silného plánovača, rozsah mentálnych schopností, rozsah osobnostných atribútov, vhodný prienik medzi atribútmi členov a zodpovednosťami v tíme a rovnováhu rolí.“ (Dudinská, Jarab, Budaj, Španík, 2011, 128).

Belbinové použitie znakových charakteristík má aj svojich odporcov, ktorí kritizujú najmä z týchto dôvodov:

- Priradenie osôb ku konkrétnym rolám môže viesť k obmedzujúcim očakávaniam, že osoby budú hrať len tieto roly, a že ich budú hrať trvalo.
- Rôzni ľudia hrajú rovnaké roly rôzne, takže bude existovať nekonzistencia medzi tímami.
- Priradenie tímovej roly môže viesť k zrieknutiu sa zodpovednosti za roly „ktoré nie sú moje“.
- Celý rad osobnostných rysov nepredstavuje stále vlastnosti, ale dajú sa naučiť (napr. empatia, systémové alebo kreatívne myslenie a podobne).
- Belbinov pohľad na tímy je príliš „vnútorne orientovaný“, existuje obvykle širšie prostredie organizácie, ktoré pravdepodobne ovplyvňuje zloženie tímu, povahu jeho úloh a spôsobu dosiahnutia týchto úloh.
- Existuje situácia, pri ktorých je rôzny stupeň poznania problému a znalosti jeho riešenia, v každej nožnej vzniknutej situácii budú pravdepodobne odlišné požiadavky na zloženie tímu. (Dudinská, Jarab, Budaj, Španík, 2011, 128).

Armstrong (2007, 254) spomína vo svojej publikácii ďalšie alternatívne klasifikácie vytvorené Margerisonom a McCannonom (1986). Tvorí ju 8 rolí:

Tabuľka č.3: Alternatívna klasifikácia (Margerison a McCann).

<p>Spravodajca – Poradca: zhromažďuje informácie a vyjadruje sa v jednoducho zrozumiteľnej podobe.</p>
<p>Tvorca – Inovátor: rád premýšľa o nových náadoch a spôsoboch vykonávanej práce.</p>
<p>Prieskumník – Predkladateľ: preberá nápady a predkladá ich ostatným.</p>
<p>Hodnotiteľ – Rozvíjač: preberá nápady a upravuje ich tak, aby fungovali v praxi.</p>
<p>Iniciátor – Organizátor: stará sa o to, aby sa urobilo, čo sa urobiť má, kladie dôraz na ciele, termíny a rozpočty.</p>
<p>Osoba robíaca závery – Producent: zostavuje plány a systémy štandardov tak, aby sa zabezpečilo splnenie úloh.</p>
<p>Kontrolór – Inšpektor: sústreduje sa na detaily a na dodržiavanie pravidiel a smerníc.</p>
<p>Podporovateľ- Udržievateľ: vedie a pomáha pri plnení štandardov.</p>

„Podľa Margerisona a McCanna potrebuje vyvážený tím členov schopných vykonávať každú z týchto ôsmich rolí.“ Armstrong(2007, 254).

3 CIEĽ PRÁCE

Hlavný cieľ:

Cieľom bakalárskej práce je analyzovať profil študenta oboru rekreologie a jeho predpoklady pre efektívnu tímovú spoluprácu na základe výsledkov z Belbin testu – test tímových rolí.

Čiastkové ciele:

- Objasniť základné pojmy súvisiace s efektívnou tímovou spoluprácou a tímovými rolami
- Vytvoriť dotazník (Belbin test – test tímových rolí) s doplňujúcimi otázkami pre bližšie určenie špecifikácie respondentov. (pohlavie, vek, ročník, forma štúdia atď'...)
- Vyhodnotiť osobitne každý jednotlivý profil študenta na základe Belbin testu (test tímových rolí) a výsledky jednotlivcov zaradiť k príslušným ročníkom
- Rozanalyzovať na základe výsledných tímových rolí celkové profily študentov oboru rekreologie podľa jednotlivých ročníkov: 1. - 5. ročník, absolventi
- Na základe najčastejších výsledných tímových rolí 1. – 5. ročníka a absolventských ročníkov vytvoriť celkový univerzálny profil študenta oboru rekreologie.

4 METÓDY PRÁCE

V prvej časti s názvom „Syntéza poznatkov“ som využíval najmä knižné zdroje z knižnice a články z databázových systémov. Snažil som obmedziť na minimum používanie internetových stránok ako zdroj primárnych informácií.

Najdôležitejšou časťou mojej bakalárskej práce bolo finálne dotazníkové šetrenie, ktoré pozostávalo z obecných otázok a z Belbin testovania. Zvolil som českú verziu Belbin testu, ktorý som našiel v knižnej publikácii od Františka Bělohávka: Jak vést svůj tým. Bělohávek (2008, 24-25).

Česká verzia mi ušetrila veľa času z jednoduchého dôvodu, že som sa nemusel zapodievať s dodatočným jazykovým prekladom. Celý test je priložený v časti „Prílohy“, Príloha č. 1 – Dotazník (Belbin test tabuľka č. 6 – 12) + obecné otázky). Test obsahoval uzatvorené otázky, z ktorých si testujúci musel jednu vybrať respektíve zaškrtnúť krížikom. Prvá časť otázok bola dopĺňujúca aby nám lepšie a bližšie špecifikovala respondentov.

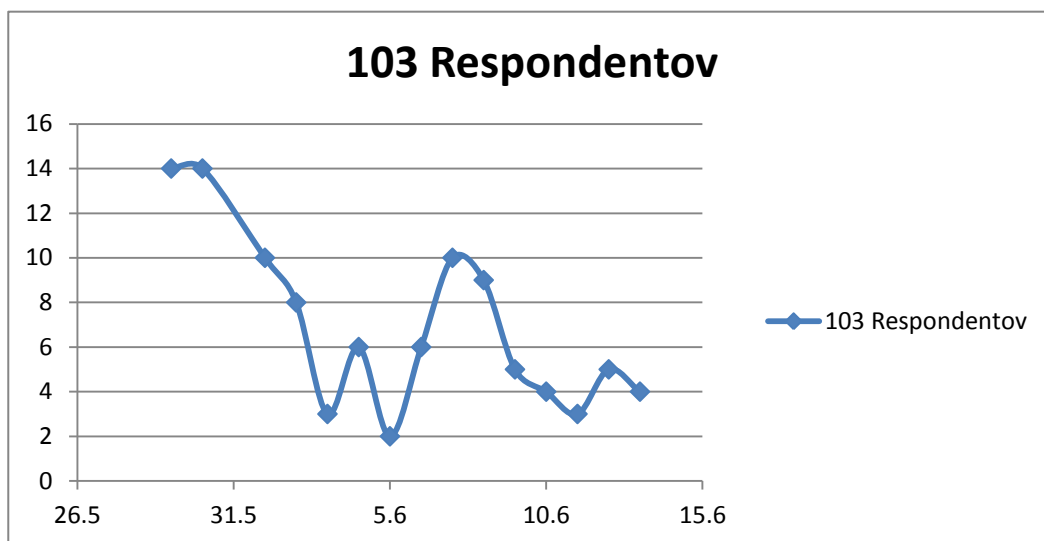
Pri získaní informácie, ktorá by nám určila bližšie na porovnanie celkový počet študentov študujúcich obor rekreologie v akademickom roku 2012/2012 v prezenčnej ale i kombinovanej forme na Univerzite Palackého v Olomouci sa mi bohužiaľ nedostala spätná odpoveď zo študijného oddelenie Fakulty telesnej kultúry a športu .

K vytvoreniu elektronického dotazníka som použil službu od firmy Google – formulár. Pre jeho šírenie som zvolil elektronickú formu (email, sociálna sieť Facebook).

Na sociálne sieti Facebook som prostredníctvom skupiny s názvom „REKRE“, ktorá slúži ako „komunikačný kanál“ pre všetky ročníky ale i absolventov oboru rekreologie oslovil priamo 244 ľudí. Ďalších 41 ľudí som oslovil prostredníctvom osobných kontaktov vedúcej bakalárskej práce Ing. Lenky Bartkovej, išlo predovšetkým o absolventov. Spoločne to činí okolo 285 potencionálnych respondentov.

Celkovo som zaznamenal 103 odpovedí za predom stanovené výskumné obdobie – 15 dní. Na nasledujúcom grafe je znázornený priebeh a počet odpovedí v jednotlivých dňoch.

Graf č.1: Počet Respondentov



Vodorovná os nám vyjadruje časové obdobie priebehu dotazníka. Dotazovanie bolo uskutočnené v období od 29.5 – 13.6.2013 (15 dní). Zvislá os nám zachytáva počet odpovedí zaznamenaných v priebehu každého jedného dňa.

Každú otázku z Belbin testu v (Príloha č.1), som neskôr musel osobitne, ručne vyhodnocovať podľa Tabuľky č. 4. Na základe zaznamenaných odpovedí k jednotlivým otázkam som priradil potrebné body. Na záver každej analýzy a vyhodnocovania Belbin testu som mohol vyhodnotiť 2-4 najčastejšie optimálne tímové role u jednotlivých študentov z každého ročníka. Vyhodnocoval som role podľa Tabuľky č.5, ktoré spadali pod optimálnu rolu. Tímová rola musela obsahovať súčet 10 – 14 bodov.

Vyhodnotenie Belbin testu – test tímových rolí

1. Pridelíme odpovediam body:

- Odpoveď **nie** je hodnotená **0** bodmi.
- Odpoveď **zčasti** je hodnotená **1** bodom.
- Odpoveď **áno** je hodnotená **2** bodmi.

2. Vpíšeme body do tabuľky a spočítame riadky:

Tabuľka č. 4

A	B	C	D	E	R	G	Súčet	Rola
1.	10.	19.	28.	37.	46.	55.		1. Inovátor
2.	11.	20.	29.	38.	47.	56.		2. Vyhľadávač
3.	12.	21.	30.	39.	48.	57.		3. Koordinátor
4.	13.	22.	31.	40.	49.	58.		4. Formovač
5.	14.	23.	32.	41.	50.	59.		5. Vyhodnocovateľ
6.	15.	24.	33.	42.	51.	60.		6. Tímový pracovník
7.	16.	25.	34.	43.	52.	61.		7. Realizátor
8.	17.	26.	35.	44.	53.	62.		8. Dokončovateľ
9.	18.	27.	36.	45.	54.	63.		9. Špecialista

Bělohávek (2008, 22).

3. Vynesieme výsledky pre každú rolu podľa nasledujúceho grafu:

Tabuľka č.5

Rola:	Nevhodná rola	Prijateľná rola	Optimálna rola
1. Inovátor	0 - 4 body	5 – 9 bodov	10 – 14 bodov
2. Vyhľadávač	0 - 4 body	5 – 9 bodov	10 – 14 bodov
3. Koordinátor	0 - 4 body	5 – 9 bodov	10 – 14 bodov
4. Formovač	0 - 4 body	5 – 9 bodov	10 – 14 bodov
5. Vyhodnocovateľ	0 - 4 body	5 – 9 bodov	10 – 14 bodov
6. Tímový pracovník	0 - 4 body	5 – 9 bodov	10 – 14 bodov
7. Realizátor	0 - 4 body	5 – 9 bodov	10 – 14 bodov
8. Dokončovateľ	0 - 4 body	5 – 9 bodov	10 – 14 bodov
9. Špecialista	0 - 4 body	5 – 9 bodov	10 – 14 bodov

Bělohávek (2008, 23).

Matematicko – štatistické spracovanie dát

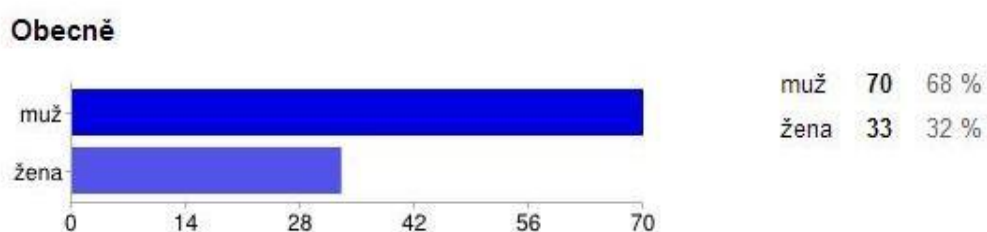
Na základe vyhodnotenia každého Belbin testu a doplňujúcich obecných otázok som mohol svoje výsledky preniesť do finálnych Grafov č. 8. – 14., ktoré nájdeme v časti „Výsledky“.

5 VÝSLEDKY

Obecná otázka č. 1

Tvoje Pohlaví? muž / žena

Otázka nám bližšie určuje pohlavie respondentov. Z grafu vyplýva, že sa jednoznačne zúčastnilo viacej mužov ako žien.

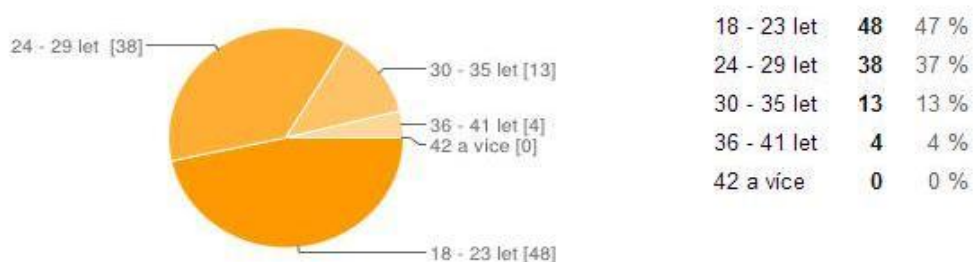


Graf č.2: Pohlavie

Obecná otázka č. 2

Věk? 18-23 let / 24-29 let / 30-35 let / 42 a více let?

Otázka nám slúži k približnému určeniu veku respondentov. Výsledky nám ukazujú, že najviac dotazovaných bolo z kategórie 18-23 ročných, takmer polovica. Dotazníka sa zúčastnili aj 4 respondenti vo vekovej kategórii 36-41 rokov. Predpokladá sa, že ide buď to o absolventov alebo študentov kombinovanej formy.

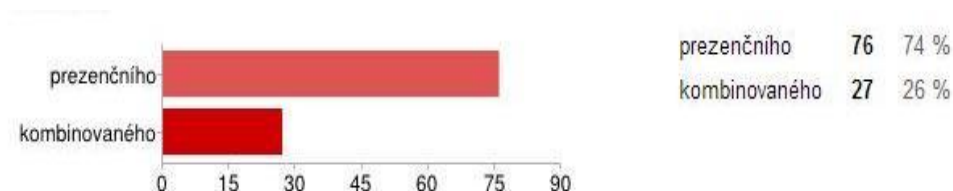


Graf č. 3: Vek

Obecná otázka č. 3

Jsem / byl jsem studentem formy studia? prezenčního / kombinovaného?

Otázka nám rozděluje studentov, absolventov podľa toho akou formou študujú/študovali. Vo výslednom grafe dominuje prezenčná forma štúdia.



Graf č.4: Forma štúdia

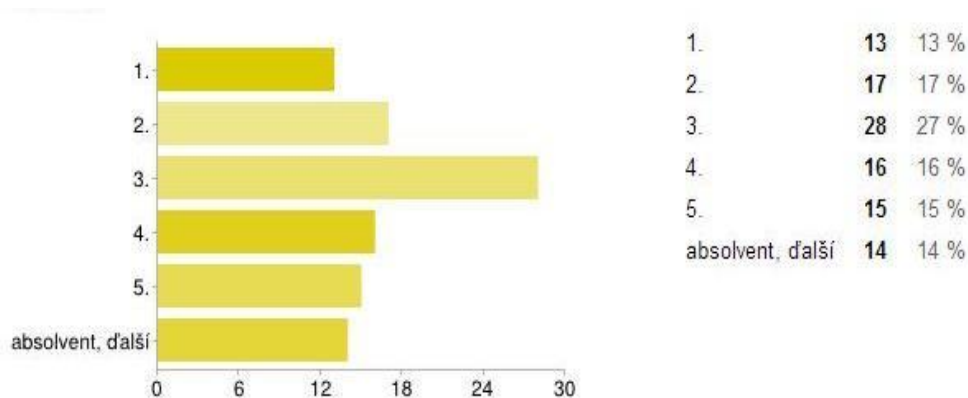
Obecná otázka č. 4

Jsem studentem ročníku? 1. / 2. / 3. / 4. / 5 / absolvent, další

Výsledný graf nám dokazuje, že výskumu sa zúčastnil každý ročník vrátane absolventského, čo je veľmi dôležité pri vytvorení finálneho univerzálneho profilu študenta oboru rekreologie s najčastejšími tímovými rolami. Pred vytvorením dotazníka a oslovovaním študentov jednotlivých ročníkov som si dal menší cieľ a to, aby z každého ročníka bolo minimálne 10 respondentov. Cieľ som splnil a v niektorých prípadoch aj prekročil počtom, čo nám o to viac zjednoduší vytvorenie celkového univerzálneho profilu.

Dominantný výsledok má 3 ročník, čo sa dalo predpokladať vzhľadom na to, že ide o spolužiakov, ktorých som oslovoval, či už priamo pri osobnom kontakte alebo písomnou formou v súkromných správach na sociálnych sieťach.

Veľkú úlohu pri výskumnej časti a šírení dotazníka pre absolventské ročníky zohrala moja vedúca práce Ing. Lenka Bartková, ktorá využila svoje osobné kontakty a preposlala odkaz na dotazník už bývalým študentom, absolventom oboru rekreologie.



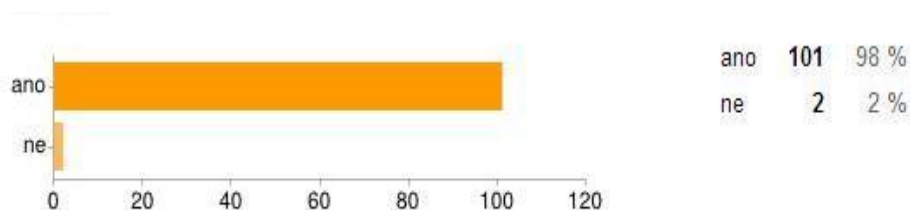
Graf č.5: Ročník

Obecná otázka č. 5

Uvítal bys v rámci svojho štúdia na FTK UP Olomouc více předmětů, které by byly účelově vedeny na práci v týmu, řešení společných problémů a projektů v týmu, a které by ti mohly pomoci zlepšit tvé osobní předpoklady pro efektivní týmovou spolupráci v tvém budoucím povolání ? ano / ne

Otázka bola umiestnená na konci testu po časti s otázkami smerujúcimi k tímovým rolám a situáciám. Otázka nám slúži na zistenie aký by bol záujem zo strany študentov a absolventov pri rozšírení svojho štúdia o praktické študijné predmety, ktoré by boli úkolovo vedené k rozširovaniu a sebarealizácii na prácu v tíme, a ktoré by zlepšili ďalšie osobnostné predpoklady z tejto oblasti.

Výsledok je jednoznačný takmer 100%. Až 101 zo 103 oslovených respondentov by privítalo takúto zmenu a oživenie v rámci svojho štúdia na FTK UP Olomouc.

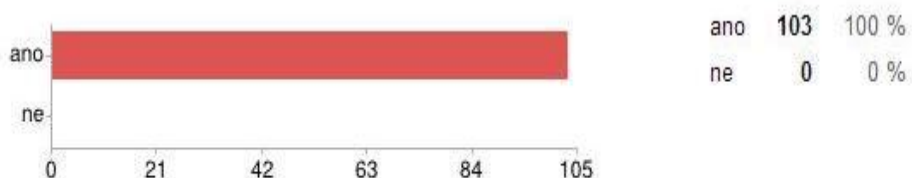


Graf č.6: Záujem o inováciu a nové predmety na tímovú spoluprácu na FTK UP Olomouc

Obecná otázka č. 6

Souhlasím se zpracováním mých odpovědí pro potřeby Bc. práce? ano / ne

Táto otázka má doplňujúci a formálny charakter. Všetci, ktorí sa podieľali na testovaní súhlasili so spracovaním výsledkov testu/dotazníka pre potreby tejto bakalárskej práce.



Graf č.7: Súhlas so spracovaním výsledkov

Výsledné profily na základe testu tímových rolí – Belbin test

Poznámka:

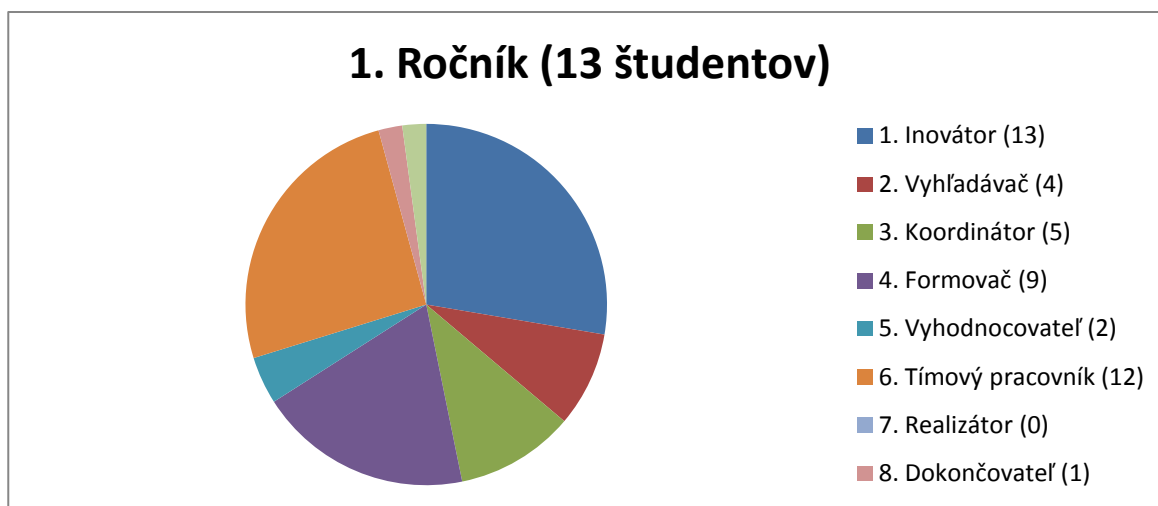
Každý jednotlivec pozostáva z kombinácie 2 - 4 najčastejších výsledných tímových rolí. Niektorí môžu zastávať len 1 - 2 role a niektorí môžu dokonca súčasne 4 - 5 tímových rolí v jednej osobe.

Čím jednotlivec zastáva viac tímových rolí, tým sa stáva univerzálnejší, všestrannejší a zároveň flexibilnejší. Neexistuje prípad, že niektorí súčasne zastávajú všetkých 9 rolí a to z dôvodu, že niektoré sa navzájom negujú a ide o pravý opak.

Pre 1. ročník sú podľa testovania najčastejšie nasledujúce kombinácie tímových rolí:

Top: 1. Inovátor 2. Tímový pracovník 3. Formovač 4. Koordinátor

Ďalšie: 5. Vyhľadávač 6. Vyhodnocovateľ 7. Dokončovateľ 8. Špecialista

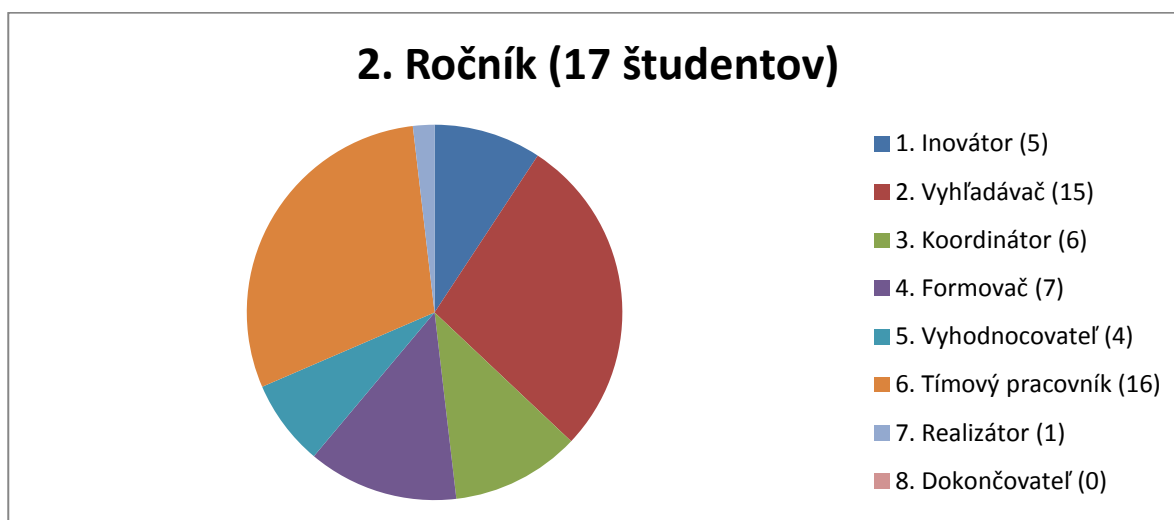


Graf č.8: Výsledný profil na základe Belbin testu, optimálne tímové role pre 1. ročník.

Pre 2. ročník sú podľa testovania najčastejšie nasledujúce kombinácie tímových rolí:

Top: 1. Tímový pracovník 2. Vyhľadávač 3. Formovač 4. Koordinátor

Ďalšie: 5. Inovátor 6. Vyhodnocovateľ 7. Realizátor

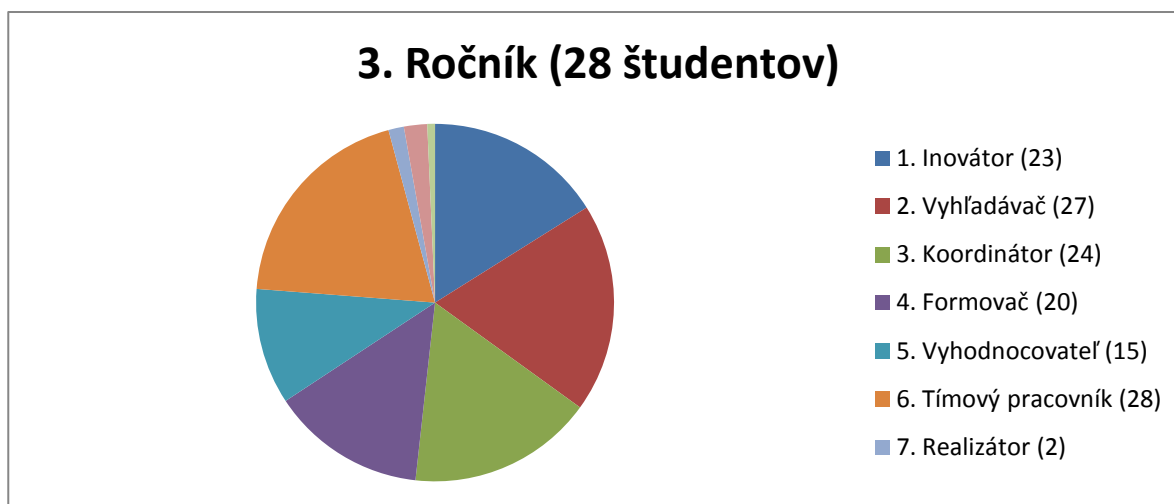


Graf č.9: Výsledný profil na základe Belbin testu, optimálne tímové role pre 2. ročník.

Pre 3. ročník sú podľa testovania najčastejšie nasledujúce kombinácie tímových rolí:

Top: 1. Tímový pracovník 2. Vyhľadávač 3. Koordinátor 4. Inovátor

Ďalšie: 5. Formovač 6. Dokončovateľ 7. Realizátor

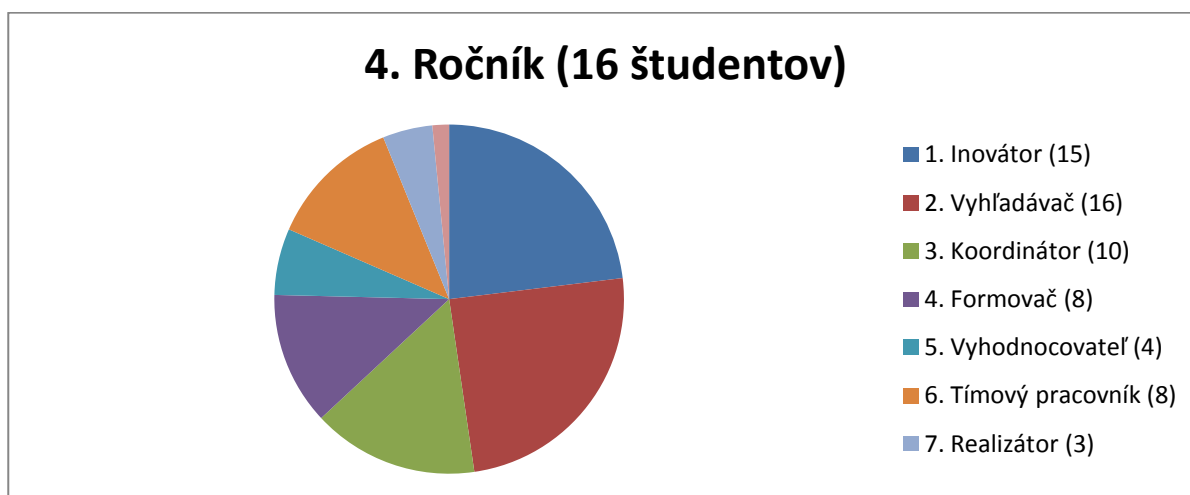


Graf č.10: Výsledný profil na základe Belbin testu, optimálne tímové role pre 3. ročník.

Pre 4. ročník sú podľa testovania najčastejšie nasledujúce kombinácie tímových rolí:

Top: 1. Vyhľadávač 2. Inovátor 3. Koordinátor 4. Tímový pracovník/Formovač

Ďalšie: 5. Vyhodnocovateľ 6. Realizátor 7. Dokončovateľ

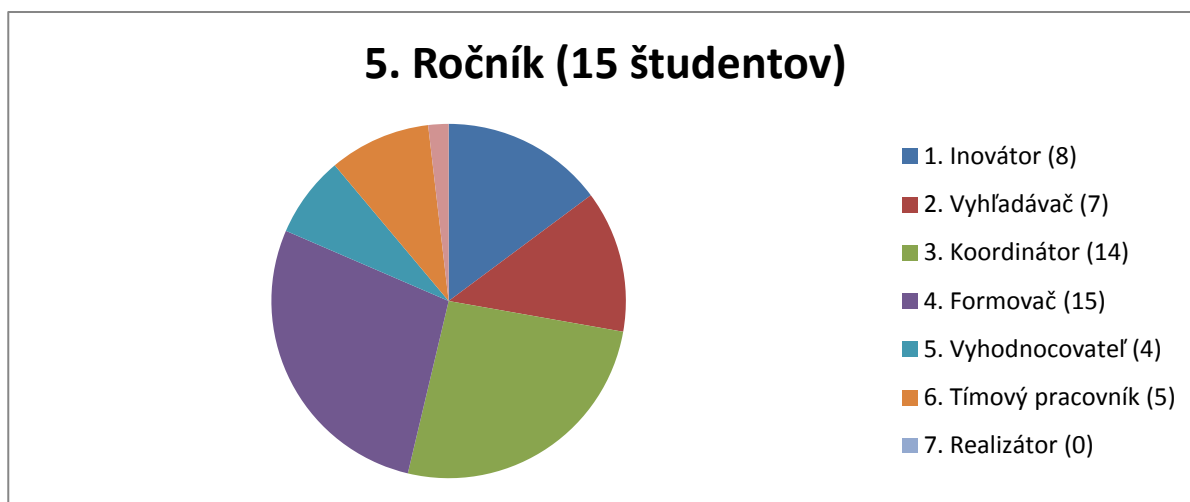


Graf č. 11: Výsledný profil na základe Belbin testu, optimálne tímové role pre 4. ročník.

Pre 5. ročník sú podľa testovania najčastejšie nasledujúce kombinácie tímových rolí:

Top: 1. Formovač 2. Koordinátor 3. Inovátor 4. Vyhľadávač

Ďalšie: 5. Tímový pracovník 6. Vyhodnocovateľ 7. Dokončovateľ

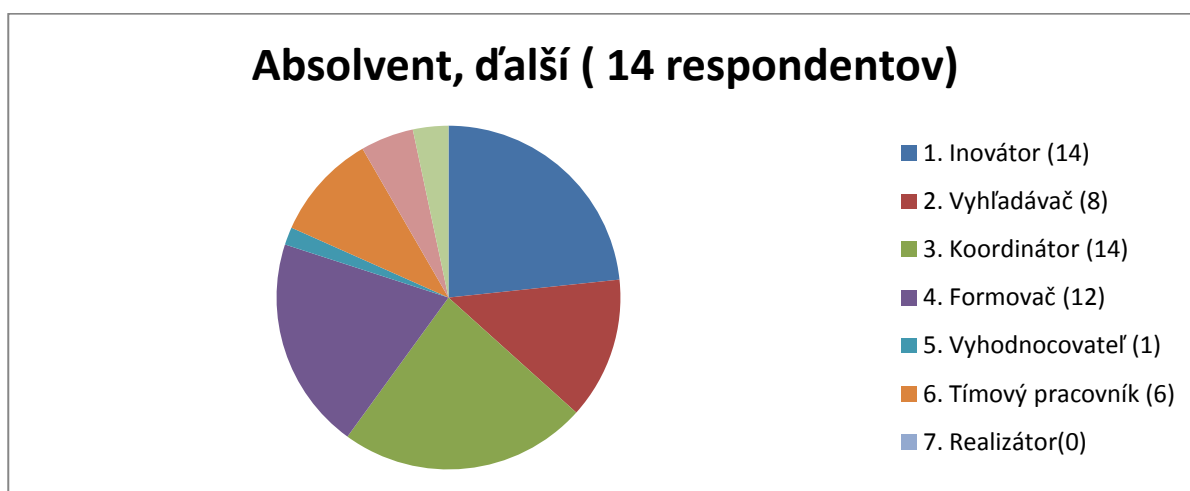


Graf č. 12: Výsledný profil na základe Belbin testu, optimálne tímové role pre 5. ročník.

Pre absolventov sú podľa testovania najčastejšie nasledujúce kombinácie tímových rolí:

Top: 1. Koordinátor/ Inovátor 2. Formovač 3. Vyhľadávač 4. Tímový pracovník

Ďalšie: 5. Dokončovateľ 6. Špecialista 7. Vyhodnocovateľ

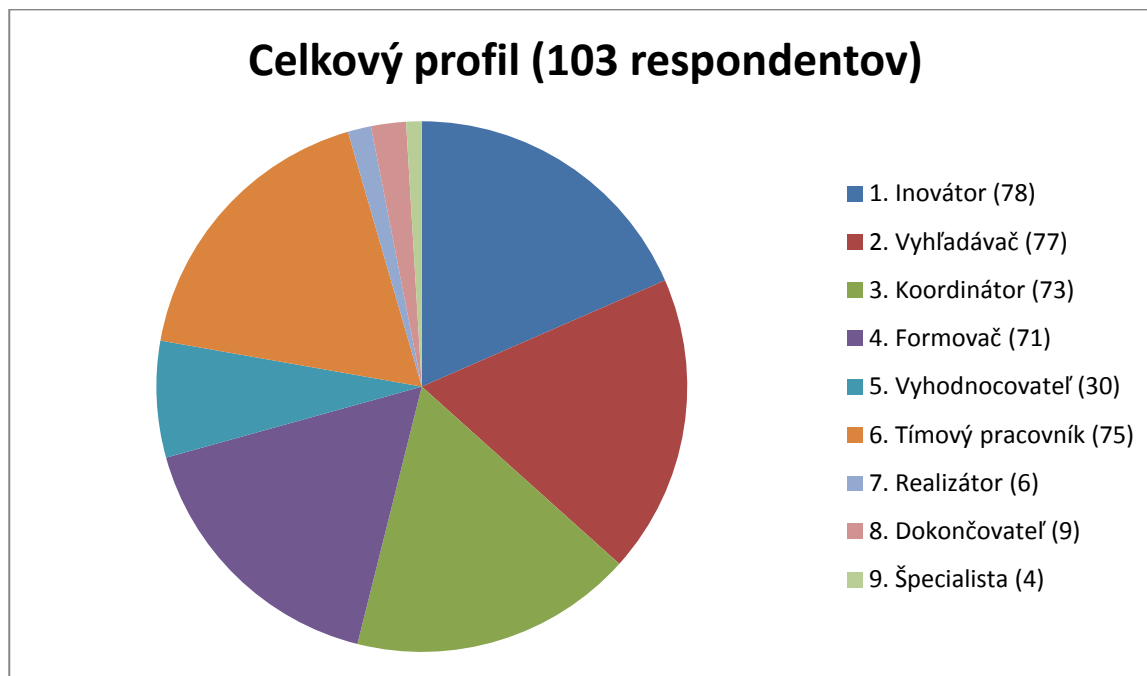


Graf č. 13: Výsledný profil na základe Belbin testu, optimálne tímové role pre absolventov štúdia.

Celkový univerzálny profil študenta oboru rekreologie na základe testovania 1. – 5. ročníka a absolventov pozostáva z týchto najčastejších kombinácií tímových rol:

Top: 1. Inovátor 2. Vyhľadávač 3. Tímový pracovník 4. – 5. Koordinátor/Formovač

Ďalšie: 6. Vyhodnocovateľ 7. Dokončovateľ 8. Realizátor 9. Špecialista



Graf č. 14: Výsledný univerzálny profil na základe výsledkov z Belbin testu, optimálne tímové role pre študenta oboru rekreologie.

Podrobnú charakteristiku každej tímovej role s možnými kladnými stránkami ale i možnými slabínami nájdeme v časti „Syntéza poznatkov“ – Tabuľka č. 1 – 2.

6 ZÁVERY

Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že pri analýze profilu študenta oboru rekreologie so zameraním na jeho predpoklady pre efektívnu tímovú spoluprácu sa ho zúčastnili študenti a absolventi rôzneho pohlavia, veku, či formy štúdia (Graf č. 2. – 5.). Tento primeraný a pestrý počet študentov (respondentov) nám dodáva väčšiu univerzálnosť a platnosť konečných výsledkov.

Výsledné grafy č. 8. – 13. nám poslúžili k porovnávaniu výsledkov u každého jednotlivého ročníka. Odlišnosti medzi najčastejšími optimálnymi rolami tzv. „top kombináciami tímových rol“ sú minimálne a takmer sa zhodujú u každého ročníka.

Prostredníctvom spriemerovania výsledkov z grafov č. 8 – 13. som vytvoril výsledný univerzálne platný profil, ktorý nám určuje hlavný cieľ práce: analýza profilu študenta oboru rekreologie a jeho predpoklady pre efektívnu tímovú spoluprácu na základe Belbin testovania a určenia optimálnych tímových rol. (Graf. 14).

Výsledky sú jednoznačné. Profil študenta oboru rekreologie sa skladá z kombinácie týchto 5-tich optimálnych tímových rolí v naslednom poradí: 1. Inovátor 2. Vyhľadávač 3. Tímový pracovník 4. – 5. Koordinátor/Formovač. Podrobný rozbor a popis s prínosom každej tímovej role a s prípustnými slabými stránkami sa nachádza v časti syntéza poznatkov v tabuľkách č. 1 - 2.

V prílohe č. 2 som pre bližšie pochopenie a zaradenie si každej tímovej roli, priložil tabuľku s najčastejšími frázami a táraninami typických pre každú jednotlivú tímovú rolu.

Ja osobne som si mohol vyskúšať testovanie a vyprofilovanie svojho osobnostného testu tímových rolí. Moje výsledky sa zhodujú s tromi najčastejšími tímovými rolami: 1. Inovátor 2. Vyhľadávač a 3. Formovač.

Súčasťou dotazníka bola aj otázka, ktorá slúžila k zisteniu informácie, že aký by bol záujem zo strany študentov a absolventov pri rozšírení svojho štúdia o praktické študijné predmety, ktoré by boli úkolovo vedené k rozširovaniu a seberealizácií na prácu v tíme, a ktoré by zlepšili ďalšie osobnostné predpoklady z tejto oblasti.

Výsledok je jednoznačný takmer sto percentný. Až 101 zo 103 oslovených respondentov by privítalo takúto zmenu a oživenie v rámci svojho štúdia na FTK UP Olomouc.

Cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať profil študenta oboru rekreologie so zameraním na jeho predpoklady pre efektívnu tímovú spoluprácu. Na určenie a vyprofilovanie predpokladov pre jednotlivé tímové role nám poslúžilo dotazníkové šetrenie – Belbin test. Z výsledkov získaných z tohto šetrenia jednoznačne vyplýva, že katedra má dostatočný, ak nie nadpriemerný počet študentov a absolventov, ktorí majú predpoklady k flexibilitate a univerzálnosti v rámci práce v tíme a tímovej spolupráce, čiže majú predpoklad k zastupovaniu viacerých tímových rol súčasne.

Ako sa píše na jednom nemenovanom webe s názvom titulku: „Rekreologie, obor budúcnosti“, prostredníctvom výsledkov tejto bakalárskej práce môžem toto tvrdenie čiastočne potvrdiť.

Jeden z globálnych trendov budúcnosti je flexibilita a univerzálnosť osobnostnej role, keďže pracovný trh sa každým dňom a rokom neustále ale predovšetkým nepredvídateľne mení a tento atribút „predpokladu efektívnej tímovej spolupráce“ bude hrať veľmi významnú úlohu.

Utvrdzuje ma v tom aj fakt, ako som už v úvode spomínal, že u nás je stále zvykom vyberať pracovníkov podľa toho, do akej miery plní požiadavky obsadzovaného pracovného miesta. V dobre riadených organizáciách vo vyspelých západných krajinách, ktoré si dovoľím tvrdiť, že majú od Slovenskej republiky, respektíve od Českej republiky „pár“ rokov náskok v napredovaní a inováciách sa už kritérium takýchto predpokladov pre efektívnu tímovú spoluprácu a flexibilitu tímovej role berie ako samozrejmosť a je neodmysliteľnou súčasťou bežných prijímacích pracovných pohovoroch.

7 SÚHRN

Predmetom mojej bakalárskej práce je analýza profilu študenta oboru rekreologie so zameraním na jeho predpoklady pre efektívnu tímovú spoluprácu. V syntéze poznatkov som definoval jednotlivé pojmy súvisiace s danou problematikou. Výsledková časť je zameraná na samotnú analýzu. Analýzu som realizoval prostredníctvom dotazníkového šetrenia, ktorého sa zúčastnilo 103 študentov a absolventov študijného oboru rekreologie. Výsledky dotazníkového šetrenia a jeho grafické zobrazenie sa nachádza v kapitole „Výsledky“. Kapitola „Výsledky“ obsahuje analýzu profilu študentov po jednotlivých ročníkoch ale aj výsledný „univerzálny profil“ ktorý nám určuje predpoklady pre efektívnu tímovú spoluprácu na základe „top optimálnych tímových roli“.

8 SUMMARY

The subject of my work is the analysis of students recreology with focus on the preconditions for effective teamwork. In the synthesis of the knowledge, I defined the various terms associated with this topic. Reselts sections is focuses on the analysis. The Analysis was conducted through a questionnaire survey, which was attended by 103 students and graduates of study program rekreology. Survey results and the graphical display is located in the "Results". Chapter "Results" contains an analysis of the profile of the students from all years but also the final "universal profile" This profil determines preconditions for effective teamwork through "optimal top team roles".

9 REFERENČNÝ ZOZNAM

- Armstrong, M.. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. .
- Armstrong, M., Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s. .
- Bay, R. H. (2000). *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publishing, a.s. .
- Belbin, M. (2012) *Manažerské týmy. Proc některé uspejí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. .
- Belbin, M. (2012) *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. .
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s. .
- Blaha, J., Mateicicuc, A., Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s. .
- Blašková, M. (2011). *Rozvoj ľudského potencialu. Motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie*. Žilina: EDIS vydavateľstvo Žilinská univerzita.
- Boudon, R., Besnard, P., Cherkaoui, M., Lécuyer, B. (2004). *Sociologický slovník*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o. .
- Dudinská, E., Jarab, J., Budaj, P., Španík, M. (2011). *Manažment ľudských zdrojov*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška.
- Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s. .
- Geist, B. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: VODNÁŘ.
- Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce - Strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, s.r.o..
- Heidem, J. M, McKenzie, C. A. (2006). *The Passionate Team*. Ontario: Professional Sales Plus, Inc.
- Heidem, J. M, McKenzie, C. A. (2008). *Zanietený tím. Praktická príručka pre vedúcich tímov a členov tímu*. Bratislava: Iura Edition.
- Kachaňáková, A., Nachtmannová, O., Joniaková, Z. (2008). *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition.
- Kachaňáková, A. a kol. (2007). *Riadenie ľudských zdrojov – Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT – vfra.
- Katzenbach, J., Smith, D. (1993). *The Magic of Teams*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky – 3 vydání*. Praha: Management Press.
- Maxwell, J., C. (2009). *17 Zákonov tímovej práce*. Bratislava: Slovo života international.
- Milkovich, G., T., Boudreau, J., W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. .

- Stacke, E. (2005). *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, a.s. .
- Scholters, P. (2003). *The team handbook*. Madison: Oriol Incorporated
- Stuchlík, R. (2008). *Tým snů*. Praha: Grada Publishing, a.s. .
- Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M.. (2006). *Personalistika 2006*. Praha: ASPI Publishing.
- Svozilová, A. (2011). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.

10 PRÍLOHY

Zoznam príloh:

Príloha č. 1 – Dotazník (Belbin test + obecné otázky)

Príloha č. 2 – Frázy a táraniny typické pre jednotlivé tímové role

Príloha č. 1 – Dotazník (Belbin test + obecné otázky)

Sprievodné informácie:

Ahoj,

Vo svojej bakalárskej práci sa snažím analyzovať predpoklady pre efektívnu tímovú spoluprácu u aktuálnych ale aj bývalých študentov študijného oboru rekreologie, preto by som ťa poprosil o vyplnenie nasledujúceho dotazníka. Zaberie ti to maximálne 5-7 minút. Ide o tzv. Belbin test - test tímových rolí.

S pozdravom a vďakou za Váš drahocenný čas Tomáš Kubík a vedúca bakalárskej práce Ing. Lenka Bartková.

Instrukce k testu: Test I. Jaká je moje typická role v týmu?

Přečtete si otázky v následujícím testu a označte křížkem v příslušném políčku jednu z odpovědí, nakolik různé odpovědi vystihují váš přístup k práci.

Obecná otázka č. 1

Tvoje Pohlaví? muž / žena

Obecná otázka č. 2

Věk? 18-23 let / 24-29 let / 30-35 let / 42 a více let?

Obecná otázka č. 3

Jsem / byl jsem studentem formy studia? prezenčního / kombinovaného?

Obecná otázka č. 4

Jsem studentem ročníku? 1. / 2. / 3. / 4. / 5 / absolvent, další

A: Vyhovuje mi práce, která vyžaduje:

1. vymýšlení nových nápadů a řešení	ne	zčásti	ano
2. shánění informací, kontaktu, věcí	ne	zčásti	ano
3. povzbuzování ostatních	ne	zčásti	ano
4. úspěšné zvládnání krizových situací	ne	zčásti	ano
5. vysokou kritičnost a nadhled	ne	zčásti	ano
6. neustálou spolupráci s lidmi	ne	zčásti	ano
7. promyšlený postup a řád	ne	zčásti	ano
8. vysokou koncentraci na pečlivé provedení	ne	zčásti	ano
9. hluboké odborné znalosti	ne	zčásti	ano

Tabulka č. 6

B: Pro výsledky mojí práce je typické:

10. mé provedení je odlišné od toho, jak to dělají ostatní	ne	zčásti	ano
11. maximální využití dostupných informací	ne	zčásti	ano
12. využití podnětu spolupracovníku	ne	zčásti	ano
13. vysoký výkon a množství práce	ne	zčásti	ano
14. důsledné odstranění všech možností rizika	ne	zčásti	ano
15. ohled na ty, kteří v práci na produktu budou pokračovat	ne	zčásti	ano
16. systém nebo zpracování v souladu s normami	ne	zčásti	ano
17. precizní provedení do posledního detailu	ne	zčásti	ano
18. vysoká profesionální úroveň	ne	zčásti	ano

Tabulka č. 7

C: V průběhu týmové diskuze přispívám zejména tím, že:

19. hledám nový pohled na věc	ne	zčásti	ano
20. poukazuji na možnosti, které mám k dispozici	ne	zčásti	ano
21. snažím se zjišťovat názory tichých členů týmu	ne	zčásti	ano
22. dodávám ostatním energii a naléhám na jejich úsilí	ne	zčásti	ano
23. umím upozornit na slabé stránky navrhovaných řešení	ne	zčásti	ano
24. snažím se předcházet konfliktům nebo konflikty urovnávám	ne	zčásti	ano
25. snažím se diskusi organizovat	ne	zčásti	ano
26. analyzuji situaci a navrhované varianty řešení	ne	zčásti	ano
27. přináším svůj odborný pohled	ne	zčásti	ano

Tabulka č. 8

D: Vadí mi práce, která:

28. je rutinní, bez možnosti přinést kreativní myšlenky	ne	zčásti	ano
29. je izolovaná, bez kontaktu s ostatními lidmi	ne	zčásti	ano
30. je spojena s tvrdým přístupem vůči jiným lidem	ne	zčásti	ano
31. nepřináší viditelné výsledky a možnosti srovnání výkonu	ne	zčásti	ano
32. vyžaduje rychle pohotovité jednání bez času na analýzu situace	ne	zčásti	ano
33. vyžaduje nepříjemná rozhodnutí	ne	zčásti	ano
34. je velmi dynamická a podléhá neustálým změnám	ne	zčásti	ano
35. vyžaduje rychle tempo bez ohledu na kvalitu	ne	zčásti	ano
36. neumožňuje využití mé odbornosti	ne	zčásti	ano

Tabuľka č. 9

E: Mezi moje nejlépe rozvinuté dovednosti patří:

37. kreativní řešení problému	ne	Zčásti	ano
38. komunikace a vyjednávání	ne	Zčásti	ano
39. motivování a vedení lidí	ne	Zčásti	ano
40. řešení krizových situací	ne	Zčásti	ano
41. kritické hodnocení návrhu	ne	Zčásti	ano
42. naslouchání a vcítění	ne	Zčásti	ano
43. dobrá organizace práce a řízení času	ne	Zčásti	ano
44. důkladná analýza situace	ne	Zčásti	ano
45. odborné aktivity	ne	Zčásti	ano

Tabuľka č. 10

F: Mou slabou stránkou je:

46. nedotahování myšlenek do reálné podoby	ne	zčásti	ano
47. nesoustředěnost, snadno ztrácím zájem	ne	zčásti	ano
48. ovlivnitelnost působením ostatních lidí	ne	zčásti	ano
49. netrpělivost, menší citlivost vůči pocitům a potřebám ostatních	ne	zčásti	ano
50. odstup, neschopnost dosáhnout nadšení	ne	zčásti	ano
51. nerozhodnost, snaha nikomu neublížit	ne	zčásti	ano
52. nepružnost, nechuť ke změnám	ne	zčásti	ano
53. nedostatek nadhledu, ulpívání na podrobnostech	ne	zčásti	ano
54. obtížné pochopení odlišných odborných přístupů	ne	zčásti	ano

Tabuľka č. 11

G: Kdybych měl potřebné znalosti a zkušenosti, asi bych se nejlépe cítil v profesi:

55. marketingového specialisty, který vymýšlí kampaně pro produkty	ne	zčásti	ano
56. obchodníka, který získává nové zákazníky	ne	zčásti	ano
57. manažera, který rozvíjí potenciál lidí a motivuje je	ne	zčásti	ano
58. manažera, který dokáže zvládat krizové situace	ne	zčásti	ano
59. controllera, který objektivně vyhodnocuje stav firmy	ne	zčásti	ano
60. personality, který rozvíjí pozitivní vztahy mezi lidmi	ne	zčásti	ano
61. logistika, který organizuje přepravu a skladování materiálu	ne	zčásti	ano
62. pracovníka kvality dodavatelů, který vyhodnocuje kvalitu dodávaného materiálu	ne	zčásti	ano
63. specialisty, který zajišťuje dodržování odborných nároků	ne	zčásti	ano

Tabuľka č. 12

Obecná otázka č. 5

Uvítal bys v rámci svého studia na FTK UP Olomouc více předmětů, které by byly účelově vedeny na práci v týmu, řešení společných problémů a projektů v týmu, a které by ti mohly pomoci zlepšit tvé osobní předpoklady pro efektivní týmovou spolupráci v tvém budoucím povolání? ano / ne

Obecná otázka č. 6

Souhlasím se zpracováním mých odpovědí pro potřeby Bc. práce? ano / ne

Priloha č. 2 - Frázy a táraniny typické pre jednotlivé tímové role

Frázy a táraniny typické pre jednotlivé role:

1. Inovátor	<ul style="list-style-type: none">- Pokiaľ Vás nejaký problém vyvedie z miery, skúste myslieť inak.- Kde je problém, tam je i riešenie.- Čím väčší problém, tým väčšia výzva.- Nerušiť, génius pracuje.- Dobré nápady znejú zo začiatku podivne.- Na samom počiatku dobrej myšlienky je sen.- Bez neustáleho zlepšovania nemožno prežiť.
2. Vyhľadávač	<ul style="list-style-type: none">- Na tomto by sme mohli zarobiť.- Myšlienky by sa mali kradnúť s radosťou.- Nie je treba znovu objavovať Ameriku.- Chyba ostatných pre nás predstavuje príležitosť.- Určite to nemôžeme nejako využiť?- Vždycky môžeš niekomu zavolať, aby si to zistil.- Čas strávený hľadaním možnosti nie je stratený.
3. Koordinátor	<ul style="list-style-type: none">- Musíme mať neustále na pamäti náš hlavný cieľ- Má k tomu niekto niečo?- Predtým ako pokročíme ďalej, mali by sme dosiahnuť konsenzu.- Nikdy nepovažujem mlčanie za súhlas.- Myslím, že by sme mali dať šancu niekomu inému.- Efektívne delegovanie je umenie.- Management je schopnosť prijímať ostatní, aby urobili všetku prácu.

4. Formovač	<ul style="list-style-type: none"> - Proste to urob ! - Povedz „nie“ a potom vyjednávaj. - Keď povieš „áno urobím to“, predpokladám, že to skutočne urobíš. - Nebudem spokojný do tej doby, čo dosiahnem všetkého, čoho dosiahnuť môžeme.
5. Vyhodnocovateľ	<ul style="list-style-type: none"> - Rozmyslím si to a zajtra Vám oznámim svoje rozhodnutie. - Určite sme vyčerpali všetky možnosti ? - Pokiaľ to neobstojí z logického hľadiska, nemá zmysel to urobiť. - Je lepšie dospieť po dlhšej dobe ku správne rozhodnutiu, ako urobiť zle rozhodnutie hneď. - Toto sa mi po zrelej úvahe javí ako najlepšia možnosť. - Zvážme všetky alternatívy. - Rozhodnutie by nemalo vychádzať len z nadšenia.
6. Tímový pracovník	<ul style="list-style-type: none"> - Slušné chovanie nič nestojí. - Veľmi ma zaujal Váš uhol pohľadu. - Pokiaľ to vyhovuje Vám, vyhovuje to i mne. - Každý má nejaké dobré stránky na ktoré treba apelovať. - Keby ľudia lepšie poslúchali jeden druhého, nemuseli by toľko rozprávať. - Vždy vycítite, či pri práci panuje dobrá atmosféra. - Snažím sa o univerzálny prístup.
7. Realizátor	<ul style="list-style-type: none"> - Ak je možné to zvládnuť, zvládneme to. - Miligram praxe je účinnejší ako tona teórie. - Kus poctivej práce nikoho nezabije. - Nemožné robíme na počkanie, zázraky do troch dní. - Chybovať je ľudské, odpúšťať nie je v zhode s politikou firmy. - Pusťme sa do toho, čo nás teraz najviac páli. - Firma má moju plnú podporu.
8. Dokončovateľ	<ul style="list-style-type: none"> - Tento problém vyžaduje naše maximálne sústredenie. - Vždycky stojí za to prečítať si i poznámky pod čiarou. - „Pokiaľ sa niečo môže pokaziť, pokazí sa to.“ A ako povedal o Murphyho zákonech O' Toole: „Murphy bol

	<p>optimista.“</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neexistuje ospravedlnenie pre niekoho nedokonalosť. - Dokonalý rovná sa dostatočne dobrý - Čo môžeš urobiť dnes, neodkladaj na zajtra. - Preverili ste to ?
9. Špecialista	<ul style="list-style-type: none"> - V tomto povolani sa človek stále učí. - Vyber si prácu, ktorú máš rád a nikdy nebudeš pracovať. - Skutočná profesionalita je tou jedinou odmenou. - Môj obor ma fascinuje. - Čím viac toho vieš, tým viac je vecí, ktoré ešte môžeš objaviť. - Je lepšie vedieť všetko o niečom ako nič o všetkom. - Komisia je dvanásť ľudí, ktorí vykonávajú prácu jedného.

(Belbin, 2012, 93-95). Tabuľka č. 4