

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

EFEKTIVITA TÝMOVÉ PRÁCE A KOMUNIKACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Diplomová práce

Autor:Bc. Karolína Nevrlová

Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Efektivita týmové práce a komunikace ve vybrané společnosti“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Tímto děkuji vedoucí mé diplomové práce PhDr. Kláře Seitlové, Ph.D. za odborné rady, trpělivost a především vstřícný přístup, který mi věnovala. Dále bych chtěla poděkovat všem členům analyzovaného týmu za jejich otevřenost a ochotu podělit se o své názory. V neposlední řadě děkuji také řediteli společnosti, ve které výzkum probíhal, za jeho čas a spolupráci.

Obsah

Obsah.....	4
Úvod	6
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1 Tým.....	9
1.1 Sociální skupina.....	9
1.2 Pracovní skupina	9
1.3 Tým.....	10
1.3.1 Typy týmů.....	12
1.3.2 Velikost týmu.....	13
1.4 Budování týmu	14
1.5 Skupinová dynamika	15
1.6 Synergický efekt	17
1.6.1 Kritické faktory spolupráce	18
1.7 Výkonnost a efektivita týmu	19
1.7.1 Spolupráce.....	20
1.7.2 Důvěra	20
1.7.3 Soudržnost.....	21
1.7.4 Faktory omezující týmovou efektivitu.....	21
1.8 Styly řízení	22
1.9 Atmosféra.....	24
1.9.1 Nástroje pro měření atmosféry.....	25
1.10 Komunikace v týmu.....	27
2 Týmové role v pracovním kontextu.....	30
2.1 Týmové role	30
2.1.1 Týmové role podle Belbina.....	31
3 Work-life balance	35
3.1 Práce a odpočinek.....	36
II. EMPIRICKÁ ČÁST.....	38

4	Výzkumný design	39
4.1	Cíle a východiska výzkumu	39
4.2	Výzkumné otázky	39
5	Využité metody.....	41
5.1	Belbinův dotazník týmových rolí.....	41
5.2	Sociomapování.....	41
5.3	Dotazník životní spokojenosti	42
5.4	Objektivní kritérium	43
6	Popis zkoumaného souboru	46
7	Sběr dat	48
8	Etika výzkumu.....	50
9	Výsledky výzkumu	51
9.1	Týmový workshop	51
9.2	Vyjádření k výzkumným otázkám	55
9.2.1	Výzkumná otázka 1.....	55
9.2.2	Výzkumná otázka 2.....	60
9.2.3	Výzkumná otázka 3.....	65
9.2.4	Výzkumná otázka 4.....	69
10	Závěry k výzkumným otázkám	73
11	Diskuze.....	76
12	Závěr	78
13	Summary.....	80
14	Seznam pramenů a literatury	81
15	Seznam zkratk.....	84
16	Seznam obrázků	85
17	Seznam grafů	86
18	Seznam tabulek	87

Úvod

Přestože je nezaměstnanost v České republice nejnižší za několik posledních let, billboardy s náborovými kampaněmi nás obklopují téměř na všech frekventovaných místech. I přes velmi nízkou nezaměstnanost je v tuzemsku velký zájem o kvalitní pracovní sílu. Díky vlastním pracovním zkušenostem jsme zaznamenali, že české firmy hledají neustále nové pracovníky. Jak u manažerských, tak u dělnických pozic je nedostatek spolehlivých a pracovitých lidí. Společnosti si stále více uvědomují důležitost lidského kapitálu. V manažerských poučkách se objevuje nepřeborné množství tipů na to, jak své firmě zajistit konkurenceschopnost. My věříme, že jsou to právě lidé, kteří stojí za úspěchem podniku.

Současná nízká nezaměstnanost souvisí také s velkým zájmem firem o kvalitní kandidáty, což má spojitost i s jedním ze současných trendů, který jsme v poslední době zaznamenali. Domníváme se, že stále častěji se děje, že to nejsou firmy, kdo si vybírá své kandidáty, ale kandidáti, kteří si vybírají firmy, tedy že trh práce funguje převráceně. Z praxe vyplývá, že s nástupem mladé generace, přicházejí i nové specifitější požadavky na zaměstnavatele. Mimo požadavků jako je například flexibilní pracovní doba, home-office a work-life balance, jsou důležité jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, fungující mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti. Tyto trendy považujeme za velmi aktuální, proto jsme se rozhodli této oblasti dále věnovat.

Diplomová práce se zabývá tématem efektivitý týmové práce a komunikace v konkrétní nejmenované společnosti. Oblast týmové práce a komunikace je nám velmi blízká a stala se tak objektem našeho bádání. Naše práce navazuje na autorčinu bakalářskou práci *Interní komunikace ve firemním prostředí*, která se zabývala komunikací v rámci vybraného týmu. V tomto případě jsme se pokusili jít více do hloubky a kromě komunikace nás zajímali i další psychologické aspekty týmu a efektivita týmové práce.

V teoretické části se nejprve věnujeme charakteristice týmu, zabýváme se skupinovou dynamikou, výkonností týmu, atmosférou a komunikací v týmu. Dále samostatně popisujeme týmové role v pracovním kontextu a v neposlední řadě se zabýváme i rovnováhou mezi pracovním a osobním životem.

Na základě těchto teoretických východisek jsme vytyčily hlavní výzkumné cíle, které jsou popsány v empirické části. Výzkumný design byl určen tak, aby co nejlépe korespondoval s cíli práce a požadavky zkoumané společnosti.

Cílem práce je zanalyzovat týmovou spolupráci a komunikaci ve vybrané společnosti. Podle výsledků analýzy uskutečnit workshop navržený na základě použitých výzkumných nástrojů a zvýšit tak efektivitu týmové práce a komunikace ve vybraném týmu. Výzkumný cíl byl stanoven tak, aby jej v budoucnu bylo možné dále rozvíjet.

V rámci této práce se nezabýváme tématem motivace, přesto vnímáme úzkou spojitost s tématem efektivity komunikace a týmové práce. Jedná se o téma obsáhlé, které by mohlo být zpracováno v případě navázání na tuto práci.

Ze stylistických důvodů používáme v diplomové práci pojmy organizace, firma a společnost jako synonyma.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Tým

Přestože dnešní společnost ovládají moderní technologie, je důležité si uvědomit, že i za technologiemi stojí lidé, kteří jsou skutečnými hybateli možného rozvoje.

Jak je již uvedeno v názvu, tato práce se zabývá tématem efektivity týmové spolupráce a komunikace. Proto považujeme za nezbytné v první řadě vymezit, co je týmem skutečně myšleno a jaké zásady musí být splněny, abychom požadované efektivity dosáhli.

Pro uvedení do problematiky nejprve čtenáře obeznámíme se základními pojmy, rozdíly mezi sociální skupinou, pracovní skupinou a týmem, a vysvětlíme, jaké jsou typy týmů a jaká je ideální velikost týmu. Dále popíšeme základní psychologické aspekty pracovních týmů, tedy: budování týmu, skupinovou dynamiku, synergický efekt, výkonnost a efektivitu, styly řízení, atmosféru a komunikaci v týmu.

1.1 Sociální skupina

Předtím než lze uvažovat o pracovní skupině nebo týmu, považujeme za důležité v této práci vymezit pojem **sociální skupina**. V odborné literatuře existuje velké množství definic a odlišné přístupy jednotlivých autorů k tomuto termínu. Řezáč ve své Sociální psychologii představuje tři základní znaky, které lze nalézt v pojetí charakteristik prakticky všech autorů. „*Jsou to interakce, strukturovanost mezilidských vztahů a uvědomovaná vzájemná závislost.*“¹

Rozlišujeme malou a velkou sociální skupinu. „*Hlavním odlišením mezi malou a velkou sociální skupinou je schopnost členů malé sociální skupiny navzájem se mezi sebou domluvit.*“²

1.2 Pracovní skupina

V sociální psychologii a v oblasti psychologie práce se setkáváme s pojmem „pracovní tým“.³ Ještě dříve, než vznikne tým, hovoříme o **pracovní skupině**. Pro pracovní skupinu je charakteristická její struktura sociálních pozic a rolí, což znamená,

¹ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998, s. 159.

²BAHBOUH, R. *Sociomapping týmu*. Praha: QED GROUP, 2011, s. 29.

³SEITLOVÁ, K. *Teambuilding - face-to face, nebo virtuální prostředí*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, s. 9.

že každý člen skupiny zastupuje určitou pozici, jež odpovídá individuálním charakteristikám jedince a zároveň je v souladu s objektivními potřebami dané skupiny.⁴ K základním charakteristickým znakům pracovní skupiny patří:

- *„společné cíle, které oddělují skupiny od okolí;*
- *společná činnost, s jejíž pomocí směřuje skupina k realizaci těchto cílů;*
- *vnitřní struktura pracovních pozic a rolí;*
- *časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky;*
- *relativně trvalé sociální vztahy;*
- *společné pracoviště;*
- *vědomí příslušnosti ke skupině“.*⁵

Rozlišujeme dva typy skupin: formální a neformální. Je-li skupina vytvořena vedením organizace, jedná se o **formální** skupinu a její cíle jsou odvozeny od cílů organizace. Typickými příklady formálních skupin jsou pracovní týmy, výbory či komise. **Neformální** skupina vzniká především za cílem uspokojení osobních potřeb a zájmů jedince, které nesouvisí se záměry organizace, ale naplňují potřeby sociálních kontaktů. Poskytuje členům vzájemnou podporu, upevňuje potřebu uznání a posiluje jejich postavení ve skupině.⁶

1.3 Tým

Někteří autoři vnímají pojmy skupina a tým jako synonyma. V rámci této kapitoly popíšeme oba pojmy a vymezíme základní charakteristiky pracovního týmu.

Tým lze označit jako flexibilní pracovní skupinu, pro kterou je typické, že má svého vedoucího (angl. *team leader*), který je zvolen na základě rozhodnutí členů týmu. Charakteristickým prvkem je společná odpovědnost za výsledky týmu.⁷

Palán definuje tým takto: *„Cílově zaměřená, vnitřně organizovaná skupina s malým počtem členů odpovědných za řešení určitého problému (pracujících na*

⁴PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2012, s. 200.

⁵BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 116-117.

⁶BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: NVF Rubico, 1996, s. 148-149.

⁷FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 118.

společném úkolu) a existující v časově vymezeném období. Např. týmy řídící (vedení podniku), projekční týmy (spolupráce různých specialistů na společném úkolu) apod.“⁸

Kolajová popisuje tým prostřednictvím anglického slova „TEAM“ jako zkratku klíčových slov: Together, Everybody, Achieves, More, což volně přeloženo znamená: *společně dosáhneme více*. Dle její definice: „*Tým tedy tvoří tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, vnímají společnou identitu, přijímají kolektivní normy a cíle, uvědomují si jeden druhého. Týmy většinou mají časové, finanční a materiální limity.*“⁹

Pojem „tým“ je velmi populární především ve sportovní oblasti. V kolektivních sportech má každý hráč určenou svoji pozici a má odpovědnost vůči svým spoluhráčům. Jestliže nejlepší hráč špatně přihrává a nekooperuje se svými spoluhráči, bývá nahrazen hráčem, který se na danou pozici hodí více.¹⁰

Za tým lze, dle Bahbouha, považovat i vládu či gang, naopak sportovní asociaci, ministerstvo nebo fanoušky se na základě uvedených hledisek charakteristice týmu vzdalují. O některých společných cílech by v tomto případě šlo polemizovat, ovšem chybí průběžná, obousměrná komunikace, jež by koordinovala dílčí kroky členů týmu a která je pro fungování týmu klíčová.¹¹

V otázce charakteristiky **tým versus skupina** nutno dodat, že existují týmy s různým stupněm zralosti. Tým sám o sobě je v podstatě vždy nějaká skupina. To, kam až se během svého vývoje je schopen dostat se odvíjí od jeho vnitřní dynamiky a organizační formy.¹²

„Podle Adaira (1986) je hlavní rozdíl mezi týmem a skupinou tento: jednotliví členové týmu se svým přínosem vzájemně doplňují, zatímco ve skupině jsou její členové převážně zaměnitelní.“¹³ Kromě této charakteristiky uvádí většina autorů jako zásadní rozdíl i **sdílený cíl**. Členové týmu zodpovídají společně za stanovené cíle, zatímco pracovní skupina je složena z jedinců, kteří dosahují individuálních cílů.

⁸PALÁN, Z. *Výkladový slovník: lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, s. 218.

⁹KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006, s. 12.

¹⁰BELBIN, M. R. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 101.

¹¹BAHBOUH, R. *Sociomapping týmu*. Praha: QED GROUP, 2011, s. 31.

¹²HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova Univerzita, 2008, s. 53.

¹³HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005, s. 58.

1.3.1 Typy týmů

Pojem „tým“ v současné době slycháme v různých kontextech, v praxi se můžeme setkat s několika typy týmu. Nicky Hayes rozlišuje tyto druhy týmů:

- **Produkční** – jedná se o týmy, které vyrábějí, produkují či nabízejí nějakou službu. Např. tým programátorů, tým letušek nebo tým horníků. Jejich náplň práce je v zásadě rutinní, obvykle pracují na plný úvazek, práci si organizují i dokončují sami.
- **Realizační** – takové týmy jsou tvořeny vysoce specializovanými členy, role každého z nich je přesně definována, jedná se vždy o odborný úkol, který musí být proveden s maximálním nasazením. Příkladem je tým chirurgů, posádka pilotní kabiny nebo sportovní tým.
- **Projektové a vývojové** – jsou vysoce technicky či odborně specializované týmy, sestavované často za účelem jediného projektu, například navržení marketingové strategie či realizace komplexní zakázky¹⁴, po jehož ukončení se členové týmu rozcházejí nebo se naopak může jednat o trvalé týmy zaměřené na výzkum vývoje produktu.
- **Poradní** – tyto týmy zastávají pozici poradce v oblasti organizace práce a rozhodování, zabývají se kontrolou či motivací zaměstnanců přinášet do firmy nové návrhy a doporučení.¹⁵

V současné době jsou často skloňované **virtuální týmy**. Jejich význam od poloviny 90. let nabývá na síle především v souvislosti s globalizací a celkovým technologickým rozvojem společnosti.¹⁶ Liší se zejména formou komunikace týmu a novým pojetím procesů.

Virtuální tým lze charakterizovat takto: „*skupina lidí, kteří za účelem splnění určitého úkolu spolupracují napříč časem a prostorem s využitím komunikačních a informačních technologií.*“¹⁷ Z této definice vyplývá, že členové virtuálních týmů

¹⁴KUBÁTOVÁ, S., MÜLLER, D., BUJNA, T., BOSÁK, V., BLOUDEK J. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 2013, s. 201.

¹⁵HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005, s. 22-25.

¹⁶KUBÁTOVÁ, J., SEITLOVÁ, K. *Řízení virtuálních týmů* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2015 [cit. 2017-01-10]. s. 16. Dostupné z: <http://psych.upol.cz/wp-content/uploads/2015/06/Kubatova-Seitlova-Rizeni-virtualnich-tymu.pdf>.

¹⁷Tamtéž.

nemají možnost face to face komunikace, využívají převážně elektronickou komunikaci a mnohdy se ani osobně nesetkají. Výhodou těchto týmů je především možnost vytvořit tým vysoce kvalifikovaných odborníků bez geografického omezení a zároveň využití obchodních příležitostí v případě, že členové týmu žijí v různých koutech světa.¹⁸

1.3.2 Velikost týmu

Jednou z důležitých věcí, kterou nelze při definování základních pojmů vynechat, je i velikost týmu. Nabízí se nám otázka, jaká je optimální velikost týmu? Touto otázkou se zabývají různé metody. Kolajová jako nejvýstižnější z nich uvádí přístup H. Stieglitze, který hovoří o sedmi faktorech, jež mají na tento proces vliv. Je to:

1. „*stupeň podobnosti či rozdílnosti práce;*
2. *fyzická vzdálenost pracovníků;*
3. *složitost činnosti;*
4. *kvalifikace pracovníků;*
5. *rozsah nutné koordinace mezi členy týmu;*
6. *pracnost plánování práce týmu (v jednotkách času);*
7. *přítomnost pomocníků (asistentů).*¹⁹

Chceme-li hovořit o konkrétním čísle, setkáme se s množstvím různých přístupů. Důležité je mít na paměti jednu věc: *„Pokud bude tým malý, nemusí být komunikace rychlá a dostatečně podnětná. Pokud bude naopak tým příliš velký, začnou se tvořit samostatné podskupiny a komunikace bude zdouhavá. Velikost týmu by proto měla být zajištěna tak, aby se dodržely zásady jednoznačné a efektivní komunikace.*“²⁰

Kolajová s odkazem na odborné zdroje líčí ideální tým jako pětičlenný. **Pět členů** týmu je možno snadno řídit a jeho členové si mezi sebou bez problémů mohou vybudovat vazby.²¹

Krüger popisuje optimální velikost týmu takto: *„Zdá se, že je tomu skutečně tak, že číslo ±7 označuje oblast mezního efektu/užitku pro produktivitu nějakého týmu.*

¹⁸KUBÁTOVÁ, J., SEITLOVÁ, K. *Řízení virtuálních týmů*. [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2015, s. 16. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://psych.upol.cz/wp-content/uploads/2015/06/Kubatova-Seitlova-Rizeni-virtualnich-tymu.pdf>.

¹⁹KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006, s. 19.

²⁰SEITLOVÁ, K. *Teambuilding - face-to face, nebo virtuální prostředí*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, s. 10.

²¹KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006, s. 19.

Skupiny s méně než pěti členy mají zřetelně menší potenciál k tomu, aby podávaly špičkové výkony díky působení synergického faktoru. Týmy s více než jedenácti členy se buď zvrhávají v přednáškové akce, nebo se rozpadají do podskupin. Informační výměna a dynamika celkového dění přestává být přehledná. Odpovídajícím způsobem rapidně klesá produktivita.“²²

1.4 Budování týmu

S ohledem na trendy posledních let si pod slovem **teambuilding** většina z nás pravděpodobně představí v podstatě jakoukoliv aktivitu, od narozeninové party, outdoorových kurzů až po týmový assessment. Jedná se o nástroje na podporu týmu. Mezi nejpopulárnější nástroje týmové spolupráce v současné době patří právě workshopy a teambuldingy.

V původním významu se však obsah toho slova lišil a teambuilding se zabýval především budováním týmu. Soustředil se na efektivní práci a komunikaci, rozvoj spolupráce, zvládání obtížných situací s cílem zvýšit efektivitu týmu.²³

Budování a rozvoj týmu úzce souvisí s týmovou spoluprací, kterou se zabýváme v rámci dalších kapitol. Ačkoliv se nám může zdát automatické, že budovat tým znamená zajistit, aby všichni členové měli společné cíle a spolupracovali na dosažení těchto cílů, ne vždy tomu musí být nutně takto. Příkladem nechť je tým manažerů, ve kterém je pro určité jedince cílem pouze získání většího podílu na trhu, zatímco druzí mají za cíl udržet pracovní systémy a postupy podniku, jiní naopak cílem rozumí udržet si image na burze. Ideální situace je, pokud tyto tři různé cíle do sebe zapadají. V praxi však taková rozmanitost může vést k odlišným pracovním praktikám, a proto je potřeba jim předcházet nebo je vyřešit dříve než spolupracovníci začnou plně fungovat jako tým.²⁴

Chceme-li rozvíjet týmovou spoluprací, je důležité vědět, kde se nacházíme teď a kam se za stávajících podmínek můžeme dostat.²⁵

²²KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 33.

²³MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 21.

²⁴HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005, s. 61.

²⁵MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 21.

1.5 Skupinová dynamika

„Skupinová dynamika je reakcí lidí na vývoj vztahů ve skupině. Pokud vnímáte jednotlivé fáze vývoje, můžete pochopit potřeby týmu i jednotlivců v těchto obdobích a pomoci sobě i skupině ve zdravém vývoji a v produktivitě.“²⁶

První a pravděpodobně nejrozšířenější model skupinové dynamiky v pracovním prostředí navrhl v roce 1965 americký psycholog a pedagog Bruce W. Tuckman v článku *Developmental Sequence in Small Groups* (Vývojová posloupnost v malé skupině). Tento model původně obsahoval čtyři fáze – **formování** (*forming*), **bouření** (*storming*), **normování** (*norming*), **optimální výkon** (*performing*). V roce 1977 byl, tento původní model, ve spolupráci s Mary Ann Jensen rozšířen o pátou fázi – **ukončení** (*adjouring*). V každé z těchto fází jsou určité procesy, které je třeba překonat, aby se tým posunul do dalšího stádia.²⁷

V české odborné literatuře je nejčastěji užívané pojetí skupinové dynamiky dle Mohauptové, které se nepatrně od původního dělení liší. Mohauptová popisuje fáze takto:

1. „vznik (*starting*);
2. *formování* (*forming*);
3. *bouření, krize* (*storming*);
4. *stabilizace, normování* (*norming*);
5. *výkon, produktivita* (*performing*);
6. *uzavírání* (*closing*), *nebo 7. oživení* (*refresh*).“²⁸

V první fázi je klíčovým úkolem správný výběr lidí do týmu, definují a stanovují se formální role a pravidla. Členům týmu jsou vysvětleny pozice lidí a cílů týmu. Vedoucí usilují o dosažení otevřené komunikace, pocitu sounáležitosti. O úspěchu týmu rozhoduje i naladění lidí a ochota spolupracovat. Destruktivně působí manipulace při výběru členů i nejasné definování kompetencí a cílů.

²⁶MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 21.

²⁷SMITH, M. K., BRUCE, W. Tuckman – forming, storming norming and performing in groups. *Infed.org* [online]. 2005 [cit. 2017-08-22]. Dostupné z: <http://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>.

²⁸MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 52.

V druhé fázi se členové týmu seznamují, vyjasňují si neformální role a pozice a můžeme již hovořit o počátku týmové práce. Neformálně si určují své vůdce. V této fázi je důležité podporovat vzájemná setkávání, rovnocennou diskuzi a dokázat členy týmu správně motivovat. Je nutné se však vyvarovat nadměrné kritice či preferencím a přehnané přízni určitých lidí.

V třetí fázi, která se označuje rovněž jako *krize*, dochází k vyjadřování rozdílných názorů, které mohou vyústit až ke střetu názorů i do ostřejšího konfliktu. Důležité je v tomto případě myslet na společný cíl a dát prostor otevřené diskuzi. Malý konflikt nemusí být na škodu, pokud z něj vytěžíme konstruktivní závěr. Destruktivně však bude působit, pokud budeme umlčovat názory ostatních nebo si naopak budeme brát věci moc osobně.

Pro čtvrtou fázi je charakteristická *stabilizace*, tedy dochází k uklidnění situace a uplatňování dobrých řešení. Zároveň se i stanovují pravidla a nastoluje se určitý řád, což pro někoho může znamenat konečně zavedení systému, pro jiné zase přílišné omezení. Může nastat situace, že jedinci, kteří vyznávají volná pravidla a pružnost z týmu odcházejí. Pro úspěšné absolvování této etapy, je důležité zaměřovat pravidla na procesy a fungování týmu, nikoliv na lidi a jejich normalizaci.

Pátá fáze je nazvaná *produktivní* z toho důvodu, že tým si je již vědom svých silných stránek a svého potenciálu dokáže využít na maximum. Dospějete-li do produktivní fáze, objevíte, co vše umíte, zjistíte, jak funguje týmová, podpora a ověříte si, co znamená dosáhnout synergie. Destruktivní v tomto případě mohou být neustále se měnící cíle, zadávání nesmyslných úkolů nebo dokonce workoholismus či ztráta tvořivosti.

V šesté fázi dochází k *uzavírání* skupiny po dokončení zadaného projektu, k vyhodnocení práce, odměně pracovníků a závěrečným oslavám a loučení. Vedoucí projektu podá zpětnou vazbu, zhodnotí výsledek a proces práce v týmu. Členové si uvědomují konec a přeorientují se na další projekty.

U dlouhodobě trvajících týmů, které nemají časově omezený úkol, nastává po produktivní fázi další dlouhotrvající sedmá fáze neboli *oživení*. S takovou situací se můžeme setkat v případě, kdy stabilizovaná skupina spolupracuje dobře a vykazuje dobré výsledky, nicméně postupem času se zaběhlé postupy mohou proměnit v rutinu,

objevit se může i ponorková nemoc. Řešením je práce s motivací pracovníků nebo naopak obměna členů týmu či změna postupů práce a inovace.²⁹

Zajímá-li nás rychlost vývoje skupinové dynamiky, je nutné připomenout některé faktory, které ji mohou ovlivnit. Jedná se zejména o složení týmu, způsoby vedení týmu, motivace a osobní cíle jednotlivých členů.³⁰ Důležitou roli hraje i forma komunikace, zejména hovoříme-li o virtuálních týmech. Seitlová ve svém výzkumu sleduje specifika skupinové dynamiky u virtuálních týmů a představuje novou fázi, ve které se členové týmu musí zorientovat ve virtuálním prostředí, tedy naučit se ovládat užívané ICT technologie. Podmínkou je alespoň základní znalost práce ve virtuálním prostředí. Tuto fázi nazývá ICT & období tvorby norem a pravidel.³¹

Závěrem lze konstatovat, že všechna stádia vývoje týmu jsou velmi důležitá a je třeba jim věnovat dostatečnou pozornost. Znalost skupinové dynamiky může být vedoucím týmu nápomocna v tom, jak tým správně řídit a podporovat ho, aby pracoval efektivně a mohl se dále rozvíjet.³²

1.6 Synergický efekt

V předchozích podkapitolách, hovoříme o tom, že má-li tým optimální počet členů, je schopen dosáhnout vynikajících výsledků. K tomu může dojít zejména díky působení **synergického efektu**.

Potenciál týmu nelze jednoduše vyjádřit pouhým součtem potenciálu jednotlivých členů. Díky různorodosti jednotlivců v týmu a jejich vzájemnému propojení se doplní nedostatky jedněch přednostmi druhých, stejně jako nápady některých členů stimulují myšlenky ostatních a tím vytváří novou, lepší kvalitu.³³

Plamínek popisuje **synergii** jako „*zvláštní efekt, který bourá běžné představy o sčítání.*“³⁴ V synergickém prostředí proto neplatí běžná racionální rovnice, kdy $1 + 1 = 2$, ale využívá vzorec $1 + 1 \rightarrow 2 + v$, kde v , představuje vztahy „mezi sčítanci“ neboli

²⁹MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 53-66.

³⁰SMITH, M. K., BRUCE, W. Tuckman – forming, storming norming and performing in groups. *Infed.org* [online]. 2005 [cit. 2017-08-22]. Dostupné z: <http://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>.

³¹SEITLOVÁ, K. *Teambuilding - face-to face, nebo virtuální prostředí*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, s. 106-107.

³²Tamtéž s. 12.

³³KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006, s. 44.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: NVF Rubico, 1996, s. 153.

³⁴PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000, s. 251.

vztahy mezi členy týmu. V případě, že jsou vztahy špatné, představíme si v jako záporné číslo. Jsou-li naopak vztahy v týmu dobré, v je kladná hodnota, a synergie je na světě.³⁵ Znamená to, že výkon více lidí je větší než výkon jednotlivce.

Pro to, aby k synergii mohlo dojít, je zapotřebí **týmová spolupráce**. Jedná se o proces činností, které probíhají v rámci týmu a mají zajistit splnění konkrétního cíle.³⁶ Důležitými faktory týmové spolupráce je jasně stanovený společný cíl, cíleně zaměřená komunikace a otevřená atmosféra. Bělohávek popisuje spolupráci jako spojení dvou faktorů, součinnosti a koordinace, kdy součinnost se projevuje, když členové skupiny pracují na určitém úkolu a koordinace spočívá ve společné odpovědnosti za daný úkol.³⁷

Kolajová o týmové spolupráci hovoří jako o procesu, v němž nenastane jen pozitivní atmosféra, ale mohou se objevit i hádky, nervozita a slabší týmové nasazení, to souvisí i s pocity vzájemné nedůvěry a podezřívavosti. V takových případech je nejlepší obranou humor, který odlehčí napjatou atmosféru, podpoří pozitivní klima a dokáže tým udržet pohromadě.³⁸

1.6.1 Kritické faktory spolupráce

V každém týmu se v rámci jeho vývojových fází mohou objevit okamžiky, kdy je spolupráce členů týmu v ohrožení. Nejčastějšími kritickými faktory jsou dle Kolajové následující.

- **Konflikt** – objevuje se v momentech napětí a časové tísně, často je možné je ovlivnit a předejít vyhocení situace. Nemá smysl se jim však vyhýbat. Pokud se konflikty udrží v neosobní a faktické rovině, mohou být pro tým prospěšné a uvolnit atmosféru napětí.
- **Ztráta zájmu** – může se projevit pasivitou nebo nepřítomností na společných aktivitách v případě, že se například týmu nepodaří vybudovat pozitivní a otevřenou atmosféru, dostaví se pocity nedocnění a rezignace.

³⁵PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000, s. 251.

³⁶SEITLOVÁ, K. *Teambuilding - face-to face, nebo virtuální prostředí*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, s. 14.

³⁷BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: NVF Rubico, 1996, s. 154.

³⁸KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006, s. 53.

- **Nerozhodnost** – souvisí s přehnanou aktivitou jedinců týmu, kteří mají moc, a následně s pasivitou většiny členů týmu, kteří mohou být frustrováni. Příčinou může být to, že členové týmu nevěří nebo se obávají reakce okolí.³⁹

1.7 Výkonnost a efektivita týmu

Jedním z předpokladů efektivního týmu je bezpochyby jeho výkonnost. Pohlížíme-li na měření výkonnosti z psychologického hlediska, nelze se spokojit pouze s ukazateli *náklady, čas a kvalita*.⁴⁰

*„Při stanovení výkonnosti týmu je důležité respektovat základní pravidlo, že úspěšný pracovní tým má jasně stanovený cíl, který je pro všechny jeho členy závazný. V případě respektování této premisy lze pak říci, že výkonný tým úspěšně dosáhne stanoveného cíle.“*⁴¹

K účinné týmové spolupráci jsou nezbytné „sociální“ dovednosti, protože u výkonnosti týmů platí toto pravidlo: *„Výkonnost týmu je přímo úměrná kvalitě týmového procesu.“*⁴² Týmovým procesem je rozuměn proces součinnosti a komunikace lidí v rámci týmu, tedy chování a jednání lidí ve snaze dosáhnout cíle, např. to, zda jsou lidé aktivní či pasivní, zda jsou jejich projevy spíše soutěžením nebo spoluprací nebo zda se dokážou s konfliktním názorem vyrovnat mírumilovně a synergicky.⁴³ Pokud se týmu nedaří proces, který podporuje spolupráci, udržet, výsledky jsou tím vždy poznamenány.

Daniel hovoří o tzv. spiritualitě pracoviště. Znamená to, že je v organizaci kladen důraz na rozvoj humánního prostředí. Cílem je prostřednictvím propojení zkušeností a vzájemné důvěry vytvořit organizační kulturu, která bude podporovat motivaci, reciprocitu a solidaritu a tím zvýší celkový výkon organizace. Taková pracovní

³⁹KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006, s. 53.

⁴⁰SEITLOVÁ, K. *Teambuilding - face-to face, nebo virtuální prostředí*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, s. 12.

⁴¹Tamtéž.

⁴²KUBÁTOVÁ, S., MÜLLER, D., BUJNA, T., BOSÁK, V., BLOUDEK J. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 2013, s. 209.

⁴³Tamtéž.

spiritualita pak bude přispívat k rozvoji vzájemné důvěry a úcty mezi členy týmu, rovněž bude přispívat k rozvoji kreativity.⁴⁴

Bělohlávek představuje tři základní podmínky efektivní týmové práce: spolupráci, důvěru a soudržnost.

1.7.1 Spolupráce

Důležitost spolupráce jsme popsali v předchozí kapitole v souvislosti se synergickým efektem. Je potřeba mít na paměti, že právě spolupráce vytváří rozdíl mezi špatně spolupracující pracovní skupinou a efektivním týmem. Pro efektivní týmovou spolupráci je nepostradatelným prvkem důvěra.

1.7.2 Důvěra

Důvěru lze charakterizovat jako nejvýraznější prvek skupinové atmosféry. „Její podstatou je předvídatelnost jednání druhých.“⁴⁵

Důvěra pozitivně ovlivňuje výkon celého týmu a zároveň negativně působí na týmové konflikty.

Sinek hovoří o tzv. kruhu bezpečí, který by se za pomoci vedoucího týmu měl neustále rozšiřovat. Kruh bezpečí má dodávat pracovníkům pocit vzájemné důvěry, empatie, pocit sounáležitosti. Jeho vytvořením snížíme hrozby, se kterými se pracovníci mohou setkat, lidé se cítí svobodněji a mohou věnovat více času a energie vyhledávání nových příležitostí. V případě, že pracovníci budou opravdu cítit, že jsou v kruhu bezpečí, potáhnou za jeden provaz jako tým, a zvýší svou šanci prosperovat bez ohledu na vnější podmínky.⁴⁶

Důvěra je jedním z ukazatelů pozdějšího úspěchu týmu a má významný vztah má důvěra ke spokojenosti členů týmu.⁴⁷

⁴⁴DANIEL, J. L. The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*. [online]. 2010 [cit. 2017-08-26]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/247612131_The_effect_of_workplace_spirituality_on_team_effectiveness.

⁴⁵BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: NVF Rubico, 1996, s. 155.

⁴⁶SINEK, S. *Lídři jedí poslední*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2015, s. 35.

⁴⁷DANIEL, J. L. The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*. [online]. 2010 [cit. 2017-08-26]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/247612131_The_effect_of_workplace_spirituality_on_team_effectiveness.

1.7.3 Soudržnost

S týmovou efektivitou souvisí i pojem soudržnost. „*Soudržnost je překonávání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity.*“⁴⁸ Lze ji vyjádřit hloubkou prožívání „my“ namísto „já“. Soudržnost týmu můžeme posilovat tak, že budeme podporovat kontakty mezi lidmi na pracovišti, vytvoříme prostor pro neformální setkávání, posezení a povídání nebo i organizováním společných volnočasových aktivit.⁴⁹

Rozlišujeme **instrumentální soudržnost**, kdy se členové týmu vzájemně potřebují k tomu, aby dosáhli společných cílů, a **socio-emocionální soudržnost**, která přináší uspokojení z účasti na činnosti skupiny a příjemné pocity ve společnosti ostatních členů.⁵⁰

Baštecká a spol. jako klíčový faktor, který ovlivňuje výkonnost týmu, uvádějí složení týmu odpovídající úkolu. Za cestu udržitelného rozvoje považuje týmovou rozmanitost, tedy různost ras, věku, vzdělání, zkušeností i osobností.⁵¹

Dle autorů, kteří se zabývají touto problematikou a na základě vlastních zkušeností vnímáme efektivní týmovou práci jako kombinaci několika faktorů, kdy základem je kvalitní týmová spolupráce, důvěra a soudržnost.

1.7.4 Faktory omezující týmovou efektivitu

Hovoříme-li o týmové výkonnosti, je důležité si uvědomit i její možná úskalí související s motivací. Obecně rozšířený názor, že čím více jsme motivováni, tím lepší výkon podáme, totiž zaručeně nemusí platit. „*Příčinou tohoto na první pohled paradoxního jevu je skutečnost, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které interferuje – negativně narušuje „normální“ fungování lidské psychiky, oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu a celkově tak výkon zeslabuje.*“⁵²

Jedním z důkazů limitů výkonnosti je tzv. **Yerkes-Dodsonův zákon**, který vyjadřuje vztah mezi úrovní motivace, náročnosti úkolu a výkonem. Zákon dokazuje, že

⁴⁸BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: NVF Rubico, 1996, s. 156.

⁴⁹PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004, s. 107.

⁵⁰BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: NVF Rubico, 1996, s. 156.

⁵¹BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016, s. 79.

⁵²PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004, s. 42.

výkonnost s vyšší mírou motivace nutně nestoupá, ale že může nastat bod zlomu a úroveň výkonu se paradoxně snižuje. Jinými slovy, je-li motivace vyšší, než je optimální hladina, může to mít na výkon negativní dopad. Optimální hladina motivace se liší v závislosti na obtížnosti úkolu.⁵³

V rámci tématu efektivity týmu, považujeme za důležité zmínit i jeho potenciální brzdy. Tým a týmová práce mohou mít totiž i své negativní projevy.

Jedním z nich je **skupinové myšlení**. Tento pojem představil v roce 1989 Irving Janis, nechal se přitom inspirovat románem Newspeak od Gorge Orwella. Jedná se o jev, který se přirozeně objevuje ve sdružených týmech, v nichž lidé fungují již delší dobu a již s přehledem ovládají zvládnutí obtížných situací.⁵⁴ „Skupinové myšlení je všeobecný nekritický souhlas skupiny s postupem nebo cílem, který se již neslučuje se zadaným cílem, ale skupině z nějakého důvodu vyhovuje.“⁵⁵ Abychom skupinovému myšlení předešli, doporučuje se práci jasně koordinovat.

Dalším negativním projevem týmového života je **sociální lenost**, kterou objevil francouzský zemědělský inženýr Ringelmann. Vyzozoroval, že táhnou-li tři lidé za jeden provaz, dosahují při přetahování pouze dvou a půl násobku výkonu jednotlivce. Osm lidí pak dokonce dosáhlo méně než čtyřnásobku výkonnosti jednotlivce. Pro tento jev existuje několik vysvětlení. V první řadě hovoříme o tzv. jednotném úsilí, kdy si člověk řekne, že když to ostatní odbývají, proč já bych se měl namáhat. Dalšími důvody může být ztráta osobní odpovědnosti a snížení motivace při pomýšlení na společnou odměnu, tedy, proč já bych se měl snažit víc, když nakonec stejně všichni dostaneme stejně.

Sociální lenost se projevuje v případě, že členové týmu vnímají úkol jako nedůležitý nebo naopak příliš snadný anebo se domnívají, že jejich přínos nepůjde rozpoznat.⁵⁶

1.8 Styly řízení

V organizacích lze rozlišovat několik druhů vedení. Nahlédneme-li do historie stylů řízení, je nezbytné zmínit K. Lewina, který již v roce 1938 publikoval výsledky

⁵³PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004, s. 42.

⁵⁴KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006, s. 48.

⁵⁵MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005, s. 63.

⁵⁶BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: NVF Rubico, 1996, s. 157-158.

svých známých experimentů, kde se zabýval rozdělením vlivu mezi manažera a jeho podřízené. Na základě těchto výsledků pak rozlišil: **autokratický styl**, u něhož má hlavní slovo manažer a tento styl byl označován jako nejproduktivnější; **demokratický styl**, pro který je charakteristické rozhodování v diskuzi, je vnímán jako méně produktivní než předchozí; **styl *laissez-faire***, ve kterém rozhoduje každý sám a dle výsledků výzkumu vyšel jako nejméně produktivní.

O několik let později, v roce 1964, se objevila další klasifikace stylů, tzv. **manažerská mřížka**, kterou představili Jane Mouton a Robert Blake.

Plamínek ve své knize *Synergický management* představuje manažerskou mřížku, která vychází z původního pojetí, ale s mírnou modifikací, a to tak, že definuje čtyři základní styly řízení. Způsob řízení je, dle jeho pojetí, do značné míry určen těmito klíčovými aspekty: **věc, proces, lidé, manažer**. Pak závisí na manažerovi, jaký klade důraz na jednotlivé faktory.⁵⁷ Jedná se o následující řídicí styly:

- 1. Přátelské řízení** – pozitivní atmosféra, dobré vztahy na pracovišti a mezi jednotlivými členy jsou upřednostňovány před výsledky. To zpočátku vede k vytvoření příznivého klimatu, ale při malé pozornosti na výsledky je vyšší potenciální hrozba neúspěchu. Tento způsob vedení je vhodný na začátku, při tvorbě procesu nebo v malých či neziskových společnostech.
- 2. Formální řízení** – pro tento styl je charakteristická nízká péče o výsledky a o lidi, která je podřízená procesním formalitám. Vedení je minimalistické.
- 3. Direktivní řízení** – klade důraz na výsledky. Vztahy v tomto případě ustupují do pozadí. Tento styl je úspěšný tehdy, jsou-li osobní charisma a schopnosti lídra postačující k tomu, aby jej i jeho direktivní přístup spolupracovníci tolerovali a akceptovali. Pokud není osobní nasazení členů dostatečně vysoké, může tento přístup lehce ztroskotat.
- 4. Týmové řízení** - hlavním předpokladem, aby o tomto stylu bylo možné reálně uvažovat, je, že skupina musí vyzrát v tým. Jednotliví členové týmu jsou pak plně ztotožnění se svými úkoly a rolmi a důraz na výkon se tak nedostává do rozporu s péčí o lidi.

⁵⁷PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000, s. 149.

5. **Rutinní řízení** – tento styl řízení se projevuje zájmem o lidi, procesy a výsledky, který manažer pečlivě dávkuje tak, aby nehrozila krize výkonnosti, nadměrného úsilí nebo naopak nedošlo k nespokojenosti členů skupiny.⁵⁸

Efektivita týmu i atmosféra života ve skupině se odvíjí i od samotné osobnosti lídra a jeho stylu řízení skupiny. Atributy stylu řízení, jenž pozitivně působí na skupinovou atmosféru, jsou například jasně nastavená pravidla spolupráce a soužití ve skupině, možnost svobodného vyjádření se ke skupinovým normám, transparentnost požadavků či předvídatelnost postupů vedoucího manažera.⁵⁹

1.9 Atmosféra

Na pojem atmosféra lze nahlížet z různých úhlů pohledu. Často se o ní hovoří jako o „sociálním klimatu“ a úzce souvisí s organizační kulturou. Rozdíl mezi nimi je především v tom, že **organizační kultura** zahrnuje všechny stránky podniku od strategie, výrobní technologie, tržní úspěšnosti až po zaměstnance, zatímco sociální klima je chápáno jako užší pojem; odráží procesy adaptace a spokojenost se sociální stránkou podnikového života.⁶⁰

„Edgar Schein (1992) definoval organizační kulturu jako soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit.“⁶¹ Odvíjí se od stylu řízení, tedy způsobu, jakým vedoucí manažeři jednají.⁶² Disponuje-li organizace dostatečně silnou organizační kulturou, je schopna eliminovat nežádoucí jevy, jakými jsou konflikty, nedůvěra, neefektivní komunikace, nejasnost rolí apod.⁶³

„Organizační atmosféra je mnohými badateli vymezována jako opakované vzorce chování, postojů a pocitů. Tyto vzorce leží na povrchu života organizace, a lze je proto pozorovat snáze než základní systémy přesvědčení a hodnot tvořící jádro

⁵⁸PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 86-88.

⁵⁹ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: PAIDO, 1998, s. 170.

⁶⁰ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 10.

⁶¹BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 77.

⁶²ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 361.

⁶³SEITLOVÁ, K. *Teambuilding - face-to face, nebo virtuální prostředí*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, s. 17.

*organizační kultury.*⁶⁴ Atmosféru známe v souvislosti s přívlastky „vřelá, přátelská, uvolněná“ nebo v horším případě „chladná, nepřátelská, napjatá“. Atmosféra je něco nehmotného a dočasného, co jsme však schopni velice dobře vnímat. Ovlivňuje smýšlení a vystupování jednotlivců ve skupině.⁶⁵

Dle Kollárika skupinová atmosféra vyjadřuje kvalitu sociálního prostředí skupiny, tedy náladu, ovzduší a emocionální stránku, a rozhoduje o tom, zda se jednotliví členové cítí v rámci skupiny dobře, či nikoliv.⁶⁶

Na utváření skupinové atmosféry má významný podíl kvalita vztahů mezi skupinou a manažerem. Pro to, aby manažer byl schopen ovlivňovat skupinové děje, musí mezi svými zaměstnanci vybudovat **vztah důvěry**. Toho lze docílit v případě, že skupinu chápe jako celek, respektuje ji, je spravedlivý ke všem členům a podněcuje pozitivní vazby mezi členy.⁶⁷

1.9.1 Nástroje pro měření atmosféry

Chceme-li skupinovou atmosféru měřit, můžeme využít různé psychometrické nástroje. Většina nástrojů je dostupná v zahraničí, v rámci této práce představujeme dva nástroje, které jsou dostupné v České republice.

Jednou z psychodiagnostických metod je **Škála sociální atmosféry ve skupině**, jejímž autorem je doc. PhDr. Teodor Kollárik, DrSc. Obsahuje deset dimenzí sociální atmosféry, na základě kterých lze posoudit jak strukturu, tak celkový stav jednotlivce i celkového sociálního prostředí skupiny. Jedná se o tyto dimenze:

- *psychologická atmosféra;*
- *úroveň mezilidských vztahů;*
- *formy kooperace;*
- *rozvoj, zralost skupiny;*
- *systém komunikace;*
- *styl vedení;*
- *vztah k práci;*
- *zaměřenost na úspěch;*

⁶⁴FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200.

⁶⁵ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994, s. 28-29.

⁶⁶KOLLÁRIK, T. *Sociální psychologie*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatelství, 1993, s. 148.

⁶⁷PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004, s. 106-107.

- *sociální začleněnost;*
- *motivace členů skupiny.*⁶⁸

Dalším možným nástrojem, v současné době velmi populárním a často užívaným, je i **sociomapování**.

Metoda sociomapování čerpá ze **sociometrie**, kterou proslavil Jacob Levy Moreno. Součástí Morenovy koncepce, kterou lze považovat jak za terapeutickou metodu, tak i mikrosociologickou teorii a metodologii, je sociometrický test s psychodramatem a sociodramatem. Morenův záměr byl, aby se sociometrie stala základním nástrojem sociálně-psychologické a sociologické analýzy.⁶⁹ Na základě Morenova pojetí obsahuje sociometrie více postupů odhalujících vztahy v malých i velkých sociálních skupinách. Jedná se o:

- *test seznámení;*
- *sociometrický test;*
- *test vzájemného působení;*
- *test rolí;*
- *test spontánnosti;*
- *psychodrama;*
- *sociodrama;*
- *živé noviny;*
- *terapeutický film;*
- *obecné studium jednání in situ.*⁷⁰

Sociometrii můžeme vymezit jako metodu, která dokáže odhalit povahu vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny a zároveň měří neformální vztahy z hlediska preferování, odmítání nebo lhostejnosti v situaci volby. Základem sociometrické metody je otázka. Důležitá je správná formulace otázky, volba vhodných kritérií i samotné vyhodnocování, které se provádí formou sociometrických matic, indexů nebo sociogramů.⁷¹

⁶⁸SEITLOVÁ, K. *Teambuilding - face-to face, nebo virtuální prostředí*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, s. 56-59.

⁶⁹BAHBOUH, R. *Sociomapování týmů*. Praha: QED GROUP, 2011, s. 35-36.

⁷⁰Tamtéž.

⁷¹PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 67-68.

Dle Bahbouha je sociomapování metoda inspirována sociometrií, která vznikla původně ve snaze překonat některá její omezení. „Zejména jemnějším, škálovaným a průběžným sledováním vzájemné vazby, namísto zjednodušeného odlišení voleb na pozitivní a negativní.“⁷²

„Sociomapování je soubor metod, který umožňuje převádět údaje o vztazích a podrobnostech lidí (dokonce i libovolných objektů) do mapy, která umožňuje přehlednou vizualizaci a exploraci dat.“⁷³

Sociomapa je, dle tvůrců metody: „matematické řešení toho, jak převést informace o komunikaci mezi lidmi do takové podoby, která umožňuje vyjádřit tyto vztahy prostorově.“⁷⁴

Hlavním účelem sociomapování je napomoci rozvoji a hodnocení komunikace, spolupráce a soudržnosti pracovních týmů. Je to vhodný nástroj pro analýzu aktuálních a optimálních vztahů v pracovním týmu.

Metoda našla uplatnění jak u armády, která testuje soudržnost týmu při přípravě speciálních jednotek již od roku 1994, tak i u významných českých společností, kde se využívá k pravidelné inventuře týmové spolupráce.⁷⁵

Na základě těchto uvedených charakteristik jsme s ohledem na výzkumné cíle této práce zvolili sociomapování jako jednu z psychodiagnostických metod pro náš výzkum.

1.10 Komunikace v týmu

Tématem komunikace se podrobně zabývám ve své bakalářské práci *Interní komunikace ve firemním prostředí*.⁷⁶ Komunikace je však jedním ze základních týmových procesů, proto považuji za důležité věnovat jí pozornost i v rámci této práce.

Chceme-li, aby členové v rámci týmu spolupracovali, musí mezi sebou komunikovat. Komunikaci lze jednoduše popsat jako výměnu informací neboli jako

⁷²BAHBOUH, R. *Sociomapování týmů*. Praha: QED GROUP, 2011, s. 49.

⁷³Tamtéž, s. 75.

⁷⁴KEJHOVÁ, H. Radvan Bahbouh: Se sociomapou pochopíte Shakespeara i ČEZ. *Ihned.cz* [online]. 2011 [cit. 2017-09-07]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-49658550-radvan-bahbouh-se-sociomapou-pochopite-shakespeara-i-cez>.

⁷⁵TYČLER, O. Do džungle kanclu jen s mapou!. *E15.cz* [online]. 2014 [cit. 2017-09-07]. Dostupné z: <http://magazin.e15.cz/zen/pribehy/do-dzungle-kanclu-jen-s-mapou-1099590>.

⁷⁶NEVRLOVÁ, K. *Interní komunikace ve firemním prostředí*. Olomouc, 2017. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Fakulta filozofická, s. 12.

oboustranný proces, jehož cílem je dorozumět se.⁷⁷ Kromě sdílení informací jsou důležitá i sdílená komunikační pravidla.

Efektivní výměnu informací zajistíme prostřednictvím **zpětné vazby**. Aby fungovala, je nutné dodržet několik zásad. Tedy aby byla: konkrétní a jednoznačně formulovaná, věcná, s cílem pomoci druhé komunikační straně, vyvážená a dobře načasovaná.⁷⁸

Komunikace je komplexní proces, který se skládá jak z **verbální**, tak i z **neverbální** formy komunikace. Proto je důležité brát ohled na to, že komunikujeme pohledy, gesty, pohyby, tónem a tempem řeči, stejně tak jako výrazem obličeje. Právě tyto neverbální signály vyjadřují naše postoje a jsou mnohdy důležitější, než samotná slova.⁷⁹

V rámci organizace hovoříme o tzv. interní komunikaci firmy, kterou rozumíme: „*informační a vztahové propojení firmy, respektive jejich členů, napříč všemi úrovněmi organizační struktury.*“⁸⁰ Rozlišujeme **formální komunikaci**, která vyplývá z komunikační strategie organizace, je prostředkem řízení firemní kultury, podporuje řídicí procesy a napomáhá zvyšovat výkonnost a konkurenceschopnost firmy; a **neformální komunikaci**, která je vyvolána zejména sociálními potřebami lidí v organizaci a je nezbytná k uspokojování jejich emočních potřeb a zároveň napomáhá tvorbě přátelského prostředí.⁸¹

V současné době se díky vlivu užívaných technologií opouští od tradiční přímé komunikace, kdy dvě strany mezi sebou komunikují tváří v tvář, a do popředí se dostává tzv. **virtuální komunikace** neboli počítačem zprostředkovaná komunikace (CMC – Computer Mediated Communication). V rámci virtuální komunikace se používá rozdělení na **synchronní a asynchronní**. Synchronní komunikace se podobá face to face a komunikování mezi účastníky se odehrává ve stejný čas, například pomocí chatu,

⁷⁷HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, s. 3.

⁷⁸SEITLOVÁ, K. *Teambuilding – face to face, nebo virtuální prostředí?* Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, s. 19.

⁷⁹Tamtéž.

⁸⁰NEVRLOVÁ, K. *Interní komunikace ve firemním prostředí*. Olomouc, 2017. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Fakulta filozofická, s. 12.

⁸¹Tamtéž, s. 21.

zatímco v rámci asynchronní komunikace účastníci nejsou zároveň ve stejném čase a na stejném místě.⁸²

Členové týmů, jak mezi sebou, tak s vnějším okolím, komunikují převážně elektronicky, nejčastěji prostřednictvím elektronické pošty nebo sociálních sítí.

Lze tedy konstatovat, že komunikace je v rámci organizace klíčový prvek, bez kterého se nelze obejít a který je nezbytný pro efektivní týmovou spolupráci.

V rámci první kapitoly jsme představili a definovali vybrané pojmy a psychologické aspekty, které souvisejí s problematikou týmu a týmové práce a považujeme je za důležité zmínit s ohledem na účely této práce.

V prvé řadě jsme definovali pojem tým a vysvětlili rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem. Dále jsme se zabývali problematikou budování týmu, skupinovou dynamikou, synergickým efektem, výkonností a efektivitou týmu, styly řízení, atmosférou a v neposlední řadě i týmovou komunikací.

⁸²SEITLOVÁ, K. *Teambuilding – face to face, nebo virtuální prostředí?* Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, s. 28.

2 Týmové role v pracovním kontextu

Jednou z nejdůležitějších podmínek pro zajištění efektivní týmové spolupráce je kvalita členů týmu. Členové týmu bývají vybíráni na základě dvou kritérií, a sice na základě specializovaných dovedností a na základě týmových dovedností. Odbornost, kvalifikace a zkušenosti jsou bezesporu klíčové při volbě nových členů, měli bychom však myslet i na to, že pouze odborný pohled by mohl přinést úskalí v soužití týmu a podávání očekávaných výkonu.⁸³

V této souvislosti se nám nabízí otázka, jaké má být optimální složení týmu?⁸⁴ Kolajová uvádí, má-li být tým úspěšný, mělo by v něm být zastoupeno co nejvíce rolí.⁸⁵ „*Role je postavení nebo funkce, ve které někdo působí ve vztahu k jiným lidem.*“⁸⁶ Rozdělení a správný poměr rolí se odvíjí od činnosti, kterou vykonává, nebo od cíle, kterého má dosáhnout.

V kapitole *Týmové role v pracovním kontextu* se pokusíme definovat týmové role a několik různých přístupů k týmovým rolím.

2.1 Týmové role

Franková na základě Partingtona a Harrisové uvádí, že představa o týmových rolích existovala již ve čtyřicátých letech minulého století, avšak tyto studie nedisponují dostatečným rigorózním teoretickým základem.

V polovině sedmdesátých let byla publikovaná studie, která tvrdí, že existuje celá řada rolí, které si vedoucí pracovníci osvojují na základě typu své osobnosti. Jedná se o tyto role: „*předseda, šlechtitel (přichází s novými myšlenkami), kontrolor-hodnotitel, podnikový pracovník (přetváří myšlenky do praktických pracovních postupů), týmový pracovník (podporuje druhé a pomáhá jim), vyhledavač zdrojů a realizátor.*“⁸⁷

Plamínek zdůrazňuje, že lidé hrají v rámci týmu různé role, a hovoří o týmových rolích ve třech rovinách.

⁸³HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova Univerzita, 2008, s. 54.

⁸⁴FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 144.

⁸⁵KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 32.

⁸⁶ADAI, J. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994, s. 178.

⁸⁷Tamtéž, s. 179.

- **Rovina procesní** – v této rovině se nachází např. někdo, kdo tým vede nebo má na starosti nějakou funkci.
- **Rovina věcná** – neboli také rovina odborná. Znamená, že každý člen týmu rozumí jiné problematice.
- **Rovina osobní** – jedná se o tzv. lidské role, které jsou zásadní pro dobré fungování týmu.⁸⁸

Skupinovými rolemi se zabývali i Margerison a McCann (1991). Ti představili tzv. **Kruhový model týmového managementu** (*Team management wheel*), který obsahuje osm rolí upořádaných do čtyř kategorií: průzkumníci, organizátoři, dozorcí a poradci, kdy jednotlivé role se v těchto kategoriích můžou překrývat. Na základě jejich přístupu těchto osm podstatných rolí tvoří: průzkumník, odhadce, tahoun, dotahovač, dozorce, obhájce, zpravodaj a tvůrce. Vyvážený tým pak má být sestaven tak, aby v něm byla zastoupena každá z těchto osmi jmenovaných rolí.⁸⁹

2.1.1 Týmové role podle Belbina

Pravděpodobně nejrozšířenějším a nejpoblárnějším přístupem k týmovým rolím je v současnosti pojetí dle Mereditha Belbina. Se svou výzkumnou skupinou z Henley Management College identifikoval v průběhu několikaletých výzkumů s kombinacemi různých typů osobností devět týmových rolí. Současně byl vyvinut nástroj známý jako **Belbinův test týmových rolí**, v původním znění *Belbin Team Roles Self-Perception Inventory (BTRSPI)*, který kvantifikoval preference týmových rolí u jednotlivců. Na základě tohoto diagnostického nástroje je možné zjistit, na kolik je respondent spřízněn s každou z jednotlivých týmových rolí.

Belbinův dotazník obsahuje část sebehodnocení, kde každý člen týmu hodnotí sám sebe, a hodnocení pozorovatelů, kde je každý člen týmu hodnocen svými spolupracovníky.⁹⁰

⁸⁸PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000, s. 257-258.

⁸⁹HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005, s. 55-57.

⁹⁰FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 144-145.
HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova Univerzita, 2008, s. 55.

Meredith Belbin definuje týmovou roli takto: „*Týmová role je tendence chovat se, přispívat a vzájemně reagovat na druhé lidi konkrétním způsobem.*“⁹¹

Pro potřeby našeho výzkumu jsme jako jednu z psychodiagnostických metod zvolili právě Belbinův test týmových rolí, protože nejlépe koresponduje se sledovanými cíli výzkumu.

Všech **devět týmových rolí**, které se aktuálně využívají, proto charakterizujeme níže. Přínos každé role obvykle doprovází určité slabiny, které Belbin nazývá přípustné slabé stránky. Řídící pracovníci musí být schopni zhodnotit týmové dovednosti svých kolegů a poradit si s jejich slabými stránkami.⁹²

- **Inovátor (Plant)** – je kreativní, nápaditý a nekonvenční. Dokáže generovat nové návrhy a řešit obtížné problémy. Jeho přípustnou slabinou je, že se nezabývá detaily a je natolik zaujatý svými úkoly, že občas není schopen efektivně komunikovat.
- **Vyhledávač zdrojů (Resource Investigator)** – je nadšený, zvědavý a má velmi dobré komunikační schopnosti. Mezi lidmi bývá oblíbený pro svou srdečnou povahu. Neustále hledá nové příležitosti a rozvíjí kontakty. Občas je až příliš velký optimista. Jakmile pomine jeho počáteční nadšení, ztrácí zájem, což je jeho přípustná slabá stránka.
- **Koordinátor (Co-ordinator)** – je zralý, sebejistý, důvěryhodný a schopný vedoucí, který dokáže rozpoznat talenty. Objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti. Jeho slabou stránkou je jeho sklon manipulovat ostatními, vlastní práci občas přenáší na ostatní.
- **Usměřovač (Shaper)** – je inspirující, vysoce motivovaný, náročný a dynamický, s vysokou potřebou výkonu. Daří se mu pracovat pod tlakem. Usměřovači rádi vedou a tlačí ostatní do akce. Přípustná slabá stránka usměřovače je jeho sklon provokovat, může i zraňovat city ostatních. Jeho týmová role je nejvíc soupeřivá.
- **Monitor vyhodnocovač (Monitor Evaluator)** – je schopen střízlivého pohledu na věc, je opatrný a rozvážný a promýšlí věci do hloubky.

⁹¹BELBIN®. Why Use Belbin?. *Belbin.com* [online]. 2013 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>.

⁹²BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 23-25.

HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova Univerzita, 2008, s. 55.

Obvykle se jedná o jedince, kteří mají schopnost vysoce kritického myšlení a málokdy se mýlí. Někdy bývá až příliš kritický a postrádá průbojnost a schopnost podněcovat ostatní.

- **Týmový pracovník** (*Team Worker*) – nejvíce podporuje tým, je vnímavý, mírný a diplomatický. Dokáže dobře naslouchat, je konstruktivní a urovnává spory. Dovede se přizpůsobit různým situacím a lidem. Jeho přípustnou slabinou je, že se snadno nechá ovlivnit a v klíčových situacích zpanikaří a nedokáže se rozhodnout.
- **Realizátor** (*Implementer*) – disciplinovaný, spolehlivý a především výkonný, takový je realizátor. Je úspěšný díky své efektivnosti a udělá vždy to, co je třeba vykonat. Dává přednost poctivé práci a problémy řeší systematicky. Nemá rád změnu, je do určité míry nepružný a na nové možnosti reaguje pomalu – to je jeho přípustná slabá stránka.
- **Kompletovač finišer** (*Completer Finisher*) – je pečlivý, svědomitý a má velkou schopnost dotahovat úkoly do konce a věnovat pozornost detailům. Odevzdává výsledky své práce včas, je motivován vnitřní úzkostí. Jeho přípustnou slabinou jsou jeho sklony k přehnané úzkosti, bývá puntičkář a je neochotný delegovat úkoly na druhé.
- **Specialista** (*Specialist*) – je cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci. Disponuje výjimečnými schopnostmi a dovednostmi, na nichž bývá často postaven produkt nebo služba, kterou firma poskytuje. K práci týmu přispívá pouze v úzce vymezené oblasti, což je jeho přípustnou slabinou. Občas lpí na odborných stránkách problémů a nedokáže vidět „celkový obraz“.⁹³

⁹³BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 23-25.

BELBIN®. Belbin For Students. *Belbin.com* [online]. 2015 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://www.belbin.com/media/1336/belbin-for-students.pdf>.

Těchto devět týmových rolí můžeme rozdělit dále do tří skupin:

- 1. Role orientované na akci** – do této skupiny spadá **usměřovač**, který je obecně dobrým manažerem, generuje akci a daří se mu pod tlakem; **realizátor**, který má dobré organizační schopnosti a odborné předpoklady; a **kompletovač finišer**, který v managementu vyniká vysokým standardem.
- 2. Role orientované na lidi** – do této skupiny spadá **koordinátor**, který je obvykle obecně uznávaným členem týmu; **týmový pracovník**, který se za každé situace snaží předcházet problémům; a **vyhledávač zdrojů**, který je tím nejlepším pro vytváření kontaktů.
- 3. Role myšlení** – tuto roli zastává **inovátor**, který přichází s novými nápady; **specialista**, který je odborníkem ve svém oboru; a **monitor vyhodnocovač**, což je obvykle člověk, jenž se nikdy nemylí a hodnotí až nakonec.⁹⁴

To, že existuje devět různých týmových rolí, neznamená, že každý tým musí mít nutně devět členů. Většina lidí totiž nezastává pouze jednu týmovou roli, ale většinou každý člen týmu je kombinací dvou až tří rolí. Záleží zejména na typu organizace, které role potřebuje pro své efektivní fungování.

Důležité je brát v potaz i to, že neexistují dobré nebo špatné týmové role. Každá role má jak své silné stránky, tak i slabé, které jsme představili výše.⁹⁵ Jak uvádí Franková dle Belbina, vysoce výkonné týmy se vyznačují rovnováhou týmových rolí, což v praxi znamená, že ve vyváženém týmu jsou všechny týmové role „přirozeně“ zastoupeny.⁹⁶

V rámci této kapitoly jsme představili několik přístupů k týmovým rolím a především jsme vysvětlili pojetí týmových rolí dle Mereditha Belbina. Dotazník Belbinových rolí jsme s ohledem na cíle naší práce zvolili jako psychodiagnostickou metodu vybraného týmu. Konkrétní výsledky jsou demonstrovány v rámci empirické části.

⁹⁴BELBIN®. Belbin For Students. *Belbin.com* [online]. 2015 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://www.belbin.com/media/1336/belbin-for-students.pdf>.

⁹⁵Tamtéž.

⁹⁶FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 146.

3 Work-life balance

V dnešní době jsme svědky neustálých změn a nezastavitelného vývoje. Společnosti usilují o čím dál lepší výsledky, vyšší obraty a efektivitu. Na zaměstnance je vyvíjen neustálý tlak a požadavek na vysoký výkon, což sebou může přinášet i jisté negativní důsledky.

Stres v pracovním prostředí a nerovnováha mezi prací a osobním životem zaměstnanců má významný vliv na fungování celé organizace a především negativní dopady na efektivitu práce. Jedná se o v poslední době dynamicky se rozvíjející téma, které se stává silným impulsem pro zaměstnavatele, jenž se začínají zabývat přínosy konceptu work-life balance.⁹⁷

Work-life balance lze definovat jako vyváženost mezi pracovním a osobním životem.⁹⁸ Cílem je optimalizovat organizaci práce v souladu s osobními potřebami. Předpokladem je především vyrovnaný životní styl, který je postaven na životní rovnováze.⁹⁹

Lze říct, že optimalizace práce a soukromého života má vždy dvě strany, tedy mělo by se jednat o oboustranně výhodný akt, jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. V zájmu zaměstnavatelů je nalézt flexibilní politiku work-life balance, která by zohlednila zájmy podniku společně s individuálními potřebami zaměstnanců, a oběma stranám tak přispěla ke zlepšení podmínek potřebných pro kvalitní život. Jednak má pozitivní vliv na celkové výsledky organizace a jednak podněcuje i angažovanost zaměstnanců.

Existují určitá opatření podporující koncept work-life balance, můžeme je rozlišit do tří skupin:

⁹⁷DVOŘÁKOVÁ, Z. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem. *Nezávislé odbory Tesco* [online]. 2011 [cit. 2017-01-10]. Dostupný z: <http://nezavisleodborytesco.blogspot.cz/2011/04/rovnovaha-mezi-pracovnim-osobnim.html>.

⁹⁸LOCKWOOD, N. R. Work/life Balance. Challenges and Solutions. *Research Quarterly* [online]. 2003 [cit. 2017-01-10]. Dostupný z: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33300498/11_Lockwood_WorkLifeBalance.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1507703555&Signature=sq4KR00u6QTABUjRLrvbmLum8zl%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DWork_Life_Balance_Challenges_and_Solutio.pdf.

⁹⁹DVOŘÁKOVÁ, Z. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem. *Nezávislé odbory Tesco* [online]. 2011 [cit. 2017-10-01]. Dostupný z: <http://nezavisleodborytesco.blogspot.cz/2011/04/rovnovaha-mezi-pracovnim-osobnim.html>.

- **flexibilní pracovní doba** – což může být pružná pracovní doba, částečný nebo sdílený úvazek či konto pracovní doby;
- **flexibilní místo výkonu práce** – umožňuje práci z domova, kterou často využívají členové virtuálních týmů, pracovat však lze i na cestách či v kavárnách;
- **benefity** – ve formě antistresových programů na podporu zdraví anebo programy pro rodiče, jako například firemní školka, příspěvek na hlídání dětí či organizace dětských táborů.¹⁰⁰

Na základě výzkumů Universum, významné mezinárodní kariérní studie, do které se každoročně zapojuje 1,4 milionu vysokoškolských studentů a absolventů, a přináší tak komplexní výsledky o generaci Millennials, vyplynulo, že za absolutně nejdůležitější kariérní cíl pokládají studenti a absolventi vysokých škol již několik let, právě work-life balance. Jako jedno z nejdůležitějších kritérií při výběru zaměstnání pak 66 % českých studentů a studentek považuje přátelské pracovní prostředí.¹⁰¹

3.1 Práce a odpočinek

Pro to, aby člověk našel rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, byl v práci spokojený a nepodlehł syndromu vyhoření, je důležitá určitá prevence. Dle Peterkové jsou v první řadě důležité **kvalitní mezilidské vztahy**, tedy abychom měli kolem sebe lidi, kteří nám aktivně naslouchají, povzbuzují nás a jsou nám emocionální oporou ve složitých životních situacích. Neméně důležití jsou v tomto případě i zaměstnavatelé, kteří by měli podporovat účast svých podřízených na workshopech, kde mají pracovníci možnost si vyměňovat cenné informace, sdílet své zkušenosti a vzájemně se podporovat.¹⁰²

Vypořádat se s následky únavy, stresu a zvýšenou zátěží nám může pomoci i vhodný **režim práce a odpočinku**. V rámci tohoto režimu by měl být přesně stanovený

¹⁰⁰SOKÁČOVÁ, L. *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života. Work-Life Balance*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, 2010.

¹⁰¹UNIVERSUM. Čeští Millennials chtějí work-life balance. *Universumczech.com* [online]. 2017 [cit. 2017-09-02]. Dostupné z: <https://www.universumczech.com/cesti-millennials-chteji-work-life-balance/tips-and-tricks/47>.

¹⁰²PETERKOVÁ, M. Prevence vyhoření. *Syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz* [online]. 2008 [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/prevence-vyhoreni>.

průběh pracovního dne s odpovídajícím množstvím přestávek, důležité je i zařazení odpočinkových aktivit. Lidé, kteří se věnují duševní práci, by jako kompenzaci svých psychických sil měli do svého harmonogramu zařadit i nějakou fyzickou aktivitu.¹⁰³

Hlavním důvodem vzniku stresových situací v pracovním procesu je nedostatek jednoznačných požadavků ze strany nadřízeného nebo přetížení informacemi. Pauknerová uvádí některé faktory, které nejčastěji stresují zaměstnance, jedná se o:

- *„příliš rychlý pracovní postup;*
- *zklamání z nepovýšení;*
- *změna pracovního prostředí – přemístění, změna kolegů;*
- *změna charakteru práce;*
- *změna řízení;*
- *nevyjasněné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými;*
- *málo prostoru pro samostatnou práci;*
- *pracovní doba – dlouhá či nepravidelná;*
- *monotónní práce;*
- *riziková práce – nebezpečná práce;*
- *dálkové cestování;*
- *šikana na pracovišti.*¹⁰⁴

Nutno dodat, že na pracovní stres mají podstatný vliv i události ze soukromého života, jako například: problémy v manželství, smrt v rodině, stěhování, pokles vlastní výkonnosti.

V rámci této kapitoly jsme představili koncept work-life balance. Domníváme se totiž, že rovnováha mezi pracovním a osobním životem má podstatný vliv na efektivitu týmové práce a komunikace v rámci společnosti. Dále jsme se zabývali tématem práce a odpočinku, které s konceptem work-life balance úzce souvisí.

¹⁰³PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 145-146.

¹⁰⁴Tamtéž, s. 142-143.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

4 Výzkumný design

4.1 Cíle a východiska výzkumu

Na základě popsaných teoretických východisek, představených v první části této práce, a po nastudování dostupných výzkumů byly definovány výzkumné oblasti.

Cílem této práce je v první řadě provést analýzu stávající situace v oblasti komunikace a týmové práce ve vybrané společnosti. Podle zjištěných výsledků analýzy uskutečnit workshop, který je navržený na základě použitých výzkumných nástrojů a jehož cílem je zlepšit komunikaci a efektivitu týmové spolupráce. Následně za pomoci předem stanoveného objektivního kritéria ověřit a srovnat efektivitu týmu před realizací workshopu a poté.

Výzkum na efektivitu komunikace a týmové práce ve vybrané společnosti jsem za odborné pomoci a asistence vedení společnosti naplánovala v okamžiku, kdy ve společnosti dosud žádný podobný výzkum realizovaný nebyl. Po následné konzultaci s vedením firmy, kdy jsme vycházeli z předpokladu, že zaměstnanci, jejich vzájemná komunikace a týmová spolupráce jsou pro fungování společnosti prioritou, a vzhledem k tomu, že si nejsou vědomi žádného problému, byl tento výzkum nastaven právě na podporu rozvoje komunikace a týmové spolupráce.

Na základě stanovených cílů výzkumu byl určen design výzkumu, který nejlépe koresponduje s požadavky společnosti. Jedná se o smíšený kvalitativní design, který je formulován následujícími výzkumnými otázkami.

4.2 Výzkumné otázky

S ohledem na stanovené cíle výzkumu byly definovány následující výzkumné otázky:

- Otázka č. 1** Mají týmové role vliv na spolupráci v týmu?
- Otázka č. 2** Reflektují výsledky sociomapování efektivitu týmu vzhledem k objektivnímu kritériu?
- Otázka č. 3** Má workshop, který byl navržený na základě použitých nástrojů pozitivní vliv na objektivní kritérium a efektivní spolupráci?
- Otázka č. 4** Ovlivňuje životní spokojenost zaměstnance jeho dostupnost v práci?

Podrobné vyjádření a odpovědi k uvedeným výzkumným otázkám se nachází v kapitole Výsledky výzkumu, kde je popsán i průběh týmového workshopu.

K některým výzkumným otázkám by bylo vhodné statistické zpracování (např. otázka č. 4), nicméně vzhledem k velikosti zkoumaného souboru to nebylo možné.

5 Využité metody

Na základě teoretických východisek byla ke zjištění uvedených výzkumných otázek zvolena baterie psychodiagnostických metod složená z dotazníku Belbin e-interplace (Belbinův test týmových rolí), sociomapování a Dotazníku životní spokojenosti.

5.1 Belbinův dotazník týmových rolí

První zmíněná metoda, Belbinův test týmových rolí, slouží ke zmapování týmových rolí konkrétního výzkumného týmu.

Administrace dotazníku je možná buď v papírové verzi anebo prostřednictvím počítače. Pro snadnější administraci a pohodlí respondentů byla zvolena online forma. Vyplnění dotazníku respondentovi zabere přibližně 20 minut.

Dotazník se skládá z části sebehodnocení a z hodnocení pozorovatelů. Sebehodnocení vyplní sám respondent, pro hodnocení pozorovatelů požádá účastník čtyři kolegy, případně své dobré známé.

Tento dotazník byl vybrán z toho důvodu, abychom zmapovali tým jako celek z hlediska jednotlivých typologií týmových rolí a následně zjistili, zda absence některých rolí ovlivňuje efektivitu týmové spolupráce.¹⁰⁵

Belbinovy týmové role jsou představeny podrobně v teoretické části této práce, v kapitole Týmové role.

5.2 Sociomapování

Další klíčovou metodou, která koresponduje se stanovenými cíli, je sociomapování. Sociomapování je rovněž představeno v první části práce, v podkapitole Nástroje pro měření atmosféry. Základem sociomapování je sociomapa, která vzniká na základě dat z online dotazníku od členů analyzovaného týmu.¹⁰⁶

V našem případě se jednotliví členové navzájem hodnotili v těchto oblastech:

- důležitost spolupráce;
- efektivita spolupráce;

¹⁰⁵BELBIN®. Our Methodology. *Belbin.com* [online]. 2015 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://www.belbin.com/about/our-methodology>.

¹⁰⁶BAHBOUH, R. *Sociomapování týmů*. Praha: QED GROUP, 2011.

- dostupnost;
- spolehlivost;
- ochota pomoci.

Jejich odpovědi z každého měsíce byly následně projektovány do sociomapy. Rovněž se měli vyjádřit ke klíčovým událostem, které se v jejich firmě za poslední měsíc odehrály, k týmovým úspěchům, ke krizové situaci a v neposlední řadě navrhnout, co by v rámci interní komunikace zlepšili.

Sbírání dat probíhalo online. Účastníkům byl na konci každého měsíce zaslán email s odkazem na vyplnění dotazníku, které jim zabralo přibližně 10 minut.

5.3 Dotazník životní spokojenosti

Další aplikovanou výzkumnou metodou je česká verze Dotazníku životní spokojenosti (DŽS). Jelikož se jedná o individuální posouzení životních podmínek jednotlivých pracovníků, naším cílem je zjistit, zda má životní spokojenost vliv i na pracovní chování jednotlivých členů týmu. Vyplnění dotazníků probíhalo online a respondentům zabralo 10 minut. Dotazník obsahuje deset škál vždy se sedmi položkami k zodpovězení. Jedná se o tyto škály:

1. Zdraví;
2. Práce a zaměstnání;
3. Finanční situace;
4. Volný čas;
5. Manželství a partnerství;
6. Vztah k vlastním dětem;
7. Vlastní osoba;
8. Sexualita;
9. Přátelé, známí, příbuzní;
10. Bydlení.¹⁰⁷

¹⁰⁷FAHRENBERG, J., KURTEK, M., SCHUMACHER, J., & BRÄHLER, E. *Dotazník životní spokojenosti*. 1. české vyd., překlad a úprava Rodná & Rodný. Praha: Testcentrum, 2001.

5.4 Objektivní kritérium

Pro posouzení efektivity týmu v dlouhodobém časovém horizontu jsme po konzultaci s vedením společnosti zvolili na začátku výzkumu objektivní kritérium, které se jeví jako nejvhodnější pro naše výzkumné účely.

Naším záměrem je na základě počtu realizovaných přijetí nových uchazečů do pracovního poměru zanalyzovat efektivitu týmové spolupráce v rámci jednotlivých měsíců, před a po absolvování workshopu, dále chceme také zjistit, zda výsledky sociomappingu reflektují efektivitu týmové spolupráce vzhledem k objektivnímu kritériu, viz výzkumné otázky.

Na základě provedené analýzy pak potvrdit, či vyvrátit vliv objektivního kritéria na týmovou efektivitu.

Společnost nám pro účely tohoto výzkumu poskytla své vlastní statistiky nástupů zaměstnanců od měsíce srpna 2016 do měsíce dubna 2017. Porovnání proběhne s ohledem na limitovanost tohoto kritéria, kterou je bezesporu vliv sezónnosti v oblasti trhu práce. Ze statistik společnosti a dle vlastních slov vedení vyplývá, že v období letních prázdnin a v období vánočních svátků je počet realizovaných přijetí každoročně nižší než v porovnání s jinými měsíci. Nižší počty přijetí nových pracovníků v měsíci prosinci jsou následně kompenzovány v měsíci lednu, kdy nejvíce lidí nastupuje do nového zaměstnání. Pro názornou ukázkou uvádím data společnosti z období, kdy výzkum ve společnosti probíhal, jelikož další statistiky nám nebyly poskytnuty.

V grafu níže lze porovnat reálné počty přijatých uchazečů do pracovního poměru. Nejsilnějším měsícem, co se nástupů týče, byl leden 2017, kdy bylo přijato 90 uchazečů. Dle slov ředitele společnosti nejsou lidé v měsíci prosinci nakloněni uzavírání smluv, preferují čerpat nárok na dovolenou a trávit čas s rodinou, takže pracovní záležitosti jdou spíše stranou. Prosinec má navíc i díky vánočním svátkům méně pracovních dní, což také vysvětluje, proč se jedná o jeden z nejslabších měsíců. Vedení společnosti si v závislosti na tomto vysokém čísle vysvětluje nižší počty přijatých pracovníků v následujícím období, únor–duben 2017.

Graf 1 Počty přijatých pracovníků (srpen 2016–duben 2017)



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti.

V následující tabulce 1 jsou pro lepší orientaci v problematice zaměstnávání a pro srovnání ke statistikám společnosti uvedena data z okresu Olomouc, jelikož sledovaná společnost sídlí v Olomouckém kraji, získaná z integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí. Jedná se o vybrané období od srpna 2016 až po duben 2017, tedy období, ve kterém výzkum ve společnosti probíhal.

Jak lze vidět v prvním řádku tabulky, v dubnu 2017 byl absolutně nejnižší podíl nezaměstnaných osob, 4,8 %, v rámci sledovaných měsíců. Podíváme-li se na předchozí graf, který zobrazuje nástupy pracovníků za jednotlivé měsíce, lze si všimnout, že duben je zde rovněž, co se nástupů týče, jeden z nejslabších měsíců, jelikož do pracovního poměru nastoupilo pouze 33 uchazečů. Méně nástupů bylo pouze v prosinci, kdy do pracovního poměru nastoupilo jen 15 uchazečů. Přitom podíl nezaměstnaných osob byl znatelně vyšší, přesně 5,7 %. Tuto skutečnost si vysvětlujeme nedostatečným zájmem ze strany uchazečů z důvodu vánočních svátků, jak vysvětlujeme výše.

Po měsíci prosinci a dubnu jsou v pořadí dalšími slabými měsíci i únor a září. V únoru bylo přijato 34 uchazečů o zaměstnání, přitom podíl nezaměstnaných osob byl pro nábor poměrně příznivý, 5,7 %. Je třeba však přihlídnout i ke skutečnosti, že tomuto slabšímu měsíci předcházela leden, kdy byla čísla rekordní a přijato bylo 90 uchazečů.

Co se týče měsíce září, jak můžeme vidět v grafu výše, do pracovního poměru nastoupilo 35 uchazečů, z čehož lze usuzovat, že září bylo v rámci sledovaného období velmi slabý měsíc. V září 2016 byl totiž počet volných pracovních míst 2 912, což je téměř srovnatelné s dubnem 2017. V dubnu byl však podíl nezaměstnaných osob pouze 4,8 %, zatímco v září to bylo 5,5 %.

Tabulka 1 Uchazeči a volná místa v okrese Olomouc (IV. 17–XIII. 16)

Období	Uchazeči	Volná místa	Podíl nez. osob
IV.17	7 812	2 919	4,8 %
III.17	8 544	2 761	5,2 %
II.17	9 233	2 558	5,7 %
I.17	9 562	2 363	5,9 %
XII.16	9 319	2 558	5,7 %
XI.16	8 684	2 538	5,3 %
X.16	8 704	2 652	5,4 %
IX.16	8 902	2 912	5,5 %
VIII.16	9 068	3 008	5,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj_od_072004.

6 Popis zkoumaného souboru

Zkoumaným souborem je v rámci tohoto výzkumu nejmenovaná personální agentura se sídlem v Olomouckém kraji. Na trhu práce působí od roku 2009. Specializuje se na nábor zaměstnanců.

Z důvodu ochrany osobních údajů je zachována anonymita společnosti i jejich zaměstnanců a uvedená jména členů týmu jsou fiktivní.

V měsíci červenci je výzkumný soubor tvořen čtyřmi členy týmu. Jedná se o dvě ženy ve věku 26–31 let a dva muže ve věku 32–40 let. Všichni respondenti pocházejí z České republiky, s místem trvalého bydliště v Olomouckém kraji.

Na počátku výzkumu byli členy týmu: Eva, na pozici mzdové účetní; Iveta, na pozici personalistky; Radek na pozici vedoucího provozu; a Aleš, jako jednatel společnosti. V tomto složení byl výzkum zahájen. Eva, Iveta, Radek a Aleš se zúčastnili prvotního zahájení a seznámení s výzkumem, který se konal v jejich firmě. Všichni jmenovaní respondenti během výzkumu vyplnili Dotazník životní spokojenosti, Belbinův dotazník týmových rolí a pravidelně na konci každého měsíce vždy i sociomapování.

Iveta v září ukončila pracovní poměr. Na její pozici nastoupila nová členka týmu Jana. Ta byla seznámena s probíhajícím workshopem a souhlasila se zapojením se do výzkumu. Jana vyplnila Dotazník životní spokojenosti a Belbinův dotazník týmových rolí a zapojila se do každoměsíčního hodnocení týmové spolupráce v rámci sociomapování.

V měsíci říjnu se na pozici vedoucího provozu začal zaučovat potenciální nový člen týmu Dan, který v listopadu nastoupil do zkušebního pracovního poměru a vystřídal tak Radka, který jako jediný o výzkum nejevil zájem. Dan byl rovněž seznámen s probíhajícím výzkumem a se zájmem se zapojil, stejně jako nová personalistka, Jana.

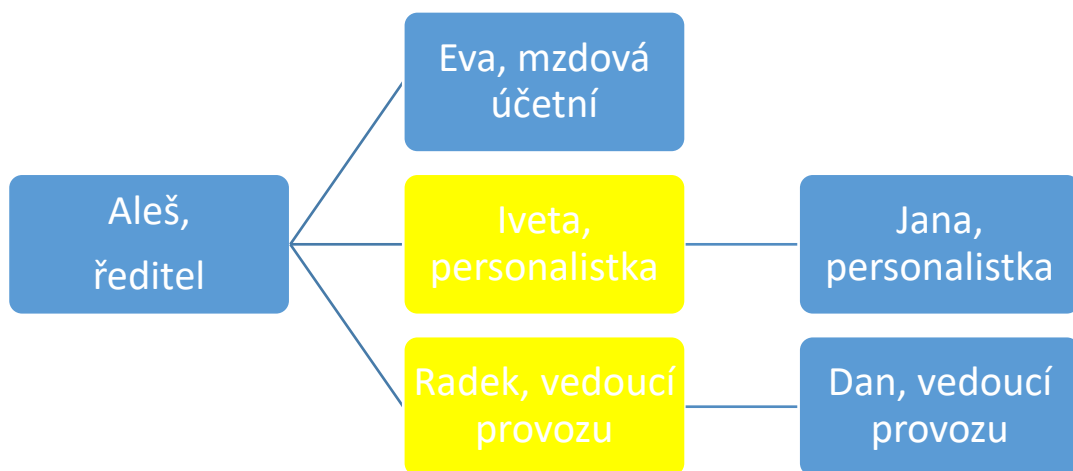
Po těchto personálních obměnách současný tým tvoří čtyři členové, dvě ženy ve věku 28–31 let a dva muži ve věku 32–45 let.

Lze konstatovat, že od měsíce listopadu se tým stabilizoval a nenastaly již žádné personální změny. S ředitelem společnosti jsme se s ohledem na neočekávané personální změny dohodli na prodloužení výzkumu až do měsíce dubna a oddálili jsme týmový workshop na měsíc leden.

Z důvodu záměny dvou členů byla pro lepší orientaci v organizační struktuře vytvořena následující grafika.

Aleš, jako ředitel a jednatel společnosti, který má na starosti komunikaci s externími subjekty a partnery a zabezpečuje celý chod firmy, vede tým tří lidí. V aktuálním složení je to Eva, která ve firmě působí již několik let, Jana, která vystřídala personalistiku Ivetu, a vedoucí provozu Dan, který vystřídal Radka.¹⁰⁸

Obrázek 1 Vývoj organizační struktury v týmu



Zdroj: vlastní zpracování.

¹⁰⁸Zaměstnanci, kteří ve firmě již nepůsobí, jsou v grafice zobrazeni ve žlutém poli.

7 Sběr dat

Před samotným zahájením výzkumu byl na měsíc květen naplánován vstupní pohovor s ředitelem firmy o stávající situaci v týmu a důležitých událostech ve firmě. Na základě tohoto rozhovoru jsme definovali tým a dohodli se na povaze výzkumu a celkové době trvání, včetně organizace workshopu v průběhu testování. Ze strany firmy bylo nezbytné určit kontaktní osobu, zajistit kontakty na zaměstnance podléhající výzkumu a zajistit účast celého týmu na plánovaném workshopu.

Na měsíc červen jsme naplánovali vstupní seznámení zaměstnanců s výzkumem, které probíhalo formou osobního setkání v kanceláři společnosti. Všichni členové týmu byli o výzkumu informováni, byly jim vysvětleny jednotlivé metody a každý člen týmu podepsal informovaný souhlas s poskytnutím údajů pro výzkumné účely v rámci psychologické diagnostiky. Ředitel společnosti byl požádán o konzultaci ohledně objektivního kritéria, na základě kterého lze porovnávat jednotlivé měsíce.

Výzkumná data byla získávána elektronickou formou, od měsíce července roku 2016 do měsíce dubna roku 2017. Původní plán doby trvání našeho výzkumu byl šest měsíců, z důvodu personálních změn v týmu byl však v rámci zachování kvalitních výstupních dat posunut až do konce dubna. V důsledku těchto změn jsme se rozhodli posunout také workshop, který byl původně naplánovaný na konec října, až na měsíc leden.

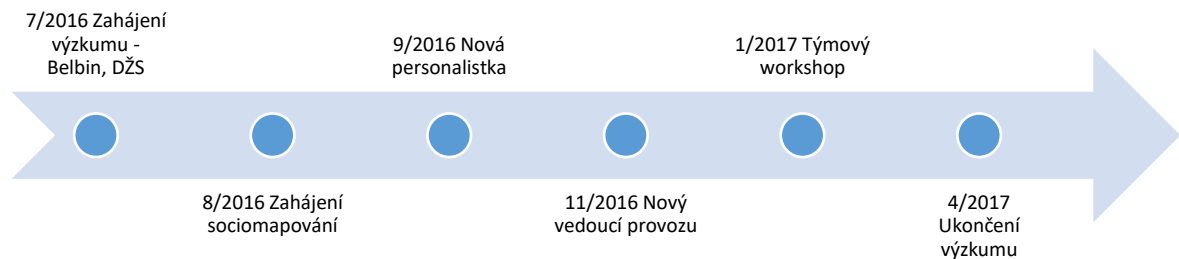
V červenci byly jednotlivým členům týmu rozeslány na jejich pracovní e-mailové adresy Dotazník životní spokojenosti a Belbinův dotazník týmových rolí. Vyplnění Dotazníku životní spokojenosti (dále jen DŽS) proběhlo bez jakýchkoliv potíží. Respondenti jej vyplňovali online a zabralo jim jen několik minut. Belbinův dotazník týmových rolí byl časově náročnější a pro kompletní zprávu týmového profilu bylo navíc vyžadováno vyplnění čtyř dalších e-mailových adres tzv. pozorovatelů. Teprve v okamžiku, kdy dotazník vyplnili všichni čtyři pozorovatelé včetně samotného účastníka výzkumu, byla zpráva kompletní. Z tohoto důvodu se Belbinův dotazník jevil náročnější na administraci.

Tyto dotazníky vyplnili členové týmu pouze jednou, na počátku jejich testování. Veškeré výsledky společně s jejich interpretací obdrželi na týmovém workshopu, který se uskutečnil v lednu.

Sociomapování bylo s ohledem na vytíženost pracovního týmu zahájeno v srpnu 2016 a probíhalo do dubna 2017. Na konci každého měsíce byl účastníkům výzkumu odeslán e-mail se žádostí o vyplnění krátkého dotazníku, který byl dostupný pod příloženým odkazem. Dotazník respondentům nezabral více než 10 minut. Na základě výsledků sociomapování z jednotlivých měsíců byl navrhnout týmový workshop, který se uskutečnil na konci ledna.

Pro lepší orientaci v celkovém testování uvádím časovou osu s klíčovými událostmi.

Obrázek 2 Klíčové události výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování.

8 Etika výzkumu

Design výzkumu byl realizován v souladu s etickými zásadami. S realizovaným výzkumem byli všichni členové výzkumu předem seznámeni a výzkumu se účastnili dobrovolně. Své rozhodnutí stvrdili podpisem informovaného souhlasu. V průběhu výzkumu se neobjevily žádné etické problémy a zásady výzkumu byly dodržovány.

V rámci výzkumu je zachována anonymita společnosti i všech respondentů. Z toho důvodu nejsou v rámci příloh této práce zveřejněné dotazníky. V případě zájmu o dotazníky je možné kontaktovat autorku této práce.

Účastníci byli obeznámeni s baterií výzkumných metod a informováni o tom, že získaná data budou využita k výzkumnému účelu a souhrnné výsledky poslouží pro práci na podporu rozvoje komunikace a týmové spolupráce v jejich společnosti.

9 Výsledky výzkumu

V této kapitole se v návaznosti na výzkumné otázky pokusíme popsat a interpretovat data získaná během výzkumu ve vybrané společnosti. Součástí jsou také související interpretace dat, které vnímáme jako důležité pro komplexnost celého výzkumu. Proto v první řadě popíšeme workshop, který byl v rámci výzkumu zrealizován a na který jsou výzkumné otázky navázány.

9.1 Týmový workshop

Týmový workshop ve sledované společnosti proběhl na konci měsíce ledna 2017. Termín workshopu jsme oddálili záměrně z důvodu zmiňovaných personálních změn. Vzhledem k nástupu nového provozního vedoucího v měsíci listopadu a s ohledem na nadcházející vánoční svátky se jako optimální jevil právě leden.

Workshop probíhal v kanceláři společnosti a trval dvě hodiny. Na začátku workshopu byla pro účastníky připravená komunikační hra, která navodila v týmu uvolněnou atmosféru. Všichni členové týmu se aktivně zapojovali a spolupracovali. Následovala prezentace o probíhajícím výzkumu. Účastníkům bylo zopakováno, čím se výzkum zabývá, co zkoumá a co je jeho hlavním cílem. V rámci prezentace byly ještě jednou vysvětleny využití psychodiagnostické metody, tak aby každý rozuměl výsledkům.

Všichni členové týmu obdrželi ve složce své individuální výsledky Dotazníku životní spokojenosti a Zprávu Belbinových týmových rolích, které byly členům objasněny. Následně jsme se přesunuli k představení týmových výsledků „Belbina“ a sociomapování.

Z důvodu personálních změn, kdy došlo k postupné výměně dvou členů, byly pro tým vygenerovány celkem tři týmové zprávy Belbinova dotazníku, a to v měsících srpnu, říjnu a listopadu. Pro náš workshop byly stěžejní výsledky listopadové týmové zprávy, ve které figurují aktuální členové týmu. Na základě této zprávy, která je založená na výpovědi čtyř kandidátů a šestnácti pozorovatelích, vyplynulo, že v analyzovaném týmu jsou přítomné tyto role: Vyhledávač zdrojů, Usměřovač, Realizátor, Kompletovač, Finišer a Specialista; a naopak chybí přesvědčivé příklady týmových rolí: Inovátor, Koordinátor, Monitor, Vyhodnocovač, Týmový pracovník.

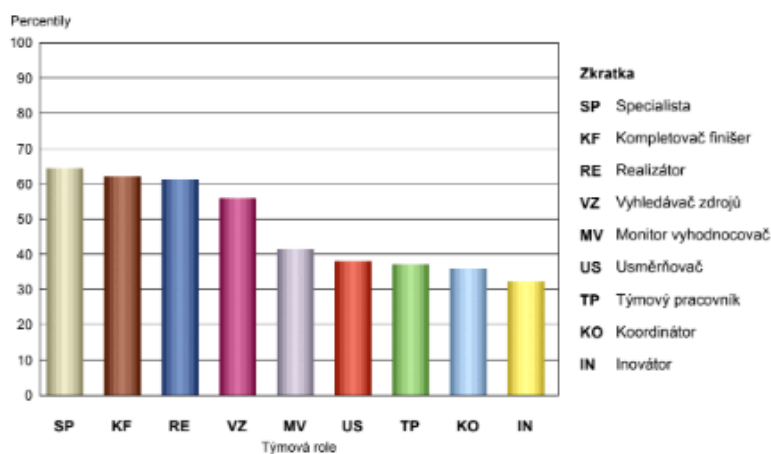
Jednou z největší předností týmu je dle výsledků Belbinova dotazníku schopnost vykonávat svědomitě práci na velmi profesionální úrovni. V týmu je převaha lidí, kteří pracují se zápallem pro svou práci.

Na základě výsledků byla námětem pro diskusi otázka, zda členové pociťují v rámci svého týmu absenci nějaké týmové role. A jelikož některé týmové role se v týmu překrývají, věnovali jsme pozornost i tomu, zda mají členové týmu přesně stanovené, kdo dělá jakou práci, a nedochází tak k nedopatřením. Z výsledné týmové zprávy také vyplynulo, že může nastat situace, kdy tým bude postrádat lidi, kteří přichází s novými myšlenkami a strategiemi. I tuto skutečnost jsme se členy týmu prodiskutovali.

V diskusi ohledně výsledků Belbinova dotazníku dospěl tým k jednohlasnému závěru, že výsledky dotazníku jsou velmi věrohodné a vypovídají o skutečnosti. Všichni členové dle svých vlastních slov i na základě mnou nabitého dojmu byly s výsledky Belbinova dotazníku naprosto ztotožněni. Žádný z účastníků se v diskusi nevyjádřil, že by v týmu chyběla některá z rolí, naopak vnímají svůj tým jako plně funkční v porovnání s předchozím týmem a s ohledem na typ jejich vykonávané činnosti, kdy pracovní náplň každého z nich je odlišná. Specialistou na nové nápady a strategie je podle týmu Aleš, který neustále přichází s něčím novým.

Pro názornou ukázkou je přiložen graf z výsledné týmové zprávy, ve kterém jsou vyobrazeny průměry týmových rolí.

Graf 2 Průměry výsledných týmových rolí v rámci týmu



Zdroj: Belbinovy zprávy o týmu.

V druhé části prezentace týmových výsledků byly představeny také výsledky sociomapování za jednotlivé měsíce. Týmová analýza výsledků jednotlivých měsíců byla stěžejní pro nastavení následných opatření.

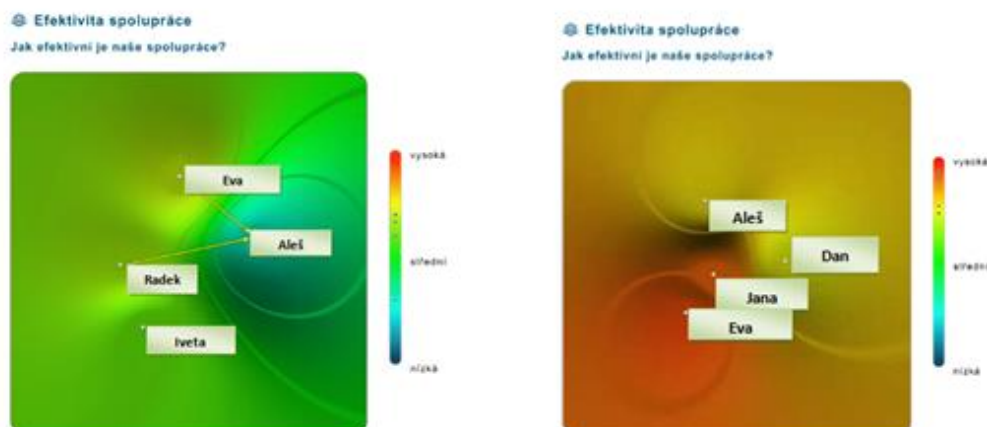
Při srovnání jednotlivých sociomap byly týmem samotným shledány markantní rozdíly především v měsíci prosinci a září, což rozpoutalo bouřlivou debatu, kterou jsme následně s ředitelem společnosti zhodnotili jako velmi přínosnou pro budoucí rozvoj týmu. Jednalo se zejména o skutečnost, jak mzdová účetní Eva, která působí ve společnosti dlouhodobě, hodnotí komunikaci a spolupráci s aktuálními kolegy ve srovnání s předchozími kolegy Ivetou a Radkem.

Na následujícím obrázku vlevo můžeme vidět, jak vypadala sociomapa zobrazující efektivitu spolupráce v měsíci září. Jednotliví členové týmu, tedy Eva, Iveta, Radek a Aleš, jsou si navzájem poměrně vzdáleni, což znamená, že frekvence jejich spolupráce je nízká. Šipky směřující od Radka a Evy znázorňují požadavek na zlepšení kvality výstupů po vedoucím týmu Alešovi. Eva, která je na pozici mzdové účetní, a Iveta, personalistka, jsou v rámci sociomapy od sebe nejvíce vzdáleny, srovnáme-li je s ostatními členy týmu, což byl námět pro další diskuzi.

Přejdeme-li k sociomapě, která je na obrázku vpravo, vidíme výsledky prosincového dotazování. Jako první nás pravděpodobně zaujme změna barvy sociomapy. Teplejší odstíny vyjadřují, že respondenti hodnotí efektivitu své spolupráce znatelně lépe než v měsíci září, kdy ji hodnotili jako střední až nízkou. Jako vysvětlení se nabízí i skutečnost, že došlo k obnově týmu, což v diskuzi potvrzuje i mzdová účetní Eva. Ivetu vystřídala Jana a místo Radka je v týmu Dan.

Dalším z výrazných rozdílů oproti mapě vlevo je pozice jednotlivých členů. Jana s Evou, tedy personalistka a mzdová účetní, jsou na mapě velmi blízko sebe, což značí frekvenci jejich spolupráce, kterou mezi sebou hodnotí jako vysokou.

Obrázek 3 Porovnání výsledků efektivity spolupráce v září 2016 a prosinci 2016



Zdroj: Týmové reporty sociomapování.

V rámci workshopu byly konzultovány výsledky sociomapování a srovnávány jednotlivé měsíce. Cílem bylo přijít na příčiny rozdílů a navrhnout opatření, která podpoří komunikaci a efektivitu týmové spolupráce. Po společné týmové diskuzi dospěli jeho členové k závěru, že aktuální personální složení je nejlepší, jaké kdy měli. V týmu se jim spolupracuje velmi dobře v porovnání s měsíci srpnem a zářím, kdy jak komunikace, tak i spolupráce, dle slov Evy, nefungovala efektivně. Jsou si však vědomi nedostatků v rámci jejich interní komunikace, zejména co se týče předávání si klíčových informací, které se čas od času nedostanou ke všem členům týmu.

Výstupem workshopu byl plán rozvoje práce a zvyšování efektivnosti celého týmu. Všichni členové se v rámci společné diskuze shodli na zavedení pravidelných krátkých porad, které si stanovili na pondělí. Mzdová účetní Eva dodala, že některé informace, které jsou klíčové pro její práci, se občas vůbec nedozví nebo se je naopak dozví příliš pozdě. Této situace si je tým vědom a členové se shodli na tom, že se zavedením porad, by se tato situace měla zlepšit. V rámci zefektivnění komunikace jsme probíraly i sdílený kalendář, kde členové týmu pravidelně mají zaznamenávat své aktivity a plány. Vedoucí provozu Dan s kalendářem doposud nepracoval i z toho důvodu, že jeho předchůdce Radek se vyhýbal užívání online nástrojů. Proto jsme mu do jeho kalendáře nastavili i kalendáře jeho kolegů, tak aby navzájem viděli své naplánované aktivity a Dan mohl snáze komunikovat s personalistkou Janou,

a společnost tak měla sdílený přehled plánů. S ředitelem společnosti jsme nastavili i zavedení pravidelných osobních pohovorů s jednotlivými zaměstnanci, v rámci kterých obdrží obě strany zpětnou vazbu.

Po uskutečněném workshopu jsme se členy týmu vyhodnotili a komentovali výsledky realizovaných dotazníků, které nám budou nápomocny k zodpovězení stanovených výzkumných otázek.

Workshop byl dle hodnocení ředitele společnosti pro tým velmi přínosný, neboť členové týmu se velmi otevřeně vyjadřovali k jednotlivým výsledkům a v rámci toho i k fungování týmu a celkovému chodu společnosti. Ředitel společnosti měl tak možnost se na základě komentářů svých zaměstnanců dozvědět velmi cenné informace, například ohledně výkonnosti a postojů k zadaným úkolům původních dvou členů, Ivetu a Radka, o kterých se kolegyně Eva vyjádřila při analyzování sociomap.

Díky workshopu členové týmu prodiskutovali nedostatky v interní komunikaci a navrhli si sami opatření, která mají napomoci zefektivnění týmové spolupráce a komunikace.

Jako důkaz celkového přínosu workshopu můžeme vnímat i zpětně vyjádřený zájem o realizaci dalšího workshopu po ukončení celého výzkumu.

9.2 Vyjádření k výzkumným otázkám

9.2.1 Výzkumná otázka 1

Pro operacionalizaci výzkumné otázky 1 – „**Mají týmové role vliv na spolupráci v týmu?**“, byly posuzovány získané týmové zprávy Belbinova dotazníku společně s výsledky sociomapování.

Nejprve zanalyzujeme všechny členy týmu, kteří byli přítomni během trvání výzkumu. Popíšeme jednotlivé týmové role, které jsou v rámci všech tří souhrnných týmových zpráv v týmu zastoupeny s cílem zjistit, zda některé týmové role chybí, či nikoliv. Následně zanalyzujeme výsledky sociomapování, abychom potvrdili, či vyvrátili, zda mají týmové role vliv na týmovou spolupráci.

Pro snadnější orientaci ve výsledcích týmových zpráv „Belbina“ byla vytvořena tabulka se souhrnnými výsledky týmových rolí.

U každého člena týmu jsou uvedeny tři jeho nejsilnější týmové role, v tabulce zaznamenány pomocí zkratk. V případě, že se respondent diagnostiky neúčastnil, je uvedeno „x“.

Jak již bylo zmíněno, z důvodu personálních změn v týmu byly vytvořeny celkem tři týmové zprávy.

Tabulka 2 Souhrnný přehled výsledků týmových rolí

ČLEN	TÝM 1	TÝM 2	TÝM 3
ALEŠ	VZ, US, KO	VZ, US, IN	VZ, US, KO
EVA	KF, SP, RE	SP, RE, KF	KF, SP, RE
DAN	x	x	RE, VZ, SP
JANA	x	KF, RE, SP	KF, RE, SP
RADEK	MV, RE, KO	MV, TP, KO	x
IVETA	KF, SP, RE	x	x

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků Belbinových zpráv.

Aleš, jakožto vedoucí týmu, a **Eva**, na pozici mzdové účetní působí v týmu dlouhodobě, proto máme k dispozici výsledky jejich týmových rolí ze všech tří týmových zpráv. U Aleše jsou výrazně nejsilnější týmové role **Vyhledávač zdrojů (VZ)** a **Usměrňovač (US)**.¹⁰⁹ Usměrňovači jsou dle charakteristiky, kterou popisujeme v teoretické části této práce, dobrými manažery, jsou velmi motivovaní a generují akci. Vyhledávač zdrojů je zase člověk, který dobře komunikuje s lidmi jak v rámci organizace, tak mimo ni. Aleš je velmi podnikavý a má neustále nutkání využívat nové příležitosti. Dle výsledků Belbinova dotazníku se mu bude nejlépe pracovat s lidmi, kteří dotahují věci do konce a zaměřují se na detaily. Alešovi chybí vlastnosti praktického organizátora, proto by měl spolupracovat s někým, kdo těmito dovednostmi disponuje. A přesně taková je jeho kolegyně a mzdová účetní **Eva**, u které jsou nejsilněji zastoupené týmové role **Kompletovač finišer (KF)**, **Specialista (SP)** a **Realizátor (RE)**. Eva se hodí pro metodickou a samostatnou práci, je velmi přesná a ve své práci vyžaduje vysoké standardy. Evinou možnou slabinou je neschopnost

¹⁰⁹ V tabulce uvádíme u Aleše i třetí preferenční roli, nebyla u něj však tak silně zastoupená, jako například u jeho kolegyně.

přizpůsobit se rychle se měnícím situacím, rovněž se zdráhá organizovat a řídit druhé, což by mohl být problém v případě další potenciální kolegyně na obdobné pozici.

Pro lepší přehlednost týmové analýzy nyní nejprve popíšeme další dva členy aktuálního týmu, tedy personalistku Janu a provozního vedoucího Dana. Poté představíme i výsledky týmových rolí Radka a Ivety, kteří již v týmu nejsou.

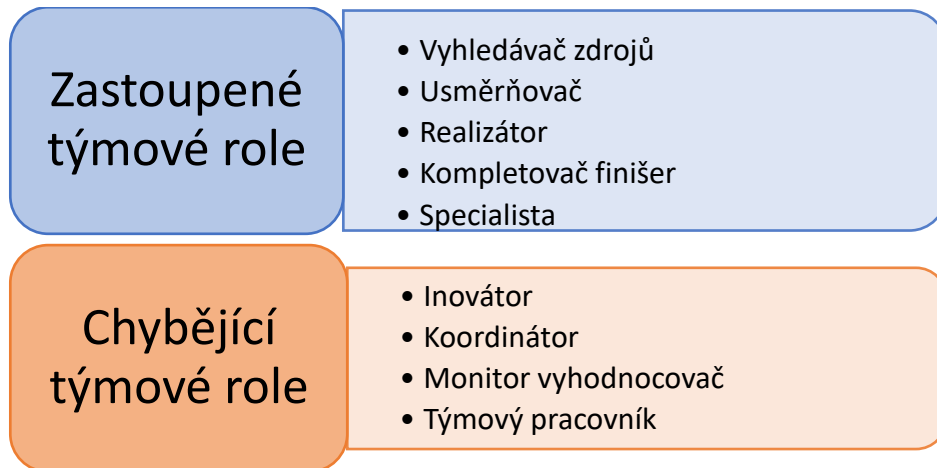
Jana má obdobné výsledky jako Eva, její kolegyně. Nejvíce zastoupená je u ní týmová role **Kompletovač finišer (KF)**, dále **Realizátor (RE)** a **Specialista (SP)**. Jana má silný smysl pro povinnost a odpovědnost, potřebuje mít jasně vymezené cíle a povinnosti. Dle výsledků je pro Janu vhodný manažer, tzv. energický pracant, který stanovuje náročné cíle a oceňuje efektivitu, což je charakteristika velmi blízká právě Alešovi. **Dan** je dle výsledků Belbinova dotazníku také **Realizátor (RE)** a **Vyhledávač zdrojů (VZ)**, ostatní role u něj nejsou tak výrazně zastoupené. Dan disponuje mimořádnými organizačními schopnostmi, je efektivní v řešení praktických záležitostí a velmi zdatný v plánování své práce. Je pro tým přínosný především díky své schopnosti zavádět progresivní změny. Aby jeho výkonnost rostla, měl by pracovat s lidmi, kteří dokážou ostatní motivovat k postupu vpřed.

Iveta, která působila v týmu od začátku výzkumu do měsíce září, je dle výsledků **Kompletovač finišer (KF)**, **Specialista (SP)** a **Realizátor (RE)**, její preferenční týmové role jsou identické s rolemi paní Evy. Iveta má smysl pro detail a dokáže pracovat pečlivě a nepřetržitě, zároveň však usiluje o nestrannost a má problém se rychle přizpůsobit měnícím se událostem. **Radkovi** vyšly jako nejsilnější týmové role **Monitor vyhodnocovač (MV)** a **Realizátor (RE)**. Pro Radka je na základě charakteristiky typické, že je velmi obezřetný, což jeho kolegové můžou vnímat negativně. Ve své pracovní náplni musí mít jasno dříve, než ji přijme.

Na základě analýzy všech tří týmových zpráv lze konstatovat, že personální změny v týmu nezasáhly obsazení týmových rolí nikterak radikálně, protože týmové role členů jsou velmi podobné. Odchodem Ivety tým nepřišel o žádnou týmovou roli, jelikož Iveta má stejné preferenční týmové role jako Eva. Odchodem Radka tým přišel o Monitora vyhodnocovače. Zároveň lze říct, že příchodem Jany a Dana nebyl tým obohacen žádným přesvědčivým příkladem nové týmové role, jelikož jednotlivé týmové role členů týmů se překrývají.

Aktuálně tým disponuje těmito rolemi: Vyhledávač zdrojů, Usměrňovač, Realizátor, Kompletovač finišer, Specialista. Chybí přesvědčivé příklady týmových rolí: Inovátor, Koordinátor, Monitor vyhodnocovač a Týmový pracovník.

Obrázek 4 Aktuální zastoupení týmových rolí



Zdroj: Belbinovy zprávy o týmu.

V rámci analýzy týmových rolí považuji za důležité zmínit, že nepřítomnost výše zmíněných rolí neznamena, že by tým nemohl efektivně spolupracovat. Je potřeba zohlednit více faktorů, jako například velikost týmu, druh vykonávané činnosti či popis práce.

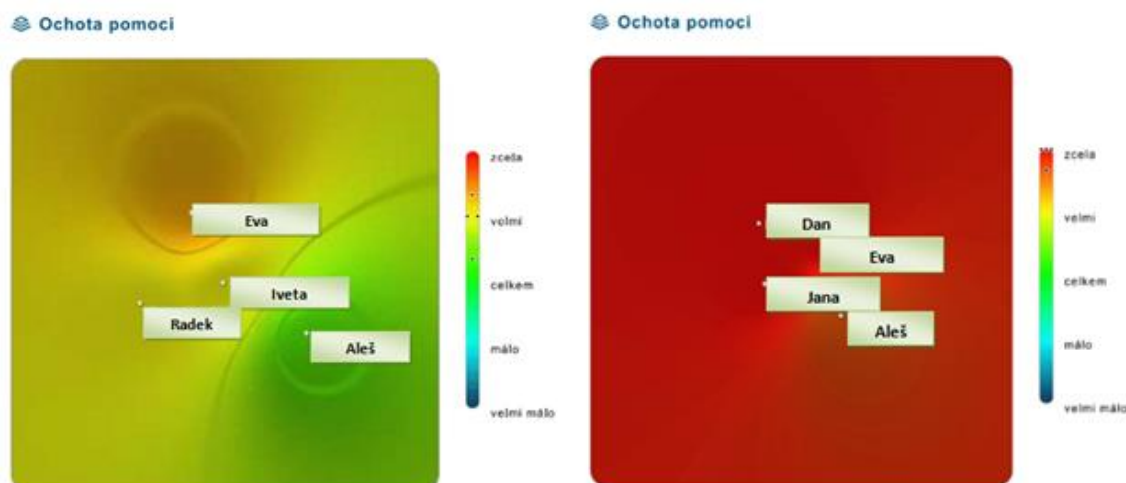
Na základě uvedených výsledků lze shrnout, že sledovaný tým je veden člověkem, který vyniká v komunikaci, vyjednávání a navazování kontaktů, rád lidi vede a tlačí do akce, což jsou pro vedoucího manažera bezpochyby nepostradatelné vlastnosti. Vlastnosti praktického organizátora, které vedoucí týmu postrádá, dokonale doplňují ostatní členové. Některé týmové role se překrývají, jak jsme již zmínili na začátku této kapitoly, kde popisujeme průběh workshopu. Vzhledem ke skutečnosti, že každý člen má jinou pracovní náplň, nejeví se tento výsledek jako problémový, ba naopak každý vykonává svoji práci svědomitě a na velmi profesionální úrovni. Co se týče nepřítomnosti jmenovaných týmových rolí v týmu, nelze potvrdit ani vyvrátit, zda by případné zastoupení role Inovátora či Koordinátora, podpořilo efektivnější fungování, nicméně vzhledem k rozdílnosti pracovní náplně jednotlivých členů, lze konstatovat, že aktuální složení může fungovat velmi dobře.

Pro to, abychom zjistili, zda mají týmové role vliv na týmovou spolupráci, analyzujeme výsledky sociomapování. Na začátku této kapitoly porovnáváme a popisujeme, v rámci představení průběhu workshopu efektivitu spolupráce v měsících září 2016 a prosinci 2016, viz obrázek 3. V srpnu jsme na sociomapě mohli vidět šipky směřující od Evy a Radka k Alešovi, které znamenají požadavek na zlepšení kvality výstupů. Jednotliví členové jsou si na mapě vzdáleni, což značí, jak hodnotili důležitost svojí spolupráce. Rovněž jsou na sociomapě zobrazeni poměrně nízko, především Aleš, což poukazuje na průměrnou efektivitu spolupráce. Zatímco v prosincové mapě mají členové mezi sebou mnohem menší vzdálenosti, zejména se to týká Evy a Jany, které jsou velmi blízko sebe a jsou zobrazeny vysoko, což hodnotí jejich komunikaci jako efektivní.

Na základě porovnání těchto sociomap a po konzultaci výsledků na týmovém workshopu s aktuálními členy týmu, jsme dospěli k závěru, že i přesto, že během personálních změn nedošlo k nikterak radikální výměně týmových rolí, pouze k výměně dvou členů, tým v měsíci prosinci pracuje efektivněji než v srpnu.

Porovnáme-li následující dvě sociomapy (obrázek 5), které znázorňují ochotu členů navzájem si pomáhat, zjistíme, že na začátku testování si byli členové týmu mnohem méně ochotni pomáhat než na konci testování. Ze srpnové sociomapy, na obrázku vlevo, je patrné, že si členové jsou ochotni pomoci „celkem“ a „velmi“, proto je barva mapy žluto-zelená. Naproti tomu z dubnové sociomapy, na obrázku vpravo, je zřetelné, že respondenti označili možnost „zcela“, proto je mapa červená, což značí, že týmová spolupráce členů je na výborné úrovni, neboť jsou ochotni si vždy pomáhat.

Obrázek 5 Porovnání výsledků ochoty pomoci ze srpna 2016 s výsledky dubna 2017



Zdroj: Týmové reporty sociomapování.

Máme-li se tedy na základě popsaných výsledků vyjádřit k výzkumné otázce 1, zda mají týmové role vliv na spolupráci v týmu, domníváme se, že v týmu jsou zastoupeny právě ty týmové role, které jsou důležité pro efektivní týmovou spolupráci. Konkrétně se jedná o následující role: Vyhledávač zdrojů, Usměřovač, Realizátor, Kompletovač finišer, Specialista.

Výsledky sociomapování však ukazují výrazně lepší výsledky v rámci efektivity týmové spolupráce po personální obměně členů týmu, přestože došlo k výměně pouze dvou členů týmu, oproti původnímu pracovnímu kolektivu, nikoliv k doplnění chybějících týmových rolí.

Na základě těchto výsledků, se domníváme, že týmové role nemají vliv na spolupráci v týmu zkoumaného týmu.

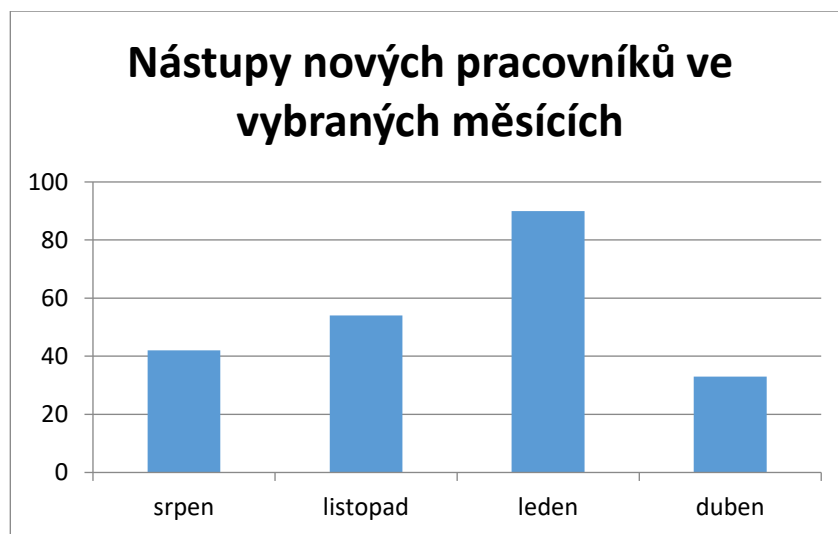
9.2.2 Výzkumná otázka 2

V rámci výzkumné otázky 2 – „*Reflektují výsledky sociomapování efektivitu týmu vzhledem k objektivnímu kritériu?*“, byly posuzovány výsledky sociomapování za jednotlivé měsíce, kdy naším hlavním záměrem bylo zjistit, zda lepší hodnocení v rámci sociomapování koresponduje s lepšími výsledky ve stanoveném objektivním kritériu. Proto byly vybrány čtyři měsíce, na kterých se pokusíme demonstrovat, zda mají výsledky sociomapování souvislost s objektivním kritériem, či nikoliv.

Jak lze vidět v následujícím grafu 3, pro operacionalizaci výzkumné otázky jsme zvolili měsíc srpen 2016, jakožto zahajovací měsíc výzkumu sociomapování. Figurují

v něm ještě původní členové firmy Iveta a Radek. V tomto měsíci bylo přijato 42 uchazečů. Dále byl zvolen listopad 2016, kdy nastoupilo do pracovního poměru 54 uchazečů a v týmu již působila nová personalistka Jana a velmi čerstvě i provozní vedoucí Dan. Měsíc leden 2017 jsme zvolili záměrně z toho důvodu, že byl dle náboru zaměstnanců nejsilnější, neboť bylo přijato 90 uchazečů. Čtvrtým měsícem byl pro tuto výzkumnou otázku zvolen duben 2017, jakožto závěrečný měsíc našeho výzkumu, ve kterém nastoupilo 33 zaměstnanců.

Graf 3 Nástupy nových pracovníků ve vybraných měsících



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti.

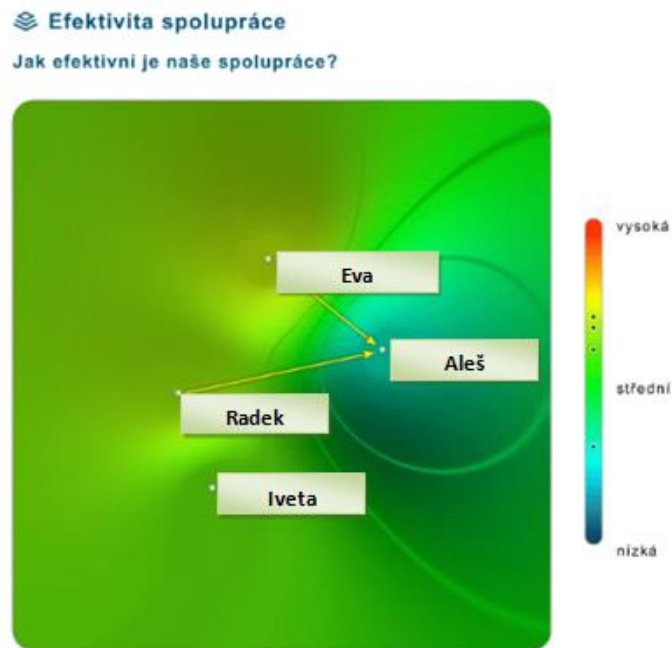
V případě, že by výsledky sociomapování reflektovaly efektivitu týmu vzhledem k objektivnímu kritériu, pak by absolutně nejlepší výsledky v sociomapování vyšly v měsíci lednu, dále v měsíci listopadu, o něco horší by byly srpnové výsledky a nejhorší výsledky by byly v dubnu, jak lze vidět v následujícím grafu, který nabízí přehled nástupů nových zaměstnanců ve vybraných měsících. Proto jsme se rozhodli výsledky sociomapování za jednotlivé měsíce zde demonstrovat a odpovědět tak na výzkumnou otázku 2.

Na následujícím obrázku 6 můžeme vidět sociomapsu ze srpna 2016. Jedná se o první testovací měsíc, kdy tým fungoval ještě v původním složení, tedy Eva, Aleš, Iveta a Radek. Jak jsme již naznačili na začátku této kapitoly, kde je popsán průběh workshopu, výsledky z měsíce září byly horší než v prosinci. Obdobně tomu je i v rámci této sociomapsy. Jak lze pozorovat, členové týmu jsou si vzdáleni, efektivitu spolupráce

hodnotí spíše jako nízkou až střední. Eva a Radek navíc mají požadavek na zlepšení spolupráce vůči Alešovi.

V měsíci srpnu bylo uskutečněno 42 nástupů, což je více než v dubnu a méně než v listopadu a lednu.

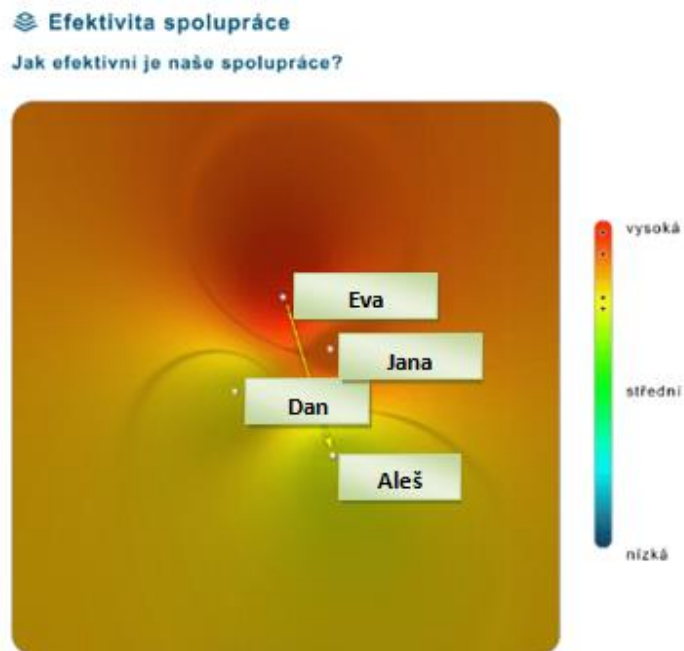
Obrázek 6 Výsledky sociomapování - srpen 2016



Zdroj: Týmové reporty sociomapování.

Na další sociomapě (obrázek 7), která znázorňuje efektivitu spolupráce v listopadu 2016, je tým již v novém složení. Ivetu vystřídala během září Jana, Radek byl na začátku listopadu nahrazen Danem. I přesto, že tým je v tomto novém složení velmi krátkou dobu, lze vidět značné změny oproti sociomapě z měsíce srpna. Jednotliví členové si již nejsou tak vzdáleni jako v srpnu. Eva s Janou se nachází v těsné blízkosti, což je velmi markantní rozdíl oproti srpnové sociomapě, kde jsou si nejvíce vzdáleny. Hodnocení efektivity spolupráce je mezi hodnotami střední až vysoká, blíží se spíše k hodnotě vysoká. Požadavek na zlepšení spolupráce má již jen jeden člen týmu, a to Eva na vedoucího týmu Aleše.

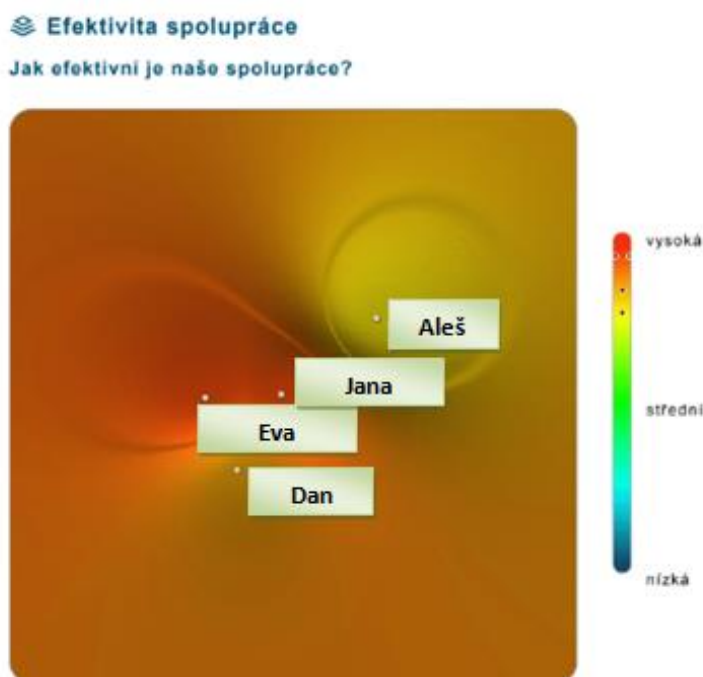
V listopadu 2016 bylo uskutečněno 54 nástupů, což je o 12 více než v srpnu. Na základě porovnání těchto dvou sociomap bychom mohli tvrdit, že díky lepším výsledkům, které byly popsány v sociomapování, se uskutečnilo více nástupů.



Zdroj: Týmové reporty sociomapování.

Na sociomapě z ledna 2017 (obrázek 8), vidíme opět hodnocení efektivity spolupráce týmu, který již tři měsíce funguje v novém složení. Členové týmu jsou si vzájemně mnohem dostupnější než v srpnu a lednu, i co se týče Aleše. Hodnocení efektivity spolupráce je podobné jako v listopadu, blíží se k hodnotě „vysoká“. Na vedoucího týmu Aleše již žádný ze členů nemá požadavek na zlepšení spolupráce, což lze považovat za výrazné zlepšení.

V měsíci lednu 2017 bylo uskutečněno 90 nástupů, což je absolutně nejvyšší číslo v rámci výzkumného období. Oproti listopadu je to o 36 realizovaných nástupů více.

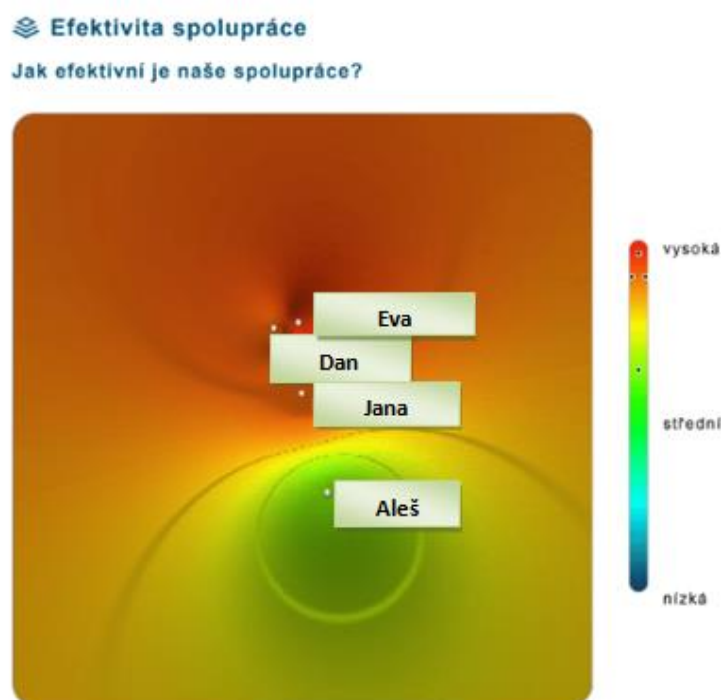


Zdroj: Týmové reporty sociomapování.

Na poslední vybrané sociomapě (obrázek 9), můžeme vidět hodnocení efektivity spolupráce za měsíc duben 2017, tedy poslední sledovaný měsíc v rámci výzkumu. Nejvýrazněji se proměnila Danova pozice, který se dostal do velmi těsné blízkosti ke svým kolegyním, což je velmi dobrý vývoj, v porovnání s předchozími měsíci, zejména pak se srpnem 2016. Aleš, vedoucí týmu, je vůči svým kolegům stále mírně vzdálen. Spolupráci hodnotí členové týmu jako vysokou, spolupráci s Alešem spíše jako střední. Žádný ze členů týmu nemá požadavek na zlepšení spolupráce.

V dubnu bylo do pracovního poměru přijato 33 zaměstnanců, což je nejméně z vybraných měsíců. Podíváme-li se ale na výsledky sociomap, vychází z měsíce dubna mnohem lepší výsledky než ze srpna a v listopadu a velmi podobné výsledky jako z prosince.

Na základě porovnání výsledků z dubnového sociomapování s vybraným objektivním kritériem se domníváme, že výsledky sociomapování nereflektují efektivitu týmu v objektivním kritériu, jelikož výsledky dubnového sociomapování řadíme mezi nejlepší výsledky v rámci zkoumaných měsíců, zatímco počet přijatých uchazečů o zaměstnání byl v rámci těchto měsíců nejnižší.



Zdroj: Týmové reporty sociomapování.

Shrneme-li výše analyzované sociomapy, srpen 2016 se jeví jako nejslabší měsíc, co se týče efektivity týmové spolupráce, zatímco v lednu a dubnu hodnotíme týmovou práci jako efektivní.

Pokud v rámci výzkumné otázky 2 srovnáme výsledky analýzy vybraných sociomap s realizovanými nástupy v měsíci srpnu a dubnu, kdy v srpnu nastoupilo 42 zaměstnanců a v dubnu 33 zaměstnanců, lze konstatovat, že výsledky sociomapování nereflktují efektivitu týmu vzhledem k objektivnímu kritériu.

9.2.3 Výzkumná otázka 3

V rámci výzkumné otázky 3 – „*Má workshop, který byl navržený na základě použitých nástrojů pozitivní vliv na objektivní kritérium a efektivní spolupráci?*“, jsme z dlouhodobého hlediska posuzovali efektivitu workshopu.

Workshop ve zkoumané společnosti proběhl z důvodu personálních změn a po domluvě s vedením společnosti na konci ledna. Celý průběh workshopu je popsán na začátku této kapitoly. Hlavním záměrem workshopu bylo představit členům týmu výzkumné výsledky. Na základě výsledků a po společné diskuzi pak navrhnout plán týmového rozvoje.

Již v průběhu workshopu, se v rámci diskuze, která následovala po analyzování výsledků sociomapování, členové týmu shodli na tom, že zásadní vliv na lepší výsledky v rámci sociomapování má personální obměna týmu, proto hodnotili výsledky z prezentovaných sociomap jako velmi věrohodné. Tým se rovněž shodl na tom, že aktuální týmové složení jim vyhovuje i z hlediska preferencí týmových rolí jednotlivých členů v rámci jejich týmu.

Naším cílem tedy bylo nalézt slabá místa týmu a navrhnout opatření, která by přispěla ke zlepšení týmové spolupráce v dlouhodobém horizontu. Vycházeli jsme proto z měsíčního hodnocení sociomapování, kde měl každý z členů možnost se explicitně vyjádřit ke klíčovým událostem či potenciálním krizovým situacím, které se za poslední měsíc odehrály, dále měli možnost vyjádřit se, co by zlepšili v rámci interní komunikace nebo naopak co by v rámci týmu pochválili.

Mezi nejčastějšími návrhy na zlepšení interní komunikace se objevovaly následující:

Tabulka 3 Vlastní návrhy členů na zlepšení týmové komunikace

měsíc	Co byste v rámci komunikace zlepšil(a)?
srpen	<i>„více komunikace, alespoň jednou za 14 dní organizační porada, aby každý dělal to, co řekne, že udělá“</i>
září	<i>„sdělování důležitých informací, všem pracovníkům v kanceláři ve stejném znění“, „komunikace s vedením společnosti“</i>
říjen	<i>„pravidelné porady za účasti všech“, „rychlejší a flexibilnější plnění úkolů vedoucího provozu zadaných ze strany mzdové účetní a personalistky“</i>
listopad	<i>„zavedla bych nějaké porady, sem tam se stane, že se dozvím nějakou informaci pozdě“</i>
prosinec	<i>„předávání informací“, „sdělování změn týkajících se mzdových podmínek také mzdové účetní a ne jen personalistce“</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků sociomapování.

Na základě vlastních návrhů členů týmu získaných v rámci každoměsíčního hodnocení a po společné diskuzi jsme dospěli k závěru, že zavedení týmových porad bude nezbytné. Porady si po týmové shodě naplánovali vždy na pondělí.

Dalším opatřením bylo zavedení sdíleného kalendáře pro všechny členy týmu, tak aby měli vzájemný přehled o naplánovaných aktivitách a v neposlední řadě i osobní hodnocení zaměstnanců ředitelem společnosti.

Abychom zhodnotili, zda měl workshop pozitivní vliv na efektivní spolupráci, přikládáme výsledky sociomapování, které jsme obdrželi po realizaci workshopu. V následující tabulce můžeme vidět, co konkrétně členové v rámci týmu pochválili během pravidelných měsíčních hodnocení v únoru, březnu a dubnu.

Tabulka 4 Vlastní pochvaly členů týmu po realizaci workshopu

měsíc	Co byste v rámci týmu pochválil(a)?
únor	<i>„spolupráci v rámci celého týmu“, „komunikaci pro správné fungování firmy“, „všechno šlape jak má“</i>
březen	<i>„kooperaci a komunikaci“, „komunikaci a rychlá řešení situací v rámci kanceláře“, „super spolupráci“</i>
duben	<i>„že se mohu na všechny spolehnout“, „kooperace celého týmu, je minimální potřeba toho, abych musel dohlížet na chod“, „spolupráci – provozák X personalistka X účetní“</i>

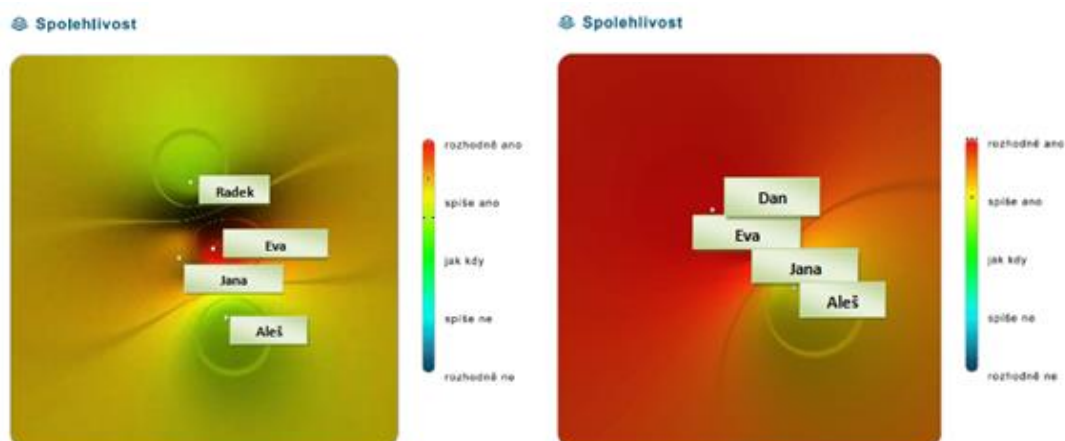
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků sociomapování.

Dle uvedených výpovědí respondenti v měsíci únoru oceňují spolupráci v rámci týmu, komunikaci a to, že *„všechno šlape jak má“*. V březnu si pochvalovali opět spolupráci, komunikaci a rychlá řešení situací v rámci své kanceláře.

V měsíci dubnu se v hodnocení kromě pochvaly kooperace celého týmu a spolupráce jednotlivých členů objevila i odpověď: *„že se mohu na všechny spolehnout“*. Pro ověření této výpovědi jsme vytvořili následující srovnání hodnocení spolehlivosti za měsíc říjen 2016 (obr. 10 vlevo) a hodnocení z měsíce dubna 2017 (obr. 10 vpravo)

V říjnu tým procházel personálními změnami. Na pozici personalistky byla již Iveta. Provozní vedoucí Radek na konci tohoto měsíce z firmy odešel.

Obrázek 10 Porovnání výsledků spolehlivosti z října 2016 a dubna 2017



Zdroj: Týmové reporty sociomapování.

Na obrázku 10 vidíme dvě sociomapy, u kterých jsou patrné rozdíly. Čím více se respondenti vzájemně hodnotí jako spolehliví, tím blíže jsou si na mapě. Z říjnového hodnocení lze předpokládat, že Aleš s Radkem necítí, že by se jeden na druhého mohli spolehnout. Eva s Janou jsou v říjnovém hodnocení velmi blízko sebe, stejně tak tomu je i v dubnovém hodnocení. Výška každého člena odpovídá průměrné míře spolehlivosti podle ostatních. Proto Radek i Aleš jsou v říjnovém hodnocení podstatně níž než Eva, kterou její kolegové vnímají jako nejspolehlivější osobu v týmu. V hodnocení spolehlivosti z měsíce dubna jsou Eva, Jana i Dan zobrazeni na mapě vysoko, to znamená, že jsou ostatními členy vnímáni jako velmi spolehliví, Aleš je o trochu níž, nicméně ve srovnání s říjnovým hodnocením si polepšil.

Co se týče vlivu workshopu na stanovené objektivní kritérium, musíme připomenout rekordní počet realizovaných nástupů v měsíci lednu (90 nástupů), jak již uvádíme v rámci výzkumné otázky 2, kterým si zároveň vysvětlujeme nižší čísla v únoru (34 nástupů), březnu (39 nástupů) a dubnu (33 nástupů).

S ohledem na uvedené skutečnosti a na prokazatelné výsledky z pravidelných hodnocení v rámci sociomapování se domníváme, že i přes nižší počty přijatých uchazečů do pracovního poměru pracuje tým po realizaci workshopu efektivněji než před jeho realizací. Jako jeden z možných důvodů vnímáme personální obměnu týmu, která, jak se zdá dle výsledků sociomapování, byla ku prospěchu.

Důležitým faktorem je však také chuť členů týmu na sobě pracovat a projevená snaha o zkvalitnění týmové spolupráce, kterou jsme v rámci workshopu zaznamenali.

Členové týmu měli zájem jednotlivé výsledky v rámci workshopu prodiskutovat, identifikovat konkrétní slabá místa a navrhnout možnosti na zlepšení. Ředitel společnosti proto shledal workshop velmi přínosným, protože díky otevřenosti svých kolegů získal cennou zpětnou vazbu k chodu společnosti.

Pozitivní vliv workshopu si vysvětlujeme i vyjádřením zájmu vedení společnosti o další týmový workshop.

Rozhodli jsme se proto po ukončení celého výzkumu uskutečnit ještě jeden, závěrečný workshop, v rámci něhož byly představeny kompletní výsledky.

9.2.4 Výzkumná otázka 4

Výzkumná otázka 4 – „Ovlivňuje životní spokojenost zaměstnance jeho dostupnost v práci?“

Pro operacionalizaci této otázky byly analyzovány výsledky Dotazníku životní spokojenosti (dále jen DŽS), které jsme porovnali s výsledky sociomapování, škála dostupnost. Tato škála byla vybrána proto, že se domníváme, že spokojení lidé jsou v pracovním prostředí dostupnější svým kolegům, což umožňuje efektivní spolupráci a komunikaci.

Cílem je zjistit, jestli celková životní spokojenost členů týmu má vliv na jejich dostupnost a tím pozitivně ovlivňuje týmovou komunikaci a spolupráci.

Jelikož srovnáváme týmové výsledky, jedná se o sumarizaci staninu, což jsou převedené normy dle standardizace vyhodnocování dotazníků.

Z důvodu personálních změn, které během trvání výzkumu, v období října–listopadu, proběhly, jsme se rozhodli srovnat výsledky 2 týmů, v následujících složeních:

Tým 1: Iveta, Eva, Aleš a Radek.

Tým 2: Eva, Aleš, Jana a Dan.

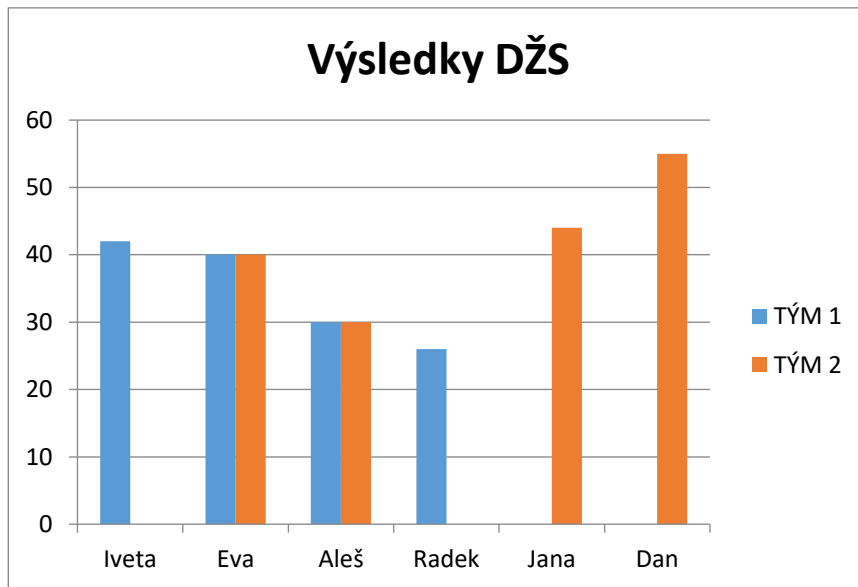
Souhrnné výsledky DŽS těchto dvou týmů nabízíme v následujícím grafu 4. Výsledky týmu 1 jsou označeny modře, výsledky týmu 2 jsou označeny oranžově, přičemž čím vyšší je výsledná hodnota každého člena, tím větší je jeho celková životní spokojenost.

V grafu 4 lze vidět, že v týmu 1 je součet staninů nižší než v týmu 2, což znamená, že členové týmu 2 jsou ve svém životě spokojenější. Nejlépe svou životní

spokojenost hodnotí Dan a následně za ním Jana, což jsou právě ti dva, kteří vystřídali původní členy týmu Ivetu a Radka.

U Evy a Aleše vidíme dva sloupce, jelikož se jedná o stálé členy a jsou tedy zároveň v týmu 1 i v týmu 2.

Graf 4Týmové výsledky DŽS



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků DŽS.

V našem výzkumu v DŽS respondenti hodnotili, jak jsou spokojeni v následujících oblastech: Zdraví, Práce a zaměstnání, Finanční situace, Volný čas, Manželství a partnerství, Vztah k vlastním dětem, Vlastní osoba, Přátelé známí a příbuzní, Bydlení.

Pro výzkum byly stěžejní i výsledky jedné samostatné škály, a to sice Práce a zaměstnání, ve které měli respondenti označit, jak jsou v rozmezí 1–7 spokojeni či nespokojeni s obsahem daných tvrzení týkajících se zaměstnání.¹¹⁰

Škála Práce a zaměstnání obsahuje 7 otázek. Pro lepší představu uvádíme dvě vzorové otázky. Na stejném principu je založen celý dotazník.

„Se svým pracovním postavením na pracovišti, jsem...“

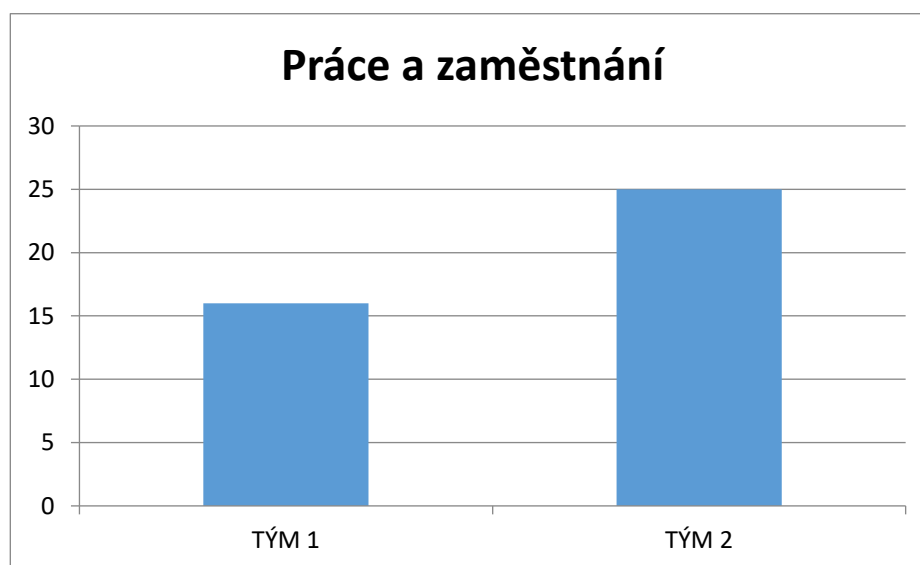
„Co se týká mých pracovních povinností a zátěže, jsem...“

¹¹⁰FAHRENBERG, J., KURTEK, M., SCHUMACHER, J., & BRÄHLER, E. *Dotazník životní spokojenosti*. 1. české vyd., překlad a úprava Rodná & Rodný. Praha: Testcentrum, 2001.

V následujícím grafu 5 můžeme porovnat výsledky týmu 1 a týmu 2 právě v kategorii Práce a zaměstnání. Jedná se o součet stanin jednotlivých členů týmů, který v případě týmu 1 činí 16, v případě týmu 2 je celkový týmový součet 25. Lepšího výsledku opět dosahuje tým 2.

Lze konstatovat, že týmové výsledky v kategorii Práce a zaměstnání reflektují celkové výsledky DŽS, tedy tým 2 ve složení Eva, Aleš, Jana a Radek je jak v práci, tak i celkově ve svém životě spokojenější než tým 1.

Graf 5 Výsledky DŽS - kategorie Práce a zaměstnání



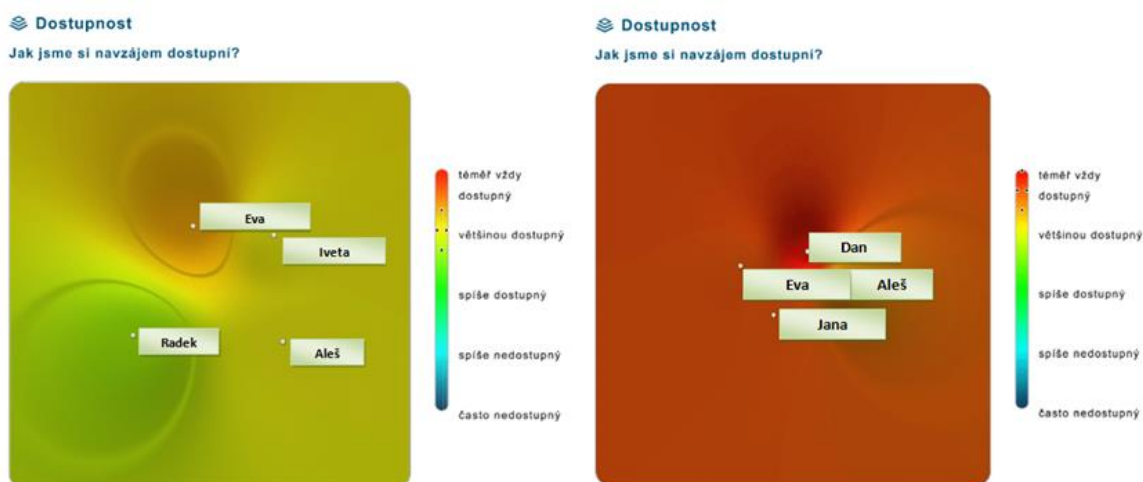
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků DŽS.

Abychom dokázali odpovědět na výzkumnou otázku 4, porovnáme v následující části výsledky DŽS se sociomapami, které znázorňují dostupnost členů týmu.

Z výsledků DŽS vyplynulo, že tým 2 je ve svém zaměstnání spokojenější než tým 1, což znamená, že má-li celková životní spokojenost a spokojenost v práci vliv na dostupnost jednotlivých členů týmu, budou si členové týmu 2 vzájemně dostupnější než členové týmu 1.

Abychom tento předpoklad potvrdili či vyvrátili, vybrali jsme následující dvojici sociomap (září 2016 vlevo, duben 2017 vpravo), na základě jejichž porovnání bychom měli dokázat odpovědět na výzkumnou otázku.

Obrázek 11 Porovnání výsledků dostupnosti v září 2016 a dubnu 2017



Zdroj: Týmové reporty sociomapování.

Podíváme-li se nejprve na sociomapsu z měsíce září, vidíme mezi členy týmu poměrně větší vzdálenosti než na sociomapě vpravo. Vzdálenost členů reflektuje jejich vzájemné hodnocení dostupnosti. V měsíci dubnu se členové týmu hodnotí navzájem jako téměř vždy dostupní a na sociomapě vykazují menší vzdálenosti oproti září, kdy se vzájemně hodnotí jako většinou dostupní. Odlišné barevné zbarvení sociomap vypovídá o rozdílnosti mezi týmy.

Na základě tohoto porovnání spatřujeme lepší hodnocení vzájemné dostupnosti na sociomapě z měsíce dubna 2017, než na sociomapě z měsíce září 2016. Přičemž na sociomapě s lepším hodnocením jsou členové týmu 2, na sociomapě s horším hodnocením vzájemné dostupnosti jsou členové týmu 1.

Stejně jako analýza výsledků DŽS, tak i výsledky sociomapování prokázaly lepší výsledky u týmu 2, čímž se nám dostává odpovědi na výzkumnou otázku 4.

Na základě výše uvedených výsledků a srovnání se domníváme, že celková životní spokojenost zaměstnanců ovlivňuje i jejich vzájemnou dostupnost v práci, a tím umožňuje týmu efektivněji spolupracovat.

10 Závěry k výzkumným otázkám

V této kapitole se pokusíme shrnout výzkumné otázky, které byly v rámci našeho výzkumu analyzovány v předchozí kapitole.

V rámci výzkumné otázky 1 **„Mají týmové role vliv na spolupráci v týmu?“** jsme nejprve analyzovali týmové zprávy Belbinova dotazníku týmových rolí a následně jsme se ohledem na skutečnost, že tým prošel během probíhajícího výzkumu personálními obměnami, rozhodli analyzovat týmové výsledky sociomapování. Porovnávali jsme sociomapy ze srpna 2016 a z dubna 2017, na kterých bylo znázorněno, jak respondenti hodnotili svoji ochotu pomoci. Rovněž jsme připomenuli sociomapy, které uvádíme v kapitole Týmový workshop, kde porovnáváme hodnocení efektivity spolupráce v září 2016 a prosinci 2016. Tyto měsíce byly vybrány záměrně, abychom zjistili, zdali efektivitu týmu ovlivnily personální změny, tedy odchod Ivety a Radka a příchod Jany a Dana.

Na základě analýzy týmových zpráv „Belbina“ jsme dospěli k závěru, že týmové role, které jsou ve zkoumaném týmu zastoupeny, velmi dobře korespondují s pracovní náplní členů. Skutečnost, že se v týmu opakují preferenční role Realizátor a Kompletovač finišer vnímáme jako pozitivní, neboť jednotliví členové týmu pracují každý na svých konkrétních úkolech, tudíž se jejich role nepřekrývají, ba naopak, dle výsledků preferenčních rolí by tým s takovým zastoupením týmových rolí měl svoji práci vykonávat na velmi profesionální úrovni.

Personální změna nepřinesla do týmu žádné nové týmové role, tým naopak přišel o roli Monitora vyhodnocovače. Proto nelze určit, zdali by za přítomnosti jiných rolí byla spolupráce týmu efektivnější či nikoliv. I přes tuto skutečnost vyplynulo z analýzy sociomap, že lepších výsledků v efektivitě týmové spolupráce dosahuje nový tým. Dospěli jsme tedy k závěru, že v našem výzkumném týmu nemají týmové role vliv na efektivní týmovou spolupráci.

Pro zodpovězení výzkumné otázky 2 **„Reflektují výsledky sociomapování efektivitu týmu vzhledem k objektivnímu kritériu?“** jsme vybrali čtyři měsíce, na základě kterých jsme ověřili souvislost výsledků sociomapování s vybraným objektivním kritériem.

Analýza sociomap společně s porovnáním počtu realizovaných nástupů za vybrané měsíce prokázala limity zvoleného objektivního kritéria. V analyzovaných měsících byly nepoměry v počtu přijatých uchazečů v měsíci lednu oproti dalším měsícům.

Výsledky sociomapování byly nejslabší v srpnu 2016, tedy na začátku výzkumu. S výměnou členů týmu se týmové výsledky začaly zlepšovat, takže v lednu a dubnu jsme zhodnotili týmovou spolupráci jako efektivní. Přitom bylo v srpnu uskutečněno 42 nástupů a v dubnu pouze 33 nástupů.

Na základě těchto skutečností jsme dospěli u výzkumné otázky 2 k závěru, že výsledky sociomapování nereflektují efektivitu týmu vzhledem k objektivnímu kritériu.

Jak jsme již zmiňovali v kapitole, kde objektivní kritérium definujeme, jsou měsíce, které jsou obecně na náborů pracovníků slabší, a naopak měsíce, které jsou silnější. Jako nejslabší měsíce označil ředitel společnosti červenec, srpen a prosinec. V létě se totiž lidé většinou chystají na dovolenou nebo si užívají horkých letních dnů a uchazečů o zaměstnání přichází podstatně méně. Podobně tomu je v prosinci, ve kterém je kvůli vánočním svátkům méně pracovních dnů a lidé navíc nejsou nakloněni měnit před Vánoce zaměstnání a podpis smlouvy odkládají až na nový rok. Proto je leden měsíc velmi silný na nástupy nových pracovníků, jak ostatně dokazují i naše výsledky.

Jsme si vědomi, že nástupy pracovníků, nejsou zdaleka jediným měřítkem, podle kterého bychom mohli měřit efektivitu týmu. V kapitole Diskuze se proto věnujeme problematice objektivního kritéria podrobně.

Výzkumná otázka 3 **„Má workshop, který byl navržený na základě použitých nástrojů pozitivní vliv na objektivní kritérium a efektivní spolupráci?“** si kladla za cíl zjistit, zda byl týmový workshop, který proběhl ve společnosti na konci ledna 2017 pro tým přínosný v dlouhodobém horizontu.

Porovnávali jsme tedy výsledky sociomapování. V rámci této otázky byly užitečné nejen sociomapy, ale i otázky, ke kterým se na konci každého měsíce členové týmu vyjadřovali. V rámci těchto otázek podávali návrhy na zlepšení efektivitu týmové spolupráce. Jejich návrhy byly diskutovány na workshopu a sloužili jako podklad pro návrh na zlepšení efektivitu.

Abychom prověřili, zda měl na týmovou spolupráci workshop skutečně pozitivní vliv, porovnali jsme sociomapy před realizací workshopu a po jeho realizaci. Rovněž jsme se v sociomapování zaměřili i na pochvaly, které členové týmu na konci měsíce napsali do hodnocení.

Výsledky sociomap a pravidelných hodnocení ukázaly, že tým pracuje efektivněji, i přesto, že v rámci objektivního kritéria bylo uskutečněno méně nástupů.

Domníváme se, že workshop měl na týmovou spolupráci pozitivní vliv, jelikož si členové týmu sami navrhli řešení na zlepšení komunikace a projevíli zpětně zájem o realizaci dalšího workshopu.

Pro odpověď na výzkumnou otázku 4 **„Ovlivňuje životní spokojenost zaměstnance jeho dostupnost v práci?“** jsme analyzovali výsledky DŽS. S ohledem na personální změny jsme se rozhodli porovnat týmové výsledky životní spokojenosti původního týmu 1, s výsledky nového pracovního kolektivu.

Při zodpovídání předchozích výzkumných otázek se ukázalo, že na efektivitu týmové spolupráce nemají vliv týmové role, nicméně tým dosahuje lepších výsledků postupně v průběhu výzkumu, po tom, co se členové týmu vyměnili.

Po analýze výsledků DŽS jsme zjistili, že i v rámci této otázky tomu nebude jinak. Kromě celkových výsledků životní spokojenosti nás zajímaly i výsledky ze škály Práce a zaměstnání. Z výsledků vyplynulo, že tým 1 je v zaměstnání i celkově ve svém životě méně spokojený než tým 2. Obdobně tomu bylo i při porovnání sociomap. Tým 2 prokázal lepší výsledky v hodnocení dostupnosti než tým 1.

Lze tedy říct, že aktuální složení týmu dosahuje na základě našich analýz lepších výsledků než původní tým, což znamená, že komunikace a týmová spolupráce aktuálního týmu je mnohem efektivnější než u týmu na začátku celého výzkumu. Dokonce i přes skutečnost, že aktuální tým dosahuje výrazně lepších výsledků v rámci výzkumných otázek, našli však členové týmu možnosti na zlepšení.

Hlavní přínos výsledků našeho výzkumu vidíme především v tom, že si tým na základě představených týmových výsledků, společném zhodnocení i podání vlastních návrhů na zlepšení v rámci lednového workshopu uvědomil své silné i slabé stránky. Své silné stránky dokázali týmově ocenit a pochválit a na slabých stránkách se rozhodli dále pracovat.

11 Diskuze

Cílem kapitoly Diskuze je pokusit se popsat limity a slabá místa této práce, rozvést použité metody a výsledky našeho výzkumu. Na základě kritického zhodnocení se pokusíme zamyslet nad tím, jak by se výzkum mohl dále rozpracovat a zda by mohl být pokladem pro širší portfolio výzkumů. I když naší katedře není zvykem se v diplomové práci diskuzí zabývat, rozhodli jsme se s ohledem na naše výzkumné téma tuto kapitolu zařadit.

V naší práci jsme se zabývali analýzou týmové spolupráce a komunikace konkrétního týmu v nejmenované společnosti sídlící v Olomouckém kraji. Výzkumný soubor tvořili čtyři pracovníci. Ve složení personalistka, mzdová účetní, provozní vedoucí a ředitel společnosti tvořili kompletní tým své pobočky. Jednalo se o dvě ženy a dva muže. Výzkum byl zahájen v červenci 2016 a již v září jsme se setkali s první neočekávanou událostí, kterou byl odchod personalistky. Ta byla v zápětí nahrazena. Druhá podobná událost nastala hned o měsíc později, když v říjnu opustil tým provozní vedoucí, který byl nahrazen novým kolegou. Od listopadu 2016 lze tedy hovořit o novém týmu tvořeném opět dvěma ženami a dvěma muži.

Tyto události byly neplánované a vnímáme je jako zásadní jak pro tým, tak pro náš výzkum. Lze předpokládat, že v případě výzkumného souboru, který by během trvání výzkumu neprošel personálními změnami, by výsledky z pravidelných měsíčních hodnocení v rámci sociomapování byly rozdílné. Odlišné výsledky by se mohly objevit i v Belbinově týmové zprávě, v případě, že by členové týmu spolupracovali déle a znali se tak i navzájem lépe.

Ve výzkumné otázce 1 jsme dospěli k závěru, že týmové role nemají vliv na spolupráci v týmu. K tomuto tvrzení pokládáme za nutné dodat, že se jedná o výsledky konkrétního výzkumného týmu. V případě, že by v týmu neproběhly personální změny nebo v případě odlišného výzkumného souboru by výsledky výzkumné otázky mohly být odlišné, proto je nelze generalizovat.

Výzkumná otázka 2 se zabývala srovnáním výsledků sociomapování s výsledky vybraného objektivního kritéria. Jako objektivní kritérium jsme pro naše výzkumné účely zvolili počet nástupů nových pracovníků do pracovního poměru. Toto kritérium

bylo vybráno s ohledem na možnosti společnosti, ve které výzkum probíhal. Při analýze počtu nástupů v jednotlivých měsících jsme si uvědomili limitovanost daného kritéria.

Jako vhodnější kritérium pro posouzení efektivity týmové práce se nám jevily spíše měsíční obraty firmy. Tyto údaje však společnost pro naše výzkumné údaje neposkytla. Rovněž se na základě vlastních zkušeností domníváme, že na efektivitu spolupráce týmu, která se odráží na jeho celkové výkonnosti a obratu společnosti má vliv více faktorů. Například celková doba působení společnosti na trhu nebo obecné povědomí o společnosti či reklama. Téma objektivního kritéria by mohlo být dále rozpracováno nebo se stát námětem pro další výzkumy.

Přestože počet realizovaných nástupů dle našich výzkumných závěrů nerefletoval lepší výsledky v rámci sociomappingu, přinesla tato analýza zajímavá zjištění. Jedním z nich byl vysoký počet nástupů do pracovního poměru v lednu 2017. Uvědomujeme si, že výzkum probíhal v krátkém časovém období. Námětem pro pokračování v našem výzkumu by mohlo být srovnání efektivity týmové spolupráce za jednotlivé roky. Výzkum by se dal také rozpracovat porovnáním nástupů a odchodů jednotlivých pracovníků nebo sledováním růstu či úbytku celkového počtu zaměstnanců za jednotlivé měsíce.

V našem výzkumu jsme využili kvalitativní výzkumný design. Pracovali jsme s dotazníkem týmových rolí Mereditha Belbina, sociomappingem a DŽS. Jedná se o standardizované dotazníky, které vnímáme jako správně vybrané. Ke zhodnocení sběru dat lze dodat, že respondenti všechny dotazníky řádně vyplnili, proto se domníváme, že množství i délka dotazníků byla optimální.

Tento výzkum lze vnímat jako pilotní. Dosažené výsledky by se daly rozpracovat jak z hlediska týmové práce, tak z hlediska komunikace. Tato práce může sloužit jako portfolio pro další výzkumy.

Cílem této kapitoly bylo poukázat na limity, na které jsme narazili v průběhu výzkumu. Dále jsme se snažili poukázat na oblasti, které by se v návaznosti na tuto práci bylo možné blíže specifikovat či zkoumat.

12 Závěr

V úvodu práce jsme si jako hlavní výzkumný cíl stanovili provést analýzu stávající situace v oblasti komunikace a týmové práce konkrétního týmu v nejmenované společnosti. Podle analýzy zjištěných výsledků jsme pak uskutečnili týmový workshop navržený na základě použitých výzkumných nástrojů. Cílem workshopu bylo zlepšit komunikaci a efektivitu týmové spolupráce a následně pomocí výzkumných otázek a objektivního kritéria ověřit efektivitu týmu před realizací workshopu a poté.

Abychom naplnili hlavní výzkumný cíl práce, zvolili jsme výzkumný design tak, aby co nejlépe odpovídal požadavkům společnosti. Pro dosažení hlavního výzkumného cíle byly vybrány čtyři výzkumné otázky, které se zabývaly vlivem týmových rolí na spolupráci v týmu, dále zda výsledky ze sociomapování reflektují efektivitu týmu vzhledem k objektivnímu kritériu, vlivem workshopu na objektivní kritérium a efektivní spolupráci a vlivem životní spokojenosti zaměstnanců na jejich dostupnost v práci. Ke zjištění uvedených výzkumných otázek jsme zvolili baterii psychodiagnostických metod tvořenou sociomapováním, dotazníkem týmových rolí Mereditha Belbina a Dotazníkem životní spokojenosti (DŽS).

V červnu 2016 proběhlo vstupní seznámení zaměstnanců s plánovaným výzkumem. Samotný výzkum ve společnosti probíhal od července 2016 do dubna 2017. Původním záměrem bylo, aby byla doba trvání výzkumu šest měsíců. Z důvodu personálních změn v týmu jsme se však pro zachování kvalitního výstupu rozhodli dobu ukončení výzkumu posunout. V červenci jsme obdrželi vyplněné Belbinovy dotazníky týmových rolí a DŽS. Od srpna 2016 do dubna následujícího roku probíhalo sbírání dat v rámci sociomapování. V lednu jsme uskutečnili týmový workshop, na kterém jsme představili individuální i týmové výsledky DŽS, Belbinova dotazníku i dosavadní výsledky sociomapování, na základě kterých jsme navrhli plán rozvoje komunikace a týmové spolupráce.

Výsledky výzkumu ukázaly, že komunikace a týmová spolupráce je v aktuálním týmovém složení efektivní, v porovnání s výsledky týmu, který fungoval na začátku výzkumu. Zjistili jsme, že zastoupení týmových rolí je s ohledem na odlišnou pracovní náplň jednotlivých členů týmu velmi dobré a tým může fungovat na profesionální

úrovni. Díky společnému lednovému workshopu tým specifikoval svá slabá místa a navrhl opatření na zlepšení situace. Nejvíce členové týmu požadovali týmové porady, na kterých se domluvili v týdenním intervalu vždy v pondělí. V rámci DŽS jsme dospěli k závěru, že je tým v aktuálním složení se svojí životní úrovní i prací spokojenější než počáteční tým a zároveň i dostupnější pro své kolegy, což umožňuje týmu efektivně spolupracovat.

Jednalo se o první výzkum týkající se efektivity komunikace a týmové práce, proto pevně věříme, že výsledky výzkumu i týmový workshop jsou pro společnost přínosem a snad i impulsem pro další rozvoj.

13 Summary

The thesis deals with communication and teamwork. The main goal of the thesis is to analyze current situation in communication and teamwork of a particular team in an undisclosed company. Results of analysis are to be used for team workshop to support teamwork and communication. The team effectiveness is to be verified through research questions and objective criteria.

The thesis consists of theoretical and empirical part. The theoretical part is made of three main chapters. The first chapter describes the characteristics of the team and its psychological aspects. The second chapter explains the team roles in the working context and the third chapter presents the concept of work-life balance. The main research goal of this thesis was determined with reference to these theoretical principles in order to meet the company requirements the best.

To reach defined goal, four questions have been chosen. The first research question deals with the influence of team roles on teamwork. While the second question tries to find out whether the results of sociomapping reflect the effectiveness of the team within the objective criterion. The third question deals with the influence of the workshop on the objective criterion and effective cooperation. The last research question should clarify whether employee's life satisfaction affects their availability at work.

In order to fulfill defined targets and to find out answers for the research questions, questionnaires of team roles of Meredith Belbin, sociomapping and life satisfaction questionnaire have been used.

The research on teamwork was the first research done within the company. As the team is interested in another workshop, we believe the research itself is beneficial for the company and could be an impetus for its further development.

14 Seznam pramenů a literatury

Tištěné zdroje

- ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-70-5.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BAHBOUH, R. *Sociomapping týmů*. Praha: QED GROUP, 2011. ISBN 978-80-86149-73-8.
- BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V., KINKOR, M. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BELBIN, M. R. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: NVF Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- FAHRENBERG, J., KURTEK, M., SCHUMACHER, J., & BRÄHLER, E. *Dotazník životní spokojenosti*. 1. české vyd., překlad a úprava Rodná & Rodný. Praha: Testcentrum, 2001. ISBN 80-86471-16-0.
- FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
- HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova Univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
- KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1993. ISBN 80-08-01828-3.

KUBÁTOVÁ, S., MÜLLER, D., BUJNA, T., BOSÁK, V., BLOUDEK J. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-259-8.

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

MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

NEVRLOVÁ, K. *Interní komunikace ve firemním prostředí*. Olomouc, 2017. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Fakulta filozofická

PALÁN, Z. *Výkladový slovník: lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

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

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.

SEITLOVÁ, K. *Teambuilding - face-to face, nebo virtuální prostředí*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3420-9.

SINEK, S. *Lídři jedí poslední*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2015. ISBN 978-80-87270-89-9.

SOKÁČOVÁ, L. *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života. Work-Life Balance*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, 2010. ISBN 978-80-254-8038-0.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

Elektronické zdroje

BELBIN®. Why Use Belbin?. *Belbin.com* [online]. 2013 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>.

DANIEL, J. L. The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*. [online]. 2010 [cit. 2017-08-26]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/247612131_The_effect_of_workplace_spirituality_on_team_effectiveness.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem. *Nezávislé odbory Tesco* [online]. 2011 [cit. 2017-01-10]. Dostupný z: <http://nezavisleodborytesco.blogspot.cz/2011/04/rovnovaha-mezi-pracovnim-osobnim.html>.

KEJHOVÁ, H. Radvan Bahbouh: Se sociomapou pochopíte Shakespeara i ČEZ. *Ihned.cz* [online]. 2011 [cit. 2017-07-09]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-49658550-radvan-bahbouh-se-sociomapou-pochopite-shakespeara-i-cez>.

KUBÁTOVÁ, J., SEITLOVÁ, K. *Řízení virtuálních týmů*. [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2015 [cit. 2017-01-10]. ISBN 978-80-244-4662-2. Dostupné z: <http://psych.upol.cz/wp-content/uploads/2015/06/Kubatova-Seitlova-Rizeni-virtualnich-tymu.pdf>.

LOCKWOOD, N. R. Work/life Balance. Challenges and Solutions. *Research Quarterly* [online]. 2003 [cit. 2017-10-01]. Dostupný z: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33300498/11_Lockwood_WorkLifeBalance.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1507703555&Signature=sq4KR00u6QTABUjRLrvbmLum8zl%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DWork_Life_Balance_Challenges_and_Solutio.pdf.

SMITH, M. K., BRUCE, W. Tuckman – forming, storming norming and performing in groups. *infed.org* [online]. 2005 [cit. 2017-08-22]. Dostupné z: <http://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>.

TYČLER, O. Do džungle kanclu jen s mapou!. *E15.cz* [online]. 2014 [cit. 2017-09-07]. Dostupné z: <http://magazin.e15.cz/zen/pribehy/do-dzungle-kanclu-jen-s-mapou-1099590>.

UNIVERSUM. Čeští Millennials chtějí work-life balance. *Universumczech.com* [online]. 2017. [cit. 2017-09-02]. Dostupné z: <https://www.universumczech.com/cesti-millennials-chteji-work-life-balance/tips-and-tricks/47>.

15 Seznam zkratek

DŽS	Dotazník životní spokojenosti
IN	Inovátor
KF	Kompletovač finišer
KO	Koordinátor
MO	Monitor vyhodnocovač
RE	Realizátor
SP	Specialista
TP	Týmový pracovník
US	Usměrňovač
VZ	Vyhledávač zdrojů

16 Seznam obrázků

Obrázek 1Vývoj organizační struktury v týmu	47
Obrázek 2Klíčové události výzkumu	49
Obrázek 3Porovnání výsledků efektivity spolupráce v září 2016 a prosinci 2016.....	54
Obrázek 4Aktuální zastoupení týmových rolí	58
Obrázek 5Porovnání výsledků ochoty pomoci ze srpna 2016 s výsledky dubna 2017...	60
Obrázek 6Výsledky sociomapování - srpen 2016	62
Obrázek 7Výsledky sociomapování - listopad 2016	63
Obrázek 8Výsledky sociomapování - leden 2017	64
Obrázek 9Výsledky sociomapování - duben 2017	65
Obrázek 10Porovnání výsledků spolehlivosti z října 2016 a dubna 2017	68
Obrázek 11Porovnání výsledků dostupnosti v září 2016 a dubnu 2017.....	72

17 Seznam grafů

Graf 1 Počty přijatých pracovníků (srpen 2016–duben 2017).....	44
Graf 2 Průměry výsledných týmových rolí v rámci týmu.....	52
Graf 3 Nástupy nových pracovníků ve vybraných měsících	61
Graf 4 Týmové výsledky DŽS.....	70
Graf 5 Výsledky DŽS - kategorie Práce a zaměstnání	71

18 Seznam tabulek

Tabulka 1Uchazeči a volná místa v okrese Olomouc (IV. 17–XIII. 16)	45
Tabulka 2Souhrnný přehled výsledků týmových rolí.....	56
Tabulka 4Vlastní návrhy členů na zlepšení týmové komunikace	66
Tabulka 5Vlastní pochvaly členů týmu po realizaci workshopu	67