

**Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o.**

Akademická 409, 411 55 Terezín



**Sociální psychologie osobnosti.**

**Osobnostní typy a týmová spolupráce v organizaci**

**Social psychology of personality.**

**Personality types and teamwork in the organization**

Bakalářská práce

Pavel Novák

2022

PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

# VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsapstr.cz, www.vsapstr.cz

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2021/2022

Jméno a příjmení studenta:	Pavel Novák
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Sociální psychologie osobnosti. Osobnostní typy a týmová spolupráce v organizaci
Klíčová slova v českém jazyce:	Typologie, teorie, temperament, synergie, tým, role, vztahy, efektivita.
Název tématu v anglickém jazyce:	Social psychology of personality. Personality types and teamwork in the organization
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Typology, theory, temperament, synergy, team, role, relationships, efficiency.

1.	<b>Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků):</b> <p>Téma typů osobnosti jsem si vybral, protože má využití jak v profesním životě, tak i v soukromém životě. V první části práce se budou používat zdroje s historickou tematikou, které se stále používají a jsou aktuální i v současné době. Jako jeden z dalších důvodů je uplatnění v mé praxi, kde jsem si již mohl vyzkoušet, že se opravdu velmi dobře dají použít jednotlivé znalosti na zefektivnění práce s jednotlivými pracovníky, tak i týmy. Také bych si při psaní této práce chtěl rozšířit znalosti v oboru sociální psychologie osobnosti.</p>
2.	<b>Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků):</b> <p>Poznat hlubší znalost vedoucích pracovníků o dovednostech, znalostech a motivovanosti pracovníků z důvodu efektivního řízení. Je tak důležité znát typy osobností pracovníků v jednotlivých týmech v organizaci. Dokáže nám tato znalost efektivně využít pracovní potenciál.</p>

	<p>Znalost tohoto oboru předchází nesprávnému rozdělování úkolů.  Umět se lépe zorientovat v diagnostice MBTI – Myers-Briggs Type Indicator a Týmových rolích podle R. Mereditha Belbina  Navrhnout řešení, jak směřovat další vzdělávání pracovníků.  Zamyslet se nad zpětnou vazbou mezi pracovníky.  Stanovit si dlouhodobé cíle, jak motivovat pracovníky.</p>
3.	<p><b>Cíl práce max. 5 řádků:</b>  Cílem této bakalářské práce bude zanalyzovat některé teoretické přístupy k týmovým rolím a jejich metody zkoumání. Poté se bude práce věnovat porovnání a zhodnocování těchto typologií, a po provedení výzkumného šetření otestováním reálného pracovního týmu s popisem následné konfrontace teorie s reálnou situací.</p>
4.	<p><b>Charakteristika použitých metod:</b>  První část bude tvořena z prozkoumání teoretických přístupů k týmovým rolím na základě studia a analýzy odborné literatury.  Ve druhé, praktické, části bych se rád zaměřil na aplikaci teorie týmových rolí podle Dr. Mereditha Belbina na konkrétním pracovním týmu.</p>
5.	<p><b>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol):  teoretická a praktická část</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Úvod</li> <li>2) Teoretická část – historie <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hippokratova klasická humorální teorie</li> <li>- Kretschmerova morfologická teorie</li> <li>- Typologie Williama Sheldona</li> </ul> </li> <li>3) Personální diagnostika <ul style="list-style-type: none"> <li>- MBTI – Myers-Briggs Type Indicator</li> <li>- Týmové role podle R. Mereditha Belbina</li> </ul> </li> <li>4) Praktická část <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vymezení zkoumaného vzorku</li> <li>- Průběh zkoumání</li> <li>- Výsledky</li> <li>- Návrh jak pracovat v týmu s výsledky výzkumu</li> </ul> </li> <li>5) Závěr</li> </ol>
6.	<p><b>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</b></p> <p>ARITZETA, A., SWAILES, S. a SENIOR, B. Belbin's team role model: Development, validity and applications for team building. Journal of Management Studiestr. 2007, roč. 44, č. 1, str. 96-118. ISSN 14676486.</p> <p>BELBIN, M. Týmové role v praxi. Přel. Pavel Procházka, 1. vyd. Brno: Coneo, 2011. 188 str. Přel. z : Team Roles at Work, ISBN 978-80-7357-892-3</p>

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 144 str. ISBN 978-80-247-1975-7

CAINOVÁ, Susan Ticho. Síla introvertů ve světě, který nikdy nepřestává mluvit. 2012. · Jan Melvil Publishing str.r.o., 383 str. ISBN 9788087270431.

CAKIRPALOGLU, Panajotistr. Úvod do psychologie osobnosti. 2012, 1. vydání, 288 str., Grada. ISBN-13: 978-80-247-4033-1

ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612017.

DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. 4. vyd. Praha: Portál, 2003. 175 str. ISBN 8071787663.

DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ Jana. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

FISHER, STR.G. a T. A. HUNTER. The structure of Belbin's team rolestr. Journal of Occupational & Organizational Psychology. 1998, roč. 71, č. 3, str. 283-288. ISSN 09631798.

HAYES, Nicky. Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmů. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra. Týmy a týmová spolupráce. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 200 str. ISBN 978-80-7357-390-4.

KROEGER, O., THUESENOVÁ, J. M., RUTLEDGE, H. Typologie pro manažery - šestnáct osobnostních typů, které určují úspěch v povolání. Praha: Triton, 2006. 215 str. ISBN 80-7254-780-1.

KOHOUTEK, Rudolf. Patopsychologie a psychopatologie pro pedagogy. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 260 str. ISBN 978-80-210-4434-0.

KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 802-471-764-6.

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 str. ISBN 978-80-247-3902-1.



MIKŠÍK, Oldřich. Psychologická charakteristika osobností. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2001, 257 str. ISBN 80-246-0240-7.

NAKONEČNÝ, Milan. Lexikon psychologie. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995. 397 str. ISBN 808525574X

PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada, 2009. 204 str. Manažer. ISBN 9788024727967.

ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti, Vydavatel, Grada, 2010, 208 str. ISBN, 8024731339, 9788024731339.

VÁGNEROVÁ, Marie. Základy psychologie. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2004, 356 str. ISBN 9788024608419.

VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717395.

[http://www.vsapstr.cz/data/2021/05/06/16/aplikovana-psychologie-9.2021\\_na-web.pdf](http://www.vsapstr.cz/data/2021/05/06/16/aplikovana-psychologie-9.2021_na-web.pdf)

<http://jogsc.com/pdf/2018/3/komparace.pdf>

**Souhlas vedoucího práce**

Jméno vedoucího: .....PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

Podpis: ..... dne: 20.12.2021



**Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, PhD.**

Podpis: ..... dne: 20/12-2021

### **Čestné prohlášení**

„Prohlašuji, že předloženou bakalářskou práci na téma Osobnostní typy a týmová spolupráce v organizaci jsem vypracoval samostatně, s použitím uvedené literatury. Tato práce nebyla použita k získání žádné jiné atestace.“

Dne 20. 10. 2022

Pavel Novák

### **Poděkování**

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce PhDr. Janu Gruberovi, Ph.D. za jeho odborné rady a trpělivost s vedením této práce. Dále bych rád poděkoval všem členům analyzovaného pracovního týmu za jejich otevřenost a ochotu.

## **Abstrakt**

Spolupráce kolegů v pracovním týmu je v současnosti považována za důležitou jednotku organizace práce a její zavádění do praxe na pracovištích zažívá raketový vzestup. Většina firem přechodem na týmovou práci začala sledovat velmi pozitivní vliv na celkově preciznější a efektivnější práci svých zaměstnanců. V určitých případech však nemusí být aplikace týmové práce správně používána a předpokládaný pozitivní výsledek se nedostaví. Takových příčin může být několik a jednou z nich je nesprávné rozložení pracovníků v týmových rolích. Týmová role odpovídá chování pracovníků v rámci daného týmu při vykonávání úkolů a neustále se utváří a transformuje právě v rámci mezilidské spolupráce.

*„Tým není parta lidí s různými názvy pracovních pozic, ale souhrn jednotlivců, z nichž každý má svou roli, kterou ostatní vnímají a uznávají. Členové týmu vyhledávají určité role a jejich výkon je perfektní v těch, které jsou jim nejvíce přirozené.“* Dr. M. Belbin

## **Klíčová slova**

Tým, spolupráce, týmová role, kompetence, komplementární dovednost

## **Abstract**

Collaboration between colleagues in the work team is currently considered an important unit of work organization and its implementation in the workplace is experiencing a meteoric rise. By switching to teamwork, most companies have begun to see a very positive impact on the overall more precise and efficient work of their employees. However, in certain cases, the application of teamwork may not be used correctly and the expected positive result will not come. There can be several such causes, and one of them is the incorrect distribution of workers in team roles. Team role corresponds to the behavior of workers within a given team when performing tasks and is constantly formed and transformed within the framework of interpersonal cooperation.

*"A team is not a group of people with different job titles, but a collection of individuals, each with a role that others perceive and recognize. Team members seek out certain roles and their performance is perfect in those that are most natural to them."* Dr. M. Belbin

## **Keywords**

Team, collaboration, team role, competence, complementary skill

# OBSAH

Úvod .....	20
I. TEORETICKÁ ČÁST .....	13
1 Historický vývoj typologie osobnosti .....	14
1.1 Základní teorie temperamentu .....	14
1.1.1 Hippokratova klasická humorální teorie .....	14
1.1.2 Kretschmerova morfológická teorie .....	16
1.1.3 Typologie Williama Sheldona .....	17
1.1.4 Eysenckova typologie temperamentu .....	18
2 Týmové role – Personální diagnostika .....	21
2.1 MBTI – Myers-Briggs Type Indicator .....	23
2.1.1 Vnímání okolního prostředí - Extraverze vs. Introverze (E – I) .....	26
2.1.2 Získávání informací – Smysly vs. Intuice (S – N) .....	28
2.1.3 Zpracování informací - Myšlení vs. Cítění (T – F) .....	29
2.1.4 Usuzování a Vnímání (J – P) .....	30
2.2 Týmové role podle R. Mereditha Belbina .....	30
2.2.1 Podstata teorie rolí .....	31
2.2.2 Vztahy mezi rolemi .....	36
2.2.3 Efektivita týmové práce .....	38
2.2.4 Synergický efekt .....	38
2.2.5 Šest kroků k správnému nastavení týmu .....	39
II. PRAKTICKÁ ČÁST .....	41
3 Uvedení do problematiky a cíl výzkumu .....	42
3.1 Stanovení cíle a výzkumné otázky .....	42
3.2 Etika .....	42
3.3 Výzkumné metody a techniky sběru dat .....	42
3.4 Charakteristika výzkumného vzorku .....	44
Charakteristika jednotlivých pracovních pozic v týmu .....	44
4 Belbinův test týmových rolí .....	46
4.1 Dotazník týmových rolí .....	46
4.2 Osobní neformální rozhovor .....	48
4.3 Rozbor týmových rolí s celým pracovním týmem po vyhodnocení testu .....	52
5 Diskuse a interpretace výsledků práce .....	58

5.1	Odpořed' na v'yzkumnou ot'azku říslo 1 .....	58
5.2	Odpořed' na v'yzkumnou ot'azku říslo 2 .....	60
	Použitá literatura.....	65
	Seznam obr'azk'.....	69
	Seznam tabulek.....	70
	Seznam graf'ũ .....	71
	Přilohy .....	72

## Úvod

Tato bakalářská práce vychází z předpokladu, že role jednotlivce v pracovním týmu odpovídá nejen jeho chování v rámci tohoto kolektivu, ale vychází i z osobnostních rysů, jejichž různé kombinace utváří predispozice pro jednotlivé týmové role.

Cílem teoretické části práce je přiblížit vývoj typologie osobnosti člověka. Nejprve jsem se zaměřil na historický vývoj typologie osobnosti v kontextu dnešní moderní doby a znalostí, které jsou již vědecky ověřené. Teoretickou část jsem zahájil tak, že jsem prostřednictvím literární rešerše odborné literatury uvedl počátky historie vývoje typologie osobnosti, a to od antického lékaře Hippokrata, přes Kretschmerovu morfologickou teorii, typologii Williama Sheldona až po typologii temperamentu H. J. Eysencka. Následně jsem pokračoval kapitolou s pojmy a nástroji personální diagnostiky. Popsal jsem princip metody MBTI, pojmenované podle autorek Katrin a Isabel Briggsové Myersové, které v návaznosti na učení C. G. Junga rozvinuly metodu typologie člověka založenou na hlavních čtyřech dvojicích preferencí, celkem 16 osobnostních typech. Analytickou část práce jsem ukončil podrobným popisem teorie dr. M. Belbina, která je založena na předpokladu, že každý člen týmu má určité vlastnosti a dovednosti, kterými disponuje a je důležité, aby byly v týmové spolupráci efektivně využity.

Jak podrobně popisuje Michal Čákr v knize Typologie osobnosti pro manažery - role jednotlivce v týmu odpovídá nejen chování jedince v rámci tohoto týmu, ale vychází také z osobnostních rysů, jejichž různé kombinace utváří predispozice pro jednotlivé týmové role. Nejedná se tedy o jmenování pracovníků do dané funkce na základě jejich dosažených dovedností a získaných znalostí. Role v týmu se utváří a neustále přetváří až v rámci spolupráce. Každý tým je jedinečný, má vlastní postupy a pravidla a je složen z různých typů lidí. Přesto mají všechny týmy několik společných charakteristik. Mezi nejvýznamnější patří skutečnost, že v každém týmu mají všichni členové stejná práva a povinnosti, a svými rozdílnými charaktery, zkušenostmi a znalostmi přispívají k optimalizaci práce týmu při dosahování stanovených výsledků.

Právě na Belbinově teorii týmových rolí jsem postavil praktickou, výzkumnou část. Na výzkumném vzorku pětičlenného pracovního týmu jsem zvolil výzkumnou techniku kvalitativního výzkumu.

Použitím dotazníků týmových rolí dr. M. Belbina na pracovním týmu, který již dlouhou dobu

spolupracuje a dosahuje poměrně kvalitních pracovních výsledků, věřím, že bude odhalena objektivní realita. Především vycházím z předpokladu, že stoprocentní validita nemůže být nikdy potvrzena, kvůli jejímu ovlivnění mnoha proměnnými vnitřními i vnějšími faktory. Po vyhodnocení dotazníků použiji metodu neformálního volného rozhovoru, při kterém se zaměřím především na validitu výsledků použité techniky testu, a na to, jak se respondenti ztotožní se svým bodovým výsledkem u jednotlivých týmových rolí dle dr. Belbina. Následovat bude diskuse všech zainteresovaných členů výzkumu.

Zjištění výzkumné části povede ke zhodnocení nástrojů týmové analýzy, jejichž výsledky jsou často využívány při sestavování nových týmů nebo ke zvýšení efektivity stávajícího týmu. Samotné nástroje, jejich aplikace a analýza výsledků bývají mnohdy předmětem služeb, za které podniky platí nemalé peníze. Výsledky této práce tak mohou v určitých případech pomoci ušetřit čas i peníze.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Historický vývoj typologie osobnosti

Typologie osobnosti představuje vědní disciplínu kategorizující temperament, charakter a vlastnosti jedince podle stanovených objektivních kritérií.

Výraz temperament pochází z latinského výrazu „*temperamentum*“, které svým významem navazuje na řecký výraz „*krasis*“, v překladu „*správné smísení, správný poměr*“.

Vágnerová charakterizuje temperament následovně: „*Temperament je individuálně charakteristický typ reaktivity a dynamiky psychiky. Představuje formální základ průběhu duševních dějů i projevů chování.*“ (Vágnerová 2007, str. 216).

Říčan uvádí: „*Temperament zahrnuje formální vlastnosti, nezávislé na obsahu vědomí a na směru osobních sklomů.*“ (Říčan 1972 in Vágnerová 2007, str. 216).

Temperament představuje charakteristiku povahových vlastností osobnosti člověka, subjektivně příznačné způsoby jeho reagování, chování, prožívání a stylu vyrovnávání se s dynamickými změnami vnějšího a vnitřního prostředí, které každého jedince obklopuje.

## 1.1 Základní teorie temperamentu

### 1.1.1 Hippokratova klasická humorální teorie

První klasifikaci osobnosti definoval řecký filozof a lékař Hippokrates (kolem roku 460 - 377 př. n. l.). Až o půl století později, přibližně kolem roku 150 n. l. jeho teorii doplnil lékař římských císařů Galenos z Pergamu (130 – 201 n. l.).

Hippokratova teorie vycházela z hypotézy, že lidské tělo obsahuje čtyři základní tělesné tekutiny, a to: krev, hlen, žlutou a černou žluč. Tekutina, která v těle dominuje, pak u daného člověka určuje jeho zdraví, emoce, náladu a tělesnou a duševní kondici. Hippokratova teorie propojovala souvislost mezi nemocemi těla a duše a jeho mnohaleté empirické zkoumání bylo završeno ustanovením typologie temperamentu založenou na vztahu mezi stavem těla a stavem psychiky. Tuto svou teorii postupně propracoval jako systém prevence i terapie.

- Krev – tekutina převažující u typu sangvinik, který je stále v pohybu s rychlými reakcemi, a živelným střídáním projevů, dojmů a chování.
- Žluč – choleric - představuje náruživou osobnost, snadno vznětlivou, prudkou a často

nevyrovnanou.

- Hlen – flegmatik - temperament flegmatika bývá klidný až pomalý, bez výkyvů nálad, s projevy spíše nevýraznými.
- Černá žluč – melancholik – osobnost melancholika je často až zranitelná vlivem hlubokého prožívání událostí života a projevující se reakcemi až chabými.

Vágnerová (2010, str. 64 – 65) uvádí, že hlavním přínosem pro psychologii je Hippokratem stanovená kategorizace čtyř typů temperamentu jedince: sangvinik, choleric, melancholik a flegmatik, přičemž každý typ temperamentu představuje specifické emoční naladění, způsob prožívání a projevu.

Jednotlivé typy Hippokratovy teorie temperamentu člověka definuje Vágnerová (2010, str. 65) následovně:

*„Choleric je lehce vzrušivý, neklidný, náročný, neustále protestující a konfliktní člověk. Převaha žluté žluči vyvolává prudké, silné a dlouhotrvající emoce. Základní rozpoložení cholerika je hněv.*

*Sangvinik je příjemný, veselý a společenský člověk. Převaha krve v těle vede k prudkým, ale umírněným a krátkodobým emocím. Sangvinik se lehce vzruší a stejně lehce se zklidní.*

*Melancholik je opakem sangvinika. Jeho emoce vznikají pomaleji, avšak jsou silné, trvají dlouho a vyvolávají smutek. Převaha černé žluči u melancholika způsobuje nízkou reaktivitu a pokles nálady.*

*Flegmatik je klidný, neochvějný, ale málo citlivý. Emoce vznikají pomalu, jsou slabé krátkodobé. Dominující hlen v těle způsobuje nízkou vzrušivost a neangažovanost, až lhostejnost.“*

Je nutné si uvědomit, že v době Hippokrata ani o pět set let později v době Galéna, lékařská věda nedisponovala znalostí endokrinního systému a působení hormonů na chování člověka. Označení humorální teorie, ve smyslu humorální, tj. týkající se tekutiny, přeneseně látek v tekutině rozpuštěných, je u Hippokrata tedy nezbytně nutné oddělit od pojmů vztahujících se k činnosti žláz s vnitřní sekrecí a k hormonům, které jsou jimi produkovány. V tomto smyslu tedy Hippokratovo pojetí ani nemůže brát zřetel na hormonální činnost organismu a souvislost mezi hormony a temperamentem osobnosti.

Z tohoto důvodu byla Hippokratova humorální teorie založena na vlivu tělesných šťáv na psychiku tak, že tělesné tekutiny teoreticky zobrazují základní přírodní prvky – oheň

přirovnávaný ke žluči, krev ke vzduchu, hlen k vodě a černá žluč k zemi.

### 1.1.2 Kretschmerova morfologická teorie

Psychologie člověka vznikla jako aplikovaná věda až v 19. století. Ve 20. století pak došlo k největšímu rozmachu odborných prací s tematikou typologie osobnosti člověka. Ernst Kretschmer byl německý psychiatr, který v roce 1921 popsal vztah mezi tělesnou stavbou, vlastnostmi osobnosti a jejími psychickými poruchami. Kretschmerova teorie konstitučního temperamentu je primárně založena na přesvědčení, že typ těla velmi úzce souvisí s temperamentem, a s tím spojenými psychickými poruchami.

Kretschmer ve své teorii rozlišuje 4 základní tělesné typy, které nazývá, Astenik, Pyknik, Atletik a Dysplastik. Podle této teorie s souvisí popsány tělesnými typy i typy charakteru.

**Astenický typ** se vyznačuje vyhublou převážně vyšší postavou s dlouhými končetinami, plochým hrudníkem s úzkými rameny a nevyvinutým svalstvem. Astenici mívají dlouhé a štíhlé prsty, většinou kostnaté. Obličej bývá oválný, směrem dolů se zužuje, brada je špičatější a nos užší a delší. Astenik je málo společenský, je introvertní a uzavřený. Tito lidé žijí spíše intenzivním vnitřním životem plným rozporů. Jsou mnohdy přecitlivělí a zároveň chladní. Velmi opatrně navazují kontakt s okolím a nenechávají nahlédnout do svého nitra. Nemají v oblibě prudké životní změny, jejich postoje a zájmy bývají stabilní. Často zastávají názor „všechno nebo nic“, proto je mnohdy obtížné donutit je ke kompromisu.

**Pyknický typ** bývá postavou střední výšky, se sklony k ukládání tuku. Krk mívá kratší, oči menší, končetiny jsou v poměru k ostatnímu tělu kratší a prsty baculatější. Kretschmer k tomuto tělesnému typu přiřazuje žoviální a otevřené chování s širokým temperamentem. Pyknici mají sklony k požívačnosti, bývají také často povrchní a lehkomyšní. Nejsou příliš spolehliví ve svých závazcích a také nejsou obdařeni silnou vůlí. Jejich temperament je obvykle bipolární, a velmi snadno se střídá smutná a veselá nálada. Často se u těchto osob objevuje období rozladěnosti, které se střídá se s obdobím nevázané radosti ze života.

**Atletik** je postavou s mocnými rameny, střední až vyšší postavy, se širokým hrudníkem, vyvinutou svalovou hmotou a silnou kosterní stavbou. V obličejí jsou výrazné lící kosti. Po psychologické stránce bývá Atletik poměrně jednoduchá osobnost, klidného až flegmatického

založení. Typická je pro tuto osobu emoční otupělost a citová plochost. Oplývají poměrně vysokou výkoností, mají dostatek síly, mnoho energie a také kreativního, tvořivého ducha.

*„Dysplastik je neurčitým typem, který nezapadá do žádného ze tří výše popsanych typů anebo má znaky všech. Jde o typ osoby, který nemá vyhraněnou somatickou konstituci, jedná se o tak zvaný mezityp“.* (Lojda 2011, str. 16)

Kvůli absentujícím empirickým datům, výzkumům a měření získala Kretchmerova morfologická teorie temperamentu mnoho kritických zpochybnění.

### 1.1.3 Typologie Williama Sheldona

William Herbert Sheldon, americký psycholog, který ve 40. letech 20. století doplnil Kretchmerovu konstituční teorii **statistickým měřením**. Sheldon tím definoval novou konstituční teorii s vlastní taxonomií, jejímž záměrem bylo kategorizovat typy lidských postav podle relativního příspěvku tří základních prvků, kterým dal název somatotypy.

Pojmenování jednotlivých somatotypů je odvozeno od názvu zárodečných vrstev embryonálního vývoje člověka:

- entoderm - zárodečná vrstva zažívacího traktu
- mezoderm – zárodečná vrstva svalů, cév a srdce
- ektoderm - základ nervového systému a kůže

Vágnerová uvádí, že: *„Teorie se opírá o fyzikální měření jednotlivých tělesných typů. Sheldon využil na 4 000 dobrovolníků, toho času studentů Harwardovy univerzity, které nechal fotografovat z ánfasu, reversu a obou profilů. Na základě těchto fotografií pak rozřadil konstitučně podobné typy do 3 skupin (endomorfni, mezomorfni a ektomorfni typ) podle toho, zda převažoval tuk, svalstvo nebo nervová soustava (křehké tělo). Zároveň tyto studenty podrobil psychologickému výzkumu, na základě vytvořeného dotazníku, dle rozdílného temperamentu. Když výsledky těchto měření nechal statisticky posoudit, dosáhl v některých případech velmi výrazné shody.“* (Vágnerová 2010, str. 66).

Počáteční vizuální metodika byla později v odborných kruzích kritizována jako subjektivní a do

značné míry byla zdiskreditována, ale s později provedenými změnami je tato metodika používána v prostředí fitness.

#### **1.1.4 Eysenckova typologie temperamentu**

Německo-britský psycholog Hans Jürgen Eysenck (1916 - 1997) založil svou typologii temperamentu osobnosti navázáním na výše popisované teorie Hippokrata a Kretschmera, které propojil do souvislostí a rozšířil o introvertní či extrovertní pojetí typu duše C. G. Junga a o fyziologické poznatky s definováním pojmů labilita versus stabilita od ruského vědce I. P. Pavlova.

Eysenck svou teorii prověřil v rozsáhlých výzkumech, které prováděl pomocí osobnostních, po sobě pojmenovaných dotazníků - Eysenckův osobnostní dotazník Eysenck Personality Questionnaire (EPQ), česky EOD = Eysenckův osobnostní dotazník. Jde o psychologickou psychometricky založenou poznávací metodu s dobrou měřitelností a testovatelností. Eysenck své teorie a metody diagnostikování osobnosti publikoval pod názvem Giant three (Obrovská trojka). Trojka v názvu metody označuje počet základních osobnostních vlastností.

Po vyhodnocení dotazníků Eysenck definoval tři temperamentové vlastnosti, kterými jsou dvoupólový rozsah introvertovanost – extravertovanost a neuroticismus s dvoupólovým rozsahem emoční labilita – stability. Třetí vlastností je dle Eysenckovy teorie tzv. psychoticismus, shrnující myšlenku, že jisté typy temperamentu mohou předurčovat určité druhy psychického postižení.

**Rovinu introverze/extroverze** uvádí Irmiš (2007, str. 104) takto: „... je založena na odlišné rychlosti a síle vyvolané inhibice a aktivace a také na rychlosti jejího odeznívání. K extravertovaným způsobům chování mají sklony především lidé, u kterých je tato aktivace vyvolána pomaleji a je oslabená nebo lidé, kteří mají rychlou a silnou inhibici. V případě neurotizace mají tendenci k psychopatickým a hysterickým formám chování“

**Rovina stabilita/labilita** představuje odolnost osobnosti vůči emocionální zátěži a míru vyrovnávání se s ní.

Vágnerová (2007, str. 232) uvádí, že „Emoční labilitu – stabilitu je možné chápat ve smyslu převažujícího typu obecné reaktivity, míry osobní vyrovnanosti a úměrnosti vyvolávajícím

*podnětům. Vysoce labilní jedinci často vykazují neurotické příznaky a je vyšší pravděpodobnost, že v situaci delší zátěže u nich dojde k neuróze. Kombinací těchto dvou dimenzí umístěných na kolmých osách dostává model osobnosti, kde ve čtyřech kvadrantech jsou čtyři typy, stabilní extrovert, labilní extrovert, stabilní introvert a labilní introvert, které lze obsahově porovnávat s klasickými antickými typy.“*

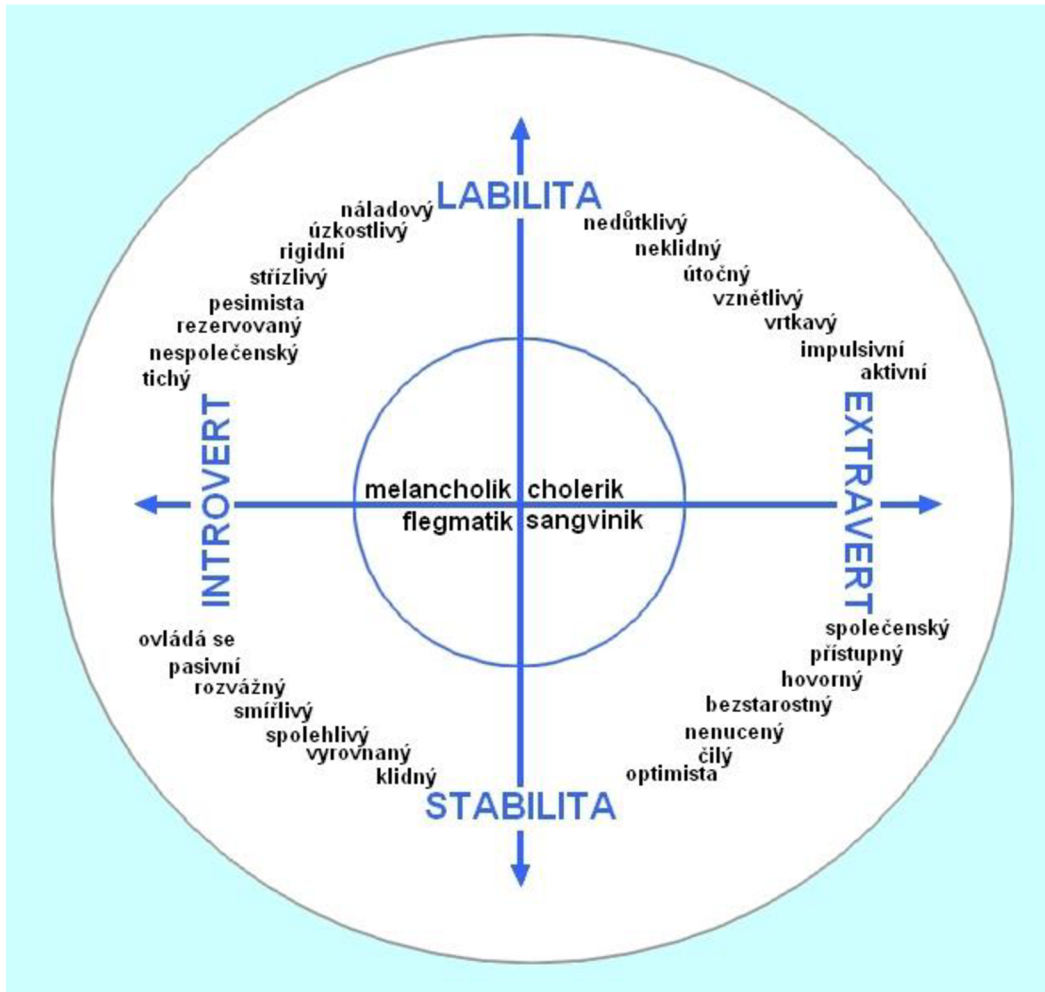
**Neuroticismus** lze charakterizovat jako rozpětí mezi emocionální stabilitou, citovou stálostí, integritou osobnosti, dobrou psychickou odolností a vytrvalostí, až po výrazné projevy neuroticismu, který se projevuje přecitlivělostí, citovou nestálostí, nedostatkem sebedůvěry, úzkostnými prožitky a velkou mírou starostlivosti.

Později H. J. Eysenck doplnil svou teorii o faktor **Psychoticismus**, někdy též překládaný jako psychotismus. Jde o určitou geneticky podmíněnou náchylnost k psychickým poruchám a duševním nemocem.

Na základě kombinace obou dvou výše popsaných rovin a dimenzí H. J. Eysenck rozlišil čtyři typy osobnosti, které Vágnerová (2007, str. 229) uvádí takto:

*„Extraverze a emoční labilita - choleric,  
extraverze a emoční stabilita - sangvinik,  
introverze a emoční labilita - melancholik,  
introverze a emoční – flegmatik“*

Vztah roviny temperamentů na ose extroverze – introverze a dimenzí neuroticismu v rozsahu labilita – stabilita k typům a vlastnostem chování podle Eysencka (Irmiš 2007, str. 106) je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek 1 Vztah jednotlivých dimenzí temperamentu podle Eysencka

Zdroj obrázku: Irmiš (2007, str. 106)



## 2 Týmové role – Personální diagnostika

Wikipedie definuje slovo tým (z angl. *team*, původní význam „spřežení“) jako skupinu lidí, která společně pracuje a spolupracuje na splnění nějakého úkolu nebo se snaží dosáhnout stanoveného cíle.

BusinessInfo.cz, online portál pro drobné živnostníky, malé i střední podnikatele a exportéry na svém portále <https://www.businessinfo.cz/navody/tymova-prace/> používá pro tým následující definici:

*„Tým je malá skupina lidí, kteří táhnou jedním směrem za stejný provaz, jsou vnitřně organizováni a cítí, že patří k sobě. V týmu jsou jasně určené role jednotlivých členů, motivace přichází zevnitř a jednotliví členové si důvěřují. Přestože tým je sám o sobě stimulačním prostředkem pracovní motivace, je velmi důležité, aby tuto jeho funkci podporoval rovněž vrcholový management podniku. V mnoha firmách se stále hodnotí zejména individuální výkon, a to i v rámci týmu, a zaměstnanci mají pocit, že sdělováním informací mohou ztratit svoji pozici ve firmě nebo dokonce i přijít o místo. Tým však bez vnitřní komunikace nemůže fungovat a i stabilizovaný tým se může právě díky individuálnímu hodnocení jednotlivých členů rozpadnout.“*

Plamínek (2009) popisuje práci v týmu na rozdíl mezi hierarchickým modelem spolupráce, kdy je pro splnění stanoveného úkolu vybrána určitá vedoucí organizační jednotka, která zadává jednotlivou práci sobě podřízeným pracovním pozicím a týmovým modelem s důrazem na horizontální vztahy, spolupráci, jednání a uzavírání dohod přímo mezi jednotlivými členy daného týmu.

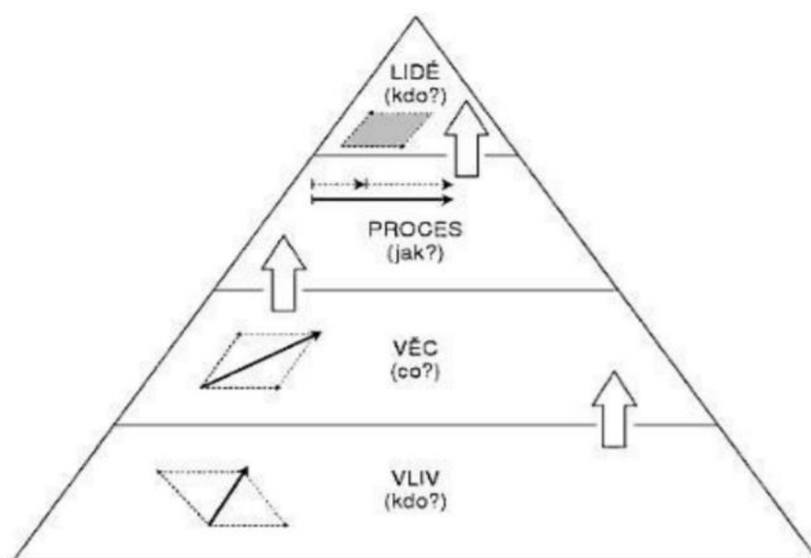
V běžném kontextu znamená slovo skupina, resp. pracovní skupina, to samé jako slovo tým. Ačkoliv jsou tato slova všeobecně chápána jako synonyma, Plamínek (2009, str. 23) označuje za „...pracovní tým jen přesně vymezený typ pracovních skupin a uvádí jednotlivé etapy průběhu přerodu pracovní skupiny na tým“.

V první etapě přeměny pracovní skupiny na pracovní tým je skrytě přerozdělován vliv jejich jednotlivých členů, zvláště tam, kde se budoucí spolupracovníci neznají, čímž dochází k přirozenému prvotnímu přerozdělení týmových rolí s cílem získání co největšího vlivu.

Druhou fází je pak posun k meritu zadaného úkolu, skupina se začíná soustředit na stanovený

cíl, jehož je potřeba dosáhnout. K dosažení stanoveného cíle je nutné přispění práce každého člena týmu jeho vlastním způsobem, kdy platí, že výsledek splnění vytyčeného pracovního cíle v nově vznikajícím pracovním týmu je dán součtem splněných jednotlivých dílčích pracovních úspěchů.

Plamínek (2009) uvádí, že v této fázi přerodu pracovní skupiny na pracovní tým je nutné nastavení tzv. „procesních aspektů práce,“ které zahrnují především stanovení pravidel a hodnot, které budou v týmu dodržovány nejen na základě premisy, že pracovní úsilí a výsledky práce a dílčí úspěchy jednotlivých členů se sčítají tak, jak je znázorněno (viz Obrázek 2 Spontánní vývoj týmu). Efektivita vykonané práce se zvyšuje, schopnosti jednotlivých členů týmu převažují nad prvotně přerozdělenou touhou po síle vlivu. Pracovní úspěch či splnění stanoveného pracovního úkolu je již vnímáno jako úspěch celého týmu, přičemž výsledek úsilí jednotlivých členů již není jen pouhým součtem, ale součinem nebo mocninou, viz dále v kapitole [Synergický efekt](#).



Obrázek 2 Spontánní vývoj týmu  
Zdroj obrázku: Plamínek (2009, str. 29)

Pracovní tým lze tedy charakterizovat tak, že jde o primární pracovní jednotku, propojující znalosti, schopnosti, dovednosti a úhly pohledu jejich jednotlivých členů. Z tohoto důvodu je práce týmu výkonnější a výhodnější než práce jednotlivců, pracovní týmy jsou považovány celkově za výkonnostně pružnější, rychlejší a flexibilnější. Výkonné týmy zkoumají, formulují a projednávají stanovené úkoly a sebereflektivně sledují i svoji vlastní existenci a efektivitu.

## 2.1 MBTI – Myers-Briggs Type Indicator

Metoda MBTI je pojmenována podle svých amerických autorek Katharine Cookové Briggsové a její dcery Isabel Briggsové Myersové. Svou teorii zformulovaly v průběhu 2. světové války po prostudování prací Carla Gustava Junga. Jung ve své knize *Psychologické typy* popisuje introvertní a extravertní zaměření osobnosti, přičemž se každý typ osobnosti člověka skládá ze čtyř kategorií funkcí vědomí – myšlení, jehož opakem je cítění a smyslového vnímání, jehož opakem je intuice. Kombinací funkcí vědomí a nevědomí s introverzí a extravertí Jung stanovuje osm základních psychologických typů.

Autorky Jungovu teorii rozšířily o další kombinaci, kdy každá kategorie představuje jeden pár schopností. Ve své teorii MBTI konstatují, že osobnost člověka je možné definovat podle toho, ke které skupině z šestnácti možných kombinací osobnostních typů patří.

Výhodou typologie MBTI je skutečnost, že osobnost člověka apriori nehodnotí, ale popisuje; přináší tak neutrální výpověď o tom, že každý typ má své výhody a své limity a všechny výsledné preference jsou na stejné úrovni důležitosti, nejsou ani nadřazené, ani podřazené a vždy shrnují přednosti a silné stránky daného typu osobnosti člověka a věcně informují o jeho nedostatcích.

Čakrt (2004) uvádí, že typologie metodou MBTI se stala nejen v Americe, ale i ve světě velice populární a stále bývá využívána nejen pro práci s lidskými zdroji v organizacích, ale i v mnoha dalších odvětvích při práci s lidmi, zejména pak v klinické a poradenské psychoterapii dětí i dospělých, kariérovém poradenství a ve vzdělávání. Typologie MBTI se však nejvíce osvědčila u personalistů velkých organizací při výběrových řízeních na vedoucí manažerské pozice se snahou vytvořit optimálně vyvážené pracovní týmy s navzájem kompatibilními osobnostními typy. Metoda je následně prospěšná také v případech vylepšování interní a externí týmové komunikace, při řešení možných neshod a nedorozumění, při zlepšování efektivity řešení možných problémů aj.

Pro udržení objektivity je nutné zmínit, že metoda MBTI je však i opakovaně kritizována z důvodu nepřesnosti měření kvůli nízké úrovni metodologie. Pittenger (2005) ve svém článku upozorňuje především na stanovený koncept dichotomických škál, které už ze své podstaty neumožňují určit statistickou významnost individuálních rozdílů. Z výsledků testu MBTI tak

není jasné, nakolik je testovaná osoba v určitém směru vyhraněná oproti ostatním. Nedostatečným zastoupením jednotlivých podstupnic dichotomické škály nelze zjistit míru určité preference, výsledný profil se řídí pravidlem „buď a nebo“.

Metoda MBTI je založena na hlavních čtyřech dvojicích preferencí:



Obrázek 3 Čtyři dvojice preferencí MBTI

Zdroj: autor

Kroeger (2006, str. 23) popisuje tyto dvojice dimenzí takto:

- „*extroverze (E = Extraversion) - způsob vnímání energie z vnějšího světa*
- *introverze (I = Introversion) - způsob vnímání energie vnitřního prostředí*
- *smysly (S = Sensing) - způsob získávání informací logicky*
- *intuice (N = Intuition) - způsob získávání informací náhodně*
- *myšlení (T= Thinking) - způsob rozhodnout se objektivně a neosobně*
- *cítění (F = Feeling) - způsob rozhodnout se subjektivně s ohledem na pocity lidí*
- *usuzování (J = Judging) - struktura životního stylu usuzováním*
- *vnímání (P = Perceiving) -struktura životního stylu spontánním sdílením“*

Kroeger (2006, str. 23) popisuje tyto dvojice dimenzí takto:

<i>„Vnímání okolního prostředí</i>	<i>Získávání informací</i>	<i>Zpracování informací</i>	<i>Životní styl</i>
<i>E – Extraverze (Extraversion)</i>	<i>S – Smysly (Sensing)</i>	<i>T – Myšlení (Thinking)</i>	<i>J – Usuzování (Judging)</i>
<i>I – Introverze (Introversion)</i>	<i>N – Intuice (Intuition)</i>	<i>F – Cítění (Feeling)</i>	<i>P – Vnímání (Perceiving)“</i>

Obrázek 4 Kroegerův popis dvojice dimenzí

Zdroj obrázku: Kroeger (2006, str. 23)

Kombinace těchto základních preferencí vytváří 16 různých osobnostních typů, pojmenované zkombinováním jejich počátečních písmen - ESFP, ESTP, ISTJ, ISFJ, ENFP, ENTP, INFJ, INTJ, ESTJ, ENTJ, ISTP, INTP, ESFJ, ENFJ, INFP, ISFP. Automaticky z toho však nevyplývá, že každý jednotlivec naprosto jasně patří do dané kategorie. V realitě to znamená, že pokud zkoumané osobě z dotazníkového šetření vyjde, že se řadí mezi extroverty, v určitých okamžicích svého života se může chovat introvertně. Podle MBTI teorie má každý jednotlivec přirozenou preferenci spadající do jedné ze dvou kategorií v každé ze čtyř dimenzí.

Metodologie MBTI je velice zajímavá, o každém z 16 typů osobnosti, by stálo za to se více rozepsat, což bohužel není v rozsahu této bakalářské práce možné. Nadále tedy popíšu alespoň dvojice jednotlivých dimenzí.

### 2.1.1 Vnímání okolního prostředí - Extraverze vs. Introverze (E – I) <sup>1</sup>

Extraverze a introverze definují protichůdné povahy osobnosti člověka podle toho, zda se orientují více na své okolní prostředí nebo do sebe, do svého nitra, do svých myšlenek, požiteků a pocitů.

Čakrt (2009, str. 21) uvádí, že „*obě preference vyjadřují směr toho, co nazýváme mentální metabolismus.*“

Říčan (1973, str. 321) definuje pojem extraverze "*obrácení navenek, vlastnost projevující se zálibou ve společnosti, vyhledáváním silných podnětů atd. Jejím opakem je introverze.*"

Hartl & Hartlová (2010, str. 141) definují extraverzi jako: „*souhrn povahových rysů člověka, které vedou k zaměření osobnosti navenek, jako je otevřenost, společenskost, záliba ve změnách a vzrušujících situacích, výřečnost a sebeprosazování.*“

Extravertní osobnosti jdou rády mezi lidmi, směřují svoji energii směrem ven, potřebují mít lidi kolem sebe, rády se seznamují, navazují kontakty a těší je různé společenské situace, při kterých jsou velmi bezprostřední, snadno komunikují, nemají problém se sdělováním vlastních prožitků i názorů, jsou velmi optimističtí. Komunikují napřímo.

Naproti tomu osobnost s introvertní povahou raději přenechává iniciativu ostatním, své myšlenky, pocity a názory si nechává pro sebe, neprezentuje je před svým okolím. Čakrt (2009) uvádí, že introverti raději než přímou osobní komunikaci volí formu psanou, při které si mohou dopředu v klidu zvážit, jaká slova a jaké myšlenky v odpovědích použijí. Introvertní osobnosti

---

<sup>1</sup> Obě slova jsou odvozena z latiny, kde extra znamená navenek, intra znamená dovnitř a vertere, versus znamená obrácený. Slovní forma slova extravert je bližší původní latinské slovní formě. V současné době je přesto méně používána než alternativní forma slova - extrovert.

nejsou přímo v centru dění, bývají v pozadí na klidných a tichých místech, vystačí si sami se svým nitrem a k osobnímu pocitu štěstí nepotřebují přítomnost jiných osob.

(Hartl & Hartlová, 2010, str. 231) definují introverzi jako „*zaměřenost osobnosti do vlastního nitra, na sebe sama, na svůj vnitřní svět, prožitky, city a myšlenky.*“

### **2.1.1.1 Extraverti a Introverti v týmech**

Cainová (2012) i Čakrt (2009) uvádějí, že Extroverti tvoří většinu v populaci, a to ze 70 - 75%, z čehož vyplývá, že na pracovištích a v pracovních kolektivech tvoří tři čtvrtiny osoby extrovertní. Jelikož Introverti a extroverti mají dost odlišný přístup ke světu a rozdílné představy o tom, co komu vyhovuje a co už ne. To může způsobovat na pracovišti třenic. Respektováním obou přístupů lze spory často uhasit, ještě než se rozhoří v opravdový konflikt a dlouhodobou nepohodu.

Pokud jedni o druhých nevědí a pokud není na jejich rozdílné přístupy brán ohled, mohou vznikat vážné problémy v podobě snížení produktivity, nedotažených a nekvalitních výsledků, zhoršených vztahů i stresu a napětí.

Extraverti jsou v týmech „vidět a slyšet“, přičemž kvalita nemusí být vždy úměrná kvantitě. „Strhávají na sebe více pozornosti, mohou druhé unavovat svou činorodostí a neklidem, užvaněností, neuměním naslouchat i případnou neschopností udržet pozornost a na delší se soustředit. Od týmové zkušenosti očekávají, že „přijdou mezi lidi“, poznají někoho nového.“ Výsledky své práce umějí, vlivem svého ofenzivnějšího marketingu, lépe prodat.

Čakrt (2009, str. 148 – 149) uvádí, že mezi potřebami Extravertů v týmech bývají zpravidla některé z následujících:

- verbální a někdy i hlasitá výměna názorů a stanovisek,
- osobní setkání se nad nedořešenými věcmi i oslava toho, co už se povedlo,
- řešení sporných otázek či konfliktů tváří v tvář,
- příležitost pobavit se i o jiných než o pracovních záležitostech,
- mít informace o tom, co se kde děje a co různí lidé dělají,
- možnost setkávat se i s lidmi mimo tým.

**Introverti** mohou mezi ostatními kolegy působit rezervovaně a uzavřeně, což někdy vyvolává

pochybnosti či podezření, nakolik jsou vlastě oddáni společným cílům. „*Jejich snaha o nezávislost a ochota konzultovat s ostatními, jenom když se jim to hodí, může někdy vypadat, jako že ostatní jenom využívá. Jejich tendence věci si nejdříve promyslet a teprve pak artikulovat a začít dělat, vypadá někdy jako nedostatečnost, malá připravenost, pomalost či nedostatečná pružnost. To vše může akčně orientované Extraverty rozčilovat a dráždit*“. *Introverti by měli být mnohdy asertivnější v nárokování potřeb na své klidné teritorium. To, jak víme, je jak fyzické, tak i psychické, spočívající například v nároku nebýt vyrušováni. Většina z nich je to schopna dobře zvládnout už jenom tím, že méně mluví, a proto mívá každé jejich slovo větší váhu.*“ (Čákrť, 2009, str. 149).

Introverti pro svůj dobrý výkon v týmech zpravidla vyžadují některé z následujících podmínek:

- více písemných podkladů, e-mailů,
- možnost pracovat samostatně a nezávisle a s ostatními se poradit až nad výsledky určité ucelené etapy práce a pokud možno ze své vlastní iniciativy a čase, který si sami určí
- mít dostatek času si věci promyslet a zvážit,
- řešit sporné otázky či konflikty až po zralé úvaze, ne okamžitě
- neúčastnit se velkých schůzí, mít možnost scházet se s jednotlivými členy týmu samostatně, nejlépe s předem připravenými podklady či programem,
- nebýt jako prostředníci s neznámým okolím.

Dle Cainové (2012) se Introverti za své nastavení často stydí, protože naprostá většina lidí kolem jsou tak jiní. Skrývají proto své pravé založení, přemáhají se a snaží působit jako majorita, aby zapadli a nevybočovali. Jenže to velmi často vede k tomu, že nerozvinou a neukážou své talenty a silné stránky. Když nadřízený nebo introverta podpoří, můžete na pracovišti objevit specialistu na oblast, kterou se dlouhodobě nedaří pokrýt. Naopak, pokud bude introvert ještě více firemním týmově orientovaným prostředím natolik frustrován, že i když jej náplň práce baví, raději odejde ke konkurenci, kde jej nikdo nebude pravidelně nutit do akcí typu teambuilding.

### **2.1.2 Získávání informací – Smysly vs. Intuice (S – N)**

Tato škála se týká lidského vnímání a získávání nových informací. Lidé s preferencí smyslového vnímání spoléhají hlavně na svých pět smyslů, pracují s „jasnými“ daty, fakty a prokazatelně danými skutečnostmi. Preferují praktičnost, efektivitu, validitu a rovnou se



vyhýbají obecným teoriím, spekulacím či abstrakcím. Data prověřují, zkoumají, zkoušejí a informace a výsledky získávají na základě empirie.

Vajner (2007) uvádí, že smyslově založené osobnosti nebaží po novinkách, raději spoléhají na již časem a praxí ověřeném. Rutinu nepovažují za negativní, naopak se mohou cítit ohroženi při odchylování se od již zaběhnutého a prověřeného, ustáleného.

Protipól představují osobnosti řídicí se intuicí, realitu vnímající nepřímo. Tito lidé hledají nové nápady, způsoby, myšlenky, hypotézy mnohem dříve, než aby se zajímali o „pouhá“ fakta, zkoumaná až následně. Na rozdíl od osobností se smyslovým vnímáním, osobnosti intuitivní nesnášejí rutinu a pedantství na detailech.

### **2.1.3 Zpracování informací - Myšlení vs. Cítění (T – F)**

Ukázkovým prototypem myšlenkového typu MBTI na úrovni pólů Myšlení vs. Cítění (T – F) by mohl být jmenován filosof Descartes se svým „Cogito ergo sum“. Osoby s preferencí Myšlení se rozhodují podle logických pravidel, objektivně zvažují všechna „pro“ a „proti“. Transparentně a bez emocí dosahují racionálních závěrů po pečlivém zvážení všech faktů. Myšlenkové typy lidí vytváří soudy, pokládají dotazy a bývají kritičtí. Více než všeobecná obliba je ně důležitější správnost, pravdivost a objektivita. Vajner (2007) uvádí, že tito lidé mají větší tendenci zachovat klid a sebekontrolu, což může být někdy považováno za necitlivost či neohleduplnost.

Naopak představitelé cítícího typu se cíleně vyhýbají situacím, které by mohly vyvolávat negativní reakce ostatních, je pro ně mnohem důležitější soulad, emocionální podpora a pocit přijetí. Jde o velmi citlivé jedince, kteří jsou vnímaví k problémům ostatních, mnohdy dělají vše pro uspokojení potřeb druhých bez ohledu na sebe. Jejich schopnost vcítění se do jiných je nezměrná, proto se rozhodují vždy subjektivně, s ohledem na druhé. Analytická a objektivní rozhodnutí jsou pro ně příliš necitlivá, chladná, neosobní. Tito lidé se rozhodují na základě sociálních či osobních hodnot, které mohou být v rozporu s logickým uvažováním. Podle Čakrta (2009) potřebují osobnosti cítícího typu mnoho ocenění, jelikož i malou kritiku si berou osobně. Tito lidé jsou přátelští, vstřícní, ochotní pomoci a zastávající se slabších. Konfliktům a střetům mezi lidmi se vyhýbají a neradi sdělují nepříjemné.

### **2.1.4 Usuzování a Vnímání (J – P)**

Čtvrtým rozměrem MBTI osobnostní typologie je polarita mezi preferencemi Usuzování (J, Judging) a Vnímání (P, Perceiving).

Mayersová tuto škálu vytvořila ještě před svým seznámením se s Jungovou teorií, a to na základě svého poznatku, že jsou lidé, kteří se rozhodují na základě byt' jen malého množství podkladových informací s cílem dosažení co nejrychlejšího výsledku. Tito lidé, polarizovaní ve škále Usuzování, mívají velmi silně vyvinuté analyticko-logické myšlení a na základě své systematickosti, důkladné přípravě a promyšlení všech možných alternativních řešení se spoléhají na předem daná, stálá a jasná pravidla. Nemají problém se rychle rozhodnout, jsou rázní, rezolutní a své výsledky jsou schopni si velmi energicky obhajovat. Na tyto osobnosti je vždy spolehnouti, termíny řádně dodržují a preferují vždy stabilitu a řád.

Naproti tomu osobnosti preferující Vnímání (P – perceiving) se spoléhají na svůj subjektivní pohled na problematiku, shánějí a třídí informace do té doby, než dojdou k patřičnému definitivnímu závěru. Všechny možnosti řešení nechávají otevřené a nejlépe se rozhodují pod tlakem, když už tzv. „hoří“ termín a je potřeba se rozhodnout, práci odevzdat, vymyslet řešení. Tyto osobnosti bývají méně spolehlivé, avšak dokážou efektně improvizovat. Vajner (2007) zmiňuje, že vnímající typy osobnosti bývají spontánní a rádi zkoumají nové a odlišné způsoby, jak dojít k požadovanému řešení. Je jim vlastní jakási bezstarostnost, neboť věří, „že vše se „samo“ v pravou chvíli „nějak“ vyřeší“. V prostředí s mnoha pravidly a předpisy se cítí podle Čakrta (2009) neklidní a svázaní. Umí proměnit práci v zábavu a najít v ní potěšení.

## **2.2 Týmové role podle R. Mereditha Belbina**

Profesor Raymond Meredith Belbin, britský vědec a teoretik managementu narozený roku 1926, věnoval celou svou profesní kariéru výzkumu, jak by měl vypadat ideální pracovní tým, aby fungoval co nejefektivněji. Za svůj život vydal několik publikací a jeho teorie týmových rolí neboli kompetencí alias komplementárních dovedností, se postupem času stala jednou z nejznámějších a nejrozšířenější teorií, využívanou pro budování pracovních týmů.

Plamínek (2009) uvádí, že Belbin svou teorii založil na premise, že každý člen týmu je danému týmu přínosem prostřednictvím svých specifických vlastností, znalostí, zkušeností a dovedností. Belbinova teorie týmových rolí sleduje chování člověka v týmu, nikoli jeho

osobnost, což znamená, že v týmu mají všichni členové stejná práva a povinnosti a každý obohacuje tým o svůj přístup.

Při správném sestavování pracovních týmů, vzhledem k tomu jak je každý tým unikátní s vlastními postupy a pravidly a je složen z různých typů lidí, je pro efektivnost práce nutné, aby mohlo být co nejlépe a nejefektivněji využito to nejlepší z každého jednotlivého člena.

V literatuře jsem se setkal s mnoha definicemi týmových rolí, pro účely této práce zmiňuji pouze následující tři:

*„Týmová role se vztahuje k tendenci lidí chovat se při práci určitým charakteristickým způsobem, podílet se na činnosti skupiny a navazovat při práci vztah s druhými“.* (Plamínek 2009, str. 40)

*„Týmová role je tedy jakýmsi výsledkem spojení osobnosti s požadavky situace“* (Bělohlávek, 2008, str. 29).

*„Je to takové chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů“* (Kolajová 2006. str. 33)

### **2.2.1 Podstata teorie rolí**

Kolajová (2006, str. 32 - 35) představuje podstavu Belbinovy teorie tak, že každý správně sestavený pracovní tým by měl umožnit každému z jeho členů natolik se přizpůsobit různým vnějším požadavkům a využít je nejen k svému úspěchu a sebepoznání, ale samozřejmě k úspěchu týmu jako celku.

Teorie týmových rolí dle dr. Belbina popisuje jednotlivé týmové role jako určité vzorce chování, které se však vlivem různých faktorů, okolností a času mění, podle toho čím jednotliví členové týmu procházejí v pracovním i v osobním životě. Je nutné si uvědomit, že jen velmi ojediněle se vyskytují jedinci, kteří představují pouze jedinou roli v týmu a tuto roli nemění. Pro většinu osob je naopak běžné, že jedinec představuje tři až čtyři týmové role souběžně a vlivem aktuální situace tyto role střídá, resp. preferuje.

Belbin stanovil celkem devět různých typů týmových rolí, jinak též nazývaných kompetencí či komplementární dovedností. Původní Belbinova práce z roku 1981 definovala týmových rolí pouze osm, postupem času však Belbin svou práci revidoval a po 12 letech, v roce 1993, zavedl roli devátou.

Členové týmu musí rozumět vlastním týmovým rolím, stejně jako chápat role svých kolegů, aby mohli co nejlépe vyhodnotit, kdy a jak mohou společné práci přispívat a kdy by měli raději ponechat iniciativu druhým s vhodnější rolí pro daný úkol. Současně se naučí rozpoznat svoje přípustné a nepřípustné slabiny, omezující vlastní výkon. Belbinem vytvořený dotazník poskytuje orientační míru preference těchto rolí, kdy základní premisu tvoří fakt, že všechny role jsou stejně hodnotné.

### *1. INOVÁTOR*

Inovátor je dominantní, ale zároveň introvertní osobnost, která je zdrojem tvořivosti týmu překypující originálními pohledy na věci kolem sebe. Ač bývá považován za člověka, který má hlavu v oblacích, Inovátor hýří spoustou nápadů, je inteligentní a velmi schopný. Rád přijímá výzvy čehokoliv nového, ale necítí se příliš svazován nějakými stanovenými protokoly, předepsanými postupy či praktickou stránkou věci. Při své soběstačnosti může být považován až za nepříjemného pro svůj poměrně necitlivý přístup k ostatním členům týmu, ke kterým bývá kritický, avšak sám kritiku odmítá.

### *2. VYHLEDÁVAČ ZDROJŮ*

Vyhledávač zdrojů je týmovou rolí pro Extraverta s nízkou mírou úzkosti a s výbornou schopností komunikace a utváření efektivních kontaktů s lidmi uvnitř i vně týmu. Rozmanitost lidských povah, jejich různých nápadů a pohledů na problematiku je přesně motor, který Vyhledávače zdrojů pohání a nabíjí. Potřebuje neustále nové podněty a stimuly, kterými pak velmi schopně motivuje ostatní. Ke slabším stránkám patří skutečnost, že příliš stimulů a podnětných faktorů, které Vyhledávač tolik miluje, jej mohou natolik zahltnit, že nebude schopen dokončit úkol, bude stále přebíhat z jedné věci na druhou a v případě nové vzrušující výzvy „přeletí“ k jinému úkolu, aniž by předchozí dokončil.

### *3. VŮDCE, KOORDINÁTOR*

Vůdce je extravertní osobnost s nízkou úrovní úzkosti, ale na rozdíl od Vyhledávače, disponuje velmi silným smyslem pro dosažení vytyčeného cíle. Za rozhodnutí týmu přebírá veškerou odpovědnost, monitoruje a koordinuje jednotlivé činnosti pro prospěch celku, motivuje ostatní ke spoluúčasti, a ač bývá považován ostatními členy týmu za rezervovaného či k lidem odměřeného, vyvažuje to svou schopností zůstat objektivní při směřování společného úsilí k dosažení společného záměru.

### *4. FORMOVAČ, USMĚRŇOVAČ*

Formovač představuje v týmu extroverta, s vyšší úrovní úzkosti, který je však velice motivovaný, dynamický a průbojný, plný energie a se silným smyslem pro naléhavost, schopností pracovat pod tlakem a překonávat překážky. Je velice soutěživý a netoleruje nepřesnosti, nelogičnosti, neefektivnost, setrvačnost, nedostatečný progres při plnění cílů.

Mívá sklony provokovat k okamžité akci, na ostatní členy týmu může působit hrubě až neomaleně či příliš autoritativně. Formovač přesto bývá jakýmsi přirozeným vůdcem týmu a zároveň jeho nejefektivnějším členem.

### *5. VYHODNOCOVAČ, PORADCE, POZOROVATEL, HODNOTITEL*

Vyhodnocovač je vysoce inteligentní introvert s nízkou úrovní úzkosti; obezřetná osobnost, založená prakticky a věcně. Střízlivý, strategický a náročný, s výborným úsudkem. Stratég, který si je vědom různých možností řešení, výborný analytik a kritik, který dovede vstřebávat a objektivním způsobem zpracovávat velké množství informací, zvažovat všechna pro a proti. Z těchto důvodů jsou jeho rozhodovací procesy pomalejší, avšak zpravidla bezchybné.

Svým založením postrádá elán, je mu cizí přílišné nadšení a schopnost inspirovat či motivovat ostatní. Může být až příliš negativistický a příliš kritický, přesto má zásadní význam pro úspěšné výsledky celého týmu.

### *6. TÝMOVÝ HRÁČ*

Týmovým hráčem je extravertní osobnost s nízkou úrovní úzkosti, s přátelskou povahou a přirozenou schopností udržovat v týmu dobré mezilidské vztahy.

Týmový pracovníci jsou lidé kooperativní, vnímaví a diplomatictí, naslouchající, sociálně zdatní. Díky své vrozené empatii a nefalšovaném zájmu o pocity ostatních jsou schopni vcítit se do emocí a potřeb druhých. Pro Týmové pracovníky jsou mezilidské vztahy a pocity ostatních členů týmu často důležitější než jejich vlastní zájmy.

V týmu nastolují příjemnější atmosféru, stmelují jej dohromady, podporují v něm týmového ducha a celkovou dobrou náladu, čímž se obvykle stávají jeho nejoblíbenějšími členy. Spolupráce s Týmovými pracovníky je často bezproblémová a bývají velmi oblíbenými nadřízenými.

Velký přínos Týmového hráče spočívá také v umění předcházet mezilidským konfliktům. V případě, že již konflikt nastal, dokáží jej velmi rychle urovnat. V krizových situacích může Týmový hráč působit nerozhodně, mít tendenci vyhýbat se přímé konfrontaci a vzhledem ke své schopnosti hluboké empatie se může stát i snadno ovlivnitelným.

## *7. REALIZÁTOR, VYKONAVATEL*

Stabilita, spolehlivost, disciplinovanost a výkonnost jsou tou pravou definicí role Vykonavatel. Svým založením je konzervativní, velmi disciplinovaný, s vnitřní potřebou pravidel a řádu, vyžadující jasné zadání úkolu s předem stanoveným postupem a pravidly jeho plnění. Je především systematický a důkladný, měřítkem efektivity jsou pro něj hmatatelné výsledky. Vzhledem k vysoce vyvinuté schopnosti projekce navržených myšlenek a plánů do praxe a pro svůj sklon identifikovat se s organizací bývají Realizátoři obsazováni do těch nejvyšších manažerských pozic.

Vykonavatel je v práci usilovný, s přísnou sebekázeň až na úkor flexibility. Je to právě ona nízká hladina přizpůsobivosti a spontánnosti, pro kterou nejsou realizátoři vhodní pro činnosti vyžadující tvůrčí schopnosti a kreativitu. Celkově je nepružnost jejich slabou stránkou, protože jen velmi neradi přijímají nějaké změny, nové nápady, návody, postupy, možnosti či řešení, neboť tak narážejí na své přirozené obavy z narušení pevného řádu.

## *8. DOTAHOVAČ, DOKONČOVATEL, FINIŠER ČI KOMPLETOVAČ*

Dotahovač, úzkostný introvert, který pečlivě dbá na všechny detaily, neumí dobře

spolupracovat s druhými lidmi, protože v nich mohou vyvolat pocit, že jim narušují nastavený pořádek v jejich práci. Jsou to lidé se sklony k úzkostlivosti, s úsilím o dokonalost, o kvalitní vypracování daného úkolu v rámci řádu, bez chyb, podle zadání a dle stanoveného harmonogramu. Jsou houževnatí, vytrvalí, pečliví, svědomitostní a s vysoko nastavenou laťkou kvality odevzdávané práce.

Jsou to lidé se silnou schopností dotahovat věci do konce, nejvhodnější pracovníci při řešení úkolů, které vyžadují naprosté soustředění a velkou pozornost.

Slabou stránkou je někdy přílišná snaha o dokonalost i v detailech, čímž mohou ztrácet přehled o celkových cílech.

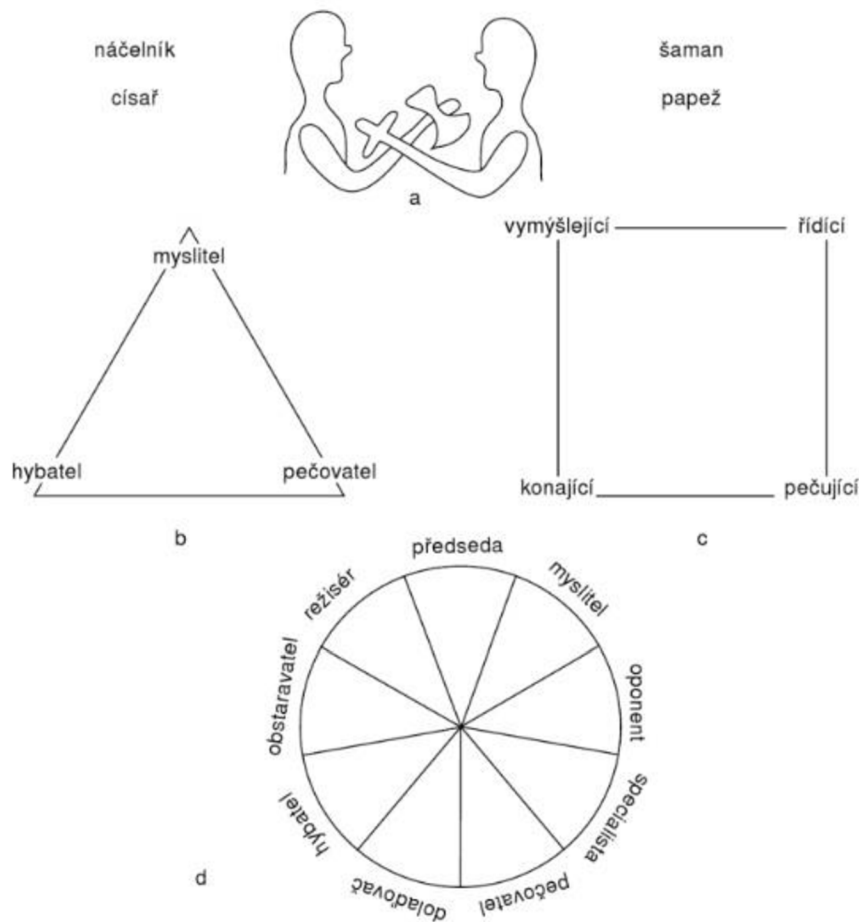
Belbin při revizi své práce v roce 1993 zavedl ještě devátou roli Specialisty.

## *9. SPECIALISTA*

Specialisté jsou lidé, kteří mají specifické či jiné odborné znalosti a dovednosti. Tím, že jsou experty s velkými schopnostmi v úzkém oboru, slouží jako poradci a bývají zváni jako odborníci k rozhodnutím, která vyžadují hluboké znalosti a rozsáhlé zkušenosti.

Specialistovi obvykle záleží jen na svém poli působnosti, většinou mívá problém s komunikací, o ostatní členy týmu se nezajímá. Ani práci v týmovém prostředí nevyhledávají, ale bývají nadšeni, pokud někdo o jejich specializované znalosti o daném oboru projeví zájem, probudí se v nich touha učit a šířit své znalosti dál.

Duchoň (2008, str. 225) doplňuje k Belbinovým rolím ještě roli desátou, roli Oponenta jako osoby, s přirozeným sklonem stavět se do jakékoli opozice v jakékoli situaci. Oponentova kritika však působí konstruktivně, jelikož poskytuje zpětnou vazbu, vede ke zdokonalování návrhů a předcházení rizik.



*a – historický model rozdělení moci, b – obvyklý model tří týmových rolí, c – příklad modelu čtyř týmových rolí, d – devítisložkový model Mereditha Belbina*

Obrázek 5 Modely formálních a neformálních rolí  
zdroj: Plamínek (2009, str. 40)

### 2.2.2 Vztahy mezi rolemi

*„Belbinovské role odrážejí postup řešení a vytváření produktů, tedy procesů, jež jsou v jistém smyslu podstatou práce skupin a týmů a smyslem jejich existence“ (Plamínek 2009, str. 41).*

Při sestavování pracovního týmu je nejefektivnější varianta, kdy se jeho jednotliví členové znají a mají mezi sebou dobré vztahy.

Mají pak navzájem zmapované své silné a slabé stránky a mívají pro druhé větší míru pochopení a účasti nejen z pohledu týmových rolí, ale i pracovní náplně. Některé osobnosti mají brilantní analytické myšlení, další jsou specializovaní na úzkou výšeč znalostí, dovedností, zkušeností, někteří dokážou syntetizovat poznatky tak, že je přemění do příslušných pracovních postupů



a některé osoby jsou orientované na udržení soudržnosti celé skupiny. Pokud některý z členů týmu zastává, byť nevědomky, takovou roli, která mu osobnostně nevyhovuje a musí se k ní přemáhat, ztrácí tak pracovní motivaci, bývá ze své práce frustrován, netěší jej a odráží se to na efektivnosti a produktivitě celé skupiny.

V každé organizaci není možné tvořit vždy přesně devítičlenné týmy, kdy každý zastává danou týmovou roli. Pracovní kolektivy mají různý počet členů a některé role jsou zastoupeny více osobami nebo někteří členové týmu zastávají více rolí současně.

Obecně platí, že Inovátor je nejcennější v počáteční fázi projektu, jelikož po zadání stanoveného úkolu, na základě své představitosti, vysokého intelektu a rozsáhlých znalostí „nadhazuje“ různé nápady, návrhy, postupy či formy řešení.

Vyhodnocovatel následně představené způsoby možných řešení zanalyzuje.

Formovač navrhne to nejefektivnější řešení a vytvoří jednotlivé plány a postupy, které konkretizuje do dílčích cílů. Je to úkolový vedoucí.

Vyhledávač zdrojů je rolí diplomata i obchodníka, který svou výbornou schopností komunikace poskytuje informace zvenčí týmu.

Specialista svými specifickými znalostmi, odbornými dovednostmi či na základě svých zkušeností dodává plněnému úkolu na unikátnosti řešení.

O příjemné mezilidské vztahy v kolektivu pečuje role Týmového hráče. Svou empatií, přirozenou schopností bezkonfliktní komunikace a smyslem pro humor je tím, kdo jednotlivé členy týmu stmeluje, odrazuje jejich případné střety a z týmu vytváří produktivní organismus s dobrou atmosférou.

Plamínek (2009, str. 41 – 43) uvádí, že ve stadiu, kdy se, na základě kvalitní přípravy, začíná na plnění stanoveného pracovního cíle či zadaného úkolu skutečně pracovat, nastupuje role Realizátora. Realizátor úzce spolupracuje s rolí Dokončovatele, který má na starosti nejen střežit kvalitu vykonávaných úkolů a kontrolovat všechny procesy, kompletovat dosažené výsledky a doladovat drobné detaily či nesrovnalosti. Ve velmi malých pracovních týmech bývá role Realizátora a Dokončovatele sjednocena v jedné osobě. Poslední rolí v celém procesu je role Koordinátora týmu, jejíž hlavní podstatou je sjednocovat veškeré úsilí všech týmových rolí a tmelit tým jako celek

### 2.2.3 Efektivita týmové práce

Úspěch týmové práce souvisí s rozmanitostí jednotlivých členů týmu. Jsme-li všichni stejní typologicky i jinak, pak sice znásobujeme nejenom naše vlastnosti, ale také naše slabé stránky. V dobrém týmu má každý jeho člen svůj osobitý pracovní styl a vlastní schopnost přispívat ke konečnému výsledku. Někteří mívají sklon být aktivnější na začátku práce na projektu, jiní jsou užitečnější ve finále. Jedni pečují o detaily, a druzí vidí souvislosti. Někteří dbají především na věcnou správnost řešení, ostatní pak na jeho přijatelnost. Je nepřehledné množství všeho toho, v čem se jednotlivé osoby v rámci týmu mohou lišit.

### 2.2.4 Synergický efekt

Výkon týmu jako celku je mnohem vyšší než prostý součet jednotlivých výkonů jeho členů. Spolupráce osob v týmu zvyšuje celkovou efektivitu práce jednotlivce a zároveň se prostřednictvím kooperace mezi kolegy, vzájemného obohacování, inspirování, motivování navyšuje celkový výkon týmu.

Wikipedie definuje pojem synergie jako součinnost, spolupráce, spolupůsobení. Primárně byl výraz synergie užíván jako teologický pojem pro spolupráci člověka s Bohem. V různých složitých systémech bylo postupně vyzorováno, že současné působení různých vlivů či příčin dosahuje nečekaně velkého účinku. Jde o takový způsob spolupůsobení dvou a více aktérů nebo sil, který vede k tomu, že jejich společný výsledek je mnohem účinnější, než pouhý součet individuálních účinků.

Odtud také přesnější označení synergický efekt, který dokazuje, že přidaný účinek současného působení dvou nebo více agens je mnohem větší ve srovnání se součtem účinků každého z nich. Synergický účinek čili efekt má často exponenciální charakter – roste s počtem přispívajících činitelů.

Plamínek (2008, str. 58 – 80) uvádí, že základní, specifická vlastnost synergie charakterizuje dovednosti a kompetence jednotlivých členů týmu. Synergické působení pomáhá týmu dosáhnout více, než kdyby jednotlivci v týmu zařazení sčítali samotné úsilí každého z nich. Rovnicí synergie je  $1 + 1 = 3$ . Tento vzorec platí díky tzv. skládání sil jednotlivců. Pokud jsou síly skládány ve stejném směru, tedy když mají jednotlivci stejný cíl, pak dochází k nárůstu účinnosti. Pokud ovšem nejde o dosažení stejného cíle a každý sleduje svůj individuální cíl, míra jejich úsilí nemůže být sčítána, avšak odčítána a vzniká tak nerovnice  $1 + 1 < 2$ . Úkolem

správného vedení týmu je synergii v týmu vytvořit a udržet.

### **2.2.5 Šest kroků k správnému nastavení týmu**

Belbin ve své publikaci *Týmové role v práci* (2012, str. 109-110) stanovil následujících šest kroků vedoucích k optimálnímu nastavení týmových rolí v pracovním kolektivu:

#### **1) Identifikace potřeb**

Cíl, kterého má tým dosáhnout, musí být jasně stanoven. Pro tuto fázi jsou klíčoví jedinci, kteří umějí cíle správně definovat a vysvětlit ostatním. Zde se osvědčují Usměřovači a Koordinátoři

#### **2) Hledání nápadů**

Určitý cíl je často snadnější zformulovat než rozhodnout o postupu k jeho splnění. Často závisí na jedné konkrétní myšlence, na nápadu, jak postupovat. V této oblasti vynikají Inovátoři a Vyhledávači zdrojů.

#### **3) Formulace nápadů**

Při plánování detailního průběhu projektu hrají úlohu dvě hlavní činnosti. Nejprve je nutné identifikovat, zanalyzovat a vyhodnotit jednotlivé možnosti. Následnou syntézou poznatků je tým naveden ke správnému rozhodnutí. Za druhé musí dojít k efektivnímu využití veškerých zkušeností a vědomostí členů týmu. V dlouhodobém plánování vynikají jedinci v roli Vyhodnocovač, důležitou úlohu v této oblasti mají také Specialisté.

#### **4) Vytváření kontaktů**

Lidé musí být přesvědčeni, že plán, který hodlají přijmout, bude užitečný. Plány by tak měli prosazovat optimisticky založení manažeři, kteří následně dokáží motivovat ostatní členy týmu. Tato činnost plně vyhovuje Vyhledávačům zdrojů. Je však nutné si uvědomit, že nové řešení může být v konfliktu s řešením stávajícím. Aplikace změn postupů do praxe nejlépe vyhovuje roli Týmových pracovníků.

## **5) Ustavení organizace**

Dokud nejsou plány přeměněny na metody a pracovní postupy, které je možné je vykonávat rutinně, avšak bez jistoty jejich splnění. V této oblasti se osvědčují Realizátoři. Adekvátní zapojení všech zúčastněných do systému dokáží zajistit Koordinátoři.

## **6) Dokončovací fáze**

Ani nejlépe naplánovaný postup ke splnění vytyčeného cíle se nemusí projevit jako ten správný a není možné jen předpokládat, že když byl plán dobře sestaven, tak jeho splnění dobře dopadne. Je nutné dbát na důsledné dotažení celého projektu do konce, na dostatečném zapojení všech zúčastněných. Tento úkol připadá na roli Kompletovače – finišera, ve spolupráci s rolí Realizátora, který si zakládá na své schopnosti vše efektivně dokončit.

## **II.PRAKTICKÁ ČÁST**

### **3 Uvedení do problematiky a cíl výzkumu**

Předmětem praktické části této práce je analýza pracovního týmu, rozbor jednotlivých pracovních pozic a analýza týmových rolí.

#### **3.1 Stanovení cíle a výzkumné otázky**

Hlavním cílem práce je zmapování týmových komplementárních dovedností prostřednictvím typologie dr. Belbina a odpověď na stanovené výzkumné otázky.

##### **Výzkumná otázka č. 1:**

Ztotožňují se jednotliví členové pracovního týmu s výsledky zjištěných týmových rolí dle použité metody výzkumu?

##### **Výzkumná otázka č. 2:**

Prokázalo se, že je ve zkoumaném pětičlenném týmu zastoupeno všech 8 Belbinem definovaných týmových rolí? Případně, pokud některé kompetence schází, je možné obsadit takovou slabě zastoupenou týmovou roli stávajícím členem týmu?

#### **3.2 Etika**

Ve své bakalářské práci vycházím z premisy, že veškeré výzkumné činnosti v České republice musí být v souladu s českou legislativou, jakož i etickými pravidly a zásadami etiky výzkumu v Evropské unii.

Jsem si naprosto vědom toho, jak v současné době rostou nároky na ochranu osobních dat a citlivých osobních údajů. Mou snahou bylo maximálně ochránit poskytnuté údaje a soukromí osob. Praktickou část své bakalářské práce jsem tedy vypracoval tak, aniž bych uvedl adresná a přesná vstupní data, včetně názvu firmy. Problém jsem vyřešil tím, že jsem veškeré, dále popisované, analýzy prováděl na anonymizovaných údajích zbavených přímých identifikátorů na konkrétní osobu či firmu.

#### **3.3 Výzkumné metody a techniky sběru dat**

Vlastnímu výzkumnému šetření v praktické části této bakalářské práce předcházelo hlubší seznámení s problematikou metodou **analýzy a studia odborné literatury**, z jejíž řešerše vychází teoretická část této práce.

Prostřednictvím obsahové analýzy provedu rozbor a komparaci výsledků dotazníkového šetření. Cílem obsahové analýzy je identifikování vzájemných závislostí a souvislostí, interpretace a vyhodnocení získaných dat.

V praktické části budou využity následující techniky sběru dat:

**Kvalitativní výzkum** prostřednictvím standardizovaného dotazníku týmových rolí Dr. M. Belbina. Jelikož u kvalitativního výzkumu neexistuje jeho jednotná definice, nelze také jednoznačně stanovit příslušné fáze výzkumu, jelikož často dochází k tomu, že analýza a sběr dat může probíhat současně.

*„... V jeho průběhu (kvalitativního výzkumu, pozn. autora) nevznikají pouze výzkumné otázky, ale také hypotézy i nová rozhodnutí, jak modifikovat zvolený výzkumný plán a pokračovat při sběru dat i jejich analýze. Práce kvalitativního výzkumníka je přirovnávána k činnosti detektiva. Výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek.“* Hendl (2005, str. 50)

**Diskuse** - slovní metoda dialogu, při které si diskutující navzájem vyměňují své myšlenky, informace, názory, pohledy na problém aj. bez cíle přesvědčit ostatní o své pravdě.

### **Neformální interview**

Pro získání informací o pracovním kolektivu společnosti, o které tato bakalářská práce vznikla, jsem zvolil základní výzkumnou a diagnostickou techniku neformálního rozhovoru. Nestrukturovaný rozhovor jinými názvy volný, neformální, hloubkový, nestandardizovaný rozhovor, pro který je charakteristická velká míra volnosti, otázky nejsou předem přísně připravené, ale jsou naopak přirozeně vytvářeny až na základě vyprávění respondenta. Povaha neformálního rozhovoru zajišťuje jistou míru spontaneity výpovědi respondenta, které přinášejí hlubinné údaje o něm samém a dobře odrážejí jeho osobnost. *„Neformální rozhovor se spoléhá na spontánní generování otázek v přirozeném průběhu interakce (např. během zúčastněného pozorování v terénu.“* (Hendl, 2005, str. 175.)

Účelem interview bylo nejprve získání základních údajů o zaměstnancích firmy. Získané informace jsem následně utřídil, zanalyzoval a popsal v kapitole [Charakteristika výzkumného vzorku](#).

### 3.4 Charakteristika výzkumného vzorku

Firma, jejíž pracovní kolektiv je předmětem výzkumu, se zabývá technickou správou nemovitostí, oblastí bezpečnosti práce, požární ochrany a veškerou legislativou předepsanou dokumentací, jako jsou například kompletní revizní zprávy, zprávy o splňování hygienických předpisů, zprávy o ochraně životního prostředí a energetických auditech. Společnost zaměstnává více než 25 zaměstnanců na různých pracovních místech. Ve firmě, stejně jako obecně ve společnosti jako takové, je kladen velký důraz na kvalitní a důkladné vedení týmů, které vzájemně, horizontálně, spolupracují mezi sebou a zároveň vertikálně spolupracují s vedením společnosti. Pro svou bakalářskou práci jsem zvolil pracovní tým tvořený pěti zaměstnanci na pěti pracovních pozicích – ředitel, finanční manažer, provozní manažer, projektový manažer I a projektový manažer II.

#### Charakteristika jednotlivých pracovních pozic v týmu

**Ředitel** – zodpovídá za komplexní směřování a řízení organizace, tvorbu strategie a naplňování stanovených cílů organizace. Je hlavním představitelem organizace. Vyhodnocuje veškeré analýzy a zprávy o činnosti firmy. Především rozhoduje o obchodní a marketingové politice této organizace. Strategicky řídí veškeré podnikatelské procesy k naplňování cílů. Ovlivňuje interpersonální vztahy a firemní komunikaci.

**Finanční manažer** – má veškerou zodpovědnost za zabezpečení ekonomické a finanční stability a stálého růstu zisku. Má celkovou odpovědnost za kompletní oblast financí této společnosti a oblasti managementu, dále má odpovědnost za dlouhodobé řízení veškerých financí, a aktivní spolupráci na obchodní strategii. Tvoří také roční plány a vnitropodnikové rozpočty. Hodnotí rizikovost všech projektů, kterými se společnost zabývá. Odpovídá za reporting a controlling uvnitř společnosti.

**Provozní manažer** – zodpovídá za hladký a bezproblémový chod organizace během běžného provozu, koordinaci a řešení provozních problémů. Zajišťuje efektivnost nákladů a hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Jeho pracovní náplň spočívá i v tvorbě a kontrole provozních plánů, a v kontrole dodržování vnitropodnikových předpisů a nařízení. Koordinuje a kontroluje výsledky veškeré práce svěřeného projektu. Na jednáních s obchodními partnery a dalšími subjekty také zastupuje společnost.



**Projektový manažer I. a II.** – navrhují kompletní schéma a obsazení celého realizačního týmu pro daný projekt. Tento projekt mají technicky na starost, rozpracovávají vše na dílčí úkoly a průběžně kontrolují a dohlíží na jejich správné plnění. Během práce na svěřeném projektu provádí časové odhady a pravidelně je aktualizují. Pravidelně zpracovávají písemné záznamy o průběhu prací na celém projektu. Projektový manažer pravidelně provádí kontrolní dny na projektech a komunikuje s orgány státní správy. Nedílnou součástí jejich práce je kontrola stavu prací s projektovou dokumentací.

## 4 Belbinův test týmových rolí

Vlastní výzkum a analýzu nasbíraných dat jsem rozdělil na tři fáze:

- Vyplnění dotazníku Belbinova testu týmové spolupráce jednotlivými členy týmu, samostatně, v době, kterou si sám zvolí.
- Individuální rozhovor s každým respondentem, seznámení s jeho výsledky Belbinova testu a následný rozhovor o tom, jaké má z výsledku testu pocity, na kolik se s výsledkem ztotožňuje, nebo naopak, zda se cítí v týmu v úplně jiné roli, než prokázal výsledek dotazníku.
- Teambuildingová schůzka celého pracovního týmu, po odsouhlasení odanonymizování dat. Názor jednotlivých členů týmu, rozbor jejich výsledků a společný rozhovor o výsledných týmových rolích.

### 4.1 Dotazník týmových rolí

Podstatu teorie týmových rolí dle dr. Belbina a jejich podrobnou charakteristiku popisují v teoretické části této práce, konkr. v kapitole [Týmové role podle R. Mereditha Belbina](#).

Belbinův dotazník k zmapování týmových kompetencí je složen ze 7 oblastí, kde v každé je 10 tvrzení, které se dotýkají práce a fungování s lidmi. Respondent v každé oblasti rozděljuje 10 bodů podle toho, se kterým tvrzením se nejvíce ztotožňuje. Je samozřejmě možné, aby respondent použil pro každé tvrzení 1 bod nebo přiřadil všech 10 bodů jedné větě, je však respondentům doporučeno, aby se těmto extrémům raději vyhnuli, čímž bude výsledek mnohem lépe vyhodnotitelný. Velice jsem dbal na to, abych účastníkům připomenul, že v dotazníku neexistují žádné správné nebo špatné odpovědi, stejně jako neexistují žádné správné nebo špatné role v týmu! Celková doba vyplňování dotazníku je asi 20 minut.

Vyhodnocení Belbinova dotazníku pro celý pracovní kolektiv je znázorněno v následující tabulce. Jde o souhrn výsledků všech zúčastněných pět zaměstnanců na pěti pracovních pozicích s výsledky umístění na 8 typech týmových rolí.

Výsledky dotazníků všech pěti členů pracovního týmu jsou zobrazeny v následující tabulce:

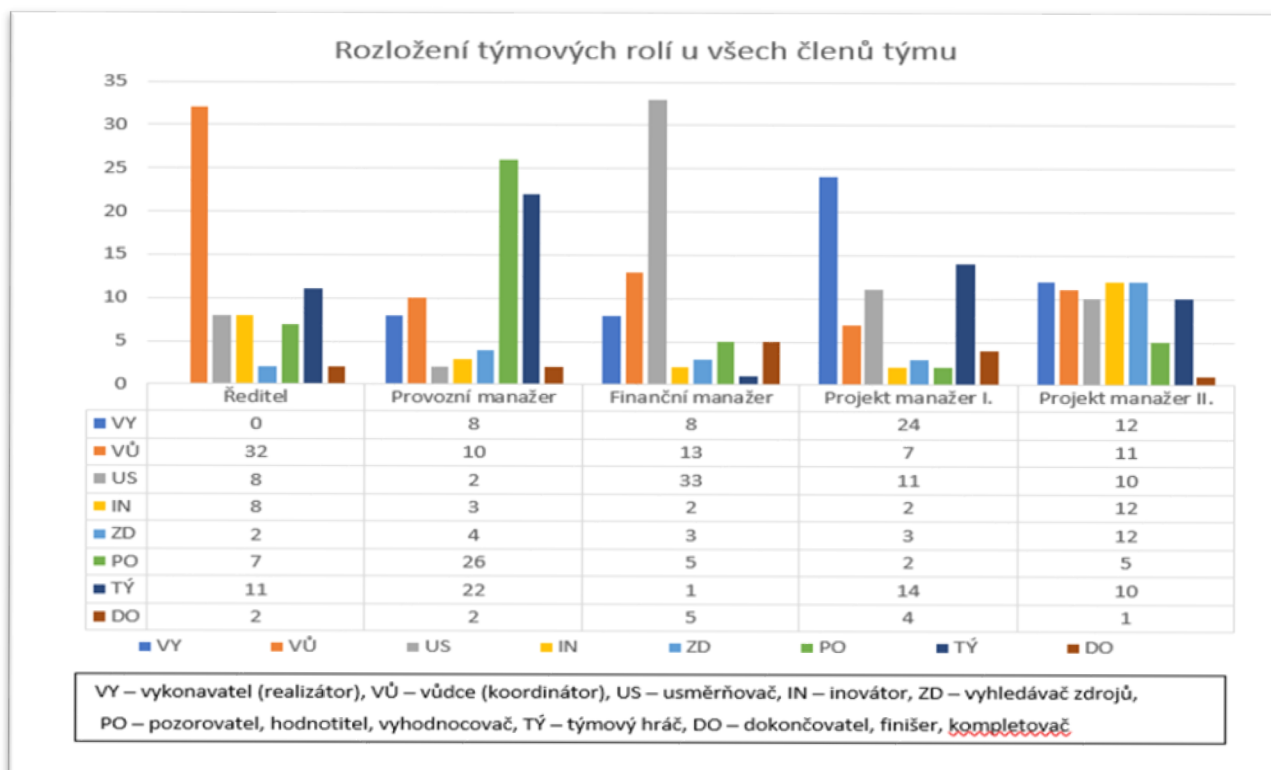
	VY	VŮ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
<b>Ředitel</b>	0	32	8	8	2	7	11	2
<b>Provozní manažer</b>	8	10	2	3	4	26	22	2
<b>Finanční manažer</b>	8	13	33	2	3	5	1	5
<b>Projekt manažer I.</b>	24	7	11	2	3	2	14	4
<b>Projekt manažer II.</b>	12	11	10	12	12	5	10	1

Tabulka 1 Bodové vyhodnocení týmových rolí

Zdroj: autor

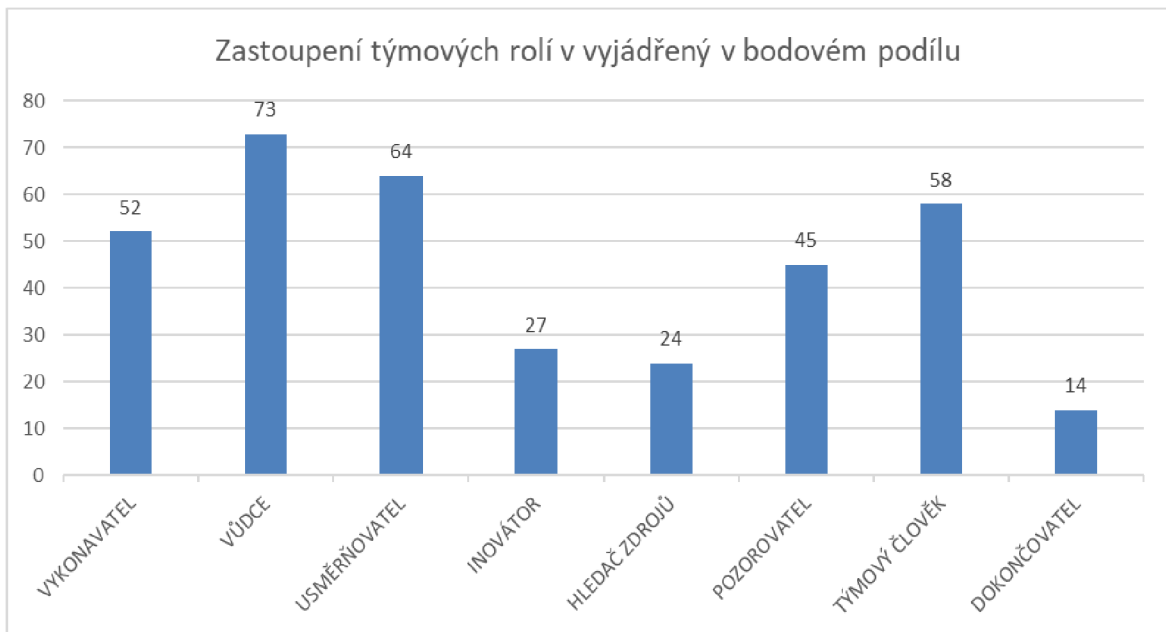
Vysvětlivky: VY – vykonavatel (realizátor), VŮ – vůdce (koordinátor), US – usměrňovač, IN – inovátor, ZD – vyhledávač zdrojů, PO – pozorovatel, hodnotitel (vyhodnocovač), TÝ – týmový hráč, DO – dokončovač, finišer (kompletovač)

Graf 1 Celkové rozložení týmových rolí všech členů týmu dohromady



Zdroj: autor

Graf 2 Bodový podíl zastoupení jednotlivých týmových rolí ve zkoumaném týmu



Zdroj: autor

## 4.2 Osobní neformální rozhovor

V této části výzkumu jsem vedl s jednotlivými zaměstnanci osobní neformální rozhovor o jejich výsledcích testu. Metodu nestrukturovaného volného interview se členy zkoumaného pracovního týmu jsem zvolil nejen proto, že je na rozdíl od jiných metod výzkumu není rozhovor anonymní, ale také pro jeho výhodu konverzační povahy, která mi umožnila zohlednit a vnímat individuální rozdíly a reakce. Otázky na jednotlivé respondenty byly přísně individualizované, aby došlo k příjemné komunikaci, a přesto k důkladnému prozkoumání jednotlivých odpovědí.

Každého člena zkoumaného pracovního týmu jsem nejprve seznámil s jeho výsledky Belbinova testu a podrobněji jsem se zaměřil na individuální analýzu těchto výsledků. Následně jsem u každého jedince uvedl do souvislosti výsledek testu a v rámci konverzace jsem u každého z pěti členů týmu srovnal jeho výsledné týmové role a osobnostní dispozice k této kompetenci. V rámci osobních rozhovorů mne zajímalo především, jak respondenti hodnotili výsledky testu a zda se s těmito výsledky ztotožňují či nikoliv.

Data zjištěná kvalitativním výzkumem prostřednictvím Belbinova dotazníku byla spolu s informacemi získanými při osobních rozhovorech s jednotlivými členy zkoumaného

pracovního týmu natolik obsáhlá, že i po jejich následném pečlivém utřídění a zanalyzování, jsem byl nucen získané informace pro potřeby této bakalářské práce rapidně zkrátit. U každého člena týmu uvádím proto vždy jen vyhodnocený závěr.

### **Ředitel:**

Z rozboru výsledků je zřejmé, že nejsilnější týmovou rolí je Vůdce, a to s velmi vysokým bodovým odstupem od ostatních rolí. V pozadí se nachází týmové role Usměřovače, Inovátora, Pozorovatele a Týmového hráče.

Z výsledků testu také vyplývá, že není nikterak zastoupena role Vykonavatele. Pro tuto roli je typické, že vede celý tým a koordinuje veškeré jeho úsilí. Nemusí být geniální ani tvořivý, ale spíše disciplinovaný, soustředný a udržující rovnováhu mezi různými tendencemi týmu. Umí dobře mluvit, naslouchat i posuzovat různé situace. Pracuje prostřednictvím ostatních.

Při osobním rozboru testu bylo pro pracovníka, který je na pozici ředitele velkým překvapením, že z dotazníku vyplynulo, že má nulové body v roli Vykonavatele, protože předpokládal, že právě tuto roli v týmu zastává. Naopak jej, dle očekávání vůbec nepřekvapilo, že jeho nejsilnější kompetencí je role Vůdce. S nejvyšším bodovým ohodnocením této role „počítal“ a svému úsudku bezmezně věřil.

S výsledkem Belbinova testu týmových rolí se pracovník na pozici ředitele ztotožňuje přibližně na 70 %, jelikož jej opravdu překvapilo, že nefiguruje v roli vykonavatele.

	VY	VŮ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
Ředitel	0	32	8	8	2	7	11	2

Tabulka 2 Vyhodnocení pro pracovní pozici Ředitel

Zdroj: autor

### **Provozní manažer:**

Na pozici provozního manažera z Belbinova dotazníku vyplynulo, že nejsilnějšími rolemi jsou Pozorovatel a Týmový hráč. Jako další středně silné byly vyhodnoceny kompetence Vůdce a Vykonavatele, které jsou na této pracovní pozici poměrně zásadní, stejně tak kombinace Pozorovatele a Týmového hráče.

Při rozhovoru o výsledcích Belbinova testu se provozní manažer ztotožnil s tvrzením, že jeho schopnosti analyzování, rozboru nápadů, naslouchání, podpora a povzbuzování členů týmu je nesmírně důležitá. Provozní manažer se vyjádřil, že výsledek testu odráží jeho skutečný pocit,

v jakých rolích se cítí dobře a zhodnotil, že výsledky testu se shodují zhruba na 90 % s jeho kompetenčními schopnostmi vykonávanými v praxi.

	VY	VŮ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
Provozní manažer	8	10	2	3	4	26	22	2

Tabulka 3 Vyhodnocení pro pracovní pozici Provozní manažer

Zdroj: autor

### **Finanční manažer:**

Jako nejsilnější role je v případě finančního ředitele byla z Belbinova dotazníku vyhodnocena role Usměřovatel, která je vysoce motivovaná, vysoce výkonná, a dominantní. Člověk, který zastává roli Usměřovatele, umí dobře stmelovat a motivovat tým, ale není pro něj úplnou prioritou striktní plnění finančních cílů.

Jako druhé silnější role, které z testu vyplynuly, jsou Vůdce a Vykonavatel. Vůdce umí dobře mluvit, naslouchat i posuzovat a pracuje prostřednictvím ostatních. Vykonavatel se vyznačuje metodickou prací, důsledným plnění plánů a je poměrně výkonný.

Při osobním rozhovoru o výsledcích testu uvedl, že se opravdu cítí jako týmový hráč, který je vůdčí, motivující, stmeluje. Jelikož se na pracovní pozici finančního manažera předpokládá, že bude vynikat především v rolích pozorovatele vykonávajícího kontroling, Velice jej proto překvapilo, že v dotazníku byla vyhodnocena jeho role v tomto ohledu jako slabá.

Ze subjektivního hodnocení finančního manažera v rámci našeho rozhovoru vyplynulo, že za celou dobu jeho působení v tomto pracovním týmu nezaznamenal žádné potíže v rozdělení týmových rolí. V závěru našeho rozhovoru uvedl, že se s výsledky Belbinova testu ztotožňuje asi z 60 %, jelikož je přesvědčen o svém zastávání kompetence Pozorovatele.

	VY	VŮ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
Finanční manažer	8	13	33	2	3	5	1	5

Tabulka 4 Vyhodnocení pro pracovní pozici Finanční manažer

Zdroj: autor

### Projektový manažer I.:

Z výsledků testu projektového manažera č. I. je na první pohled zřejmé, jak velmi významně je zastoupená role Vykonavatele a Týmového hráče. Vykonavatel se vyznačuje jako praktický organizátor a mění veškeré nápady v uskutečnitelné úkoly. Rád dělá veškeré plány a harmonogramy. Je metodický, odpovědný, důvěryhodný a poměrně výkonný. Také je poměrně vysoko hodnocen jako Týmový hráč, což je v pozici projektového manažera velice důležitá kompetence.

Při osobním rozhovoru zaměstnanec konstatoval, že se cítí poměrně přesně v týmových rolích dle výsledků bodového hodnocení Belbinova testu. S výsledky se ztotožňuje na 100 %.

	VY	VŮ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
Projekt manažer I.	24	7	11	2	3	2	14	4

Tabulka 5 Vyhodnocení pro pracovní pozici Projektový manažer I.

Zdroj: autor

### Projektový manažer II.:

Výsledky testu projektového manažera č. II. prokázaly poměrně vyvážené zastoupení všech týmových rolí, s výjimkou role Pozorovatele a Dokončovatele. U projektového manažera je však dost důležitá právě role Dokončovatele, která je v tomto případě vyhodnocena takřka mizivě. Při rozboru testu s pracovníkem, mi sdělil, že s výsledky se plně ztotožňuje a hodnotí je v souladu se svým vnímáním týmových rolí na 95%.

	VY	VŮ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
Projekt manažer II.	12	11	10	12	12	5	10	1

Tabulka 6 Vyhodnocení pro pracovní pozici Projektový manažer II.

Zdroj: autor

### **4.3 Rozbor týmových rolí s celým pracovním týmem po vyhodnocení testu**

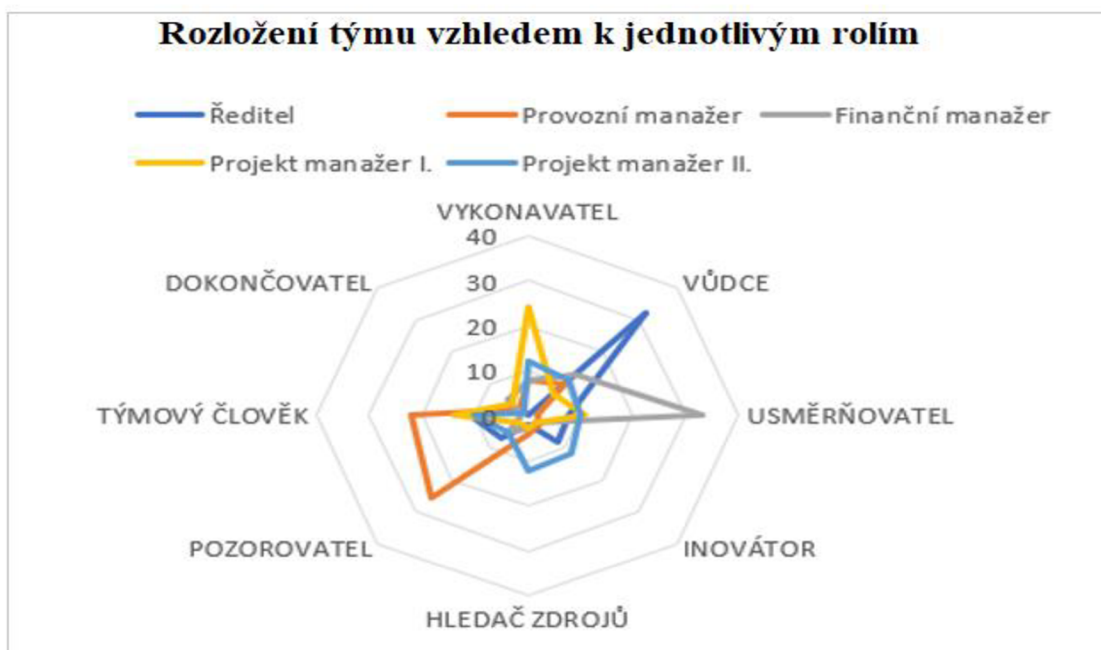
V této fázi výzkumu jsem se zaměřil na teambuildingovou formu rozboru výsledků při společné schůzce. Celý tým se sešel v samostatné zasedací místnosti a bylo předem avizováno, že se budou probírat výsledky Belbinova testu týmové spolupráce. Také byli všichni předem osloveni, zda budou souhlasit s konfrontací svých výsledků testu před všemi členy týmu (účastníky kvalitativního výzkumu) a to otevřeně. Všichni účastníci souhlasili a neměli žádné námítky k otevřené formě srovnávání výsledků a eventuálnímu následnému navrhování změn.

Celému týmu bylo sděleno, že se bude v otevřené diskuzi vyhodnocovat, zda výsledky výzkumu a celkové sestavení týmu, odpovídá skutečnosti. Rovněž se budou jednotliví členové týmu snažit najít ve výsledcích možné týmové role, ve kterých by mohli rozvíjet nebo se začít zajímat o profesní posun na své pracovní pozici v organizaci.

Po bezpochybném souhlasu všech členů týmu jsem tedy všechny otevřeně seznámil jak s výsledky testu, tak s výsledky, které jsem syntetizoval z individuálních osobních neformálních rozhovorů. Členům týmu byl ukázán v grafické podobě výsledek rozložení rolí v týmu.

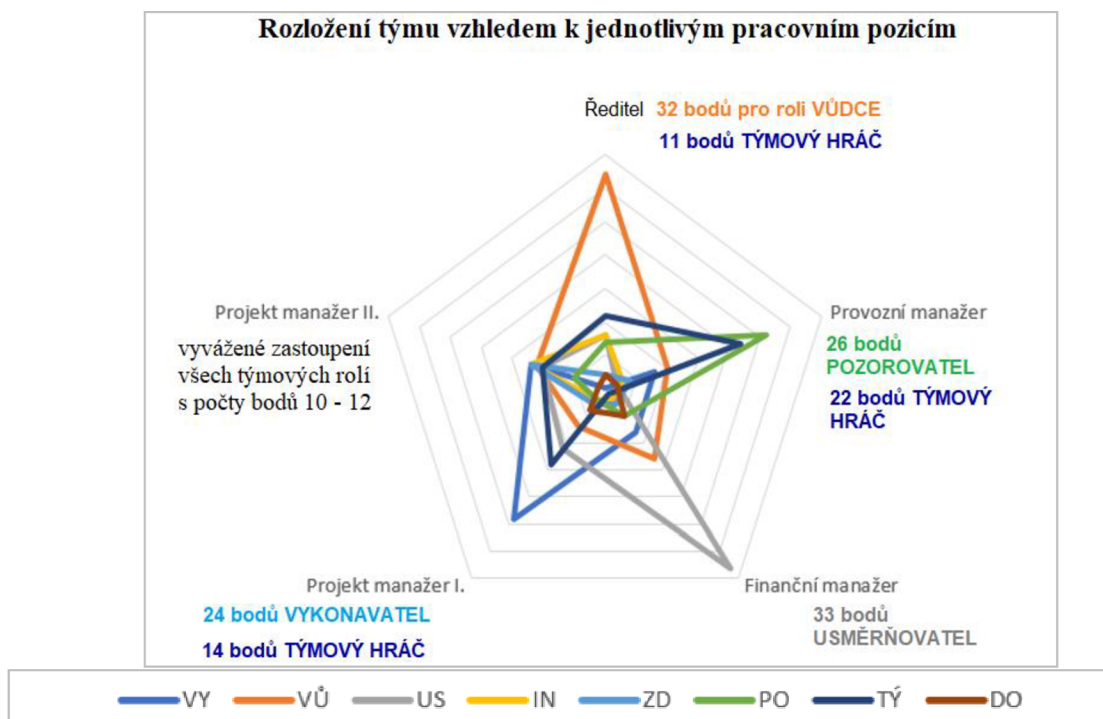


Graf 3 Rozložení týmu vzhledem k jednotlivým rolím



Zdroj: autor

Graf 4 Rozložení týmu vzhledem k jednotlivým pracovním pozicím



Zdroj: autor

Z grafů zcela jasně vyplynulo, jak velmi silně jsou zastoupeny role Vůdce, Usměrnovatel, Pozorovatel a Týmový hráč. Na opačném pólu se nachází zcela mizivé zastoupení role Dokončovatele a jen v malé míře se vyskytuje role Hledače zdrojů a Inovátora.

První místo v týmu obsadila role Vůdce se 73 body, nejvíce bodů v testu 34 vyšlo pracovní pozici Ředitel.

Druhé nejčastěji se vyskytující role podle počtu bodů byla Usměrnovatel se 64 body, přičemž nejvyšší skóre 33 bodů vyšlo Finančnímu řediteli.

Týmový člověk 58 bodů, nejvíce bodů 22 bylo vyhodnoceno na pozici Provozní manažer (kterému vyšlo zároveň 22 bodů pro roli týmového hráče).

Vykonavatel 52 bodů, nejvyšší počet 24 bodů vyšel pracovní pozici Projektový manažer I.

Nejvyšší vedoucí roli Vůdce zaujímá Ředitel. I když by se tato informace dala očekávat, velmi jsem přivítal, že tuto skutečnost chápou členové týmu stejně a plně ji respektují. Z grafu je patrné, že s manažerským potenciálem (role Koordinátora či Usměrnovače) v daném týmu je Finanční manažer.

Na základě údajů zjištěných z Belbinůva testu rolí bylo prokázáno, že týmové role jsou vcelku rovnoměrně rozděleny a při následné diskusi bylo potvrzeno, že členové zkoumaného pracovního týmu tyto role takto chápou, jsou s nimi srozuměni a hlavně, že jim takové rozdělení kompetencí vyhovuje a tvoří tak optimální prostředí pro vykonávání stanovené práce.

Z výše uvedených grafů je zřejmé, že většina členů týmu má zastoupenou roli Týmového hráče. Pracovní tým je tak velmi kompaktní, jednotlivcům záleží na jejich vzájemných mezilidských vztazích, výborně kooperují a v práci se doplňují.

Předmětem diskuse také bylo, zda je některá týmová role v týmu dominantní nebo převažuje. Poměrně rychle se většina týmu (respondentů kvalitativního výzkumu) shodla, že silně zastoupeny jsou role Vykonavatele a Pozorovatele, což podle výsledků testu není úplně jednoznačné, jelikož podle výsledků testu jsou nejsilněji zastoupeny role Usměrnovatel, poté Vůdce, Pozorovatel a Vykonavatel.

Během diskuse o celkových výsledcích týmu vyplynulo, zda si někdo z členů týmu myslí, že v jejich týmu některé týmové role (z celé škály Belbinových rolí) chybí. Všichni členové se

poměrně rychle shodli na slabém zastoupení role Dokončovatel, Inovátor a Hledač zdrojů, což přesně kopírovalo výsledky testu dotazníkového šetření pro celý tým, kde vyšlo, že dvě role z týmových kompetencí nejsou obsazeny žádným členem týmu.

Pro účely této bakalářské práce jsem formuloval výzkumnou otázku, zda by bylo vhodné najmout nového člena týmu, který by tyto neobsazené role obsadil, či zda je možné a v silách ostatních členů se o tyto role „rozdělit“.

Celému týmu byla tedy položena otázka, zda by bylo možné, aby si někdo z pracovníků mohl přisvojit slabě zastoupenou týmovou roli, která danému pracovníkovi vyšla jako bodově více zastoupena. Nebo jiná možnost řešení - zda by nebylo dobré posílit tým o nového pracovníka, který by se ztotožňoval s rolemi Dokončovatel, Hledač zdrojů a Inovátor. Po důkladném rozboru v týmu o slabých a silných pozicích v týmových rolích bylo celým týmem jednoznačně řečeno, že není třeba rozšiřovat stávající tým o nového člena, že bude jistě vhodnější zaměřit se na ty členy týmu, kteří přeberou neobsazené role.

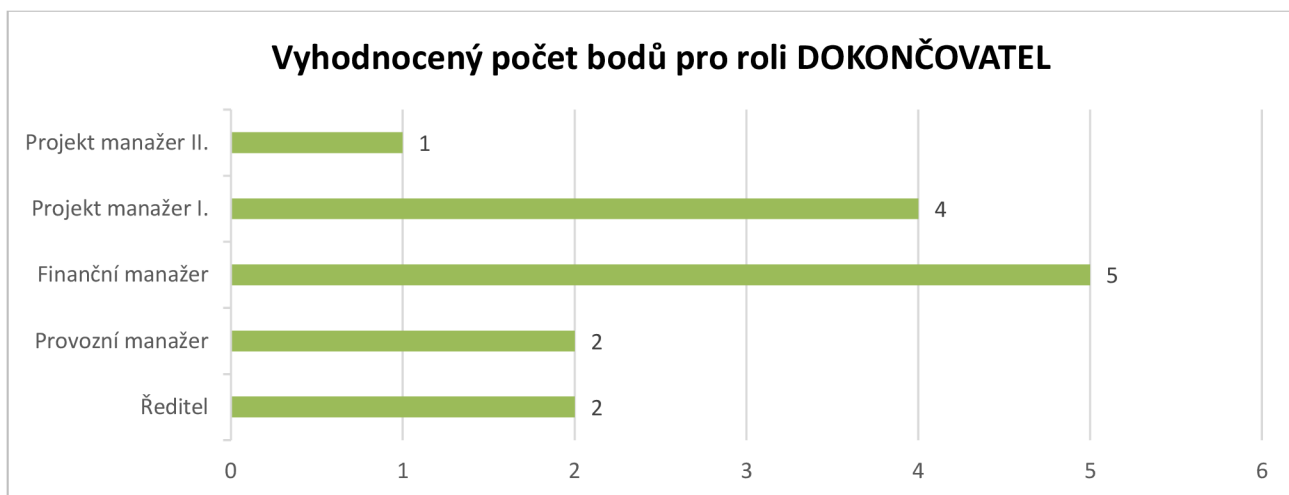
Sdělenou odpověď jsem pak použil jako odpověď na výzkumnou otázku, více viz kapitola [Interpretace výsledků práce](#).

### **Hledání neobsazených týmových rolí Dokončovatel, Inovátor, Hledač zdrojů**

Při analýze výsledků testu vyšlo najevo, že nejslabší zastoupení týmových rolí je u role Dokončovatele s výsledkem 14 bodů. Na druhém místě s nejnižším počtem bodů se s 24 body zařadila role Hledače zdrojů a na třetí nejnižší počet dosáhla role Inovátora s počtem 27 bodů.

U týmové role Dokončovatel získal v testu nejvyšší počet bodů (a to 5 ze 14 bodů) Finanční ředitel, který by mohl zastat roli Dokončovatele, ale odstup od ostatních členů týmu není nikterak výrazný a s touto rolí by se mohl ztotožnit také projektový manažer I, který dosáhl celek 4 bodů ze 14 celkových bodů za celý tým. Při konzultaci, jak by se Finanční ředitel cítil v pozici role Dokončovatele, tento zmiňoval, že mu tato část práce v týmu opravdu chybí, jelikož jako finanční ředitel je zodpovědný za zdárné dokončení zakázek, a to hlavně co se týče správného do fakturování veškerých účetních operací. Také zmínil, že v poslední fázi projektu se scházejí veškeré finanční podklady opravdu na jeho pozici finančního ředitele.

Graf 5 Počet bodů pro kompetenci Dokončovatel



Zdroj: autor

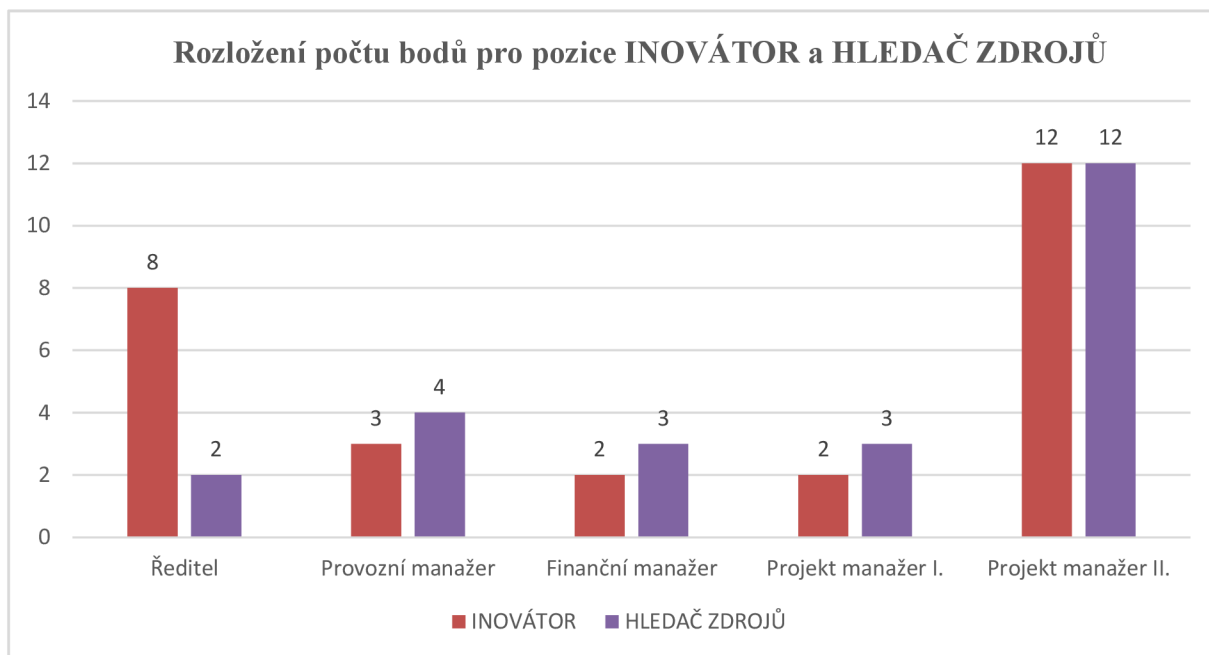
U týmových rolí Inovátor a Hledač zdrojů se s nejvyšším počtem bodů umístila jen jedna pracovní pozice, a to Projektový manažer II.

Role Hledač zdrojů vyšla v testu nejlépe v poměru 12 bodů z celkového počtu 24 bodů.

U role Inovátora výsledky testu ukázaly 12 bodů z celkového počtu 27 bodů.

Projektový manažer II. se vyjádřil k výsledkům vyhodnocení chybějících rolí tak, že si přímo neuvědomil, že takové týmové role nejsou zastoupeny, protože o týmových rolích z tohoto pohledu detailně nepřemýšlel. Po rozboru výsledků testování v diskusi se všemi členy týmu tak, jak je popsáno v kapitole [4.3 Rozbor týmových rolí](#), souhlasil s tím, že tyto kompetence jsou pro jeho pracovní pozici přímo odpovídající, a proto se role Inovátora a Hledače zdrojů rád ujme.

Graf 6 Počet bodů pro pozici Inovátor a Hledač zdrojů



Zdroj: autor

## **5 Diskuse a interpretace výsledků práce**

### **5.1 Odpověď na výzkumnou otázku číslo 1**

#### **Ztotožňují se jednotliví členové pracovního týmu s výsledky zjištěných týmových rolí dle použité metody výzkumu?**

Poté, co jsem vyhodnotil výsledky Belbinova dotazníku týmových rolí, jsem prostřednictvím metody osobního neformálního a nestrukturovaného interview hovořil s jednotlivými členy zkoumaného pracovního týmu. Každého jsem nejprve seznámil s jeho výsledky v testu, konkrétně s bodovým vyhodnocením jednotlivých kompetencí, výsledek testu jsem uvedl do souvislosti a srovnal výsledné týmové role a osobnostní dispozice k této kompetenci na dané pracovní pozici. Následně jsem položil dotaz, nakolik se respondent s výsledky testu ztotožňuje.

#### **Pracovní pozice Ředitel**

Při osobním rozhovoru o výsledcích a rozboru testu jej, dle očekávání vůbec nepřekvapilo, že jeho nejsilnější kompetencí je role Vůdce. S nejvyšším bodovým ohodnocením této role „počítal“ a svému úsudku bezmezně věřil. Překvapením však bylo, že z dotazníku vyplynuly nulové body v roli vykonavatele, jelikož byl přesvědčen, že právě tuto roli v týmu zastává. S výsledkem Belbinova testu týmových rolí se tak ztotožňuje přibližně na 70 %.

#### **Pracovní pozice Provozní manažer**

Z dotazníku vyplynulo, že nejsilnějšími rolemi jsou pozorovatel a týmový hráč. Jako další středně silné byly vyhodnoceny kompetence Vůdce a vykonavatele, které jsou na této pracovní pozici zásadní.

Při rozhovoru se provozní manažer ztotožnil s tvrzením, že jeho schopnosti analyzování, rozboru nápadů, naslouchání, podpora a povzbuzování členů týmu je nesmírně důležitá.

Provozní manažer se vyjádřil, že výsledek testu odráží jeho skutečný pocit, v jakých rolích se cítí dobře a zhodnotil, že výsledky testu se shodují zhruba na 90 % s jeho kompetenčními schopnostmi vykonávanými v praxi.

#### **Pracovní pozice Finanční manažer:**

Jako nejsilnější kompetence byla testem vyhodnocena role Usměřovatel, což odpovídá vysoké motivovanosti, výkonnosti a dominanci, dobře stmeluje a motivuje tým. Druhé silnější role jsou Vůdce, který umí dobře mluvit, naslouchat i posuzovat a Vykonavatel s metodickou prací

a důsledným plnění plánů výkonnosti.

Při osobním rozhovoru o výsledcích testu Finanční manažer uvedl, že jej velice překvapilo, že v dotazníku byla vyhodnocena jeho týmová role Pozorovatele jako poměrně slabá, jelikož se právě na pracovní pozici finančního manažera předpokládá, že bude vynikat především v rolích vykonávajících kontroling.

Ze subjektivního hodnocení finančního manažera v rámci našeho rozhovoru vyplynulo, že za celou dobu jeho působení v tomto pracovním týmu nezaznamenal žádné potíže v rozdělení týmových rolí. V závěru uvedl, že se s výsledky Belbinova testu ztotožňuje asi z 60 %, jelikož je přesvědčen o svém zastávání kompetence Pozorovatele.

### **Pracovní pozice Projektový manažer I.:**

Z výsledků testu bylo na první pohled zřejmé, jak velmi významně je zastoupená role Vykonavatele a Týmového hráče. Vykonavatel se vyznačuje jako praktický organizátor, mění veškeré nápady v uskutečnitelné úkoly a rád plánuje a vytváří harmonogramy. Je metodický, odpovědný, důvěryhodný a poměrně výkonný.

Vysoké bodové zastoupení role Týmového hráče také nebylo překvapením. Na pracovní pozici projektového manažera jde o velice důležitou kompetenci.

Při osobním rozhovoru zaměstnanec konstatoval, že se cítí úplně přesně v týmových rolích dle výsledků bodového hodnocení Belbinova testu, proto se s výsledky ztotožňuje na 100 %.

### **Pracovní pozice Projektový manažer II.:**

Výsledky testu projektového manažera č. II. prokázaly poměrně vyvážené zastoupení všech týmových rolí, s výjimkou role Pozorovatele a Dokončovatele. Při rozboru vyhodnocení testu mi sdělil, že s výsledky se plně ztotožňuje a hodnotí je v souladu se svým vnímáním týmových rolí na 95%.

## 5.2 Odpověď na výzkumnou otázku číslo 2

**Prokázalo se, že ve zkoumaném pětičlenném týmu je zastoupeno všech 8 Belbinem definovaných týmových rolí? Případně, pokud některé kompetence schází, je možné obsadit takovou slabě zastoupenou týmovou roli stávajícím členem týmu?**

Na základě údajů zjištěných z Belbinova testu rolí bylo prokázáno, že týmové role jsou vcelku rovnoměrně rozděleny, což bylo při následné diskusi se všemi respondenty dohromady potvrzeno. Členové zkoumaného pracovního týmu výsledné rozdělení týmových kompetencí takto v realitě cítí a chápou, jsou s nimi srozuměni, a hlavně jim takové rozdělení kompetencí vyhovuje. Složení svého pracovního týmu považují jako optimální prostředí pro vykonávání své stanovené práce.

Po vyhodnocení testu lze s jistotou potvrdit, že většina členů týmu má zastoupenou roli Týmového hráče. Pracovní tým je tak velmi kompaktní, jednotlivcům záleží na jejich vzájemných mezilidských vztazích, výborně kooperují, v práci se doplňují a stanovených cílů práce dosahují ve vzájemné pracovní shodě.

Týmovou kompetenci Vůdce zaujímá Ředitel s vyhodnocenými 32 body. I když by se tato informace dala očekávat, velmi jsem přivítal, že tuto skutečnost chápou všichni členové týmu stejně a plně ji respektují.

Týmovou kompetenci Usměřovatel zastává člen týmu na pracovní pozici Finanční manažer (33 bodů).

V diskusi se poměrně rychle většina respondentů shodla, že vnímají silně zastoupené role: Vykonavatele pro pracovní pozici Projektový manažer I. (24 bodů)

Pozorovatele pro pracovní pozici Provozní manažer (26 bodů).

Týmový hráč pro pracovní pozici Provozní manažer (22 bodů). Celkem role Týmového hráče získala 58 bodů a byla poměrně rovnoměrně zastoupena u všech účastníků výzkumu, což odpovídá realitě, kdy se členové týmu opravdu cítí být silně stmeleným pracovním kolektivem.

Během diskuse jsem se dotázal, zda si někdo z členů týmu myslí, že v jejich týmu některé týmové role (z celé škály Belbinových rolí) chybí. Všichni se poměrně rychle shodli na slabém zastoupení rolí Dokončovatel, Inovátor a Hledač zdrojů. Což přesně kopírovalo výsledky testu dotazníkového šetření pro celý tým, kdy vyšlo najevo, že nejslabší zastoupení týmových rolí je právě u role Dokončovatele s výsledkem 14 bodů. Na druhém místě s nejnižším počtem bodů



se s 24 body zařadila role Hledače zdrojů a na třetí nejnižší počet dosáhla role Inovátora s počtem 27 bodů.

Celému týmu byla tedy položena otázka, zda by bylo možné, aby si někdo z pracovníků mohl přisvojit slabě zastoupenou týmovou roli, a to tu, která mu na rozdíl od ostatních z dotazníku vyšla jako bodově nejvíce zastoupena.

Nebo jiná možnost řešení - zda by nebylo dobré posílit tým o nového pracovníka, který by se ztotožňoval s rolemi Dokončovatel, Hledač zdrojů a Inovátor.

Po poměrně krátké rozpravě všech zúčastněných o slabých a silných pozicích v týmových rolích bylo celým týmem jednoznačně řečeno, že není třeba rozšiřovat stávající tým o nového člena, protože cítí, že jejich pracovní tým je stmelený, že spolu rádi pracují a spolupracují, stýkají se i ve volném čase mimo pracovní dobu a nechtějí si nechat tuto jednotu narušit novým člověkem, byť by třeba působil jako posila tím, že by nezastoupené týmové role saturoval. Shodli se, že bude nejvhodnější zaměřit se na stávající členy týmu, kteří přeberou neobsazené role.

U týmové role Dokončovatel získal v testu nejvyšší počet bodů (a to 5 ze 14 bodů) Finanční ředitel, který by mohl zastat roli Dokončovatele, ale odstup od ostatních členů týmu není nikterak výrazný a s touto rolí by se mohl ztotožnit také Projektový manažer I, který dosáhl 4 bodů ze 14 celkových bodů za celý tým. Při konzultaci, jak by se Finanční ředitel cítil v pozici role Dokončovatele, tento prohlásil, že tuto kompetenci zastane, jelikož je na své pracovní pozici osobně zodpovědný za zdárné dokončení zakázek.

Projektový manažer II, se vyjádřil k výsledkům vyhodnocení chybějících rolí tak, že si přímo neuvědomil, že takové týmové role nejsou zastoupeny, protože o týmových rolích z tohoto pohledu detailně nepřemýšlel. Po rozboru výsledků testování v diskusi se všemi členy týmu tak, jak je popsáno v kapitole [4.3 Rozbor týmových rolí](#), souhlasil s tím, že tyto kompetence jsou pro jeho pracovní pozici přímo odpovídající, a proto se role Inovátora a Hledače zdrojů rád ujme.

Výše uvedené odpovědi na výzkumné otázky naplňují podstatu splnění cíle, který jsem si stanovil v kapitole [3.1 Stanovení cíle a výzkumné otázky](#).

Mohu tak konstatovat, že cíl této práce byl naplněn a potvrdil, že znalost týmových typů a temperamentu lidí v týmu je velmi důležitá a dokáže vysoce zefektivnit pracovní nasazení a vytvořit příjemnou pohodu na pracovišti.

## Závěr

V teoretické části práce jsem z vybraných zdrojů popsal, jaké jsou osobnostní typy a typy temperamentu. Pokračoval popisem 16 osobnostních typů podle MBTI, založených na hlavních čtyřech dvojicích preferencí a představením typologie týmových rolí dr. M. Belbina. Tato teorie stanovila celkem devět různých typů chování, nazývané týmovou rolí neboli kompetencí či komplementární dovedností. Je běžné, že jeden člověk v sobě zahrnuje více týmových rolí a střídá je v závislosti na aktuální situaci. Jen velmi vzácně se najdou lidé, kteří představují pouze jedinou týmovou roli.

V praktické části jsem aplikoval získané teoretické poznatky do praxe. V rámci kvalitativního šetření prostřednictvím standardizovaného dotazníku týmových rolí dr. M. Belbina jsem ověřil, že zkoumaný pracovní tým je založen na přirozeném rozdělení týmových rolí, což mu umožňuje koordinaci a spolupráci při plnění stanovených cílů práce. Hlubší analýza mi umožnila nejenom tuto situaci zmapovat, poté prostřednictvím neformálních rozhovorů s jednotlivými členy týmu svá zjištění podrobně prodiskutovat a následně při společné debatě všech členů pracovního týmu definovat zastoupené týmové kompetence, jak podle výsledků kvalitativního výzkumu podle standardizovaného testu týmových rolí dr. M. Belbina, tak na základě syntézy názorů z osobních rozhovorů. Podařilo se nám společně vyprofilovat chybějící týmové kompetence, které by tým potřeboval do budoucna doplnit. Nedostatek, který spočíval v neobsazení tří z 8 týmových kompetencí v pětičlenném pracovním týmu, by mohl být saturován rozšířením týmu o jednoho nového člena nebo zastoupením neobsazených rolí stávajícími členy týmu. Návrh, jak tento problém co nejefektivněji vyřešit, představoval část odpovědi na položenou výzkumnou otázku číslo 2.

Na závěr je potřeba zdůraznit, jak silně je zastoupena a zároveň rovnoměrně rozložena role Týmového hráče. Jednotliví členové týmu spolu kooperují, sami cítí soudržnost, ochotu společně pracovat a spolupracovat, stýkají se i mimo pracovní dobu při volnočasových aktivitách.

Vzhledem k tomu, že vnitřní i vnější okolí týmu je vždy jedinečné a že se neustále mění, není žádný zaručený návod nebo postup zaručující, že tým splní na 100 % svůj úkol bez jakýchkoliv problémů a nedostatků. Jako neexistuje dokonalý jedinec, tak také tým má svoje nedostatky a slabé stránky. Z teoretických poznatků však vyplývá, že existují určité předpoklady, které

pokud jsou splněny, mohou zajistit fungující tým, který splní požadované cíle. Různorodé založení lidí může do pracovního týmu vnést potřebnou diverzitu a příznivé vlastnosti členů se mohou vzájemně doplňovat.

## POUŽITÁ LITERATURA

- BAŠTECKÁ, Bohumila, ed. *Psychologická encyklopedie: aplikovaná psychologie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 9788073674700.
- BELBIN, M. *Týmové role v praxi*. Přel. Pavel Procházka, 1. vyd. Brno: Coneo, 2011. 188 str., ISBN 978-80-7357-892-3
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 144 str. ISBN 978-80-247-1975-7
- BLANCHARD, Kenneth H., Patricia ZIGARMI a Drea ZIGARMI. *Leadership & minutový manažer: zvyšování efektivity prostřednictvím metody Situačního vedení*. Přeložila Štěpánka COLLINSTR. Praha: Dobrovský, 2017. Knihy Omega. ISBN 9788073900731.
- CAINOVÁ, Susan. *Ticho. Síla introvertů ve světě, který nikdy nepřestává mluvit*. 2012. · Jan Melvil Publishing s.r.o., 383 str. ISBN 9788087270431.
- CAKIRPALOGLU, Panajotistr. *Úvod do psychologie osobnosti*. 2012, 1. vydání, Praha: Grada, 288 str., ISBN-13: 978-80-247-4033-1
- ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612017.
- DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 4. vyd. Praha: Portál, 2003. 175 str. ISBN 8071787663.
- DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. přeprac. a aktual. vyd. Praha: Portál, 2008. 408 str. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, str. 175. ISBN 80-7367-040-2
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 200 str. ISBN 978-80-7357-390-4.
- JUNG, Carl Gustav. *Psychologické typy*. Přeložil Karel PLOCEK, přeložil Petr BABKA. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1654-4.
- KROEGER, Otto, THUESENOVÁ, Janet M., RUTLEDGE, Hile. *Typologie pro manažery – šestnáct osobnostních typů, které určují úspěch v povolání*. Praha: Triton, 2006. 215 str. ISBN

80-7254-780-1.

KOHOUTEK, Rudolf. *Patopsychologie a psychopatologie pro pedagogy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 260 str. ISBN 978-80-210-4434-0.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 8024717646.

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

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 str. ISBN 978-80-247-3902-1.

MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobností*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2001, 257 str., ISBN 80-246-0240-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995. 397 str., ISBN 808525574X

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton, 2020. ISBN 978-80-7553-842-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PITTENGER, David. *Cautionary comments regarding the Myers-Briggs Type Indicator*. (2005). Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 57. 210-221. 10.1037/1065-9293.57.3.210.

PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. 204 str. Manažer. ISBN 9788024727967.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.

PUNCH, K. F. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Potrál, 2008. ISBN 978-80-7367-3819.

PUSTINA, Jaroslav. *Multifaktorový osobnostní profil - uživatelský manuál*. Praha: T&CC online s.r.o., 3. vydání, 121 str., 2016

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1973. 325 str. ISBN 978-80-247-1174-4.

SKUTIL, Martin. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-778-7.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2004, 356 str., ISBN 9788024608419.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychologie osobnosti*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2010. ISBN 9788024618326.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717395.

VOJTÍŠEK, Petr. *Výzkumné metody. Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2012. ISBN 978-80-905109-3-7

## Internetové zdroje

Portál PERSONÁLNÍ SPOLEČNOST APROFES, ÚvodFirmyBLOG pro personalisty [online], 2022 [cit. 2022-19-04], dostupné z url: <https://www.aprofestr.cz/introverti-v-hlucnem-svete-extrovertu/>

Portál BELBIN (Copyright) [online], 2022 [cit. 2022-23-04], dostupné z url: <https://www.belbin.cz/?location=copyright>

BELBINŮV TEST TÝMOVÝCH ROLÍ <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/DPPR...>  
PDF [cit. 2022-29-05], dostupné z url:  
[https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/48757/DPPR\\_2010\\_2\\_0\\_296771\\_0\\_91618.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/48757/DPPR_2010_2_0_296771_0_91618.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

BELBINŮV TEST - TÝMOVÉ ROLE. PDF [cit. 2022-29-05], dostupné z url:  
[http://istr.muni.cz/el/econ/jaro2007/PHRLIZ/um/Belbinuvtest\\_novy.pdf](http://istr.muni.cz/el/econ/jaro2007/PHRLIZ/um/Belbinuvtest_novy.pdf)

BELBINŮV TEST TÝMOVÝCH ROLÍ - rozdělení rolí při práci ve skupině, na kterých závisí efektivní chod skupiny. | IQ TEST 24. personalisty [online], 2022 [cit. 2022-19-04], dostupné z url: <https://cstr.iq-test24.com/jaka-je-vase-role-v-tymu>

MANAGEMENT/ŘÍZENÍ TÝMŮ/PRAKTICKÝ ÚVOD, [online], 2022 [cit. 2022-19-04], dostupné z: [https://cstr.wikiversity.org/wiki/Management/Praktický\\_úvod](https://cstr.wikiversity.org/wiki/Management/Praktický_úvod)

TECHNIKA SBĚRU DAT VSTR. METODA SBĚRU DAT [online], 2022 [cit. 2022-19-04], dostupné z url: <https://www.ptejteseknihovny.cz/dotazy/technika-sberu-dat-vs-metoda-sberu-dat>

TYPY VÝZKUMŮ. In: vyzkumy.knihovna.cz [online]. PARTSIP, KISK FF MUNI, (c) 2012 [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/typy-vyzkumu>.

[www.citace.com](http://www.citace.com)

[www.wikisofie.cz](http://www.wikisofie.cz)

[www.wikipedie.cz](http://www.wikipedie.cz)

## Zdroje poskytnuté v rámci studia:

Studijní opora\_Seminář k ročníkové práci.pdf

METODIKA A POŽADAVKY pro předkládání ročníkové a bakalářské práce, Dr. Lepeška (1).pdf

Seminář k ročníkovým pracím (A).pptx



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vztah jednotlivých dimenzí temperamentu podle Eysencka .....	20
Obrázek 2 Spontánní vývoj týmu .....	22
Obrázek 3 Čtyři dvojice preferencí MBTI .....	24
Obrázek 4 Kroegerův popis dvojice dimenzí .....	25
Obrázek 5 Modely formálních a neformálních rolí .....	36

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Bodové vyhodnocení týmových rolí .....	47
Tabulka 2 Vyhodnocení pro pracovní pozici Ředitel .....	49
Tabulka 3 Vyhodnocení pro pracovní pozici Provozní manažer .....	50
Tabulka 4 Vyhodnocení pro pracovní pozici Finanční manažer .....	50
Tabulka 5 Vyhodnocení pro pracovní pozici Projektový manažer I. ....	51
Tabulka 6 Vyhodnocení pro pracovní pozici Projektový manažer II. ....	51

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Celkové rozložení týmových rolí všech členů týmu dohromady .....	47
Graf 2 Bodový podíl zastoupení jednotlivých týmových rolí ve zkoumaném týmu.....	48
Graf 3 Rozložení týmu vzhledem k jednotlivým rolím .....	53
Graf 4 Rozložení týmu vzhledem k jednotlivým pracovním pozicím.....	53
Graf 5 Počet bodů pro kompetenci Dokončovatel .....	56
Graf 6 Počet bodů pro pozici Inovátor a Hledač zdrojů .....	57

## PŘÍLOHY

## A. Dotazník Belbinova testu týmových rolí

V každé sekci (I – VII), rozdělte 10 bodů mezi jednotlivé věty podle toho, do jaké míry vystihují vaše chování. V krajním případě můžete rozdělit těchto 10 bodů mezi všechny věty nebo dát všech deset bodů jedné větě.

<b>„Jak si myslím, že mohu být pro tým prospěšný:</b>	
<b>A</b>	<i>Myslím, že dokážu rychle poznat a využít výhody nových příležitostí.</i>
<b>B</b>	<i>Dokáži dobře pracovat s různými lidmi.</i>
<b>C</b>	<i>Jsem od přírody nápaditý.</i>
<b>D</b>	<i>Mám schopnost nechat lidi tak, aby se volně projevili, kdykoliv zjistím, že disponují něčím cenným pro splnění úkolu.</i>
<b>E</b>	<i>Mám schopnost dotahovat věci do konce a díky tomu jsem efektivní.</i>
<b>F</b>	<i>Jsem připraven čelit dočasné nepopulárnosti, pokud budu mít vhodné výsledky.</i>
<b>G</b>	<i>Rychle vycítím, co bude fungovat v situacích, které dobře znám.</i>
<b>H</b>	<i>Mohu nabídnout pádný argument pro alternativní akce bez toho, že bych byl zaujatý anebo měl předsudky.</i>

<b>Mám-li nedostatky v týmové práci, může to být tím, že:</b>	
<b>A</b>	<i>Se necítím dobře, pokud porady nejsou dobře zorganizované a vedené.</i>
<b>B</b>	<i>Mám sklon být uznalý k těm, jejichž názory nebyly náležitě prosazovány a jsou přitom hodnotné.</i>
<b>C</b>	<i>Mám sklon k mnohohlupnosti, jakmile se ve skupině začne jednat o nových nápadech.</i>
<b>D</b>	<i>Můj racionální přístup mi činí potíže, když chci do věci okamžitě a s nadšením s kolegy jít.</i>
<b>E</b>	<i>Někdy působím autoritativním dojmem, když je třeba rychle věci dodělat.</i>
<b>F</b>	<i>Je pro mě obtížné vést druhé z řídicí pozice, což je asi způsobeno tím, že jsem příliš citlivý na atmosféru ve skupině.</i>
<b>G</b>	<i>Nechávám se unést vlastními myšlenkami a ztrácím kontakt s děním ve skupině.</i>
<b>H</b>	<i>Mí kolegové si myslí, že jsem úzkostlivý na detaily, a že mám strach, že se věci nebudou dařit.</i>

<b>Při zapojení do projektu s druhými lidmi:</b>	
<b>A</b>	<i>Mám schopnost lidi ovlivňovat bez toho, že bych na ně vyvíjel nátlak.</i>
<b>B</b>	<i>Má bdělost mi zabraňuje dělat chyby z nepozornosti a přeskakovat.</i>
<b>C</b>	<i>Jsem připraven naléhat na nějakou akci, abych měl jistotu, že porada nebude ztrátou času, anebo že ztratíme ze zřetele hlavní cíl.</i>
<b>D</b>	<i>Mohou se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním.</i>
<b>E</b>	<i>V obecném zájmu jsem vždy připraven bránit dobrý návrh.</i>
<b>F</b>	<i>Velice rád hledám nové poznatky a myšlenky.</i>
<b>G</b>	<i>Druzí si cení mé schopnosti posuzovat věci s chladnou hlavou.</i>
<b>H</b>	<i>Je na mě spolehnutí, že dohlédnu na to, aby se nejdůležitější práce zorganizovala.</i>

<b>Můj přístup ke skupinové práci spočívá v tom, že:</b>	
<b>A</b>	<i>Mám zájem poznat své kolegy.</i>
<b>B</b>	<i>Nepostrádám ochotu provokovat názory druhých nebo si ponechat menšinový názor.</i>
<b>C</b>	<i>Obvykle dokáži nalézt argumenty k odmítnutí nezdravých návrhů.</i>
<b>D</b>	<i>Mám talent na to zabezpečit fungování věci, jakmile začne být plán realizován.</i>
<b>E</b>	<i>Mám sklon přicházet s neobvyklým a vyhýbat se běžnému.</i>
<b>F</b>	<i>Při jakékoliv práci mám sklon k perfekcionismu.</i>
<b>G</b>	<i>Jsem připraven sjednávat dohody mimo skupinu.</i>
<b>H</b>	<i>Zajímají mne všechny názory, ale ve správné chvíli neváhám udělat rozhodnutí.</i>

<b>Práce mě uspokojuje, protože:</b>	
<b>A</b>	<i>Rád analyzuji situaci a vážím všechny možnosti.</i>
<b>B</b>	<i>Zajímám se o nacházení praktických řešení problémů.</i>
<b>C</b>	<i>Jsem rád, když cítím, že podporuji dobré pracovní vztahy.</i>
<b>D</b>	<i>Mám značný vliv na rozhodování.</i>
<b>E</b>	<i>Setkávám se s lidmi, kteří mají co nabídnout.</i>
<b>F</b>	<i>Dokážu lidi přimět, aby souhlasili s nezbytnými opatřeními.</i>

<b>G</b>	<i>Mám pocit, že dokáži věnovat veškerou pozornost odborné stránce úkolu.</i>
<b>H</b>	<i>S radostí nalézám oblasti, které rozšiřují mou představivost.</i>

<b>Mám-li provést úkol v omezeném čase s neznámými lidmi</b>	
<b>A</b>	<i>Uchýlil bych se do ústraní, abych našel cestu ze slepé uličky.</i>
<b>B</b>	<i>Byl bych připraven pracovat s člověkem, který prokázal pozitivní přístup, i když úkol je obtížný.</i>
<b>C</b>	<i>Přenesl bych příspěvek k úkolu a na členy skupiny podle jejich možnosti.</i>
<b>D</b>	<i>Díky vrozenému smyslu pro dochvilnost bych stihl termín.</i>
<b>E</b>	<i>Zachoval bych si chladnou hlavu a udržel schopnost uvažovat racionálně.</i>
<b>F</b>	<i>Bez ohledu na různé tlaky bych se soustředil na účel.</i>
<b>G</b>	<i>Pokud by skupina nedělala pokroky, přezval bych vedení.</i>
<b>H</b>	<i>Otevřel bych diskusi ke stimulaci vzniku a pohybu nových myšlenek.</i>

<b>Mým problémem je:</b>	
<b>A</b>	<i>Jsem schopen vyjádřit svou netrpělivost, pokud někdo brání pokroku práce.</i>
<b>B</b>	<i>Mohu být kritizován, protože nedokáži správně analyzovat a odhadovat.</i>
<b>C</b>	<i>Moje snaha o náležité dokončení práce může zabrzdit další věci.</i>
<b>D</b>	<i>Brzy se začnu nudit a spoléhám, že jiní ve mně zažehnou jiskru.</i>
<b>E</b>	<i>Těžko dokáži začít při nejasných cílech.</i>
<b>F</b>	<i>Objasnění složitých problémů mi někdy dělá potíže.</i>
<b>G</b>	<i>Snažím se potlačit názory ostatních, protože svůj považuji za lepší.</i>
<b>H</b>	<i>Nerad se pouštím do diskusí, když mám proti sobě silnou opozici.</i>

## B. Hodnotící tabulky Belbinova testu

sekcce	VYkonavatel	Vůdce	USměřňovatel	INovátor	hledač ZDrojů	POzorovatel	TÝmový hráč	DOkončovatel
I	G	D	C	C	A	H	B	E
II	A	B	F	G	C	D	G	H
III	H	A	D	D	F	G	E	B
IV	D	H	E	E	G	C	A	F
V	B	F	H	H	E	A	C	G
VI	F	C	A	A	H	E	B	D
VII	E	G	F	F	D	B	H	C
celkem								

Po vepsání jednotlivých bodů do tabulky nejvyšší bodové skóre ukazuje, jakou roli daný člověk v týmu zastává. Druhé nejvyšší skóre vyjadřuje záložní roli. Dvě nejnižší skóre znamenají jeho slabiny“.

Vysvětlivky: VY – vykonavatel (realizátor), VŮ – Vůdce (koordinátor), US – Usměřňovač, IN – inovátor, ZD – vyhledávač zdrojů, PO – pozorovatel, hodnotitel (vyhodnocovač), TÝ – týmový hráč, DO – dokončovatel, finišer (kompletovač)

### Jednotlivé týmové role podle dr. M. Belbina:

- VYkonavatel - praktický organizátor. Mění nápady v uskutečnitelné úkoly. Rád dělá plány a harmonogramy. Je metodický, odpovědný, důvěryhodný a výkonný. Nenechá se vzrušit. Nevede, ale přejímá administrativu.
- Vůdce - vede celý tým a koordinuje úsilí. Nemusí být geniální ani tvořivý, ale spíše je disciplinovaný, soustředný a udržuje rovnováhu mezi různými tendencemi. Umí dobře mluvit, naslouchat i posuzovat.
- USměřňovatel - vysoce motivovaný, vysoce výkonný, dominantní. Vede plnění úkolů a v nepřítomnosti Vůdce přebírá jeho roli, i když ji nevykává nejlépe. Jeho síla je ve vůli a vášni ke splnění úkolů, ale bývá přecitlivělý, hněvivý a netrpělivý. Je hnacím motorem akce.
- INovátor - na rozdíl od usměřňovatele je introvertovaný, ale intelektuálně dominantní. Je



zdrojem originálních nápadů a návrhů. Nejvíce imaginativní a nejvíce inteligentní člen týmu. Zanedbává detaily, neohlíží se na kritiku. Je třeba jej stimulovat, jinak z týmu vypadne.

- hledač ZDrojů - populární člen týmu, jelikož je extrovertní, sociabilní, uvolněný. Přináší do skupiny nové kontakty, nápady, myšlenky a vývoj. Obchodník, diplomat, vyjednavatel. Není originální, není příliš motivovaný a potřebuje tým k tomu, aby jej nabudil.
- POzorovatel – inteligentní, jedná se spíše o analytickou inteligenci než o tvořivou. Důkladně rozebírá nápady a nachází rozpory v argumentech. Je méně aktivní než ostatní, pohlcený svými daty, vzdálený činnosti týmu, ale nezbytný pro prověření kvality této činnosti. Je závislý, ale může být chladný a netaktní.
- TÝmový člověk - drží tým pohromadě, podporuje ostatní, naslouchá, povzbuzuje, harmonizuje a chápe. Příjemný a populární ale nesoutěživý. Nevšimnete si ho, když je v týmu, ale schází vám, když tam není.
- DOkončovatel - bez dokončovatele tým nikdy nedosáhne výsledku. Ověřuje detaily, stará se o plnění harmonogramu, vyniká smyslem pro naléhavost. Jeho neústupné úsilí je důležité, ale dosti nepopulární.