ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA

V PRAZE

FAKULTA PROVOZNĚ EKONOMICKÁ

Obor PROVOZ A EKONOMIKA

KATEDRA ŘÍZENÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

ODLIŠOVÁNÍ OSOBNÍ SPECIALIZACE A PŘEBÍRÁNÍ ODPOVĚDNOSTI ZA ŘÍZENÍ TÝMU

Autor: Bc. Tomáš Pilát

Vedoucí práce: doc. Ing. Zdeněk Linhart, CSc.

Praha 2013 ©

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pilát Tomáš

Podnikání a administrativa

Název práce

Odlišování osobní specializace a přebírání odpovědnosti za řízení týmu

Anglický název

Differentiation of Personal Specialisation and Responsibility for Team Management

---

Cíle práce

Cílem práce je poznat osobní specializaci a odpovědnost za řízení týmu rozborem situací, například v paintballu. Cílené faktory jsou pojmenovány v hypotézách, které budou potvrzeny nebo vyvráceny. Zobecnění nálezů bude přeneseno na pracovní situace.

Metodika

Individuální role budou specializovány i vzájemně provazovány modifikací situací u různě pokročilých hráčů paintballu podle metody scénářů. Kvantitativní výzkum změří hypotézami testované vlastnosti.

Harmonogram zpracování

V polovině února 2012 bude předána rešerše s výzkumnými otázkami a hypotézami. V polovině května 2012 bude dopracována metodika, aby přes prázdniny bylo možno sebrat podklady o postupu zvyšování herního výkonu vybraných jednotlivců i týmů. Od září 2012 do listopadu proběhne zpracování datových podkladů statistickými metodami a od prosince 2012 bude konzultován text práce.

Rozsah textové části

70 stran

Klíčová slova

Tým, odlišování, odpovědnost, teambuilding

Doporučené zdroje informací

1. Kotler, P.: Marketing management, Victoria Publishing, a.s., Praha 1992
2. Bárta, V.: Propagace, VŠE 1993
3. Dianoux, C., Linhart, Z. (2010): The effectiveness of female nudity in advertising in three European countries. International Marketing Review 27/5. ISSN 0265-1335, pp 562-578.
4. Dianoux, C., Linhart, Z. (2008): Some Issues about Print Ads in France and Czech Republic. Business Strategies for Economies in Transition: Book of Readings on CEE Countries. Cambridge Scholars Publishing. British Library Cataloguing in Publication Data. ISBN 1-4438-0049-X, ISSN 978-1-4438-0049-5, Pp. 295-317
5. Dianoux, C., Linhart, Z. (2008): Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results. Business Strategies for Economies in Transition: Book of Readings on CEE Countries. Cambridge Scholars Publishing. British Library Cataloguing in Publication Data. ISBN 1-4438-0049-X, ISSN 978-1-4438-0049-5, Pp. 194-209
6. Dianoux, C., Kettnerová, J., Linhart, Z. (2007): Advertising in Czech and French Magazines. Journal of Euromarketing. ISSN 1049-6483, Pp. 139-153
7. Dianoux, C., Kettnerová, J., Linhart, Z. (2007): Advertising in Czech and French Magaziens. Contemporary EuroMarketing: Entry and Operational Decision Making. International Business Press. Howorth Press, Inc.ISBN 978-0-7890-3540-0. Pp. 139-153
8. Dianoux, C., Linhart, Z., Kettnerová, J. (2008): Half or Full Page for Print Ads? The Case of a Well Known Brand in Three European Countries. VAASAN YLIOPISTON JULKAISUJA, Finland. ISBN 978-952-476-228-1, ISSN 1238-7118, Pp. 251-263
9. Dianoux, C., Linhart, Z., Ognjanov, G., Filipovich, J. (2008): Impact of Nudity on Recall and Attitudes to Ads in Serbia. Institute of international business, Vienna University of Economics and Business Administration, ISBN 978-3-9502045-7-5. Pp. 61-72
10. Linhart, Z., Skořepa, L., Hes, A. (2010): Marketing vědy. Kernberg Publishing. ISBN 978-80-87168-15-8.
11. Linhart, Z. (2003): Marketing. ČZU Praha. ISBN 80-213-1011-1.
12. Linhart, Z. (2003):Prognostika a plánování.Česká zemědělskáí univerzita Praha, 246 p. ISBN 80-213-1067-7
13. Muhlbacher, H.: Selektivní propagace, Nakladatelská společnost BABTEXT, spol. s r. o. 1993

Vedoucí práce

Linhart Zdeněk, doc. Ing., CSc.

Termín odevzdání

březen 2013

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Vedoucí katedry

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
Provozně ekonomická fakulta

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Děkan fakulty

V Praze dne 19.2.2013

Oficiální dokument * Česká zemědělská univerzita v Praze * Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 - Suchdol

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma Odlišování osobní specializace a přebírání odpovědnosti za řízení týmu jsem zpracoval samostatně, za použití uvedené literatury a po odborných konzultacích s doc. Ing. Zdeňkem Linhartem, CSc.

V Praze dne: 20. 3. 2013 Podpis ……..

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce doc. Ing. Zdeňku Linhartovi, CSc. za jeho odbornou pomoc a ochotu při vypracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat všem, kteří se zúčastnili výzkumu.

ODLIŠOVÁNÍ OSOBNÍ SPECIALIZACE A PŘEBÍRÁNÍ ODPOVĚDNOSTI ZA ŘÍZENÍ TÝMU

Differentiation of Personal Specialisation and Responsibility for Team Management

Souhrn

Diplomová práce se zabývá tématikou osobní specializace a přebírání odpovědnosti za řízení týmu.
V literární rešerši jsou podrobně popsány pojmy týmová spolupráce, teambuilding, paintball a dimenze národní kultury.
Praktickou část této práce tvoří výzkum, který u jednotlivých rolí podle Belbinova rozdělení měří míru odpovědnosti za řízení týmu, jejich tendenci k řízení ostatních a zjišťuje vliv odlišování osobní specializace na fungování týmu. Podklady jsou získány kvantitativním výzkumem, který vychází z paintballového programu. Program se odvíjí od různých scénářů určujících cíle, kterých mají hráči ve hře dosáhnout. Jednotlivé scénáře dávají hráčům možnost zastávat různé role, vedou je k týmové spolupráci, vzájemné důvěře a přebírání odpovědnosti za řízení týmu.
Dosažené výsledky výzkumu jsou okomentovány a konfrontovány se znalostmi z prostudované literatury a následně přeneseny na pracovní situace. Cílené faktory se podařilo naměřit a spolu se získanými poznatky jsou interpretovány v závěru práce.

Klíčová slova

Tým

Odlišování

Odpovědnost

Teambuilding

Summary

This master‘s thesis deals with the theme of personal specialization and taking responsibility for the team management.
The literature research describes in details concepts of teamwork, teambuilding, paintball and dimensions of national culture.
The practical part of this thesis consists of research which measures the degree of responsibility for the team management, tendency to control others and detect the influence of differentiation personal specialization to team functioning for different roles according to Belbin’s distribution. Substrates are obtained in quantitative research, which is based on the paintball program. The program is based on various scenarios, identifying targets to be achieved by the players in the game. The scenarios gives players the opportunity to play different roles, leads them to teamwork, mutual trust and taking responsibility for the team management.
The achieved research results are commented and confronted with the knowledge from the literature and subsequently transferred to the work situation. Target factors were successfully measured and together with the obtained knowledge are interpreted in the conclusion of this thesis.

Key words

Team

Differentiation

Responsibility

Teambuilding

Obsah

1. Úvod 11
2. Cíl práce a metodika 12
2.1 Cíl práce 12
2.2 Metodika práce 12
3. Teoretická východiska 13
3.1 Týmová spolupráce 13
3.1.1 Pojetí týmu 13
3.1.2 Formy týmů 15
3.1.3 Význam týmu 17
3.1.4 Funkce týmu 19
3.1.5 Týmová role 19
3.1.5 Efektivita týmu 24
3.2 Teambuilding 27
3.2.1 Pojem teambuilding 27
3.2.2 Skupinová dynamika 29
3.2.3 Fáze skupinové dynamiky 29
3.2.4 Rychlost vývoje skupiny 39
3.2.5 Přístupy k budování týmu 40
3.3 Paintball 41
3.3.1 Pojem paintball 41
3.3.2 Historie 42
3.3.3 Herní scénáře 43
3.4 Dimenze národní kultury podle Geerta Hofstedeho 45
3.4.1 Rozpětí moci (power distance- PDI) 47
3.4.2 Individualismus/ kolektivismus (individualism versus collectivism- IDV) 48
3.4.3 Maskulinita/ feminita (maskulinity versus feminity- MAS) 49
3.4.4 Vyhýbání se nejistotě (uncertainty avoidance- UAI) 50
3.4.5 Krátkodobá/ dlouhodobá orientace (long- versus short-term orientation- LTO) 51
3.4.6 Česká republika 53
4. Výzkumné otázky a hypotézy 55

5. Výsledky 56
5.1 Nástroje 57
5.2 Rozdělení výběrového souboru 58
5.3 Rozdělení výběrového souboru dle jednotlivých rolí 59
5.4 Výsledky jednotlivých výzkumných otázek a hypotéz 60
6. Diskuse 72
7. Přenesení nálezů na pracovní situace 77
8. Závěr 79
9. Seznam použité literatury 81
10. Přílohy 83
10.1 Belbinův dotazník týmových rolí 83
10.2 Dotazník na odlišování osobní specializace a přebírání odpovědnosti za řízení týmu 86
10.3 Výsledky testování hypotéz u výzkumných otázek 4 až 8 89

Seznam grafů a tabulek

Graf 1: Indexy dimenzí národní kultury ČR (sloupcový) 53
Graf 2: Rozdělení výběrového souboru dle pohlaví (výsečový) 58
Graf 3: Rozdělení výběrového souboru dle věku (výsečový) 58
Graf 4: Rozdělení výběrového souboru dle vzdělání (výsečový) 58
Graf 5: Rozdělení výběrového souboru dle povolání (výsečový) 59
Graf 6: Rozdělení výběrového souboru dle týmových rolí (výsečový) 60
Graf 7: Rozdělení individuálních týmových rolí (výsečový) 60
Graf 8: Vliv faktoru spokojenost jedince se svojí rolí na snahu zlepšit se v ní (sloupcový) 61
Graf 9: Vliv faktoru spokojenost jedince se svojí rolí na její pozdější změnu (sloupcový) 62
Graf 10: Definování a přiřazení rolí v týmu (výsečový) 63
Graf 11: Absolutní četnost odpovědí- fungování týmu jako celku (sloupcový) 63
Graf 12: Jak dlouho se jednotlivci znají (výsečový) 64

Graf 13: Absolutní četnost odpovědí- důvěra v ostatní členy týmu (sloupcový)..... 65
Graf 14: Jak dobře se jednotlivci znají (výsečový)..... 66
Graf 15: Absolutní četnost odpovědí- míra odpovědnosti za řízení týmu (sloupcový) ... 67
Graf 16: Absolutní četnost odpovědí- míra vnitřní identifikace jedince s týmem (sloupcový)..... 69
Graf 17: Rozdělení týmových rolí dle náklonnosti k přebírání odpovědnosti za řízení týmu (sloupcový)..... 70
Graf 18: Rozdělení týmových rolí na základě jejich náklonnosti k řízení ostatních (sloupcový)..... 71

Tabulka 1: Klasifikace forem týmu..... 15
Tabulka 2: Výhody a nevýhody koheze týmu..... 25
Tabulka 3: 1. Fáze skupinové dynamiky: Vznik..... 30
Tabulka 4: 2. Fáze skupinové dynamiky: Orientace..... 31
Tabulka 5: 3. Fáze skupinové dynamiky: Krize..... 32
Tabulka 6: 4. Fáze skupinové dynamiky: Stabilizace..... 34
Tabulka 7: 5. Fáze skupinové dynamiky: Produktivní fáze..... 35
Tabulka 8: 6. Fáze skupinové dynamiky: Uzavíraní..... 37
Tabulka 9: 7. Fáze skupinové dynamiky: Oživení..... 38
Tabulka 10: Indexy dimenzí národní kultury u vybraných zemí..... 52
Tabulka 11: Rozdělení výběrového souboru na jednotlivé týmové role..... 59
Tabulka 12: Jasně definované a přiřazené role v týmu vs. fungování týmu..... 63
Tabulka 13: Dlouhodobá znalost ostatních vs. důvěra..... 65
Tabulka 14: Dobrá znalost ostatních vs. důvěra..... 66
Tabulka 15: Důvěra v ostatní členy týmu vs. míra odpovědnosti za řízení týmu..... 68
Tabulka 16: Vnitřní identifikace jedince s týmem vs. míra odpovědnosti za řízení týmu..... 69
Tabulka 17: Rozdělení týmových rolí podle přebírání odpovědnosti za řízení týmu..... 79
Tabulka 18: Rozdělení týmových rolí podle tendence k řízení ostatních..... 80

1. Úvod

Nejdůležitějším aktivem podniku jsou lidé. Dlouhodobé a dobré fungování podniku je závislé na výkonech a kvalitě odvedené práce svých zaměstnanců. Proto, aby zaměstnanci odváděli svou práci co nejlépe, je nutná jejich specializace. Každý zaměstnanec by měl být odborníkem na pozici, kterou zastává. Vzdělávání zaměstnanců, jejich rozvoj a růst po odborné stránce přispívá k lepšímu plnění jejich pracovních povinností. Nicméně všichni zaměstnanci v podniku vystupují jako samostatné jednotky a svoje pracovní povinnosti většinou vnímají pouze jako jednotlivé úkoly, které musí plnit. Každý jedinec je originální a má svoje osobní názory, postoje a cíle, podle kterých se řídí. Navíc především ve velkých firmách je zastoupeno široké pole odborníků z různých odvětví. Personální obsazení podniku může být tedy dosti různorodé, k čemuž také přispívá trend globalizace a rostoucí počet mezinárodních firem. Aby firma prosperovala a fungovala jako celek, potřebuje pracovníky, kteří jsou specialisty ve svém oboru, zároveň se cítí být součástí společnosti a dokážou fungovat jako jeden tým. K tomu aby zaměstnanci fungovali jako celek, je zapotřebí dobrá komunikace, vzájemná spolupráce, důvěra v ostatní a zvládání náročných situací. Pro zlepšení a rozvoj těchto dovedností slouží nejrůznější teambuildingové programy. Nicméně klíčovou roli v mezilidských vztazích na firemní půdě by měl hrát manažer. Svým působením a vystupováním dokáže stmelit ostatní a určuje směr, kterým by se měli všichni udávat. Ne každý, kdo má předpoklady pro to, aby se stal dobrým manažerem je ochoten převzít odpovědnost, kterou sebou nese řízení ostatních.

Odlišování osobní specializace a přebírání odpovědnosti za řízení týmu je tedy tématem mé diplomové práce.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je poznat, naměřit a interpretovat specializace rolí a odpovědnosti za řízení týmu na případu situací v paintballu. Cílené faktory jsou: míra odpovědnosti za řízení týmu, tendence k řízení ostatních a odlišování osobní specializace vs. fungování týmu. Zobecnění nálezů bude přeneseno na pracovní situace.

2.2 Metodika práce

Teoretické poznatky jsou získány na základě prostudování odborné literatury, vědeckých publikací a dostupných dokumentů.

Podklady pro praktickou část jsou získány kvantitativním výzkumem, který vychází z paintballového programu.
Program se odvíjí od různých scénářů určujících cíle, kterých mají hráči ve hře dosáhnout. Jednotlivé scénáře dávají hráčům možnost zastávat různé role, vedou je k týmové spolupráci, vzájemné důvěře a přebírání odpovědnosti za řízení týmu. Hlavním cílem scénářů je odlišování osobní specializace jednotlivců. Programu se účastní vždy dvě skupiny, které mezi sebou soupeří. Jednotlivé skupiny jsou různě početné, jsou v nich zastoupeni muži i ženy, skládají se z řad studentů, zaměstnanců i podnikatelů a jejich věková struktura je v rozmezí 18 až 45 let. Výběrový soubor je získán prostým náhodným výběrem.
Po programu následuje kvantitativní výzkum explorativního charakteru, který se skládá ze dvou částí. První částí je Belbinův dotazník týmových rolí, díky kterému zjistíme, jaké role mají jednotlivci tendenci zastávat nejčastěji. Druhou částí je dotazník na odlišování osobní specializace a přebírání odpovědnosti za řízení týmu, který slouží k poznání a změření specializace jednotlivých rolí a odpovědnosti za řízení týmu. Tento dotazník hledá odpovědi na výzkumné otázky a hypotézy, které testujeme.

Data jsou sbírána po absolvování programu přes elektronický dotazník umístěný na internetových stránkách. Veškeré údaje z tohoto dotazníkového šetření jsou zaznamenány do tabulkového editoru MS Excel (2007) a následně převedeny a zpracovány programem Statistika 10, StatSoft, Inc. (2012).

Složení výběrového souboru a rozdělení výběrového souboru podle týmových rolí je prezentováno absolutními i relativními četnostmi a znázorněno v grafech a tabulce. U jednotlivých výzkumných otázek jsou uvedeny absolutní i relativní četnosti odpovědí a pro přehlednost následně znázorněny v grafech. Na základě zaznamenaných odpovědí je výzkumná otázka vyhodnocena.

U pěti výzkumných otázek jsou pro jejich testování stanoveny nulové a alternativní hypotézy. Nulová hypotéza se zamítá na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ pro p-hodnotu menší než 0,05. Pro znázornění vztahů mezi odpověďmi na uvedené otázky používáme kontingenční tabulku a síla závislosti je vyjádřena pomocí kontingenčního koeficientu. V závislosti na výsledku testování je předpoklad potvrzen či vyvrácen.

Dosažené výsledky výzkumu jsou okomentovány a konfrontovány s poznatky z prostudované literatury a následně přeneseny na pracovní situace.

3. Teoretická východiska

3.1 Týmová spolupráce

3.1.1 Pojetí týmu

Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle. Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.

Anglické slovo TEAM můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov:

*-**T**ogether*

*-**E**verybody*

*-**A**chieves*

*-**M**ore*

Volně přeloženo:společně dosáhneme víc. Kolajová (2006)

Podle Zahrádkové (2005) je tým charakterizován následujícími výraznými rysy:

-uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout,

-rovnoprávné postavení členů,

-vlastní, všemi respektovaná pravidla,

-jasně vymezené role a odpovědnosti,

.jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů,

-schopnost reflexe a hodnocení práce,

-klima důvěry a otevřenosti,

-počet členů je přibližně sedm.

Důležité je rozlišit od sebe tým a pracovní skupinu. V pracovní skupině mohou lidé, na rozdíl od týmu, vykonávat práci samostatně. Tým můžeme tedy vnímat jako skupinu spolupracujících lidí, mající společné a časově omezené cíle, při jejichž dosahování jsou na sobě vzájemně závislí.

Rozdíly mezi skupinou a týmem:
V týmu všichni táhnou za jeden provaz, oproti tomu ve skupině většina členů sleduje pouze vlastní zájmy. Rozdíl je také v počtu členů. Pracovní skupina není počtem nijak limitována, pro tým se doporučuje pět až devět členů. Ve skupině jsou sledovány různé cíle. Velký rozdíl můžeme také vnímat v motivaci. Motivace ve skupině je většinou podněcována povinností, zatímco v týmu lidé chtějí něčeho dosáhnout z vlastní iniciativy. Důvěra mezi členy týmu je silná, oproti tomu vzájemná důvěra ve skupině je nízká. Komunikace v týmu probíhá uvolněně a otevřeně, komunikace ve skupině je zčásti otevřená a zčásti skrytá. Ve skupině můžeme sledovat vzájemnou rivalitu a konkurenci mezi jednotlivými členy. U týmu je tomu naopak, veškerá konkurence je směřována směrem ven.

3.1.2 Formy týmů

V odborné literatuře se můžeme setkat s velkým množstvím pojmů, které nám charakterizují formy týmů. Pro příklad lze uvést týmy strategické, procesní, projektové, Hot Groups, virtuální týmy atd. Zjednodušeně lze říci, že v názvu týmu nalezneme účel, pro který tým vznikl.

Tímto nesystematickým přístupem se zabýval Ralf H. Bay. Výsledkem jeho práce je snadná a přehledná klasifikace týmů na základě dvou jednoduchých charakteristik. Jako dvě vhodné charakteristiky pro strukturalizaci použil:

- **Dobu fungování týmu**- rozlišujeme mezi dlouhodobým fungováním týmu a časově omezeným.
- **Organizační identitu**- týmy mohou být buď součástí organizace (organizace a tým jsou totožné), nebo existují vedle formální organizace.

Klasifikace forem týmu na základě těchto dvou charakteristik je dle Baye (2000), doplněna Kovácsem (2007), uvedena v následující tabulce:

Tabulka 1: Klasifikace forem týmu

		Doba fungování týmu	
Organizační identita	Součástí	Dlouhodobé fungování (2 a více let)	Omezené fungování
		Autonomní týmy Procesní týmy Podnikatelské jednotky	Kroužky kvality Inovační týmy Kaizen týmy
	Existují vedle	Projektové týmy Týmy zavádění TPM*	Týmy „rychlých projektů“ „Hot Groups“

*TPM = totálně produktivní údržba

V tabulce jsou 4 sektory (světle modrá barva), které vznikly na základě kombinací uvedených charakteristik. V každém sektoru jsou zástupci pro dané kombinace.

Nyní se podíváme zblízka na zástupce z každého sektoru, tak jak je podrobněji popisuje Horváthová (2008):

- tým, který je součástí organizace, fungující dlouhodobě- **autonomní tým**:

-orientace týmu je zaměřena na ekonomické cíle, zejména na zlepšení konkurenceschopnosti,
-plní přidělený úkol komplexně, tzn., že jsou v něm zahrnuty funkce řídící, výkonné i kontrolní tak, že jsou eliminovány konflikty s vedením i s jinými organizačními jednotkami,
-jednotliví členové týmu se mohou vzájemně zastupovat, jen určité úkoly mají na starosti specialisté,
-vedoucí týmu má jasně dané kompetence, hraje roli kouče,
-tento typ týmu je úspěšný zejména v případě samostatně pracujících, kvalifikovaných a velmi motivovaných členů týmu,
-týmová práce je zaměřena na základní principy TQM (Total Quality Management).

- tým, který je součástí organizace, fungující omezenou dobu- **kroužek kvality**:

-jedná se o homogenní pracovní tým,
-většinou je zřizován ve výrobních závodech,
-členové týmu zpravidla pocházejí z jednoho pracovního úseku,
-schůzky jsou vedeny moderátorem,
-jeho úkolem je na společných setkání členů týmu (setkání se konají v určitých časových intervalech, trvají určitou dobu) vysledovat, analyzovat a vyřešit problémy týkající se kvality v jejich pracovním úseku,
-je předchůdcem TQM.

- tým, který není součástí organizace (existuje vedle ní), dlouhodobě fungující- **projektový tým**:

-tým sestavený za účelem řešení určitého projektu- jednorázové či mimořádné akce, splnění předem stanoveného cíle,
-členové týmu jsou vyčleněni z formální organizace a seskupeni do projektových týmů s určitým úkolem,

-výběr členů se řídí jejich odborností, schopností pracovat v týmu a možností být uvolněn pro práci v projektovém týmu,
-jednotliví členové týmu nepodléhají ve věcech projektu svým liniovým vedoucím,
-v čele týmu stojí projektový manažer nebo vedoucí projektového týmu, je zodpovědný za dosažení cílů projektu i za sestavení týmu,
-po ukončení projektu bývají členové týmu často pověřováni řešením nových projektových úkolů.

- tým, který není součástí organizace (existuje vedle ní), fungující omezenou dobu- **„Hot Group“**:

-jedná se o klasický tým, kde společně pracují lidé různých odborností, z různých částí organizace,
-skládá se z různých členů stejných, nebo odlišných hierarchických úrovní (horizontální, nebo vertikální tým),
-plní speciální úkol, je veden týmovým vedoucím,
-po splnění úkolu je rozpuštěn,
-tohoto typu je většina týmů v organizacích,
-plní současně dvě funkce: snaží se o splnění úkolu a sám se řídí, kontroluje, organizuje (někdy dosti obtížně splnit).

Na závěr lze tedy konstatovat, že forma týmu vychází z poslání a účelu, pro který tým vzniká. Cíl, kterého má tým dosáhnout značně ovlivňuje vztahy v týmu, jeho velikost, organizační identitu a strukturu, dobu fungování a skladbu členů týmu.

3.1.3 Význam týmu

V této části bych se rád věnoval tomu, co nám přináší řešení problémů týmem a týmová spolupráce. Při rozhodování o tom jak vyřešit daný problém či úkol, bychom měli zvážit pozitiva i negativa využití týmu. Ne všechna zadání je zapotřebí zpracovávat týmově. Na některé úkoly zcela postačí využití jednotlivců, obzvlášť pro případy kdy se jedná o rutinní práci nevyžadující kreativní či inovativní přístup.

Pokud se rozhodneme využít v organizaci týmovou práci, musíme také počítat s tím, že to znamená jistý zásah do jejího řízení. Týká se to například změny stylu vedení, kdy namísto autoritativního využíváme participativní styl vedení. Pokud se rozhodneme pro splnění daného cíle využít tým, můžeme se setkat s těmito přínosy:

- dochází ke kumulaci a sdílení znalostí, dovedností a zkušeností jednotlivých členů,
- společně lidé odvedou kvalitnější práci a dokážou přijít s více řešeními,
- lidé v týmu se od sebe vzájemně učí a inspirují se, což přispívá k rozvoji jejich osobnosti,
- tým dokáže pohltit chyby jedinců,
- rozdělení práce snižuje tlak na jednotlivce a působí preventivně proti stresu,
- členství v týmu také pozitivně působí na sebevědomí jednotlivců a přináší jim určité uznání ostatních, postavení a role,
- díky vnímání společné identity, se zvyšuje motivace,
- v týmu se udržuje rovnováha, která je dosažena kompromisním řešením problémů, tedy vylučováním extrémních hodnot, názorů a postojů.

Na straně druhé, jak již bylo zmíněno, sebou tým nenese pouze pozitiva. Na tomto místě bych rád zmínil několik potenciálních negativ týmu, jako jsou:

- riziko konfliktů mezi členy,
- možnost potlačení individuality,
- ne každý je schopen bezproblémově komunikovat s ostatními,
- nutnost přizpůsobení se pravidlům a normám v týmu,
- některá mezní řešení nemusí být přijata, byť by měla značný přínos.

Jak již bylo zmíněno, týmová práce přispívá k rozvoji jednotlivců. Pokud ovšem nastane přetížení týmu a tým je ve stresu, pak dochází k potlačování výkonu a rozvoje jedince, jak to uvádí Savelsbergh (2012) ve své studii.

Tým také podporuje tvořivost a kreativitu jednotlivých členů. Sung (2012) ve své studii uvádí, že týmová tvořivost zvyšuje finanční výkonnost týmu.

3.1.4 Funkce týmu

Pro základní rozdělení můžeme uvést funkce **formální** a **neformální,** jak uvádí Kolajová (2006).

Funkce formální-

- *Řízení činností, které směřují k plnění úkolů.*
- *Řešení komplikovaných úkolu na základě vzájemně závislé činnosti členů týmu.*
- *Vznik, rozvoj a podpora myšlenek a kreativního přístupu.*
- *Své členy učí a rozvíjí jak po stránce psychologické, tak i odborné.*

Funkce neformální (individuální)-

- *Slouží k naplnění potřeb členů (např. potřeba přátelství).*
- *Dává pocit uznání a sebeurčení.*
- *Omezuje úzkost jednotlivců, pocity bezmocnosti a nejistoty.*
- *Pomáhá při řešení osobních mezilidských problémů.*

Hlavním důvodem, proč lidé vytváří týmy, je ten, že se snaží dosáhnout některého společného cíle. V případech, kdy je tým vytvořeny z iniciativy organizace, hovoříme o formálních týmech. Tyto mají pak cíle, které jsou odvozené od cílů organizace. Mají různý charakter z hlediska času, mohou být krátkodobé (vytvořeny za účelem splnit daný cíl), nebo dlouhodobé (vyznačují se kontinuálním působením).

Pokud se jedná o vlastní potřebu dosažení cílů, které nemají spojitost s profesním životem, ale naopak o cíle spojené s mými volnočasovými aktivitami, můžeme mluvit o týmech neformálních. Můžou vznikat na různých místech a při jakékoliv příležitosti. Pro členy jsou přínosem především z hlediska získávání informací a poskytování vzájemné podpory.

3.1.5 Týmová role

Definice role v týmu:

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

Jedná se tedy o jedinečné postavení jednotlivce v týmu, které zastává a je ostatními akceptováno. Toto postavení je vždy něčím charakteristické a přispívá k synergickému efektu.

Týmy nepracují dobře, pokud se všichni členové týmu necítí uznávaní. Tento pocit začíná u vedoucího týmu. Každý jednotlivec do týmu přináší soubor jedinečných znalostí a schopností. Jejich kolektivní využití pak týmu umožňuje pracovat a vynikat. Úspěšní vedoucí týmu si necení jenom přispění, ale každého jednotlivce. Když členové cítí, že výsledky práce jsou důležitější než to, kým jsou oni sami, morálně strádají. Proto je velmi důležité uznávat speciální přispění pro tým od každého jednotlivce. Práce některých účastníků se bude týkat dosažení cíle blíže, než práce jiných. Ale všichni poskytují výsledky, které pomáhají týmu k úspěchu. Pokud to vedoucí uzná, vytváří tak ve všech pocit užitečnosti a získává tím jejich silný závazek k týmu. Payne (2001)

Pro efektivní a bezproblémové fungování týmu je nezbytné, aby každý jeho člen měl svoji týmovou roli, kterou bude zastávat. Každá role má jiný účel, některé vznikají pro plnění daných úkolů a jiné pro udržování ideálních mezilidských vztahů. Ovšem málokdy má každý člen týmu pouze jednu jedinou roli. K problematice týmových rolí existuje řada přístupů. Jedním z nejznámějších a nejrozšířenějších je pojetí R. M. Belbina.
Rozdělení rolí a jejich charakteristika podle R. M. Belbina (1981):

- **Formovač- konceptor, usměrňovač (shaper)**
  Vytváří pravidla a rámec práce. Stanovuje a ostatním vysvětluje cíle a efekty, kterých má být dosaženo. Jsou to vysoce motivovaní lidé s množstvím „nervózní“ energie. Většinou jsou extrovertní. Rádi s ostatními soutěží, proto také vyvíjejí silný tlak na své okolí. S oblibou vedou a nutí ostatní do akce. Když se objeví překážky, hledají řešení. Jsou tvrdohlaví, asertivní a mají sklon reagovat velmi emocionálně na jakoukoliv formu neschopnosti. Vidí věci černobíle, jsou hádaví a postrádají porozumění pro druhé. Jejich role v týmu je nejvíce soutěživá. Mohou být dobrými manažery, protože vyvolávají tlak a vytvářejí akce. Vnášejí do týmu život a jsou užiteční tam, kde různé komplikace zpomalují chod věcí. Reagují bez zábran. Neváhají podniknout i nepopulární opatření. Snaží se dát formu skupinové diskusi, nebo činnosti. Jsou nejefektivnějšími členy týmu a v zajištění akceschopnosti.

- **Koordinátor (co-ordinator, chairman)**

  Jejich charakteristickým znakem je schopnost nasměrovat ostatní ke společnému cíli. Jsou zralí, sebejistí a důvěřují ostatním. Dokáží rozpoznat talent u druhých a skvěle jej využít ve prospěch týmu. Ačkoliv koordinátoři nejsou bezpodmínečně nejchytřejší členové týmu, mají široký přehled a těší se všeobecnému respektu. Osvědčují se při každodenní práci ve vedení týmu s rozdílnými znalostmi a charakteristikami členů. Většinou věří v klidné řešení problémů. Nebojí se ani improvizovat. Lépe vycházejí s kolegy na stejné úrovni než s těmi mladšími. Někdy mohou mít střety s „formovači". Jejich styl vedení se dá označit jako „konzultace při řízení".

- **Inovátor- myslitel (plant)**

  Je velmi tvořivý a stále přichází s novými nápady. Z myšlenek inovátorů vycházejí nové a hlavní vynálezy. Od ostatních členů týmu si udržují určitý odstup. Při práci dávají přednost vlastním přístupům, které jsou mnohdy velmi netradiční. Využívají svou představivost a často se díky ní pohybují v nereálných dimenzích. Jsou většinou introvertní a citlivě reagují na kritiku i chválu. Jejich názory a myšlenky mohou být radikální a ne vždy uskutečnitelné. Hlavní přínos inovátorů pro tým spočívá v jejich nápaditosti, schopnosti vymýšlet nové věci a postupy, řešit problémy, podílet se na základní fázi projektu. Bývají často zakladatelé společností a tvůrci nových produktů. Pokud je jich v jednom týmu příliš mnoho, může to být nebezpečné, protože mají tendenci vnucovat své myšlenky a nápady ostatním. Tím se snadno dostávají do konfliktů.

- **Vyhledávač zdrojů- zdrojař (resource investigator)**

  Jedná se o nadšeně a dynamicky reagující jedince, většinou extrovertního temperamentu. Mají velmi dobré komunikační dovednosti. Jsou schopni vyhledávat nové příležitosti a kontakty. Nejsou příliš originální, ale dokážou uchopit myšlenky ostatních a dále je rozvíjejí. Jsou zdatní ve zjišťování, co se má udělat a zda je to reálné a dosažitelné. Pro svou otevřenou povahu jsou ostatními vřele přijímáni. Jsou to uvolněné osobnosti se sklony ke zvědavosti a s tendencí vidět příležitost ve všem novém. Od ostatních potřebují podněty, jinak jejich nadšení poměrně rychle klesá. Týmu jsou prospěšní především svou schopností vyhledávat příležitosti a informovat o práci týmu ostatní.

Jsou nejschopnější při navazování vnějších kontaktů a v jednání, které s nimi souvisí. Dokáží být vždy ve střehu, aby od ostatních získali informace.

- **Vyhodnocovač- hodnotitel (monitor evaluátor)**
  Jsou to velmi seriózní, opatrné osobnosti. Odolávají přílišnému nadšení. Jsou pomalejší v rozhodování: musejí vše předem důkladně promyslet a zvážit. Mají schopnost kritického myšlení. Jsou schopni obezřele rozhodovat s ohledem na všechny možné okolnosti a ovlivňující faktory. Jsou to dobří myslitelé, kteří se málokdy mýlí. Pro tým jsou užiteční zejména pro svou schopnost analýzy problémů, ohodnocení nápadů a návrhů. Odhalují klady i nedostatky. Často obsazují strategická místa a dosahují vysokých pozic právě tam, kde propad nebo neúspěch závisí na malém množství kritických rozhodnutí.
- **Realizátor- pracant (implementer, company worker)**
  Mají smysl pro praktičnost a disciplínu. Dávají přednost tvrdé práci a systematickému řešení problémů. Jejich loajalita k firmě je méně závislá na vlastních zájmech. Jsou spolehliví, schopní aplikovat nejrůznější poznatky. Postrádají ale spontánnost a vykazují určité známky přísnosti. Jsou vyhledávaní zejména pro svou spolehlivost a přizpůsobivost. Vždy udělají to, co se udělat musí. Dosahují často vysokých manažerských pozic a mají velmi dobré organizační schopnosti.
- **Týmový pracovník- humanizátor (team worker)**
  Bývají největší oporou týmu. Jsou mírní, družní a mají zájem o pocity ostatních. Snadno a rádi se přizpůsobí různým situacím i lidem. Jsou vnímaví a diplomatičtí. Jde o všeobecně oblíbené členy týmu a velmi dobré posluchače. Jednají s citem pro konkrétní situaci, ale v kritických situacích mohou být nerozhodní. Zabraňují konfliktům, které uvnitř týmu hrozí. Umožňují efektivní jednání. Protože nikoho neohrožují, bývají oblíbení i jako nadřízení. Výrazně stmelují tým: morálka je lepší a lidé spolu více a lépe spolupracují.
- **Kompletovač-dotahovač (completer, finišer)**
  Mají velkou energii dokončit projekt či úkol, jsou pozitivní a vnímaví k detailům. Nezačnou nic, co by nebyli schopni uzavřít. Jsou motivovaní vnitřní horlivostí, i když to tak navenek nemusí vypadat. Jsou typickými introverty a potřebují velmi málo impulzů a podnětů. Mohou těžko snášet náhodná řešení.

Nejsou příznivci delegování, dávají přednost vlastnímu řešení úkolů. Pro tým jsou nedocenitelní tam, kde úkoly vyžadují velké soustředění a vysoký stupeň pozornosti. Uvnitř týmu prosazují smysl pro naléhavé úkoly a jsou dobří v dodržování harmonogramů. V řízení vynikají vysokou úrovní, zájmem o preciznost, detailní pozorností a pečlivým dokončením akce.

Belbin (1981) následně kategorizuje těchto devět rolí jako **role orientované na akci** (Formovač, Realizátor, Kompletovač), dále jako **role orientované na osoby** (Koordinátor, Týmový pracovník, Vyhledávač zdrojů) a **role invenční** (Inovátor, Vyhodnocovač, Specialista).

Fisher (2002) se ve svém výzkumu zabývá možností aplikace Belbinova rozdělení týmových rolí na pracovníky, kteří nezastávají manažerské pozice. Výzkumu se účastnili pracovníci zastávající manažerské role i pracovníci, kteří nezastávají manažerské role, testovanou skupinu tvořili z 55% muži a 45% ženy. Celá skupina byla rozdělena na několik menších týmu, které následně absolvovaly obchodní hru, ta se obvykle používá při školení manažerů v procesu vytváření týmových rozhodnutí. Výsledkem tohoto výzkumu bylo konstatování, že Belbinovo rozdělení týmových rolí lze aplikovat i na pracovníky, kteří nezastávají manažerské pozice.

Dlouho diskutovaným tématem je to, do jaké míry jsou předpoklady člověka pro zastávání vůdcovské role dány geneticky a do jaké míry je člověk může ovlivnit učením. Nedávná studie autora De Neve (2013) prokázal, že 24% rozdílů ve vůdcovském chování mezi jednotlivci je dáno geny předanými rodiči. Gen, který je spojen s předáváním vůdcovských schopností byl nalezen a pojmenován rs4950. Studie porovnávala genetické vzorky přibližně 4000 dvojčat s informacemi o jejich kariéře. Na tom, zda jedinec zastává vůdčí pozici, se tedy podílí jak genetické předpoklady, tak i učení se vůdčím dovednostem.

Aby měli týmové role a jejich rozdělení vůbec smysl, je pro tým klíčová správná skladba jedinců zastávajících jednotlivé role. Pokud například tým bude mít inovátory, realizátory, vyhledávače zdrojů, usměrňovače, ale nebude mít koordinátora, může mít velký problém s organizací, komunikací a podporou ostatních.

Můžeme také konstatovat, že týmy, které jsou homogenní (sestavené z jedinců zastávající stejné týmové role), nedosahují takových výsledků jako týmy heterogenní (sestavené z jedinců zastávající různé týmové role). Správné obsazení týmu je závislé na potřebách týmu a vede k úspěšnému dosažení cíle.

Ke každé týmové roli se váže pravomoc a odpovědnost, které z jejího výkonu vyplívají. Oba tyto pojmy spolu úzce souvisí.

Pravomoc je formální právo činit rozhodnutí, vydávat příkazy a alokovat zdroje tak, aby bylo dosaženo cílů požadovaných organizací. Duchoň a Šafránková (2008)

Jedná se tedy o souhrn všech práv a moci, které nám umožňují dosáhnout delegovaných úkolů.

Odpovědnost je povinnost prokázat, že daný úkol byl splněn. Tím se odpovědnost uvádí do rovnováhy s pravomocí. Duchoň a Šafránková (2008)

Odpovědnost je tedy ručení konkrétní osoby za nějakou věc či jednání. V právu se odpovědnost chápe jako nutnost nést důsledky za nějaké jednání nebo opominutí.

3.1.5 Efektivita týmu

Potenciál týmu nemůžeme vyjádřit jednoduše sumou potenciálu jedinců. Díky vzájemným vztahům a vazbám se jednotlivci doplňují, eliminují chyby ostatních, vzájemně se obohacují o získané poznatky a zkušenosti. Týmové prostředí dává prostor ke vzniku nových myšlenek a vizí, ke kterým by se jednotlivec nedostal. Výkon týmu je tedy vyšší, než součet možností jednotlivých členů. Hovoříme o tzv. synergetickém efektu **(SE).** Ten je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by dosáhl sehraný tým **(VT)**, a výsledkem, kterého by bylo dosaženo souhrnem výsledků práce jednotlivců **(SVJ)**. Tuto skutečnost si můžeme vyjádřit rovnicí:

SE = VT - SVJ

Můžeme tedy říci, že určitý počet lidí pracující jako tým, dokáže dosáhnout lepších výsledků, než stejný počet lidí pracujících individuálně.

Se synergickým efektem se však většinou setkáváme až u sehraných týmů, jejichž členové spolu již nějakou dobu spolupracují. Cesta ke zralosti není vždy jednoduchá a musí projít určitými stádii. V raném stádiu může být efektivnost týmu dokonce nižší, než souhrn výsledků jednotlivců.

Dle Kolajové (2006) jsou podmínky efektivního přístupu: *spolupráce, důvěra a soudržnost. V psychologii mluvíme o tzv. skupinové kohezi neboli o celkové přitažlivosti týmu pro jeho členy, ba i pro nečleny. Vyjádřit se dá také mírou uspokojení vzájemných pozitivních vazeb. Tato míra koheze je ovlivňována některými z následujících faktorů:*

- *Fyzická blízkost členů týmu a možnost každodenního kontaktu.*
- *Velikost týmu- zde platí čím menší počet členů týmu, tím větší míra koheze.*
- *Homogenita, nebo heterogenita týmu (skupina se skládá z lidí vykonávajících stejnou profesi, či naopak spojuje pracovníky různého zaměření).*
- *Vyspělost a otevřenost vzájemné komunikace.*
- *Podobné zájmy a potřeby.*
- *Určité osobnostní rysy členů týmu.*

Soudržnost týmu má své kladné i záporné stránky. V tabulce 2 se podíváme na největší výhody a nevýhody koheze týmu.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody koheze týmu

Výhody koheze týmu	**Nevýhody koheze týmu**
• Vyšší míra spolupráce	• Těžší prosazování nových názorů.
• Menší absence a fluktuace.	• Odpor ke změnám v oblasti osvědčených pracovních postupů.
• Větší odolnost vůči překážkám a tlaku okolí.	• Určitá uzavřenost týmu vůči vnějším vlivům.
• Vyspělejší komunikační dovednosti v rámci týmu, větší otevřenost.	• Průběžně přicházející členové se hůře začleňují.
• Nižší míra tolerance k ostatním mimo tým.	• Náročnost při spolupráci s jiným týmem.

Zdroj: Kolajová (2006)

Jak již bylo zmíněno, aby byl tým efektivní, je pro něj důležitá spolupráce, důvěra a soudržnost. Na jednotlivé podmínky efektivního přístupu se nyní podíváme podrobněji.

Spolupráce Kolajová (2006)
Znamená systematickou integraci úsilí jedinců při dosahování společného cíle. Jedná se o spojení dvou faktorů:

- ***Součinnosti-*** *členové týmu současně pracují na společném úkolu či jeho části a sdílejí odpovědnost za výsledek.*
- ***Koordinace-*** *spočívá ve společné odpovědnosti za úkol, který je plněn postupně, tzn. někteří členové vykonají první část úkolu, pak mohou pracovat další a ti opět předávají práci ostatním. Koordinace je z hlediska týmové efektivnosti náročnější, protože výpadek nebo chyba jednotlivce mohou ovlivnit, a to často velmi podstatně, celkový výsledek.*

Na spolupráci se podepisuje osobnost každého jedince. Každý má specifické názory, jiný pohled na svět, osobní zkušenosti a různá očekávání. Pro týmovou spolupráci je důležité pochopení a tolerování názorů a postojů ostatních.

Důvěra Kolajová (2006)
Vzniká uvolněním informací, poskytnutím prostoru pro týmové aktivity členů a umožněním vlastní kontroly práce. Členové týmu pak odpovídají recipročním chováním, které důvěru dále vyvolává a upevňuje.
Důvěra je vzájemná jistota o záměrech jednání a všeobecná tolerance. Vyžaduje od členů pochopit osobní možnosti kolegů, přiznat si chyby, sdílet informace, otevřený způsob partnerské komunikace apod.
Lze tedy konstatovat, že pro navození důvěry je důležitá otevřenost vůči ostatním a vzájemné poskytování podpory mezi jednotlivci.

Soudržnost Kolajová (2006)

Znamená překonávání individuálních rozdílů a motivů s pocitem společné identity. Ta je vyjádřena hloubkou prožívání „My" namísto „Já".

- *Instrumentální soudržnost znamená, že se jednotliví členové týmu navzájem potřebují, aby dosáhli společného cíle, k němuž by se jako jednotlivci těžce dopracovávali, případně by jej vůbec nebyli schopni splnit.*
- *Socio-emocionální soudržnost jsou příjemné pocity ve společnosti ostatních a uspokojení z účasti na činnosti týmu.*

Vysoce soudržné týmy jsou typické větší spokojeností členů, pracují efektivněji, jejich členové komunikují častěji a komunikace má pozitivní charakter.

Dá se tedy říci, že soudržnost (kohese) reprezentuje sílu vazeb mezi jednotlivými členy. Pokud jsou tyto vazby silné, jednotlivci se cítí být součástí celku. Vysoká míra kohese přispívá k lepším výkonům, protože jednotlivci záleží na výsledku týmu.

Efektivnosti týmu se také věnuje studie Susskinda (2011), která zkoumá vliv řídících členů a jednotlivých členů na výkonnost týmu jako celku. Z této studie vyplívá, že nedostatek řídící aktivity manažerů se neprojeví na výkonu jednotlivců, ale významně a negativně ovlivní výkonnost celku.

3.2 Teambuilding

3.2.1 Pojem teambuilding

Teambuilding ve svém původním významu se zabývá budováním týmu. Zaměřuje se na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozborem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu. Zahrádková (2005)

Teambuilding je proces určování metod a vzorců vzájemného ovlivňování členů v rámci pracovní skupiny. Hlavním cílem je zlepšit celkový výkon organizace prostřednictvím zlepšení výkonnosti jednotlivých skupin. Pozornost se zaměřuje na pracovní postupy a mezilidské vztahy, zvláště na úlohu lídra ve vztahu k ostatním členům skupiny. Cejthamr (2010)

Zjednodušeně můžeme říci, že se jedná o vědomou a cílenou práci s týmem tak, aby byl schopen dobře využívat jedinečnost každého svého člena.

Vivette Payne (2001) uvádí:
Původně byl teambuilding navržen ke zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce. Protože koncept teambuildingu byl odvozený ze skupinové dynamiky, sociální psychologie a T-skupin (tj. nácviku citlivosti, který pomůže jednotlivci posílit vlastní sebevědomí a stát se tak citlivější k jiným), byl kladen důraz na budování vztahu, harmonii a soudržnost skupiny. S tím, jak získal teambuilding větší popularitu v obchodních organizacích, pozornost se rozšířila i na snahu o realizaci výsledků, splnění cílů a dosažení úkolů. Dnes se teambuilding obvykle zabývá oběma aspekty výkonu: jak týmy vykonávají svoji práci a jak spolu členové týmu vycházejí.

Dnes se s teambuildingem můžeme setkat jak na úrovni firemní, kdy slouží hlavně k zefektivnění spolupráce mezi zaměstnanci a v konečném důsledku k dosahování vyšších zisků, tak například i u škol kde, má teambuilding za úkol „prolomit ledy“ mezi novými spolužáky a přispět tak k bezproblémovému chodu třídy.

Teambuildingová společnost Frash Tracks ve Velké Británii spatřuje cíl teambuildingu především ve zlepšení produktivity a motivace. Tým se setká mimo pracovní prostředí, prolomí se politické a osobní bariéry a zároveň u toho může být zábava. Výhody teambuildingových programů jsou natolik zřejmé, že velké množství organizací začlenilo teambuildingové strategie do standardního vzdělávacího kurikula.
(zdroj: http://www.innovativeteambuilding.co.uk, 2012)

Teambuilding můžeme tedy chápat jako formu zážitkového vzdělávání, tedy učení z důsledků vlastního jednání, hledání netradičních řešení a společné překonávání úkolů a výzev. Jedná se o soubor různých aktivit, které často probíhají v netradičním prostředí, nebo v přírodě. Aktivity jsou vybírány a prováděny tak, aby zvýšily týmový výkon a spolupráci mezi účastníky (například zaměstnanci firmy). Teambuilding je ideální nástroj pro poznávání týmových rolí, zlepšení komunikace a vztahů mezi jednotlivci a pro zefektivnění celého pracovního procesu.

3.2.2 Skupinová dynamika

Skupinová dynamika je reakcí lidí na vývoj vztahů ve skupině. Pokud vnímáte jednotlivé fáze vývoje, můžete pochopit potřeby týmu i jednotlivců v těchto obdobích a pomoci sobě i skupině ve zdravém vývoji a v produktivitě. Dynamika je slovo vyjadřující, že se něco děje a mění. Stejné je to s týmem. Dovolme mu se zdravě vyvíjet a budeme překvapeni jeho výsledkem a atmosférou. Když vývoj týmu blokujeme, zvyšuje se fluktuace, lidé nevyužívají svůj potenciál. V takovém případě může být efektivnější spíše individuální práce, než trápení se spoluprací. V každé fázi znamená vývoj něco jiného. Bez dobře zvládnuté dynamiky nelze dosáhnout synergie týmu. Zahrádková (2005)

Skupinová dynamika propojuje oblast výzkumu, teorie i praxe. Chceme-li porozumět tomu, co se v naší skupině děje, proč dlouho nemůžeme dojít k rozhodnutí, proč jsou její členové na sebe rozzlobení, proč nemáme výsledky… můžeme najít odpovědi ve výzkumně teoretických pracích z tohoto oboru. Johnson a Johnson (2006)

Pod pojmem skupinová dynamika si tedy můžeme představit souhrn veškerého dění ve skupině. Jedná se tedy o interakci mezi jednotlivcem a skupinou. Jednání jednotlivce je ovlivněno skupinovým jednáním ostatních a naopak. Skupinová dynamika je také vnímána jako oblast společenských věd zkoumající vlastnosti, vývoj a fungování skupin, vztahy členů skupiny i vztahy skupiny k jiným skupinám.

3.2.3 Fáze skupinové dynamiky

Jak jsme si již zmínili, skupinová dynamika zahrnuje akce a reakce skupiny na nejrůznější podněty, ať externího nebo interního charakteru. Jelikož je pojem skupinová dynamika dosti rozsáhlý, podíváme se na něj z hlediska vývoje týmu. K tomu nám pomůže následující rozdělení.

Zahrádková (2005) uvádí **šest fází** skupinové dynamiky, které na sebe navazují:

- Vznik (starting)
- Formování (forming)
- Krize (storming)
- Stabilizace (norming)
- Produktivita (performing)
- Uzavírání (closing) nebo Oživení (refresh)

Jednotlivé fáze skupinové dynamiky jsou podrobně rozebrány v tabulkách 3 až 9.

1. **Fáze skupinové dynamiky: Vznik (starting)**

Tabulka 3: 1. Fáze skupinové dynamiky: Vznik

Procesy	• *Výběr vedoucího, výběr členů týmu* • *Příchod členů do skupiny* • *Definice formálních rolí* • *Stanovení formálních pravidel* • *Zasazení do kontextu ve firmě*
Principy pod povrchem	• *Sebeprosazování se do týmu* • *Aktivní nebo pasivní přístup k výběru* • *Budu vybrán, nebo ne, je někdy chápáno jako jsem dobrý, nebo ne*
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	• *Vysvětlení pozic lidí a cílů týmu* • *Spravedlivý výběr* • *Otevřená komunikace s novými členy týmu* • *Úvodní zahájení vedoucím týmu* • *Zájem vedoucího o jednotlivé členy týmu* • *Podpora pocitu sounáležitosti*
Konzervace- pokud skupina ustrne ve fázi vzniku	• *Nikdy nevznikne tým* • *Nezačne se pracovat* • *V organizační struktuře je cosi jako tým kdesi evidováno*
Co působí destruktivně	• *Neprůhledný výběr do týmu* • *Manipulace při výběru* • *Vytváření mylných očekávání* • *Nejasné definování kompetencí a cíle*

Zahrádková (2005)

Vznik je počáteční fází. Dochází především k výběru členů týmu, stanovení formálních rolí a pravidel a k umístění týmu v rámci struktury podniku. Je důležité, aby vedoucí týmu budoval v nových členech pocit sounáležitosti již od začátku, ti se pak cítí být součástí týmu a mají na jeho vývoji vlastní zájem. Veškeré kroky v této fázi je důležité odvíjet od cílů, pro jejichž dosažení tým vznikl.

2. Fáze skupinové dynamiky: Orientace (forming)

Tabulka 4: 2. Fáze skupinové dynamiky: Orientace

Procesy	• *Seznamování jednotlivých členů týmu* • *Vyjasňování neformálních rolí a pozic* • *Začátek práce*
Principy pod povrchem	• *Jednotlivci- lidé jsou ve skupině nejdříve sami a postupně se sbližují* • *Závislost- členové týmu si uvědomují vzájemnou závislost* • *Uvnitř- mimo- jedním z témat je také, kdo k nám patří a kdo ne* • *Rovnost- oficiálně jsou všichni rovni* • *Vyjasňování hranic- postupně si členové týmu vyjasňují, kdo co chce a jak spolu jednat* • *Neformální stanovení hierarchie- neformálně si určují své vůdce, orientují se ve vzájemném postavení*
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	• *Podpora vzájemného seznámení lidí, např. zážitková seznamovací akce* • *Vytváření společných pravidel a zážitků* • *Vzájemné setkávání* • *Vytváření určitých milníků* • *Různé typologie zaměřené na vzájemné pochopení odlišností* • *Podpora rovnocenné diskuse, zjišťování názorů členů, vyjasňování cílů* • *Individuální plán rozvoje členů týmu* • *Práce s motivací*
Konzervace- pokud skupina ustrne ve fázi orientace	• *Nevytváří se hlubší spolupracující vztahy* • *Mezi lidmi nepanuje důvěra* • *Stále se dává pozor, aby někdo někomu ,,našlápl na*

	kuří oko“ • *Hlídají se hranice mezi lidmi jako jedna z hlavních priorit- abychom se někoho nedotkli*
Co působí destruktivně	• *Preferování určitých lidí v informacích i přízni* • *Hluboké psychologické rozbory lidí* • *Přemíra kritiky* • *Násilné a umělé vyvolávání konfrontací* • *Šíření kuloárních a neověřených informací o členech týmu- vytváření černých ovcí* • *Hodnocení lidí místo argumentů*

Zahrádková (2005)

Ve fázi formování se jednotlivý členové skupiny poznávají na neformální úrovni. Začínají se budovat vztahy a dochází k vyjasňování neformálních rolí a pozic. Lidé se učí vzájemné komunikaci a jednání. V této fázi je zapotřebí aby vedoucí navedl ostatní správným směrem a podporoval rozvoj jednotlivých členů. Vztahy jsou křehké, je tedy nutné dávat pozor na nepřiměřenou kritiku a šíření informací, které nejsou ověřené a mohly by někoho poškodit. K lepším vztahům přispívají seznamovací akce mimo firemní prostředí. Každý tak dá ostatním nahlédnout do svého soukromí, což přispívá k pochopení na pracovišti.

3. Fáze skupinové dynamiky: Krize (storming)

Tabulka 5: 3. Fáze skupinové dynamiky: Krize

Procesy	• *Vyjadřování rozdílných názorů* • *Střety různých názorů, pracovních stylů a úhlů pohledu*
Principy pod povrchem	• *Koalice, subskupiny* • *Counter závislost (závislost na někom, proti komu se sice bouříme, ale jsme na něm závislí)* • *Řešení hierarchie ve skupině, kdo je výš a kdo níž* • *Vyjasňování moci a neformální hierarchie* • *Střety názorů* • *Překračování osobních hranic* • *Práce s nesouhlasem- jak ho vyjadřovat, jak ho akceptovat*

Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	• *Práce na konstruktivním řešení konfliktů* • *Nesouhlas, střet a konflikt jsou v pořádku, pokud z nich vytěžíme konstruktivní závěr* • *Myslet na společný cíl* • *Otevřít pocit nespokojenosti a nesouhlasu a podpořit lidi ve vyjadřování vlastního názoru otevřeně* • *Konstruktivní zpracování chyb* • *Práce s osobním rozvojem- objevování slepých skvrn* • *Připomínání přínosů jednotlivých členů a úspěchů týmu* • *Diagnostika typů osobnosti a přístupů členů týmu*
Konzervace- pokud skupina ustrne v krizi	• *Rezignuje na spolupráci* • *Nepodává výkon ani nemá výsledky* • *Stále se motá ve střetech* • *Utápí se v kritice a hledání chyb* • *Nebezpečí zákopové války* • *Nebezpečí hledání viníka a velmi silného skupinového myšlení, hrana černé ovce* • *Přechod na direktivní vedení a despocii*
Co působí destruktivně	• *Umlčovat jiné názory* • *Brát si věci osobně* • *Zapomenout na úspěchy a dobré stránky v nás* • *Skupinové myšlení v kombinaci s černou ovcí* • *Argument: Ať mi nikdo neříká, že nemůže vyjádřit svůj názor* • *Změna priorit- co je důvodem mé akce- dosažení cíle, kritizovat někoho a vyjádřit moc, nebo vyvolat konflikt?* • *Zde je otázka ega a mezilidských bojů*

Zahrádková (2005)

V této fázi dochází ke střetu zájmů a názorů mezi jednotlivými členy. Každý má nějaký úhel pohledu na problematiku, o kterém je přesvědčen, že je správný a nehodlá se ho vzdát. Tým se může začít trhat na skupinky zastávající různé postoje.

Pro překonání krize je důležité o problémech mluvit otevřeně a bez předsudků, připomínat společné cíle a úspěchy a problémy řešit konstruktivně bez emocí a snažit se z nich vytěžit závěr který nám pomůže vyhnout se sporům v budoucnosti.

4. Fáze skupinové dynamiky: Stabilizace (norming)

Tabulka 6: 4. Fáze skupinové dynamiky: Stabilizace

Procesy	• *Stanovování pravidel procesu* • *Uplatňování dobrých řešení* • *Stanovení a dodržování neformálních rolí* • *Stabilizace kultury skupiny* • *Stanovení základních pravidel a omezení* • *Uklidnění situace- různé názory jsou pořád, ale víme a máme vyzkoušené, co s nimi a jak řešit náročné situace; teprve teď se známe ze světlé i tmavé stránky* • *Jak nejlépe využít to, co máme, zaměření na efektivitu* • *Co potřebujeme, abychom fungovali dobře*
Principy pod povrchem	• *Vzájemná závislost- pokud spolupracujeme, jsme závislí na ostatních, tato závislost je na partnerské úrovni- já potřebuji tebe, ty potřebuješ mě a dohromady to zvládneme* • *Blízko- daleko-jak daleko chceme mít které lidi, tedy již ne hierarchie, ale vyjasňování rovnocenných pozic* • *Akceptace členů týmu v jejich různosti* • *Podpora určitých přístupů a pravidel* • *Utvrzení skupinové kultury, nepsaných i formálních pravidel*
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	• *Podporovat co nejvyšší konsenzus při stanovování pravidel* • *Zohlednit připomínky* • *Pamatovat na všechny členy týmu* • *Podpořit proces dohody o pravidlech a jejich dodržování- kontrolní systémy, plány, harmonogramy,*

	time management
Konzervace- pokud skupina ustrne ve stabilizaci	• *Potřeba pravidel na vše, priority se přenášejí na stanovování norem, standardizaci všeho* • *Odhlédnutí od lidského faktoru* • *Brání v tvořivosti, formalizace procesu i výkonu* • *Snaha o to, že všichni musí reagovat stejně a všichni musí být stejní*
Co působí destruktivně	• *Trvání na improvizaci nebo postoj, musíme vytvořit pravidlo na každou potenciální situaci, která může nastat* • *Nedostatek rozhodovací energie* • *Neochota stanovit a rozhodnout pravidla* • *Příliš liberální vedení ve stylu „tak to někdo rozhodněte“* • *Mýtus o rovnosti, mýtus o nevedení* • *Normování lidí místo procesů*

Zahrádková (2005)

V této fázi již víme jak spory a problémy eliminovat a i když občas ke sporům dochází, tak známe postupy jak je efektivně vyřešit. Situace ve skupině je tedy stabilizovaná. Jsou již pevně stanovená pravidla a omezení, která všichni respektují a řídí se podle nich. Pro správné nastavení pravidel je nutné naslouchat připomínkám a žádostem ostatních a stanovit pravidla tak, aby byla přijatelná pro všechny. Je nutné vyhnout se příliš liberálnímu vedení, které by mohlo zapříčinit další krizi.

5. Fáze skupinové dynamiky: Produktivní fáze (performing)

Tabulka 7: 5. Fáze skupinové dynamiky: Produktivní fáze

Procesy	• *Víme, kdy a proč fungujeme dobře* • *Práce na projektu* • *Maximální zaměření na cíl* • *Práce dobře namazaného stroje* • *Maximální využití silných stránek jednotlivců pro práci týmu a dosažení cíle* • *Využívaní různých úhlů pohledu a různých názorů v týmu*

Principy pod povrchem	• *Rovnocennost* • *Pevný celek* • *Využití potenciálu skupiny i jednotlivce*
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	• *Jasně stanovené cíle a úkoly, nebát se změny, zpětná vazba, kontrolní body, otevřenost, průběžná hodnocení, time management* • *Rozvoj individuálních schopností a dovedností* • *Vzájemná podpora v rozvoji* • *Naplňování úkolů a cíle skupiny i jednotlivců* • *Rovnováha pracovního a osobního života* • *Osobní rozvoj jednotlivců i týmu, práce s motivací* • *Zdravá fluktuace* • *Odměna skupiny* • *Možnost změny práce, podpora tvořivosti*
Konzervace- pokud skupina ustrne v produktivní fázi	• *Vyčerpání úkolu a ztráta smyslu existence týmu* • *Vyhoření* • *Změna na sociální klub* • *Změna cíle na udržování stavu* • *Ponorková nemoc* • *Skupinová představa o dokonalosti týmu* • *Neochota spolupráce s jinými skupinami* • *Když skupina nemá časově omezený projekt, může se vyčerpat dlouhodobostí své práce a stereotypem*
Co působí destruktivně	• *Stálé měnění cíle a tím znehodnocování práce týmu* • *Nekonečné rozhodování na jiných místech* • *Workoholismus- tedy lidé nevědí, kdy přestat a jít domů* • *Zaplňování času týmu nesmyslnými úkoly- aby měli co dělat* • *Závist- jsou moc dobří, musíme ten tým změnit* • *Ustrnutí v postupech a ztráta tvořivosti a invence*

Zahrádková (2005)

Tým je již zaběhnutý a dobře funguje. Nevedou se spory a všichni se soustředí na pracovní výkon a dosahování společného cíle. Respektování a naslouchání názorů ostatních a vzájemná podpora vedou k synergickému efektu. Známe své silné stránky a dokážeme je efektivně využít. Dochází k rozvoji týmu i osobnímu rozvoji jednotlivců. Skupinu motivují výsledky a odměna za tyto výsledky, kterých dosahuje. Je důležité, aby tým v této fázi takzvaně ,,neusnul na vavřínech".

6. Fáze skupinové dynamiky: Uzavírání (closing)

Tabulka 8: 6. Fáze skupinové dynamiky: Uzavíraní

Procesy	• *Dokončení projektu* • *Hodnocení, závěry, odměny, oslava* • *Loučení členů týmu, zakončení spolupráce* • *Ukončování procesů* • *Orientace mimo tento tým*
Principy pod povrchem	• *Rozvolňování vztahů* • *Opuštění smečky* • *Potěšení z úlovku, oslava* • *Přemýšlení co dál*
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	• *Uvědomit si konec* • *Vyhodnocovací procesy* • *Přeorientování se na další cíle a projekty*
Konzervace- pokud skupina ustrne ve fázi uzavírání	• *Neochota dokončit projekt* • *Neprožití oslavy- nedostaví se pocit uspokojení a dobře vykonané práce* • *Nekonečná oslava ,,už nikdy nebudeme muset pracovat, už jsme šampioni, teď se budeme pořád bavit"*
Co působí destruktivně	• *Nerovnocenné hodnocení* • *Přeskočení této fáze, pouze kritika, a ne pochvala* • *Rovnovážné hodnocení kladů i neúspěchů (v této chvíli jsou důležité úspěchy a poučení, nikoli kritika)* • *Nekonečné rozbory úspěchů a neúspěchů*

	• *Čekání na potvrzení konce od druhé strany (zadavatel, nadřízení), které nepřichází- syndrom nezavěšeného telefonu*

Zahrádková (2005)

Fáze, která zakončuje působení týmu. Bylo dosaženo cílů a účelu, za kterým tým vznikl. Vyhodnocují se výsledky, formulují se závěry, rozděluje se získaná odměna a probíhá slavnostní zakončení. Již by neměla probíhat kritika toho, co se nezvládlo, ale vyzvednout celkové úspěchy, kterých bylo dosaženo. Odměna i úspěchy by měly být rozdělovány podle zásluh a spravedlivě, aby nedocházelo ke konfliktům.

7. Fáze skupinové dynamiky: Oživení (refresh)

Tabulka 9: 7. Fáze skupinové dynamiky: Oživení

Procesy	• *Udržení produktivity skupiny* • *Obměny skupiny* • *Zlepšování, inovace i prohloubení stereotypů* • *Řešení pracovních problémů, vylaďování vztahů* • *Změny v procesech*
Principy pod povrchem	• *Pokračující práce* • *Průběžné úspěchy a neúspěchy* • *Únava z dlouhého trvání některých problémů* • *Ponorková nemoc* • *Stereotypy*
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	• *Střídání odpočinku a intenzivní práce* • *Inovace a práce se stereotypy* • *Práce s motivací pracovníků při dlouhodobé práci*
Konzervace- pokud skupina ustrne ve fázi udržení	• *Demotivace* • *Ztráta energie a chuti ke změnám a k rozvoji*

	• *Ztráta pracovního náboje a pocitu výzvy*
Co působí destruktivně	• *Odmítání změn*

Zahrádková (2005)

Velmi důležitá fáze pro udržení výkonnosti skupiny. Jedná se o vystřízlivění z dosažených úspěchů a návrat k pracovnímu procesu. Může nastat obměna členů skupiny i změny v procesech, na které byli všichni zvyklí. Je zapotřebí překonat pracovní stereotypy, inovovat pracovní postupy a motivovat jednotlivce. Velké změny nemusí být akceptovány pozitivně.

3.2.4 Rychlost vývoje skupiny

Rychlost vývoje skupiny záleží na mnoha faktorech. Zahrádková (2005) uvádí následující:

- *Plánovaná doba trvání skupiny nebo týmu (dlouhodobější týmy mívají pomalejší dynamiku).*
- *Míra společných zážitků (čím více se pracovníci mezi sebou znají a mají společného, tím rychlejší je vývoj skupiny).*
- *Styl vedení (vedoucí může vývoj týmu podporovat, nebo brzdit stylem svého vedení).*
- *Závažnost práce týmu a míra stresu (čím více stresu a závažnější práce, tím rychleji přijde krizová část vývoje a tím je vývoj dynamičtější).*
- *Styl řešení konfliktů (otevřená komunikace o problémech a konstruktivní řešení napomáhají projít krizovou částí skupinové dynamiky rychleji).*
- *Složení týmu (temperamentní pracovníci, lidé s velkou mírou nezávislosti, konfliktní, nebo otevření lidé ovlivňují rychlost vývoje, nezvyšují však vždy jeho kvalitu).*
- *Zkušenost členů v týmové spolupráci (zkušenější pracovníci rychleji procházejí jednotlivými fázemi, protože již mají osvojené fungující přístupy, naopak negativní zkušenost z práce týmu může blokovat vývoj skupiny).*
- *Vztahy mezi členy před založením skupiny- konfliktní nebo přátelské vztahy (obojí urychlují nebo brzdí vývoj skupiny).*
- *Motivace lidí spolupracovat na společném cíli (spolupráce a vědomí společného cíle podporuje rychlý vývoj).*
- *Také ambice a osobní cíle jednotlivých členů týmu (příliš silné ambice a osobní cíle mohou dynamiku ovlivňovat negativním způsobem).*

Z výše uvedených faktorů lze stanovit obecné závěry. Menší týmy, které vznikají za účelem splnění krátkodobých cílů, mají rychlejší dynamiku, než velké týmy určené pro dlouhodobé fungování. Vývoj skupiny je rychlejší, pokud členové skupiny mají stejné zájmy, dobře se znají, vzájemně si důvěřují a jsou soudržné. Tým se vyvíjí rychleji, pokud má schopného vedoucího, který eliminuje konflikty ve skupině, o problémech mluví otevřeně, podporuje vzájemnou spolupráci, rozvoj jednotlivců a motivuje ostatní k dosahování společného cíle.

3.2.5 Přístupy k budování týmu

V odborné literatuře se můžeme setkat s různými přístupy k budování týmu. Hayes (2002) uvádí následující čtyři:

Interpersonální přístup- zaměřuje se na dosažení vysoké úrovně sociální a osobní vnímavosti mezi jednotlivými členy například tím, že pomáhá členům týmu naučit se naslouchat druhým nebo si lépe uvědomit dosavadní zkušenosti ostatních členů týmu. Myšlenka je taková: porozumíme-li lépe osobnosti druhého a naučíme-li se lépe mezi sebou komunikovat, pomůže nám to k lepší vzájemné spolupráci. Pomůže nám to vidět členy týmu jako „my" a ne jako seskupení jednotlivců, se kterými pracujeme.

Přístup zaměřený na definování rolí a norem- *Vychází z různých týmových rolí, které definují různé typy intervencí, jimiž se mohou jednotlivci podílet na fungování týmu. Pro některé konzultanty v oblasti managementu se toto chápání týmu stalo šablonou definující, jak se má tým budovat, a tak se hlavním úkolem budování týmu stala potřeba definovat role. Cílem bylo vyjasnit si, jaké role se od jednotlivců očekávají, co jsou normy skupiny jako celku a jak se mezi jednotlivé členy dělí odpovědnost. Tým si tak začíná uvědomovat sama sebe jako pracovní jednotku a je schopen dobře a efektivně fungovat, protože každý člen zná své místo, roli a odpovědnost.*

Hodnotový přístup- *Tentokrát však je kladen důraz na postoj členů týmu k tomu, co dělají, a hodnotám, které přijímají, a ne tolik na jednotlivé postavy, z nichž je tým utvořen, nebo na role, které hrají. Například West (1994) navrhl model budování týmu, ve kterém je nejdůležitějším faktorem sdílení hodnot a cílů členy týmu. Jedním ze základních rysů tohoto modelu je jasná formulace hlavních cílů vyjednaných a sdílených všemi, kdo se na jejich dosažení mají v týmu podílet.*

Jistota, že všichni v týmu vyznávají společné hodnoty a že týmové cíle tyto hodnoty odrážejí, má zajistit efektivní spolupráci členů týmu a jejich schopnost vnímat, jak vlastní činností přispívají ke splnění sdílených cílů týmu a reflektují sdílené hodnoty týmu.

Přístup zaměřený na úkol- *Klade důraz na týmový úkol jedinečnost, s níž může každý člen týmu přispět k jeho splnění. V tomto přístupu není kladen důraz tolik na to, jací lidé jsou, jako na to, jaké mají dovednosti a jak těmito dovednostmi přispívají k celku. Tento přístup proto nekompromisně trvá na výměně informací mezi jednotlivými členy týmu. Zdůrazňuje také realistickou analýzu týmového úkolu z hlediska zdrojů, dovedností a praktických kroků, které budou ke splnění úkolu potřeba.*

Většina ostatních metod budování týmu vychází z těchto čtyř přístupů. To, jak budou jednotlivé přístupy účinné, záleží především na: souvislosti, ve které je tým vytvářen, na charakteru lidí, kteří se na budování týmu podílejí a na povaze činností, které bude tým vykonávat. Přestože jsou jednotlivé přístupy rozdílné, jedno je pro všechny společné, a to, že vycházejí z psychologického mechanismu sociální identifikace. V praxi se většinou setkáváme s kombinací jednotlivých přístupů. Nás bude ve výzkumné části této práce zajímat především přístup na definování rolí a norem.

3.3 Paintball

3.3.1 Pojem paintball

Paintball je bezkontaktní adrenalinový sport, jehož hlavním účelem je vyřadit protihráče za pomoci zbraní, které střílejí želatinové kuličky ráže 1,73 cm. K vystřelení kuliček ze zbraně se používá stlačený vzduch nebo CO^2. Vnější obal kuličky je tvořen pevnou skořápkou na bázi celuloidu, který se mimo jiné používá při výrobě potahovaných pilulek. Vnitřní náplň kuličky obsahuje netoxické vodou rozpustné barvivo různých barevných odstínů. Vnější část kuličky se tak při zásahu roztříští a okolí zásahu je potřísněné barvivem. Hráč, který byl takto zasažen (označen), je vyřazen ze hry a neprodleně opouští herní pole do předem vyznačené zóny. Zbraní se postupem času vyvinula celá řada a v závislosti na konkrétním provedení mohou zasahovat cíle na 50 až 90 metrů. Úsťová rychlost (tedy rychlost kdy kulička opouští hlaveň) je standardně seřízena na 91 m/s, tj. 324 km/h. Některé zbraně (především pro závodní paintball) jsou upravovány i na rychlost vyšší. I z tohoto důvodu je nutné používat bezpečností vybavení a dodržovat jisté zásady.

Základní bezpečnostní prvek je ochranná maska, která hráčovi chrání celý obličej. Kolem hřišť bývají bezpečnostní sítě, nebo stěny a hra se odehrává pouze na hřišti. Při manipulaci se zbraněmi mimo herní pole jsou zbraně zajištěny proti samovolnému výstřelu a na hlavních je bezpečnostní obal.
Zásahy i na větší vzdálenost mohou být bolestivé, což na druhou stranu hráče motivuje k lepším výkonům a sledování herní situace. Nicméně se stává velmi zřídka, že by tento fakt někoho odradil.
Zdroj informací: Roza (2007)

Můžeme tedy konstatovat, že se jedná o kolektivní sport, v kterém je klíčová spolupráce, komunikace a rozdělení rolí mezi jednotlivými hráči. Paintball klade na hráče nároky na schopnost rychlého rozhodování v krizových situacích a rozvíjí týmovou spolupráci. Aby byli hráči nuceni spolupracovat a jednat jako tým, odvíjí se hra podle nejrůznějších scénářů. Tyto scénáře určují cíl hry, vymezují hráčům různé role a směřují hráče k vytváření strategií pro překonání protihráče.

3.3.2 Historie

Historie paintballu se datuje již od roku 1980. Za zakladatele paintballu jsou považováni spisovatel a lovec v jedné osobě Charles Gains a makléř Hayes Noel. Vedli mezi sebou rozsáhlé debaty o lidském instinktu přežití. Při listování v zemědělském týdeníku objevili značkovač, který se používal pro označení stromů pro kácení. Tento značkovač vystřeloval barevné kuličky, které se po nárazu do stromu roztříštili a zanechali barevnou skvrnu. Zjistili, že značkovač nemá takovou sílu, aby ublížil dospělému člověku a rozhodli se, že ho použijí pro objasnění svých teorií o lidském instinktu přežití. Zorganizovali pokus, kterého se účastnilo 8 dalších mužů, a přesunuli se do rozsáhlého lesa nedaleko Hampshiru. Každý zúčastnění měl značkovač, ochranné brýle a mapu lesa. V lese byly umístěny vlajky, které museli posbírat a přinést zpět do původního bodu, aniž by byli zasaženi protihráčem. Kdo byl zasažen, musel se vrátit do původního bodu a skončil.
Zdroj informací: Roza (2007)

Od těchto prvopočátků se paintball vyvinul do formy, jakou známe dnes. V dnešní době je paintball považován za kolektivní adrenalinový sport, který může mít podobu volnočasové aktivity, teambuildingového programu, ale i formu sportu, který se provozuje na závodní úrovni.

Paintball využívají malé i velké firmy, korporace, školy, zájmové sdružení, ale i menší skupinky kamarádů a známých. Díky mediální podpoře a rostoucí oblibě se tento sport řadí k nejrychleji se rozvíjejícím adrenalinovým sportům vůbec.

3.3.3 Herní scénáře

Herní scénáře vymezují pravidla pro jednotlivé paintballové hry a odvíjí se od nich průběh celého programu. Vytvářejí situace, na které musí účastníci reagovat a v kterých se vyskytují. Tyto situace nutí jednotlivce především k odlišování osobní specializace a zároveň kladou nároky na vzájemnou komunikaci, spolupráci a důvěru. Účastníci mají možnost ujmout se vedení a vyzkoušet si svoje vůdčí schopnosti, čímž také přebírají odpovědnost za řízení týmu. Jednotlivé scénáře jsou zaměřeny na rozvoj různých schopností a dovedností.

Scénářů je celá řada, uvedeme si pouze několik nejčastěji používaných, které uvádí ve své knize Braun (2007).

Zajetí vlajky

Týmy se snaží získat vlajku protihráče a donést ji na základnu

Počet týmů: 2

Vybavení: Dvě základny a dvě vlajky různé barvy zavěšené na viditelném místě na základnách.

Časový limit: 30 minut nebo bez časového limitu

Pravidla: Všichni hráči začínají hru na své vlajkové základně a nesmějí ji opustit dříve, než začne samotná hra. Zasažený hráč je vyřazen ze hry. Pokud je hráč zasažen ve chvíli, kdy nese vlajku, musí ji pustit na zem tam, kde byl zasažen nebo ji pověsit na nejbližší objekt (ne na hráče). Vyřazený hráč nesmí slovy ani gesty naznačovat žádné úmysly či pozici protihráčů (nepřátelského týmu). Nesená vlajka musí být stále viditelná a měla by být držena v ruce, zavázaná na ruce nebo kolem krku. Hráč nesoucí vlajku nesmí vlajku skrývat. Nesmí vlajku házet.

Vítězství: Získání nepřátelské vlajky a její doručení na mateřskou základnu.

Scénář zaměřený na: odlišování osobní specializace, komunikaci, koordinaci, týmovou spolupráci a strategii.

Predátor

Hráči se pohybují po hřišti a získávají trofeje od ostatních.

Počet týmů: hraje se individuálně

Vybavení: každý hráč má tři pásky - trofeje na jedné ruce. Využívá se celé hřiště. Zvukový signál bude znít každých 5 minut.

Pravidla: Zasažený hráč si lehne na zem, zůstane bez pohybu a tiše až do zaznění dalšího zvukového signálu. Další hráč, nemusí to být ten, kdo ho zasáhl, má čas do zaznění zvukového signálu na zabavení pásky -trofeje. Může být vzatá pouze jedna trofej. Po zaznění zvukového signálu je hráč opět ve hře. Hráči mohou být zasaženi při sbírání trofejí a další hráč si může vzít trofeje od obou. Po odebrání všech trofejí je hráč ven ze hry. Trofeje musí být zavázány na ruce. Všichni hráči musí začínat hru na své základně a nesmí ji opustit dříve, než se nezačne hra. Vyřazený hráč nesmí slovy ani gesty naznačovat žádné úmysly či pozici protihráčů.

Vítězství: Hráč s největším počtem trofejí vyhrává.

Scénář zaměřený na: osobní rozvoj, zjištění výkonnosti jednotlivých hráčů, individuální strategii.

Zastřel velitele

Týmy se snaží vyřadit kapitána ze soupeřova týmu.

Počet týmů: 2

Vybavení: Dvě základny. Jeden člen týmu je označen jako kapitán.

Varianty: Kapitán je přivázán 6m lanem k nepohyblivému objektu (např. strom). Kapitán není přivázaný avšak jeho zbraň ano. Dalším zpestřením může být limit 20kuliček pro všechny hráče kromě kapitána.

Časový limit: 30 minut

Pravidla: Kapitán se nemůže odvázat. Všichni hráči začínají hru na své vlajkové základně a nesmějí ji opustit dříve, než se začne samotná hra. Zasažený hráč je vyřazen ze hry. Vyřazený hráč nesmí slovy ani gesty naznačovat žádné úmysly či pozici protihráčů (nepřátelského týmu). Ve variantě s uvázanou zbraní, kapitán může opustit svou zbraň, nesmí však použít žádnou jinou. Ve variantě s omezeným střelivem, si nesmějí hráči vypomáhat svými paintballovými kuličkami.

Vítězství: Vyřazení kapitána protihráčů ze hry.

Scénář zaměřený na: odlišování osobní specializace, komunikaci, koordinaci, týmovou spolupráci a určení vedoucího.

Záchrana rukojmí

Jeden tým musí vzít druhému týmu rukojmí a vrátit ho zpět bez zranění.
Počet týmů: 2- teroristé a zachránci
Vybavení: Teroristé si vyberou jednoho ze zachránců, který bude dělat rukojmí. Jsou označeny dvě místa na držení rukojmí. Poloha jednoho místa je prozrazena zachráncům. Teroristé nevědí které. Určete místo, kde zachránci musí dopravit rukojmí a tak vyhrát hru. Toto místo se bude jmenovat útočiště a teroristé budou vědět, kde se nachází.
Časový limit: doporučený časový limit je 30 min.
Pravidla: Teroristé mají 5 minut na to, aby odvlekli rukojmí na jedno ze dvou míst k tomu určených. Hra začíná zazněním zvukového signálu. Teroristé nemohou přemístit rukojmí z vyznačené oblasti. Rukojmí se nemůže pokusit o útěk. Pokud je rukojmí zasažen, tým, který ho má v držení ho ztrácí. Rukojmí musí doprovázet minimálně jeden zachránce, když se vrací do útočiště. Pokud rukojmí zůstane z jakéhokoliv důvodu sám, musí zůstat na místě do příchodu dalších zachránců. Může volat o pomoc. Zasažený hráč je vyřazen ze hry. Vyřazený hráč nesmí slovy ani gesty naznačovat žádné úmysly či pozici protihráčů (nepřátelského týmu).
Vítězství: Teroristé - zastavení zachránců a zabránit dosažení útočiště. Zachránci - zachránit rukojmí a dovést ho do útočiště.
Scénář zaměřený na: odlišování osobní specializace, komunikaci, koordinaci, týmovou spolupráci, strategii a rychlé rozhodování.

3.4 Dimenze národní kultury podle Geerta Hofstedeho

Jak uvádí Lukášová (2010) *Holanďan Geert Hofstede je bezesporu nejznámějším badatelem zabývajícím se studiem národní kultury v kontextu managementu. Proslavil se svým rozsáhlým výzkumem národních kultur, prováděným v 70. letech minulého století u zaměstnanců firmy IBM. Výzkum byl původně realizován na vzorku 116 000 zaměstnanců pracujících v pobočkách IBM ve čtyřiceti zemích světa. Později byl zopakován a rozšířen na padesát států a tři vícenárodnostní regiony.*

Dotazník, který byl ve výzkumu použit, byl zaměřen na zjišťování názorů na různé aspekty pracovního života a výzkum preferovaných hodnot. Získaná data byla zpracována formou faktorové analýzy a na základě výsledků byly formulovány čtyři dimenze národní kultury:

- *velké rozpětí moci versus malé rozpětí moci*
- *individualismus versus kolektivismus*
- *maskulinita versus feminita*
- *vysoká míra vyhýbání se nejistotě versus nízká míra vyhýbání se nejistotě*

Pátá dimenze byla přidána roku 1991 na základě výzkumu Michaela Bonda, který provedl mezinárodní studii mezi studenty průzkumným nástrojem, který byl vyvinut společně s čínskými zaměstnanci a manažery. Tato dimenze byla aplikována ve 23 zemích, je založena na konfuciánském dynamismu a jedná se o dlouhodobou orientaci (Long-Term Orientation- LTO). V roce 2010 výzkum Michaela Minkova dokázal rozšířit počet zemí pro tuto dimenzi na 93, s použitím hodnot světových výzkumů z reprezentativních vzorků národních populací. *(zdroj: http://www.geert-hofstede.com, 2012)*

- krátkodobá versus dlouhodobá orientace

Dále Lukášová (2010) uvádí, že *autoři, kteří připravovali původní dotazník, pocházeli z více zemí, jednalo se však výhradně o země západní (Holanďané, Britové, Francouzi, Norové, Američané). S ohledem na tuto skutečnost autoři předpokládali možnost, že identifikované dimenze odpovídají pouze západním kulturám, zatímco pro východoasijské země mohou být irelevantní.*
Za účelem odstranění tohoto problému vytvořil Kanaďan Michael Bond za pomoci řady čínských a taiwanských spolupracovníků ekvivalentní hodnotový dotazník vycházející z podmínek východoasijských zemí. Dvacet z těchto třiadvaceti zemí se účastnilo rovněž výzkumu IBM, takže výsledky získané oběma metodami bylo možné porovnat.

Srovnání ukázalo, že na základě výsledků dotazníku CVS byly extrahovány tři faktory mající podobný obsah jako ve výzkumech IBM extrahované dimenze rozpětí moci, individualismus/ kolektivismus a maskulinita/ feminita. Z faktorů získaných ve výzkumu IBM chyběl ve výsledcích CVS faktor vyhýbaní se nejistotě, charakteristický především pro západní kultury.

Objevil se ovšem jiný bipolární faktor, který autoři nazvali dlouhodobá-krátkodobá orientace. Jeho obsah tak představuje pátou dimenzi, kterou autoři k původní sadě čtyř dimenzí doplnili. Relevantní je pro všechny kultury, význam je jí však přikládán především v kulturách východních.

3.4.1 Rozpětí moci (power distance- PDI)

Hofstede (1991) definuje rozpětí moci jako *rozsah, ve kterém méně mocní (tj. hierarchicky níže postavení) členové institucí a organizací v zemi očekávají a akceptují, že moc bude rozdělena nerovně.*

Lukášová (2010) uvádí, že *v zemích s **velkým rozpětím moci** se považuje za samozřejmé, že nadřízení a podřízení si nejsou rovni. Tato skutečnost je očekávána oběma stranami a vnímána jako žádoucí. Důsledkem tohoto předpokladu je tendence ke značné centralizaci moci. Nadřízení mají určitá privilegia a jejich pozice je spojena se statkovými symboly (kvalitní auto, rezervované parkovací místo apod.), které přispívají k jejich autoritě. Značné jsou také platové rozdíly mezi nejvyšší a nejnižší hierarchickou úrovní v organizaci. Za samozřejmé se považuje, že kontakty jsou iniciovány pouze nadřízenými. Podřízení očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat. Ideálním vedoucím je v jejich očích benevolentní autokrat nebo ,,dobrý otec". Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou v organizacích tohoto typu často výrazně syceny emocemi, a to kladnými i zápornými. Starší vedoucí jsou více respektováni než mladí.*

*V zemích s **malým rozpětím moci** se nadřízení a podřízení považují za sobě rovné. Hierarchická struktura organizace zde znamená pouze nerovnost rolí zavedenou z důvodu výhodnosti. Role jsou přitom chápány jako něco, co může být lehce změněno (,,kdo je mým podřízeným, může být zítra mým vedoucím"). Organizace bývají decentralizované, organizační struktury ploché a platové rozdíly mezi nejnižší nejvyšší úrovní relativně malé. Privilegia nadřízených jsou v kulturách s rozpětím moci odsuzována- všichni užívají stejná auta, stejná parkoviště, stejnou jídelnu. Podřízení očekávají, že nadřízení pro ně budou dosažitelní a že rozhodnutí, která se budou týkat jejich práce, s nimi budou předem konzultována. Akceptují ovšem, že vedoucí je tím, kdo má právo konečného rozhodnutí. Ideálním vedoucím je pro ně schopný (a proto respektovaný) demokrat. Mladší vedoucí jsou obecně více uznáváni než starší.*

3.4.2 Individualismus/ kolektivismus (individualism versus collectivism- IDV)

Podle Hofstedeho (1991) *je individualismus charakteristický pro ty země, kde vztahy mezi jednotlivci jsou volné: očekává se, že každý se bude starat především o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus jako opak individualismu je vlastní těm společenstvím, kde lidé jsou od narození integrováni do silných a soudržných skupin, poskytujících jednotlivci ochranu jako protihodnotu za loajalitu.*

Jak nám prezentuje Lukášová (2010) *v organizacích existujících v rámci* ***individualistických*** *národních kultur se předpokládá, že pracovníci se budou chovat jako jednotlivci řídící se svými individuálními potřebami a ekonomickými zájmy. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je primárně vnímán jako oboustranně výhodná obchodní transakce. Předpokládá se, že přijímání a propouštění pracovníků se bude řídit určitými pravidly a že hlavním kritériem budou schopnosti a dovednosti pracovníků. Špatný výkon zaměstnance může být důvodem jeho propuštění a na druhé straně finančně výhodnější nabídka jiného zaměstnavatele je legitimním a obecně akceptovaným důvodem k ukončení pracovního vztahu ze strany zaměstnance. Vedení lidí znamená především vedení jednotlivců a motivační systém je vztahován k individuálním výkonům. Úkoly a jejich plnění mají přednost před osobními vztahy.*

V ***kolektivistických*** *kulturách zaměstnavatel nepřijímá pouze jednotlivce, ale především osobu, která bude patřit ke skupině. Od zaměstnance se očekává, že bude vždy jednat v zájmu skupiny, a to i v případě, že zájem skupiny není v souladu s jeho osobními zájmy. Příslušnost ke skupině je zdrojem identity jednotlivce a vztah zaměstnavatele a zaměstnance má silné morální aspekty- podobá se rodinnému vztahu se vzájemnými závazky ochrany a loajality. Management je v kolektivistických kulturách především managementem skupin, a to včetně způsobů odměňování. Harmonie vztahů je preferována před plněním úkolů. O výkonech se otevřeně nediskutuje, neboť by to mohlo znamenat ztrátu harmonie a vznik konfliktu. Zpětná vazba týkající se výkonu tak může být poskytována pouze nepřímo.*

3.4.3 Maskulinita/ feminita (maskulinity versus feminity- MAS)

Podle Hofstedeho (1991) *je maskulinní strana společnosti charakteristická snahou o dosahování moci, hrdinstvím, sebevědomím a materiálním oceňováním za úspěch. Celá společnost je pak více konkurenceschopná. Feminita představuje upřednostňování spolupráce, skromnosti, péče o slabé a o kvalitu života. Společnost je pak orientována na shodu.*

Lukášová (2010) uvádí, že *maskulinita jako rys národní kultury je vlastní těm společnostem, kde sociální role muže a ženy jsou jasně odlišeny. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí a zaměření na výkon a materiální úspěch, zatímco u žen se považuje za relevantní skromnost, mírnost a orientace na kvalitu života. Ve femininních společnostech se mužská a ženská role překrývají, od mužů i od žen se očekává totéž: že budou skromní, mírní a v popředí jejich zájmu bude kvalita života.*

*V **maskulinních** kulturách jsou děti vychovávány k tomu, aby byly asertivní, ambiciózní a soupeřivé. V organizacích je pak totéž očekáváno od manažerů. Dominantními hodnotami jsou kariérový postup a materiální úspěch. Implicitně platí ,,žijeme, abychom pracovali". Konflikty v organizacích jsou obvykle řešeny bojem, přičemž účelem je vítězství toho nejlepšího. Zdůrazňovány jsou výsledky a spravedlivé odměňování založené na výkonnostních kritériích. Chtějí-li ženy v individualistických kulturách ,,porazit" muže, musí být velmi ambiciózní, a ve srovnání s manažery na stejné úrovni dokonce ,,maskulinnější" než muži.*

*Ve **femininních** kulturách jsou děti vychovávány ke skromnosti a solidaritě. Od manažerů je spíše než rozhodnost očekáváno hledání konsensu, konflikty se řeší kompromisy a vyjednáváním. Lidé ,,pracují, aby žili". Dominantními hodnotami jsou péče o jiné a ochrana jiných. Vztahy jsou vnímány jako velmi důležité, odměňování v organizacích směřuje k rovnosti. I když solidarita není vždy praktikována, ve firemních organizacích je očekávána. U mužů i žen se předpokládá, že mohou, ale nemusí být ambiciózní.*

3.4.4 Vyhýbání se nejistotě (uncertainty avoidance- UAI)

Hofstede (1991) definuje vyhýbání se nejistotě jako *míru, v jaké se členové kultury cítí ohroženi nejistými a neznámými situacemi.*

Podle Lukášové (2010) *pocity ohrožení vznikající při vysoké míře vyhýbání se nejistotě nemají konkrétní příčinu a racionální kořeny. Jsou získány a naučeny jako kulturní dědictví společnosti, posilované prostřednictvím základních institucí, tj. rodinou, školou, státem.*

*V zemích s **vysokou mírou vyhýbání se nejistotě** jsou lidé aktivní, emocionální, nepokojní, zaneprázdnění. Jejich život provázejí pocity vnitřní naléhavosti a prožitky úzkosti a stresu, spojené s vysokou potřebou předvídatelnosti a srozumitelnosti. Ta je uspokojována především prostřednictvím struktur, psaných a nepsaných pravidel, zákonů, předpisů a regulací. Potřeba pravidel přitom není záležitostí logiky, ale emocí. K redukci úzkosti a stresu tak mohou přispívat i pravidla zcela nefunkční. Přirozeným důsledkem tendence vyhýbat se nejistotě je přesnost a preciznost, která může být z hlediska organizačního výkonu výhodná. Nevýhodou je ovšem rezistence k inovacím a potlačování odlišného chování a myšlení.*
Vyhýbání se nejistotě ale neznamená vyhýbání se riskování. Je-li nejistota vyjádřena jako risk, který se vztahuje k něčemu určitému, je spíše zdrojem strachu. Jedná-li se pak o známý risk, jako je např. řízení auta, létání letadlem či provozování určitého sportu, je to risk, který bývá akceptován. To, co vede v kulturách s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě k pocitům ohrožení a difúzní úzkosti, je neznámý risk a nejednoznačnost situací. Naléhavost vymanit se z takové nejednoznačné situace pak paradoxně dostává příslušníky kultur s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě do riskantních situací- aby redukovali nejednoznačnost, začnou bojovat s potencionálním oponentem. Emocionální klid jim dodává známost a předvídatelnost. Co je známé, vnímají jako nebezpečné.

*V zemích s **malou mírou vyhýbání se nejistotě** působí lidé dojmem klidu, netečnosti, a z pohledu příslušníků kultur s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě dokonce až lenosti. Nejistota je pro ně normálním rysem života a je akceptována tak, jak přichází, aniž způsobuje stres a emocionální nepohodu. I lidé tohoto typu kultury jsou schopni tvrdě pracovat, je-li to třeba.*

Necítí však vnitřní naléhavost k neustálé aktivitě. Rádi relaxují a cítí se v pohodě i tehdy, když nic nedělají. Čas je pro ně pouze rámcem pro jejich orientaci, ne něčím, co je třeba neustále sledovat.
Pravidla znamenají pro příslušníky kultur s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě emocionální ,,horor". Stanovují je jen tehdy, je-li to nezbytně nutné. Tolerují myšlenky, které jsou odlišné, a rádi stimulují inovace. Jejich nevýhodou je ovšem implementace inovačních řešení, neboť ta obvykle vyžaduje smysl pro detail a přesnost, což je více vlastní kulturám s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě.

3.4.5 Krátkodobá/ dlouhodobá orientace (long- versus short-term orientation- LTO)

Krátkodobá *orientace firem je spojena se statickými hodnotami zdůrazňujícími současnost a minulost. Organizace nehospodaří šetrně se svými zdroji a díky tomu nemívají dostatek peněz na investice. Zaměřují se především na okamžité výsledky a na plnění svých sociálních závazků. Důraz je kladen na ,,zachování tváře" každého jednotlivce (tj. na zajištění a udržení respektu a prestiže) a na respektování tradic.* Lukášová (2010)

Dlouhodobá *orientace firem je spojena se zaměřením na budoucnost, s dynamičtějšími hodnotami a s adaptací tradic na moderní kontext. Statusové a sociální závazky jsou respektovány pouze v rámci limitů, organizace šetrně hospodaří a vytvářejí fondy k pokrytí budoucích investic. Zdůrazňována je vytrvalost a hospodárnost.* Lukášová (2010)

Charakteristické rysy jednotlivých dimenzí, které jsme si uvedly, jsou popisem mezních pólů těchto dimenzí, tedy extrémními a vyhraněnými variantami. Ve většině případů však není národní kultura z hlediska výše uvedených charakteristik jednoznačně vyhraněná. Nejčastěji se nachází někde mezi krajními póly s tendencí jedním nebo druhým směrem.

Pro ilustraci si můžeme uvést příklad na individualismus/ kolektivismus. Podle Hofstedeho výzkumů (2001) *jsou výrazně individualistické kultury USA, Austrálie a Velká Británie, zatímco výrazně kolektivistické jsou kultury Guatemaly, Ekvádoru, Panamy, Venezuely či Kolumbie.*

Lukášová (2010) poukazuje ne skutečnost, že *podle indexu individualismu/ kolektivismu ve výzkumech IBM se tyto země nacházejí poblíž krajních pólů dané dimenze. O tendenci k individualismu lze hovořit u kultur Itálie, Belgie, Dánska, Švédska a Francie, zatímco tendence spíše ke kolektivismu byly zjištěny u Malajsie, Portugalska či bývalé Jugoslávie. Uprostřed mezi oběma tendencemi pak je Rakousko nebo Španělsko.*

Pro lepší představu si uvedeme indexy jednotlivých zemí v následující tabulce.

Tabulka 10: Indexy dimenzí národní kultury u vybraných zemí

Země	Indexy				
	Rozpětí moci- **PDI**	Individualismus- **IDV**	Maskulinita- **MAS**	Vyhýbání se nejistotě- **UAI**	Dlouhodobá orientace- **LTO**
Austrálie	36	90	61	51	31
Belgie	65	75	54	94	38
Dánsko	18	74	16	23	46
Ekvádor	78	8	63	67	-
Francie	68	71	43	86	39
Guatemala	95	6	37	101	-
Itálie	50	76	70	75	34
Kolumbie	67	13	64	80	-
Malajsie	104	26	50	36	-
Německo	35	67	66	65	31
Panama	95	11	44	86	-
Polsko	68	60	64	93	32
Portugalsko	63	27	31	104	30
Rakousko	11	55	79	70	31
Slovensko	104	52	110	51	38
Španělsko	57	51	42	86	19
Švédsko	31	71	5	29	20
USA	40	91	62	46	29
Velká Británie	35	89	66	35	25
Venezuela	81	12	73	76	-

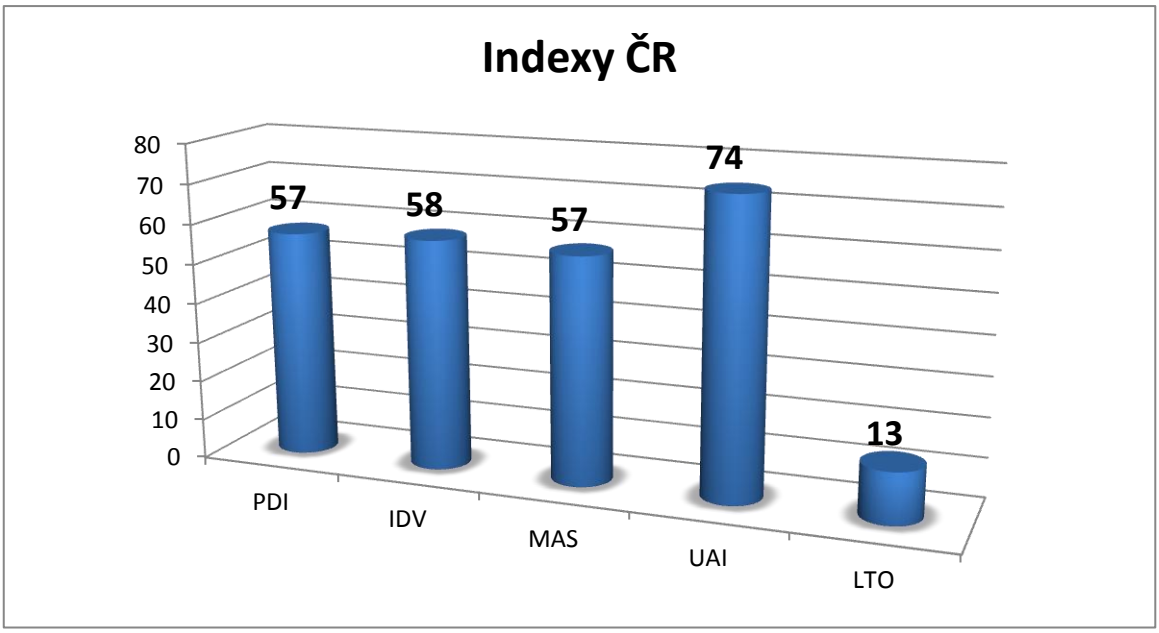
(zdroj: http://www.geert-hofstede.com, 2012)

Pozn.: Vlastní zpracování

3.4.6 Česká republika

V následujícím grafu jsou znázorněny hodnoty jednotlivých dimenzí pro Českou republiku.

Graf 1: Indexy dimenzí národní kultury ČR



(zdroj: http://www.geert-hofstede.com, 2012)
Pozn.: Vlastní zpracování

- **PDI**- Rozpětí moci

Na této dimenzi Česká republika dosahuje skóre 57. Lidé přijímají hierarchickou odlišnost a ti kteří mají nejsilnější pozice, mají privilegia, která z těchto pozic plynou. Vedoucí pracovníci vyžadují informace od svých podřízených a ti očekávají, že jim vedoucí pracovník řekne, co mají dělat. Nedostatek zájmu směrem k podřízeným znamená špatné vedení. Současně to vede k demotivaci podřízených.

Negativní zpětná vazba je podřízenými špatně vnímána, je pro ně proto velmi těžké, seznámit vedení se špatnou zprávou. Manažer si tohoto jednání musí být vědom a musí vyhledávat sebemenší signály, aby zjistil kde je doopravdy problém.

- **IDV**- Individualismus/ kolektivismus

Česká republika se svými 58 body je individualistickou společností. To znamená, že lidé preferují volně vázané sociální rámce, v kterých se předpokládá, že se jednotlivec postará sám o sebe a svoji nejbližší rodinu. V individualistických společnostech způsobuje přestupek, nebo trestný čin pocit viny a ztrátu sebeúcty. Vztah zaměstnavatele a zaměstnance je kontrakt založený na vzájemném prospěchu. Předpokládá se, že rozhodnutí o přijetí a povýšení je založeno čistě na zásluhách.

- **MAS**- Maskulinita/ feminita

V této dimenzi získala Česká republika 57 bodů, jedná se tedy o maskulinní společnost. V maskulinních zemích lidé „žijí ve jménu práce“, od manažerů se očekává, že budou rozhodní a asertivní. Důraz je kladen na kapitál. Hospodářské soutěže, výkony a konflikty jsou řešeny bojem.

- **UAI**- Vyhýbání se nejistotě

Zde Česká republika dosáhla 74 bodů, což znamená, že má vysokou preferenci vyhnout se nejistotě. Země vykazující vysokou míru vyhnutí se nejistotě udržují přísné kodexy víry a chování a jsou netorelantní vůči neortodoxním myšlenkám a chování. V této kultuře je emocionální potřeba vlády (i když to vypadá, že vláda nebude nikdy fungovat). Čas znamená peníze, lidé mají nutkání být zaneprázdnění a pracovat tvrdě, přesnost a dochvilnost je normální, inovace může být odmítána, zabezpečení je důležitým prvkem pro individuální motivaci.

- **LTO**- Krátkodobá/ dlouhodobá orientace

Česká republika získala 13 bodů, což ji řadí mezi krátkodobě orientovanou kulturu. Společnosti s krátkodobou orientací obecně vykazují velkou úctu k tradicím, relativně malý sklon k úsporám a netrpělivost-snaha dosažení rychlých výsledků. Západní společnosti se typicky nachází na konci této dimenze (krátkodobá orientace), stejně jako země Středního východu.

(zdroj: http://www.geert-hofstede.com, 2012) Pozn.: Vlastní zpracování

4. Výzkumné otázky a hypotézy

Na základě dosavadních poznatků a vzhledem k cílům této diplomové práce jsou stanoveny následující předpoklady a hypotézy:

1. **Výzkumná otázka:** Zastává každý člen týmu individuální týmovou roli?
2. **Výzkumná otázka:** Pokud je jednotlivec spokojený se svojí rolí, bude se v ní snažit zlepšovat?
3. **Výzkumná otázka:** Pokud jednotlivec není spokojený se svojí rolí, změní ji za jinou?
4. **Výzkumná otázka:** Fungují týmy, které mají jasně definované a přiřazené role v týmu lépe, oproti těm, které role jasně definované a přiřazené nemají?

H0: Neexistuje závislost mezi odpověďmi na otázky:„ Měli jste v týmu jasně definované a přiřazené role?“ a „ Jak byste ohodnotil/a fungování vašeho týmu jako celku?“.

H1: Existuje závislost mezi odpověďmi na otázky:„ Měli jste v týmu jasně definované a přiřazené role?“ a „ Jak byste ohodnotil/a fungování vašeho týmu jako celku?“.

(Musí být splněna podmínka, že tým není homogenní. Tedy že není složen pouze z jedinců zastávajících stejné týmové role.)

5. **Výzkumná otázka:** Zlepšuje dlouhodobá znalost ostatních důvěru v ostatní členy týmu?

H0: Neexistuje závislost mezi tím, jak dlouho známe ostatní členy týmu a důvěrou v ostatní členy týmu.

H1: Existuje závislost mezi tím, jak dlouho známe ostatní členy týmu a důvěrou v ostatní členy týmu.

(Musí být splněna podmínka, že osobní vztahy mezi jednotlivci jsou bezproblémové.)

6. **Výzkumná otázka:** Zlepšuje dobrá znalost ostatních důvěru v ostatní členy týmu?

H0: Neexistuje závislost mezi tím, jak dobře známe ostatní členy týmu a důvěrou v ostatní členy týmu.

H1: Existuje závislost mezi tím, jak dobře známe ostatní členy týmu a důvěrou v ostatní členy týmu.

(Musí být splněna podmínka, že osobní vztahy mezi jednotlivci jsou bezproblémové.)

7. **Výzkumná otázka:** Má důvěra v ostatní členy týmu vliv na míru odpovědnosti, kterou jsme ochotni nést za řízení týmu?

H0: Neexistuje závislost mezi důvěrou v ostatní členy týmu a mírou odpovědnosti, kterou jsme ochotni nést za řízení týmu.

H1: Existuje závislost mezi důvěrou v ostatní členy týmu a mírou odpovědnosti, kterou jsme ochotni nést za řízení týmu.

8. **Výzkumná otázka:** Má vysoká vnitřní identifikace jednotlivce s týmem pozitivní vliv na míru odpovědnosti, kterou je ochoten nést za řízení týmu?

H0: Neexistuje závislost mezi tím, jak se jednotlivec cítí být součástí týmu a mírou odpovědnosti, kterou je ochoten nést za řízení týmu.

H1: Existuje závislost mezi tím, jak se jednotlivec cítí být součástí týmu a mírou odpovědnosti, kterou je ochoten nést za řízení týmu.

9. **Výzkumná otázka:** Má někdo větší odpovědnost za řízení týmu, než jakou je sám ochoten nést?
10. **Výzkumná otázka:** Bude na základě získaných informací možné hierarchicky uspořádat týmové role podle míry odpovědnosti, kterou jsou ochotni nést za řízení týmu?
11. **Výzkumná otázka:** Bude na základě získaných informací možné hierarchicky uspořádat týmové role podle jejich tendence k řízení ostatních?
12. **Výzkumná otázka:** Co nás motivuje k přebírání odpovědnosti za řízení týmu?

5. Výsledky

Výzkum je realizován jako kvantitativní problémový výzkum explorativního charakteru. Data byla sbírána přes elektronický dotazník umístěný na internetových stránkách. Veškeré údaje z tohoto dotazníkového šetření byly zaznamenány do tabulkového editoru MS Excel (2007) a následně převedeny a zpracovány programem Statistika 10, StatSoft, Inc. (2012) a MS Excel (2007).

5.1 Nástroje

Pro sběr informací jsou použity následující nástroje:

- Belbinův dotazník týmových rolí
- Dotazník na odlišování osobní specializace a přebírání odpovědnosti za řízení týmu

Belbinův dotazník týmových rolí

K nalezení jednotlivých týmových rolí ve výzkumném soboru jsem použil diagnostický nástroj vyvinutý R. M. Belbinem a kolektivem. Jedná se o dotazník skládající se ze sedmi sekcí, kde každá obsahuje 10 otázek. V každé sekci respondent rozděluje deset bodů mezi jednotlivé věty, o nichž si myslí, že nejpřesněji vystihují jeho chování. Více bodů pak přiděluje větě, která lépe vystihuje jeho povahu. Tyto body mohou být rozděleny mezi několik vět. V krajním případě může být přidělen každé větě jeden bod nebo všech 10 bodů jediné větě, ale je doporučeno se tomuto extrému vyhýbat. Body se zapisují do rámečků vedle věty. Výsledkem tohoto dotazníku je týmová role, kterou má jedinec tendenci nejvíce zastávat.

Dotazník na odlišování osobní specializace a přebírání odpovědnosti za řízení týmu

Obsahuje 23 otázek. Otázky můžeme rozdělit na dvě části. První část otázek v dotazníku je vytvořena tak, aby výsledky získané na jejich základě odpověděly na výzkumné otázky, vyvrátily, nebo potvrdily zkoumané hypotézy a objasnily stanovené cíle. Druhá část otázek slouží k rozdělení respondentů výběrového výzkumného souboru. Otázky mají podobu výběru z možností, kdy lze označit pouze jednu odpověď, škál na kterých respondent označuje míru souhlasu a doplňkového pole do kterého respondent vyplní vlastní názor.

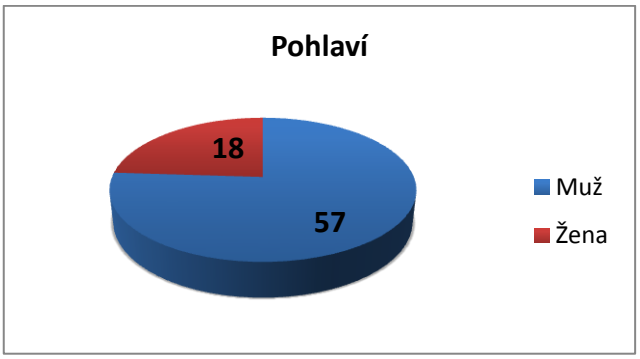
Oba dotazníky jsou uvedeny v plném znění v příloze.

Na tomto místě bych rád poznamenal, že stejně jako u všech dotazníkových metod je nutné brát v potaz ovlivňování výsledku ve smyslu sociálně žádoucích odpovědí. Dochází tedy k významné korelaci ve vztahu ke snaze vytvářet určitý dojem. Nicméně i tak je možné použít tyto nástroje pro zodpovězení hledaných otázek. Kontext výběru se nám sice odrazí ve výsledcích testů, například docházíme k vyšším středním hodnotám sociálně žádoucích vlastností, jak uvádí ve své studii Prochaska (1998). Nicméně sociálně žádoucí odpovědi můžeme dle výzkumů, které uskutečnili Hogan a Nicholson (1988) interpretovat i jako snahu působit na ostatní positivně a nikoliv jako tendenci k falšování výsledků.

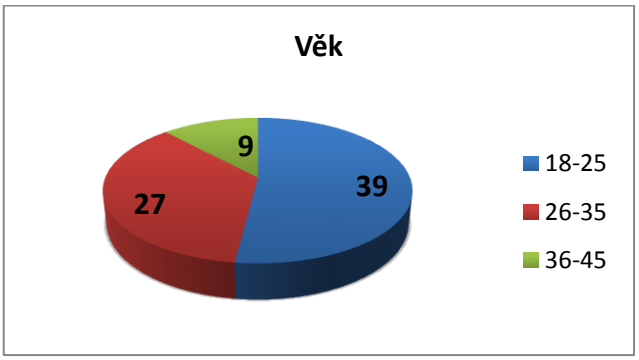
5.2 Rozdělení výběrového souboru

Výběrový soubor byl získán na základě prostého náhodného výběru. Čítala jej skupina 75 respondentů. Základní charakteristiky výběrového souboru jsou uvedeny v následujících grafech. Grafy vyjadřují četnost výskytu daného znaku.

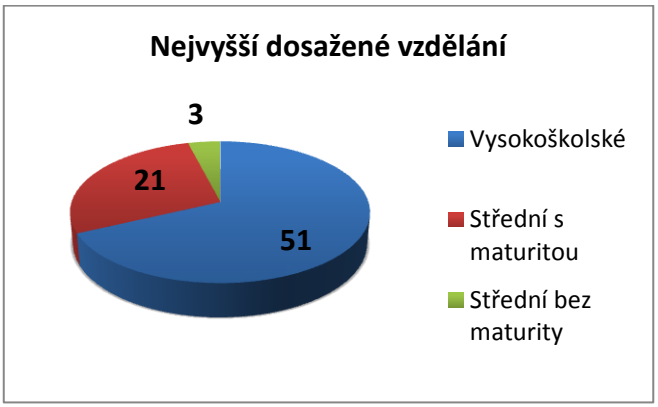
Graf 2: Rozdělení výběrového souboru dle pohlaví



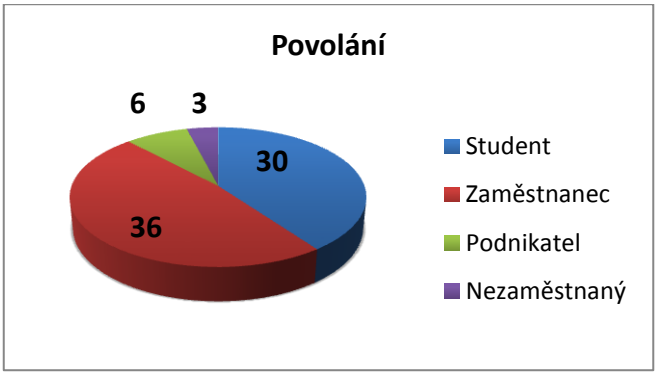
Graf 3: Rozdělení výběrového souboru dle věku



Graf 4: Rozdělení výběrového souboru dle vzdělání



Graf 5: Rozdělení výběrového souboru dle povolání



Z uvedených výsledků vyplívá, že výběrový soubor byl složen především zaměstnanci (48%) a studenty (40%). Úroveň dosaženého vzdělání je u respondentů vysoká, 68% z nich dosáhlo vysokoškolského vzdělání a 28% respondentů má střední vzdělání s maturitou. Výběrový soubor je složen hlavně z mladých lidí, 52% je ve věku 18- 25 let a 36% je ve věku 26- 35 let, což je pro náš výzkum žádoucí. Přibližně 3/4 tvoří muži a 1/4 ženy.

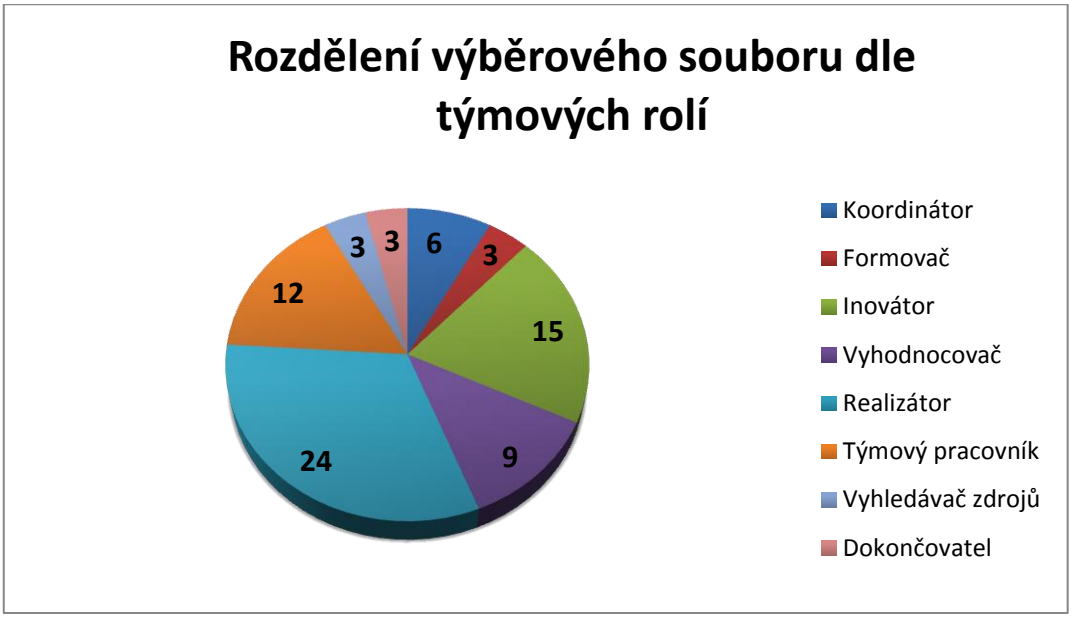
5.3 Rozdělení výběrového souboru dle jednotlivých rolí

Prvním částí výzkumu je rozdělení respondentů výběrového souboru N= 75 do skupin dle jednotlivých týmových rolí. Týmové role byly určeny na základě Belbinova dotazníku týmových rolí. Výsledné rozdělení respondentů do jedné z osmi skupin je zapsáno v následující tabulce.

Tabulka 11: Rozdělení výběrového souboru na jednotlivé týmové role

Týmová role	Počet	Kumulativně	%	Kumulativní %
Koordinátor	6	6	8%	8%
Formovač	3	9	4%	12%
Inovátor	15	24	20%	32%
Vyhodnocovač	9	33	12%	44%
Realizátor	24	57	32%	76%
Týmový pracovník	12	69	16%	92%
Vyhledávač zdrojů	3	72	4%	96%
Dokončovatel	3	75	4%	100%

Graf 6: Rozdělení výběrového souboru dle týmových rolí



Z výsledků vyplývá, že nejčastěji zastoupenou skupinou a jsou Realizátoři (32%), následují Inovátoři (20%), Týmový pracovníci (16%), poslední početnější skupinou jsou Vyhodnocovači (12%) a ostatní role jsou již zastoupeny méně.

5.4 Výsledky jednotlivých výzkumných otázek a hypotéz

1. Výzkumná otázka: Zastává každý člen týmu individuální týmovou roli?

Na otázku zda každý člen týmu zastává individuální týmovou roli, odpovědělo 64% respondentů Ano a 36% respondentů Ne. Absolutní četnost je znázorněna v následujícím grafu.

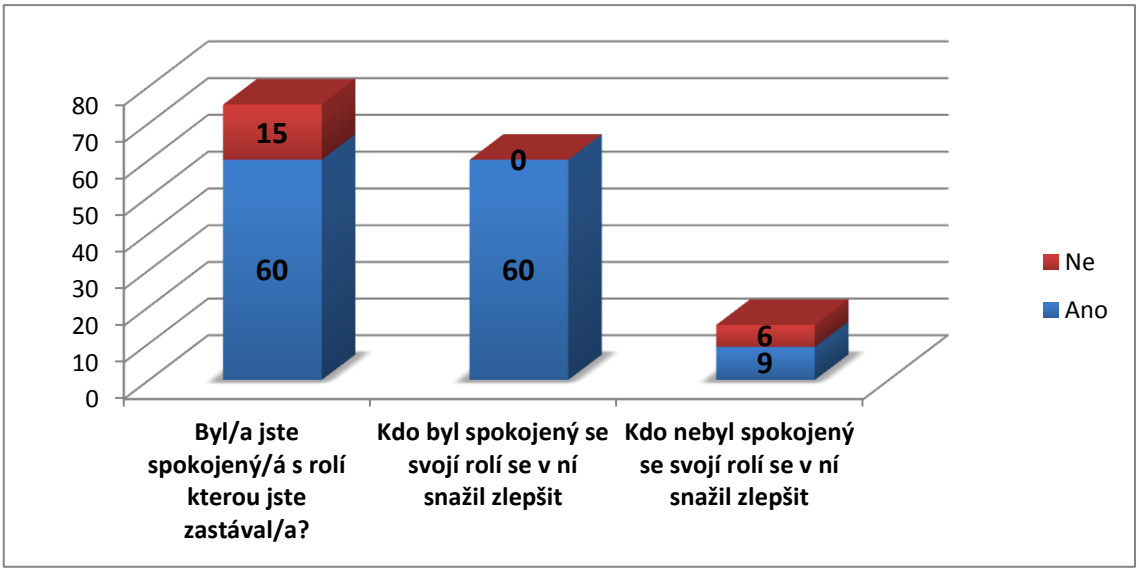
Graf 7: Rozdělení individuálních týmových rolí

Zjistili jsme tedy, že každý člen týmu nemusí zastávat individuální týmovou roli.

2. Výzkumná otázka: Pokud je jednotlivec spokojený se svojí rolí, bude se v ní snažit zlepšovat?

Na otázku zda je jednotlivec spokojený se svojí týmovou rolí odpovědělo 80% respondentů Ano a 20% respondentů Ne. Všichni respondenti, kteří byli se svojí týmovou rolí spokojeni, se v ní snažili zlepšit. U respondentů, kteří nebyli se svojí rolí spokojeni, bylo pak 60% těch, kteří se v ní snažili zlepšit a 40% těch, kteří se v ní nesnažili zlepšit. Absolutní četnost je znázorněna následujícím grafu.

Graf 8: Vliv faktoru spokojenost jedince se svojí rolí na snahu zlepšit se v ní

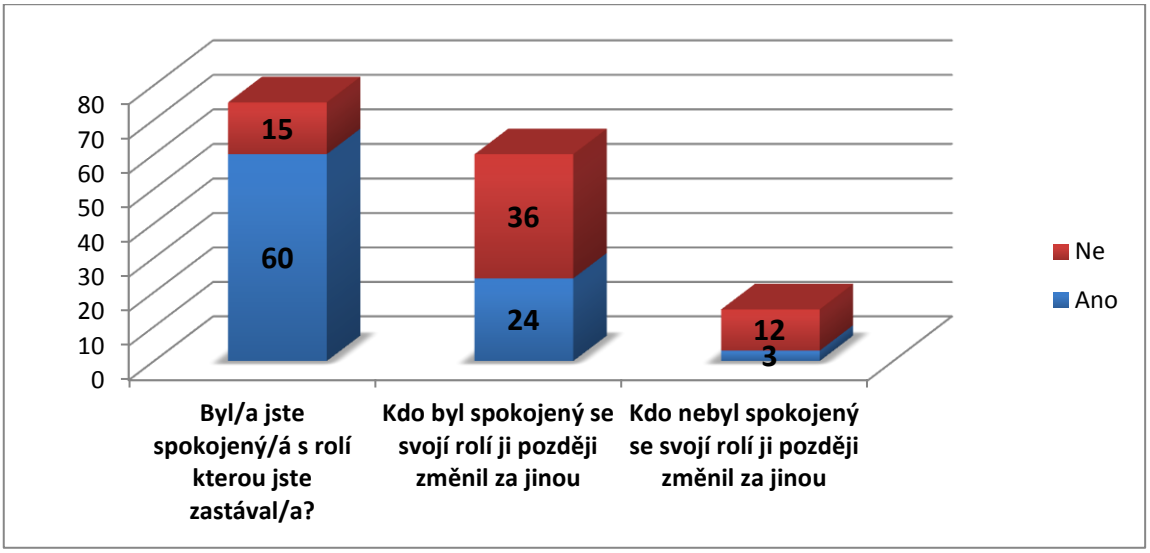


Zjistili jsme tedy, že pokud je jedinec spokojený se svojí rolí, bude se v ní snažit zlepšovat.

3. Výzkumná otázka: Pokud jednotlivec není spokojený se svojí rolí, změní ji za jinou?

Na otázku zda je jednotlivec spokojený se svojí týmovou rolí odpovědělo 80% respondentů Ano a 20% respondentů Ne. Respondenti, kteří byli se svojí rolí spokojeni, ji v 40% později změnili za jinou a v 60% ji neměnili. Respondenti, kteří nebyli se svojí rolí spokojeni, ji v 20% později změnili za jinou a v 80% ji neměnili. Absolutní četnost je znázorněna následujícím grafu.

Graf 9: Vliv faktoru spokojenost jedince se svojí rolí na její pozdější změnu



Z výsledků je patrné, že respondenti, kteří nebyli spokojeni se svojí rolí, ji později změnili pouze v 20% případech.

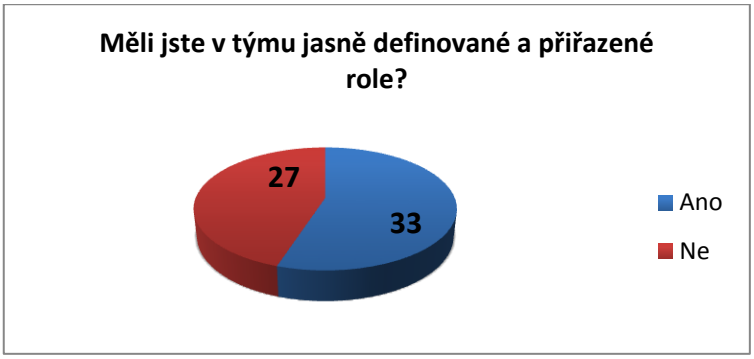
Nemůžeme tedy říci, že kdo není spokojený se svojí rolí, změní ji za jinou.

4. Výzkumná otázka: Fungují týmy, které mají jasně definované a přiřazené role v týmu lépe, oproti těm, které role jasně definované a přiřazené nemají?

H0: Neexistuje závislost mezi odpověďmi na otázky:„ Měli jste v týmu jasně definované a přiřazené role?“ a „ Jak byste ohodnotil/a fungování vašeho týmu jako celku?“.
H1: Existuje závislost mezi odpověďmi na otázky:„ Měli jste v týmu jasně definované a přiřazené role?“ a „ Jak byste ohodnotil/a fungování vašeho týmu jako celku?“.
(Musí být splněna podmínka, že tým není homogenní. Tedy že není složen pouze z jedinců zastávajících stejné týmové role.)

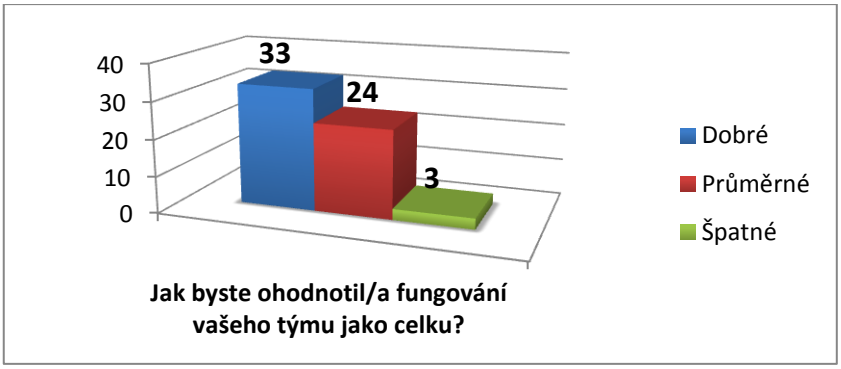
Podmínku heterogenního týmu splnilo 60 respondentů. Jasně definované a přiřazené role v týmu uvedlo 55% respondentů a 45% respondentů uvedlo, že role jasně definované a přiřazené neměli. Absolutní četnosti jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf 10: Definování a přiřazení rolí v týmu



Na otázku: „ Jak byste ohodnotil/a fungování vašeho týmu jako celku?“ měli respondenti možnost výběru z možností- dobré, průměrné a špatné. Z dotazovaných 55% respondentů označilo fungování týmu jako celku za dobré, 40% respondentů označilo fungování za průměrné a pouze 5% označilo fungování jako špatné. Absolutní četnosti jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf 11: Absolutní četnost odpovědí- fungování týmu jako celku



Pro vizualizaci vztahů mezi odpověďmi na uvedené otázky použijeme kontingenční tabulku a sílu závislosti vyjádříme pomocí kontingenčního koeficientu. Nulová hypotéza se zamítá na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ pro p-hodnotu menší než 0,05.

Tabulka 12: Jasně definované a přiřazené role v týmu vs. fungování týmu

Měli jste v týmu jasně definované a přiřazené role?	Pozorované četnosti (odpovědi)			
	Jak byste ohodnotil/a fungování vašeho týmu jako celku?			Součty řádků
	Dobré	Průměrné	Špatné	
Ano	24	9	0	33
Ne	9	15	3	27
Celkem	33	24	3	60

p-hodnota= 0,00446 kontingenční koeficient= 0,3909716

P-hodnota= 0,00446 je menší než hladina významnosti α = 0,05. Zamítáme tedy nulovou hypotézu H0. Můžeme konstatovat, že existuje závislost mezi odpověďmi na otázky:„ Měli jste v týmu jasně definované a přiřazené role?“ a „ Jak byste ohodnotil/a fungování vašeho týmu jako celku?“. Jelikož kontingenční koeficient= 0,3909716, jedná se o středně silnou závislost. Výsledky testování jsou uvedeny v příloze.

Jak je patrné z tabulky respondenti, kteří měli jasně definované a přiřazené role hodnotili fungování týmu jako celku lépe, oproti těm, kteří role jasně definované a přiřazené neměli.

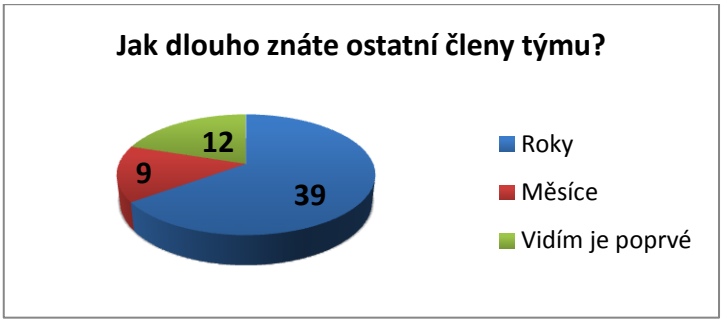
Na závěr můžeme potvrdit, že týmy, které mají jasně definované a přiřazené role v týmu fungují lépe, oproti těm, které role jasně definované a přiřazené nemají.

5. Výzkumná otázka: Zlepšuje dlouhodobá znalost ostatních důvěru v ostatní členy týmu?

H0: Neexistuje závislost mezi tím, jak dlouho známe ostatní členy týmu a důvěrou v ostatní členy týmu.
H1: Existuje závislost mezi tím, jak dlouho známe ostatní členy týmu a důvěrou v ostatní členy týmu.
(Musí být splněna podmínka, že osobní vztahy mezi jednotlivci jsou bezproblémové.)

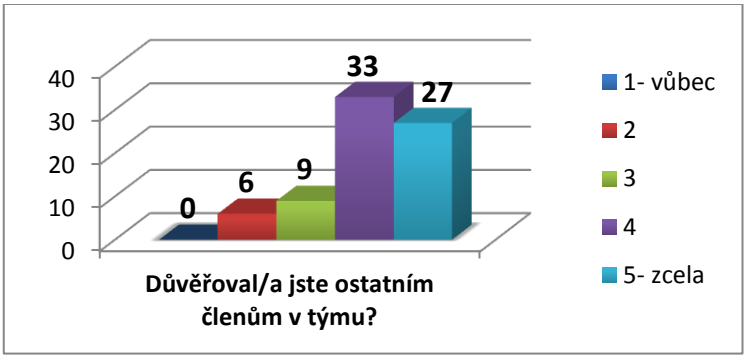
Podmínku bezproblémových vztahů s ostatními členy týmu splnilo 60 respondentů. Z toho 65% respondentů zná ostatní roky, 15% respondentů zná ostatní měsíce a 20% respondentů uvedlo, že ostatní vidí poprvé. Absolutní četnosti jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf 12: Jak dlouho se jednotlivci znají



Na otázku: „ Důvěřoval/a jste ostatním členům týmu?“ odpovídali respondenti na škále 1 až 5, kde 1=vůbec a 5= zcela. Z dotazovaných nikdo neoznačil hodnotu 1, hodnotu 2 označilo 10% respondentů, hodnotu 3 označilo 15% respondentů, hodnotu 4 označilo 55% respondentů a hodnotu 5 označilo 45% respondentů. Absolutní četnosti jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf 13: Absolutní četnost odpovědí- důvěra v ostatní členy týmu



Pro vizualizaci vztahů mezi odpověďmi na uvedené otázky použijeme kontingenční tabulku a sílu závislosti vyjádříme pomocí kontingenčního koeficientu. Nulová hypotéza se zamítá na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ pro p-hodnotu menší než 0,05.

Tabulka 13: Dlouhodobá znalost ostatních vs. důvěra

Jak dlouho znáte ostatní členy týmu?	Pozorované četnosti (odpovědi) Důvěřoval/a jste ostatním členům týmu?					Součty řádků
	1	2	3	4	5	
Roky	0	0	0	24	15	39
Měsíce		0	3	0	6	9
Vidím je poprvé	0	3	3	3	3	12
Celkem	0	3	6	27	24	60

p-hodnota= 0, 00001 kontingenční koeficient= 0, 5973371

P-hodnota= 0,00001 je menší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Zamítáme tedy nulovou hypotézu H0. Můžeme konstatovat, že existuje závislost mezi tím, jak dlouho známe ostatní členy týmu a důvěrou v ostatní členy týmu. Jelikož kontingenční koeficient= 0, 5973371, jedná se o středně silnou závislost. Výsledky testování jsou uvedeny v příloze.

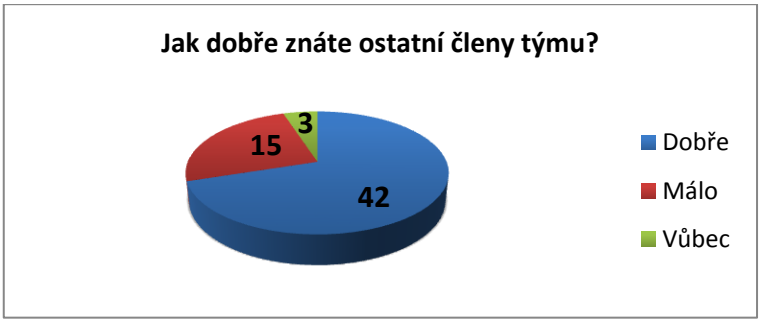
Z tabulky je patrné, že respondenti, kteří se znali s ostatními déle, měli v ostatní větší důvěru, nežli ti, kteří se znali s ostatními krátce.
Na závěr můžeme potvrdit, že dlouhodobá znalost ostatních zlepšuje důvěru v ostatní členy týmu.

6. Výzkumná otázka: Zlepšuje dobrá znalost ostatních důvěru v ostatní členy týmu?

H0: Neexistuje závislost mezi tím, jak dobře známe ostatní členy týmu a důvěrou v ostatní členy týmu.
H1: Existuje závislost mezi tím, jak dobře známe ostatní členy týmu a důvěrou v ostatní členy týmu.
(Musí být splněna podmínka, že osobní vztahy mezi jednotlivci jsou bezproblémové.)

Podmínku bezproblémových vztahů s ostatními členy týmu splnilo 60 respondentů. Z toho 70% respondentů zná ostatní dobře, 25% respondentů zná ostatní málo a 5% respondentů uvedlo, že ostatní nezná vůbec. Absolutní četnosti jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf 14: Jak dobře se jednotlivci znají



Odpovědi na otázku: „ Důvěřoval/a jste ostatním členům týmu?“ jsou prezentovány ve výsledcích 5. výzkumné otázky na straně 65.

Pro vizualizaci vztahů mezi odpověďmi na uvedené otázky použijeme kontingenční tabulku a sílu závislosti vyjádříme pomocí kontingenčního koeficientu. Nulová hypotéza se zamítá na hladině významnosti $\alpha = 0{,}05$ pro p-hodnotu menší než 0,05.

Tabulka 14: Dobrá znalost ostatních vs. důvěra

Jak dobře znáte ostatní členy týmu?	Pozorované četnosti (odpovědi)					Součty řádků
	Důvěřoval/a jste ostatním členům týmu?					
	1	2	3	4	5	
Dobře	0	0	0	21	21	42
Málo	0	3	6	6	0	15
Vůbec	0	0	0	0	3	3
Celkem	0	3	6	27	24	60

p-hodnota= 0, 00000 kontingenční koeficient= 0, 6247777

P-hodnota= 0,00000 je menší než hladina významnosti α = 0,05. Zamítáme tedy nulovou hypotézu H0. Můžeme konstatovat, že existuje závislost mezi tím, jak dobře známe ostatní členy týmu a důvěrou v ostatní členy týmu. Jelikož kontingenční koeficient= 0, 6247777, jedná se o silnou závislost.Výsledky testování jsou uvedeny v příloze.

Z tabulky je zřejmé, že respondenti, kteří se znali s ostatními dobře, měli v ostatní větší důvěru, nežli ti, kteří se znali s ostatními málo, nebo vůbec.

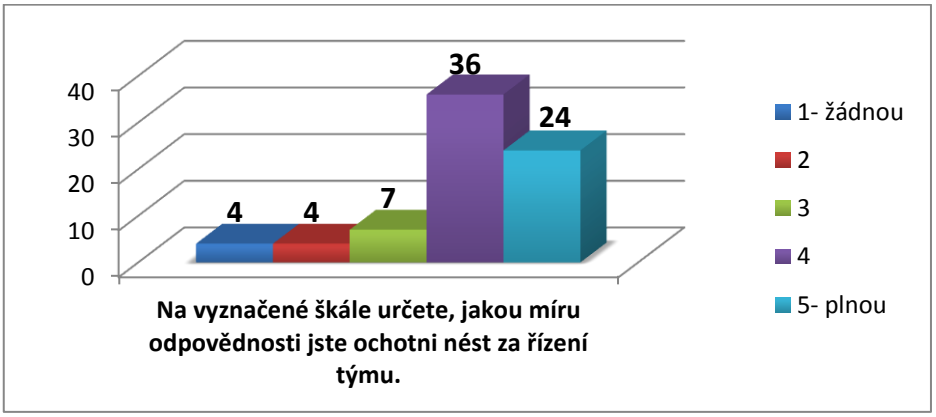
Na závěr můžeme potvrdit, že dobrá znalost ostatních zlepšuje důvěru v ostatní členy týmu.

7. Výzkumná otázka: Má důvěra v ostatní členy týmu vliv na míru odpovědnosti, kterou jsme ochotni nést za řízení týmu?

H0: Neexistuje závislost mezi důvěrou v ostatní členy týmu a mírou odpovědnosti, kterou jsme ochotni nést za řízení týmu.
H1: Existuje závislost mezi důvěrou v ostatní členy týmu a mírou odpovědnosti, kterou jsme ochotni nést za řízení týmu.

Na dotaz: ,, Na vyznačené škále určete, jakou míru odpovědnosti jste ochotni nést za řízení týmu.“ odpovídali respondenti na škále 1 až 5, kde 1= žádnou a 5= plnou. Z dotazovaných 5,33% respondentů označilo hodnotu 1, hodnotu 2 označilo 5,33% respondentů, hodnotu 3 označilo 9,33% respondentů, hodnotu 4 označilo 48% respondentů a hodnotu 5 označilo 32%respondentů. Absolutní četnosti jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf 15: Absolutní četnost odpovědí- míra odpovědnosti za řízení týmu



Odpovědi na otázku: ,, Důvěřoval/a jste ostatním členům týmu?“ jsou prezentovány ve výsledcích 5.výzkumné otázky na straně 65.

Pro vizualizaci vztahů mezi odpověďmi na uvedené otázky použijeme kontingenční tabulku a sílu závislosti vyjádříme pomocí kontingenčního koeficientu. Nulová hypotéza se zamítá na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ pro p-hodnotu menší než 0,05.

Tabulka 15: Důvěra v ostatní členy týmu vs. míra odpovědnosti za řízení týmu

Důvěřoval/a jste ostatním členům týmu?	Pozorované četnosti (odpovědi)					Součty řádků
	Na vyznačené škále určete, jakou míru odpovědnosti jste ochotni nést za řízení týmu.					
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	6	0	6
3	0	0	0	6	3	9
4	4	2	3	12	12	33
5	0	2	4	12	9	27
Celkem	4	4	7	36	24	75

p-hodnota= 0, 21102

P-hodnota= 0,21102 je větší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Zamítáme tedy alternativní hypotézu H1. Můžeme konstatovat, že neexistuje závislost mezi důvěrou v ostatní členy týmu a ochotou nést odpovědnost za řízení týmu. Výsledky testování jsou uvedeny v příloze.

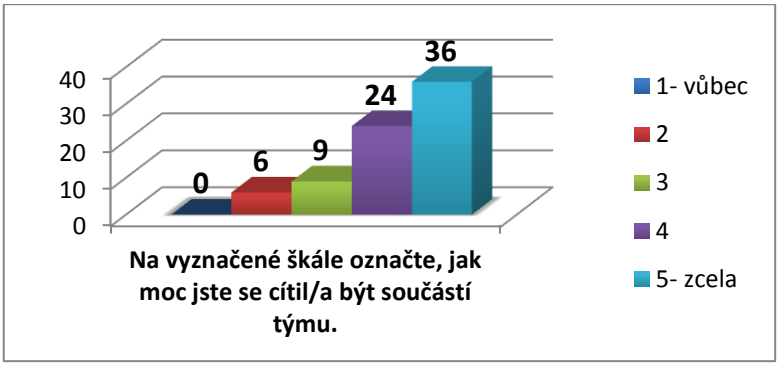
Zjistili jsme tedy, že důvěra v ostatní členy týmu nemá vliv na míru odpovědnosti, kterou jsme ochotni nést za řízení týmu.

8. Výzkumná otázka: Má vysoká vnitřní identifikace jednotlivce s týmem pozitivní vliv na míru odpovědnosti, kterou je ochoten nést za řízení týmu?

H0: Neexistuje závislost mezi tím, jak se jednotlivec cítí být součástí týmu a mírou odpovědnosti, kterou je ochoten nést za řízení týmu.
H1: Existuje závislost mezi tím, jak se jednotlivec cítí být součástí týmu a mírou odpovědnosti, kterou je ochoten nést za řízení týmu.

Na dotaz: „ Na vyznačené škále označte, jak moc jste se cítil/a být součástí týmu.“ odpovídali respondenti na škále 1 až 5, kde 1= vůbec a 5= zcela. Z dotazovaných respondentů nikdo neoznačil hodnotu 1, hodnotu 2 označilo 8% respondentů, hodnotu 3 označilo 12% respondentů, hodnotu 4 označilo 32% respondentů a hodnotu 5 označilo 48% respondentů. Absolutní četnosti jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf 16: Absolutní četnost odpovědí- míra vnitřní identifikace jedince s týmem



Odpovědi na dotaz: „ Na vyznačené škále určete, jakou míru odpovědnosti jste ochotni nést za řízení týmu.“ jsou prezentovány ve výsledcích 7. výzkumné otázky na straně 67.

Pro vizualizaci vztahů mezi odpověďmi na uvedené otázky použijeme kontingenční tabulku a sílu závislosti vyjádříme pomocí kontingenčního koeficientu. Nulová hypotéza se zamítá na hladině významnosti $\alpha = 0{,}05$ pro p-hodnotu menší než 0,05.

Tabulka 16: Vnitřní identifikace jedince s týmem vs. míra odpovědnosti za řízení týmu

Na vyznačené škále označte, jak moc jste se cítil/a být součástí týmu.	Pozorované četnosti (odpovědi)					Součty řádků
	Na vyznačené škále určete, jakou míru odpovědnosti jste ochotni nést za řízení týmu.					
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	6	0	6
3	1	2	0	6	0	9
4	0	2	1	9	12	24
5	3	0	6	15	12	36
Celkem	4	4	7	36	24	75

p-hodnota= 0, 00904 kontingenční koeficient= 0, 5111437

P-hodnota= 0,00904 je menší než hladina významnosti $\alpha = 0{,}05$. Zamítáme tedy nulovou hypotézu H0. Můžeme konstatovat, že existuje závislost mezi tím, jak se jednotlivec cítí být součástí týmu a mírou odpovědnosti, kterou je ochoten nést za řízení týmu. Jelikož kontingenční koeficient= 0, 5111437, jedná se o středně silnou závislost. Výsledky testování jsou uvedeny v příloze.

Z tabulky je patrné, že respondenti, kteří se cítili být součástí týmu více, byli ochotní převzít vyšší míru odpovědnosti za řízení týmu, nežli ti, kteří se cítili být součástí týmu méně.

Platí tedy, že vysoká vnitřní identifikace jednotlivce s týmem má pozitivní vliv na míru odpovědnosti, kterou je ochoten nést za řízení týmu.

9. Výzkumná otázka: Má někdo větší odpovědnost za řízení týmu, než jakou je sám ochoten nést?

Tento předpoklad byl testován na základě těchto dvou otázek:

1.) Na vyznačené škále určete, jakou míru odpovědnosti jste ochotni nést za řízení týmu.
2.) Na vyznačené škále určete, jakou míru odpovědnosti jste nesli za řízení týmu.

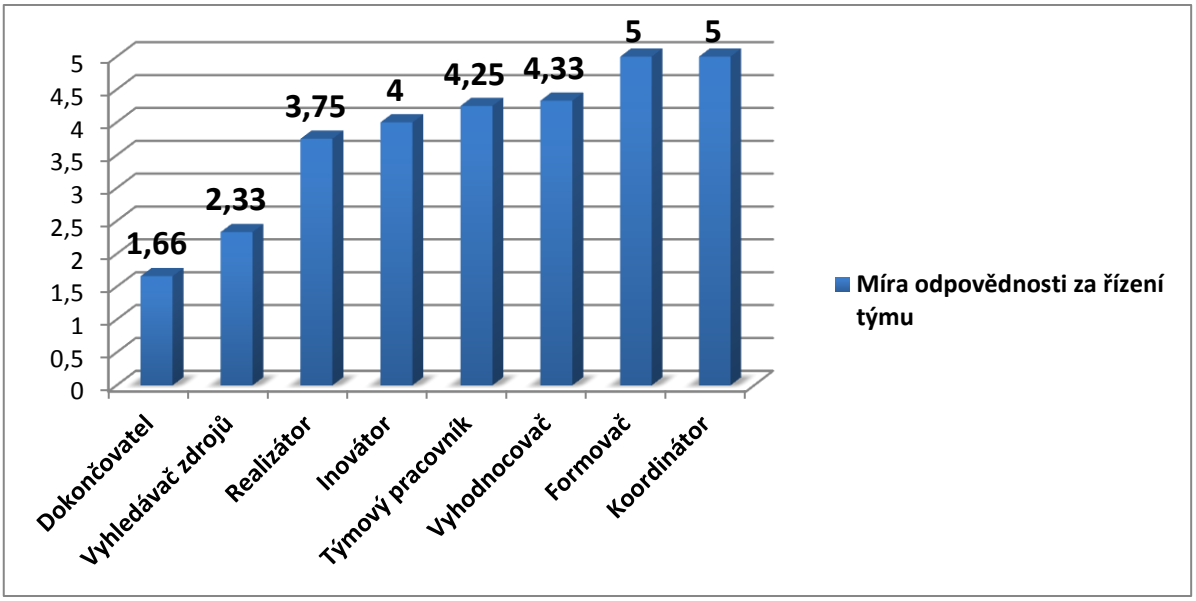
Všichni respondenti označili na škále vyšší, nebo stejnou hodnotu u otázky číslo jedna oproti otázce číslo dvě.

Nikdo tedy nenesl větší odpovědnost za řízení týmu, než jakou je sám ochoten nést.

10. Výzkumná otázka: Bude na základě získaných informací možné hierarchicky uspořádat týmové role podle míry odpovědnosti, kterou jsou ochotni nést za řízení týmu?

Ze získaných odpovědí na otázku: „ Na vyznačené škále určete, jakou míru odpovědnosti jste ochotni nést za řízení týmu.“ byly spočítány průměry u jednotlivých rolí podle Belbina a na jejich základě je sestaven následující graf. Respondenti své odpovědi označovali na škále 1 až 5, kde 1= žádnou a 5= plnou.

Graf 17: Rozdělení týmových rolí dle náklonnosti k přebírání odpovědnosti za řízení týmu

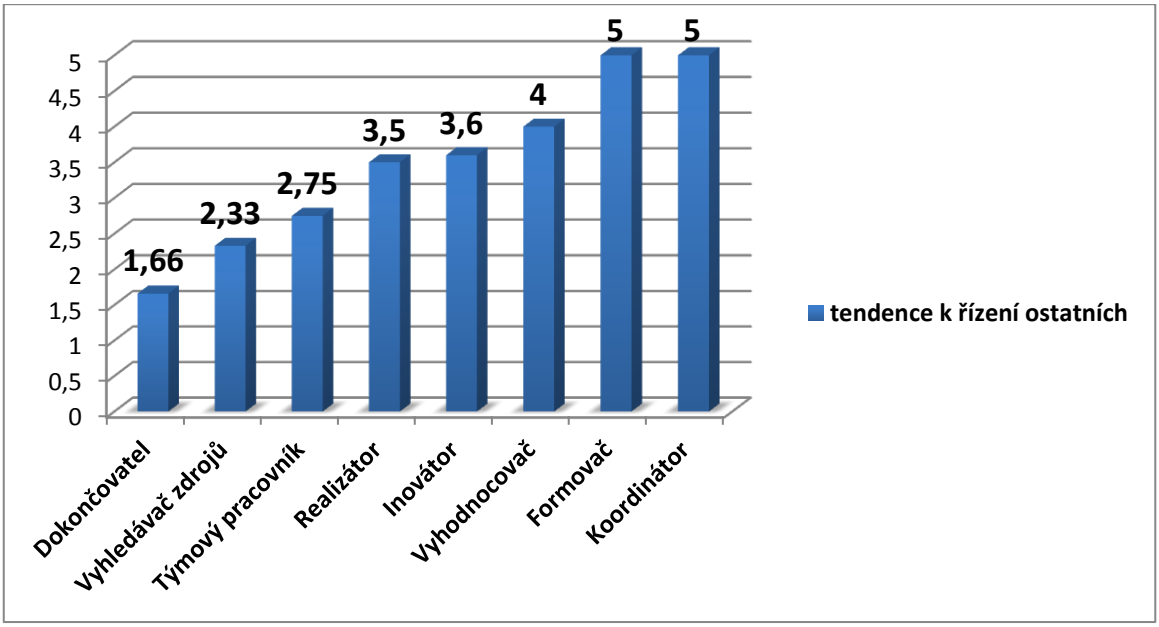


Nejvyšší míru odpovědnosti za řízení týmu jsou tedy ochotni nést ti, kteří zastávají role koordinátora a formovače, oproti tomu ti kteří zastávají role dokončovatele a vyhledávače zdrojů mají tuto míru nejnižší a ostatní role se pohybují mezi nimi.

11. Výzkumná otázka: Bude na základě získaných informací možné hierarchicky uspořádat týmové role podle jejich tendence k řízení ostatních?

Ze získaných odpovědí na otázku: „ Na vyznačené škále určete, co je pro vás přijatelnější.“ byly spočítány průměry u jednotlivých rolí podle Belbina a na jejich základě je sestaven následující graf. Respondenti své odpovědi označovali na škále 1 až 5, kde 1= nechat se vést a 5= vést ostatní.

Graf 18: Rozdělení týmových rolí na základě jejich náklonnosti k řízení ostatních



Nejvyšší tendenci k řízení ostatních mají ti, kteří zastávají role koordinátora a formovače, oproti tomu ti kteří zastávají role dokončovatele a vyhledávače zdrojů a týmového pracovníka mají tuto míru nejnižší a ostatní role se pohybují mezi nimi.

12. Výzkumná otázka: Co nás motivuje k přebírání odpovědnosti za řízení týmu?

Součástí dotazníku byla otázka, na kterou respondenti do prázdného políčka odpovídali, co je motivuje k přebírání odpovědnosti za řízení týmu. Odpovědi se u jednotlivých rolí opakovali a vytvořili se tak okruhy rolí, jejichž odpovědi vyjadřovali stejnou myšlenku. Vytvořené okruhy rolí a jejich motivace k přebírání odpovědnosti za řízení týmu jsou následující:

Koordinátor a formovač- pocit nenahraditelnosti, řízení ostatních jako zábava a potřeba mít dění pod kontrolou.

Dokončovatel a vyhledávač zdrojů- podpora od ostatních a vědomí, že druzí to dělají špatně.

Realizátor, inovátor, týmový pracovník a vyhodnocovač- pocit z dosažených výsledků, nedostatečné nebo nefungující řízení týmu a nečinnost ostatních.

6. Diskuse

V této části jsou jednotlivé dosažené výsledky komentovány a konfrontovány s poznatky z prostudované literatury.

V literární rešerši jsme si uváděli dimenze národní kultury podle Hofstedeho, pro veškeré dosažené výsledky této práce je tedy nutné brát v potaz, že výzkum probíhal pouze na území České republiky. Všechny uváděné výsledky jsou tedy platné v kontextu k národní kultuře ČR a pro ostatní národnosti budou odlišné.

1. Výzkumná otázka: Zastává každý člen týmu individuální týmovou roli?

Výzkumem bylo zjištěno, že každý člen týmu nemusí zastávat individuální týmovou roli.

Fakt, zda každý člen v týmu zastává nějakou individuální týmovou roli, závisí především na dobré organizaci týmu. K tomu aby byl tým dobře zorganizovaný, je zapotřebí vůdčí osobnost (osobnosti), nebo dobrá vzájemná komunikace a spolupráce. Pokud tedy každý člen týmu nezastává individuální týmovou roli, může to být způsobeno absencí právě zmiňované vůdčí osobnosti, špatnou komunikací mezi jednotlivci, nebo nedostatečnou spoluprácí.

2. Výzkumná otázka: Pokud je jednotlivec spokojený se svojí rolí, bude se v ní snažit zlepšovat?
Výzkum prokázal, že pokud je jednotlivec spokojený se svojí rolí, bude se v ní snažit zlepšovat.

Tento fakt je způsobený především pocitem uspokojení a ztotožnění se s danou rolí. Pokud jsme s něčím spokojeni, snažíme se v tom setrvat a rozvíjet se. Pokud jedinec není spokojený se svojí rolí, pak se v ní může, ale taky nemusí snažit zlepšovat. Záleží především na tom, z jakého důvodu není se svojí rolí spokojen. Pokud je to z důvodu dosahování špatných výsledků a jedinec bude ctižádostiví, pak se bude snažit zlepšit. Pokud se ovšem neztotožní se svojí rolí, nejspíše u něj nastane rezignace a k žádnému progresu nedojde.

3. Výzkumná otázka: Pokud jednotlivec není spokojený se svojí rolí, změní ji za jinou?
Výzkum prokázal, že pokud jednotlivec není spokojený se svojí rolí, neznamená to, že ji změní za jinou.

Může to být způsobeno tím, že respondentům, kteří nebyli se svojí rolí spokojeni a nezměnili ji za jinou, ostatní členové týmu nedali příležitost roli změnit, nebo tito respondenti nebyli dostatečně průbojní, aby si změnu prosadil. Dalším důvodem mohl být fakt, že pro ně bylo jednodušší se s tím smířit, nežli to řešit. U tohoto předpokladu velmi záleží na osobnosti jedince, nedá se proto plošně zobecnit.

4. Výzkumná otázka: Fungují týmy, které mají jasně definované a přiřazené role v týmu lépe, oproti těm, které role jasně definované a přiřazené nemají?
Výzkum prokázal, že týmy, které mají jasně definované a přiřazené role v týmu fungují lépe, oproti těm, které role jasně definované a přiřazené nemají.

Pokud jsou role jasně definované a přiřazené, všichni vědí, jakou roli v týmu zastávají a co mají dělat. Pokud v týmu nejsou jasně definované a přiřazené role dochází ke zmatkům, některé role jsou zastoupeny zbytečně často a některé vůbec. Špatné rozdělení rolí v týmu má většinou na svědomí špatná komunikace a nedostatečná organizace skupiny. K tomuto nejčastěji dochází, pokud ve skupině není vůdčí osobnost, která se přiřazování rolí ujme, nebo ho alespoň koriguje.

Tento fakt koresponduje s výsledkem Susskindova výzkumu (2011), z kterého vyplývá, že nedostatek řídící aktivity manažerů se neprojeví na výkonu jednotlivců, ale významně a negativně ovlivní výkonnost celku.

5. Výzkumná otázka: Zlepšuje dlouhodobá znalost ostatních důvěru v ostatní členy týmu?
Výzkum prokázal, že dlouhodobá znalost ostatních zlepšuje vzájemnou důvěru v ostatní členy týmu.

Jak uvádí Kolajová (2006) důvěra je jednou z podmínek efektivního fungování týmu. Zjistili jsme, že dlouhodobá znalost ostatních zlepšuje důvěru v ostatní členy týmu. Lze se tedy konstatovat, že tento fakt zároveň přispívá k efektivnímu fungování týmu. Dlouhodobou znalost ostatních můžeme podpořit akorát tím, že se budeme snažit své zaměstnance udržet co nejdéle a motivovat je k dlouhodobé spolupráci.

6. Výzkumná otázka: Zlepšuje dobrá znalost ostatních důvěru v ostatní členy týmu?
Výzkum prokázal, že dobrá znalost ostatních zlepšuje důvěru v ostatní členy týmu.

Na základě toho, co jsme si uvedly v předchozím předpokladu, můžeme i v tomto případě konstatovat, že dobrá znalost ostatních přispívá k efektivnímu fungování týmu. Pro to, aby se zaměstnanci mezi sebou dobře poznali, je dobré, když podnik pořádá společné akce mimo pracovní prostředí. Navodíme tím uvolněnou atmosféru, kde lidé poznají ostatní i z jiné stránky.

7. Výzkumná otázka: Má důvěra v ostatní členy týmu vliv na míru odpovědnosti, kterou jsme ochotni nést za řízení týmu?
Výzkum prokázal, že důvěra v ostatní členy týmu nemá vliv na míru odpovědnosti, kterou jsme ochotni nést za řízení týmu.

Lze tedy konstatovat, že pokud jedinec důvěřuje ostatním, neznamená to, že bude ochotný nést vyšší míru odpovědnosti, než kdyby ostatním nedůvěřoval. Důvěra v ostatní tedy není tak důležitým faktorem, který má vliv na míru odpovědnosti kterou jsme ochotni nést. Jak jsme si uvedli v literární rešerši na míru odpovědnosti, kterou jsme ochotni nést, má vliv především to, jaké důsledky musíme nést v případě, že nastane situace, kdy se budeme muset zodpovídat z neúspěchu v něčem, za co jsme odpovědní.

Oproti tomu pozitivní vliv na přebírání odpovědnosti má například to, jaká odměna nás čeká, pokud úspěšně dosáhneme cíle, za který jsme odpovědní.

8. Výzkumná otázka: Má vysoká vnitřní identifikace jednotlivce s týmem pozitivní vliv na míru odpovědnosti, kterou je ochoten nést za řízení týmu?
Výzkum prokázal, že vysoká vnitřní identifikace jednotlivce s týmem má pozitivní vliv na míru odpovědnosti, kterou je ochoten nést za řízení týmu.

Jak uvádí Kolajová (2006) kohese v týmu je jednou z podmínek pro efektivní fungování týmu. Pokud tým funguje efektivně, plní své povinnosti a dosahuje stanovených cílů. Nést odpovědnost za fungující tým, který dosahuje dobrých výsledků je snadné, nicméně členové soudržného týmu jsou ochotni nést odpovědnost i v případě špatných výsledků, protože se cítí být součástí týmu a pociťují tedy společnou vinu za nedosažení vytyčeného cíle.

9. Výzkumná otázka: Má někdo větší odpovědnost za řízení týmu, než jakou je sám ochoten nést?
Výzkum prokázal, že nikdo neměl větší odpovědnost za řízení týmu, než jakou je sám ochoten nést.

Výsledek koresponduje se základní potřebou člověka vlastní ochrany. Každý má jinou motivaci pro přebírání odpovědnosti za řízení týmu. Nicméně proto, aby někdo nesl větší odpovědnost, než kterou je sám ochoten nést je zapotřebí dostatečně velký stimul, který riziko odpovědnosti vyváží. Pokud neseme odpovědnost za řízení týmu, neseme odpovědnost za výsledky, kterých dosáhne tým jako celek a současně se zodpovídáme jednotlivým členům týmu, že svým řízením neznehodnotíme jejich práci. Pokud tedy nepřekračujeme odpovědnost, kterou jsme schopni a ochotni zvládnout chráníme tím sebe i ostatní.

10. Výzkumná otázka: Bude na základě získaných informací možné hierarchicky uspořádat týmové role podle míry odpovědnosti, kterou jsou ochotni nést za řízení týmu?

Jak uvádí Fisher ve svém výzkumu (2002), Belbinovo rozdělení týmových rolí lze aplikovat i na zaměstnance, kteří nezastávají manažerské pozice. Uspořádání těchto rolí podle míry odpovědnosti, kterou jsou představitelé jednotlivých týmových rolí ochotni

nést, pro nás tedy může být užitečné například pro delegování úkolů. Na základě získaných výsledků víme, které role mají pozitivní vztah k přebírání odpovědnosti za řízení týmu a které mají naopak negativní vztah k přebírání odpovědnosti za řízení týmu.

11. Výzkumná otázka: Bude na základě získaných informací možné hierarchicky uspořádat týmové role podle jejich tendence k řízení ostatních?

De Neve (2013) prokázal, že 24% rozdílů ve vůdcovském chování mezi jednotlivci je dáno geny předanými rodiči. Na tom, zda jedinec zastává vůdčí pozici, se tedy podílí jak genetické předpoklady, tak i učení se vůdčím dovednostem.
Nelze tedy říci, že výsledné uspořádání týmových rolí podle jejich tendence k řízení ostatních lze použít jako návod ke zjištění, které role jsou vhodnější pro vůdcovské pozice. Pokud má někdo sklon k vedení lidí, ještě to neznamená, že bude dobrý vůdce. Nicméně lze předpokládat, že role s vyšší tendencí řídit ostatní budou více usilovat o manažerské postavení.

12. Výzkumná otázka: Co nás motivuje k přebírání odpovědnosti za řízení týmu?
Motivace k přebírání odpovědnosti za řízení týmu se ukázala být různorodá v závislosti na jednotlivých rolích. Odpovědi u jednotlivých rolí se opakovali a utvořili okruhy rolí, které odpovídali stejně. Lze tedy říci, že motivace vychází z povahy jednotlivých rolí.

7. Přenesení nálezů na pracovní situace

Odlišování osobní specializace je v praxi nutností. Člověk se díky tomu může plně soustředit pouze na pozici, kterou vykonává a dosahuje v ní lepších výsledků. Firma by měla vytvářet svým zaměstnancům takové podmínky, aby se mohli ve své specializaci dále rozvíjet a měla by spravedlivě oceňovat výsledky, kterých dosahují. Zaměstnanci jsou spokojení pokud, si jich podnik váží a jsou za své výkony dobře oceňováni. Zjistili jsme, že pokud je jedinec spokojený se svojí rolí, snaží se v ní zlepšovat. Pracovníci, kteří se zlepšují ve své práci, se stávají výkonnějšími a podnik díky nim dosahuje lepších výsledků. V případech, kdy spolehlivý a výkonní zaměstnanci, nejsou podnikem dostatečně oceňováni, mohou nastávat situace, kdy zaměstnanci bojkotují své pracovní povinnosti a snaží se odvádět minimum práce. Vyrovnávají tím nesoulad mezi jejich odvedenou prací a oceněním, které za ní získají.

Dále jsme zjistili, že týmy, které mají jasně definované a přiřazené role v týmu fungují lépe, oproti těm, které role jasně definované a přiřazené nemají. Tento poznatek je velice důležitý především pro mladé firmy, nebo pracovní skupiny, které se teprve utváří a jsou ve fázi vzniku. Tehdy dochází k situacím, při kterých jsou definovány formální role a jednotlivci si vzájemně vyjasňují i role neformální. V takových případech je důležité, aby výběr formálních rolí byl spravedlivý a mezi všemi probíhala otevřená komunikace. Vedoucí týmu by měl mít situaci pevně pod kontrolou a měl by podporovat všechny jedince, aby se staly součástí týmu. K úspěšnému rozdělení rolí přispívá připomínání společného cíle a podpora soudržnosti mezi jednotlivci.

Dobrá a dlouhodobá znalost ostatních zlepšuje důvěru v ostatní členy týmu. Pro firmy je tedy dobré, pokud pořádají nejrůznější firemní akce, na kterých se zaměstnanci poznají mimo pracovní prostředí. Přispívá to k uvolněné atmosféře na pracovišti, zlepšuje vzájemné vztahy a zvyšuje důvěru v ostatní, což pomáhá k efektivnímu fungování týmu. Na pracovišti díky tomu nedochází tak často ke konfliktním situacím.

Firma by se měla snažit udržet si dobré zaměstnance co nejdéle. Pokud nedochází k časté personální obměně, zaměstnanci se vzájemně znají dlouhodobě, což také přispívá ke zvyšování vzájemné důvěry.

Vysoká vnitřní identifikace jednotlivce s týmem má pozitivní vliv na míru odpovědnosti, kterou je ochoten nést za řízení týmu. Pro firmu je důležité, aby se její manažeři ztotožnili s firmou a jejími cíly. Pokud se manažer cítí být součástí firmy, záleží mu na dosažení firemních cílů, je si vědom toho, jak jeho výkony a chování ovlivňují výsledky celku a je ochotný za své jednání převzít odpovědnost. Firma, která má zodpovědné manažery, se může plně soustředit na své poslání a nemusí řešit situace vzniklé nezodpovědným chováním svých vedoucích pracovníků.

K přebírání odpovědnosti za řízení týmu motivuje každého jedince něco jiného. Část motivace je osobní, kterou podnik nemůže ovlivnit a část motivace podnik ovlivnit může. Pokud má podnik schopného zaměstnance, kterému by chtěl svěřit vedení nějakého projektu, ale zaměstnanec váhá kvůli vysoké odpovědnosti, může ho motivovat vysokými pravomocemi, nadstandardním ohodnocením dosažených výsledků a podporou v průběhu projektu.

Každý jedinec má odlišnou tendenci řídit ostatní a ne všichni jsou ochotni přebírat odpovědnost za řízení týmu. Z výzkumu jsme zjistili, že největší tendenci řídit ostatní a zároveň přebírat odpovědnost za řízení týmu mají role koordinátora a formovače (podle Belbinova rozdělení týmových rolí). Tento poznatek může být pro firmy užitečný při výběru řídících pracovníků. Nikoliv z důvodu, že by lidé zastávající tyto role byly bezpodmínečně nejlepšími kandidáty na řídící pozice, ale především proto, že pro ně bude řízení týmu přirozené a nebudou se bránit za něj převzít odpovědnost.

8. Závěr

Přebírání odpovědnosti za řízení týmu je individuální záležitostí. Pro někoho je zcela přirozené a někdo k tomu potřebuje značnou podporu ostatních a motivaci. K přebírání odpovědnosti za řízení týmu motivuje každého jedince něco jiného. Část motivace je osobní, kterou podnik nemůže ovlivnit a část motivace podnik ovlivnit může. Změřené hodnoty u jednotlivých rolí jsou prezentovány v následující tabulce.

Tabulka 17: Rozdělení týmových rolí podle přebírání odpovědnosti za řízení týmu

Týmová role podle Belbina	Míra odpovědnosti za řízení týmu
Koordinátor	5
Formovač	5
Vyhodnocovač	4,33
Týmový pracovník	4,25
Inovátor	4
Realizátor	3,75
Vyhledávač zdrojů	2,33
Dokončovatel	1,66

Hodnoty jsou v rozmezí 1 až 5, kde 1=žádná a 5 =plná

Nejvyšší ochotu převzít odpovědnost za řízení týmu mají role formovače a koordinátora, motivací pro ně je pocit nenahraditelnosti, potřeba mít dění pod kontrolou a řízení berou jako zábavu. Oproti tomu nejnižší míru mají role dokončovatele a vyhledávače zdrojů, k přebírání odpovědnosti za řízení týmu potřebují značnou podporu od ostatních. Zbylé role se pohybují mezi bez výraznějších rozdílů, jejich motivací je především pocit z dosažených výsledků a nečinnost ostatních.

Tento poznatek pro nás v praxi může být užitečný například při delegování úkolů. Pokud má podnik schopného zaměstnance, kterému by chtěl svěřit vedení nějakého projektu, ale zaměstnanec váhá kvůli vysoké odpovědnosti, může ho motivovat vysokými pravomocemi, nadstandardním ohodnocením dosažených výsledků a podporou v průběhu projektu.

Rozdělení týmových rolí podle tendence k řízení ostatních poměrně odpovídá jejich ochotě převzít odpovědnost za řízení týmu, což je patrné z následující tabulky.

Tabulka 18: Rozdělení týmových rolí podle tendence k řízení ostatních

Týmová role podle Belbina	Tendence k řízení ostatních
Koordinátor	5
Formovač	5
Vyhodnocovač	4
Inovátor	3,6
Realizátor	3,5
Týmový pracovník	2,75
Vyhledávač zdrojů	2,33
Dokončovatel	1,66

Hodnoty jsou v rozmezí 1 až 5, kde 1=nechat se vést a 5= vést ostatní

Každý jedinec má tedy odlišnou tendenci řídit ostatní a ne všichni jsou ochotni přebírat odpovědnost za řízení týmu. Největší tendenci řídit ostatní a zároveň přebírat odpovědnost za řízení týmu mají role koordinátora a formovače. Abychom rozlišili, která z těchto dvou rolí má vyšší hodnoty, je zapotřebí získat větší výběrový soubor.
Toto zjištění může být pro firmy užitečné při výběru řídících pracovníků. Nikoliv z důvodu, že by lidé zastávající tyto dvě role byly bezpodmínečně nejlepšími kandidáty na řídící pozice, ale především proto, že pro ně bude řízení týmu přirozené a nebudou se vyhýbat přebírání odpovědnosti.

Odlišování osobní specializace zlepšuje fungování týmu jako celku. Pokud jsou tedy jednotlivé role v týmu jasně přiřazeny, definovány a respektovány, tým funguje lépe, než když jednotlivci zastávají více rolí najednou. Pokud v týmu nejsou jasně definované a přiřazené role dochází ke zmatkům, některé role jsou zastoupeny zbytečně často a některé vůbec. Špatné rozdělení rolí v týmu má většinou na svědomí špatná komunikace a nedostatečná organizace skupiny. K tomuto nejčastěji dochází, pokud ve skupině není vůdčí osobnost, která se přiřazování rolí ujme, nebo ho alespoň koriguje. Tento poznatek koresponduje s výsledkem Susskindova výzkumu (2011), z kterého vyplývá, že nedostatek řídící aktivity manažerů se neprojeví na výkonu jednotlivců, ale významně a negativně ovlivní výkonnost celku.

9. Seznam použité literatury

Odborná literatura:

- Bay, R. H.: Účinné vedení týmů. Grada Publishing, a.s., Praha 2000. ISBN 80-247-9068-8
- Belbin, R. M.: Management teams: Why the Succeed or Fail. Heinemann, London 1981. ISBN 978-0750659109
- Braun, J.: The complete Guide to Paintball. Hatherleigh Press, 2007. ISBN 1578262542
- Cejthamr V.: Management a organizační chování. Grada Publishing, a.s., Praha 2010. ISBN 987-80-247-3348-7
- Duchoň B., Šafránková J., Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. C H Beck, 2008. ISBN 8074000036
- Hayes, N.: Managing Teams. A strategy for success. Cengage Learning EMEA, 2002. ISBN 1861527829
- Hofstede, G.: Cultures and organizations: Software of the Mind. Mc Graw-Hill Book company, 1991. ISBN 0-07-707474-2
- Hofstede, G.: Culture‘s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations acros Nations.Thousand Oaks: SAGE Publications, 2001. ISBN 0-8039-7323-3
- Horváthová, P.: Týmy a týmová spolupráce. ASPI, a.s., Praha 2008. ISBN 978-80-7357-390-4
- Johnson, D. W. Johnson, F. P.: Joining Together. Group Theory and Group Skills. Boston: Pearson, 2006. 650 s. ISBN 0205453732
- Kolajová, L.: Týmová spolupráce. Grada Publishing, a.s., Praha 2006. ISBN 80-247-1764-6
- Kovács, J.: Manažerské dovednosti. VŠB-TU, Ostrava 2007. ISBN 978-80-248-1423-0
- Lukášová, R.: Organizační kultura a její změna. Grada Publishing, a.s., Praha 2010. ISBN 978-80-247-2951-0
- Payne, V.: The team-building workshop: a trainer's guide. AMACOM Div American Mgmt Assn, New York 2001. ISBN 0814470793

- Plamínek, J.: Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Grada Publishing, a.s., Praha 2009. ISBN 978-80-247-2796-7
- Prochaska, M.: Leistungsmotivation – Methoden, soziale Erwünschtheit und das Konstrukt. Lang, 1998. ISBN 3631331622
- Roza, G.: Paintball: Rules, Tips, Strategy And Safety. The Rosen Publishing Group, 2007. ISBN 1404209948
- West, M. A.: Effective Teamwork. BPS Books, Leicester 1994. ISBN 8174460381
- Zahrádková, E.: Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci. Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9

Vědecké články:

- De Neve, J. E.: Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy. The Leadership Quarterly, Feb, 2013, Vol. 24 (1), p. 45 (16)
- Fisher, S. G.: Belbin's team role theory: for non-managers also? Journal of Managerial Psychology, Jan-Feb, 2002, p. 14 (7)
- Hogan R., Nicholson R. A.: The Meaning of Personality Test Scores. American Psychologist, 1988, Vol. 43 (8), p. 621-626
- Savelsbergh, Ch.: Team Role Stress. Group & Organization Management, 2012, Vol. 37(1), pp. 67-100
- Sung S. Y.: Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2012, Vol. 118(1), pp. 4-13
- Susskind, A. M.: Team Leaders and Team Members in Interorganizational Networks. Communication Research, 2011, Vol. 38(5), pp.613-633

Internetové zdroje:

- http://www.geert-hofstede.com (2012)
- http://www.innovativeteambuilding.co.uk/pages/articles/benefits.htm (2012)

10. Přílohy

10.1 Belbinův dotazník týmových rolí

Instrukce:

V každé sekci rozdělte přesně deset bodů mezi věty, o nichž si myslíte, že nejpřesněji vystihují vaše chování. Více bodů přidělte větě, která lépe vystihuje vaši povahu. Tyto body mohou být rozděleny mezi několik vět. V krajním případě můžete přidělit každé větě jeden bod nebo přidělit všech 10 bodů jediné větě, ale tomuto extrému se spíše vyhněte. Body zapište do rámečků vedle věty.

A. Jak si myslím, že mohu přispět týmu:

Myslím si, že dokážu rychle rozpoznat a využít nové příležitosti a jejich výhody.

Mé poznámky týkající se všeobecných i konkrétních bodů jsou dobře přijímány.

Dokážu dobře pracovat se širokou škálou lidí.

Jednou z mých přirozených předností je nápaditost.

Dokážu umožnit lidem, aby se projevili, kdykoli zjistím, že mají něco cenného, čím mohou přispět k cílům skupiny.

Je na mě spolehnutí, že dokončím jakýkoli úkol, jehož se ujmu.

Mezi mé hlavní přednosti obvykle patří mé technické vědomosti a praxe.

Jsem připraven/a čelit dočasné neoblíbenosti, pokud tým dosáhne dobrých výsledků.

Obvykle dokážu říci, zda se plán nebo nápad bude v určité situaci hodit.

Jsem schopen/a nezaujatě a bez předsudků nabídnout alternativy pro průběh akce.

B. Nedaří-li se mi něco v týmové práci, může to být tím, že:

Mám špatný pocit, pokud jsou porady buď špatně zorganizované, nebo nejsou řádně vedené a pod kontrolou.

Mám sklon být příliš šlechetný/á k těm, kdo mají oprávněné stanovisko, jež se řádně neprodiskutovalo.

Zdráhám se přispět, pokud se předmět netýká oblasti, kterou dobře znám.

Mám tendenci hodně mluvit, když skupina přejde na nové téma.

Mám sklony podceňovat důležitost svých vlastních příspěvků.

Můj rozhled mi brání, abych se okamžitě a s nadšením připojil/a ke svým kolegům.

Když se zabývám důležitými problémy, působím někdy autoritativním a energickým dojmem.

Je pro mě obtížné stát v čele týmu snad proto, že příliš reaguji na atmosféru ve skupině.

Někdy se tak nechám unést vlastními myšlenkami, že ztratím přehled o tom, co se děje.

Zdráhám se vyjádřit vlastní názor na návrhy nebo plány, které nejsou úplné nebo dostatečně propracované do detailů.

C. Když jste zapojen/a do projektu s jinými lidmi:

Mám schopnost ovlivňovat lidi, aniž bych na ně vyvíjel/a nátlak.

Moje všeobecná pozornost mě chrání před chybami z nepozornosti nebo nedbalosti, jež mohou zmařit úspěch operace.

Jsem razantní abych měl/a jistotu, že porada není ztrátou času nebo že neztrácíme ze zřetele její hlavní cíl.

Lze se na mě spolehnout, že přispěji něčím originálním.

Vždy jsem ochoten/a podporovat dobrý návrh ve společném zájmu.

Každý si může být jist, že budu sám/sama sebou a přirozený/á.

Rychle rozpoznám možnosti nových myšlenek a rozvoje.

Snažím se uchovat si smysl pro profesionalitu.

Věřím, že moje schopnost posoudit situaci mi může pomoci při správném rozhodování.

Dokáži spolehlivě vnést organizovaný přístup do řešení problému.

D. Můj charakteristický přístup k práci ve skupině je:

Projevuji tichý zájem lépe poznat kolegy.

Vyjadřuji se k tomu, čemu rozumím.

Neváhám pochybovat o názorech jiných nebo zastávat menšinový názor.

Obvykle dokážu najít řadu argumentů k odmítnutí pochybných návrhů.

Myslím, že mám talent postarat se o to, aby věci fungovaly, jakmile se plán začne realizovat.

Mám sklon vyhýbat se běžným věcem a raději se vydávám dosud neprozkoumanými směry.

Do jakékoli práce vnáším pečeť perfekcionismu.

Rád/a navazuji kontakty mimo skupinu nebo firmu.

Užívám si společenské stránky pracovních vztahů.

I když si se zájmem vyslechnu všechny názory, neváhám učinit vlastní rozhodnutí, je-li to zapotřebí.

E. Práce mi přináší uspokojení, protože:

Rád/a analyzuji situace a zvažuji všechny možnosti.

Zajímám se o nacházení praktických řešení problémů.

Cítím se příjemně, když posiluji dobré pracovní vztahy.

Dokážu značně ovlivňovat rozhodování.

Mám příležitost setkávat se s novými lidmi, kteří přinášejí různé nápady.

Dokážu přimět lidi, aby souhlasili s cíli a s pořadím jejich důležitosti.

Cítím se ve svém živlu, když mohu věnovat úkolu svou veškerou pozornost.

Dokážu nalézt příležitost k rozvinutí vlastní představivosti.

Cítím, že uplatňování mých speciálních schopností a výcviku mě zvýhodňuje.

Obvykle zjišťuji, že mi práce dává příležitost k vlastnímu vyjádření.

F. Mám-li vykonat obtížný úkol v omezeném čase a s neznámými lidmi:

Obvykle jsem navzdory okolnostem úspěšný/á.

Bez obtíží si rád/a přečtu o dané věci co nejvíc.

Kdybych přišel/a na vlastní řešení, pokoušel/a bych se je projednat ve skupině.

Byl/a bych ochoten/a pracovat s člověkem, který by projevil nepozitivnější přístup.

Našel/a bych určitý způsob, jak rozdělit úkol tím, že si zjistím, jak mohou různí jednotlivci nejlépe přispět k jeho splnění.

Můj přirozený smysl pro odhad naléhavosti přispívá k zajištění plnění časového rozvrhu.

Věřím, že bych zachoval/a klid a byl/a bych schopen/a logicky uvažovat.

Bez ohledu na protichůdné tlaky bych se soustředil/a na to, co se má udělat.

Jestliže by skupina nečinila žádné pokroky, ujal/a bych se jejího vedení.

Otevřel/a bych diskusi se záměrem podpořit nové myšlenky a aby se tak daly věci do pohybu.

G. S ohledem na problémy, které přináší práce ve skupinách:

Jsem schopen rázně reagovat, pokud lidé brání pokroku v práci.

Někteří lidé mě kritizují za to, že příliš analyzuji.

Moje touha prověřit, zda se skutečně zabýváme těmi podstatnými detaily, není vždy vítána.

Mám sklon se tvářit znuděně, pokud aktivně nezapadnu mezi podněcující lidi.

Připadá mi obtížné začít, pokud nejsou jasně stanoveny cíle.

Občas jsem nepřesvědčivý/á v objasňování složitých věcí, které mě napadají.

Jsem si vědom/a toho, že od jiných vyžaduji věci, které sám/a nedokážu udělat.

Připadá mi, že ostatní mi nedávají dost příležitosti říci vše, co chci.

Pociťuji, že ztrácím čas a samostatně bych to udělal/a lépe.

Váhám s vyjádřením svého názoru před problémovými lidmi nebo autoritami.

10.2 Dotazník na odlišování osobní specializace a přebírání odpovědnosti za řízení týmu

Pro vyplnění první otázky v dotazníku je nutné nejdříve zjistit svoji týmovou roli podle Belbinova testu.

Následující otázky v dotazníku jsou pokládány v souvislosti k paintballovému programu, který jste absolvoval/a. Všechna pole jsou povinná a lze označit pouze jednu odpověď.

Týmová role podle Belbinova testu

- Koordinátor
- Formovač
- Inovátor
- Vyhodnocovač
- Realizátor
- Týmový pracovník
- Vyhledávač zdrojů
- Dokončovatel

Zastával každý člen v týmu nějakou individuální týmovou roli?

- Ano
- Ne

Byl/a jste spokojený/á s rolí kterou jste zastával/a?

- Ano
- Ne

Snažil/a jste se v této roli zlepšovat?

- Ano
- Ne

Na vyznačené škále uveďte, jak moc jste se v průběhu paintballového programu zlepšili v roli, kterou jste zastávali.

- Vůbec 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Maximálně

Změnil/a jste svojí prvotní týmovou roli později za jinou?

- Ano
- Ne

Měli jste v týmu jasně definované a přiřazené role?

- Ano
- Ne

Byl váš tým složen pouze z jedinců zastávajících stejnou týmovou roli?

- Ano
- Ne

Jak byste ohodnotil/a fungování vašeho týmu jako celku?

- Špatné
- Průměrné
- Dobré

Jak dobře znáte ostatní členy týmu?

- Vůbec
- Málo
- Dobře

Jak dlouho znáte ostatní členy týmu?

- Vidím je poprvé
- Týdny
- Měsíce
- Roky

Jak byste hodnotil/a vaše osobní vztahy s ostatními členy týmu?

- Problémové
- Mám problém pouze s někým
- Bezproblémové

Důvěřoval/a jste ostatním členům týmu?

- Vůbec 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Zcela

Na vyznačené škále označte, jak moc jste se cítil/a být součástí týmu.

- Vůbec 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Zcela

Na vyznačené škále určete, co je pro vás přijatelnější.

- Nechat se vést 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Vést ostatní

Na vyznačené škále určete, jakou míru odpovědnosti jste ochotni nést za řízení týmu.

- Žádnou 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Plnou

Na vyznačené škále určete, jakou míru odpovědnosti jste nesli za řízení týmu.

- Žádnou 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Plnou

Uveďte prosím, co vás motivuje k přebírání odpovědnosti za řízení týmu:

Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

Váš věk

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- starší

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské

Vaše povolání

- Zaměstnanec
- Student
- Podnikatel
- Nezaměstnaný

V paintballu jsem

- Začátečník
- Pokročilý
- Expert

10.3 Výsledky testování hypotéz u výzkumných otázek 4 až 8

Výsledky testování hypotéz u 4. výzkumné otázky

Statist.	Statist. : Měli jste v týmu jasně definované a přiřazené role? x Jak byste ohodnotil/a fungování vašeho týmu jako celku?		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	10,82645	df=2	p=,00446
M-V chí-kvadr.	12,14875	df=2	p=,00230
Fí	,4247832		
Kontingenční koeficient	,3909716		
Cramér. V	,4247832		

Výsledky testování hypotéz u 5. výzkumné otázky

Statist.	Statist. : Jak dlouho znáte ostatní členy týmu? x Důvěřoval/a jste ostatním členům týmu?		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	33,28526	df=6	p=,00001
M-V chí-kvadr.	36,00875	df=6	p=,00000
Fí	,7448183		
Kontingenční koeficient	,5973371		
Cramér. V	,5266660		

Výsledky testování hypotéz u 6. výzkumné otázky

Statist.	Statist. : Jak dobře znáte ostatní členy týmu? x Důvěřoval/a jste ostatním členům týmu?		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	38,41667	df=6	p=,00000
M-V chí-kvadr.	42,83482	df=6	p=,00000
Fí	,8001736		
Kontingenční koeficient	,6247777		
Cramér. V	,5658082		

Výsledky testování hypotéz u 7. výzkumné otázky

Statist.	Statist. : Důvěřoval/a jste ostatním členům týmu? x Na vyznačené škále určete, jakou míru odpovědnosti jste ochotni nést za řízení týmu.		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	15,58442	df=12	p=,21102
M-V chí-kvadr.	20,21876	df=12	p=,06306
Fí	,4558423		
Kontingenční koeficient	,4147807		
Cramér. V	,2631807		

Výsledky testování hypotéz u 8. výzkumné otázky

Statist.	Statist. : Na vyznačené škále označte, jak moc jste se cítil/a být součástí týmu. x Na vyznačené škále určete, jakou míru odpovědnosti jste ochotni nést za řízení týmu.		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	26,52530	df=12	p=,00904
M-V chí-kvadr.	32,73597	df=12	p=,00106
Fí	,5947021		
Kontingenční koeficient	,5111437		
Cramér. V	,3433515		