

Filozofická fakulta
Univerzita Palackého v Olomouci
Katedra psychologie

**Analýza týmu ve vztahu k týmovým rolím
a týmové komunikaci**

*Team Analysis in relation to team roles
and team communication*



Bakalářská diplomová práce

Autor: Mgr. Petra Kaločová

Vedoucí práce: PhDr. Matúš Šucha, Ph.D

Studijní program: B7701/Psychologie

Studijní obor: Psychologie

Olomouc, 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: Analýza týmu ve vztahu k týmovým rolím a týmové komunikaci vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci, dne:

Podpis

Poděkování:

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce, PhDr. Matúšovi Šuchovi, PhD., za jeho odborné vedení, cenné rady a trpělivost s vedením této práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem členům analyzovaného týmu, především za jejich otevřenost a ochotu se podělit o své názory a náhled na situaci. Nakonec také svým nadřízeným, kteří mi dovolili použít tento příklad k mé bakalářské diplomové práci.

OBSAH

Úvod.....	7
Teoretická část	8
1. Vymezení pojmů	9
1.1 Společenství	9
1.2 Skupina	9
1.3 Tým a jeho fungování	11
1.4 Týmová práce	12
1.5 Leadership a styly řízení	13
2. Typologie zabývající se týmovou prací	17
2.1 Belbinova typologie týmových rolí	17
2.2 Osobnostní typologie Myer-Briggs	19
2.3 Sociometrie, sociomapování týmů.....	25
3. Motivace.....	27
3.1 Výkonová motivace	28
3.2 Test výkonové motivace – LMI.....	29
4. Kulturní diverzita v pracovním procesu.....	32
4.1 Mezinárodní prostředí.....	32
5. Závěr teoretické části	34
Praktická část	35
6. Předmět výzkumu.....	36
6.1 Výzkumné otázky	36
7. Profil společnosti.....	37
7.1 Nová Huť aneb ArcelorMittal Ostrava a.s. v datech	37
7.2 Lakshmi Mittal.....	37
8. Profil zkoumaného týmu	39
8.1 Výchozí situace.....	39

9.	Nástroje použité pro kazuistiku, administrace	41
9.1	Analýza dokumentů	41
9.2	Belbinův dotazník týmových rolí	43
9.3	MBTI dotazník.....	44
9.4	LMI dotazník motivace k výkonu.....	44
10.	Výsledky výzkumu	45
10.1	Interpretace dat z analýzy dokumentů a rozhovoru	45
10.2	Test týmových rolí podle Belbina.....	47
10.3	MBTI dotazník.....	50
10.4	LMI dotazník výkonové motivace.....	51
10.5	Odpovědi na výzkumné otázky.....	53
11.	Diskuze	55
12.	Závěr.....	58
13.	Souhrn.....	59
14.	Seznam příloh.....	61
15.	Seznam literatury, odkazů	62
16.	Abstrakt bakalářské diplomové práce	64
17.	Abstract of Thesis.....	65
18.	Přílohy	66

Úvod

V dnešní době se už nikdo nepozastaví nad častou hláškou personalistů – nejdůležitější jsou lidi. Je jedno, jestli se společnost zabývá výrobou oceli, aut či nabízí softwarová řešení, v každém procesu narazíme na lidi, na kterých celá výroba a proces stojí.

Co se ale začne dít, když to v zaběhané struktuře začne skřípat? Když již stabilizovaný tým se najednou otřese v základech, protože zkušení členové týmu firmu opouštějí a další nepřibývají? Jaké faktory ovlivňují celý systém? A jak to zastavit?

„U většiny věcí v životě platí, že rozsah mezi tím nejlepším a průměrem je asi třicet procent. Nejlepší jídlo, nejlepší let letadlem může být o třicet procent lepší než ten průměrný. Mac tým byl pokus sestavit tým ze samých očkových hráčů. Lidi říkají, že to spolu nemůžou vydržet, že nebudou schopni spolupracovat, nesnesou se. Ale já zjistil, že očkovi hráči nemají problém pracovat s jinými očkovými hráči, ale nedovedou pracovat s hráči céčkovými...“ (Isaacson, 2011, 438-439)

V mé bakalářské práci jsem se zabývala analýzou jednoho týmu z naší společnosti. Tento tým se dá bez nadsázky popsat právě jako Áčkový tým, tým lidí, kteří jsou kompetentní, motivovaní, výkonní, takřka sen každého manažera. Nicméně právě v tomto týmu se nám začala objevovat vysoká fluktuace, nesoulad a nespokojenost jednotlivých zaměstnanců na dané pozici.

Cílem mé bakalářské práce bylo zmapovat tento tým, najít a všimnout si faktorů, které tuto krizi způsobily, popřípadě také navrhnout nápravu.

V teoretické části práce jsem uvedla jako východiska pro práci s týmem několik typologií, které pracují s týmovou dynamikou, tvorbou týmu a osobností manažera. Dále si všímám firemní kultury a kulturní diverzity, především České a Indické, protože tyto dvě jsou pro naši firmu zásadní a v neposlední řadě i otázky výkonové motivace.

V praktické části se zaměřuji na využití dvou typologií – MBTI a Belbinovy typologie týmových rolí v práci s týmem – a testu výkonové motivace LMI. Všechny tři nástroje využívám k vykreslení celkového profilu týmu daného oddělení.

V závěru se zamyslím nad možnostmi další práce s tímto týmem a prognózy do budoucnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Vymezení pojmů

Mezi personalisty a manažery je stále více v oblibě slovo *týmová spolupráce* a *tým*. Často však slovo *tým* je používáno na úplně vše a všechny v duchu vyjádření určité jednoty. Ráda bych se proto pozastavila na začátku na vyjasnění jednotlivých pojmů.

1.1 Společenství

Společenstvím se může podle Nakonečného (1999, 215) charakterizovat jako *„soubor osob, které se náhodně sešly na jednom místě“*. Pod tímto termínem můžeme charakterizovat společenství lidí v dopravním prostředku nebo chodce na náměstí. Určitou variantou společenství může být také dav s tím rozdílem, že dav je dán nejenom náhodným, ale také účelovým seskupením lidí na jednom místě. *„Davy mají malou schopnost uvažovat, ale naopak jsou velmi dobře uzpůsobené k činům.“* (Le Bon, 1997, 7). Představitelé davu tak mohou být například návštěvníci koncertu, nakupující na vánočních trzích, účastníci politických demonstrací a podobně. Lidé v davu jsou dle Szczepański (1966, in Nakonečný, 1999, 247) *„přechodným shromážděním většího množství lidí, kteří jsou spojeni psychickou vazbou, vyvolanou určitými podněty“*.

1.2 Skupina

Dalším pojmem je skupina. Ty můžeme rozlišit do několika typů. Podle Dědiny, Odcházela (2007) je dělíme podle:

- 1, stáří (předškolní děti, dospělí, mládež)
- 2, formy činnosti (pracovní, hráči)
- 3, pravidel založení (formální, neformální)
- 4, velikosti (malé, velké, střední)

Podle Nakonečného (1999, 215) jsou velké skupiny definovány *„společnou demografickou strukturou“* a u skupin malých je podstatná to, že se *„navzájem znají, komunikují spolu a jsou spojeny společným cílem“*.

Rozdíl mezi malou a velkou skupinou není příliš jednoznačně vymezen. Spodní hranice se obvykle udává počtem 3 členů, ale například Nakonečný (1999) považuje za nejmenší skupinu tzv. dyáda s počtem členů 2. Horní hranice je ještě neostřejší. Obvykle se udává mezi 20-30 členy, jsou však i výzkumy např. Thrasher (1966, in Bahboub 2010), kdy horní hranice byla přes 100 členů. Hlavním kritériem, zda skupinu můžeme považovat za malou nebo velkou tedy zůstává schopnost členů se

navzájem mezi sebou domluvit a znát se (Bahbouh, 2011). Příkladem malých skupin jsou například školní třídy, pracovní kolektivy, neformální mládežnické kluby, ale také rodina.

Pro tuto práci jsou především důležité malé skupiny a týmy, proto se dále budu detailněji věnovat jim.

Často kolem nás slyšíme formulku, že člověk je tvor společenský. Podle Nakonečného (1999) je příslušnost člověka téměř až životní nutností, protože prakticky celý život nevyjdeme ze skupiny, ať už se jedná o primární rodinu, školní třídu, pracovní kolektiv, zájmové skupiny a v případě založení vlastní rodiny i příslušnost k této skupině. Podmnožinou malé skupiny je pracovní skupina, která bývá vymezena těmito faktory (Schneiderová, 2003, 65):

- komunikací „face to face“
- společnými úkoly
- funkčními vztahy
- společným cílem
- vedení skupiny je spojováno s předpoklady vedoucího
- má obvykle dočasný charakter

Každá pracovní (i jiná malá skupina) prochází několika fázemi, které jsou důležité pro formování skupiny. Podle Bruce Tuckmana a Mary Ann Jensen (1999, in Dědina & Odcházal, 2007) můžeme určit 5 základních fází:

- 1. Forming

Fáze formování skupiny představuje především hledání identity jednotlivých členů. Říká se jí také *fáze nedospělé skupiny*. Jednotliví členové se navzájem seznamují, nastavují se skupinové normy, hledá se cíl směřování skupiny. Z počátečního zmatku a nejistoty se skupina snaží stabilizovat. Důležitým úkolem této etapy je nalezení lídra a utvoření pravidel pro fungování spolupráce.

- 2. Storming

Fáze bouření neboli také *fáze frakční skupiny*. Hlavní téma této etapy je upevňování rolí jednotlivých členů a organizování struktury skupiny. Probíhá zde souboj o vedení, nesouhlas s již stanovenými prioritami a vazbami. Stává se, že začínající křehká

struktura se několikrát rozpadne, než nastane rovnováha, která je akceptována všemi členy.

- 3, Norming

Normování skupiny neboli *fáze sdílející skupiny*. V této etapě dochází k dohodám, které jsou uznány a respektovány, nastavuje se důvěra a skupina začíná spolupracovat. Hlavní úkol je vytvořit soudržnost, dodržovat pravidla a stanovené role.

- 4, Performing

Výkonová fáze neboli *fáze efektivního týmu*. Skupina je funkční, stabilizovaná, je plně zaměřená na svůj úkol a její výkonnost roste. Důležitá je otevřenost, sdílení a vzájemná pomoc. Nutno podotknout, že ne každá skupina dosáhne této úrovně soudržnosti.

- 5, Adjourning

Ukončení fungování skupiny neboli *konec skupiny*. Může jít o dokončení společného úkolu a rozpuštění skupiny, odchody členů, ale také o definitivní roztržky a neshody ve skupině a ukončení spolupráce. V této fázi vyvstávají na povrch pocity z celé spolupráce, sebehodnocení a sebehodnocení.

Skupinová dynamika je velmi křehká záležitost, a pokud do některé fáze formování skupiny přijde nový člen, celá skupina se vrací opět do 1. fáze formování, i když jednotlivé fáze už můžou proběhnout rychleji, než při prvním pokusu.

1.3 Tým a jeho fungování

V charakteristice malých skupin, zejména pracovního charakteru najdeme mnohé prvky, které jsou také typické pro tým. Jak tedy můžeme vymezit tým oproti skupině... Zjednodušeně řečeno, tým je podmnožinou skupiny, *tedy* každý tým je skupina, ale ne každá skupina může být týmem.

Dědina a Odcházal (2007) charakterizuje tým jako skupinu, která má určité členění, vztahy mezi členy, sleduje jednotný cíl, je soudržná a vykazuje specifickou formu práce. Podle charakteru práce, rolí a zakázky můžeme charakterizovat několik typů týmů. Podle Hayes (2005) rozlišujeme 4 hlavní typy:

- Produkční

Produkční týmy (také týmy dodávající službu). Nejčastěji to jsou týmy z oblasti produkce, výroby a specializovaných služeb. Tyto týmy jsou většinou nezávisle fungující na zbytku organizace.

- Realizační

Realizační, vyjednávací, někdy také akční týmy se skládají ze specializovaných jedinců a jejich role je především v provádění vysoce odborných činností.

- Poradní

Poradní týmy mají hlavní úkol radit a dodávat informace v otázkách organizace práce a rozhodování. Mohou to být týmy zaměřené na finanční plánování, personální týmy, týmy specializované na určité specifické typy poradenství, ale mohou to být i týmy sestavené z vlastních zaměstnanců.

- Projektový

Projektový či také vývojový tým jsou týmy, které pracují na konkrétní zakázce, vyvíjejí určitý produkt ve firmě. Tyto týmy bývají mnohdy seskládány pouze na konkrétní zakázku a po ukončení úkolu se opět rozpadají.

Častým typem projektového týmu je tým, který je složen z více jedinců napříč firmou. Jsou to tzv. mezifunkční týmy (Dědina & Odcházal, 2007). Velkou výhodou je přliv informací a nadhledu z různých oblastí a hierarchická rovnost členů (prakticky ve většině případů jsou projektové týmy složeny z členů na stejné hierarchické pozici). Tyto týmy mohou disponovat vysokou mírou inovace, spolupráce a produktivity. Nevýhodou bývá naopak dvojí vedení, kdy jeden člen spadá pod 2 nadřízené. Na jedné straně spadají pod svého oficiálního nadřízeného a na straně druhé pod projektového vedoucího. Pokud nejsou vyjasněné priority hned ze začátku, může to v sobě nést zárodek budoucích konfliktů a nedorozumění.

1.4 Týmová práce

Nikdy neříkejte lidem, jak mají věci dělat.

Řekněte jim, co je třeba udělat a oni vás překvapí svým důvtipem.

(Adair & Reed, 2009, 45).

Bez týmu není týmová práce. Co však tvoří onu týmovou práci a jaké jsou faktory, které týmovou práci podporují a které naopak blokují?

Mezi brzdící faktory týmové spolupráce řadíme podle Krügera (2004):

- Vlastní zájem (vlastního oddělení, skupiny) nad zájmy celku (což vytváří konkurenční boj)
- Chybějící (nebo není jasný) společný cíl
- Nedostatečná angažovanost členů, motivace, loajalita

- Chybějící motivace k dodržování dohod
- Nedostatečná otevřenost a vysoká kontrola

Naopak mezi projektivní faktory můžeme zařadit:

- Společný cíl, který má prioritu
- Potlačení vnitřních bojů a konkurence mezi členy
- Cíleně zaměřená komunikace
- Důvěra a loajalita

Podle Adaira a Reeda (2005) bychom tyto charakteristiky mohli ještě doplnit o:

- Jasně a realistické cíle
- Sdílený pocit smysluplnosti
- Optimální využití zdrojů
- Kontrola pokroků
- Otevřená atmosféra
- Důraz na zvyšování zkušeností
- Schopnost překonat krizi

Dle svých zkušeností je efektivní týmová práce souhra několika faktorů: osobnost každého jedince, jeho „týmovost“ versus „specializace“, vyjasněné cíle, motivace a resilience neboli odolnost jedince vůči stresovým a jiným faktorům. Dále hrají roli i další kvality jako například kompetentnost a rozhodovací možnosti daného týmu.

1.5 Leadership a styly řízení

„Vítr a vlny jsou pokaždé na straně těch nejschopnějších navigátorů“.

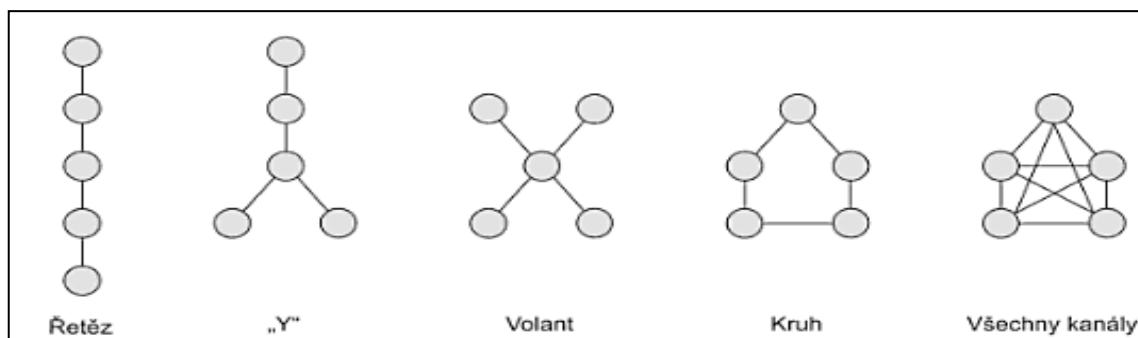
(Edward Gibbon, in Allen, 2008, 15).

Dobrou týmovou práci definuje také dobrý lídr. V organizacích už se upouští od klasického pohledu manažer versus lídr a naopak se čím dál více kloní k formulaci manažer jako lídr. Skupina, tým a efektivita se velmi odvíjí od osobnosti jejich lídra a jeho vedení.

V organizacích můžeme rozeznávat několik druhů vedení.

- 1, Podle směru a intenzity komunikace

Tento model prezentoval Harold (in Dědina & Odcházal, 2007), který přišel s 5 základními komunikačními vzorci v závislosti na organizační struktuře (obr. 1).



Obr. 1 (Dědina & Odcházal, 2007)

5 základních komunikačních vzorců v organizaci

V klasických hierarchických společnostech, jako je například i naše společnost, se většinou využívají první 3 modely – „řetěz“, „Y“ a „volant“, pokud bereme vztah vedoucí a podřízení. Na horizontální úrovni samozřejmě fungují všechny styly.

Pro samostatné týmy nejlépe funguje poslední z modelů pod názvem „všechny kanály“ nebo někdy také nazýván „sít“. Příkladem efektivity sdílení informací mohou být například sociální sítě a rychlost šíření informací, když každý může sdílet jakékoliv informace s kýmkoliv.

- 2. Podle orientace na lidi x výkon (Plamínek, 2000):

Přátelské řízení

Přátelské vztahy na pracovišti a pozitivní atmosféra mezi jednotlivými členy týmu je důležitější, než vlastní výkon. Tento způsob vedení je možný v malých společnostech nebo na začátku při tvorbě procesu. Narušení nastává při první krizi, kdy tento tým nesplní požadavky svého vedení.

Formální řízení

Charakteristické je pro něj malá starost o lidi i o výsledky. Vedení je minimalistické, pouze zajišťuje ty nejnnutnější operace. Často to bývá přechodné období, například u volby nového vedoucího. Tento způsob vedení narazí velmi rychle u firem, které se orientují jak na lidi, tak na výsledky.

Direktivní řízení

Vztahy ustupují do pozadí, ale velká orientace na výkon. Tento způsob vedení má velký úspěch u hierarchicky řízených společností. Může dobře fungovat u charismatického lídra nebo u výkonově orientovaných společností. Ztroskotává tam, kde je důležitá loajalita a osobní motivace jednotlivých členů.

Synergické vedení

Nejvyšší stupeň vedení skupiny, které je orientováno jak na vztahy, tak na výkon týmu. Vyžaduje individuální přístup k jednotlivcům a schopnost motivovat. Osobnost manažera v tomto případě nevystupuje do popředí, ale slouží především jako podpora týmu jako celku.

Vedle těchto 4 typů ještě můžeme u Plamínka (2000) nalézt 3 okrajové/přechodné typy vedení:

Rutinní vedení (R)

Vše je řízeno tak, aby nedocházelo ke krizím, ale ani ke zvýšenému úsilí.

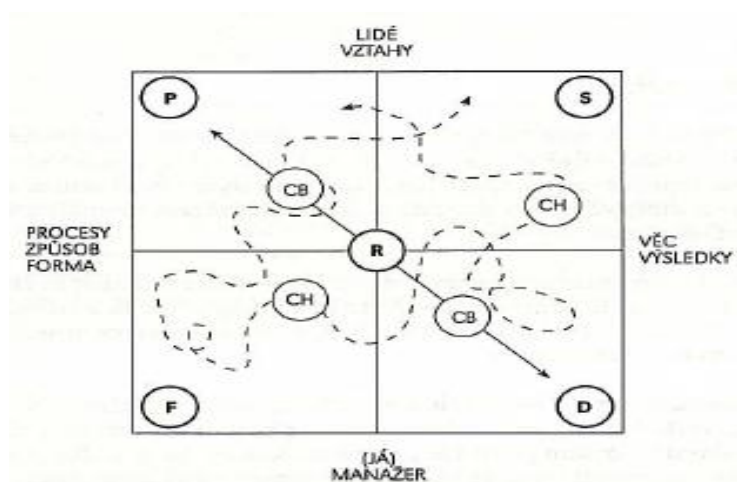
Proměnlivé vedení (CB)

Klasické řízení metodou cukru a biče... Polichotím, odměním, ale trestám, pokud se některý člen vymkne kontrole nebo neplní výsledky podle požadavků.

Chaotické vedení (CH)

Toto vedení je velmi těžko odhadnutelné, protože je ovlivněné náladou manažera a aktuálním stavem.

Diagram všech těchto stylů můžeme schematicky znázornit níže obrázkem 2.



Obr. 2 (Plamínek, 2000)

Diagram stylů vedení

Poslední rozdělení vedení, které bych chtěla uvést, je podle paradigmat dle Coveye (1994).

- 3. Rozdělení podle paradigmat leadershipu:

Win/Win

Hledání vzájemné výhody pro obě strany. Prospěšnost a uspokojení plynoucí z dohody. Ve firemní strategii ideální způsob vedení, který otevírá dveře pro dlouhodobou spolupráci a partnerství.

Win/Lost

Tento způsob vzniká již v raném věku – ve škole, ve sportu. Vždy, když někdo zvítězí, někdo jiný prohraje. Stejně tak v zaměstnání nemusíme chodit daleko. Pokud máme systém hodnocení a někomu chci dát nadprůměrné hodnocení, musí být v týmu také někdo, kdo dostane podprůměrné, aby se dodržela Gaussova křivka. Tento způsob podporuje soutěživost, nicméně vidí pouze variantu – když já zvítězím, ty prohraješ.

Vztáhnou-li to opět na firemní strategii, není tento způsob příliš dlouhodobý, pokud se navzájem tito dva partneři nepotřebují. Pokud mám partnera, který se mnou bude opakovaně prohrávat, poznamená to jeho ochotu se mnou dále obchodovat. Pokud bude mít jakoukoliv jinou možnost, přejde ke konkurenci.

Lost/Win

Opačná tendence předchozí strategie. Tento způsob vedení naopak podkopává sebehodnocení, je v něm kapitulace. Tento způsob vedení je velmi neodhadnutelný, protože záleží na osobnosti lídra a momentální situaci, do které se dostane.

Lost/Lost

Vedení ve stylu „ztráta–ztráta“ je motivováno touhou poškodit druhou stranu, bez ohledu na to, že uškodím i sám sobě, svojí firmě, svojí rodině... Tady bychom mohli například vzpomenout na film Válka Roseových (1989), kdy v konečné fázi manželům už nezáleželo na dohodě, nelpěli na vlastních věcech, jako spíše na snaze co nejvíce ublížit tomu druhému. Bohužel i tato tendence se uplatňuje v businessu ve stylu – pokud nemůžu mít tuto zakázku já, nebudeš ji mít ani ty. Z těchto sporů nakonec těží třetí strana.

Win

Lidé s touto mentalitou nemyslí na to, že by mohli prohrát. Jde jim vždy jenom o výhru. Nicméně jim nezáleží na tom, jestli druhá strana také vyhraje nebo prohraje, jde jim pouze o jejich cíl.

Win/Win nebo nic

Nejvyšší způsob myšlení. Obsahuje v sobě první způsob vedení win/win, ale obohacenou o další dimenzi ve stylu – pokud se nemůžeme dohodnout, tak nevznikne dohoda žádná. Než aby to mělo být pro někoho z nás nevýhodné, tak to raději neuděláme. Tento způsob vedení má v sobě velkou odvahu a zároveň svobodu, protože netlačí žádnou ze stran k nějakému výsledku.

2. Typologie zabývající se týmovou prací

Zmínila jsem důležitost týmové práce, nyní bych se ráda dotkla více vlastního mapování práce s týmem. Vybrala jsem si 3 populární metody – typologii podle Belbina, podle Myers-Briggs a sociomapování inspirované Morenem – které jsou často využívány personalisty ve firmách.

2.1 Belbinova typologie týmových rolí

Belbinova typologie se těší velké oblibě v manažerských kruzích. I přes nižší vědeckou hodnotu můžeme kontrolovat velkým vzorkem respondentů a praktickým užitím této typologie v organizacích. Pozdější studie validity a reliability uvádí uspokojivou validitu Belbinových týmových rolí s porovnáním s 360° zpětnou vazbou (Bahbouh, 2011).

V současné době společnost Belbin nevyužívá pouze sebehodnotícího dotazníku, ale také dotazníky hodnotitelů a jejich vzájemnou soudržnost. Belbin se nejvíce ve své typologii zaměřuje na kooperaci celého týmu, zda a jak ovlivňuje tým případná chybějící role. V původní verzi navrhl 8 týmových rolí, později přidal poslední roli – specialisty.

Všech 9 rolí se dělí do tří skupin (Belbin, 2013):

Role orientované na akci:	Role orientované na lidi:	Role orientované na myšlení:
Usměřňovač	Koordinátor	Inovátor
Realizátor	Týmový pracovník	Monitor - vyhodnocovač
Kompletovač - finišer	Vyhledávač zdrojů	Specialista

Charakteristika jednotlivých rolí (Belbin, 2012):

- Inovátor

Tato role v týmu představuje lidi s tvůrčím potenciálem, řešící úkoly nekonvenčním způsobem. Slabiny této role představuje zaujatost vlastními nápady, nezabývání se detaily a méně efektivní komunikace.

- Vyhledávač zdrojů

Komunikativní extrovert, umí vyhledávat příležitosti, budovat vztahy a kontakty. Často ovšem ztrácí zájem po počátečním nadšení.¹

¹ U této roli se mi potvrdilo, že vyhledávačem zdrojů nemusí být jenom extroverti, ale často to mohou být i introverti, kteří však potřebu kontaktů a nových zdrojů přesunují do virtuálního prostředí.

- Koordinátor

Jedna ze dvou vedoucích rolí. Je to vyzrálý a schopný vedoucí, podporuje rozhodování týmu a umí delegovat. Když je pod tlakem, má sklon manipulovat s lidmi a předávat na ně své povinnosti.

- Usměřovač

Druhá z vedoucích rolí v této typologii. Dokáže být inspirující, dynamický, umí překonávat překážky. Dokáže být velmi náročný na sebe i své okolí a nebere ohled na okolí.

- Monitor – vyhodnocovač

Člověk se střízlivým pohledem na věci kolem sebe, schopen věc analyzovat z více pohledů a do hloubky. Často mu chybí průbojnost, mívá problémy s rozhodováním a bývá kritický k ostatním.

- Týmový pracovník

Velmi kooperativní, diplomatický, vřelý, dokáže naslouchat lidem kolem sebe. Umí urovnávat konflikty, ale je ovlivnitelný ostatními. Nemá rád silný tlak a vyhýbá se stresovým situacím.

- Realizátor

Role, kdy jedinec je výkonný, spolehlivý, je schopen ihned a efektivně převést myšlenku v realitu. Má rád dodržované postupy a neholduje příliš změnám.

- Kompletovač – finišer

Svědomitý a pečlivý typ. Dokáže přesně a bez chyby odevzdávat svou práci, je orientován na hledání chyb a dodržování řádu. Někdy je až přepečlivý až úzkostný v dodržování postupů a kvality.

- Specialista

Člověk na svém místě, pokud má možnost se 100% věnovat pouze své práci a své specializaci. Slabinou je u něj nedostatečný pohled na celkový obraz a vybočení z dané specializace.

Otázkou je, jak fungují jednotlivé role v pracovním týmu. Pokud nám v týmu chybí některá z rolí, vždy z dlouhodobého hlediska budeme narážet na problém s fungováním týmu. Bez inovátora nám bude chybět příliv nových nápadů, nové pohledy na řešení.

Bez vyhledávače zdrojů nenajdeme nové zákazníky a nové trhy. Když nebude mít tým vedoucí roli, koordinátora či usměřovače, pak nám může tým stagnovat na jednom místě. Koordinátor dodává znalost týmu jako takového a dosazení správných lidí na správná místa, usměřovač umí dodat potřebnou motivaci a směr celému týmu k jednotnému cíli. Chybí-li nám monitor-vyhodnocovač, můžeme zapomenout na některou z důležitých složek v řešení. Bez týmového pracovníka se nám může tým rozpadnout díky konfliktům v komunikaci. Pokud tým nemá realizátora, bude mu dlouho trvat, než se odhodlá naplánovaný program udělat a dotahovač zase hlídá, zda vše je odevzdáno v čas a v požadované kvalitě. Poslední role, specialisty, zase dává potřebný odborný náhled na problematiku.

Každá role je v týmu významná, samozřejmě podle zaměření týmu jsou některé role důležitější a některé méně. Například od týmu obchodníků očekáváme spíše role vyhledávače zdrojů, než kompletovače. Naopak od týmu výzkumníků budeme spíše čekat monitora a inovátora, než usměřovače a podobně.

2.2 Osobnostní typologie Myer-Briggs

Druhou neméně známou typologií je „Myers-Briggs Type Identifier“ neboli MBTI. Tato typologie staví na základech, které poprvé popsal C. G. Jung. Podle něj se člověk už rodí se 4 základními psychickými rysy, jejichž kombinace nám formuje určitý osobnostní typ. To, čím se lišíme, je naše vnitřní vedení. Podstatné jsou naše preference neboli to, jak fungujeme. Jako podstatné viděl Jung 2 dimenze. Kam, na co a jak zaměřujeme pozornost a jak s tím, co jsme poznali, zacházíme a děláme závěry. V Jungově době tato typologie nezbudila velký ohlas, ten jí daly až Isabel Myers a Kathryn Cook Briggs, které vytvořily v 1953 empirický nástroj, jak jej známe dnes. Počátky testování nebyly díky skepsi odborné populace jednoduché, ale po několika letech testování a měření dosáhly u této metody nevídané popularity (Čakrt, 2004).

Typologie MBTI je rozdělena do 4 škál podle 8 kvalit (Crkalová & Riethof, 2012):

- extraverze (E) x introverze (I) – kde získáváme energii

Tato škála je o prožívání, co mě nabíjí a co naopak vyčerpává. Extraverty nabíjí akce, zážitek, komunikace. Představa, že by měli trávit dovolenou na pustém ostrově, je zabíjí. Introverti budou naopak podobnou dovolenou vyhledávat. Stačí se nabít samotou, čtením knihy, vycházkou do přírody nebo třeba sportem.

- smysly (S) a intuice (N) – jak získáváme informace

O smyslových lidech se říká, že vidí první stromy a pak teprve les. Jsou to lidé, kteří jsou zaměřeni na detail, potřebují jasné a srozumitelné instrukce a jdou většinou hned do podstaty věci. Intuitivní lidé vidí naopak nejdříve celek a pak si začínají všimnout detailů, většinou, až je na ně někdo upozorní. Bývají vizionáři, tvoří strategie, ale občas potřebují udržet nohama na zemi.

- myšlení (T) a cítění (F) – jak se rozhodujeme

Lidé s převahou kvality „T“ se budou rozhodovat vždy objektivně. Udělají si tabulky, škály, hodnocení, které pak dodržují. Je to jistota, které se můžou držet a kde je nikdo nemůže osočit z nadržování. Jejich doménou je logika. Lidé s převahou „F“ jsou spravedliví, což neznamená vždy objektivní. Rozhodují se na základě více faktorů, tak aby byl výsledek podle jejich cítění co nejspravedlivější. Jejich silnou stránkou je vcítění a vidění do věcí očima druhých.

- orientace na rozhodování (J) a orientace na vnímání (P) – jak si organizujeme život

Tato dimenze je nejmarkantnější z hlediska pracovních povinností a organizace věcí kolem sebe. Jedinci „J“ jsou loajální, pořádkumilovní², organizovaní. Snaží se přicházet včas, dodávat práce před termínem a respektují zažitý chod věcí.

Jedinci „P“ jsou více svobodomyšlní, kreativní a neorganizovaní lidé, kterým jde o výsledek více, než o proces. Proto nadstavují termíny a čekají na inspiraci.

Kombinací těchto dimenzí získáme 16 osobnostních typů (tab. 1).

INTROVERTNÍ TYPY				TYPY PREFERUJÍCÍ VNÍMÁNÍ	TYPY PREFERUJÍCÍ ROZHODOVÁNÍ
ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ		
ISTP	ISFP	INFP	INTP		
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP		
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ		
EXTRAVERTNÍ TYPY					

Tab. 1 (Coachingsystems, 2013)

Tabulka typů podle MBTI

² Pořádkumilovní neznamená, že musí mít věci do komínků, rožek na rožek. Klidně to může vypadat úplně stejně jako u „nepořádkumilovného“ „P“. Rozdíl je ten, že nepořádkumilovný „J“ vždy ví, ve které hromadě to tričko má...

- Popis 16 typů dle Testcentra (26. 3. 2013):

ISTJ (správce) – Lidé tohoto typu jsou střízliví, spolehliví a ustálení. Mají silný smysl pro realitu, vyžadují měřitelné výsledky. To, co je pro ně podstatné, je struktura a řád. Jsou praktičtí a analyticky zaměřeni.

ISFJ (ochránce) – Charakterizuje je pečlivost, odpovědnost a starost o druhé. Jsou důvěryhodní, a najdete je tam, kde je třeba. Mají rádi jasný směr, jsou realističtí a spolehliví.

INFJ (umělec) – Tito lidé jsou tvořiví, angažují se pro druhé a mají rádi, když můžou řešit věci komplexně. Dokážou se upnout k určité vizi, mají rozhled a orientují se v souvislostech.

INTJ (analytik) – Jsou originální, vytrvalí a nezávislí. Plánují strategie, jsou mistři idejí a systémů. Jsou novátoři, zajímá je většinou podstata věci, lidé mohou jít trochu stranou.

ISTP (kutil) – Kutilové jsou bdělí a pozorní pozorovatelé. Umí stát nohama na pevné zemi, jsou praktičtí a žijí tady a teď.

ISFP (skladatel) – Lidé, kteří jsou přívětiví, citliví, upřímní a velmi jim záleží na ostatních. Mají rádi konkrétní projekty, měřitelné výsledky a jasná zadání.

INFP (snílek) – Lidé spolehliví, odpovědní, usilují o jednotu a harmonii. Jsou intuitivní a spoléhají se na své hodnoty v rámci rozhodování.

INTP (vědec) – Tito jsou geniální a originální teoretici. Dokážou pojmenovat principy, vysoce hodnotí expertnost, jsou vizionáři.

ESTP (dobyvatel) – Dobyvatelé jsou věcní a praktičtí. Jsou to optimisté, zkušenosti hodnotí nad teoriemi. Umí se přizpůsobit a dbají na nastavování cílů.

ESFP (bavič) – Veselé povahy, spontánní. Jsou zaměřeni na lidi, dosahují úspěchů kvůli nim a pro ně. Jsou dobří vyjednavači, přitom jsou dobře usazeni v realitě.

ENFP (optimista) – Lidé tvořiví, spontánní, hledači nových možností. Jsou energičtí, orientují se na svou intuici a hodnotový systém.

ENTP (vizionář) – Jedinci dynamičtí, orientovaní na budoucnost, podnikatelé. Jsou inspirující pro druhé lidi, umí myslet strategicky, uspořádaně a logicky. Lépe rozumí systémům, než lidem.

ESTJ (strážce) – Strážci jsou praktičtí realisti. Vidí, plánují a organizují. Mají na zřeteli úspěšnost plánované akce a jsou experti na dotahování věcí do konce.

ESFJ (pečovatel) – Tito lidé jsou velmi společenší a přátelší. Vše, co dělají, dělají pro druhé. Vkládají hodně energie do vytvoření atmosféry spolupráce, dokážou dobře organizovat a jsou zakotveni v realitě.

ENFJ (učitel) – Pro učitele jsou důležité především vztahy, jsou loajální k zaměstnavateli, k partnerovi, ohleduplní a taktní. V lidech dokážou probudit to nejlepší, spoléhají se na svou intuici.

ENTJ (vůdce) – Oproti tomu vůdcové jsou rázní a ovládají struktury a normy. Mají rádi vedení, jsou objektivní a vynikají analýzou.

Typologie MBTI není v České republice dosud standardizovaná. Jako standardizovanou metodu nabízí Testcentrum metodu GPOP³, která navazuje na MBTI a je standardizovaná na českou populaci. Od klasického MBTI se liší jednou škálou – reakcí na stres. Dostáváme tedy místo 5 dimenzí místo původních 4 (Testcentrum, 2013):

- extraverze (E) a introverze (I) – zdroj psychické energie
- smysly (S) a intuice (N) – způsob vnímání skutečnosti
- myšlení (T) a cítění (F) – způsob rozhodování
- orientace na rozhodování (J) a orientace na vnímání (P) – životní styl
- napětí a uvolnění – forma reagování na stres

Administrace dotazníků je na základě 116 odpovědí, kdy je vybrán typ, z již známých 16 osobnostních vzorců. Každé dimenzi je přiřazeno vždy pět konstruktů (pomocné škály), které popisují individuální rozdíly. Tedy krom škály reakce na stres se s metodou GPOP pracuje stejně jako s typologií MBTI.

Důležité je mít na paměti, že typologie MBTI se zabývá preferencemi, ne schopnostmi nebo dovednostmi, a tedy, že každý typ má sice silné stránky a naopak některé oblasti rozvoje, ale rozhodně nemůžeme s jistotou tvrdit, že například na manažery se hodí pouze typy ISTJ nebo ESTJ a na designéry pouze INTP a podobně. Podle Wágnerové (2011) je důležité (především v personalistice a při výběru kandidátů) se vyvarovat nekritického a kategorického rozhodování pouze na základě testu o přijetí či nepřijetí kandidáta. Výsledky lze brát pouze jako pomocnou metodu při rozhodování.

„Popis jednotlivých typů by měl spíš sloužit k tomu, abychom dostali celkový náhled, jak lidé různých typů řeší podobné úkoly a cíle.“ (Krebs-Hirsh & Kise, 2009).

³ Golden Profiler of Personality

Protože se tato práce zabývá především analýzou pracovního týmu, shrnula bych teď klady jednotlivých typů v pracovním procesu podle Krebs-Hirsh a Kise (2009).

- ISTJ – pragmatický lídr

Tento typ, když se jednou něco naučí, dokáže to dělat nejlépe ze všech. Je důvěryhodný, při rozhodování vychází ze zkušeností, dodržuje termíny, závazky a smlouvy.

Potřebuje vědět, že jeho námaha povede k výsledku a ocenění.

- ISTP – optimalizující lídr

Dokáže věci, které ostatní považují za nemožné, může se pyšnit používáním jedinečných znalostí. Používáním těchto znalostí a schopností řešit problémy si uvědomují, jak věci dokončit.

- ESTP – podnikavý lídr

Je schopný přímé a logické dedukce a řešení. Dokáže velmi efektivním způsobem uplatnit praktickou stránku věci. Vyjednáváním a hledáním kompromisů dokážou pohnout věcmi vpřed. Potřebují autonomii a možnost dělat si věci po svém.

- ESTJ – lídr přebírající vedení

Dokáže mobilizovat okolí k akci. Orientován na výkon, poskytuje strukturu, směr směřování. Potřebuje směřovat, zacilovat práci ve směru plnění úkolů.

- ISFJ – lídr za scénou

Váží si závazku, vše organizuje tak, aby to bylo ve správný čas na správném místě. Je kooperativní ke každému. Potřebuje se cítit užitečně a snaží se být oporou pro každého.

- ISFP – lídr/slůha

Zná to správné slovo a správnou aktivitu ve správný moment. Vidí hodnotu v každé živé bytosti, vytváří harmonii, která ostatní kolem láká ke spolupráci. Motivací je pro ně být v harmonii, pomáhat ostatním a cítit se užitečný.

- ESFP – všezahrnující lídr

Je velkomyslný k času ostatních, akceptuje různé formy nedostatků u druhých. Pro okolí je dobrým zdrojem praktických informací a zdrojů. Motivován bude vztahy, vřelostí a jejich blízkostí.

- ESFJ – organizující lídr

Je konzistentní. Snaží se reagovat na potřeby všech stejně. Je týmový hráč. Loajální jak k lidem, tak k organizaci. Dosahuje společných cílů za podmínky, že všichni kolem budou spokojeni, preferuje win/win strategie.

- INFJ – chápající lídr

Orientován na lidi a vše, co s nimi souvisí. Rozumí, jak lidé a systémy fungují zevnitř. Potřebuje se cítit celistvě, podporuje hodnoty, které jsou zacílené na strategie humanity.

- INFP – hodnotový lídr

Upozorňuje ostatní na kreativní a nevšední cesty k dalším aspiračním rovinám člověka. Je zaměřen na harmonii, péči o druhé a soucit. Jejich motivací je porozumění, sdílení a nadšení pro hlubší ideály.

- ENFP – lídr katalyzátor

Iniciuje a propaguje myšlenky pro růst potenciálu ostatních. Váží si nových nápadů a přístupů. Potřebuje mít možnost měnit, tvořit odlišnosti přes vnitřní nápady a kreativní myšlenky.

- ENFJ – lídr facilitátor

Nabízí péči, spolupráci a doprovod na cestě k osobnímu růstu. Dokáže říct myšlenky, které ostatní potřebují slyšet. Věří v pozitivní lidství. Motivuje ho proces od idejí k akci.

- INTJ – vynalézavý lídr

Projektuje vize tak, že jsou zřejmé. Hledá vztahy v každé partii. Myslí nezávisle a dokáže přetvořit zaběhané cesty. Motivací je pro něj inovace, nové koncepty, systémy a možnost ukázat nové cesty.

- INTP – koncepční lídr

Je mistr komplexnosti, poskytuje nezávislou, kritickou a logickou analýzu nových strategií a systémů. Dokáže najít chyby v logice a struktuře plánů a koncepcí. Přináší intelektuální porozumění principů, problémů a procesů.

- ENTP – podnikavý lídr

Hýří energií a vírou v nový začátek. Používá syntézu jako strategii k řešení problémů, dokáže čelit pro-aktivně novým výzvám. Typ krizového manažera – zmapuje situaci, nastaví impozantní cíle, dosáhne určitého výsledku a přesune se k novému cíli.

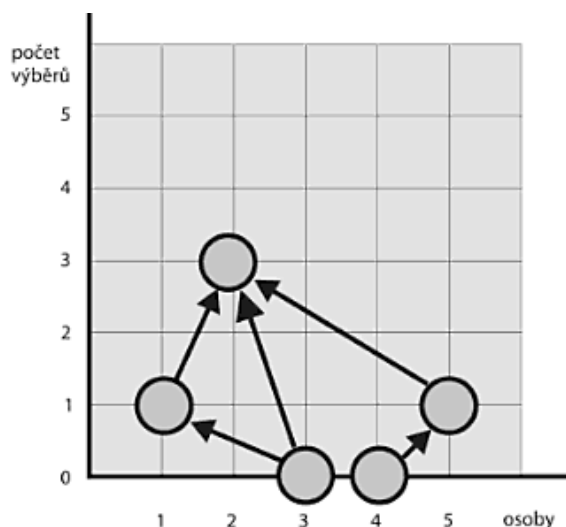
- ENTJ – lídr velkolepých měřítek

Umí logicky uspořádat síly pro uskutečnění plánů, nachází nedostatky a hledá možnosti, jak je odstranit. Motivací je využívat kompetencí a expertízy k lepšímu nastavení cílů a jejich dosažení.

2.3 Sociometrie, sociomapování týmu

Sociometrii proslavil Jacob Levy Moreno, který ji společně se sociodramatem a psychodramatem propagoval ve svých terapiích. „*Sociometrickým testem zjišťujeme jednak pozitivní volby ve skupině (sympatie, preference, atrakce), jednak negativní volby (odmítání, repulze)*“ (Chráška, 2007, 209), přičemž zadávání dat v rámci samotného testu můžeme měnit dle charakteru skupiny a možnostem facilitátora od klasického písemného testu, přes obrázky (zvláště u menších dětí) po využití moderní technologie jako jsou tablety, notebooky a podobně.

Základ metody tvoří otázka. Ať už pozitivně laděná ve stylu „S kým bys chtěl pracovat na společném úkolu?“ nebo negativně laděná. Počet voleb, které respondent udá, může být buď omezen na určitý počet voleb, nebo je počet ponechán volně. Podle počtů voleb potom můžeme zjistit, kdo patří mezi tzv. „hvězdy“ (mají nejvíce voleb) a kdo naopak mezi „outsidery“ (s minimální či žádnou volbou). Co je důležité, je správná volba otázek vzhledem k cíli, který zkoumáme (Pauknerová, 2006).



obr. 3 (Pauknerová, 2006)
Sociogram pětičlenné sociální skupiny

Na obrázku 3 je vidět příklad, kdy za sociometrickou hvězdu můžeme považovat číslo 2 s nejvíce volbami a naopak roli sociometrických outsiderů mají čísla 3 a 4, které nemají žádnou volbu od okolí.

Dle Morena (1967, in Bahbouh, 2011) můžeme dále sociometrii vymežit metodami, které jsou známy jako test seznámení, sociometrický test, test vzájemného působení, test rolí, test spontánnosti, psychodrama, sociodrama, živé noviny, terapeutický film, obecné studium jednání. Mezi nejznámější Morenovy metody vedle již zmiňovaného sociometrického testu patří bezesporu psychodrama, sociodrama.

Psychodrama můžeme definovat jako metodu, která zkoumá realitu užitím dramatických postupů, je charakteristická zejména využitím mezilidských vztahů a vlastních „světů“. Má 5 nástrojů: jeviště, herce, ředitele scény, pomocníky nebo také pomocná ega a publikum. Můžeme říct, že *„psychodrama nabízí jedinci novou a mnohem rozsáhlejší zážitek reality a zisk ze zpracování přes dramatickou produkci příběhu“* (Fox, 2008, 16).

Sociodrama je naopak definováno jako metoda, která využívá hlubokou interakci mezi jednotlivými skupinami a v rámci kolektivu (Fox, 2008).

Sociomapování dle Bahbouha (2011) je metoda, která je inspirována sociometrií, ale integruje také týmovou strukturu a dynamiku procesu. Tím může být sociomapování využíváno i jako procesuální metoda záznamu vztahů mezi jednotlivými členy týmu a tím mapovat vývoj týmu jako takového. Sociomapování je tedy soubor metod, díky níž můžeme zakódovat vztahy do mapy a vystihnout tak přehledněji vztahy a vazby mezi jednotlivými aktéry. Sociomapování vychází z blízkosti vztahů mezi lidmi a jejím cílem by mělo být především zlepšování komunikace mezi členy týmu.

Ve firemní kultuře si sociomapování umím představit, je ovšem nutné vybrat jedince, kteří by zvládli i negativní zpětnou vazbu. Sociomapování určitě může velmi dobře posloužit v oblasti zlepšování kompetencí jedince či týmu nebo mapování aktuální situace v týmu. To, co vnímám na celé sociometrii nejdůležitější, ať se už týká psychodramat, sociodramat, sociogramu, hraní rolí a podobně, je zpětná vazba. Ta by měla ideálně probíhat za přítomnosti celého týmu, kterého se záležitost týká. Nicméně je třeba zvážit, zda je daný tým dostatečně zralý na přímou zpětnou vazbu a umí ji využít ke zlepšení komunikace a nastavení optimálnějšího fungování celého týmu nebo zda musíme výsledky komunikovat s jednotlivými členy zvlášť.

3. Motivace

„Když si nejste jisti, proč něco děláte, nikdy toho neuděláte dost.“

(Allen, 2008, 70).

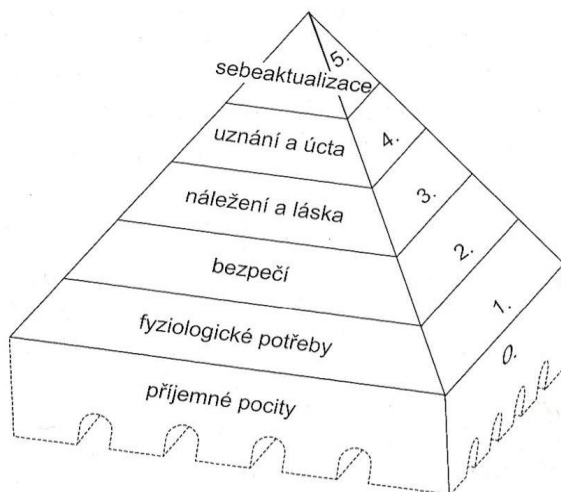
Mít motivovaný tým je určitě snem každého manažera. Často však slýcháme věty typu:

„Můj šéf mě nemotivuje.“ nebo „Má práce mě už nenaplňuje.“

Co tedy je motivace? A kde se bere, zvenčí nebo zevnitř?

Motivaci podle Plhákové (2010, 319) je možno definovat jako „*souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.*“

Když se řekne motivace, každému nejdříve vyvstane rozdělení potřeb podle A. Maslowa (1970).



obr. 4 Maslowova pyramida potřeb
(Maslow, 1970, in Plamínek, 2010, upraveno)

Plamínek (2010) vztahuje Maslowovy potřeby k firemnímu prostředí.

Fyziologické potřeby jsou ty základní – mám hlad, potřebuju se najíst, mám žízeň, potřebuju vodu, jestliže se mi chce spát, jdu si lehnout. Pokud nejsou neplněny tyto potřeby, nemůžeme se posunout výše. *Aneb pokud budu mít hladového zaměstnance, nemůžu po něm chtít vymýšlet strategie firmy na dalších 10 let.*

Další stupeň pyramidy je potřeba bezpečí, tedy mít určitou jistotu, směr a orientaci.

Třetím stupněm je potřeba náležitosti a lásky, kdy člověk hledá své místo na slunce vzhledem k ostatním lidem kolem něj. Ve firemní praxi to může znamenat být součástí určitého týmu, pracovní skupiny. *V případě, kdy zaměstnanec není přidělen na konkrétní místo nebo jsou na začátku problémy s jeho umístěním, pod koho bude patřit a jaké bude mít zaměření, je vystaven velkému tlaku, protože mu chybí ono „ukotvení“ a pocit „někam patřit“.*

Další úroveň je potřeba úcty a sebeúcty. *Tento stupeň tedy není pouze o pocitu „jsem dobrý“ nebo „dělám dobrou věc“, ale také, aby i okolí dokázalo ocenit náš výkon.*

Nejvyšší stupeň pyramidy náleží sebeaktualizaci. Podle Maslowa (1970, in Plamínek, 2010) má člověk zdroj motivace a oné „hybné síly“ uvnitř sebe. A jen on sám sebe dokáže dostatečně namotivovat k vyšším výkonům a cílům.

Otázkou zůstává, jak pomoci lidem objevit jejich vnitřní motivaci pro splnění úkolů, které od nich potřebujeme. Odpověď na tuto otázku je, podle Plamínka (2010), prostá. Při zadávání úkolů je třeba dbát na to, aby tam bylo něco, co bude lidi bavit. Bude-li jim část práce dělat radost, pak snadněji zvládnou i tu část úkolu, která je až tak bavit nebude.

3.1 Výkonová motivace

Výkonová motivace se podle Plhákové (2010, 372) projevuje tím, že *„každý člověk realizuje úkoly na určité úrovni, přičemž se řídí subjektivními standardy dobrého výkonu“*. Rozdílů poté tvoří právě ten práh a povědomí, co kdo považuje za „dobrý“ výkon.

Motivaci k výkonu můžeme rozdělit do 3 strategií (Plháková, 2010):

- Potřeba dosažení úspěšného výkonu

V této strategii jde o lidi soutěživé, puze své vlastní touhou po excelentních výkonech. Nejde jim prvoplánově o moc, jako spíše o to ukázat okolí a sobě, že jsou v určité oblasti skvělí a výjimeční. Tito jedinci s velkou pravděpodobností byli vychováváni rodiči, kteří měli také vysoké ambice.

- Potřeba vyhnout se neúspěchu

Většinou předpokládáme, že lidé jsou motivováni úspěchem. Někdy však motivace může být i opačného charakteru, tedy vyhnout se neúspěchu, takže raději se neangažovat, aby nebyli konfrontováni s případným selháním.

- Potřeba vyhnout se úspěchu

Třetí strategií – vyhnout se úspěchu – souvisí se strachem z přílišné zodpovědnosti, popřípadě také strachem být v centru pozornosti.⁴

⁴ Příkladem může být například postava Hujera z filmu „Marečku, podejte mi pero“ (1976).

3.2 Test výkonové motivace – LMI

Testová metoda LMI je založena na významných teoretických a empirických pracích, zaměřených na motivaci k výkonu a na výsledcích výzkumu motivace k výkonu. Cílem konstrukce LMI byla formulace široce pojatého konceptu motivace k výkonu v profesním kontextu. Osobnostně teoretické pozadí tvoří chápání motivace k výkonu jako podíl osobnosti na vlastní výkonnosti.

Metoda LMI se dle Hoskovcové (2011) opírá jak o teoretické a empirické poznatky, tak analýzu literatury, testů a výzkumné práce s cílem uvést relevantní dimenze motivace k výkonu vzhledem k profesi.

Výsledkem LMI je celková hodnota motivace k výkonu i hodnoty pro jednotlivé škály. Test výkonové motivace se skládá ze 170 otázek, které tvoří 17 dimenzí (škál) v profesním kontextu:

- Vytrvalost (VY)

Vytrvalost je tady jako výdrž a nasazení sil pro zvládnání úkolů, které jsou buď naše vlastní, nebo nám je někdo určil.

- Dominance (DO)

Dominance popisuje tendenci, jak projevujeme moc, snažíme se ovlivňovat druhé kolem nás a uplatňovat vedení. Dominance do značné míry souvisí s extravertí a vitalitou.

- Angažovanost (AN)

Angažovanost znamená osobní ochotu podávat výkon. Zahrnují námahu a množství celkově odvedené práce. Škála je významně propojena s charakteristikou workoholismu a kvalitou umění odpočívat a relaxovat.

- Důvěra v úspěch (DU)

Důvěra v úspěch popisuje pozitivní očekávání výsledků vlastního chování. Tedy důvěra, že když se do něčeho pustím, budu mít úspěch.

- Flexibilita (FX)

Flexibilita ukazuje na způsob, jak se vyrovnáváme s novými situacemi a úkoly, zda jsme k novinkám otevření a vítáme je nebo nejsme ochotni změn a spíše je odmítáme.

- Flow (FL)

Dimenze flow označuje tendenci ponořit se důkladně do probírané problematiky s vyloučením všech rušivých podnětů. Soustředění na jednu oblast bývá spojeno s příjemnými pocity.

- Nebojácnost (NE)

Tento rys označuje schopnost vyrovnat se a postavit se k možnosti neúspěchu a selhání a také další fungování a strategie, pokud tento neúspěch nastane.

- Internalita (IN)

Internalita vysvětluje způsob vnímání reality. Zda vnímáme výsledky a důsledky našeho chování jako určené převážně vnitřními příčinami a jsme za ně odpovědní nebo vnějšími, za které je odpovědno naše okolí (locus of control).

- Kompenzační úsilí (KS)

Tento rys vyplývá ze strachu ze selhání a následné zvládnání tohoto strachu zvýšeným úsilím a námahou k vyhnutí se neúspěchu.

- Hrdost (na výkon) (HV)

Hrdost jako pozitivní emoce v orientaci na výkon. To, co nám přináší pozitivní emoce je splněný cíl, se kterým jsme spokojeni.

- Ochota učit se (OU)

Ochota učit se ukazuje na motivaci vstřebávat a vyhledávat nové obzory, směry a informace a rozšiřovat své znalosti.

- Preference obtížnosti (PO)

Preferencí obtížnosti je míněna úroveň a nároky našich stanovených cílů. Pobídky jsou spíše motivací, než obtížemi.

- Samostatnost (SA)

Tento aspekt reflektuje rozsah samostatnosti v chování, zda dokážeme být zodpovědní za své jednání nebo raději se rozhodujeme v rámci anonymity skupiny.

- Sebekontrola (SK)

Sebekontrola označuje v této škále především způsob organizace a sebeřízení v provádění úkolů. Zda si dokážeme odepřít/odsunout odměnu, abychom dosáhli našich cílů, nebo hledáme snadnější řešení.

- Orientace na status (OS)

Orientace na status označuje motivaci dosáhnout v hierarchii určité významné sociální role a postavení.

- Soutěživost (SO)

Soutěživost je tendenci o prožívání konkurence a jak na nás a na náš výkon tento faktor působí, zda jako povzbuzení nebo naopak utlumení.

- Cílevědomost (CV)

Předmětem cílevědomosti je především vztah k budoucnosti, plánování, orientace na cíl a jeho dosažení.

4. Kulturní diverzita v pracovním procesu

V předchozí části jsem se zabývala typologií, osobnostními typy a motivací k výkonu. Co však podle mě také ovlivňuje porozumění v týmu, je kulturní diverzita v nadnárodních společnostech.

Určitě nás nepřekvapí, že ke stejnému testu máme jiné normy pro českou populaci a jiné pro americkou. Není to proto, že by nám to v hlavě fungovalo jinak nebo že by jedni nebo druzí byli inteligentnější. To, co nás dělá rozdílnými, je naše kulturní pozadí a výchova.

Sledujeme-li sportovní utkání například v rámci Mistrovství světa, pak můžeme vidět, že Češi jsou patrioti zvláště, když se náš tým dostane do finále. V mnohých odvětvích už obchodníci zareagovali označováním výrobků „česká kvalita“ nebo „vyrobeno v Česku“. Na druhou stranu jsme ochotni kupovat francouzská vína, španělské olivy, holandské sýry či rakouská auta. Jak jsme na tom, když se však změní vlastník podniku? Když českou firmu s dlouholetou historií najednou koupí zahraniční vlastník? A když je ten vlastník Ind? Jak tento fakt změní image firmy je otázkou. Image země a image firmy jde spolu ruku v ruce. Pokud se ve světě objeví spojení pivovaru Pilsner Urquell a České republiky, je zaručen úspěch. Pokud se však objeví toto pivo vařené v méně známém státě či naopak méně známé české pivo, úspěch tak zaručený nebude. Troufám si říct, že v celosvětovém měřítku nám sloučení přineslo větší popularitu, protože osobnost pana Mittala je spojována s odborností v hutním průmyslu, výborným obchodním talentem a filantropií. V českém měřítku je naše firma propojována především s ekologií a jedním z největších zaměstnavatelů.

Profilem naší firmy a osobnosti pana Mittala se zabývám krátce v kapitolách 7. 1, 7. 2. Další kapitulu bych věnovala ráda právě kulturním rozdílům „západních“ a „východních“ kultur.

4.1 Mezinárodní prostředí

Spolupráce a řízení mezinárodních týmů, (u nás expatů⁵ a „globally mobile“⁶) se neliší ani tak výkonem, ale především specifiky zaměstnávání cizinců v naší zemi a společnosti a nastavení procesů a pravidel pro výkon práce. Přičemž nejdůležitější je uvědomění si rozdílů a vztahů mezi naší kulturou a kulturou, se kterou přicházíme do styku (Tureckiová, 2004).

⁵ Zaměstnanci z jiné země, většinou manažeři nebo klíčoví specialisté.

⁶ Zaměstnanci, kteří jsou mobilní po celém světě, přičemž je tato podmínka zohledněna v pracovní smlouvě.

Jaké můžou být tedy hlavní rozdíly ve fungování v jednom týmu? Podle manželů Gestelandových (Gesteland & Gesteland, 2010) můžu uvést tyto základní:

- Polychromatický x monochromatický čas

Polychromatický čas (př: Indie) je charakterizován nedostatkem dochvilnosti, častým skákáním do řeči a doptáváním se na další detaily, nedodržování deadlinů.

Monochromatický čas (př: Německo, ČR) oproti tomu lpí na dochvilnosti, deadliny jsou „svaté“, porady a meetingy probíhají přes přerušení.

- Chování při poradách

Pro Indické manažery je časté přerušování meetingu telefonáty, krátkými schůzkami s jinými lidmi nebo asistentkou, jdoucí pro podpis.

Samozřejmě jsou určité rozdíly mezi indickými manažery žijícími v Indii a těmi, kteří už jsou nějakou dobu v zahraničí. Přesto jsou tyto tendence určitým „naturelem“.

- Důležitost vztahu x důležitost cíle

Oproti západním kulturám, které jsou převážně orientovány na cíl a efektivitu, jsou asijské kultury orientovány vztahy. Důležitý je, jaký první dojem u druhé strany uděláte, a podle toho se bude dále odvíjet spolupráce. Kladou velký důraz na dobré uvedení se a navázání vztahu, hranice mezi pracovním a soukromým časem je často neostrá. Pokud uděláte „obchod“ či nějakou domluvu, jedná se o dlouhodobé partnerství, ne o jednorázový kontrakt.

- Hierarchická x rovnostářská kultura

Indii se tradičně hierarchická společnost, hledí se velmi na status, pohlaví, věk, kastu... a to vše ovlivňuje komunikaci a určitá „skrytá“ pravidla. Šéf určuje pravidla a zaměstnanci je následují. Oproti tomu západní země s rovnostářským rozmístěním mají menší rozdíly v postaveních, základní údaje jako věk a pohlaví postrádají na důležitosti a šéf bývá méně autoritativní.

- Problematika „Gender“

Tato oblast je zvláště problematická. Ona určitá „nedůvěra“ k ženám v businessu neznamená, že mají ženy a priori nižší pozici v celkové hierarchii. Pouze v Indii není příliš zvykem, aby byla žena na vyšším manažerském postu a byla více zapojena do rozhodovacích pravomocí ve společnosti. Nicméně tento předsudek už se pomalu daří měnit, minimálně u manažerů žijících v cizině.

5. Závěr teoretické části

Závěrem teoretické části bych chtěla shrnout jediné. Vnímám jako velmi důležité a přínosné, pokud v naší práci můžeme a budeme využívat různé psychologické nástroje, typologie, dotazníky, sociogramy a další možnosti, abychom harmonizovali tým, zlepšili komunikaci uvnitř i vně týmu, podpořili a prohloubili osobní rozvoj jednotlivých členů týmu nebo zkvalitnili služby zákazníkům.

Co je ovšem důležité, je brát všechny tyto nástroje s nadhledem a nezapomenout na ty další vlivy, které přicházejí ve skupinové dynamice ke slovu. Ať už to mohou být například výše zmíněné kulturní rozdíly. Pracovní dynamiku nám však může pozměnit také rozdílné vnímání priorit, náboženské rozdíly, osobní sympatie či antipatie a mnoho jiných faktorů, které jsou nám lidem vlastní.

PRAKTICKÁ ČÁST

6. Předmět výzkumu

Předmětem praktické části mé práce je analýza pracovního týmu ředitele ekonomického úseku, rozbor jeho týmových rolí a úrovně motivace vzhledem ke vzrůstající fluktuaci a nespokojenosti, které tým projevoval.

Hlavním cílem práce je zmapování týmu jako celku z hlediska jednotlivých typologií, formulace akčních kroků pro zlepšení fungování týmu jako celku a snížení fluktuace na tomto oddělení. Praktickým výstupem z této práce je detailní analýza týmu za využití typologie MBTI, Dr. Belbina a testu výkonové motivace jednotlivých členů týmu.

Dalším cílem je zlepšení komunikace na vertikální rovině, tedy mezi vedoucím oddělení a ostatními členy týmu.

6.1 Výzkumné otázky

Na začátku práce s týmem jsem si stanovila základní výzkumné otázky.

Otázka č. 1 Co způsobilo vysokou fluktuaci v rámci týmu?

Otázka č. 2 S čím jsou členové týmu nespokojeni?

Otázka č. 3 Co naopak pomáhá jednotlivým členům vytrvat na stávající pozici?

Otázka č. 4 Jaké jsou slabé a silné stránky týmu?

1. setkání s týmem bylo zacíleno na zmapování situace a získání odpovědí na výzkumné otázky prostřednictvím nestrukturované „focus group“ a narativní analýzy.

Vzhledem k citlivosti tématu jsem zvolila svou roli spíše facilitátora diskuze s hlavním cílem nezabíhat do přílišných podrobností, ale držet se tématu, které je aktuálně otevřeno a dávat prostor jednotlivým členům k popsání situace vlastními slovy. Vzhledem k vytiženosti týmu jsem měla tento úvodní rozhovor 2x, pokaždé s polovinou týmu. Na základě prvního setkání s týmem jsem navrhla agendu, jak budeme postupovat a přidala další výzkumné otázky, týkající se typologií a diagnostiky a akčních kroků do budoucnosti.

Otázka č. 5 Lze usuzovat, že vzhledem k problémům s prosazením si základních požadavků v týmu bude v týmovém profilu podle Dr. Belbina chybět role usměrňovače, ale naopak bude převažovat role realizátora a specialisty?

Otázka č. 6 Budou dimenze „S-N“ a „P-J“ v dotazníku MBTI důvodem problémové komunikace a týmové dynamiky?

Otázka č. 7 Jak můžeme situaci stabilizovat?

7. Profil společnosti

7.1 Nová Huť aneb ArcelorMittal Ostrava a.s. v datech

ArcelorMittal Ostrava je největší výrobce oceli v České republice, jejíž činnost je zaměřena především na výrobu a zpracování surového železa, oceli a hutní druhovýrobu. Z dalších "nej" by se daly zmínit tato:

- ArcelorMittal Ostrava a.s. je jedním z největších zaměstnavatelů v České republice.
- ArcelorMittal Ostrava a.s. má 2. nejvyšší průměrnou mzdu v MS kraji.
- ArcelorMittal Ostrava a.s. je součástí skupiny ArcelorMittal, která je největší světovou ocelářskou společností.

Prehistorie založení společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. se datuje do roku 1942, kdy tehdejší Vítkovické železářny začaly s výstavbou jižního závodu v Ostravě Kunčicích.

31. prosince 1951 dochází k osamostatnění nového závodu a vzniká Nová Huť Klementa Gottwalda (NHKG) jako národní podnik. Roku 1989 došlo ke změně názvu z NHKG na Novou Huť, státní podnik.

Rok 2003 je dalším významným mezníkem, protože Nová Huť byla v rámci privatizace prodána Lakshmiu Mittalovi, čímž se změnil také název na ISPAT Nová Huť, a. s.

Další změna názvu na sebe nedala dlouho čekat a v roce 2004 se společnost proměnila na Mittal Steel Ostrava, a. s. V rámci privatizace se také z některých provozů a závodů staly přidružené nebo dceřiné podniky (například JÄKL Karviná, a. s., Nová Huť Zábřeh, a. s. nebo Vysoké pece Ostrava, a. s.).

Největším mezníkem v celosvětové historii se stal rok 2006, kdy došlo k fúzi dvou významných hráčů v ocelářském průmyslu – společnosti Arcelor a společnosti Mittal Steel. Vznikla tak celosvětová jednička v hutním a ocelářském průmyslu ArcelorMittal, a tím se naposled změnil název na dnešní ArcelorMittal Ostrava (Arcelormittal, 2013).

7.2 Lakshmi⁷ Mittal

Hlavní skloňovanou postavou celé společnosti je Lakshmi Mittal. Podnikat začal se svým otcem Mohanem Mittalem se kterým vybudovali úspěšný podnik s názvem Ispat. Díky neshodám na vedení firmy se jejich cesty poté rozcházejí a Lakshmi Mittal jde dál svou cestou. Na konci 80. let už patřil do skupiny uznávaných ocelářských magnátů. Rozhodně se mu nedá upřít skvělý obchodní talent, který mu jakoby nahrává do karet.

⁷ Lakshmi je jméno bohyně hojnosti, zdraví a prosperity, manželky boha Vishnu (Wikipedia, 2013).

Největším úspěchem mu byl právě tah s Arcelorem, který se v roce 2006 stal součástí společnosti s novým názvem ArcelorMittal. (Barnaby, 2012).

Lakshmi Mittal patří mezi nejbohatší lidi světa. Do roku 2011 se pohyboval mezi první desítkou (Wikipedie, 2013), v letech 2012 se propadl až na 21. příčku tohoto žebříčku (Wikipedia, 2012).

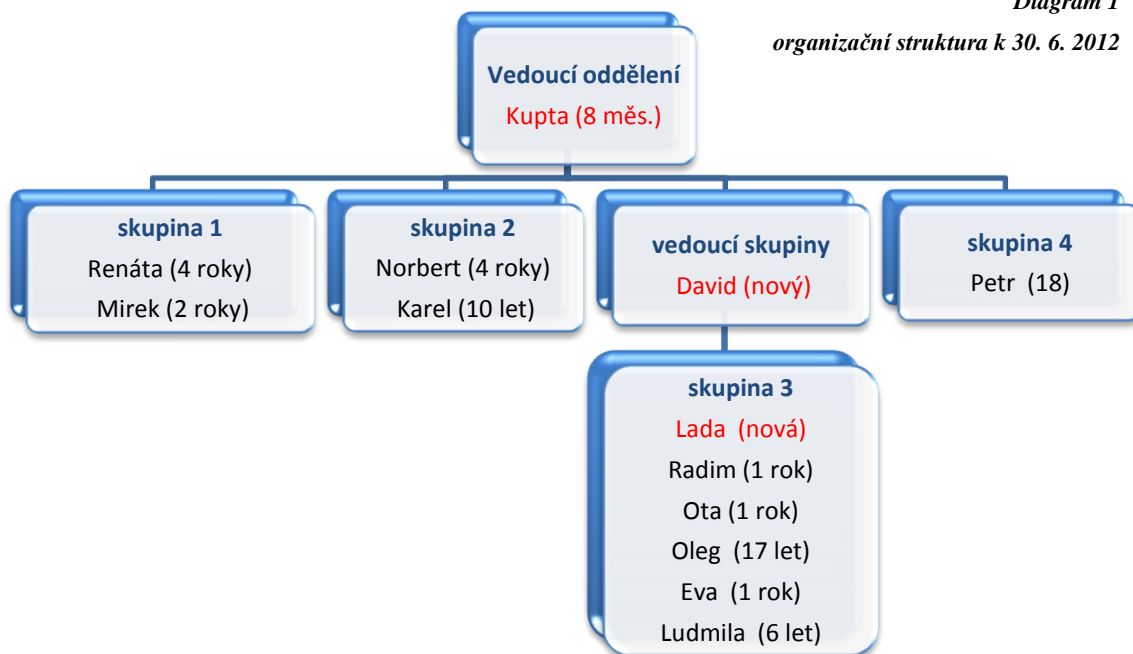
8. Profil zkoumaného týmu

Zkoumaný tým, kterým se zabývám ve své práci, je tým z oddělení ekonomického ředitele. Tento tým v posledních 2 letech prodělal velké změny v obsazení, je na něj dlouhodobě vyvíjen velký tlak z hlediska přesčasů a množství odvedené práce. Seskupením všech těchto faktorů častějších změn nadřazených došlo ke krizi uvnitř celého týmu, která musela být řešena intervencí personálního oddělení.

Vzhledem k zachování určité anonymity jsem změnila jména jednotlivých aktérů i pracovní zařazení.

8.1 Výchozí situace

Níže uvedený diagram č. 1 ukazuje strukturu oddělení v době, kdy jsme začali s týmem pracovat. Celkový počet celého týmu k 30. 6. 2012 čítal 11 členů týmu + 2 vedoucí (vedoucí skupiny 3 + vedoucí oddělení). Skupiny 1, 2 a 4 jsou součástí této práce pouze okrajově, protože největší problém byl v rámci skupiny 3, která byla dlouhodobě pod největším tlakem, ať už z hlediska pracovní doby nebo množstvím práce kladené na jednotlivé členy.



Počáteční stav týmu skupiny 3 byl tedy následující:

- 1, Nový vedoucí oddělení (Kupta) byl v organizaci 8 měsíců
- 2, Nový vedoucí skupiny 3 (David) právě nastoupil, předchozí odešel ve 3 měsíční zkušební době.
- 3, Čerstvě skupina přišla o zkušeného člena skupiny 3, který byl nahrazen (Ladou), která ovšem byla v organizaci 1. měsíc.
- 4, Ze 7 členného týmu skupiny 3 byli tedy 2 členové noví, 3 členové byli na pozici 1 rok a pouze 2 členové týmu měli za sebou již určité zkušenosti s fungováním v rámci oddělení. Celkově vzato, tým se nemohl zastabilizovat, protože pořád procházel fázemi formování, bouření a normování týmu, ale nebyl schopen efektivně začít pracovat na svých úkolech, což vedlo k nespokojenosti a snížení motivace celého týmu.

9. Nástroje použité pro kazuistiku, administrace

9.1 Analýza dokumentů

S vlastním týmem jsem začala pracovat v květnu 2012. Po domluvě jsem během května – června administrovala dotazníky a sbírala informace, které by mohly být relevantní k dané problematice. Během července až srpna jsem vyhodnocovala týmové i individuální profily. Dále jsem poskytovala týmovou zpětnou vazbu, která se týkala týmových rolí a osobnostních typů a v rámci individuální zpětné vazby jsem se soustředila více na výkonovou individuální motivaci, jak daný typ ovlivňuje pracovní pozici a také na uvažování o budoucnosti a další kariéře v rámci společnosti.

05 2012	06 2012	07 2012	08 2012	09 2012	10 2012	11 2012	12 2012	
								Sběr dat, analýza dokumentů
								Analýza personálních dat
								Analýza týmového profilu
								Zpětná vazba
								Závěr, případová studie

Tab. 2

Akční kroky ve vlastní práci s týmem

- Přehled pracovní doby

Jedním z nejdůležitějších dokumentů shrnujícím přesčasovou práci našeho zkoumaného týmu je saldo pracovní doby. Pro názornost můžeme vidět příklad v tabulce 3.

V naší firmě je několik formátů pracovní doby. Pro pracovníky našeho týmu platí pružná pracovní doba, tedy tady podmínky:

- Pobyt ve firmě musí být od 9:00-14:00.
- Další hodiny dle vlastního plánování, přičemž musí být splněno 37,5 hodin týdně.
- U TH pracovníků⁸ s pružnou pracovní dobou se počítá pracovní doba v rozmezí od 6:00 – 18:00, z čehož plyne, že cokoliv přesáhne tuto pracovní dobu, není započteno do přesčasů.

Přesčasové hodiny (neboli saldo) za měsíc duben jsou znázorněny v tabulce níže. V prvním sloupečku jsou znázorněné přesčasové hodiny tak, jak si je jednotlivé osoby

⁸ Technicko-hospodářský pracovník neboli z anglického „white dollar worker“ tzv. „bílý límeček“.

zapsaly (vzhledem k odpracované pracovní době). V druhém sloupečku jsou znázorněné tak, jak je potvrzuje náš systém.

	Saldo původní	Saldo přepočítané
Renáta	8.08	4.34
Mírek	18.50	3.30
Norbert	5.18	1.18
Karel	17.55	17.55
Petr	20.22	7.25
Radim	33.19	4.31
Ota	60.43	19.10
Oleg	19.40	17.37
Eva	12.50	0.02
Ludmila	41.49	6.20

Tab. 3

Přepočet salda pracovní doby za měsíc duben 2012

- Exit interview

Dalším velmi zajímavým zdrojem informací jsou tzv. exit interview neboli rozhovory se zaměstnanci, kteří odcházejí z firmy. Tyto informace jsou cenné především z toho důvodu, že zaměstnanci se nebojí říct i věci negativní, což u některých rozhovorů se zaměstnanci stávajícími můžeme postrádat.

Vedli jsme v rámci tohoto týmu 2 rozhovory, a to jak s odcházejícím specialistou, který byl v naší firmě 4 roky, tak s odcházejícím vedoucím skupiny 3, který odešel ve zkušební době.

Důvody, které uvedl v rozhovoru specialista, byly:

- nedostatečný work-life balance
- velká odpovědnost a množství práce
- nemožnost zástupu
- špatná komunikace a pochopení od vedení
- žádná možnost zlepšení stávající situace

Důvody odcházejícího vedoucího byly tyto:

- Vysokou míru specifičnosti vykonávané práce, což pro člověka zvenčí, který má být vedoucí zaměstnanec, je velmi těžká pozice.

Důležitější a hlavní důvody k odchodu však byly spíše osobního rázu:

- Zasahování pracovního času do času osobního (práce o víkendech, pracovní doba do pozdních nočních hodin přes týden).
- Nemožnost plánování dovolené a volna, které člověk potřebuje pro sebe (lékař, dovolená, studium).
- Celkově nemožnost domluvy s vedením ohledně time-managementu zaměstnanců oddělení, plánování schůzek a podobně (ArcelorMittal, interní materiál).

Oba zaměstnanci velmi oceňovali práci pro naši společnost i výhody, plynoucí ze zajímavé práce v nadnárodní společnosti. Nicméně tyto nevýhody převážily ty výhody, a proto se rozhodli k odchodu.

- Organizační struktura

Organizační struktura nám v této fázi spíše dokresluje celkový obraz změn na daném oddělení a reflektuje změny, kterých se nám podařilo dosáhnout. Výchozí stav mapuji v kapitole 8.1 a konečný stav v kapitole 10.1.

9.2 Belbinův dotazník týmových rolí

Belbinův dotazník k zmapování týmových rolí v rámci našeho týmu byl prvním dotazníkem, který členové týmu vyplňovali. Administrace dotazníků je možná buď verze „tužka-papír“ nebo prostřednictvím počítače, my jsme zvolili papírovou verzi pro všechny účastníky.

Dotazník týmových rolí je složen ze 7 oblastí, kde v každé je 10 tvrzení, které se dotýkají práce a fungování s lidmi. Respondent musí v každé oblasti rozdělit 10 bodů podle toho, která tvrzení nejvíce vystihují jeho chování. V krajním případě může respondent použít v každé větě 1 bod nebo dát všech 10 bodů jedné větě, nicméně je doporučeno se těmito extrémům spíše vyhnout, aby byl výsledek hodnotitelný.

V dotazníku neexistují žádné správné nebo špatné odpovědi, stejně jako neexistuje žádná správná nebo špatná role v týmu.

Celková doba vyplňování dotazníku zabere respondentovi přibližně 20 minut a vychází z něj 9 týmových rolí podle preferovaného chování jedince.

Protože dotazník týmových rolí podle Belbina podléhá autorským právům (Belbin, 2013) uvádím z něj v příloze č. 3 pouze ukázkou.

9.3 MBTI dotazník

MBTI dotazník, jak jsem již zmínila v kapitole č. 2.2, není standardizovaný pro českou populaci. Nicméně díky širokému použití se dá velmi dobře použít jako screeningový test k dokreslení celkového obrazu člověka, se kterým pracujeme. V současné době existuje několik verzí tohoto dotazníku, který se pohybuje od 48 – 56 výroků. My jsme použili verzi (z našich interních zdrojů) s 56 výroky.

Respondent musí u každého výroku rozdělit mezi dvě možnosti (a nebo b) bez velkého přemýšlení 5 bodů podle toho, jak jsou blízké jeho chování a jednání. Pokud mu vyhovuje pouze 1 varianta, dá této 5 bodů a na druhou tím pádem zůstane 0 bodů. Není-li postoj zcela vyhraněný, může rozdělit body v poměru 1:4 nebo 2:3. Body je však možné rozdělovat pouze jako celá čísla. Výsledky se pak zanesou do tabulky k vyhodnocení dotazníku a díky ní určíme, kterému z 16 typů je respondent nejbližší. Tento test s vyhodnocením uvádíme v příloze č. 4.

9.4 LMI dotazník motivace k výkonu

LMI dotazník je standardizovaná metoda na českou populaci, kdy máme srovnávací normy jak pro celou populaci, tak pro vybranou skupinu manažerů. Dotazník můžeme použít také na středoškolské studenty.

Administrace dotazníků je opět dvěma způsoby, buď „tužka-papír“ nebo počítačovou formou. My jsme u všech respondentů zvolili možnost papírovou.

LMI dotazník zjišťuje postoj k práci, zaměstnání a výkonu. Nejsou zde žádné správné a špatné odpovědi, protože se jedná právě o oblast motivace.

Dotazník se skládá se 170 výroků, které respondent hodnotí škálou 1-7, kdy varianta 1 znamená „naprosto nesouhlasím“ a varianta 7 „naprosto souhlasím“. Pro vyhodnocení používáme šablon a porovnání s normami pro danou populaci.

10. Výsledky výzkumu

10.1 Interpretace dat z analýzy dokumentů a rozhovoru

Naši střednědobou intervenci s týmem jsem zahájila úvodním setkáním, kde jsem nastínila, jaké možnosti z hlediska našeho oddělení máme a jaké nástroje mohou být použity k hlubší analýze jejich týmu. Dále jsem tým požádala o otevřenost v rámci sdílení informací a komplikací, kterým na svém oddělení čelí, abychom mohli danou situaci posunout dále. Díky dvěma úvodním setkáním s týmem (vždy po cca polovině týmu) jsem si mohla udělat úvodní obrázek, proč jsou jednotliví členové a tým celkově nespokojeni a následně i sesbírat jednotlivé návrhy na řešení problémů. Po počátečním vyplnění dotazníků týmových rolí, osobnostních typů a motivace k výkonu jsem přistoupila k individuálním polostrukturovaným rozhovorům s jednotlivými členy týmu. Ukázka podkladů k rozhovorům je v příloze č. 5.

- Problémy, které vedli k nespokojenosti

- 1, Očekávání vedení, že na dotazy z korporátu se bude reagovat okamžitě v době mezi 8. a 20. hodinou.
- 2, Dlouhá pracovní doba a reagování na přesčasy vedením, že na tomto oddělení to jinak nejde.
- 3, Nemožnost si plánovat dovolenou a ostatní volna.
- 4, Neefektivní schvalovací proces, mnoho úrovní schvalování zpomaluje a komplikuje proces práce.
- 5, Požadavky/připomínky se často mění ze dne na den. Tím se vše musí několikrát přepracovat, což vede zbytečně k přesčasům a zdržením.
- 6, Nemoci odejít z práce před 18 hodinou, i když jsou věci vyřízeny, protože by se mohl objevit požadavek z korporátu.
- 7, Špatné plánování času vedoucím oddělení.

Problémy jsou tedy převážně spojeny s přesčasy a zbytečnou prací pro korporát, která se mnohdy musí několikrát předělávat. Což viditelně spolu jde ruku v ruce.

Musím však velmi ocenit, že celý tým byl velmi kreativní v hledání možných řešení.

- Návrhy řešení

Nejvíce návrhů padlo ohledně změny pracovní doby:

- 1, Posunout povinný začátek PPD až na 12.00, pokud se očekává, že lidé budou muset zůstat do pozdních hodin.

2, Stanovit systém služeb, kdy někteří budou zůstávat do noci, ale další budou moci počítat s tím, že jdou dříve domů.

3, „Pružnější“ případně úplně volná pracovní doba.

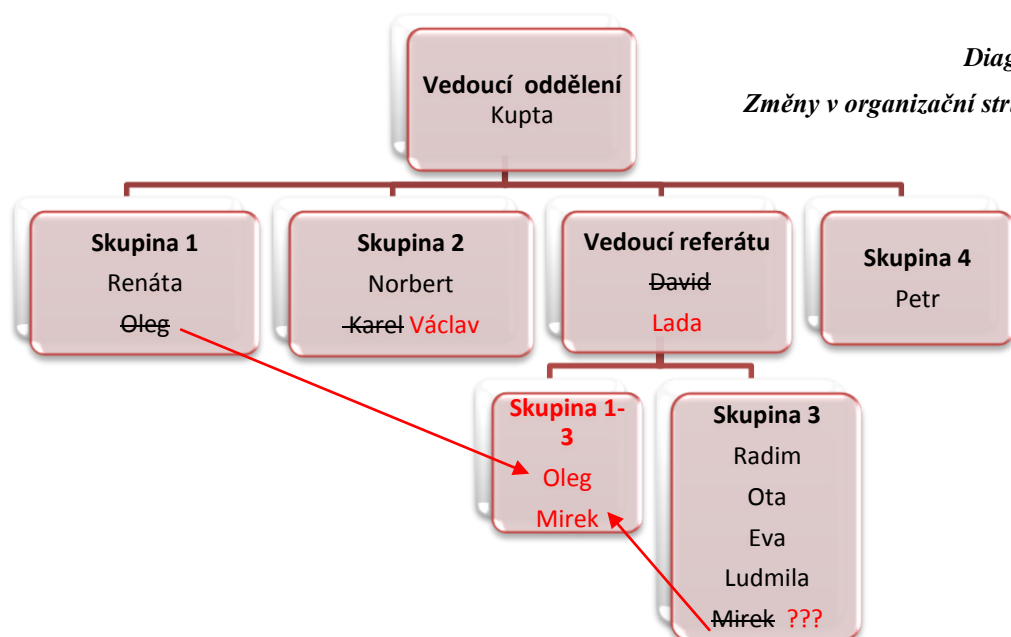
4, Komunikaci s korporálem vést více asertivně s cílem odložit neurgentní úkoly na příští den, tzn. reagovat na pozdně odpolední požadavky ve smyslu: „Připravíme hned zítra ráno...“.

5, Mít vedoucího skupiny 3, který bude splňovat funkci mezičlánku mezi vedoucím oddělení a zbytkem týmu, aby mohl plánovat čas svému týmu a nemusel vše dělat Kupta.

- Změny v organizační struktuře:

Bohužel během prvního měsíce naší intervence odešel po 1 měsíci nový vedoucí skupiny 3, se kterým jsme změny na tomto úseku začali připravovat. Tím jsme se dostali do stejné situace jako před jeho nástupem a prakticky jsme začali situaci řešit od začátku. Individuální rozhovory se členy týmu jsme tedy kromě zpětné vazby z diagnostiky zaměřili také na manažerský potenciál jednotlivých členů a ochotu jít do nové role, protože jsme nechtěli nabrat dalšího člověka z trhu práce, který by nám už tak narušenou stabilitu týmu ještě více rozboural. Ze tří kandidátů na tuto pozici – Lada, Ota a Ludmila – jsme nakonec na tuto pozici vybrali Ladu, přesto, že je služebně nejmladší. Její manažerský profil, vyrovnaná osobnost a velké zkušenosti z předchozího zaměstnání rozhodly pro nominaci do vedoucí role.

Diagram č. 2 ukazuje, jak se proměnil tým s datem k 31. 12. 2012.



- Změny v průběhu intervence:

1, odešel David a na jeho místo byla přesunuta Lada, původně specialista skupiny 3.

2, Oleg a Mírek se vyčlenili ze skupin 1 a 3 a vytvořili mezifunkční tým. Jsou podřízeni jak Ladě, tak Kuptovi, podle obsahu práce, na které pracují.

3, Karel byl převeden na jinou pozici v rámci společnosti a na jeho místo nastoupil Václav.

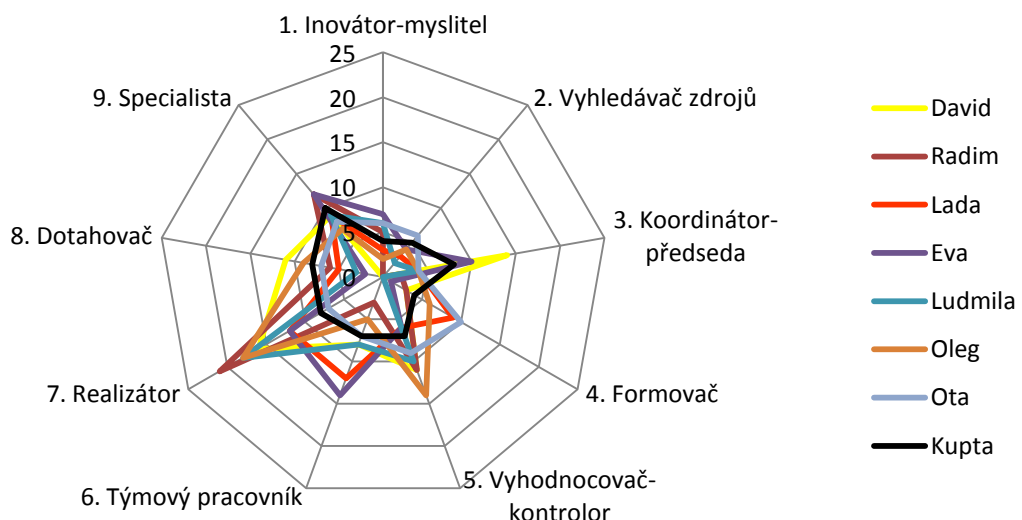
4, Za Mirka se nyní hledá náhrada z vnějšího trhu práce.

10.2 Test týmových rolí podle Belbina

9 týmových rolí podle Belbina mít v 1 týmu by mělo být předpokladem úspěchu celého týmu. Ale co když některé role jsou oslabené a některé naopak vysoce saturované?

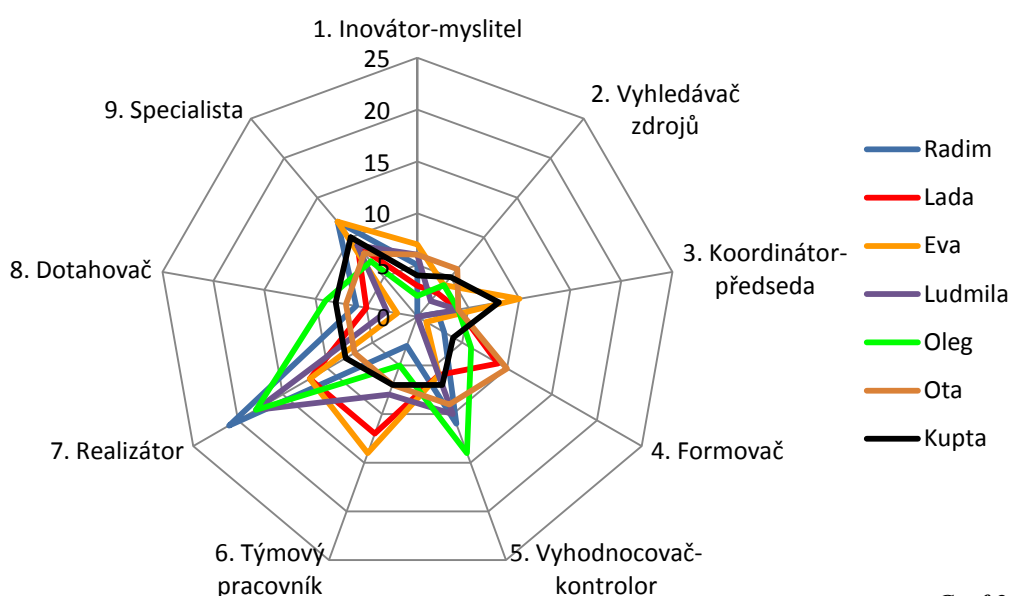
Podívala jsem se na náš zkoumaný tým právě z tohoto hlediska. Které role v týmu převládají a které naopak jsou v menšině. Jaké jsou tedy silné stránky týmu a kde je právě ta pověstná „Achillova pata“? A co mě dále zajímalo, zda má tým vůbec nějakého usměrňovače či koordinátora, který by mohl být dostatečným partnerem vedoucímu oddělení.

Níže uvádím dva grafy, v grafu 1 a 2 jsou zaneseny výsledky všech členů skupiny 3 pod vedením Davida a Lady. V grafu 3 pak máme pro srovnání výsledky celého Kuptova oddělení.



Graf 1
skupina 3 s Davidem

V grafu 1 můžeme vidět tým skupiny 3 a vedoucího oddělení – Kuptu. Z grafu je patrné, že většina členů týmu jsou realizátoři, specialisté, týmoví pracovníci a vyhodnocovači. Což je výborné pro vedoucího oddělení, protože tým je velmi soudržný, záleží mu na vztazích mezi jednotlivými členy, dokáže vykonat spoustu práce a je orientován na výkon. Nejvyšší vedoucí roli – koordinátora – zaujímá David, což byla informace, která jsem vzhledem k analýze týmu velmi přivítala. Tým potřeboval někoho, kdo by za ně dokázal „bojovat“ a prosadit zájmy týmu u vedení. Bohužel David dostal mezitím jinou nabídku a rozhodl se naši firmu opustit.



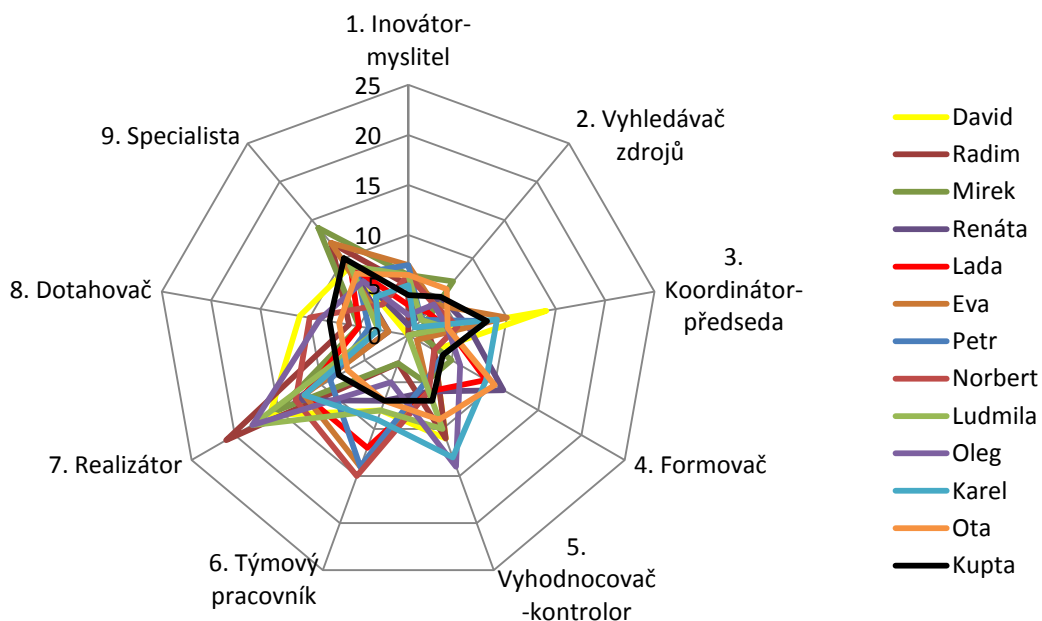
Graf 2
skupina 3 s Ladou

Na grafu 2 je již skupina 3 bez Davida. Z grafu je patrné, že s manažerským potenciálem (role koordinátora či usměřovače) v daném týmu máme 3 osoby – Evu (koordinátor) a Otu s Ladu (s rolí usměřovačů). Eva a Ota byli na zmíněnou roli bez manažerských zkušeností a s malou praxí. Role byla nabídnuta Ladě a Ludmile, která měla nejdelší praxi. Roli nakonec dostala Lada, což se dnes z odstupu času jeví jako velmi dobrá volba. Grafy jednotlivých členů týmu skupiny 3 jsou součástí příloh č. 6-13.

Pro srovnání uvádím ještě graf 3, kde máme celé oddělení pana Kupty. Vidíme, že kromě již zmíněných jmen najdeme už jenom jednoho člověka (Oleg), který by měl manažerský potenciál z celého týmu. Nicméně Lada, coby konečná volba na vedoucího referátu Kuptu výborně doplňuje, ať už usměřovačem ke koordinátorovi, tak

především týmovým pracovníkem ke Kuptovu specialistovi. Tým tak dostal výbornou rovnováhu.

Zajímavý je také graf 4, kde je průměr všech členů Kuptova týmu (bez Kupty), kde jednoznačně vidíme preference týmových rolí specialisty, týmového pracovníka, realizátora a vyhodnocovače.



Graf 3
celé oddělení



Graf 4
celé oddělení, průměr

10.3 MBTI dotazník

Jak můžeme vidět v tabulkách 4 a 5 rozdělení osobnostních typů podle rovin „J-P“, tedy preference k rozhodování versus preference k vnímání, je velmi podobná. Osoby vyznačené červenou barvou mají v některé z charakteristik 2 dimenze.

V rovině vnímání máme pouze 1 osobu (Oto), která prezentuje (i když jenom z 50%) onu tvořivou sílu preference „P“. Lidé tohoto typu vnášejí do týmu změnu, kreativitu, dokážou snadněji a pružněji reagovat na změny, protože jejich plánování a styl práce není založen na lineárním čase. Tím jsou samozřejmě odolnější vůči náhlým změnám.

Oproti tomu lidé s preferencí „J“ jsou velmi loajální, spolehliví, vždy jim záleží na dodání výsledku v domluvený čas a plánují své kroky dopředu. Což na jednu stranu je výborné pro tým, od kterého se očekává kvalita a dodržování termínů, na druhou stranu je tímto můžeme uvést pod velký tlak, pokud je třeba okamžité pozitivní reakce na změny.

V tabulce celého oddělení je velmi vyrovnaná dimenze „S-N“ neboli poměr prakticky zaměřených jedinců a vizionářů. Což, podíváme-li se na tabulku 4, naší skupiny 3, vidíme pouze samé „praktiky“ a opět pouze Oto se 50% orientuje i ve větším nadhledu.

ISTJ <i>Radim, Mirek, Eva, Ludmila, Oleg, Lada</i>	ISFJ <i>Eva, Oleg</i>	INFJ <i>Karel</i>	INTJ	ISTJ <i>Radim, Mirek, Eva, Ludmila, Lada</i>	ISFJ <i>Eva</i>	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP	ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP <i>Ota</i>	ENTP	ESTP	ESFP	ENFP <i>Ota</i>	ENTP
ESTJ <i>Lada</i>	ESFJ	ENFJ <i>Renáta, Karel, Norbert, Ota</i>	ENTJ <i>Norbert</i>	ESTJ <i>Lada</i>	ESFJ	ENFJ <i>Ota</i>	ENTJ
Typy upřednostňující vnímání				Typy upřednostňující rozhodování			
Tabulka celého oddělení				Tabulka skupiny 3			

Tabulka 4 – MBTI celého oddělení x skupiny 3

Pokud bychom se na tento fakt dívali optikou soudržnosti a efektivnosti týmu, tak si nemůžeme stěžovat, tým mluví stejným jazykem, lehce se chápou a nedochází u nich ke komunikačním bariérám. Zbytečně nemluví okolo, ale jednají. Na druhou stranu se jako tým ochuzují o pohled z jiné strany a chybí jim podívat se na věci z větší perspektivy. Dimenze „E-I“ je opět vyrovnaná z hlediska celého týmu a lehce nakloněná na stranu introverze ve skupině 3. V poslední dimenzi „F-T“ můžeme opět vidět vyrovnanou v celém týmu a nevyrovnanou ve skupině 3. Skupina 3 se vyznačuje vyšším používáním logiky nad vlastním úsudkem, což může nejvíce negativně ovlivňovat Otu, který jako jediný ze skupiny 3 je čisté „F“.

Shrme-li jednotlivé charakteristiky skupiny 3, pak se jedná o převážně introvertní tým s vysokou mírou logiky a praktičnosti v usuzování. Tým je orientován na plánování jednotlivých kroků a hůře se vyrovnává s náhlými změnami. Vzhledem k tomu, že v současné době hledají nového člověka, bylo by dobré, kdyby tento posílil charakteristiky, které týmu chybí, zejména v oblasti kreativity a orientace na spravedlnost více, než na logiku věci. Podrobná tabulka celého týmu je k nalezení v příloze č. 14 a 15.

10.4 LMI dotazník výkonové motivace

LMI dotazník výkonové motivace zkoumá, co je pro jedince motivačním faktorem, co je pro něho důležité ve vztahu ke kariéře, a tím pádem i k jaké roli má předpoklady.

Z grafu 5, kde vidíme výsledky naší zkoumané skupiny 3, je patrné, kdo je motivovaný více faktory, a které faktory se vyskytují u více členů týmu. Graf výkonové motivace za celé oddělení je pro srovnání uveden v příloze č. 17.

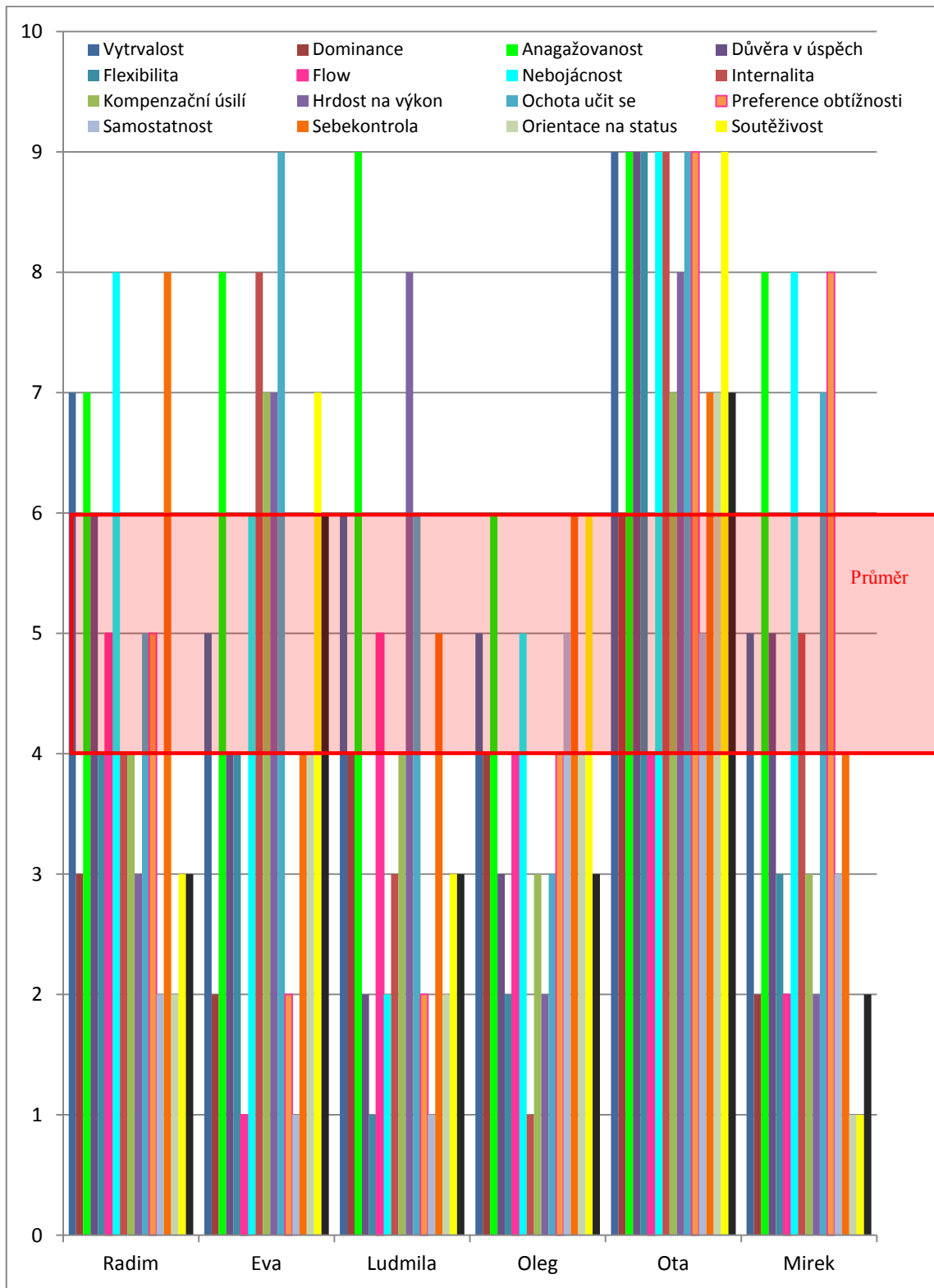
Červená oblast, která obsahuje 4-6 sten grafu, je průměr v rámci populace. Díváme se tedy převážně na hodnoty, které jsou v nadprůměru a které jsou tedy charakteristické pro celý tým.

Z kvalit, které mají všichni členové týmu vysoko, můžeme určitě jmenovat angažovanost, která je ve vyšším pásu průměru nebo v nadprůměru. Tato charakteristika koresponduje s převahou týmové role realizátora. Je vidět, že tým bude velmi výkonný, protože všichni členové mají touhu po výkonu a odvedení velkého množství práce.⁹

Dalšími charakteristiky motivace je nebojácnost, vytrvalost a ochota učit se. Z této charakteristiky je vidět, velkou divizi celého týmu být schopen odolávat velkému tlaku, protože jsou motivováni nejenom obtížností procesu a nejsou to lidé, kteří by se

⁹ Stejný výsledek vychází, i když se podíváme na tým celého oddělení – příloha č. 17.

vzdávali snadno, ale také potřebují se v rámci pozice a kariéry stále rozvíjet a učit se nové věci.



Graf 5
LMI – výsledky skupiny 3

Nižší hodnoty v rámci týmu vidíme například v motivaci k vedení, což nám také ukazuje, proč se nám tak špatně hledal uvnitř týmu nástupce za Davida. Jediný, kdo tuto motivaci má, je Oto, který ovšem vzhledem ke svému věku a nedostatku zkušeností se na tuto pozici zatím necítil. Nižší hodnoty také vidíme v kategorii flow, což zřejmě odráží i formu práce, kterou mají na starosti. Tito lidé tedy nebudou motivováni možností se ponořit do jedné věci hluboko, ale spíše přepínáním mezi jednotlivými úkoly. Podíváme-li se do přílohy č. 16 na graf průměru hodnot skupiny 3, pak vidíme, že nadprůměrné hodnoty jsou právě v oblastech vytrvalost, angažovat, nebojácnost a ochota učit se, což vystihuje atmosféru celého týmu. Podprůměrné týmové hodnoty vycházejí v oblasti dominance, flexibility, samostatnosti a orientace na status. Tento tým je velmi soudržný, je silně orientován na kooperaci a na vztahy v týmu, ale v oblasti prosazení změn a vertikální komunikace má oblasti k rozvoji.

10.5 Odpovědi na výzkumné otázky

Odpovědi na otázky jsou složeny ze sebraných výsledků jednotlivých metod.

Otázka č. 1 Co způsobilo vysokou fluktuaci v rámci týmu?

Po analýze a diskuzích vyplynulo, že i přes velkou nespokojenost s pracovním vytížením a náročností práce, největší podíl přinesla změna vedoucího oddělení a náborů nového vedoucího referátu, což oslabilo celý tým. Nový vedoucí oddělení měl méně zkušeností, než jeho předchůdce a potřeboval celý tým stále pohromadě pro případ vyskytnutí se problémů s oblastí, se kterou neměl velkých zkušeností.

Otázka č. 2 S čím jsou členové týmu nespokojeni?

Tato otázka úzce souvisí s první výzkumnou otázkou. Členové uvedli nespokojenost především se stylem řízení času managementem, neschopnost plánování vlastních aktivit ve volném čase, velké množství přesčasových hodin.

Otázka č. 3 Co naopak pomáhá jednotlivým členům vytrvat na stávající pozici?

Podle dotazníků LMI – výkonové motivace a úvodních setkání si členové týmu nejvíce váží dobrého a soudržného kolektivu na 1. místě. Podle slov jedné osoby z týmu: „I když mi byla nabídnuta jiná práce, neumím si představit ty ostatní v tom nechat“.

Na 2. místě je to vysoká míra angažovanosti a ochota učit se nové věci. V návaznosti na týmovou roli realizátora, kterou má naprostá většina týmu, je to tým vysoce výkonných jedinců, kteří jsou orientováni na svůj úkol a na podporu vztahů kolem sebe.

Otázka č. 4 Jaké jsou slabé a silné stránky týmu? Silné stránky týmu jsou jednoznačně, jak už bylo mnohokrát napsáno, týmová spolupráce a kooperace. V týmu

jsou dobře rozprostřené role týmových pracovníků, kteří drží tým pohromadě. Málokterý tým je vidět skoro každý den sedět spolu u oběda.

Další silnou stránkou je specializace a vysoká pracovní výkonnost. Tým těchto lidí zbytečně „nelelkuje“, ale pracuje na svých výsledcích a úkolech.

Jako slabou vnímám oblast dominance, flexibility a samostatnosti. Tento tým potřebuje přátelské a pohodové vedení, dostatek času na uvažování o změně a možnost opřít se o sebe jako o tým. To, i když na jedné straně může být velká divize, na straně druhé to může snižovat samostatnost i ostatním členům.

Otázka č. 5 Lze usuzovat, že vzhledem k problémům s prosazením si základních požadavků v týmu bude v týmovém profilu podle Dr. Belbina chybět role usměrňovače, ale naopak bude převažovat role realizátora a specialisty?

Tento předpoklad se nám potvrdil. Zejména, pokud vezmeme především výsledky zkoumané skupiny 3, vychází nám velký potenciál v rolích specialisty, realizátora a týmového hráče, naopak roli usměrňovače a koordinátora naplňuje jen velmi mírně. Ve spojitosti s extroverzí a introverzí nám osoby s manažerským potenciálem vyšly jenom 3 (Lada, Oleg a Ota), kdy roli získala Lada k všeobecné spokojenosti.

Otázka č. 6 Budou dimenze „S-N“ a „P-J“ v dotazníku MBTI důvodem problémové komunikace a týmové dynamiky?

Výsledky celého týmu jsou v rovině „S-N“ vyrovnané nicméně, když výběr zúžíme pouze na skupinu 3, pak prakticky kromě postavy Oty mají všichni ostatní členové preferenci „S“, tedy praktičnost, střízlivý pohled na věc. V dimenzi „J-P“ existuje vzácná shoda v celém týmu, kdy většina má předpoklad k dimenzi „J“, plánovači, loajální zaměstnanci a držitelé struktur. Opět zde vystupuje osoba Oty, který má tuto dimenzi 50% „P“ a 50% „J“.

Otázka č. 7 Jak můžeme situaci stabilizovat?

Situaci se nám podařilo stabilizovat částečně i naší intervencí, kdy na základě rozhovorů se členy týmu, jsme se rozhodli nepřijímat na uvolněné místo vedoucího referátu člověka zvenčí, ale naopak tam dosadit člověka, který už ve společnosti nějakou dobu funguje a ví, co má od ní čekat. Na pozici jsme dosadili Ladu, čímž se stala ten očekávaný mezistupeň mezi vedoucím oddělení a zbytkem týmu. Společnou prací se nám podařilo prosadit úpravu pracovní doby pro tuto skupinu a možnost „služeb“, kdy někteří z týmu na základě určení zůstávají déle v práci, někteří naopak můžou odejít dříve, což bylo přijato velmi pozitivně. Nadále ale pracujeme s Ladou formou prostřednictvím koučingu a konzultací k týmové dynamice.

11. Diskuze

Když jsem v květnu roku 2012 začala řešit intervenci v rámci týmu ekonomického ředitele, netušila jsem, zda se nám podaří nějaký průlom a zda se podaří zastavit rostoucí nespokojenost s řízením času a celého oddělení. Intervenci jsem rozdělila do několika etap: 1. etapa byla orientována na brainstorming a zmapování výchozí situace. Členy celého oddělení jsem rozdělila do dvou menších skupin, se kterými jsem se postupně sešla. Důvodem bylo jednak nemožnost se setkat v daném období s celou skupinou najednou vzhledem k měsíčním uzávěrkám, druhým důvodem bylo získání většího prostoru pro všechny zúčastněné, aby se k tématu vyjádřili.

V úvodu setkání jsem nastínila, jaké možnosti z hlediska našeho oddělení máme, ujistila jsem je o naší podpoře, včetně zájmu personálního ředitele o nalezení řešení pro jejich stávající situaci. Informovala jsem je také o anonymitě jejich odpovědí, včetně výsledků testů, které jsou sbírány pouze pro analýzu stávající situace a budou prezentovány pouze jejich týmu. Byla jsem potěšena ochotou týmu se mnou spolupracovat, i když byli k výsledkům předem skeptičtí. Po těchto dvou setkáních jsem měla základní obraz stávající situace v týmu a informace o důvodech nespokojenosti a příčinách odchodu bývalých členů týmu.

Například na mou otázku, proč jsme se o tak vyhrocené situaci (po dvou odchodech v 1 čtvrtletí) dověděli až tak pozdě, jsem se dověděla, že se několikrát pokoušeli o své situaci informovat nadřízené. Jejich pokusy ale bohužel vyšly do ztracena. Můžu se jenom domnívat, zda to bylo tím, že tato iniciativita nebyla podpořena dostatečnými argumenty a návrhy řešení, ale také to mohlo být tím, že jejich námitky nepadly na úrodnou půdu někoho, kdo se jimi chtěl a mohl zabývat.

2. etapa spočívala ve vyplnění dotazníku týmových rolí, osobnostního dotazníku a motivace k výkonu. Testy jsem administrovala v papírové podobě a celkový časový odhad pro vyplnění byl 1,5 hodinu, ale bez striktního omezení, každý respondent si testy vyplňoval podle jeho rytmu. Celkové zadávání testů proběhlo bez problémů, jednotlivé instrukce jsem vysvětlila předem a všichni respondenti měli možnost si samostatně projít také psanou instrukci a zeptat se, pokud by něco nebylo v zadání jasné.

Po analýze dokumentů z první etapy a vyplněných testů jsme přistoupili k 3. etapě - individuálním polostrukturovaným rozhovorům s jednotlivými členy týmu. Náplní těchto rozhovorů byla zpětná vazba k výsledkům z dotazníků, vlastní pohled na současnou situaci na oddělení a kariérní plány do budoucnosti.

Zatímco ve výsledcích testu týmových rolí a osobnostních typů jsem žádné zvláštní překvapení nezažila, týmové role specialistů, realizátorů a týmových pracovníků byly z velké části odhadnutelné už z prvního setkání, překvapily mě naopak výsledky výkonové motivace celého týmu. Nečekala jsem, že u tak mladého týmu (věkový průměr nepřesáhl ve skupině 35 let) bude tak nízká úroveň flexibility, dominance a orientace na status. Čekala bych v tak mladé skupině větší dravost a orientaci na změny, místo toho profil této skupiny vychází s větším příklonem k dimenzi konzervativnosti a silné orientaci na tým.

Poslední etapa č. 4 s celým týmem probíhala ve stejné časové období jako etapa č. 3 a jednalo se o setkání s celým týmem najednou (bez vedoucích pracovníků). Hlavní náplní byla diskuze o týmových rolích a slabých a silných stránkách týmu.

Musím říct, že i když tým celkově reagoval pozitivně na moji snahu řešit s nimi vzniklou situaci a zájem o jejich motivaci a náhled na situaci, tak na druhou stranu mi dávali najevo, zejména v počátku naší intervence, velkou rezignaci a nedůvěru, že se něco zlepší. Upřímně mi rovnou řekli, že když vyřeším jeden jediný bod, který mi řekli, že to budou považovat za naprostý zázrak a velký úspěch.

Na souhrn týmových rolí a osobnostní typy byly jako tým zvědaví, ale daleko lépe se mi pracovalo při této zpětné vazbě s nimi individuálně, než v atmosféře celého týmu. Důvodem bylo, že v rámci týmu se navzájem povzbuzovali více v negativních emocích a nedůvěře k výsledkům celé intervence, ale v osobním kontaktu byli více přístupní a ochotni hledat jiná řešení. Celkově se v rámci komunikace velmi dobře projevovaly jednotlivé typy osobností, i když vzhledem k blízkosti vztahů ve skupině bylo také dobře vidět, jaké role kdo zastává, kdo má tendenci věci rozpochybovat a kdo se spíše drží v pozadí týmu, pokud jde o prezentaci vlastního názoru.

Z individuálních rozhovorů vyplynul především častokrát zmiňovaný problém s pracovní dobou a neúnosnými přesčasy, protože většina členů týmu má rodinu a díky náročnosti dané pozice má jen omezený čas, kdy se jí může věnovat, což samozřejmě vnímají velmi negativně. Nejmotivovaněji působili z celého týmu Ota a Lada, což přisuzuji krátké pracovní zkušenosti na daném oddělení a celkovým optimistickým laděním obou osobností. Nejprogresivněji v hledání řešení působil David a Ludmila, kteří se nejvíce zasloužili o simulaci možných služeb v rámci změny pružné pracovní doby na oddělení. Za velký úspěch celého týmu považuji, že systém služeb, i přes počáteční odmítnutí vedoucím oddělení, se nakonec podařilo uvést do chodu a funguje velmi dobře. Tento bod vnímám jako jeden z nejdůležitějších pro nastartování týmu

k dalším změnám a odvaze řešit tímto způsobem i jiné problémy v komunikaci či fungování. Nejrizikověji v týmu vidím osobu Mirka a Radima, kdy oba dva projevují v testu výkonové motivace vysokou angažovanost, nebojácnost a sebekontrolu, ale jak vyplývá z výpovědi dalších členů týmu a také jejich vlastní, platí to, pokud se to týká jejich zájmů. V týmových rolích mají také oba podobný profil, vyhraněných specialistů a realizátorů, kterým by spíše vyhovovala samostatná práce, což ve stávající situaci a na dané pozici nelze.

Celkový přínos této práce vidím především v možnosti zmapovat daný tým a ve využití nástrojů obou typologií a výkonové motivace pro další nasměrování práce s týmem.

V otázce další intervence nejsme na konci, i když se nám podařilo pár dobrých kroků. V čem však dále pokračujeme je například pravidelný koučing nové vedoucí referátu Lady. Její zvolení do této pozice určitě ulehčilo zbytku týmu, protože plánování velké části jejich času a systém služeb nyní řídí ona, ale zatím nenastolil ideálně fungování v rámci „work-life balance“ u ní samé. Je otázkou, do jaké míry můžeme společně ovlivnit přístup jejího přímého nadřízeného vzhledem k požadavkům vedení a rozdílného kulturního zázemí, jak jsem zmiňovala v kapitole 4.1.

12. Závěr

V teoretické části práce jsem se věnovala vymezením týmu a skupiny, typologii týmových rolí Mr. Belbina a 16 osobnostním typům podle MBTI. Zajímala mě dynamika týmu, vztah jednotlivých osobnostních typů ke komunikaci a průbojnost týmu vzhledem k prosazení týmových zájmů navenek.

Díky tomu, že od roku 2003 máme indického vlastníka, se naše firma se zařadila mezi nadnárodní korporace. Tím nabývá na důležitosti také aspekt kulturní diverzity a určité rozdíly mezi „západní“ a „východní“ kulturou. Ty se dotýkají nejenom odlišného vnímání času, ale i vedení pracovních setkání, obchodování, navazování obchodních vztahů a v neposlední řadě také otázka rovnoprávnosti pohlaví v obchodním jednání.

V praktické části jsem sledovala propojení výsledků typologie týmových rolí podle Mr. Belbina a týmové dynamiky, jak osobnostní typy podle MBTI ovlivňují komunikaci a preference v pracovní oblasti a které charakteristiky v testu výkonové motivace působí proaktivně v rámci týmu a které naopak mohou tým zatlačit do pozadí.

Výsledkem výzkumné části této práce a střednědobé intervence pracovního týmu bylo na začátku především zmapovat fungování týmu a nalézt silné a slabé stránky týmu. Najít, co týmu přebývá a co mu naopak schází. Proč je tým v některých oblastech jako pracovní morálka, orientace na výsledky, soudržnost týmu a celková angažovanost k výkonu přímo excelentní a v jiných oblastech jako je flexibilita, samostatnost, orientace na status a cílevědomost prakticky podprůměrný. Hlubší analýza nám umožnila nejenom tuto situaci zmapovat, ale také rozebrat s týmem samotným a definovat tak profil chybějících kvalit a rolí, které by tým potřeboval do budoucna doplnit. Výsledek této analýzy nám tedy i usnadňuje budoucí náborový proces na toto oddělení, protože nyní víme, co v tomto týmu funguje, které chybějící kompetence hledáme a které kvality naopak již dále posilovat nemusíme.

Závěrem, když tuto intervenci sleduji z odstupu, mám velkou radost ze změn, které se nám podařilo společně prosadit, také díky jasnému signálu a podpoře personálního ředitele. Mohli jsme tak učinit významné změny v organizační struktuře a především v pracovní době, což pomohlo stabilizovat situaci a celkově opět pozitivně nastartovat motivaci celého týmu.

13. Souhrn

Bakalářská práce *Analýza týmu ve vztahu k týmovým rolím a týmové komunikaci* se zaměřuje na propojení využití typologie týmových rolí, osobnostních typů ve vztahu k pracovní oblasti a týmové dynamice. U zrodu ideje této práce byla aktuální komplikovaná situace v jednom z týmu v naší společnosti. Vzhledem k otevřenosti týmu a ochotě svou situaci řešit vznikl výzkumný záměr této práce.

Teoretická část práce je založena na definování, co je a co není tým, jednotlivých fází tvorby týmu a vnímání skupinové dynamiky. Podle Plamínka (2000) jsem vydefinovala styly vedení a zmínila Coveyovy (1994) strategie leadershipu. Dále se teoretická práce věnuje hlavním typologiím, na kterých je založena výzkumná část, tedy typologii týmových rolí podle Mr. Belbina a typologii osobnostních typů podle Mayer-Briggs. Důležitou součástí v návaznosti na pracovní oblast je výkonová motivace a kulturní diverzita, vzhledem k nadnárodnímu přesahu naší společnosti.

V praktické části se soustředím na aplikaci typologií a testu výkonové motivace ve zkoumaném týmu a interpretací výsledků vzhledem ke stávající situaci v týmu a určité prognóze do budoucna vzhledem k dalšímu vývoji v týmu.

Hlavním cílem výzkumu bylo zmapování týmu jako celku z hlediska typologie a formulování akčních kroků pro zlepšení fungování týmu, zvýšení motivace a přijetí kroků ke snížení fluktuace na tomto oddělení.

Dalším cílem, který jsme sledovali, bylo zlepšení komunikace na vertikální rovině mezi členy týmu a nadřízeným pracovníkem a nastavení pravidel pro předávání a sdílení informací.

Zkoumaným týmem byl tým z úseku ekonomického ředitele, který na počátku naší střednědobé intervence čítal 10 členů týmu plus 2 vedoucí pracovníci, vedoucí oddělení a vedoucí referátu.

Mezi hlavní výzkumné otázky patřily:

Otázka č. 1: „Co způsobilo vysokou fluktuaci v rámci týmu?“ a **otázka č. 2:** „S čím jsou členové týmu nespokojeni?“

Po diskuzích se členy týmu vypsaly jako hlavní problémy s překračováním pracovního fondu a špatným řízením pracovního času.

Další otázky, které spolu přímo souvisí, jsou **otázka č. 3:** „Co naopak pomáhá jednotlivým členům vytrvat na stávající pozici?“ a **otázka č. 4:** „Jaké jsou slabé a silné stránky týmu?“

Dle výsledků naší analýzy převažují silné stránky týmu, jeho soudržnost, ochota k vzájemné spolupráci a podpoře a angažovanost celého týmu. Slabé stránky týmu jsou naopak v oblasti prosazení svých zájmů navenek týmu, nižší orientace na status a samostatnost u jednotlivých členů, což vysvětluje i menší ochotu nést odpovědnost celého týmu na sobě a orientace na vyšší pozice.

Další otázky, které souvisely s diagnostikou, byly **otázka č. 5:** „Lze usuzovat, že vzhledem k problémům s prosazením si základních požadavků v týmu bude v týmovém profilu podle Dr. Belbina chybět role usměrňovače, ale naopak bude převažovat role realizátora a specialisty?“ a **otázka č. 6:** „Budou dimenze „S-N“ a „J-P“ v dotazníku MBTI důvodem problémové komunikace a týmové dynamiky?“

První z předpokladů se potvrdil. Tým má převahu v rolích specialisty, realizátora, týmového pracovníka a vyhodnocovače, ale týmové role usměrňovače a koordinátora nejsou nijak výrazné. Druhý předpoklad se zcela nepotvrdil, protože skupinový profil zkoumané skupiny 3 z hlediska dimenzí „S-N“ a „J-P“ je téměř identický, tudíž, co se týče osobnostních typů, naprosto si ve vzájemné komunikaci a spolupráci „ladí“.

Poslední výzkumnou **otázkou č. 7 bylo:** „Jak můžeme situaci stabilizovat?“

Na stabilizaci situace jsme pracovali po celou dobu naší intervence. Velký krok se nám podařilo v posunutí Lady z pozice specialisty na pozici vedoucího referátu, kdy toto rozhodnutí padlo na základě rozhovorů se členy týmu. Z rozhovorů vyplynulo, že je lépe nepřijímat na uvolněné místo vedoucího referátu člověka zvenčí, ale naopak zevnitř týmu. Významným krokem také byla úprava pracovní doby pro tento tým vzhledem ke zvýšeným nárokům vedení na přesčasovou práci.

Metody získávání dat byly: nestrukturovaná focus groups s mou rolí jako facilitátora, narativní analýza, typologie Belbin a MBTI a test výkonové motivace. Analýza dat proběhla v tvorbě týmového profilu a sestavení případové studie využitelnosti komplexnosti jednotlivých metod.

Vzhledem k praktickým a prokazatelným výsledkům v posunu týmu, můžeme tvrdit, že hloubková analýza týmu může výrazně pomoci v řešení konfliktů na pracovišti, předcházení nedorozumění a přispět ke změně situace a nastavení skupinových pravidel, které budou lépe reflektovat práci daného týmu. Touto intervencí jsme také zmapovali profil jednotlivých členů týmu, jejich silné a slabé stránky a máme jasnější představu o budoucích kandidátech, kteří by mohli tým obohatit. Časnou intervencí můžeme zamezit do budoucna (nejenom v tomto konkrétním týmu) odchodu talentů či klíčových odborníků.

14. Seznam příloh

- Příloha č. 1: Podklad pro zadání bakalářské práce studenta
- Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti
- Příloha č. 3: Belbin – ukázka dotazníku
- Příloha č. 4: MBTI – dotazník + vyhodnocení
- Příloha č. 5: ukázka polostrukturovaného dotazníku
- Příloha č. 6: Belbin – grafy jednotlivých členů - Kupta
- Příloha č. 7: Belbin – grafy jednotlivých členů - David
- Příloha č. 8: Belbin – grafy jednotlivých členů - Lada
- Příloha č. 9: Belbin – grafy jednotlivých členů - Ludmila
- Příloha č. 10: Belbin – grafy jednotlivých členů - Ota
- Příloha č. 11: Belbin – grafy jednotlivých členů - Eva
- Příloha č. 12: Belbin – grafy jednotlivých členů - Mírek
- Příloha č. 13: Belbin – grafy jednotlivých členů - Radim
- Příloha č. 14: MBTI – výsledky celého oddělení
- Příloha č. 15: MBTI – výsledky skupiny 3
- Příloha č. 16: LMI – průměr skupiny 3
- Příloha č. 17: LMI – graf celého oddělení

15. Seznam literatury, odkazů

- Literatura

1. Adair, J., Reed, P. (2009). *Ne šéf, ale lídr*. Brno: Computer Press.
2. Allen, D. (2008). *Mít vše hotovo*. Brno: Jan Melvin Publishing.
3. Bahbouh, R. (2011). *Sociomapování týmů*. Praha: QED Group.
4. Belbin, M. (2012). *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer.
5. Barnaby, B. (2012). *Tajemství za zákonem přitažlivosti*. Praha: Anag.
6. Covey, R. S. (1994). *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma.
7. Crkalová, A., Riethof, N. (2012). *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie*. Praha: Management Press.
8. Čákr, M. (2004). *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press.
9. Dědina, J., Odcházal, J. (2007) *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
10. Fox, J. (2008). *The Essentials Moreno. Writings on Psychodrama, Group Method, and Spontaneity*. Tusitala Publishing.
11. Gesteland, R.R., Gesteland, M.C. (2010). *India - Cross-Cultural Business Behavior: For Business People, Expatriates and Scholars*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
12. Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál.
13. Hoskovicová, S. (2011). *LMI – Dotazník motivace k výkonu*. Praha: Hogrefe-Testcentrum.
14. Chráska, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
15. Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Praha: Práh.
16. Krebs-Hirsh, S., Kise, J. A. G. (2009). *Introduction to TYPE and Coaching. A developmental resource*. United states of America: Libby Lehman.
17. Krüger, W. (2004). *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing.
18. Le Bon, G. (1997). *Psychologie davu*. Praha: KRA.
19. Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.
20. Plháková, A. (2010). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
21. Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

22. Plamínek, J. (2000). *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo.
 23. Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.
 24. Schneiderová, A. (2003). *Personální řízení*. Ostrava: Ostravská Univerzita.
 25. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Časopisy
26. Wagnerová, I. (2011). Dotazník typologie osobnosti – GPOP [recenze]. *E- psychologie* [online], 5 (1), 83-86.
- Odkazy
27. Arcelormittal (nedat.). *Historie společnosti*.
Získáno 28. března 2013 z http://www.arcelormittal.cz/AM_history_s2_cz.html
 28. Arcelormittal (nedat.). Schéma společnosti.
Získáno 28. března 2013 z http://www.arcelormittal.cz/AM_schema_s2_cz.html
 29. Belbin (nedat.). *Historie a výzkum*. Získáno 21. března 2013
z http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_historie
 30. Belbin (nedat.). *Copyright*. Získáno 21. března 2013
z <http://www.belbin.cz/index.php?location=copyright>
 31. Coachingsystems (nedat.). *Tabulka typů podle MBTI*. Získáno 26. března 2013
z <http://www.coachingsystems.cz/en/personality-type-mbti/>
 32. Testcentrum (nedat.). *Krátké popisy 16ti typů*. Získáno 26. března 2013
z <http://www.testcentrum.cz/text/gpop-typy>
 33. Wikipedie (11. března. 2013). *Seznam nejbohatších lidí světa*. Získáno
z http://cs.wikipedia.org/wiki/Seznam_nejbohat%C5%A1%C3%ADch_lid%C3%AD_sv%C4%9Bta#Po.C5.99ad.C3.AD_v_roce_2013
 34. Wikipedia (18. 3. 2013). *Lakshmi Mittal*.
Získáno z http://en.wikipedia.org/wiki/Lakshmi_Mittal
 35. Wikipedia (10. 3. 2013). *Lakshmi*. Získáno z <http://en.wikipedia.org/wiki/Lakshmi>

16. Abstrakt bakalářské diplomové práce

Název práce: Analýza týmu ve vztahu k týmovým rolím a týmové komunikaci.

Autor práce: Mgr. Petra Kaločová

Vedoucí práce: Mgr. Matúš Šucha, PhD.

Počet stran a znaků (bez příloh): 65 stran, 98 847 znaků

Počet příloh: 17

Počet titulů použité literatury a odkazů: 35

Abstrakt (800–1200 zn.): 867 znaků

Klíčová slova: Tým, týmová role, typologie, výkonová motivace.

Bakalářská práce s názvem Analýza týmu ve vztahu k týmovým rolím a týmové komunikaci se zabývá zkoumáním pracovního týmu z úseku ekonomického ředitele v rámci střednědobé intervence.

Teoretická část se zabývá problematikou týmu, týmových rolí a jednotlivých osobnostních typů členů týmů, které ovlivňují efektivitu a spolupráci týmu uvnitř i navenek. Dále jsem se dotkla problematiky motivace a kulturní odlišnosti mezi českou a indickou mentalitou, která je typická pro naši společnost.

Praktická část této práce se zabývá konkrétním pracovním týmem, rozebráním týmových rolí jednotlivých členů týmu i jeho vedení, mapováním problémů s komunikací a v neposlední řadě i monitorováním týmu ve vztahu k výkonové motivaci a soudržnosti celého týmu.

Výstupem této práce je případová studie a analýza týmu za využití typologie MBTI, Dr. Belbina a testu výkonové motivace.

17. Abstract of Thesis

Title: Team Analysis in relation to team roles and team communication.

Author: Petra Kalocova

Supervisor: Matúš Šucha

Number of pages and characters without annexes: 65 pages, 98 847 characters

Number of appendices: 17

Number of references: 35

Abstract (800–1200 characters): 938 characters

Key words: Team, team roles, typology, performance motivaton.

Bachelor Thesis titled Team Analysis in relation to team roles and team communication is focused on analysis of the work team from the Economic Director's section in the frame of middle-term intervention.

Theoretical part deals with the team problematic, team roles and personal type of the team members, which influence the efficiency and cooperation inside as well as outside of the team. Furthermore I have touched the matters of motivation and cultural diversities between Czech and Indian mentality, which is specific for our company.

Practical part of the Thesis deals with the concrete work team, discussing the team role of its members and management, mapping communication problems and last, but not least also monitoring the team in relation to performance motivation and team coherence. Output of the Thesis is the case study and team analysis with using of the Belbin Team roles typology, MBTI and Performance motivation test.

18. Přílohy

- Příloha č. 1: Podklad pro zadání bakalářské práce studenta

Univerzita Palackého v Olomouci Philosophical Faculty Akademický rok: 2011/2012	Studijní program: Psychologie Forma: Combined Obor/komb.: Psychologie (PSYB)
---	--

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Mgr. KALOČOVÁ Petra	J.Herolda 2, Ostrava	I10261

TÉMA ČESKY:
Analýza týmu ve vztahu k týmovým rolím a týmové komunikaci

NÁZEV ANGLICKY:
Team Analysis in relations to team roles and team communication

VEDOUcí PRÁCE:
PhDr. Matiš Šucha, Ph.D. - PCH

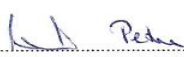

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Teoretická část:
- Tvorba týmu, jednotlivé etapy utváření týmu, rizika, role a komunikace v týmu ve vztahu k typologiím MBTI a Dr.Belbina. Osobnost manažera, jeho vliv na tým a role v týmu.
- Motivace k výkonu, co ji ovlivňuje. Vliv firemní kultury k motivaci ve vztahu ke stávajícím a novým zaměstnancům.
- Metody ke konsolidaci týmu - typologie, rozhovory, koučing, mentoring.
- Popis jednotlivých metod využitých v praktické části.

Praktická část:
- Analýza pracovního týmu a střednědobá intervence (půl roku). Jako hlavní metody budou použity - zúčastněné pozorování, analýza textu (popisy pracovní náplně, apod.), narativní přístup, focus groups a polostrukturovaný rozhovor s jednotlivými členy týmu.
V této části práce budeme sledovat pracovní tým vzhledem k pracovním nárokům, motivaci a firemní kultuře v nadnárodní společnosti.
- Výstupem z této práce bude detailní analýza za využití typologie MBTI a Dr. Belbina a testu výkonové motivace jednotlivých členů týmu. Hlavním cílem této části bude zmapovat fungování týmu jako celku a vliv jednotlivých typologií ve vztahu k možným problémům v komunikaci a vzájemné spolupráci mezi jednotlivými členy a vedením.
- Zkoumaný soubor: Tým oddělení kontrolingu, který čítá 10 zaměstnanců a 2 vedoucí pracovníky. Tento tým v současné době prodělal velké změny v obsazení a je na něj dlouhodobě vyvíjen velký tlak z hlediska přesčasů a množství odvedené práce.

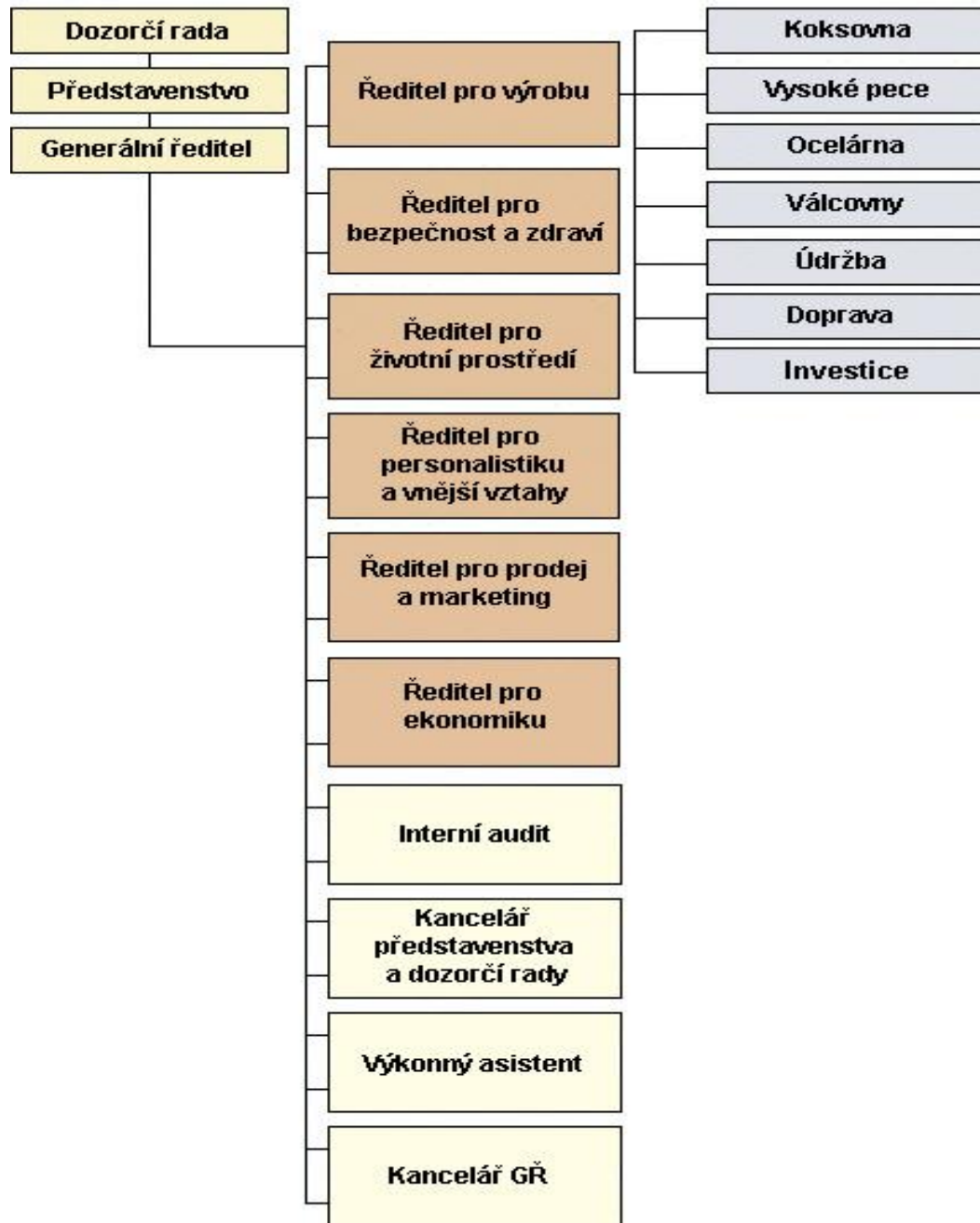
SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Seznam doporučené literatury:
Bělohávek, F. (2010). 15 typů lidí ? jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha: Grada Publishing a.s.
Čákr, M. (2009). Typologie osobnosti pro manažery: Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. Praha: Management Press.
Forsyth, P. (2009). Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada Publishing a.s.
Vajner, L. (2007). Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing a.s.
Vysekalová, J., Mikeš, J. (2009). Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing a.s.

Podpis studenta: 	Datum: 24.4.2012
Podpis vedoucího práce: 	Datum: 2.5.2012

(c) IS/STAG, Portál - Podklad kvalifikační práce, I10261, 25.04.2012 18:02

- Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti



(Arcelormittal , 2013)

- Příloha č. 3: Belbin – ukázka dotazníku

I	JAK SI MYSLÍM, ŽE MOHU PŘÍSPĚT TÝMU:	Body:
1.0	Myslím si, že dokážu rychle rozpoznat a využít nové příležitosti a jejich výhody.	
1.1	Mé poznámky týkající se všeobecných i konkrétních bodů jsou dobře přijímány.	
1.2	Dokážu dobře pracovat se širokou škálou lidí.	
1.3	Jednou z mých přirozených předností je nápaditost.	
1.4	Dokážu umožnit lidem, aby se projeví, kdykoli zjistím, že mají něco cenného, čím mohou přispět k cílům skupiny.	
1.5	Je na mě spolehnout, že dokončím jakýkoli úkol, jehož se ujmu.	
1.6	Mezi mé hlavní přednosti patří mé odborné vědomosti a praxe.	
1.7	Jsem připraven(a) čelit dočasné neoblíbenosti, pokud tým dosáhne dobrých výsledků.	
1.8	Obvykle dokážu říci, zdali se plán nebo nápad bude v určité situaci hodit.	
1.9	Jsem schopen(na) nezaujatě a bez předsudků nabídnout alternativy pro průběh akce.	

ArcelorMittal (interní zdroj)

- Příloha č. 4: MBTI – dotazník + vyhodnocení

Dotazník

1. Raději:
 - a) řešíte nový a komplikovaný problém
 - b) pracujete na něčem, co jste již dělali dříve nebo co znáte z minula
2. Rádi:
 - a) pracujete sami v tichém prostředí
 - b) jste tam, kde „se něco děje“
3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:
 - a) trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
 - b) okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi
4. Máte sklon vybírat si:
 - a) spíše pečlivě
 - b) poněkud impulzivně
5. Ve společnosti, na večírku apod., se zpravidla bavíte:
 - a) s několika málo lidmi, které dobře znáte
 - b) s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne
6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:
 - a) zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
 - b) zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě
7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste asi postupoval/a?
 - a) uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat
 - b) zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi
8. Když na něčem pracujete:
 - a) raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
 - b) často ponecháváte konec otevřený pro případné změny
9. Na večírcích, ve společnosti:
 - a) se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
 - b) odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože vás to vyčerpává
10. Zajímá vás více:
 - a) to, co bylo a co je
 - b) co může být
11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:
 - a) vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnat, zda to odpovídá
 - b) hodnotit a analyzovat danou informaci
12. Když na něčem pracujete, jste raději:
 - a) když máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
 - b) můžete zkoušet různé možnosti
13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:
 - a) to považujete za rušení
 - b) nevadí vám ho zvednout
14. Je horší:
 - a) „mít hlavu v oblacích“
 - b) „držet se při zdi“

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:
- objektivní
 - osobní
16. Vadí vám více, když:
- je více věcí rozpracovaných
 - už je všechno hotovo
17. Když někam telefonujete:
- nebojíte se, že na něco zapomenete
 - připravte si, co budete říkat
18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné:
- vidět věci „v širším rámci“
 - postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:
- analytický typ
 - vcitřující se typ
20. Často:
- když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit
 - neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte
21. Ve společnosti jiných lidí spíše:
- začínáte rozhovor sami
 - přenecháváte iniciativu druhým
22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k
- plynulé a nepřetržité práci
 - práci s velkými výdeji energie a následnými „prostoji“
23. V jaké situaci se cítíte lépe?
- v přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
 - v proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními
24. Je horší:
- být nespravedlivý
 - nemít slitování
25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:
- smysl pro realitu
 - představivost
26. Když zazvoní telefon:
- spěcháte, abyste jej zvedli první
 - doufáte, že jej zvedne někdo jiný
27. Moje jednání vede a řídí více:
- hlava
 - srdce

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:
- umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á
 - rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je
29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:
- pro ni vzplanete
 - raději o ní hloubáte trochu déle
30. Řekli byste, že jste spíše:
- důvtipní
 - praktiční
31. Raději slyšíte:
- konečný a neměnný výrok
 - zkusmý a předběžný výrok
32. Je větší chyba být:
- tolerantní a smířliví
 - nekompromisní a kritičtí
33. Jste spíše:
- ranní ptáče
 - noční sova
34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:
- přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
 - prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi
35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:
- idejemi, principy, myšlenkami
 - lidmi, osobami, aktéry
36. O víkendech máte tendenci:
- plánovat, co budete dělat
 - necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu události
37. Při jednáních máte sklon:
- rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
 - hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit
38. Když něco čtete, obvykle:
- se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno.
 - čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům
39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:
- se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
 - jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici
40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:
- byste měli práci s intelektuální motivací
 - byste byly zaujati jejími cíli a posláním
41. Co vám imponuje více:
- logicky, bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
 - dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy
42. V písemném projevu dáváte přednost:
- věcnému stylu
 - obraznému, metaforickému stylu

43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:
- podráždění, kdo to k vám zase „leze“
 - potěšení, že se na vás někdo přišel podívat
44. Dáváte přednost tomu:
- nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
 - zajistit, aby všechno bylo předem připraveno
45. Charakterizují vás spíše:
- četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
 - trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi
46. Cítíte se zpravidla lépe:
- po konečném rozhodnutí
 - když jsou věci ještě otevřeny
47. Spolehnete se spíše na svou:
- zkušenost
 - intuicí a tušení
48. Jste si jistější:
- při logických úsudcích – správné-nesprávné
 - při hodnotových soudech – dobré-špatné
49. Raději se rozhodujete:
- poté, co jste si zjistili mínění ostatních
 - především podle vlastního uvážení
50. Obvykle dáváte přednost tomu:
- použít osvědčené metody, které znám, spíše než
 - vymýšlet a zkoušet, jak by se asi věci daly dělat nově a jinak
51. Raději:
- se zabýváte tím, co je
 - přemýšlíte o různých možnostech
52. K závěrům s rozhodnutím dospíváte především na základě:
- věcného zdůvodnění a logické analýzy
 - na základě toho, co cítím, že je správné, a v co věřím, že je lidsky přijatelné
53. Nemáte rád/a:
- předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny
 - když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení
54. Nejhezčí chvíle raději prožíváte:
- spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je nutně musím znát nějak mimořádně dlouho
 - s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám
55. Máte ve zvyku:
- poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat, či zařadit do diáře
 - omezovat takovéto poznámky na minimum
56. Jednáte spíše na základě:
- vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, pak již nemusíte dále příliš zkoumat
 - objektivních ověřitelných závěrů

Klíč k vyhodnocení

SKÓRE PRO I	SKÓRE PRO E	SKÓRE PRO S	SKÓRE PRO N
2a _____	2b _____	1b _____	1a _____
5a _____	5b _____	6b _____	6a _____
9b _____	9a _____	10a _____	10b _____
13a _____	13b _____	14a _____	14b _____
17b _____	17a _____	18b _____	18a _____
21b _____	21a _____	22a _____	22b _____
26b _____	26a _____	25a _____	25b _____
29b _____	29a _____	30b _____	30a _____
33a _____	33b _____	34a _____	34b _____
37b _____	37a _____	38a _____	38b _____
43a _____	43b _____	42a _____	42b _____
45b _____	45a _____	47a _____	47b _____
49a _____	49b _____	50a _____	50b _____
54b _____	54a _____	51a _____	51b _____
<i>Celkem</i> _____	_____	_____	_____

SKÓRE PRO T	SKÓRE PRO F	SKÓRE PRO J	SKÓRE PRO P
3a _____	3b _____	4a _____	4b _____
7b _____	7a _____	8a _____	8b _____
11b _____	11a _____	12a _____	12b _____
15a _____	15b _____	16a _____	16b _____
19a _____	19b _____	20a _____	20b _____
24a _____	24b _____	23a _____	23b _____
27a _____	27b _____	28a _____	28b _____
32a _____	32b _____	31a _____	31b _____
35a _____	35b _____	36a _____	36b _____
40a _____	40b _____	39b _____	39a _____
41a _____	41b _____	44b _____	44a _____
48a _____	48b _____	46a _____	46b _____
52a _____	52b _____	53b _____	53a _____
56b _____	56a _____	55a _____	55b _____
<i>Celkem</i> _____	_____	_____	_____

Do stanoveného řádku zaneste označení sloupce s nejvíce body.

Budou to písmena I nebo E, S nebo N, T nebo F a J nebo P, podle toho, ve kterém, sloupci máte více bodů. Při rovnosti bodů použijte písmena X.

I nebo E _____ S nebo N _____ T nebo F _____ J nebo P _____

- Příloha č. 5: Ukázka polostrukturovaného dotazníku

Bakalářská diplomová práce
Analýza týmu ve vztahu k týmovým rolím a týmové komunikaci

Dotazník

Jméno:

Datum narození:

Pozice:

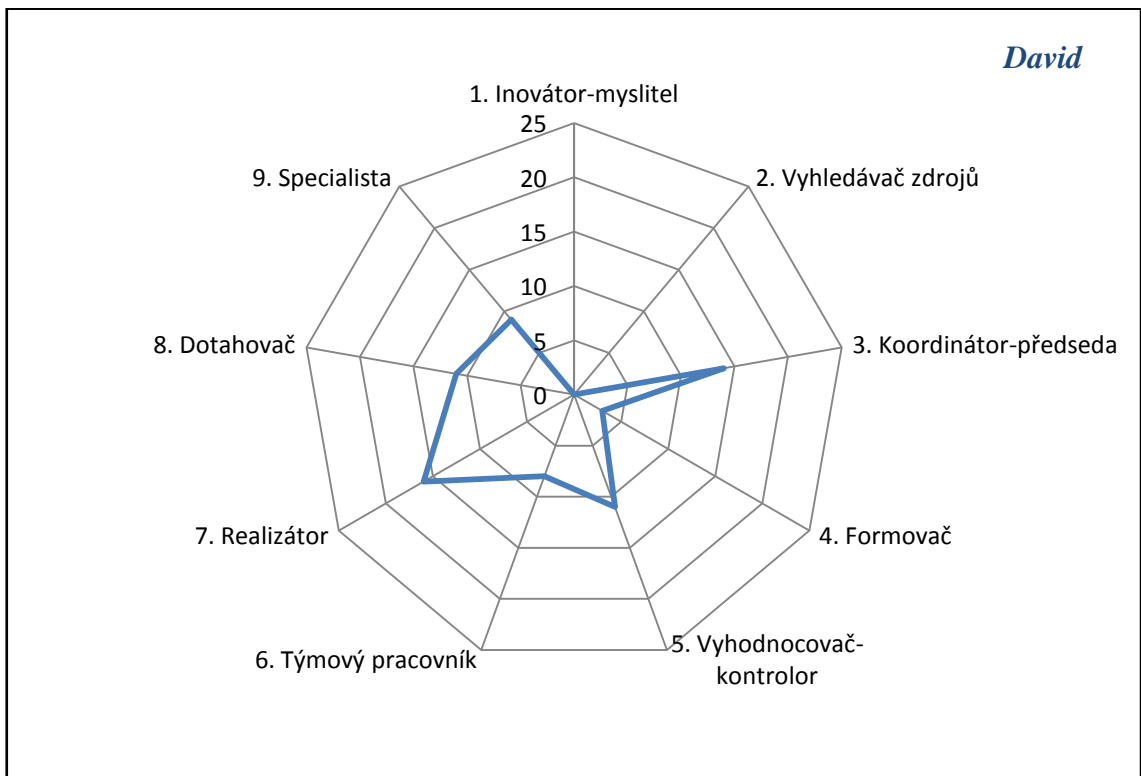
N+1:

1. Jak dlouho jste na vašem oddělení?
2. Popište vlastními slovy situaci na vašem oddělení.
3. Co vám v současné době nejvíce bere energii v souvislosti s vaším oddělením?
 - Jak byste tuto situace mohl/a řešit?
4. Co vás naopak nabíjí?
5. Jak byste charakterizoval/a vztahy u vás na oddělení?
 - S kým se vám nejlépe pracuje? S kým naopak?
6. Kde byste chtěl/a být za 3 roky?
 - Co byste pro to mohl/a udělat už dnes?
7. Umíte si představit svou kariéru i na jiném oddělení/úseku?
 - Kde by to bylo?
8. Co by mohlo být tím zlomovým momentem, kdy byste uvažoval/a o změně místa?

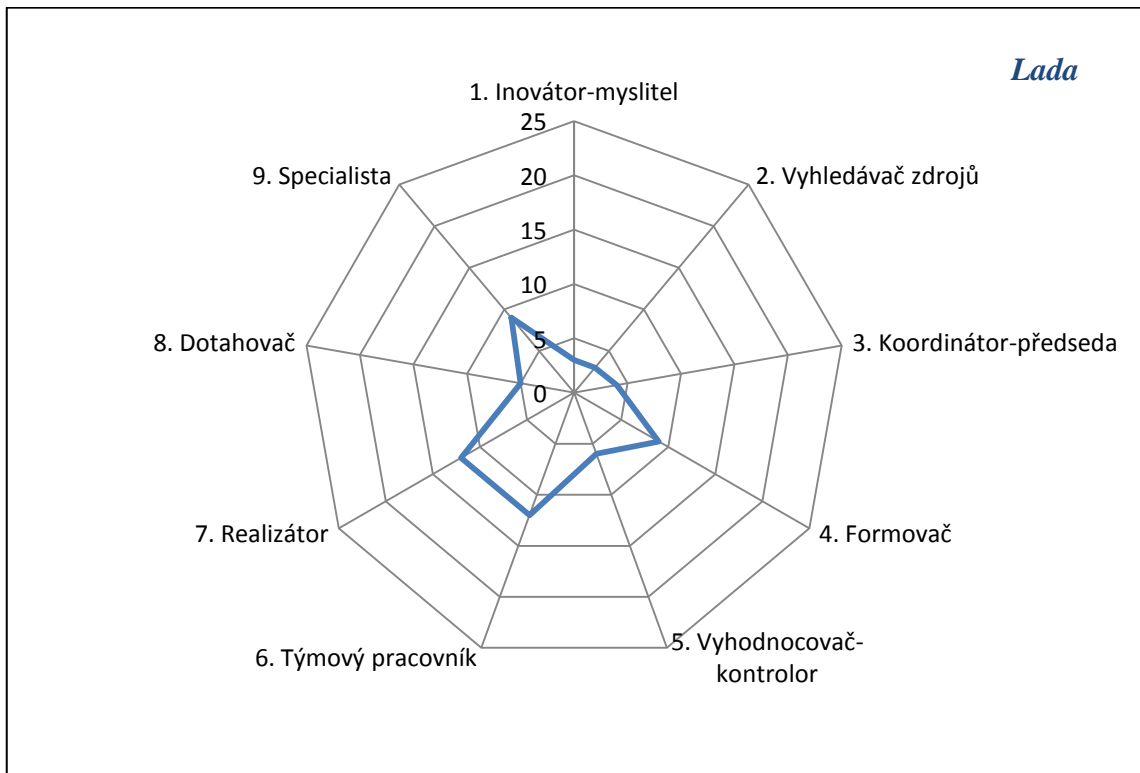
- Příloha č. 6: Belbin – grafy jednotlivých členů - Kupta



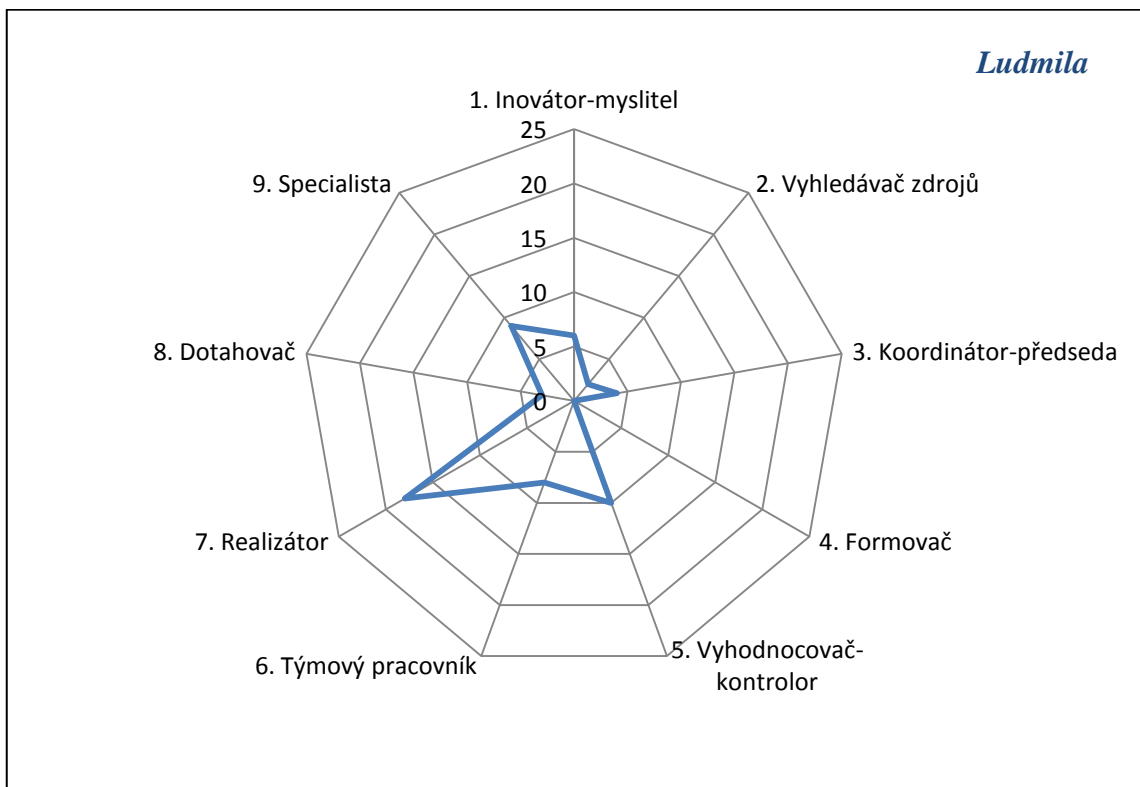
- Příloha č. 7: Belbin – grafy jednotlivých členů - David



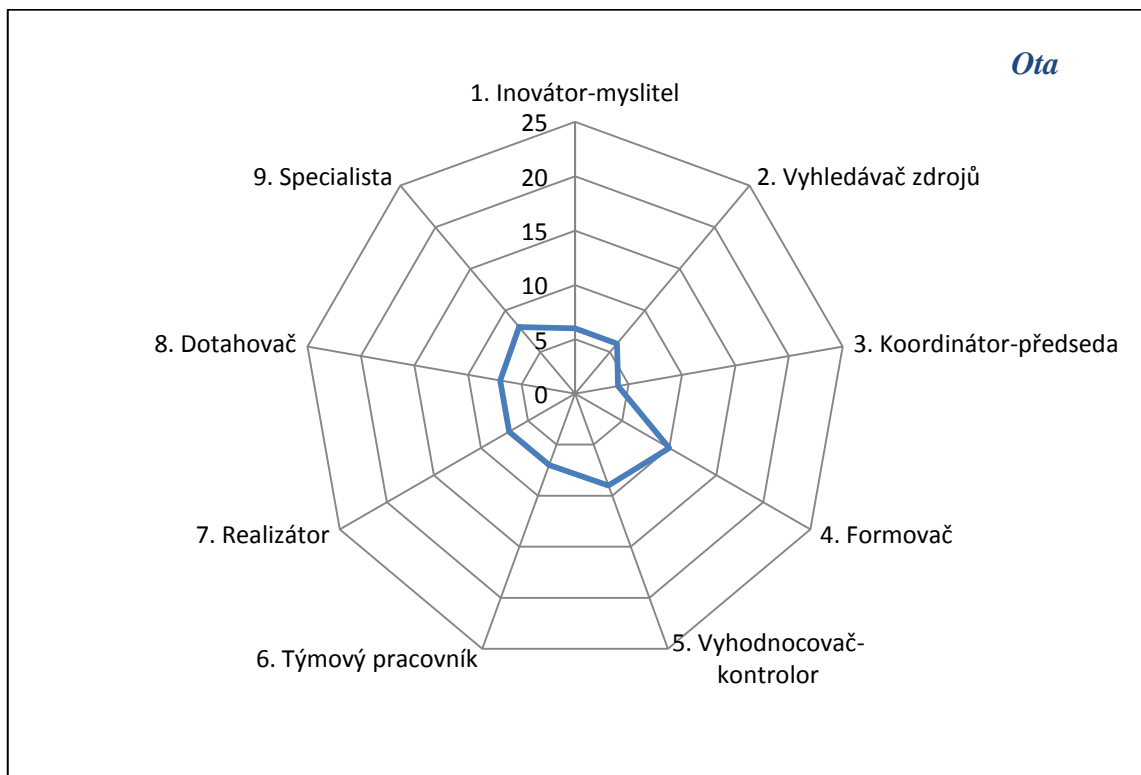
- Příloha č. 8: Belbin – grafy jednotlivých členů - Lada



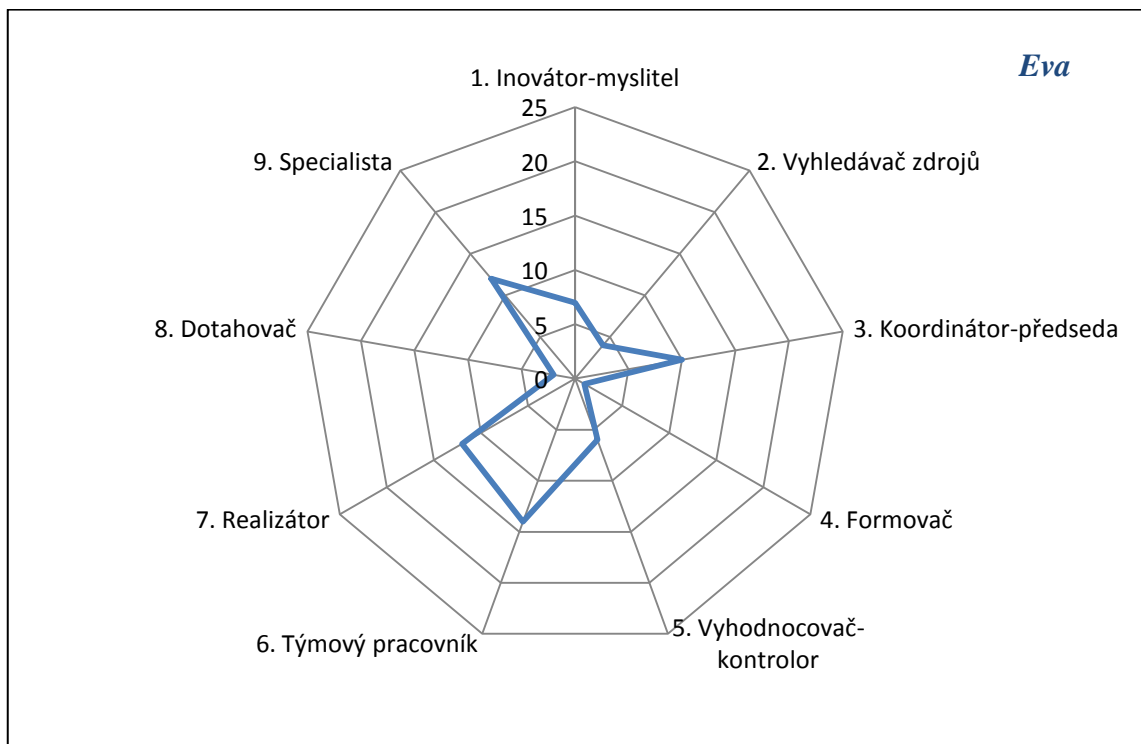
- Příloha č. 9: Belbin – grafy jednotlivých členů - Ludmila



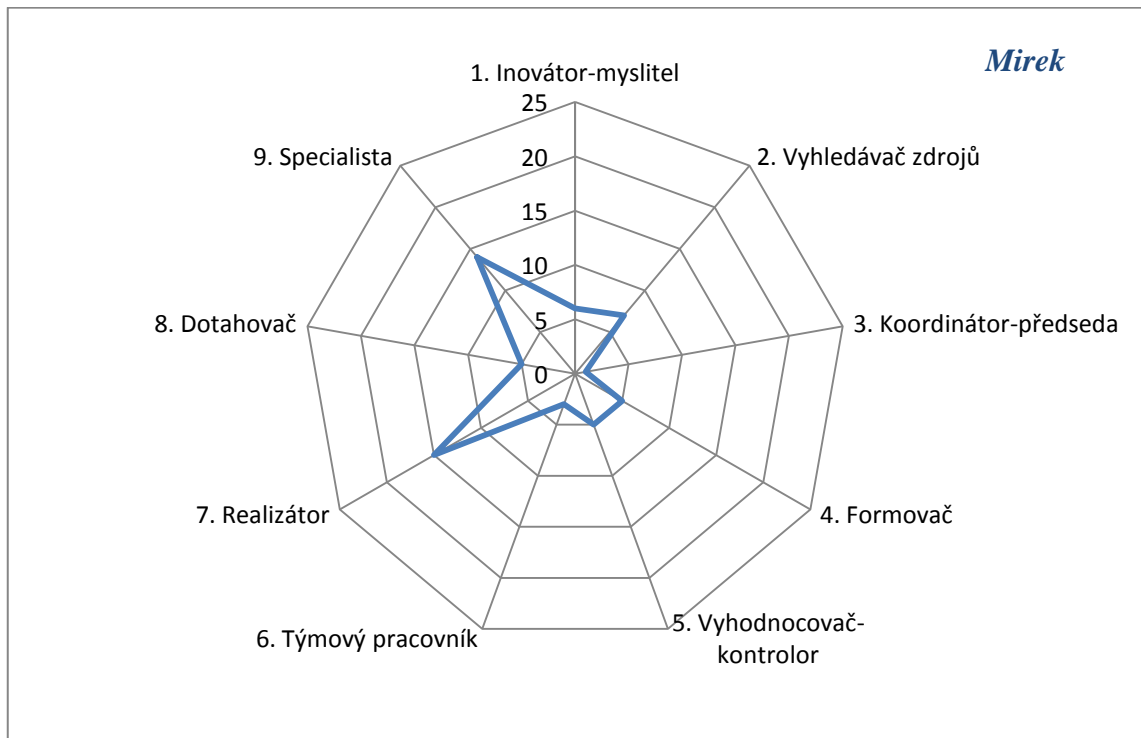
- Příloha č. 10: Belbin – grafy jednotlivých členů - Ota



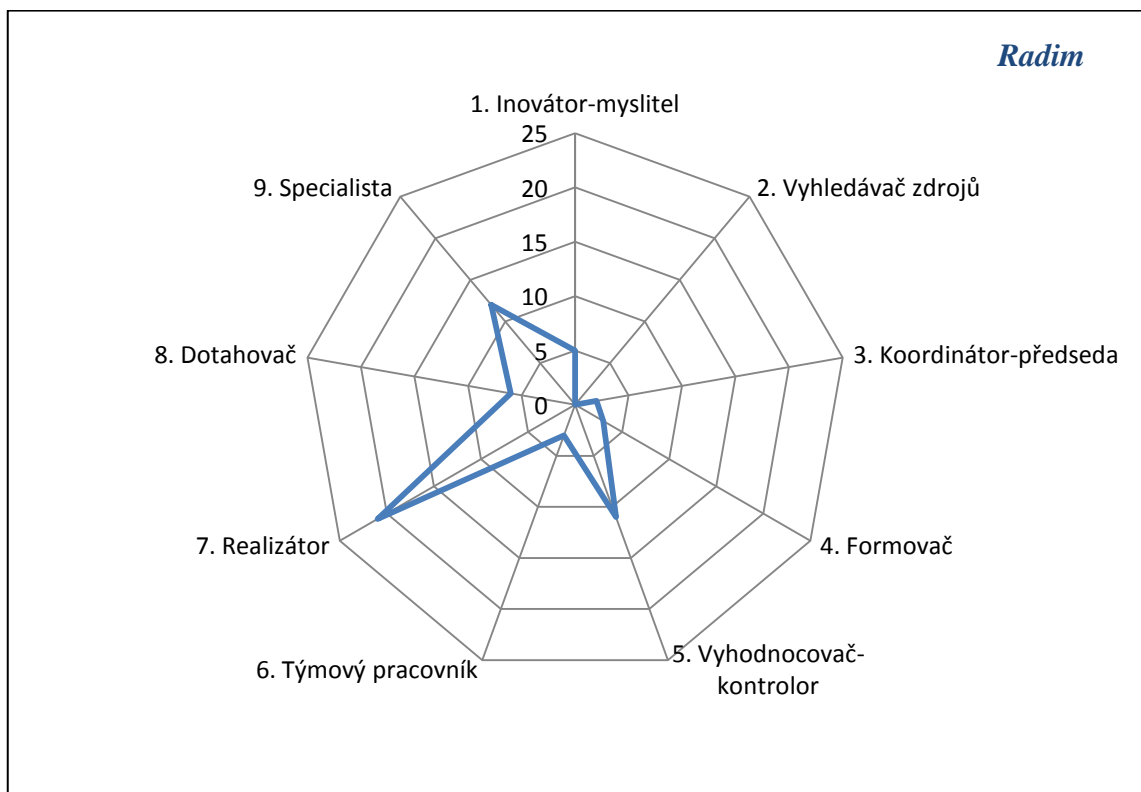
- Příloha č. 11: Belbin – grafy jednotlivých členů - Eva



- Příloha č. 12: Belbin – grafy jednotlivých členů - Mirek



- Příloha č. 13: Belbin – grafy jednotlivých členů - Radim



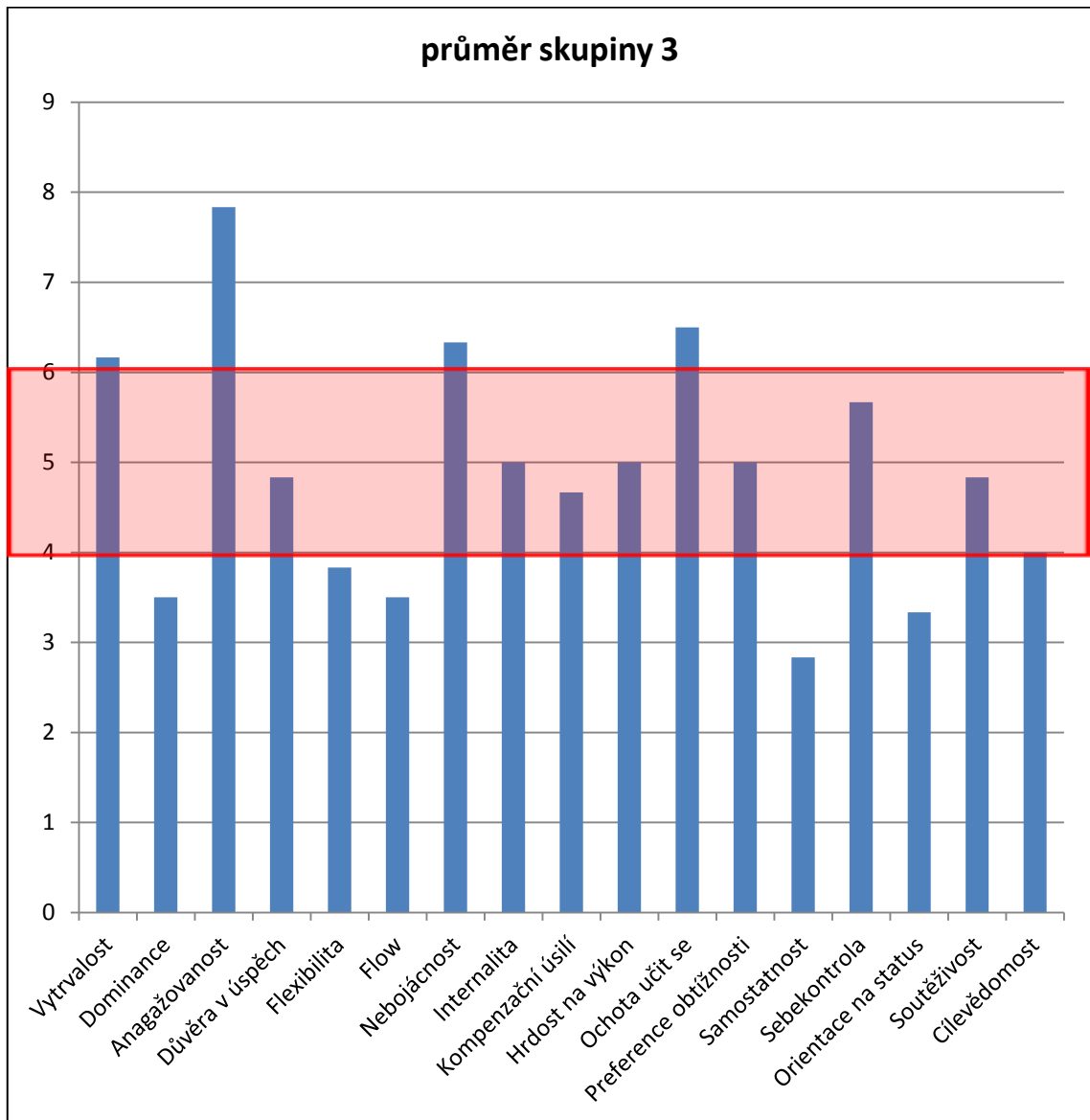
- Příloha č. 14: MBTI – výsledky celého oddělení

Lidé upřednostňující rozhodování	I/E	S/N	T/F	J/P
Radim	I 37/33	S 42/28	T 42/28	J 48/22
Mirek	I 39/31	S 45/25	T 45/25	J 61/9
Eva	I 43/27	S 48/22	X 35/35	J 62/8
Petr	I 37/33	S 41/29	T 37/33	J 39/28
Ludmila	I 39/31	S 50/20	T 35/30	J 46/20
Oleg	I 36,5/33,5	S 40/30	X 34,5/35,5	J 42/28
Lada	X 36/34	S 40/30	T 39(31)	J 43/27
Renáta	E 30/40	N 29/41	F 29/41	J 37/33
Karel	X 34/36	N 32/38	F 31/39	J 42/28
Norbert	E 28/42	N 32/38	X 35/35	J 40/30
Lidé upřednostňující vnímání	I/E	S/N	T/F	J/P
Ota	E 19/51	N 31/39	T 50/20	X 34/36

- Příloha č. 15: MBTI – výsledky skupiny 3

Lidé upřednostňující rozhodování	I/E	S/N	T/F	J/P
Radim	I 37/33	S 42/28	T 42/28	J 48/22
Mirek	I 39/31	S 45/25	T 45/25	J 61/9
Eva	I 43/27	S 48/22	X 35/35	J 62/8
Ludmila	I 39/31	S 50/20	T 35/30	J 46/20
Lada	X 36/34	S 40/30	T 39(31)	J 43/27
Lidé upřednostňující vnímání	I/E	S/N	T/F	J/P
Ota	E 19/51	N 31/39	T 50/20	X 34/36

- Příloha č. 16: LMI – průměr skupiny 3



• Příloha č. 17: LMI – graf celého oddělení

