

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských a právních věd

Zdeněk Šnejdar

**Rozvoj spolupráce a mezilidských vztahů v uměleckém týmu**  
Development of Co-operation and Interpersonal Relationships in  
the Artistic Team

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. František BĚLOHLÁVEK, Ph.D .

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Olomouc .....

Na tomto místě bych rád poděkoval především vedoucímu bakalářské práce, panu doktoru Františkovi Bělohávkovi, za velmi cenné rady a podněty při realizaci bakalářské práce. Rád bych také touto cestou poděkoval paní doktorce Daně Bernardové za její podporu.

Olomouc .....

vkładaný list

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Vkládaný list

ROZSAH GRAFICKÝCH PRACÍ

# Obsah

	<b>Úvod</b>	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>Týmová práce</b>	<b>11</b>
1.1	Tým vs. pracovní skupina	12
1.2	Velikost týmu	13
1.3	Vznik efektivního týmu	14
1.4	Vedení týmu	16
1.5	Synergický efekt	17
<b>2</b>	<b>Životní fáze týmu</b>	<b>18</b>
2.1	Tuckmenův model vývoje týmu	18
2.1.1	Forming – formování	19
2.1.2	Storming – krystalizace	19
2.1.3	Norming – normování	19
2.1.4	Performing – výkon	20
2.1.5	Adjourning – přerušování	20
2.2	Úloha vedoucího týmu v jednotlivých fázích	20
2.3	Přístupy vedení	22
2.4	Teambulding	23
<b>3</b>	<b>Týmové dysfunkce</b>	<b>25</b>
3.1	Dysfunkční týmy - Rozšíření Tuckmenova modelu	25
3.1.1	Informing – informující	26
3.1.2	Conforming - vyhovující	26
3.1.3	Transforming – Transformace	27
3.1.4	Deforming – Deformace	27
3.2	Zanedbání některé vývojové fáze	27
<b>4</b>	<b>Belbinova teorie týmových rolí</b>	<b>29</b>
4.1	Teorie týmových rolí	29
4.1.1	Týmová role	29
4.1.2	Funkční role	30
4.2	Devět týmových rolí	30
4.2.1	Inovátor	31

4.2.2	Vyhledávač zdrojů	31
4.2.3	Koordinátor	31
4.2.4	Formovač	32
4.2.5	Analytik	32
4.2.6	Týmový pracovník	32
4.2.7	Realizátor	32
4.2.8	Kompletovač	32
4.2.9	Specialista	33
<b>5</b>	<b>Motivace</b>	<b>34</b>
5.1	Vnitřní zdroje motivace	34
5.2	Vnější zdroje motivace	34
5.3	Maslowova teorie potřeb	34
<b>6</b>	<b>Shrnutí</b>	<b>38</b>
	<b>Praktická část</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>Cíle praktické části</b>	<b>40</b>
<b>8</b>	<b>Zkoumaný vzorek</b>	<b>42</b>
8.1	Obecný profil zkoumaného vzorku	42
8.2	Personální profil zkoumaného vzorku	43
<b>9</b>	<b>Metody výzkumu</b>	<b>45</b>
9.1	Organizační struktura uměleckého tělesa	45
9.2	Analýza vnitřního prostředí týmu	45
9.3	Určení vývojové fáze týmu	46
9.4	Analýza přístupu vedení	47
9.5	Belbinův test týmových rolí	47
9.6	Analýza motivačních faktorů v rámci uměleckého tělesa	48
9.7	Vstupní SWOT - TOWS analýza zkoumaného uměleckého týmu	48
<b>10</b>	<b>Výsledky šetření a jejich interpretace</b>	<b>49</b>
10.1	Organizační struktura uměleckého tělesa - vypracování	49
10.2	Analýza vnitřního prostředí týmu – vypracování	51
10.3	Určení vývojové fáze týmu - vypracování	52
10.4	Analýza přístupu vedení – vypracování	53

10.5	Belbinův test týmových rolí – vypracování	54
10.5 .1	Přehled primární a sekundární týmové role všech členů týmu	55
10.5 .1	Grafická studie zastoupení všech rolí u každého člena týmu	55
10.5 .2	Průřezové zastoupení primárních týmových rolí v týmu	60
10.5 .3	Průřezové zastoupení sekundárních týmových rolí v týmu	61
10.5 .4	Interpretace výsledků – vyhodnocení	61
10.6	Analýza motivačních faktorů v rámci uměleckého tělesa	62
10.7	SWOT analýza zkoumaného uměleckého týmu	63
10.7 .1	Opatření TOWS	65
	<b>Závěr</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam použité literatury:</b>	<b>71</b>
	<b>Seznam obrázků:</b>	<b>76</b>
	<b>Seznam tabulek a grafů:</b>	<b>77</b>
	<b>Seznam příloh:</b>	<b>78</b>
	<b>Přílohy</b>	<b>79</b>



## Úvod

Člověk je prakticky celoživotně vedený ke vzájemné spolupráci a kooperaci s jinými lidmi nebo tvory. Spolupráci člověk využívá od pradávna, aby tak snáze dosáhl lepších výsledků a úspěchů. Lidé jsou sociálně a kulturně vzdělaní; výchova probíhá od útlého dětství. Sociální vyspělost pak člověku dovoluje spolupracovat s dalšími jedinci a vytvářet tak buňky - skupiny se stejnými nebo podobnými cíli za účelem snížení potřebného vynaložení úsilí na minimum při stejném nebo lepším výsledku.

V současném trendu 21. století, tzv. moderní doby, jsou na člověka kladeny vysoké požadavky a to v oblasti sociálního chování, empatie, vnímání a vstřebávání různých okolních podnětů a především pak pracovního výkonu. Řízení a motivace pracovního výkonu se stala ve 20. století samostatnou vědní disciplínou, která se komplexně věnuje veškerým vlivům a stimulům ovlivňujícím právě samotný pracovní výkon.

Významným výzkumem, vedeným Dr. Belbinem, pak vznikla dodnes využívaná tzv. Belbinova teorie týmových rolí, zabývající se výkonností a spoluprací pracovních skupin – týmů, které mají společný cíl.

Moderní doba je také velmi často označována za velmi rychlou. Věda a výzkum v posledních desetiletích zažila svou vlastní revoluci. Z tohoto pohledu je zřejmé, že klíčovým faktorem je zde čas. Dimenze, kterou nikdo nedokáže ovlivnit a která je z dnešního pohledu považována za nejcennější. Je patrné, že čas ovlivňuje i míru výsledků společnosti, ale i subjektů, které ji tvoří (věda, výzkum, průmysl, zdravotnictví, organizace, lidé...). Pokud se čas stal takto cennou „komoditou“, je nezbytné s ním dokonale hospodařit.

Prioritou současné doby je dosahování výsledků ideální a nejefektivnější cestou za použití nejmenšího množství energie a financí. Člověk, jakožto sociálně a kulturně vzdělaný tvor, je schopen konat nikoli jen jako jedinec, ale dokáže vytvářet menší, či větší celky, které pracují na společném cíli. Tato vlastnost je v nás zakódována z dávných dob a díky ní dokážeme dosahovat vyšších výsledků v kratším čase a vynaložením menšího úsilí.

Cílem této práce je nalezení odpovědi, zda umělecká skupina, – hudební těleso, které je předmětem zkoumání této práce, mající svou vlastní samosprávu, jednající ve svém nejlepším úmyslu a toužící se prosadit, můžeme považovat za tým se všemi klíčovými aspekty a pokud ano, zda je zkoumaný tým efektivní po stránce týmových rolí a přístupu vedení.

Součástí práce je také SWOT – TOWS vstupní analýza zkoumaného tělesa, která má za úkol zachytit jeho výchozí stav a následně navrhnout opatření, která by pomohla nastínit směr, kterým by se zkoumané těleso mělo ubírat k dosažení maximální synergie a výkonnosti.

# 1 Týmová práce

Pro společnost 21. století nalézáme mnoho klíčových aspektů, které se týkají pracovní výkonnosti v oblasti vědy, výzkumu, ale i běžné výrobě napříč průmyslem, obchodem a službami. Lidé prakticky nepřetržitě vytváří hodnoty, které jsou pro společnost zásadní. Tyto hodnoty mají přinést užitek a společný blahobyt. Moderní doba, která je ve znamení vědy, výzkumu, ale také sociální a ekologickou vyspělostí, neustále hledá zdroje pro vytváření těchto hodnot. Je nezbytné si uvědomit, že základním kamenem pro tvorbu hodnot (myšleno fyzické i duševní), je lidská práce.

Společné znaky týmové práce shledáváme často v oblasti sportu, kde jsou nám vštepovány základní instinkty pro týmovou práci. Každý z nás může jistě vzpomenout na různé sportovní aktivity ze školních let, například vybíjená. U této hry byli vyučujícím obvykle zvoleni dva kapitáni, pro každý tým jeden, kteří si následně z ostatních žáků třídy sestavovali své družstvo. Je zřejmé, že kapitáni takový výběr tvořili na základě osobních preferencí, jako například sympatie nebo kamarádství. Můžeme však shledat i znaky týmových rolí, byť v jiném kontextu, než jaký definoval Belbin. Kapitán obvykle do první linie preferoval hráče, kteří umí obratně útočit. Naopak do střední linie hledal hráče, kteří umí zachytávat míče. Obecně vzato, sportovní aktivity jsou často stavěny na principech týmové spolupráce, kdy dobře fungující tým dokáže dosáhnout vysokých výsledků. Sportovní tým však musí také procházet intenzivním výcvikem, který rozvíjí jednotlivé sportovní role (například obránce, útočník apod.). Halík říká, že „*každý tým je tak silný, jak silný je jeho nejslabší členek*“<sup>1</sup>.

Zásadní vliv na efektivitu tvorby hodnot má prostředí. Chceme-li, aby byla efektivita co nejvyšší, je potřeba vytvořit příjemné a pozitivní prostředí. Takovéto prostředí vyvolává kladnou synergii, která má přímý vliv na jednotlivé články řetězce výroby.

Týmová práce je základním prvkem pro řešení náročných úloh a stala se tak synonymem pro 21. století, ačkoliv znaky týmové práce shledáváme hluboko v minulosti a setkáváme se s ní v průběhu celého života. Z personálního hlediska se jedná o dokonalou funkční formu pracovních skupin. Následující text se věnuje

---

<sup>1</sup> HALÍK, Jiří., *Vedení a řízení lidských zdrojů.*, s. 67

vlastnostem ideálních a efektivních týmů. Mnoho poznatků vychází z rozsáhlého výzkumu, který byl proveden v 60. letech 20. století na univerzitě Henley Management College vedený Meredithem Belbinem.

## 1.1 Tým vs. pracovní skupina

Pro další práci je nezbytné odlišit od sebe dva pojmy – pracovní skupina a tým. Z manažerského hlediska je tato odlišnost samozřejmá, nicméně v praxi se dle mého názoru můžeme často setkat se vzájemnou záměnou, nebo hůře, s fúzí těchto dvou pojmů.

- **Pracovní skupina** - spojení dvou a více pracovníků pracovištěm. Mohou vykonávat stejnou nebo odlišnou práci i na společném cíli avšak nejsou nijak funkčně propojeni. Existují mezi nimi pouze běžné sociální a pracovně právní vazby.
- **Tým** – vnitřně systematicky uspořádané spojení dvou a více pracovníků. V čele týmu se nachází vedoucí pozice – předseda týmu. Jeho role je obvykle velmi náročná, je tvořena mnoha aspekty. Mikulaščík uvádí, že *„...tým je taková skupina, v níž všichni členové mají společný cíl, na němž se každý podílí jiným způsobem, přičemž jejich činnosti ve skupině na sebe vzájemně navazují a jsou na sobě závislé“*<sup>2</sup>.

Definicí nebo identifikátorů pro týmovou práci můžeme v odborné literatuře nalézt několik. Mikulaščík<sup>3</sup> uvádí tato kritéria, abychom mohli skupinu nazývat týmem:

- Vzájemná podpora mezi členy, stimulace a inspirace.
- Uvědomění společného cíle se zaujetím pro jeho dosažení.
- Vysoká míra autonomie týmu, bez rozdílu mezi členy s demokratickým přístupem.
- Neexistence nadřazeného/podřazeného.
- Jednoznačné definování rolí a kompetencí členů.
- Fungující komunikace a fungující vztahy mezi články týmu.

---

<sup>2</sup> MIKULAŠTÍK, Milan., *Komunikační dovednosti v praxi.*, 2. Vyd, s. 208

<sup>3</sup> srov. MIKULAŠTÍK Milan, *Komunikační dovednosti v praxi.*, 2. Vyd, s. 208

- Konflikty jsou pro tým přínosem.
- Týmové role se vzájemně doplňují a podporují.
- Vysoká míra kreativity a nadšení pro dosažení výsledku.

## 1.2 Velikost týmu

Jednou ze základních otázek týkající se týmové práce je, kolik členů by ideální tým měl mít, aby mohl pracovat s maximální efektivností. Do této problematiky vstupují převážně psychologické a sociologické aspekty, které ovlivňují chování jedince v rámci skupiny. Za zmínku stojí příklad, kdy jedinec vstoupí do početnějšího kolektivu, který má zavedený svůj vnitřní řád. V takovémto případě jedinec obvykle přijme tento řád formou jisté anonymity<sup>4</sup>. Naopak pokud bude kolektiv užší, může se jedinec lépe prosadit a ovlivnit tak chod celé skupiny.

Správně zvolená velikost týmu je klíčová o z hlediska funkční komunikace a tedy i funkčního a zdravého týmu. Bělohlávek uvádí, že „*dobře fungující tým a pracoviště se vyznačují spíše vzájemnou úctou a uznáním, než ostrými lokty a prosazování osobních zájmů*“<sup>5</sup>.

Na základě dlouhodobého výzkumu došel Belbin k závěru, že ideální počet členů týmu je čtyři<sup>6</sup>. K tomuto závěru jej dovedlo několik klíčových faktorů, mezi nimiž je jakási vzájemná rovnocennost a vyrovnanost mezi členy. Ve svém výzkumu definoval devět týmových rolí. Při čtyřech členech v týmu to tedy znamená, že členové takového týmu zastávají více než jednu roli. Z hlediska jisté individuálnosti a jedinečnosti jedinců však může jeden člen zastat rolí několik, aniž by byla porušena integrita týmu. Není však vyloučeno, že tým může být vícečlenný. Belbin však podotýká, že v takovém případě může dojít k individuální dominanci některého člena, eventuálně k boji o moc<sup>7</sup>.

Kolajová říká, že „*...vždy záleží na charakteru cíle, úkolu a činnostech, které musí tým vykonávat*“<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> srov. BELBIN, Meredith., *Manažerské týmy*, s. 116

<sup>5</sup> BĚLOHLÁVEK, František., *Jak s lidmi komunikovat a jak je přesvědčovat.*, s. 17

<sup>6</sup> srov. BELBIN, Meredith., *Nové obzory týmů.*, s. 14

<sup>7</sup> srov. Tamtéž

<sup>8</sup> KOLAJOVÁ, Lenka., *Týmová spolupráce, Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků.*, s. 19

Kolajová dále říká, že při hledání optimálního počtu členů týmu můžeme například postupovat hledáním a hodnocením těchto faktorů<sup>9</sup>:

- stupeň podobnosti či rozdílnosti práce,
- fyzická vzdálenost pracovníků,
- složitost činnosti,
- kvalifikace pracovníků,
- rozsah nutné koordinace mezi členy týmu,
- pracnost plánování práce týmu (v jednotkách času),
- přítomnost pomocníků (asistentů).

### 1.3 Vznik efektivního týmu

V této kapitole jsou popsány postupy a metody pro sestavení efektivně fungujícího týmu. Nutno však hned na začátek podotknout, že předmět zkoumání této práce je tým, který nebyl sestavován účelně dle predikce pro efektivní týmovou práci, ale členové byli do svých rolí jmenováni na základě oblasti své působnosti. Belbin tyto týmy řadí mezi „...skupiny v podstatě jen nahodilým seskupením...“<sup>10</sup>. Při vytváření efektivního týmu se pohlíží na kombinaci všech faktorů jednotlivých adeptů týmu, jako jsou odborné znalosti, ale i sociální vlastnosti jedinců. Následně probíhá hodnocení, jehož výsledkem je tzv. kompatibilita jedince<sup>11</sup>, která je považována za klíčovou vlastnost pro sestavení efektivního týmu. Efektivní týmy jsou sestavovány účelně a jejich členové se vzájemně komplementují.

Proces sestavování týmu je obvykle manažerskou záležitostí, která je založena na důkladném prozkoumání všech klíčových vlastností potencionálních adeptů. Na základě těchto znalostí manažer obsadí jednotlivé role týmu.

Úlohy, které by měl manažer při sestavování týmu splnit:

- vyhledat adepty, jež se vzájemně doplňují svými schopnostmi, znalostmi a zkušenostmi,

---

<sup>9</sup> srov. KOLAJOVÁ, Lenka, *Týmová spolupráce, Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků.*, s. 19

<sup>10</sup> BELBIN, Meredith., *Manažerské týmy.*, s. 135

<sup>11</sup> srov. BELBIN, Meredith., *Manažerské týmy.*, s. 136

- vybudovat funkční strukturu týmu z hlediska kvalifikace a sociálních vlastností členů,
- získat do týmu odborníky a specialisty pro danou problematiku,
- plně využít potenciálu všech členů, jejich silné stránky posílit, slabé naopak eliminovat,
- poskytnout týmu reálné a jasné cíle; definované například metodou SMART<sup>12</sup>, čímž lze podnítit celkové zapálení týmu – motivaci.

Chceme-li, aby byl tým úspěšný, měli bychom jej sestavit tak, aby se v něm vyskytovala celá paleta nejrůznějších vlastností, schopností a dovedností. Zejména pak hledáme tyto vlastnosti:

- nápaditost,
- schopnost analyzovat problémy,
- komunikativnost a to jak uvnitř, tak vně týmu,
- logické myšlení,
- sebereflexe,
- schopnost rozhodování,
- flexibilita,
- schopnost práce pod zvýšeným nátlakem.

Zajímavý pohled na hledání členů do různých skupin nebo týmů dává Philip Kotler, který je v současné době označován za nejvýznamnější osobnost v oblasti marketingu. Ve svém díle „10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat“ říká, že klíčovou cestou k úspěchu může být především zaměstnávání a tedy i obsazování týmových rolí úspěšnými lidmi z konkurenčního prostředí<sup>13</sup>, pokud to ovšem okolnosti dovolují (např. finanční ohodnocení). Kotler považuje tuto cestu pro organizaci za velmi přínosnou, neboť takový člověk dokonale zná chyby, které konkurence dělá a tím pádem je při práci pro konkurenci může eliminovat.

---

<sup>12</sup> SMART metoda definice cílů, které jsou specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované

<sup>13</sup> srov. KOTLER, Philip., *10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat*.

## 1.4 Vedení týmu

V současné praxi je zcela běžné, že každý projekt, firma nebo organizace mají své manažery, jejichž úkolem je zajistit udržitelnost projektu, zajišťovat zdroje a tyto pak efektivně využít. Zpravidla v tomto případě hovoříme o tzv. sólovém vůdci, který plně přebírá zodpovědnost za svá rozhodnutí. Jednotliví vůdci pak tvoří hierarchický systém v průřezu organizace. Podřízení takového vůdce jej přirozeně následují, neboť jeho postavení přirozeně akceptují. Procesně se jedná o velmi efektivní přístup, neboť rozhodnutí jsou velmi rychle uplatněna do provozu organizace.

Týmové vedení se však od výše uvedeného přístupu značně liší. Podstatným rozdílem v tomto stylu vedení je neabsolutní vládnutí. Tato vlastnost vedoucího spočívá ve faktu, že tým může společně rozhodovat, například o vizi týmu, jeho účelu nebo přístupu k řešení úkolů. Plamínek uvádí, že „*základním tmelem týmu jsou sdílené myšlenky – nejčastěji cíle a mnohdy hodnoty*“<sup>14</sup>. Přes to vše je však pro tým nezbytné, aby měl svého vedoucího, tedy osobu, která je v kontaktu s vnějším okolím, komunikuje a předává výsledky. Armstrong úlohu týmového vedoucího definuje jako „*funkci jak dosáhnout splnění jemu uložených úkolů za pomoci skupiny*“<sup>15</sup>. Naopak za kritické pro fungující tým považuje situaci, kdy se vedoucí týmu snaží tým ovládat. Halík funkci týmového vedoucího popisuje jako „*...osobnost, která umí stmelit, nadchnout, motivovat a odměňovat*“<sup>16</sup>.

Týmového vedoucího lze tedy charakterizovat následujícími body, kdy týmový vedoucí:

- není vševědoucí ani nejmoudřejší – naopak je ochoten se neustále vzdělávat i od členů týmu,
- nebojí se konkurence mezi členy týmu a ani vůči sobě,
- využívá rozmanitosti členů týmu – individuality jednotlivých členů, jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti,
- snaží se rozvíjet silné stránky členů týmu,
- je nositelem vize, kterou na tým přenáší.

---

<sup>14</sup> PLAMÍNEK, Jiří., *Vedení lidí, týmů a firem.*, s. 94

<sup>15</sup> ARMSTRONG, Michael., *Řízení lidských zdrojů.*, s. 254

<sup>16</sup> HALÍK, Jiří., *Vedení a řízení lidských zdrojů.*, s. 67



Vedoucím týmu může být jakýkoliv člen týmu, nicméně z pohledu vlastností týmových rolí má pro tuto úlohu nejlepší předpoklady role Koordinátor nebo Formovač<sup>17</sup>.

## 1.5 Synergický efekt

Pozitivním přínosem pro týmovou práci je takzvaný synergický efekt. Zuzák a Königová popisují synergický efekt jako jev, „...*kteřý vzniká spojením několika prvků a je větší než součet dílčích efektů izolovaných prvků...*“<sup>18</sup>. Synergie je tedy přidaná hodnota, která vzniká nad rámec spolupráce.

Matematicky bychom pak mohli synergický efekt popsat dle níže uvedené rovnice:

$$P = 1 + 1 + 1 + 1 = 4 + S,$$

P... Celkový výkon  
S... Synergický efekt

Podstata synergického efektu souvisí s potřebou sdílení a spoluprací lidí s ostatními lidmi. Tyto lidi Plamínek označuje pojmem „synergičtí“<sup>19</sup>. Dále pak uvádí, že tato vlastnost se neprojevuje u všech jedinců a již od narození ji významně ovlivňují sociální a výchovné aspekty.

Synergický efekt může nabývat kladných i záporných hodnot. Záporný výsledek představuje individuální interakci členů týmu. Jinými slovy, tým nemá společný cíl, kterého se snaží dosáhnout a naopak se projevují individuální cíle nebo soutěživost jeho členů. Takový tým je zpravidla neefektivní.

---

<sup>17</sup> Schopnosti spolupráce s druhými lidmi. *MOŽNOSTI ROZVOJE V SOFT SKILLS NA MASARIKOVĚ UNIVERZITĚ* [online]. 2009 [cit. 2016-02-3]. Dostupné z:

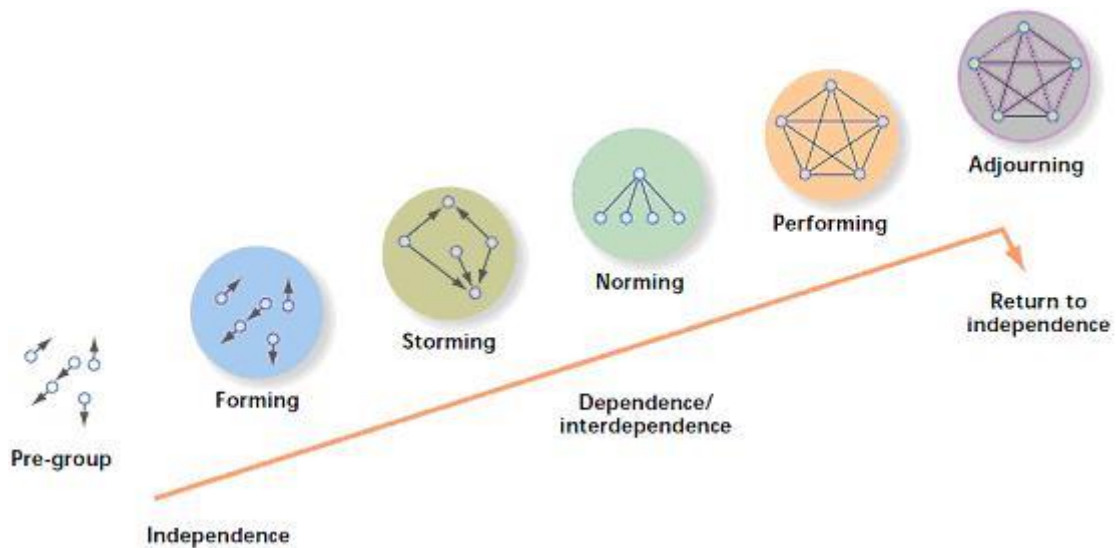
<http://www.softskills.wz.cz/html/spoluprace.html>

<sup>18</sup> ZUZÁK, Roman., MARTINA, KÖNIGOVÁ., *Krizové řízení podniku.*, s. 168

<sup>19</sup> srov. PLAMÍNEK, Jiří., *Vedení lidí, týmů a firem.*, s. 86

## 2 Životní fáze týmu

Vznikne-li tým, je zřejmé, že se potká několik různých a individuálních osobností, které z předchozí činnosti mají své zvyklosti nebo pravidla, a tato přenášejí i do tohoto týmu. Od jeho vzniku tak začíná dlouhodobý proces vývoje týmu, kdy může dojít i k řadám konfliktních situací. V ideálním případě by se efektivita a výkonnost týmu měla v průběhu času neustále zvyšovat, až dosáhnou svého maxima, které se nachází ve fázi Performing – výkon, viz kapitola 2.1.4. Může však dojít i k výrazně horšímu scénáři, kdy se výkon a efektivita týmu prudce sníží. Nástin průběhu efektivity a výkonnosti týmu je zobrazen na Obrázku 1 : Průběh životních fází týmu.



Obrázek 1 : Průběh životních fází týmu

Zdroj: TEAMWORKING. People & Organisations [online]. 2011. [cit. 2016-02-3]. Dostupné z : <http://ola-aleksandra.blogspot.cz/2011/05/teamworking.html>

Z obrázku jsou rovněž patrné vazby a interakce mezi jednotlivými členy. Tyto v první fázi nejsou nijak orientované, což je zapříčiněno zmateností jednotlivých členů týmu, ve fázi Performing jsou již nastavena pevná pravidla a tým dokonale komunikuje a spolupracuje. Vazby jsou vytvořeny mezi všemi členy a jsou obousměrné.

### 2.1 Tuckmenův model vývoje týmu

Problematikou životních fází týmů se zabýval psycholog Bruce Tuckam, který v roce 1956 definoval základní fáze životního cyklu malých skupin v teorii, která je

známa pod anglickým názvem Developmental Sequence ins Small Groups<sup>20</sup> (Vývojové sekvence malých skupin). V oblasti managementu se můžeme ale setkat i s názvem Forming, Storming, Norming and Performing<sup>21</sup>. Jednotlivá slova jsou názvy čtyř fází životního cyklu, kterými prochází jakýkoliv tým, skupina nebo komunita. Později byla tato teorie doplněna o pátou vývojovou fázi Adjourning, viz odstavec 2.1.5.

### **2.1.1 Forming – foromování**

První fáze, ve které se nejvíce objevuje zmatení všech článků týmu. Jednotliví členové teprve zjišťují, jaké role mají plnit a musí se s ní plně ztotožnit. U členů se může projevit přehnané nadšení a zapálení, nebo naopak silné obavy. V této fázi se členové vzájemně „zkoušejí“ a zkoušejí především vedoucího týmu – jaké jsou jeho vlastnosti, přesvědčení, zapálení, důvěra, znalosti a dovednosti. Díky tomuto se členové začínají v týmu lépe orientovat a vzniká sounáležitost.

### **2.1.2 Storming – krystalizace**

Tato fáze je pro tým nejkritičtější, mnohé týmy v této fázi ztroskotají. Mnozí členové týmu v tomto období zažívají silný stres. V této fázi se totiž se nejvíce projevují individuální přístupy k práci jednotlivých členů a vzniká tak jistá pracovní disharmonie. Při vzniku různých skupin se jedná o naprosto přirozený jev. Vedoucí týmu v takovém případě musí především vyzdvihovat společné tmelící vlastnosti týmu než ty, které tým rozdělují. Je důležité týmu předkládat vizi a společný cíl.

### **2.1.3 Norming – normování**

Ve třetí fázi dochází ke vzájemnému přijetí individuálních hodnot členů týmu. V této fázi vznikají funkční procesy, standardy a normy. Pro tým je tato fáze obdobím harmonizace týmu, kdy členové týmu začínají vzájemně respektovat individuální přístupy k práci. V tomto období se také objevuje silná motivace k dosažení cílů, protože každý člen týmu se ztotožňuje se svou rolí.

---

<sup>20</sup> Developmental Sequence in Small Groups'. [online]. 2001 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://openvce.net/sites/default/files/Tuckman1965DevelopmentalSequence.pdf>

<sup>21</sup> Forming, Storming, Norming, and Performing. *Mind Tools* [online]. 2016 [cit. 2016-02-5]. Dostupné z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm)

Může se také stát, že vznikne cyklus mezi fází normování a krystalizace, zejména pokud se objeví nové úkoly. V takovém případě se znovu začnou projevovat charakteristické rysy pro fázi krystalizace<sup>22</sup>.

### **2.1.4 Performing – výkon**

V této fázi tým funguje s autonomním přístupem k práci. Členové týmu jsou naplno ztotožnění se svými rolami i s cíli jejich práce. Díky tomuto jsou silně motivováni. Vedoucí týmu může delegovat většinu práce mezi členy, díky čemuž se může věnovat vývoji členů týmu.

### **2.1.5 Adjourning – přerušení**

V roce 1977 Tuckam spolu s Mary Ann Jensen<sup>23</sup> doplnil pátou fází, fází „Adjourning – přerušení“. Tato fáze charakterizuje situace, kdy tým splnil své poslání a byl například pověřen novým úkolem, nebo došlo k jeho rozpuštění. V této fázi se mezi členy týmu mohou objevovat pocity nejistoty a obavy z budoucnosti.

Jednotlivé fáze na sebe postupně navazují. Ve své podstatě každá fáze připravuje podmínky pro budování fáze následující. Pokud by došlo k přeskočení nebo úplnému vynechání některé fáze, například nevhodným teambuildingovým programem nebo časovým deficitem, pro tým by to mělo negativní vliv. Pokud by se před týmem objevil nový úkol, životní cyklus týmu by se opakoval. V *Příloze č. 1: Přehled Tuckmanova modelu* je vyobrazen přehled jednotlivých fází ve vazbě na klíčové úlohy budování týmu.

## **2.2 Úloha vedoucího týmu v jednotlivých fázích**

Je zřejmé, že jednotlivé fáze vyžadují odlišné přístupy týmového vedení. Vedoucí týmu by měl být schopen určit, ve které fázi vývoje se tým právě nalézá, aby na základě tohoto zjištění aplikoval potřebné manažerské znalosti a dovednosti, které vedou ke

---

<sup>22</sup> Forming, Storming, Norming, and Performing. *Mind Tools* [online]. 2016 [cit. 2016-02-6]. Dostupné z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm)

<sup>23</sup> Aktualizovaný model Stages of Small-Group Development Revisited, 1977

zvýšení efektivity týmu a podporují správný proces jeho výstavby. Pokud by byl tým znovu sestaven, projde znovu všemi fázemi <sup>24</sup>.

V Tabulce 1 : Úloha vedoucího týmu v jednotlivých vývojových fázích je vyobrazen přehled činností, kterými by se měl vedoucí zabývat. Tabulka neuvažuje pátou fázi – přerušení – neboť v této fázi dochází k rozpuštění týmu.

Tabulka 1 : Úloha vedoucího týmu v jednotlivých vývojových fázích

Fáze týmu	Úloha vedoucího týmu
<b>Forming</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastínit poslání týmu</li> <li>• Stanovit společné cíle</li> <li>• Vede tým ke vzájemnému akceptování rozdělení týmových rolí a pravidel</li> <li>• Vytváří pravidla pro rozhodování</li> <li>• Vytváří sebedůvěru týmu (oslovení My, Naše...)</li> </ul>
<b>Storming</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Napomáhá k diskuzi</li> <li>• Využívá konfliktů ke krystalizaci týmu</li> <li>• Podporuje vzájemnou týmovou komunikaci</li> <li>• Zabezpečuje společné chápání dohod</li> </ul>
<b>Norming</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podněcuje normovací proces</li> <li>• Ctí rozdělené týmové role</li> <li>• Motivuje k vysokému úspěchu</li> <li>• Podporuje a koučuje</li> <li>• Oslavuje úspěchy týmu</li> <li>• Dává týmu zpětnou vazbu</li> </ul>
<b>Performing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vybízí k vysokému výkonu</li> <li>• Usnadňuje komunikaci</li> </ul>

<sup>24</sup> Miracle. *Sport Psychology Goes to the Movies* [online]. 2011 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <https://ess220.wordpress.com/films/1-miracle/>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Oslavuje úspěchy týmu</li></ul> |
|--|---|

Vlastní tvorba

Zdroj: Tuckman's team-building model: forming, storming, norming, performing. *MindEdge* [online]. 2007 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://leadership.atwork-network.com/2007/07/11/tuckmans-team-building-model-forming-storming-norming-performing/>

## 2.3 Přístupy vedení

Odborná literatura nabízí mnoho pohledů na přístupu k vedení a jejich identifikaci. Širší typologie přístupů vedení je k dispozici v *Příloze č. 2: Typologie přístupů vedení* této bakalářské práce.

Jako nejvhodnější metodou pro zjištění přístupu vedoucího pro tuto práci byl zvolen test Manažerské mřížky GRID (ang. The Managerial grid model), která je nástrojem personální analýzy. Její tvůrci jsou Robert Blake a Jane Mouton<sup>25</sup>. Mřížka porovnává vztah vedoucího ve dvou faktorech – Pozornost zaměřená na lidi a Pozornost zaměřená na produkci.

Kombinací těchto dvou faktorů rozlišujeme pět přístupů vedení:

- **1-1 – Volný průběh** – nejhorší možný výsledek, kdy vedoucí prokazuje nejnutnější výkon, aby se udržel v organizaci. Snaží se za každou cenu vyhnout konfliktům. Ve své práci uplatňuje kritéria pro nejnižšího možného výkonu pro splnění cíle.
- **1-9 – Vedoucí spolku zahrádkářů** – především se snaží o obecnou spokojenost lidí. Pracovní výsledky jej ale příliš nezajímají. Autoritu si buduje prostřednictvím pochval kolektivu.
- **9-9 – Týmový vedoucí** – dříve nejlepší možná varianta, kdy vedoucí dosahuje skvělých výsledků a zároveň vytváří zdravé prostředí se zaměřením

---

<sup>25</sup> Koncepce GRID. *Czech Grid Group* [online]. 2013 [cit. 2016-03-6]. Dostupné z: <http://www.gridgroup.cz/metoda-a-koncepce/koncepce-grid/>

na lidi. Jeho týmový přístup vede k dosažení cíle. Snaží se do práce zapojit všechny. Konflikty se snaží řešit otevřeně. Cíle stanovuje formou společných týmových závazků.

- **9 -1 – Autoritativní vedení** – vedoucího nezajímají lidi, jejich problémy nebo vztahy na pracovišti. Prioritou je splnění úkolu a dosažení cíle za každou cenu. Příkazy jsou směřovány na podřízené a od nich se očekává jejich plnění.
- **5 -5 – Organizační typ** – dosahuje středního výkonu produkce kompromisním přístupem k vedení lidí. Balancuje mezi výsledky a mezilidskými vztahy. Kompromisní přístup k řešení sporů. Jeho názory si snaží ověřit společnou diskuzí.
- **9 +9 – Paternalista** – očekává loajalitu od svým podřízených. Svůj přístup zakládá na proporcí výkonu a zájmu o lidi, které se snaží ovlivnit a usměrnit. Při vedení lidí chválí a oceňuje ty, kdo jej podporují. K práci povzbuzuje metodou cukru a biče.

## 2.4 Teambuilding

Nástroj pro zvyšování interakce mezi členy týmu a tím i zvýšení efektivity jeho práce se nazývá „Teambuilding“ (z ang. team – tým, building – budování nebo výstavba, tedy budování týmu). Cílem tohoto procesu je tedy stmelení týmu, které je klíčové pro efektivní funkčnost týmu. Metody, které se v rámci teambuildingu využívají, jsou často založeny například na adrenalinových sportech, kde je kladen důraz na vzájemnou podporu a důvěru mezi členy<sup>26</sup>. Realizace těchto aktivit probíhá většinou v cizím prostředí. I tento detail má na tým významný vliv.

Hodnocení teambuildingu obvykle probíhá ve dvou rovinách:

- **kvantitativní metoda** – rychlost a kvalita rozhodnutí, reakce týmu,

---

<sup>26</sup> Schopnosti spolupráce s druhými lidmi. *MOŽNOSTI ROZVOJE V SOFT SKILLS NA MASARIKOVĚ UNIVERZITĚ* [online]. 2009 [cit. 2016-02-5]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/spoluprace.html>

- **kvalitativní metoda** – pozoruje vnitřní vztahy a míru spolupráce v týmu<sup>27</sup>.

Teambuildingové programy by měly být sestaveny tak, aby přímo odpovídaly povinnostem a odpovědnostem účastníků a tito je považovali za relevantní a dále by pak měly odrážet hodnoty, které je třeba v rámci týmu nastolit, či posílit.

V současné době lze na trhu nalézt mnoho organizací, které se touto problematikou profesionálně zabývají. Dokáží provést analýzu konkrétního týmu a na jejím základě připravit kvalitní teambuildingový program.

---

<sup>27</sup> ARMSTRONG, Michael., *Řízení lidských zdrojů*, s. 298



### 3 Týmové dysfunkce

I když se manažeři během sestavování týmů pokouší eliminovat veškerá nebezpečí, která mohou vést k selhání týmu (např. výběr členů, dotazníková šetření, psychologický profil apod.), nelze nikdy jednoznačně říci, že tým nemůže selhat.

Následující kapitola se zabývá dysfunkčními týmy prostřednictvím rozšířené Tuckmanovy teorie týmového vývoje.

Příčin týmových dysfunkcí popisuje literatura celou řadu. V *Příloze č. 3: Typologie týmových dysfunkcí* je zpracován přehled nejčastěji se vyskytujících týmových dysfunkcí.

#### 3.1 Dysfunkční týmy - Rozšíření Tuckmanova modelu

Tuckman popsal základní fáze vývoje malých skupin – týmů a předpokládá, že všechny týmy během svého vývoje plynule těmito fázemi projdou. V praxi se však často setkáváme s případy, kdy v týmu vzniká neurčité napětí nebo negativní nálada, která vede ke snížení jeho výkonnosti a efektivity. Touto problematikou se zabýval Tom Edison, který v roce 2008 publikoval článek „The Team Development Life Cycle – A new Look“<sup>28</sup> (přeloženo Životní cyklus vývoje týmu – Nový pohled).

V uvedeném článku nabídl rozšiřující pohled na konvenční Tuckmanův model, který rozšířil několik fází, které popisují tzv. Dysfunkci týmu, zatímco původní model vystihuje tým jako funkční celek. Podklad pro tuto teorii přinesl výzkum, který provedla Pamela Knight<sup>29</sup>. V tomto výzkumu, který mj. sledoval týmové charakteristiky ve vztahu k výkonnosti týmu, shromáždila data od více než 300 týmů. Výsledek tohoto zkoumání potvrdil Tuckmanovu teorii, nicméně také poukázal na fakt, že ne všechny týmy tento vývoj následují po celou dobu svého vývoje nebo růstu. Odlišnosti, které se v tomto výzkumu vyskytly, jsou vztaženy výhradně k dysfunkčním týmům.

Edison na základě těchto výsledků definoval další životní fáze týmového vývoje:

- informing,
- conforming,
- transforming,

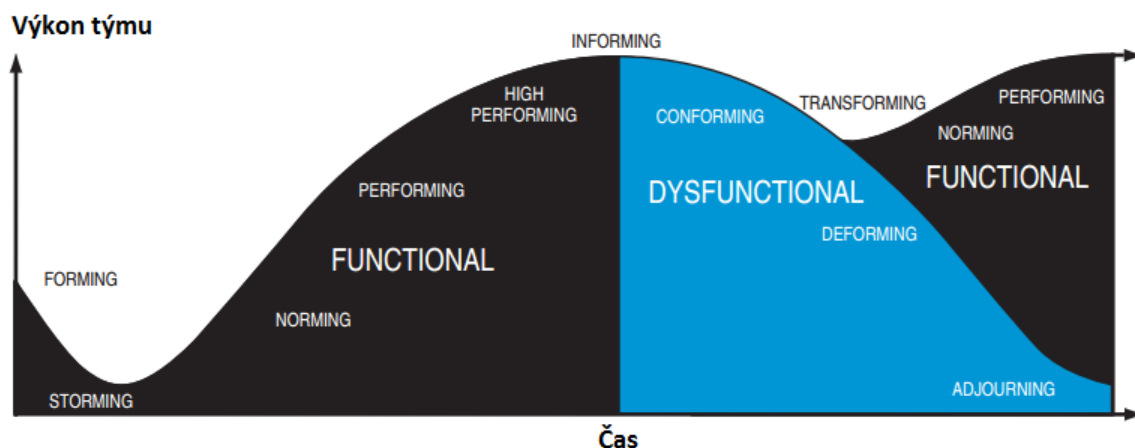
---

<sup>28</sup> The Team Development Life Cycle. *TEAM DYNAMICS* [online]. 2008 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: [http://www.dau.mil/pubscats/pubscats/atl/2008\\_05\\_06/edis\\_mj08.pdf](http://www.dau.mil/pubscats/pubscats/atl/2008_05_06/edis_mj08.pdf)

<sup>29</sup> Tamtéž

- deforming.

Jednotlivé fáze ve vazbě na výkonnost týmu jsou vyobrazeny na Obrázku 2 : Dysfunkční fáze týmového vývoje.



Obrázek 2 : Dysfunkční fáze týmového vývoje

Zdroj: The Team Development Life Cycle. TEAM DYNAMICS [online]. 2008 [cit. 2016-02-17].  
Dostupné z : [http://www.dau.mil/pubscats/pubscats/atl/2008\\_05\\_06/edis\\_mj08.pdf](http://www.dau.mil/pubscats/pubscats/atl/2008_05_06/edis_mj08.pdf)

### 3.1.1 Informing – informující

Tato fáze se nachází uprostřed týmového vývoje, přičemž její základní vlastností jsou týmové úspěchy i neúspěchy a dále pak zkušenosti, které jsou sdíleny s organizací. Jinými slovy se jedná o bod zvratu ve vývoji týmu. Owen Gadenen říká, že tato fáze je ve vývoji týmu stále fází funkční<sup>30</sup>.

### 3.1.2 Conforming - vyhovující

Pro tuto fázi jsou typické projevy tzv. „Syndromu skupinového myšlení“, označovaného též jako Janisův efekt, viz *Příloha č. 3: Typologie týmových dysfunkcí*. Příznaky této fáze jsou úpadek kreativity, nápaditosti a inovativnosti. Naopak členové týmu se velmi snadno a rychle shodnou i při kritickém rozhodování. Tím pádem se vytrácí racionalita a objektivnost myšlení.

<sup>30</sup> Critical Team Development and Intervention Tips for Project Managers. *Danielseet's management diary* [online]. 2008 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://danielseet.wordpress.com/2008/12/23/critical-team-development-and-intervention-tips-for-project-managers/>

### 3.1.3 Transforming – Transformace

Tato fáze nastává v případě, kdy je tým zaveden jako disfunkční. Jedná se tedy o jakousi formu nápravy nebo spíše záchrany tohoto stavu. Transformace týmu probíhá tak, že tým je přemístěn do jiné funkční etapy, které musí být znovu podroben, například fáze Norming, Informing a je-li to nutné také Transforming. Z tohoto je patrné, že může vzniknout vývojové zacyklení.

Efektivní tým, který se dostal do fáze Transformace, by měl využít například sebehodnocení nebo jiné aktivity – Teambulding, které pomáhají identifikovat příčiny týmové disharmonie<sup>31</sup>.

### 3.1.4 Deforming – Deformace

Pro tým fakticky nejkritičtější fáze, kdy dochází k jeho rozpadu. Pro tuto fázi je typické, že se neobjevují žádné nové myšlenky, chybí motivace, společné cíle jsou irelevantní, v prostředí týmu panuje pesimistická a negativní nálada. Může se stát, že někteří členové tým opustí. Chybí jakákoliv aktivační síla, která by tým oživila. Tato fáze je pro tým prakticky poslední stanicí před jeho rozpuštěním – fází Adjourning.

## 3.2 Zanedbání některé vývojové fáze

Pokud během vývoje týmu dojde k vynechání nebo zanedbání některé z vývojových fází, přenáší se tento problém do dalšího vývoje. Jak již bylo uvedeno v kapitole 2, jednotlivé vývojové fáze na sebe postupně navazují.

Adair popisuje důsledky zanedbání pro každou fázi<sup>32</sup>:

- **forming** – nezapadnutí do týmového kolektivu, takový jedinec si následně vytváří negativní postoj k celému týmu; nepochopení cílů týmu, opět vede k individuálnímu přístupu,
- **storming** – nevykrytalizované napětí v týmu, kdy se toto přenáší do dalších fází a negativně tak ovlivňuje další práci,
- **norming** – oslabená komunikace, která opět vede k individuálnímu přístupu,

---

<sup>31</sup> The Team Development Life Cycle. *TEAM DYNAMICS* [online]. 2008 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: [http://www.dau.mil/pubscats/pubscats/atl/2008\\_05\\_06/edis\\_mj08.pdf](http://www.dau.mil/pubscats/pubscats/atl/2008_05_06/edis_mj08.pdf)

<sup>32</sup> Jak nejlépe sestavit tým, fáze vývoje týmu, podmínky fungujících týmů. *AKUTNE.CZ* [online]. 2011 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.akutne.cz/res/publikace/sestaveni-tymu-11-5-11.pdf>

- **performing** – rutinní prostředí vede ke snížení výkonnosti, klesá komunikace s vnějším okolím týmu.

## 4 Belbinova teorie týmových rolí

Jak bylo uvedeno výše, zásadním milníkem pro vnímání týmové práce byl výzkum, který provedl Meredith Belbin. Ve své studii zvané „Manažerské týmy, Proč některé uspějí a jiné selžou“, se primárně pokusil najít základní faktory, které ovlivňují týmovou práci a její výsledky. Výzkum byl prováděn po devět let a jeho zjištění jsou dodnes považovány za klíčové vodítko pro sestavování týmů. Ačkoliv byl výzkum orientovaný především na manažerskou oblast, jeho výsledky je možné generalizovat pro všechny týmy v různých oblastech.

Výzkum byl prováděn systematicky pomocí různých definovaných scénářů. V podstatě se pracovalo s „...manažerskými hrami či cvičeními pro výkonné manažery“<sup>33</sup>. Příkladem takových her je například EME (Executive Management Exercise), jejímž cílem je snaha o nalezení a rozvoje manažerských schopností, a dále pak hra TEAMOPOLY, jež má mnoho společného s hrou Monopoly. Výsledek tohoto pozoruhodného zkoumání ovlivnil dosavadní pohled na týmovou práci. Belbinovi a jeho týmu se podařilo identifikovat klíčové faktory v teorii zvané „Teorie týmových rolí“.

### 4.1 Teorie týmových rolí

Jedna z mnoha otázek, kterou si Belbin během výzkumu položil, se týkala i samotného pojmu „role“. Vznikly tak dva pojmy, které se od sebe vzájemně velmi liší, avšak pro sestavení týmu jsou kritické:

- Týmová role,
- Funkční role.

#### 4.1.1 Týmová role

Tato charakteristická vlastnost popisuje, jakým způsobem jedinec jedná nebo řeší složité úlohy z manažerského hlediska. Popisuje též jeho sociální vlastnosti, tedy to, jak se chová ve skupině, jak se podílí na její práci nebo jak umí navázat, udržet a rozvíjet vztahy.

---

<sup>33</sup> BELBIN, Meredith., *Manažerské týmy.*, s. 3

### 4.1.2 Funkční role

Zde naopak popisujeme především profesní vlastnosti jedinců. Jde tedy o jejich odborné znalosti a zkušenosti při výkonu konkrétního druhu práce. Je zřejmé, že kombinací těchto dvou rolí získáme mnoho navzájem odlišných profilů jedinců.

## 4.2 Devět týmových rolí

Belbin ve svém výzkumu definoval devět týmových rolí: Inovátor, Vyhledávač zdrojů, Koordinátor, Usměrňovač (Formovač), Monitor vyhodnocovač (Analytik), Týmový pracovník (Stmelovač), Realizátor, Kompletovač (Dotahovač) a Specialista<sup>34</sup>.

V průběhu let došlo na základě kritiky k jistým úpravám názvů některých rolí. Častými důvody úprav byla nedostatečná nebo špatná interpretace názvu role v praxi, jinými slovy, název role znevažoval váhu jejího držitele a ten se tak nedokázal s jejím názvem plně ztotožnit<sup>35</sup>.

Každá z výše uvedených rolí obsahuje silné a slabé stránky. Silné stránky mají pro tým významný přínos. Pro efektivní tým jsou všechny role rovnocenné a v ideálním případě jsou v týmu zastoupeny všechny role.

### Základní rozdělení týmových rolí

Tabulka 2 : Klasifikace týmových rolí vystihuje manažerský přístup typický pro týmové role. Týmové role rozdělujeme do pěti kategorií:

- tvůrci,
- vůdci,
- zavaděči,
- dokončovatelé,
- specialisté.

---

<sup>34</sup> BELBIN, Meredith., *Týmové role v práci.*, s. 25

<sup>35</sup> BELBIN, Meredith., *Týmové role v práci.*, s. 23

Tabulka 2 : Klasifikace týmových rolí

TVŮRCI	VŮDCI	ZAVADĚČI	DOKONČOVATELÉ	SPECIALISTÉ
Inovátor	Koordinátor	Týmový pracovník	Analytik	Specialista
Vyhledávač zdrojů	Formovač	Realizátor	Kompletovač	-

Zdroj: Vlastní tvorba

#### 4.2.1 Inovátor

Základní vlastností této role je individuální a nápaditý přístup. Role ve své podstatě plní tvůrčí funkci a je původcem všech prvotních podnětů. Člověk, který tuto roli zastává, vyniká obvykle vysokou mírou inteligence. Jeho slabými stránkami však jsou až přehnaně přímočaré cesty k výsledku. Můžeme tedy říci, že se projevuje poněkud lehkovážně. Často v zápalu práce opomíjí důležité aspekty úkolu a nezaměřuje se na detaily.

#### 4.2.2 Vyhledávač zdrojů

Klíčovým aspektem role je silná komunikační dovednost. Díky tomuto dovede navazovat důležité styky nejen při plnění týmových úkolů. V týmu plní funkci jistého diplomata, který komunikuje s vnějším okolím týmu a dovede pro něj získat cenné zdroje. Slabinou je nedostatečná dlouhodobá vytrvalost, která po prvotním zaujetí může rychle opadnout.

#### 4.2.3 Koordinátor

Má největší předpoklady být vedoucí pozicí v týmu, která je často i přirozeně získaná. Jasně definuje cíle a směr, kterým se tým bude při plnění svých úkolů ubírat. Mj. svým způsobem formuje tým kombinováním jednotlivých rolí při plnění dílčích úkolů. Podporuje a rozvíjí vzájemnou komunikaci. Tuto roli obvykle vykonává zralý a sebevědomý jedinec. Občas se může projevovat jako manipulátor, který ostatní členy týmu spíše úkoluje a sám při práci využívá alibismus.

#### **4.2.4 Formovač**

Jedná o roli, která je velmi dynamická, často podněcující k dalšímu snažení, mnohdy silně provokativním a soutěživým přístupem. Ze sociálního pohledu role, která je často podrážděná a má tendenci ostatní členy týmu urážet a provokovat nebo neustále soutěžit a srovnávat se. Při práci se projevuje vysokým západem pro věc s obrovskou mírou motivace. Neustále má potřebu soutěžit a tedy i vyhrávat.

#### **4.2.5 Analytik**

Sám název této role napovídá, že hlavní náplň role tvoří analytický přístup k řešení problémů. Při své práci zvažuje všechny možné možnosti a okolnosti, které by mohly při práci nastat. Díky tomuto dokáže pro tým zvolit optimální řešení a navést jej správným směrem. Při své práci se může projevovat spíše negativisticky, avšak velmi málo se mýlí.

#### **4.2.6 Týmový pracovník**

Ve své podstatě tato role plní funkci diplomata, který se snaží udržet v týmu pozitivní náladu. Svým jednáním tlumí vyostřené situace a snaží se vést rozvrácené strany k diskusi a k nalezení společné shody. Jeho předností je, že v týmu je všemi členy uznávaným. Nevýhodou je, že za každou cenu se snaží vyhýbat krizím. Z pohledu řízení výkonnosti týmu jsou však krize někdy žádoucí.

#### **4.2.7 Realizátor**

Praktický přístup pro řešení problémů. Dokáže vytvářet plány realizace, ve kterých hodnotí veškerá rizika, čímž na ně dokáže celý tým připravit. Při práci se projevuje jeho praktický přístup k řešení problémů založený na zdravém přístupu k věci.

#### **4.2.8 Kompletovač**

Role, která má rysy perfekcionismu. Pod svým drobnohledem nachází nedostatky a kolize při plnění úkolu. Typickým znakem této role je neustálý dohled, přesnost v oblasti plnění termínů a schopnost dotáhnout věci do konce. Jeho nevýhodou je, že některé věci může až zbytečně zveličovat, čímž může v týmu navodit nepříjemné



pocity. Jeho až přespříliš silný perfekcionismus může být někdy pro ostatní členy týmu demotivující.

#### **4.2.9 Specialista**

V týmu je tato role nepostradatelná. Člověk, který ji vykonává, je odborníkem na slovo vzatým. Problematice, kterou se tým zabývá, dokonale rozumí. V klíčových momentech je přizván k rozhodování, jelikož svá tvrzení podkládá znalostmi. V týmu se věnuje pouze své specializaci. Někdy může také váznout v oblasti mezilidských vztahů.

## 5 Motivace

K zajištění maximální efektivity produkce je potřeba vytvořit optimální podmínky. Jendou z těchto manažerských disciplín je i motivace, které je věnována tato kapitola. Nicméně protože motivace není hlavní obsahovou náplní bakalářské práce, budu se jí věnovat pouze rámcově. Podrobnější zpracování je k dispozici v *Příloze č. 4: Typologie motivace* v přílohách této práce. Pouze vybrané téma bude zpracováno důkladněji, vzhledem k jeho vazbě na praktickou část této bakalářské práce.

### 5.1 Vnitřní zdroje motivace

Tato motivace je tvořena motivy, které vychází z vlastní vnitřní potřeby člověka, aby se nějak choval, nějak reagoval. Typickým zástupcem pro tuto motivaci je například zodpovědnost, zvědavost, příležitost k sebezdokonalení, v nejjednodušší formě například fyziologické potřeby (hlad, žízeň, sociální kontakt), viz Maslowova teorie potřeb, kapitola 5.3.

### 5.2 Vnější zdroje motivace

Faktory, které přichází z vně – tedy to, co vstupuje do našeho jednání mimo naši vlastní osobnost a ovlivňuje naše chování. Vyvolávají ji podněty přicházející z okolí. Obecně bychom mohli říci, že veškerá vnější motivace slouží k budování sounáležitosti.

Chceme-li někoho dobře motivovat, pak si musíme položit tyto základní otázky:

- proč chceme motivovat,
- čím chceme motivovat,
- kaké jsou bariéry motivace.

### 5.3 Maslowova teorie potřeb

Revoluční pohled na motivaci přinesl americký psycholog Abraham Maslow. Ten v roce 1954 představil svou hierarchii potřeb známou také jako teorii potřeb<sup>36</sup>. Teorie je založena na pěti kategoriích potřeb, přičemž tyto mají podle teorie všichni lidé. Dále ve

---

<sup>36</sup> BLAŽEK, Ladislav., *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování.*, s. 163

své úvaze předpokládal, že počátkem motivace je nějaká potřeba – nedostatek. Bělohlávek říká, že „...základem lidské aktivity je uspokojování potřeb“<sup>37</sup>. Člověk se svým chováním snaží dostat do stavu, kdy je tato potřeba uspokojena a tím se dostane do nějaké přirozené rovnováhy. Podle Bělohlávka, pokud chce firma dosáhnout uspokojení pracovníků, musí uspokojit jednotlivé vrstvy Maslowovy pyramidy<sup>38</sup>. Budeme-li tuto tezi globalizovat, můžeme ji aplikovat do jakéhokoliv prostředí a organizačních struktur, tedy i týmů. Jinými slovy, pokud chceme, aby tým dosáhl uspokojení potřeb svých členů, musíme rovněž splnit potřeby na všech úrovních pyramidy.

Maslow ve své teorii definuje pět kategorií potřeb, které jsou hierarchicky upořádané od nejnižší po nejvyšší:

- 1. Fyziologické potřeby** – tělesné potřeby týkající se fyzické existence (dýchání, spánek, jídlo a pití...);
- 2. Potřeby bezpečí** – zajištění fyzického a psychického bezpečí, stabilita, jistota;
- 3. Potřeba sounáležitosti** – spočívá ve vzájemné interakci mezi lidmi na formální i neformální úrovni, tvorba a rozvoj mezilidských vztahů;
- 4. Potřeba uznání** – touha nebýt pro své okolí bezvýznamný, je spojeno s osobní prestiží, uznáním, respektem;
- 5. Potřeba seberealizace** - nejvyšší potřeba, která představuje potřebu sebezdokonalování se, plnění svých životních cílů a smyslu svého bytí a uplatnění svého potenciálu.

Maslowova pyramida je vyobrazena na Obrázku 3 : Pyramida potřeb na straně 36.

---

<sup>37</sup> BĚLOHLÁVEK, František., *Jak řídit a vést lidi.*, s. 40

<sup>38</sup> BĚLOHLÁVEK, František., *Jak řídit a vést lidi.*, s. 41



Obrázek 3 : Pyramida potřeb

Zdroj: *Bořivoj Filip* [online]. 2014 [cit. 2014-12-04]. Dostupné z : <https://borivojfilip.wordpress.com/2014/07/11/5-duvodu-proc-nasi-budoucnost-ovladne-blabol/>

Blažek uvádí, že poslední kategorie potřeb je charakteristická tím, že s jejím postupným uspokojováním neustále vzrůstá vyžadovaná hodnota uspokojení. Z tohoto pohledu je tedy tato potřeba, na rozdíl od ostatních, v podstatě neuspokojitelná<sup>39</sup>.

Pro jednotlivé kategorie hierarchie pak platí, že potřebu vyššího řádu nelze uspokojit, pokud není uspokojena potřeba nižší. Na základě této teorie lze provést analýzu prostředí a jeho faktory, které ovlivňují, jak jsou lidé v tomto prostředí motivováni. Z tohoto pohledu se jedná o poměrně univerzální nástroj sociální analýzy.

Podobně, jako jiné teorie, byla i tato postupem času upravována a doplňována o nové praktické poznatky. Původní Maslowova teorie byla v šedesátých letech<sup>40</sup> doplněna o další tři faktory, které zohledňují estetické potřeby, potřeby zdokonalování se a potřebu dokonalosti. Někdy se tyto potřeby uvádí souhrnně v pátém bodu pyramidy, jako součást seberealizace:

<sup>39</sup> BLAŽEK, Ladislav., *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování.*, s. 164

<sup>40</sup> Maslow's Hierarchy of Needs. *Simply Psychology* [online]. 2007 [cit. 2016-03-6]. Dostupné z : <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>

*Pokračování hierarchie potřeb ze stránky 34*

- 6. Estetické potřeby** – sebe ocenění, vyhledávání vlastní rovnováhy;
- 7. Potřeba sebeaktualizace** – realizace osobního potenciálu, dosahování vlastních limitů;
- 8. Potřeba dokonalosti** – duchovní potřeby – uvolnění inspirace, tvořivosti, entuziasmu k dosahování osobního cíle.

## 6 Shrnutí

Výše uvedený text se zabýval manažerským pohledem na týmovou práci. V jednotlivých kapitolách jsou uvedeny klíčové aspekty pro sestavení efektivního a fungujícího týmu. Při sestavování nového týmu je třeba klást důraz zejména na:

- požadovanou velikost týmu,
- vedoucí týmu by měl být velmi flexibilní a to po stránce přístupu k vedení,
- analýza vybíraných členů týmu po stránce jejich týmového přístupu (týmové role),
- vyhledávání osobnostních profilů se silným entuziasmem pro práci,
- vyvarovat se lidem s asociálními rysy,
- proces budování týmu s ohledem na jednotlivé vývojové fáze.

Dodržením těchto zásad předcházíme vzniku týmových dysfunkcí, jak byly popsány v teoretické části. Tyto, pokud nastanou, negativně ovlivňují celkový výsledek týmové produkce. Důsledky jsou časové i finanční.

Manažerské pojetí vychází z psychologických a praktických poznatků, jak byly v průběhu historie zaznamenány.

Z pracovního hlediska je důležité umět od sebe odlišit týmovou a skupinovou práci. Dle mého názoru jsou mnohdy tyto dva termíny často nechtěně zaměňovány, i když se významově diametrálně liší.

## **Praktická část**

## 7 Cíle praktické části

Praktická část práce se zabývá intenzívním zkoumáním uměleckého tělesa – cimbálové muziky, zejména v oblasti lidských zdrojů, týmové práce na základě Belbinovy teorie týmových rolí ve vazbě na aktuální složení uměleckého týmu.

Pozornost bude během výzkumu zaměřena na vedoucí pozici tělesa, zejména na přístup vedoucího ve vazbě na fázi týmového vývoje podle Tuckmanovy teorie týmového vývoje za předpokladu, že umělecké těleso je týmem a splňuje všechny podmínky, abychom jej za tým mohli považovat. Dále budou hodnoceny vnější a vnitřní faktory, které působení uměleckého tělesa ovlivňují. Toto šetření bude vedeno prostřednictvím SWOT analýzy.

Pro praktickou část práce jsou stanoveny tyto cíle:

- Ověřit, zda umělecké těleso je týmem (klíčová otázka pro další výzkum).
- Provést komplexní analýzu prostředí tělesa v těchto oblastech:
  - Porovnat skutečný počet členů týmu vůči ideálnímu.
  - Provést analýzu vzniku uměleckého týmu.
- Identifikovat, jakým způsobem jsou v uměleckém tělese zastoupeny týmové role. Následně provést analýzu personálního zajištění týmu ve vztahu k týmovým rolím.
- Provést analýzu přístupu vedoucího tělesa ve vztahu k jeho týmové roli a vývojové fázi týmu a případně navrhnout opatření, která by mohla zajistit jeho nedostatky.
- Provést analýzu motivace vycházející z působení v uměleckém tělese.
- Provést analýzu prostředí, ve kterém umělecké těleso pracuje a navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení situace prostřednictvím analýzy SWOT – TOWS.

Dle výčtu cílů uvedených výše jsou stanoveny následující otázky, na které jsou ve výzkumu hledány odpovědi:

- Tvoří zkoumané umělecké těleso tým?
- Pokud je umělecké těleso týmem, jakým způsobem odpovídá teoretickým zásadám po stránce počtu jeho členů a procesu jeho vzniku?



- Je současné rozložení týmových rolí v uměleckém tělese ideální, případně vyžaduje nějaké změny?
- Je současný přístup vedení v souladu s vývojovou fází, ve které se tým nachází?

Výsledkem zkoumání a pozorování bude zpráva, která popisuje výchozí situaci v rámci uměleckého týmu ve výše uvedených kritériích. Následnou analýzou těchto dat může vzniknout soubor opatření pro jednotlivá kritéria, která by v rámci uměleckého tělesa měla proběhnout, aby došlo k jeho vnitřní stabilizaci a posílení jeho výkonnosti. Stejně tak je možné, že tato analýza prokáže, že výchozí situace je uspokojivá a není nutné ji dále upravovat, nebo že bude vhodné upravit pouze některá kritéria.

Dále budou v práci vyhledány faktory ovlivňující motivaci v uměleckém tělese. Toto šetření proběhne na základě Maslowovy pyramidy potřeb.

Umělecké těleso bude podrobena analýze SWOT - TOWS, pomocí které bude provedena vstupní analýza pro navržení východisek ke zlepšení celkového stavu uměleckého týmu. SWOT analýza je pro tato opatření nejpoužívanějším a zároveň nejdostupnějším nástrojem při zachování jeho kvalit.

Výsledkem zkoumání a pozorování bude soubor opatření, která by v rámci uměleckého týmu měla proběhnout, aby došlo k vnitřní stabilizaci tělesa a posílení jeho výkonnosti.

## 8 Zkoumaný vzorek

Pro praktickou část práce bylo jako vzorek výzkumu zvoleno umělecké těleso „Cimbálová muzika Okybača“ z Lipníku nad Bečvou. Jedná se o hudební těleso, které má již desetiletou historii. Věkový průměr členů je cca 24 let a skládá se především z vysokoškolských studentů a zaměstnaných osob s dokončeným středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním.

V současné době těleso prochází jistou vnitřní krizí, která do značné míry ovlivňuje její činnost. Je důležité zmínit, že krize nezasahuje do produkční sféry tělesa, ale týká se vnitřní organizace.

Ovlivněny jsou dle mého vlastního pozorování zejména tyto faktory:

- **rozhodování** – v oblasti dalšího rozvoje tělesa po umělecké stránce je ovlivněno silnými přátelskými vztahy. Po stránce uměleckého obsazení je těleso nevyváženo a je potřeba provést restrukturalizaci tohoto obsazení – jeho výsledkem může být uvolnění některých členů tělesa a nahrazení jinými, což si někteří členové jistě uvědomují. Narušuje se tak vnitřní integrita tělesa,
- **cenová politika** – výše honorářů za produkci je v současné době nižší, než je běžný standard u jiným hudebních těles stejného zaměření, ačkoliv podávané výkony dosahují vysoké úrovně. Tímto je do značné míry ovlivněna i vnější motivace členů tělesa,
- **plánování** – je komplikováno individualitami jednotlivých členů – jejich povinnosti, zaměstnání, rodinné a studijní závazky apod. Výsledkem jsou nepravidelné nebo nekompletní zkoušky a odmítnutí některých zakázek.

Pro správné fungování tělesa jsou tyto záležitosti velmi významné, protože ovlivňují celkový chod tělesa a mají přímý dopad na hudební produkce.

### 8.1 Obecný profil zkoumaného vzorku

Tento umělecký tým byl poměrně dlouhou dobu veden pedagogickým dohledem, který jej do jisté míry formoval a utvářel. Posledních sedm let je umělecké těleso

osamostatně od pedagogického dozoru. Veškerá organizace jeho činnosti probíhá pouze vnitřně v rámci tělesa.

Umělecké těleso se věnuje interpretaci lidových písní a tradic z oblasti Valašska, Lašska, Horníácka, Dolníácka (oblast Jižní Moravy) a Slovenska. Hlavní náplní tak jsou hudební produkce obsahující lidový folklór, tradice a zvyky ze zmíněných geografických oblastí. Pro dokonalou prezentaci folklóru je nutné hledat různé historické prameny, aby byla lidová interpretace zachována a nepozměněna. Tuto činnost provádí umělecké těleso samostatně a provádí ji především pozorováním jiných lidových souborů, které se ve výše uvedené problematice orientují.

Těleso tak zpestřuje mnoho kulturních akcí (hody, slavnosti, jarmarky apod.), soukromé oslavy, doprovody výstav a vernisáží a mnoho jiných.

Zpravidla se tedy jedná o koncerty a hudební produkce v tradiční nástrojové sestavě typické pro cimbálové muziky (houslový prim – primáš muziky, basa, violová kontra, cimbál, obligátní housle, druhé a třetí housle). Některé cimbálové muziky bývají ještě doplněny o klarinet, či jiné dechové nástroje, jako jsou píšťaly a flétny. Mohou se také vyskytovat různé bicí nástroje z historické lidové tvorby, např. „famfrnoch“.

Cimbálové muziky mají z historického hlediska vazbu k různým oslavám a slavnostním příležitostem. Z tohoto důvodu často vystupujeme i do nočních a pozdně ranních hodin.

## **8.2 Personální profil zkoumaného vzorku**

Ve výchozím stavu, ve kterém započal intenzivní výzkum, mělo umělecké těleso celkem sedm členů. Níže je uveden chronologický přehled, který mapuje významné události uměleckého tělesa včetně personálních změn datovaný pouze letopočtem:

- 2005 – vznik uměleckého tělesa pod Základní uměleckou školou A. Dvořáka v Lipníku nad Bečvou po pedagogickou záštitou.
- 2009 – umělecké těleso opustilo pedagogický dozor a dále již nebylo vedeno pod záštitou školy.
- 2013 – odešla Kristýna (vedoucí tělesa), kterou v její umělecké roli nahradila Jolana. Zároveň převzala i roli vedoucího tělesa.
- 2014 – odešel Martin, kterého nahradil Petr a převzal jeho uměleckou roli.

- 2015 – odešla Marie, kterou nahradila Alžběta a převzala její uměleckou roli.

Tabulka 3: Personální profil vzorku vystihuje personální obsazení uměleckého tělesa ve vazbě na jeho nástrojové obsazení. Dále je tabulka doplněna o údaje, které vystihují věk a vzdělání jednotlivých členů<sup>41</sup>.

Tabulka 3 : Personální profil vzorku

<b><u>Jméno:</u></b>	<b><u>Nástrojové obsazení:</u></b>	<b><u>Věk:</u></b>	<b><u>Dosažené vzdělání:</u></b>
<b>Jolana</b>	Cimbál	25	VŠ
<b>Martin</b>	Basa	25	VŠ
<b>Petr</b>	Viola	26	SŠ
<b>Josef</b>	První housle	22	SŠ
<b>Alžběta</b>	Obligátní housle	17	SŠ
<b>Jana</b>	Druhé housle	25	SŠ
<b>Ondřej</b>	Třetí housle	27	VŠ

Zdroj: Vlastní tvorba

V této sestavě umělecký soubor vystupuje přibližně 30 krát ročně na různých kulturních akcích. Dále se pravidelně schází na hudebních zkouškách, které se konají každý pátek v 18:00 po dobu dvou hodin.

Každý člen by si ve svém volném čase měl najít prostor na uměleckou přípravu a studium právě zpracovávaných skladeb. Dále pak každý člen bez rozdílu má možnost navrhnout skladbu ke zpracování, nebo ovlivnit umělecké aranžmá skladeb.

---

<sup>41</sup> Pozn. autora – uvedená jména členů neodpovídají skutečnosti

## 9 Metody výzkumu

V následující kapitole jsou uvedeny jednotlivé metody výzkumu, jak byly v rámci praktické části bakalářské práce použity. Metody pro výzkum byly voleny tak, aby komplexně zhodnotily výchozí situaci v uměleckém tělese. Cílem výzkumu je v konečném důsledku analýzou sociálních a psychologických aspektů, které jsou dány osobnostním složením tělesa.

Zásadní otázka tohoto výzkumu je, zda umělecké těleso je týmem nebo pracovní skupinou. Tato otázka je opět zodpovězena odpovídajícím šetřením, které vyplývá z teoretické části bakalářské práce, kde jsou definovány základní znaky, podle nichž lze určit, zda umělecké těleso tvoří tým.

Výzkum probíhal v několika rovinách:

- písemné testy – distribuce a sběr elektronickou formou, jejich následné vyhodnocení; vypracování členy probíhalo v domově;
- polo-strukturovaný rozhovor s vedoucím uměleckého tělesa,
- písemné testování vedoucího uměleckého tělesa;
- skupinové rozhovory, diskuze – probíhaly na zkušebně uměleckého tělesa.

### 9.1 Organizační struktura uměleckého tělesa

Je zkoumané umělecké těleso týmem? Předně je třeba identifikovat, zda umělecké těleso, které je předmětem výzkumu, můžeme považovat za tým. Z manažerského hlediska je totiž nezbytné od sebe oddělit pojmy tým a pracovní skupina, viz kapitola 1.1. Pokud bychom umělecké těleso označili jako skupinu, další výzkum by se nezabýval týmovými procesy.

Na základě kritérií dle kapitoly 1.1 bude provedeno šetření, jehož výsledkem bude interpretace, zda umělecké těleso můžeme nazývat týmem. Šetření bude probíhat formou společného rozhovoru v rámci uměleckého tělesa.

### 9.2 Analýza vnitřního prostředí týmu

Předmětem tohoto šetření je provést analýzu vnitřního prostředí týmu, pakliže dle předchozího šetření bude ověřeno, že umělecké těleso je týmem. Analýza se bude zabývat aspekty týkající se teoretické základny budování týmu ve srovnání se

skutečným procesem vzniku zkoumaného týmu. Pro další zkoumání se jedná o důležité informace, které mohou podat vysvětlení pro případné odchylky, které se během výzkumu mohou objevit.

Šetření proběhne v oblasti:

- a) ideální počet členů týmu vs. skutečný stav,
- b) proces skutečné výstavby týmu vs. ideální,

První bod šetření proběhne prostým srovnáním skutečného počtu členů týmu oproti teoretickému základu dle kapitoly 1.2. Bod b) proběhne ve dvou fázích, kdy v první fázi proběhne sběr dat formou rozhovoru, následně proběhne srovnání skutečné výstavby týmu vůči teoretickému podkladu, viz kapitola 2.

### **9.3 Určení vývojové fáze týmu**

Toto šetření vychází z Tuckmanova modelu vývoje týmu. Jak bylo uvedeno v kapitole 2.2, vedoucí týmu by měl být schopen vždy identifikovat, ve které vývojové fázi se tým právě nachází, jelikož je toto základním podkladem pro volbu přístupu vedení.

V *Příloze č. 1: Tuckmanův model* vývoje je vyobrazen přehled jednotlivých fází ve vazbě na klíčové úlohy budování týmu a typické chování skupiny, která prochází svým vývojem.

Šetření bude probíhat nestrukturovanou formou rozhovoru s organizačním vedoucím uměleckého tělesa, který řídí veškeré manažerské činnosti spojené s uměleckým tělesem. Tato forma rozhovoru se pro výzkum jeví jako nejvhodnější, ačkoliv jsou na tazatele kladeny poměrně vysoké nároky, které však polehčuje fakt, že tazatel zkoumané prostředí dokonale zná. Vedoucí tělesa zajišťuje plánování zkoušek, jednání s klienty, cenovou politiku, výplaty honorářů, personální agendu, uměleckou tvorbu, motivaci členů, organizování a plánování sjednaných závazků. Podkladem pro šetření bude kapitola 2.1, ve které jsou uvedeny charakteristické vlastnosti pro jednotlivé vývojové fáze společně s textovým materiálem, který slovně fáze vystihuje, a dále kapitola 3.1 Dysfunkční týmy – Rozšíření Tuckmanova modelu.

Vedoucí tělesa by měl na základě svých znalostí uměleckého týmu a prostudování poskytnutého materiálu jednoznačně identifikovat, ve které fázi vývoje se tým nachází.

Rozhovor bude veden nestrukturovanou formou, přičemž jednotlivé okruhy otázek budou následovat takto:

1. Porozuměla jste poskytnutému teoretickému podkladu?
2. Jste na jeho základě schopna určit, v jaké vývojové fázi se tým nyní nachází? Uveďte.
3. V teoretickém podkladu jsou i dysfunkční fáze. Myslíte, že se tým dostal do tohoto prostoru, případně objevil se některý ze zmíněných cyklů? Uveďte.

#### **9.4 Analýza přístupu vedení**

Jak již bylo uvedeno výše, pro jednotlivé fáze vývoje týmu je nezbytné, aby vedoucí volil příslušný přístup vedení. Každá vývojová fáze je totiž specifická a klade na vedoucího týmu vysoké nároky, kdy se jeho přístup vedení v jednotlivých fázích může diametrálně lišit. Úlohou vedoucího týmu je správné formování týmu jako celku.

Přístup vedoucího k vedení uměleckého týmu bude analyzován formou Manažerské mřížky GRID, viz kapitola 2.3. Analýza Manažerské mřížky bude provedena formou dotazníku, který bude předložen vedoucímu uměleckého tělesa k vypracování. Výsledkem šetření bude jeho primární a sekundární přístup k vedení. Test Manažerské mřížky je k dispozici v *Příloze č. 7: Test manažerské mřížky*.

Získané výsledky budou konfrontovány vůči optimálnímu přístupu vedoucího pro identifikovanou vývojovou fázi týmu, viz kapitola 2.2. Výstupem této konfrontace budou případné návrhy na změnu přístupu vedení, bude-li to na základě šetření nezbytné.

#### **9.5 Belbinův test týmových rolí**

Šetření proběhne pomocí tzv. testu týmových rolí, viz kapitola 5, který je pro tyto účely využíván ve standardizované formě. Tento test bude elektronicky zaslán všem členům uměleckého tělesa avšak bez klíče k jeho vyhodnocení. Výsledky budou po zpracování všem členům předloženy k nahlédnutí. Vzor testu spolu s klíčem k jeho vyhodnocení je k nalezení v přílohách této práce jako *Příloha č. 5: Belbinův test týmových rolí*.

Výsledky testů jednotlivých členů budou analyzovány po stránce rozložení v uměleckém tělese.

## **9.6 Analýza motivačních faktorů v rámci uměleckého tělesa**

Analýza spočívá v sestavení Maslowovy pyramidy potřeb uměleckého tělesa. Cílem této analýzy je vytvoření komplexního pohledu na motivační faktory, které ovlivňují motivaci v uměleckém tělese. Následně proběhne zhodnocení sestavené pyramidy potřeb. Sestavení pyramidy proběhne dle teoretické základny obsažené v kapitole 5.3. Výzkum bude probíhat formou společné diskuze, při které bude nejprve představena metodika šetření. Výsledky budou zaznamenány.

## **9.7 Vstupní SWOT - TOWS analýza zkoumaného uměleckého týmu**

Stávající situaci pro další zkoumání vystihuje SWOT analýza, která má blíže vystihnout výchozí situaci a okolí uměleckého týmu.

Metodika SWOT analýzy je podrobně zpracována v *Příloze č. 6: SWOT analýza* v této bakalářské práci.



## 10 Výsledky šetření a jejich interpretace

Následující kapitola vystihuje jednotlivá šetření podle kapitoly 9, jejich výsledky a následné interpretace získaných dat.

### 10.1 Organizační struktura uměleckého tělesa - vypracování

Na základě podmínek, které uvádí Mikulaščík, viz kapitola 1.1, byla sestavena Tabulka 4 : Šetření organizační struktury uměleckého tělesa. Tabulka je sestavena formou definic a následných odpovědí formou ano/ne. Pokud jsou tato kritéria splněna, můžeme umělecké těleso označit jako tým.

Uvedené šetření proběhlo formou společného rozhovoru, kdy jednotlivá kritéria byla postupně předkládána a umělecké těleso se jednoznačně shodlo na výsledku.

Tabulka 4 : Šetření organizační struktury uměleckého tělesa

	<b>Kritérium</b>	<b>Splněno (Ano/Ne)</b>
1.	Uvědomění společného cíle se zaujetím pro jeho dosažení.	Ano
2.	Vysoká míra autonomie týmu, bez rozdílů mezi členy s demokratickým přístupem.	Ano
3.	Neexistence nadřazeného/podřazeného.	Ano
4.	Jednoznačné definování rolí a kompetencí členů.	Ano
5.	Fungující komunikace a fungující vztahy mezi články týmu.	Ano
6.	Konflikty jsou pro tým přínosem.	Ano
7.	Týmové role se vzájemně doplňují a podporují.	Ano
8.	Vysoká míra kreativity a nadšení pro dosažení výsledku	Ano
9.	Vzájemná podpora mezi členy, stimulace a inspirace.	Ano

Zdroj: Vlastní tvorba

#### Interpretace výsledků šetření:

- **Uvědomění společného cíle se zaujetím pro jeho dosažení:** Umělecké těleso je plně ztotožněno s cíli uměleckého tělesa. Každý z jeho členů má jasnou představu o cílech, které z naší činnosti plynou.

- **Vysoká míra autonomie týmu, bez rozdílu mezi členy s demokratickým přístupem:** Každý z členů uměleckého tělesa zná svou uměleckou roli, z níž mu jednoznačně vyplývají povinnosti. Stejně tak nároky na jeho přístup k činnosti, jakož i systém odměn za odvedené výkony. V uměleckém tělese platí demokratický přístup.
- **Neexistence nadřízeného/podřízeného:** Funkce nadřízeného versus podřízeného není v uměleckém tělese nijak zastoupena. Naopak všichni členové jsou si svými funkcemi rovni. V uměleckém tělese se objevuje pouze funkce organizačního a uměleckého vedoucího, který má na starosti manažerské aktivity.
- **Jednoznačné definování rolí členů:** Každý člen uměleckého tělesa má přiřazenou roli, která odpovídá uměleckému obsazení tělesa – umělecká role. Každá umělecká role má specifické požadavky na osobu, která ji vykonává a je s její náplní ztotožněna. Toto obsazení není totožné s Belbinovou teorií týmových rolí.
- **Fungující komunikace a fungující vztahy mezi články týmu:** Umělecké těleso splňuje toto kritérium. Členové tělesa se setkávají na formální i neformální úrovni sociálních vztahů. Existuje mezi nimi vysoká míra důvěry.
- **Konflikty jsou pro tým přínosem:** V tělese se objevila řada konfliktních situací, které však vždy vedly k posílení vzájemné sounáležitosti mezi členy. Stejně tak k posílení individuálního nebo celkového výkonu tělesa.
- **Týmové role se vzájemně doplňují a podporují:** Toto kritérium je splněno na základě uměleckých rolí. Z tohoto pohledu se role vzájemně doplňují i podporují.
- **Vysoká míra kreativity a nadšení pro dosažení výsledku:** Každý člen uměleckého tělesa vnáší do celkové činnosti vlastní projev, který vzniká na základě individuálních zkušeností členů. Míra zapálení a nadšení jsou v tomto směru enormní.
- **Vzájemná podpora mezi členy, stimulace a inspirace:** Členové tělesa se vzájemně podporují ve své činnosti, snaží se vzájemně motivovat,

podporovat a pomáhat rozvíjet svůj talent. Zároveň se při výkonu vzájemně inspirují.

Výsledkem tohoto šetření je skutečnost, že umělecké těleso je týmem. Byly shledány znaky, které jsou pro týmovou práci typické.

## **10.2 Analýza vnitřního prostředí týmu – vypracování**

### **a) Velikost týmu:**

Umělecké těleso funguje v sedmičlenném sestavení, jak bylo sestaveno při svých počátcích v základní umělecké škole. Cimbálové muziky se z pohledu personálního sestavení řídí folklórní tradicí, která přesný počet členů muziky nedefinuje. Těleso by však vždy mělo obsahovat minimálně čtyři nástrojová obsazení – basa, viola, první housle, cimbál, tedy čtyři členy. Toto číslo odpovídá počtu, který ve svém výzkumu uvádí Dr. Belbin, viz kapitola 1.2. Zkoumané těleso je doplněno o další tři členy, kteří rozšiřují houslovou sekci.

Celkový počet členů uměleckého tělesa (7) se zde setkává s názorem Kolajové, která říká, že velikost týmu by měla být taková, aby bylo možné splnit cíle týmu, viz kapitola 1.2.

Z tohoto pohledu tedy můžeme říci, že počet členů v týmu je přiměřený jeho úkolům a cílům a neodporuje zásadám pro efektivní týmovou práci.

### **b) Analýza výstavby týmu:**

- *Analýza probíhala na základě společného rozhovoru, velmi silnou oporu vytvořila vedená kronika uměleckého tělesa, kde jsou chronologicky řazeny klíčové události.*

Umělecké těleso funguje více než 10 let. Výběr členů byl založen na uměleckém zaměření na základní umělecké škole, kde byl tento tým veden pedagogickým dohledem. Z tohoto pohledu považují těleso při svém vzniku za skupinu. Vedení probíhalo směrem shora dolů od pedagoga k žákům.

Zlomovým okamžikem ve vývoji považují rok 2009, kdy těleso jakýmsi způsobem „vyzrálo“ a rozhodlo se opustit pedagogický dozor, který neměl vztah k folkloru. Ten u předešlého vedení zcela chyběl. Od této chvíle považují z manažerského hlediska skupinu za tým.

Vývoj týmu byl dle mého názoru negativně ovlivněn klasickým pedagogickým vedením, které obvykle funguje formou jednosměrného vedení – Autokratický styl vedení, viz *Příloha č. 2: Typologie přístupů vedení*. Tuto hypotézu se však nepodařilo ověřit, jedná se tedy o domněnku. Situace se změnila ve chvíli, kdy umělecké těleso změnilo svého vedoucího za osobu s mimo pedagogickou působností. Od této chvíle jej považují za tým, jelikož si uvědomil vlastní cíle, společné hodnoty apod.

### 10.3 Určení vývojové fáze týmu - vypracování

Pro toto šetření byly organizačnímu vedoucímu předány teoretické podklady pro identifikaci vývojové fáze. Ten si danou problematiku prostudoval. Následně proběhl nestrukturovaný rozhovor dle uvedených otázek:

1. Porozuměla jste poskytnutému teoretickému podkladu?

*„Ano, porozuměla.“*

2. Jste na jeho základě schopna určit, v jaké vývojové fázi se tým nyní nachází?

Uveďte.

*„Ano, dle mého názoru se nyní nacházíme ve fázi Performing“*

3. V teoretickém podkladu jsou i dysfunkční fáze. Myslíte, že se tým dostal do tohoto prostoru, případně objevil se některý ze zmíněných cyklů? Uveďte.

*„Určitě ano, během naší práce se vyskytla řada věcí, které měly negativní dopad na muziku. Třeba, když odešla Kristýny (pozn. původní primáška a vedoucí), tak se to na nás projevilo a museli jsme začít znova dřít. Trochu nás to shodilo, protože Kristýna to uměla.“*

4. O jakou dysfunkční fázi se podle Vás jednalo?

*„Byla to fáze Conforming. Byl to takovej propad, kdy jsme ztratili motivaci, ale pak jsme se rozhodli, že to vezme Karel a šlo to zase nahoru.“*

5. Jakým způsobem jste se snažili s nastalou situací vypořádat?

„Sešli jsme se a rozhodli se, že nejlepší bude, když bude primovat Kája. Že by bylo blby sem tahat ještě dalšího člověka, kterej nás nezná a musel by s náma hrát. A Karel to vzal a všichni ho podporovali. A taky začal cvičit a to bylo hodně potřeba. Bylo vidět, jak ho to baví a tím to zase všechny vtáhlo. On tu muziku cítí a je to znát.“

### Interpretace výsledků šetření:

Z provedeného rozhovoru byla jednoznačně identifikována vývojová fáze týmu, kde se tým nyní nachází. Nutno podotknout, že se jedná o subjektivní pohled na situaci vedoucího uměleckého týmu. Zajímavým zjištěním je i skutečnost, že tým se dostal do oblasti týmové dysfunkce, avšak poměrně dobře se s ní dokázal přirozeně vypořádat. Týmové oslabení dokázal velmi rychle zastoupit jeden z členů tělesa. Navíc se projevil, jako velmi zdatný primáš, což celé těleso silně inspirovalo a motivovalo k další práci.

Z manažerského pohledu zde vyplývá, že drobná personální změna měla velmi kladný dopad na chod celého tělesa.

## 10.4 Analýza přístupu vedení – vypracování

Toto šetření proběhlo formou testu, kdy vedoucímu uměleckého týmu (Jolana), byl předán test Manažerské mřížky spolu s instrukcemi pro jeho vypracování. Test byl předán v tištěné formě bez klíče k jeho vyhodnocení. Následně proběhl sběr dat a vyhodnocení. Vyhodnocení proběhlo na základě přepisu do elektronické podoby dle klíče, který je k dispozici v Příloze č. 7: *Test manažerská mřížky*. Výsledek testu Manažerské mřížky zachycuje Tabulka 5 : Výstup testu Manažerské mřížky.

Tabulka 5 : Výstup testu Manažerské mřížky

	Styl vedení					
	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Celkem	20	26	12	25	18	7

Zdroj: Vlastní tvorba

Na základě tohoto šetření bylo identifikováno, že jako primární přístup vedení se projevuje styl 9+9, jako sekundární 5,5. Výstup testu je zachycen v Příloze č. 9: *Výsledky testu manažerské mřížky GRID*.

### **Interpretace výsledků šetření:**

*Výsledky šetření jsou nejprve zhodnoceny z hlediska manažerského stylu vedení. Následně proběhne jejich konfrontace vůči životní fázi týmu, kterou vedoucí týmu identifikoval v kapitole 10.3 jako Fázi výkonu – Performing.*

Vedoucí uměleckého týmu ve svém primárním stylu vedení 9+9 – Paternalista – očekává loajalitu svého týmu. Zároveň od nich očekává skvělý výkon, za který je dovede pochválit.

Sekundární přístup vedení 5,5 – Organizační typ – je založený na vyrovnanosti mezi orientací na výkon a orientací na lidi. Mezi těmito hodnotami neustále balancuje, čímž dosahuje středního výkonu. Spory se snaží řešit formou kompromisu.

Dle kapitoly 2.2 vyžaduje životní fáze týmu vedoucího, který ve svém přístupu vybízí k vysokému výkonu, usnadňuje komunikaci a oslavuje úspěchy týmu. Přístup 9+9 toto splňuje z hlediska ocenění při úspěchu. Tento styl vedení očekává od týmu stabilní výkon, fáze Performing však potřebuje k výkonu neustále vybízet a podněcovat. Jedná se svým způsobem o soutěživý přístup, který však ve stylu Paternalisty chybí. To však neznamená, že vedoucí týmu se takto neprojevuje. K usnadnění komunikace by pak mohl vedoucí využít stylu 5,5, který je schopný hledat kompromisy a tímto komunikaci silně podporovat.

### **10.5 Belbinův test týmových rolí – vypracování**

V tomto šetření byl všem členům uměleckého týmu distribuován Belbinův test týmových rolí. Následně proběhl sběr výsledků a jejich zpracování. Výsledky testů jednotlivých členů jsou v Příloze č. 8: *Výsledky Belbinova testu týmových rolí* na konci této bakalářské práce.

Výstupy tohoto šetření jsou:

- Primární a sekundární týmová role souhrnně všech členů týmu (přehled formou tabulky).
- Grafická studie zastoupení všech rolí u každého člena týmu.
- Průřezové zastoupení primárních týmových rolí v týmu.
- Průřezové zastoupení sekundárních týmových rolí v týmu.
- Interpretace výsledků - vyhodnocení.

### 10.5.1 Přehled primární a sekundární týmové role všech členů týmu

Rozložení týmových rolí v uměleckém tělese vyobrazuje Tabulka 6 : Přehled primární a sekundární týmové role, přičemž primární rolí je ta, která v testu získala nejvyšší počet bodů, sekundární pak druhá nejvyšší.

Tabulka 6 : Přehled primární a sekundární týmové role

	Jana	Jolana	Josef	Ondřej	Alžběta	Martin	Petr
<b>Inovátor</b>	8	4	14	9	3	0	9
<b>Vyhledávač zdrojů</b>	4	3	13	0	3	0	7
<b>Koordinátor</b>	4	5	7	6	8	3	9
<b>Formovač</b>	0	8	7	4	8	3	8
<b>Analytik</b>	0	0	6	17	6	6	6
<b>Týmový pracovník</b>	28	8	12	10	11	12	1
<b>Realizátor</b>	3	14	3	0	12	9	10
<b>Kompletovač</b>	17	12	1	3	7	11	2
<b>Specialista</b>	3	5	0	15	5	10	11
<b>Neutrální body</b>	3	11	7	6	7	16	7

Role: Primární  
Sekundární

Zdroj: Vlastní tvorba

### 10.5.1 Grafická studie zastoupení všech rolí u každého člena týmu

Toto šetření spočívá v grafické interpretaci výsledků uvedených v Tabulce 6, zpracovaných formou sloupcového grafu. Tímto získáme dokonalý přehled o skladbě všech rolí u každého člena uměleckého týmu. Jednotlivé grafické studie jsou řazeny za sebou tak, jak jsou seřazeny v Tabulce 6.

Graf č. 1: Grafické šetření člena „Jana“



Zdroj: Vlastní tvorba

Tento člen dosáhl v primární roli nejvyššího bodového skóre ze všech. Jeho silně dominantní rolí je tedy Týmový pracovník (28b). Sekundární rolí je Kompletovač (17b).

Zároveň jsme zjistili, že v profilu tohoto člena se vůbec neobjevují rysy Formovače a Analytika. Ostatní role jsou v poměru k primární a sekundární zanedbatelné.

Graf č. 2: Grafické šetření člena „Jolana“



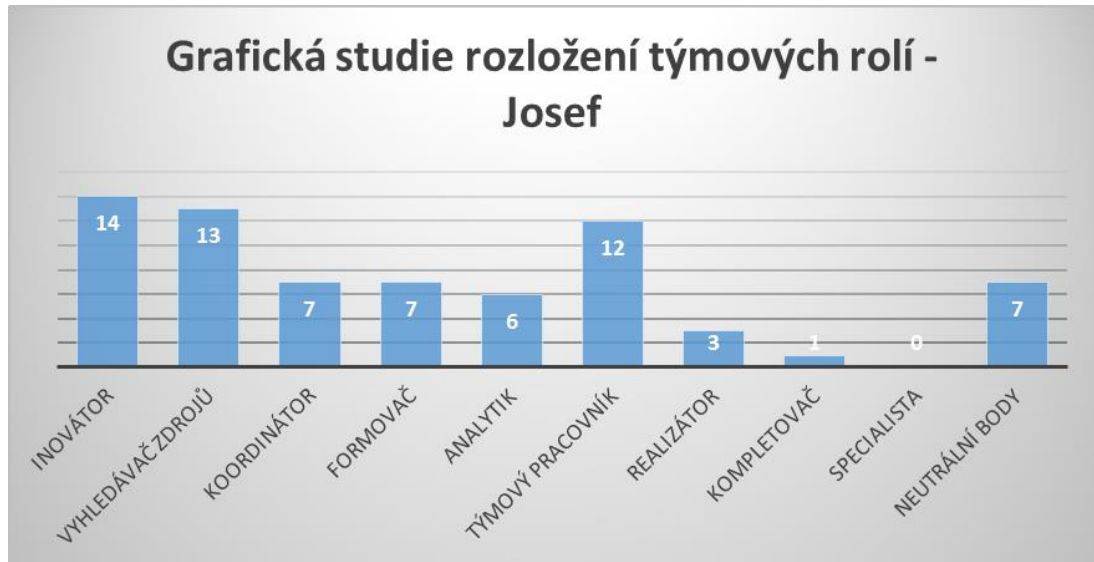
Zdroj: Vlastní tvorba

Člen Jolana je vedoucí uměleckého týmu, tudíž bychom u něj rádi očekávali roli z kategorie vůdců, tedy Koordinátor a Formovač. Nicméně primární roli zastupuje



Realizátor (14b), sekundární pak Kompletovač (12b). Ve vyhodnocení testu se nijak neprojevil jako Analytik.

Graf č. 3: Grafické šetření člena „Josef“



Zdroj: Vlastní tvorba

U tohoto člena můžeme pozorovat zajímavou shodu mezi primární rolí Inovátor (14b) a sekundární rolí Vyhledávač zdrojů (13). Obě tyto role jsou si svých charakterem podobné a výsledek potvrzuje, že tyto role jsou tomuto členovi velmi blízké. Pro tým je tento člen velmi cenný, jelikož je zdrojem nových nápadů. Tyto jsou pro tým nenahraditelné. Tento člen se vůbec neprojevuje jako specialista.

Graf č. 4: Grafické šetření člena „Ondřej“



Zdroj: Vlastní tvorba

Primární rolí tohoto člena je Analytik (17b), což je poměrně vysoké skóre. Přístup tohoto člena by měl mít analytický charakter. Jako sekundární role se promítla role Specialisty (15b). U tohoto člena se neobjevují rysy Vyhledávače zdrojů a Realizátora.

Graf č. 5: Grafické šetření člena „Alžběta“



Zdroj: Vlastní tvorba

Nejmłodší člen uměleckého týmu, který se stal jeho členem v roce 2015. Primárně se u něj vyskytuje role Realizátor (12b) a hned za ní role Týmový pracovník (11b). Tento člen ve svém profilu obsahuje všechny role, byť jejich skóre není vysoké.

Graf č. 6: Grafické šetření člena „Martin“



Zdroj: Vlastní tvorba

Martin se jako jediný nejvíce projevil v oblasti neutrálních bodů. Jeho dominantní rolí je Týmový pracovník (12b), tedy nekonfliktní typ s citem pro kompromis. Jako sekundární roli jsme shledali roli Kompletovač (11b). Naopak se vůbec neprojevil jako Inovátor a Vyhledávač zdrojů.

Graf č. 7: Grafické šetření člena „Petr“



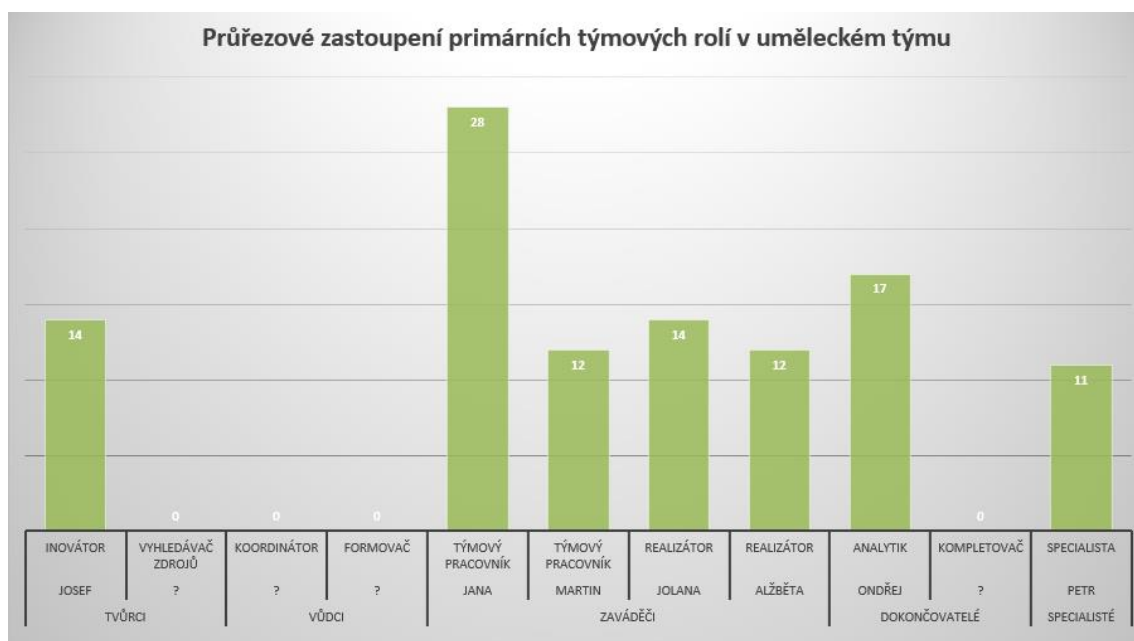
Zdroj: Vlastní tvorba

Nejvýrazněji se tento člen projevil v roli Specialista (11b). Sekundární rolí je role Realizátor (10b). Naopak nejslaběji se projevil v rolích Týmový pracovník a Kompletovač. Ostatní týmové role jsou v jeho profilu zastoupeny téměř vyrovnaně.

### 10.5.2 Průřezové zastoupení primárních týmových rolí v týmu

V následující podkapitole je graficky vyobrazeno zastoupení primárních týmových rolí v uměleckém týmu. Toto zastoupení vystihuje Graf č. 8: Průřezové zastoupení primárních týmových rolí v uměleckém týmu.

Graf č. 8: Průřezové zastoupení primárních týmových rolí v uměleckém týmu



Zdroj: Vlastní tvorba

Výše uvedená grafická studie vystihuje zastoupení primárních týmových rolí v uměleckém tělese. Týmové role jsou zde seřazeny do skupin Tvůrci, Vůdci, Zavaděči, Dokončovatelé a Specialisté podle kapitoly 4.2.

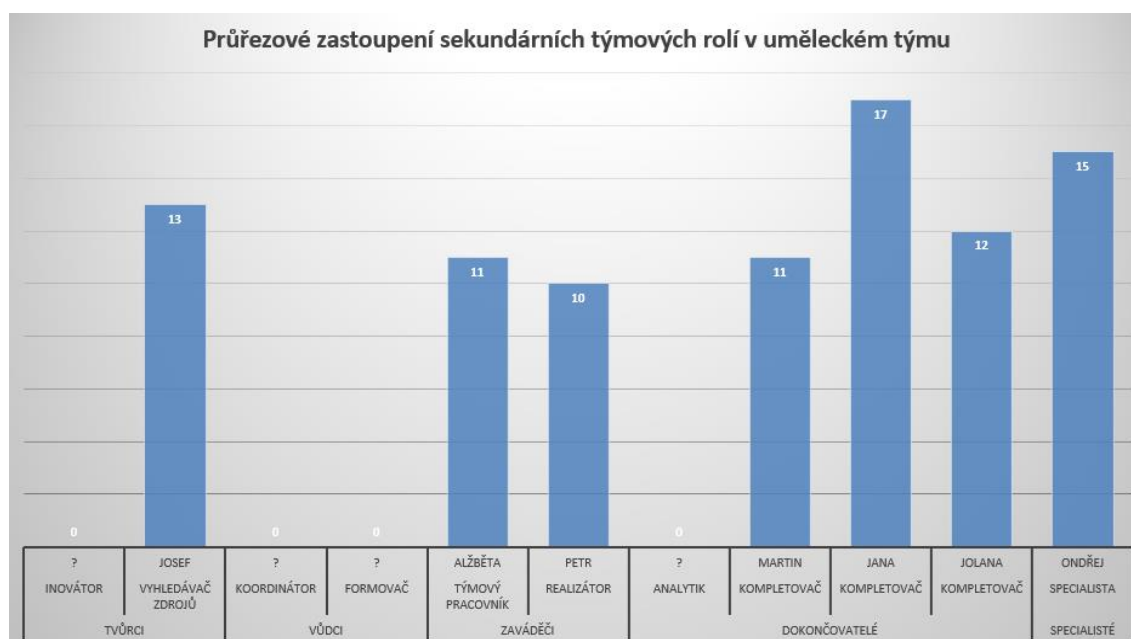
Z grafického šetření nám vyplývá pro tým poměrně zásadní informace – v týmu se neobjevuje žádná role z kategorie Vůdci. Dále pak není v týmu zastoupena role Kompletovač.

V tomto šetření se objevuje dvě duplicity v rolích Týmový pracovník a Realizátor.

### 10.5.3 Průřezové zastoupení sekundárních týmových rolí v týmu

Další grafická studie vyobrazuje zastoupení sekundárních týmových rolí v uměleckém tělese. Toto vyobrazení je uvedeno v Grafu č. 9 : Průřezové zastoupení sekundárních týmových rolí v uměleckém týmu.

Graf č. 9: Průřezové zastoupení sekundárních týmových rolí v uměleckém týmu



Zdroj: Vlastní tvorba

Grafické studie sekundárních týmových rolí je patrné, že opět nejsou zastoupeny všechny týmové role, jak bychom pro efektivní tým požadovali. Opět nejsou zastoupeny role z kategorie Vůdců, nicméně byla zastoupena role Dokončovatele, která je při týmové práci klíčová pro dotahování projektů ke zdárnému konci. Uvolnila se role Inovátora, která byla zastoupena Josefem. Ten svou sekundární rolí zastoupil roli Vyhledávače zdrojů – z hlediska jakési analogie mezi těmito rolemi se se takový přesun dal očekávat. Nadbytečně se zde však třikrát objevuje role Kompletovače.

### 10.5.4 Interpretace výsledků – vyhodnocení

Výše uvedená šetření přinesla komplexní pohled na zastoupení týmových rolí v uměleckém tělese. Za zásadní zjištění tohoto výzkumu považuji skutečnost, že v týmu není zastoupena role z kategorie Vůdců, tedy Koordinátor a Formovač. Pro

tým toto znamená silný nedostatek při definování cílů a delegování úkolů, podnětů k soutěživosti a dosahování cílů.

Na základě výše uvedeného šetření navrhuji následující zastoupení týmových rolí (návrh obsahuje i odůvodnění):

- **Inovátor** – Josef (primární role, nejvyšší skóre z celého týmu).
- **Vyhledávač zdrojů** – Josef (sekundární role, nejvyšší skóre z celého týmu).
- **Koordinátor** – Petr (nejvyšší skóre pro tuto roli z celého týmu, pomocí vhodné vzdělávací metody tuto roli rozvinout jako sekundární).
- **Formovač** – Alžběta (nejvyšší skóre pro tuto roli, pomocí vhodné vzdělávací metody tuto roli rozvinout jako primární).
- **Analytik** – Ondřej (primární role, nejvyšší skóre z celého týmu).
- **Týmový pracovník** – Martin (primární role).
- **Realizátor** – Jolana (primární role, nejvyšší skóre z celého týmu).
- **Kompletovač** – Jana (sekundární role, nejvyšší skóre z celého týmu).
- **Specialista** – Petr (primární role, nejvyšší skóre z celého týmu).

Pomocí výše uvedených opatření by došlo k zastoupení všech rolí v uměleckém týmu, což by splnilo kritérium pro složení efektivních týmů. Dva členové týmu dle tohoto návrhu budou zastávat dvě týmové role, což však není v rozporu z teoretickou základnou, viz kapitola 1.2. Vhodným nástrojem pro požadovaný rozvoj mohou být teambuildingové programy, které zajistí komplexní rozvoj na základě obdobného šetření. Problematika teambuildingu je popsána pouze okrajově v kapitole 2.4.

## 10.6 Analýza motivačních faktorů v rámci uměleckého tělesa

Šetření probíhalo formou společné diskuze před zahájením zkoušky uměleckého týmu. Nejprve byla představena metodika nezbytná pro sestavení Maslowovy pyramidy potřeb, jak je definována v kapitole 5.3. Výstupy této diskuze byly zapsány a jejich znění zachycuje Tabulka 7: Pyramida potřeb zkoumaného vzorku.

Tabulka 7: Pyramida potřeb zkoumaného vzorku

Potřeba (od nejnižší)	
<b>1. Fyziologické potřeby</b>	ochrana zdraví při produkci, během pravidelných přestávek dodržování pitného režimu, občerstvení, toaleta
<b>2. Potřeby jistoty a bezpečí</b>	perspektivita uměleckého tělesa, předběžný plán produkci na následující období
<b>3. Potřeba sounáležitosti</b>	Vzájemná důvěra a souhra členů, přátelské pouto, společné prožitky z produkcí, společné navštěvování festivalů
<b>4. Potřeba uznání a ocenění</b>	ocenění publika, finanční odměna, někdy i formou proviantu, spokojenost publika, radost z odvedeného výkonu
<b>5. Potřeba sebeaktualizace</b>	Vnitřní touha předat publiku nejlepší možný zážitek, vzdělávání se v oblasti folklóru, aktivní účast na folklórních festivalech

Zdroj: Vlastní tvorba

### Interpretace výsledků

Z výsledku vyplývá široká paleta motivátorů, které umělecký tým vedou kupředu v jeho práci. Jedná se o velmi komplexní pohled, který by bylo vhodné doplnit o individuální šetření mezi jednotlivými členy, například testem motivačních kotev. Míra motivace mezi jednotlivými stupni pyramidy se může totiž u každého člena značně lišit. Toto šetření by však bylo poměrně široké, avšak na jeho základě by šlo realizovat kroky, které by vedly ke zlepšení motivace a výkonu práce.

Předešlé šetření se nezabývá otázkou demotivace – i tato se totiž ve zkoumaném uměleckém týmu může projevit a bylo by vhodné ji eliminovat. I zde by bylo opět vhodné šetření doplnit o vhodný výzkum.

## 10.7 SWOT analýza zkoumaného uměleckého týmu

Sestavení SWOT analýzy proběhlo formou týmové diskuze, kdy nejprve byla přednesena všem členům metodika sestavování analýzy. Následně probíhala společná

diskuze, kdy se tým zabýval jednotlivými oblastmi analýzy. Výstup společné diskuze vystihuje Tabulka 8 : SWOT analýza uměleckého týmu.

Tabulka 8 : SWOT analýza uměleckého týmu

<p><b><u>Silné stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální přístup</li> <li>• Muzikálnost členů</li> <li>• Časová flexibilita</li> <li>• Odhodlání</li> <li>• Cílevědomá práce</li> <li>• Rozsáhlý repertoár</li> <li>• Bohaté zkušenosti</li> <li>• Touha po dalším rozvoji</li> <li>• Silné zázemí tělesa</li> <li>• Vlastní hudební nástroje</li> <li>• Možnost účinkovat v omezené sestavě</li> <li>• Možnost vyhledat zástup v případě, že některý z členů nemůže účinkovat</li> <li>• Většina členů má ŘP</li> <li>• Získané granty na pořízení krojů</li> <li>• Dobrá pověst</li> <li>• Oblíbenost našeho tělesa na lokální úrovni</li> <li>• Kolektivní přístup</li> <li>• Dlouhodobé přátelské pouto mezi členy</li> </ul>	<p><b><u>Slabé stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek sebedůvěry</li> <li>• Široká paleta zájmů jednotlivých členů</li> <li>• Nedostatečná motivace</li> <li>• Nízké finanční ohodnocení za výkon</li> <li>• Pro některé členy pouze koníček</li> <li>• Nízké využití marketingových možností</li> <li>• Problémy se zajištěním dopravy</li> <li>• Časová vytíženost klíčových členů</li> <li>• Nezodpovědnost klíčových členů</li> <li>• Netýmový přístup</li> <li>• Nedostatek zkoušek</li> <li>• Dlouhodobé přátelské pouto mezi členy</li> <li>• Neumíme si vzájemně říkat pravdu</li> <li>• Dáváme přednost přátelství před kvalitou</li> <li>• Nedokážeme udělat razantní kroky ke zvýšení kvality tělesa.</li> <li>• Nedostatek času pro vzdělávání se v oblasti lidové hudby a tradic</li> </ul>
<p><b><u>Příležitosti</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Věk</li> <li>• Různé pozvánky k produkci</li> <li>• Obecné povědomí o činnosti tělesa</li> <li>• Mnoho již realizovaných projektů</li> <li>• Rozvoj a udržování lidových tradic</li> <li>• Rostoucí poptávka po lidové produkci</li> <li>• Nepotřeba ohlašovat produkce OSA</li> <li>• Monopol našeho tělesa v místě a</li> </ul>	<p><b><u>Hrozby</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budoucí profesní orientace členů</li> <li>• Věk pro založení rodinného života</li> <li>• Odchod klíčového člena tělesa</li> <li>• Zvyšující se počet konkurenčních těles stejného nebo podobného zaměření</li> <li>• Vyšší kvality konkurence</li> <li>• Představa klienta o výsledku</li> <li>• Ztráta klientely</li> <li>• Ztráta podpory ze strany města, kde těleso působí</li> </ul>



Zdroj: Vlastní tvorba

Výstup SWOT analýzy přinesl poměrně široký komplexní pohled na působení tělesa. Nicméně některé položky mohou působit zavádějícím dojmem, tyto jsou slovně okomentovány:

- Věk – vnější faktor, který nelze ovlivnit; pro některé pořadatele, pro které bylo realizováno vystoupení, je nízký věkový průměr velmi imponující – Příležitosti.
- Dáváme přednost přátelství před kvalitou – vnitřní faktor, který spočívá v dlouhodobém přátelském prostředí uměleckého týmu. Ačkoliv je evidentní, že někteří členové neposkytují dostatečný hudební výkon, na základě přátelského vztahu je toto omlouváno. Z manažerského hlediska se jedná evidentně o Slabou stránku.
- Pozvánky k produkci – vnější faktor; je na zdravém uvážení uměleckého týmu, jakým způsobem pozvánky k vystupování využije, některé mají specifické požadavky, např. omezená sestava, rozsah vystupování apod. – Příležitost; tým ji však může odmítnout, pak by se z takového jednání mohla stát hrozba.

### 10.7.1 Opatření TOWS

Na základě původní SWOT analýzy byla sestavena matice opatření TOWS. Matice TOWS byla sestavena pomocí metodiky uvedené v *Příloze č. 6 SWOT analýza*, která je součástí této práce. V rámci této bakalářské práce jsou pro TOWS opatření uvažovány pouze vybrané, dle mého názoru významné faktory. Opatření TOWS vystihuje Tabulka 9 : Vybraná opatření TOWS zkoumaného uměleckého týmu.

Tabulka 9 : Vybraná opatření TOWS zkoumaného uměleckého týmu

<p style="text-align: center;"><b>TOWS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Silné stránky (S)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost účinkovat v omezené sestavě</li> <li>• Touha po dalším rozvoji</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Slabé stránky (W)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízké finanční ohodnocení za výkon</li> <li>• Nedostatek času vzdělávat se v oblasti lidové hudby a tradic</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Příležitosti (O)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Různé pozvánky k produkci</li> <li>• Monopol našeho tělesa v místě a okolí působení</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Maxi - maxi</b></p> <p>Vytvořit minimální nezbytnou sestavu pro méně náročné akce, kde pořadatel vyžaduje omezenou sestavu.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Mini - maxi</b></p> <p>Využít našeho postavení na trhu a zvýšit příjem z odměn za produkce.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Hrozby (T)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší kvalita konkurence</li> <li>• Ztráta klientely</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Mini - maxi</b></p> <p>Využít všech možností této vnitřní motivace a zvyšovat vlastní kvalitu.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Mini - mini</b></p> <p>Tým musí vynaložit všechny možné prostředky, aby byl stále konkurenceschopný a nabízel stejný nebo lepší produkt.</p>

Zdroj: Vlastní tvorba

### Interpretace opatření

*Matice TOWS uvažuje pouze nejvýznamnější faktory ve vztahu k uměleckému týmu, které se objevují v původní SWOT analýze. Celou matici SWOT by bylo vhodné z hlediska uměleckého týmu důkladně zpracovat.*

**Strategie Maxi – Maxi** – umělecký tým by měl být schopný vystupovat v tzv. „základní sestavě“, což je minimální nástrojové obsazení (cimbál, basa, viola, prim). Pokud by dokázal v takové sestavě produkovat, mohl by akceptovat nabídky k produkci, kdy pořadatel považuje menší hudební těleso například z kapacitních

omezení sálů. Doposud takové nabídky odmítáme. Realizací výše uvedeného opatření očekávám, že tým bude schopen zajistit i takovou produkci.

**Strategie Mini – maxi** – Současná výše honoráře uměleckého týmu je stanovena na 1.000,- za hodinu produkce. Délka běžné produkce se pohybuje mezi čtyřmi až pěti hodinami, což znamená 5.000,- odměnu při pěti hodinách. Pokud tuto rozdělíme mezi členy týmu rovným dílem, každý obdrží 714,-, což v konečném důsledku znamená 142,- za hodinu produkce. Z vnitřního průzkumu uměleckého týmu vyplynulo, že konkurenční tělesa jsou běžně odměňována 250,- za hodinu produkce mnohdy při menší nástrojové sestavě. Finanční odměny jsou tedy neúměrné a při tomto srovnání nepůsobí ani po stránce motivace. Vzhledem k nízké konkurenci by bylo vhodné stanovit minimální hodinovou odměnu pro člena týmu na 200,-. Je však otázka, jak tuto změnu příjmu pořadatelé.

**Strategie Mini – maxi** – umělecký tým má sice téměř monopolní postavení v místě svého působení, není však vyloučeno, že pořadatelé osloví těleso z jiného kraje, které může vytvořit celkově lepší výkon – subjektivní hodnocení. Umělecký tým by měl veškerou svou snahu a touhu pro vlastní seberealizaci v cimbálové muzice věnovat pravidelnému cvičení na hudební nástroje a dále pak pravidelně docházet na umělecké zkoušky. Vhodné je také sledovat produkce konkurence a hledat inspiraci v jejich práci.

**Strategie Mini – mini** – nejhorší možný scénář, pakliže se členové uměleckého týmu nebudou dále rozvíjet, budou stagnovat nebo hůře jejich výkon bude klesat, klientela toto bude vnímat negativně a dojde k její ztrátě. Stejně tak by byla ponížena i dobré mínění o uměleckém tělese, které by se velmi těžko napravovalo. Těleso musí za každou cenu tomuto zabránit a hledat vhodné prostředky, jak dosahovat pozitivního výkonu i za cenu personálních změn v obsazení tělesa.

## Závěr

Provedeným výzkumem vznikl komplexní obraz o vnitřním organizačním uspořádání v rámci uměleckého týmu. Výzkum mj. potvrdil, že zkoumané umělecké těleso tvoří tým. Toto zjištění je zásadní pro další práci uměleckého tělesa. Veškerá další práce uměleckého tělesa by tudíž měla odpovídat zásadám týmové práce a to především v oblasti:

- vedení,
- týmové práce,
- plnění úloh spojených s týmovými rolmi,
- rozvíjet týmové role jednotlivých členů,
- věnovat pozornost vývojové fázi týmu.

V rámci výzkumu byly stanoveny tyto základní otázky, na které byly v jeho průběhu hledány odpovědi:

- Tvoří zkoumané umělecké těleso tým?
- Pokud je umělecké těleso týmem, jakým způsobem odpovídá teoretickým zásadám po stránce počtu jeho členů a procesu jeho vzniku?
- Je současné rozložení týmových rolí v uměleckém tělese ideální, případně vyžaduje nějaké změny?
- Je současný přístup vedení v souladu s vývojovou fází, ve které se tým nachází?

Jednotlivé otázky jsou v následujícím textu zodpovězeny včetně odůvodnění.

### **Tvoří zkoumané těleso tým?**

Tato otázka byla v rámci výzkumu považována za klíčovou. Pokud by zkoumané těleso nebylo týmem, nebylo by možné aplikovat Belbinovu teorii týmových rolí a opatření, která z výzkumu vyplynula. Šetření probíhalo formou konfrontace teoretické základny vůči skutečnému stavu a bylo zjištěno, že umělecké těleso plní všechna kritéria, abychom jej mohli považovat za tým.

### **Pokud je umělecké těleso týmem, jakým způsobem odpovídá teoretickým zásadám po stránce počtu jeho členů a procesu jeho vzniku?**

V první části tohoto šetření proběhla analýza procesů při vývoji uměleckého týmu. Tuckman ve svém výzkumu totiž říká, že tým postupně prochází všemi fázemi tohoto vývoje a pokud některá fáze bude urychlena nebo ji tým dokonce ve svém vývoji vynechá, jednoznačně se toto negativně projeví v jeho dalším vývoji. Výstup tohoto šetření vytváří časovou linii vzniku uměleckého tělesa. Nicméně se nepodařilo zmapovat jednotlivé vývojové fáze ve vazbě na chování týmu, jelikož se jedná o velký časový rozptyl bez konkrétních záznamů a výzkum by neměl patřičnou váhu. Můžeme však objektivně usoudit, že v rámci budování týmu nebyly aplikovány žádné procesy, které udává Tuckman.

Druhá část šetření se zabývala personálními otázkami týmu, předně počtu členů týmu, rolím, které vykonávají vůči obecně platné teorii. Šetřením bylo zjištěno, že tým splňuje veškerá kritéria pro efektivní týmovou práci. Nikde nebyla shledána neshoda vůči teoretickým poznatkům a tým z tohoto pohledu může dosahovat maximální efektivity své práce.

### **Je současné rozložení týmových rolí v uměleckém tělese ideální, případně vyžaduje nějaké změny?**

Výzkum se zabýval otázkami zastoupení týmových rolí v rámci tělesa, aby jej dokázal porovnat se zásadami pro úspěšné a efektivní týmy. Tento výzkum přinesl pozoruhodná zjištění. Klíčovým zjištěním je chybějící týmová role, která dle teoretických zásad vykonává roli vedoucího týmu. Tým sice má vedoucího, ten však dle testu vykonává primárně roli Realizátora, sekundárně pak roli Kompletovače, nikoliv roli Formovače nebo Koordinátora, které Belbin označil za role vedoucí. Dále se šetřením objevily další nedostatky jako například zdvojené zastoupení rolí, nebo další chybějící role. Na základě podrobného výzkumu všech členů byla navržena taková opatření, která budou-li realizována, zajistí, že v týmu budou zastoupeny všechny týmové role, čímž bude splněna zásada pro efektivní a úspěšné týmy.

### **Je současný přístup vedení v souladu s vývojovou fází, ve které se tým nachází?**

Dalším předmětem výzkumu byly otázky týkající se vývojové fázi podle Tuckmana, ve které se tým nachází. Výzkum probíhal formou nestrukturovaného rozhovoru, ve kterém vedoucí týmu identifikoval na základě předloženého teoretického základu, že tým se nyní nachází ve fázi Performing. Vedoucí zároveň uvedl, že dle jeho názoru se tým dostal i do fází, které Edison označuje za disfunkční. Znamená to, že efektivita týmu v průběhu svého působení kolísá. Týmu se však povedlo díky autonomním personálním opatřením obrátit tento vývoj ve svůj prospěch a v současné době podává stabilní výkony.

V souvislosti s vývojovou fází proběhlo šetření, které hodnotilo přístup vedoucího k vedení týmu. Jednotlivé vývojové fáze vyžadují individuální přístup vedení. Výzkum prokázal, že přístup současného vedoucího (primární 9+9 – Paternalista, sekundární 5,5 – Organizační typ), vyhovuje vývojové fázi, ve které se tým nachází. Je však třeba vzít v úvahu skutečnost, že aplikací navržených opatření vycházejících z šetření podle Belbina bude roli vedoucího týmu zastávat Petr (Koordinátor). Bylo by z tohoto pohledu vhodné posoudit i jeho přístup vedení, zda odpovídá vývojové fázi týmu.

Výzkum byl dále doplněn o SWOT analýzu prostředí působnosti týmu. Hledání jednotlivých faktorů analýzy probíhalo formou společné diskuze, kdy došlo ke vzájemnému uvědomění všech členů s problematikou spojenou s činností tělesa. Tuto skutečnost lze považovat za velmi přínosnou, neboť doposud jednotlivých faktorům nebyla přikládána žádná objektivní váha mezi jednotlivými členy. Ze získaných výsledků SWOT analýzy byla sestavena matice TOWS, která nastiňuje možné scénáře opatření vyplývajících z analýzy SWOT.

Poslední část výzkumu směřovala k analýze motivačních faktorů v rámci uměleckého týmu. Opět bylo šetření vedeno formou společné diskuze, kdy na základě metodiky byla sestavena pyramida potřeb v rámci uměleckého tělesa. Společnou diskuzí a uvědoměním si problematiky vznikla v týmu pozitivní nálada, čímž mohlo dojít i k posílení týmového synergického efektu. Bylo by zajímavé tento ohodnotit před zahájením šetření a na jeho konci. Pyramida potřeb popisuje situaci v rámci celého týmu, nikoliv jednotlivce. Zde můžou být poměrně velké diference. Z tohoto pohledu lze navrhnout další šetření, které by se zabývalo otázkami motivace ve vztahu k jednotlivým členům uměleckého tělesa.

## Seznam použité literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [1] BELBIN, R. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. Vyd. 1. Překlad Pavel Procházka. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-851-0.
- [2] BELBIN, R. *Nové obzory týmů*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-893-0.
- [3] BELBIN, R. *Týmové role v práci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3001-1.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9 .
- [7] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [8] DUNDELOVÁ, Jana. *Úvod do sociální psychologie*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-7932-8
- [9] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [10] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6 .

- [11] KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Překlad Jiří Adamík, Josef Malý. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0969-4 .
- [12] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [13] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1 .
- [15] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [16] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

### Online zdroje

- [1] Albert humphrey's tam® model (team action management). *Businessballs.com* [online]. 2013 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/alberthumphreytam.htm>
- [2] Critical Team Development and Intervention Tips for Project Managers. *Danielseet's management diary* [online]. 2008 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://danielseet.wordpress.com/2008/12/23/critical-team-development-and-intervention-tips-for-project-managers/>
- [3] Developmental Sequence in Small Groups'. [online]. 2001 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://openvce.net/sites/default/files/Tuckman1965DevelopmentalSequence.pdf>
- [4] Dotazník týmových rolí dle Belbina. *MASARYKOVA UNIVERZITA FILOZOFICKÁ FAKULTA* [online]. 2009 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: [http://www.phil.muni.cz/waia/home/Documents/TymoveRole\\_Belbin.pdf](http://www.phil.muni.cz/waia/home/Documents/TymoveRole_Belbin.pdf)



- [5] Forming, Storming, Norming, and Performing. *Mind Tools* [online]. 2016 [cit. 2016-02-5 ]. Dostupné z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm)
- [6] Jak nejlépe sestavit tým, fáze vývoje týmu, podmínky fungujících týmů. *AKUTNE.CZ* [online]. 2011 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.akutne.cz/res/publikace/sestaveni-tymu-11-5-11.pdf>
- [7] Koncepce GRID. *Czech Grid Group* [online]. 2013 [cit. 2016-03-6 ]. Dostupné z: <http://www.gridgroup.cz/metoda-a-koncepce/koncepce-grid/>
- [8] Maslow's hierarchy of needs. *Bussinesballs.com* [online]. 2014 [cit. 2016-03-6 ]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/maslow.htm>
- [9] Maslow's Hierarchy of Needs. *Simply Psychology* [online]. 2007 [cit. 2016-03-6 ]. Dostupné z: <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- [10] Miracle. *Sport Psycholgy Goes to the Movies* [online]. 2011 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <https://ess220.wordpress.com/films/1-miracle/>
- [11] Schopnosti spolupráce s druhými lidmi. *MOŽNOSTI ROZVOJE V SOFT SKILLS NA MASARYKOVĚ UNIVERZITĚ* [online]. 2009 [cit. 2016-02-3 ]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/spoluprace.html>
- [12] Skupinové myšlení: problém konformity. *KIP - Katedra managementu, inovací a projektů* [online]. 2000 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: [http://www.kip.zcu.cz/kursy/imi/www/4\\_skupiny/4\\_10.htm](http://www.kip.zcu.cz/kursy/imi/www/4_skupiny/4_10.htm)
- [13] TEAMWORKING. People & Organisations [online]. 2011. [cit. 2016-02-3 ]. Dostupné z: <http://ola-aleksandra.blogspot.cz/2011/05/teamworking.html>
- [14] TEST VAŠEHO MANAŽERSKÉHO STYLU (GRID). *ZÁJMOVÉ A NEFORMÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ* [online]. 2013 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://znv.nidv.cz/userfiles/file/Olina/GRID.pdf>
- [15] The Team Development Life Cycle. *TEAM DYNAMICS* [online]. 2008 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: [http://www.dau.mil/pubscats/pubscats/atl/2008\\_05\\_06/edis\\_mj08.pdf](http://www.dau.mil/pubscats/pubscats/atl/2008_05_06/edis_mj08.pdf)

- [16] Tuckman's team-building model: forming, storming, norming, performing. *MindEdge* [online]. 2007 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://leadership.atwork-network.com/2007/07/11/tuckmans-team-building-model-forming-storming-norming-performing/>
- [17] What is Groupthink? *Psychology for Social Responsibility* [online]. 2001 [cit. 2016-03-6 ]. Dostupné z: [http://www.psysr.org/about/pubs\\_resources/groupthink%20overview.htm](http://www.psysr.org/about/pubs_resources/groupthink%20overview.htm)
- [18] Apollo syndrom: jsou týmy složené z mensanů odsouzeny k neúspěchu? *Časopis Mensy České republiky* [online]. 2013 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: [http://casopis.mensa.cz/veda/apollo\\_syndrom\\_jsou\\_tymy\\_slozene\\_z\\_mensanu.html](http://casopis.mensa.cz/veda/apollo_syndrom_jsou_tymy_slozene_z_mensanu.html)

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Šnejdar Zdeněk
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Rozvoj spolupráce a mezilidských vztahů v uměleckém týmu
<b>Název v anglickém jazyce:</b>	Development of Co-operation and Interpersonal Relationships in the Artistic Team
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. František BĚLOHLÁVEK, Ph.D.
<b>Počet stran:</b>	102
<b>Počet příloh:</b>	9
<b>Rok obhajoby:</b>	2016
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	Tým, týmová práce, Belbin, týmové role, rozvoj, vztahy, spolupráce
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	Team, team work, Belbin, team roles, development, relationships, cooperation

Bakalářská práce se zabývá organizačním přístupem v malých hudebních uměleckých tělesech z pohledu týmové práce v oblasti týmových rolí, fází týmového vývoje a přístupu vedení. Dále obsahuje analýzu Maslowovy pyramidy potřeb aplikovanou na umělecké těleso a SWOT analýzu.

This thesis deals with organizational approach in small musical arts ensemble from the perspective of teamwork in team roles, phases of team development, and leaderships approaches. It also contains an analysis of Maslow's hierarchy of needs applied to the artistic ensemble and SWOT analysis.

## **Seznam obrázků:**

Obrázek 1 : Průběh životních fází týmu .....	18
Obrázek 2 : Dysfunkční fáze týmového vývoje .....	26
Obrázek 3 : Pyramida potřeb .....	36

## Seznam tabulek a grafů:

Tabulka 1 : Úloha vedoucího týmu v jednotlivých vývojových fázích.....	21
Tabulka 2 : Klasifikace týmových rolí .....	31
Tabulka 3 : Personální profil vzorku .....	44
Tabulka 4 : Šetření organizační struktury uměleckého tělesa .....	49
Tabulka 5 : Výstup testu Manažerské mřížky .....	53
Tabulka 6 : Přehled primární a sekundární týmové role.....	55
Tabulka 7 : Pyramida potřeb zkoumaného vzorku .....	63
Tabulka 8 : SWOT analýza uměleckého týmu .....	64
Tabulka 9 : Vybraná opatření TOWS zkoumaného uměleckého týmu.....	66
Graf č. 1: Grafické šetření člena „Jana“ .....	56
Graf č. 2: Grafické šetření člena „Jolana“ .....	56
Graf č. 3: Grafické šetření člena „Josef“ .....	57
Graf č. 4: Grafické šetření člena „Ondřej“ .....	58
Graf č. 5: Grafické šetření člena „Alžběta“ .....	58
Graf č. 6: Grafické šetření člena „Martin“.....	59
Graf č. 7: Grafické šetření člena „Petr“ .....	59
Graf č. 8: Průřezové zastoupení primárních týmových rolí v uměleckém týmu ....	60
Graf č. 9: Průřezové zastoupení sekundárních týmových rolí v uměleckém týmu	61

## Seznam příloh:

Příloha č. 1: Přehled Tuckamnova modelu .....	80
Příloha č. 2: Typologie přístupů vedení .....	81
Příloha č. 3: Typologie týmových disfunkcí .....	82
Příloha č. 4: Typologie motivace .....	84
Příloha č. 5: Belbinův test týmových rolí .....	86
Příloha č. 6: SWOT Analýza.....	91
Příloha č. 7: Test manažerské mřížky .....	94
Příloha č. 8: Výsledky Belbinova testu týmových rolí .....	100
Příloha č. 9: Výsledky testu manažerské mřížky GRID .....	102

## **Přílohy**

## Příloha č. 1: Přehled Tuckamnova modelu

V prvním sloupci Tabulky: Tuckmanův model vývoje týmu je vystiženy úlohy, kterými by se tým měl v jednotlivých fázích zabývat. Ve druhém sloupci je vyobrazeno typické chování skupiny.

Tabulka: Tuckmanův model vývoje týmu

	<b>Úlohy týmu</b>	<b>Chování týmu</b>
<b>Forming</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ustavit základní očekávání týmu</li><li>• Identifikovat podobnosti</li><li>• Shodnout se na společných cílech</li><li>• Členové jsou závislí</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tvorba kontaktů a potenciálů</li><li>• Rozvíjení důvěry</li><li>• Týmová závislost</li></ul>
<b>Storming</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifikovat výkonnosti a řídicí problémy</li><li>• Získat komunikační dovednost</li><li>• Identifikovat zdroje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vyjadřování rozdílů myšlenek, citění a názorů</li><li>• Reagování na vedení</li><li>• Členové jsou nezávislí a kontra závislí</li></ul>
<b>Norming</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Přijmout své role a procesy pro řešení problémů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozhodnutí jsou přijímána prostřednictvím jednání a budování shody</li></ul>
<b>Performing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dosahovat efektivních a uspokojujících výsledků</li><li>• Dosahovat řešení prostřednictvím vhodných prostředků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Členové spolupracují a vzájemně jsou k sobě ohleduplní</li><li>• Skupina si vytváří unikátní identitu</li><li>• Členové jsou vzájemně propojeni</li></ul>
<b>Adjourning</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Sebehodnocení</li></ul>

Zdroj: Strov. Miracle. *Sport Psychology Goes to the Movies* [online]. 2011 [cit. 2016-02-15].

Dostupné z: <https://ess220.wordpress.com/films/1-miracle/>



## Příloha č. 2: Typologie přístupů vedení

Psycholog Kurt Lewin<sup>42</sup> rozděluje tři základní styly vedení:

- **Autokratický styl** – komunikace probíhá směrem od vedoucího k podřízeným, kterým jsou jednoznačně definovány a zadávány úkoly. Při tomto stylu vedení je potlačována jakákoliv forma kreativity členů týmu;
- **Demokratický styl** – přístup vedoucího, kdy do rozhodovacích procesů mohou vstupovat i podřízení – členové týmu. Vedoucí deleguje úkoly, zároveň však silně členy motivuje. Vedoucí je stále v roli zodpovědného za plnění úkolů;
- **Delegující styl (laissez-faire)** – vysoce autonomní přístup, kdy jsou nejprve představeny priority a členové týmu pak sami řídí svou práci a provádí rozhodnutí. Komunikace při tomto stylu vedení je mezi všemi členy rovnocenná.

Jiný pohled na rozlišení stylů vedení nabízí Bělohlávek<sup>43</sup>. Ten je chronologicky řadí takto:

- **Teorie rysů** – jejím předpokladem je, že vedoucím se člověk rodí;
- **Způsob chování** – předpokladem této teorie je skutečnost, že chování úspěšných vedoucích pracovníků je v různých situacích značně podobné;
- **Situationalistický přístup** – každá situace vyžaduje individuální přístup vedení. Na základě analýzy situace se vedoucí rozhodne, jak bude problém řešit;
- **Nové vedení** – pro dobré vedoucí je charakteristické jeho charisma, které vedoucí umí využít k úspěšnému vedení lidí.

---

<sup>42</sup> \*9.9.1890, x 12.2.1947, zabýval se studie skupinové dynamiky

<sup>43</sup> BĚLOHLÁVEK, František., *Jak řídit a vést lidi.*, s. 13

### **Příloha č. 3: Typologie týmových disfunkcí**

#### **➤ Syndrom skupinového myšlení - Janisův efekt**

Za skupinové myšlení považujeme stav, kdy se silnými vazbami semknutá skupina, snaží dosáhnout jednotného společného názoru<sup>44</sup>. Jev popsal v roce 1972 Irving Janis v knize „Victims of Groupthink“<sup>45</sup>. Rizikové faktory pro vznik skupinového myšlení může být například vznikající rodinná atmosféra uvnitř týmu, kdy „*soudržnost a solidarita ve skupině se stávají důležitějšími než reálné zvažování faktů*“<sup>46</sup>. Dochází tak k potlačování nezávislého rozhodování jedinců. Skupinovému myšlení pak přispívají i další faktory, jako jsou společné sdílené hodnoty nebo společný náhled na problém. Dále pak, pokud jsou členové v dlouhodobější prostorové a názorové izolaci.

Tento jev pak vede ke špatným závěrům a tím pádem ke špatným rozhodnutím.

Skupinové myšlení provází především tyto příznaky:

- vysoká sebedůvěra týmu a pocit nezranitelnosti,
- racionalizace,
- vzájemný skupinový nátlak,
- stereotypy,
- pocit jednomyslnosti.

#### **➤ Osobnostní disharmonie**

Chceme-li sestavit efektivní tým, vyhledáváme pro něj různě profilované jedince, ať již z pohledu odbornosti, specializace, zkušeností, přístupem k práci, viz kapitola 2.2 Vznik efektivního týmu. Na druhou stranu však z tohoto přístupu hrozí silné riziko, kdy můžeme do týmu obsadit jedince, který svým sociálním nebo jiným projevem do týmu „nezapadne“. Bělohlávek definuje 20 základních typů osobností, se kterými se v praxi můžeme setkat<sup>47</sup>, a zároveň se snaží ukázat, jak s nimi lze vést komunikaci.

---

<sup>44</sup> Skupinové myšlení: problém konformity. *KIP - Katedra managementu, inovací a projektů* [online]. 2000 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: [http://www.kip.zcu.cz/kursy/imi/www/4\\_skupiny/4\\_10.htm](http://www.kip.zcu.cz/kursy/imi/www/4_skupiny/4_10.htm)

<sup>45</sup> What is Groupthink? *Psychology for Social Responsibility* [online]. 2001 [cit. 2016-03-6]. Dostupné z: [http://www.psyr.org/about/pubs\\_resources/groupthink%20overview.htm](http://www.psyr.org/about/pubs_resources/groupthink%20overview.htm)

<sup>46</sup> DUNHELOVÁ, Jana., *Úvod do sociální psychologie.*, s. 40

<sup>47</sup> BĚLOHLÁVEK, František., *20 typů lidí, jak s nimi jednat jak je vést a motivovat.*

Opomeneme-li sociální aspekty takového jedince, týmové prostředí nejvíce narušuje:

- soupeření,
- nesdílení Know-How (sólový hráč),
- snaha vyniknout,
- nesdílení společných myšlenek,
- neztotožnění se s cíli týmu,
- nízká loajalita k vedoucímu a týmu atp.

V takovémto případě vzniká záporný synergický efekt a tým přestává být efektivní.

### ➤ Syndrom Apollo

Tento syndrom definoval Meredith Belbin během výzkumu týmových rolí. O tomto výzkumu více pojednává kapitola 5. Belbin se svým výzkumným týmem označoval jako Apollo tým, který byl sestaven z vysoce inteligentních jedinců. Původně předpokládal, že takový tým bude dosahovat velmi vysokých výsledků, nicméně opak byl pravdou. Během celého výzkumu byly stejným principem sestaveny různé týmy Apollo a výsledky byly pokaždé velmi špatné.

Následující výčet ukazuje nejčastější úskalí týmů Apollo:

- časově náročné, neplodné a destruktivní diskuze,
- nesystematická rozhodnutí,
- silný individuální přístup členů<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Apollo syndrom: jsou týmy složené z mensanů odsouzeny k neúspěchu? *Časopis Mensy České republiky* [online]. 2013 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: [http://casopis.mensa.cz/veda/apollo\\_syndrom\\_jsou\\_tymy\\_slozene\\_z\\_mensanu.html](http://casopis.mensa.cz/veda/apollo_syndrom_jsou_tymy_slozene_z_mensanu.html)

#### Příloha č. 4: Typologie motivace

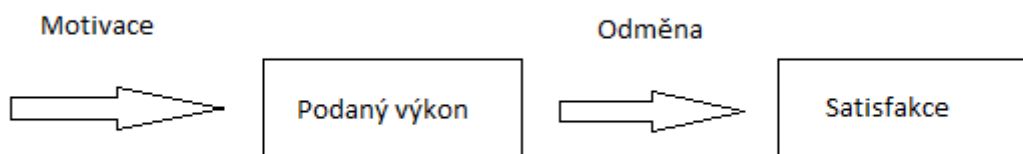
Veškerá snaha lidí je výsledkem vnitřních pohnutek, tedy motivací, která nás vede k vynakládání úsilí pro dosažení cílů. Slovo motivace pochází z latinského slova „movere“, které bychom mohli přeložit slovesem pohybovat. Hovoříme tedy o síle, jež nás vnitřně uvádí do pohybu k nějakému chování. Jednotlivým pohnutkám říkáme motivy. Bělohávek motivy popisuje, jako „...*intenzitu a směr lidského jednání*“<sup>49</sup>.

Problematika motivace se obecně zajímá o přístupy motivování lidí – zaměstnanců – působením stimulů (mzda, odměny, benefity, vedení, pracovní podmínky)<sup>50</sup>.

V profesním životě se tedy s motivací setkáváme především z pohledu hmotného zajištění sama sebe nebo rodiny. Nebo také s potřebou zdokonalování se, zajištění si určitého profesního a společenského postavení.

Obecně bychom mohli motivaci popsat jednoduchým vzorcem, kdy na začátku tohoto procesu je nějaký motiv – pohnutek, který tento proces zahájí. Na jeho základě proběhne úsilí, práce. Za vynaložením tohoto výkonu je čekání na odměnu, která byla v motivu přímo nebo nepřímo definována. Výsledkem celého procesu je nějaká satisfakce, tedy uspokojení jedince za veškeré náklady vynaložené z tímto procesem.

Průběh procesu je znázorněn na Obrázku: Proces motivace.



Obrázek 3 : Proces motivace

Zdroj: Vlastní tvorba

V minulosti vznikla řada teorií, které popisují proces motivace a snaží se vysvětlit, jaké jsou principy úspěšného motivování.

<sup>49</sup> BĚLOHLÁVEK, František., *20 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.*, s. 15

<sup>50</sup> ARMSTRONG, Michael., *Řízení lidských zdrojů.*, s. 219

Armstrong rozlišuje tři základní přístupy k teorii motivace<sup>51</sup>:

- **Teorie instrumentality** – ve zjednodušené podobě metoda „cukru a biče“.
- **Teorie zaměřené na obsah** – základnu teorie tvoří obsahová stránka motivace.
- **Teorie zaměřená na proces** – psychologické pojetí motivace.

V Tabulce: Teorie motivace je vytvořen základní přehled tří přístupů k motivačním teoriím a jejím autorům.

Tabulka: Teorie motivace

<b>Přístup k motivaci</b>	<b>Název teorie</b>	<b>Autor</b>
<b>Instrumentalita</b>	Taylorova klasická teorie motivace	F. Taylor
<b>Teorie zaměřená na obsah</b>	Hierarchie potřeb	A. Maslow
	Dvoufaktorový model	F. Herzberg
<b>Teorie zaměřená na proces</b>	Excpektační teorie	V. Vroom
	Teorie spravedlnosti	J. S. Adams

Zdroj: srov. ARMSTRONG Michael, Řízení lidských zdrojů, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 221, zjednodušená verze

Mezi další známé teorie motivace patří například Skinnerova teorie zesílení, Alderferova teorie ERG (Existence - Existenční potřeby, Relatedness - vztahy, Growth – růst).

---

<sup>51</sup> ARMSTRONG, Michael., *Řízení lidských zdrojů.*, s. 221

## **Příloha č. 5: Belbinův test týmových rolí**

### **Instrukce**

Tento dotazník má celkem sedm sekcí označených římskými číslicemi. V každé sekci zakroužkujte ta tvrzení, která vás nejlépe vystihují. Můžete zakroužkovat jedno, dvě nebo více tvrzení. Zakroužkovaná tvrzení poté ohodnoťte bodovým hodnocením tak, že mezi ně rozdělíte vždy deset bodů v každé sekci. Například v jedné sekci označíte tři tvrzení, o kterých si myslíte, že vás vystihují. Jedno vás vystihuje dobře, zatím co druhé dvě se k vám hodí jen občas. V tomto případě můžete prvnímu tvrzení přiřadit 6 nebo 7 bodů a zbývající body rozdělit mezi zbylé dvě. V jiné sekci se můžete rozhodnout, že označíte dvě tvrzení, které vás vystihují stejně dobře. Je-li tomu tak, přiřadíte každému tvrzení 5 bodů. V další sekci zakroužkujete sedm tvrzení, jedno vás vystihuje poněkud více, přidělíte mu 3 body, druhé tvrzení je přeci jen charakterističtější než zbylá, proto mu dáte 2 body. Pěti zbylým zakroužkovaným tvrzením přidělíte po 1 bodu. **Musíte vždy rozdělit všech deset bodů v každé sekci.**

### **I. Čím mohu být prospěšný:**

- a ) Myslím, že si dokážu rychle všimnout nových příležitostí a včas jich využít.
- b ) Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
- c ) Mohu dobře spolupracovat s velmi širokým okruhem lidí.
- d ) Velmi snadno a přirozeně přicházím na nové myšlenky a nápady.
- e ) Dokážu vyhecovat lidi k činnosti, kdykoli zjistím, že mohou něčím cenným přispět ke skupinovým cílům.
- f ) Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal.
- g ) Odborné, technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.
- h ) Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, jestliže to nakonec vede k dobrým výsledkům.
- i ) Rychle vycítím, zda je plán reálný a co se má dělat v situaci, kterou znám.
- j ) Dovedu bez předsudků a zaujatosti navrhnout rozumné alternativní řešení.

### **II. Kdybych měl nedostatky v týmové práci, byly by to nejspíše:**

- a ) Necítím se dobře, pokud jednání nemá jasnou strukturu a není dobře vedeno.
- b ) Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.

- c ) Odmítám se vyslovit, pokud projednávaná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.
- d ) Mám tendenci mluvit příliš mnoho, když se skupina dostane k novým myšlenkám.
- e ) Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.
- f ) Můj objektivní náhled mi neumožňuje sdílet nadšení ostatních.
- g ) Někdy se jevím jako příliš energický a autoritářský, když je potřeba něco dodělat.
- h ) Je pro mě těžké vystupovat ve vedoucí roli, protože jsem citlivý na atmosféru ve skupině.
- i ) Stává se mi, že se tak ponořím do svých myšlenek, že ztratím ponětí o tom, co se děje.
- j ) Odmítám se vyjádřit k názorům a návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.

### **III. Když spolupracuji na nějakém projektu s jinými lidmi:**

- a ) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž bych je k něčemu nutil.
- b ) Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti.
- c ) Jsem připraven tlačit ostatní do činnosti, aby se na jednání neztrácel čas a zřetel na hlavní cíl (neodbočovalo se od tématu).
- d ) Dá se počítat s tím, že přispěji něčím originálním.
- e ) Jsem vždycky připraven hájit dobrý návrh ve společném zájmu.
- f ) Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
- g ) Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek, rychle rozeznám novou příležitost.
- h ) Snažím se zachovat smysl pro profesionalitu.
- i ) Věřím, že ostatní oceňují mou schopnost chladného úsudku a správných rozhodnutí.
- j ) Je na mě spolehnoutí, že dohlédnu na to, aby se udělalo co je potřeba, vnáším organizovaný přístup do řešení problému.

### **IV. Můj charakteristický přístup ke skupinové práci je, že:**

- a ) Mám zájem poznat lépe své kolegy.
- b ) Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
- c ) Nezdráhám se odmítnout názory druhých a zastávat sám menšinové stanovisko.
- d ) Obvykle najdu řadu argumentů vyvracejících nesmyslné návrhy.
- e ) Dokážu uvést věci do chodu, když je třeba plán začít uskutečňovat.

- f ) Mám tendenci vyhýbat se obvyklým věcem a přicházet s něčím nečekaným.
- g ) Snažím se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.
- h ) Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu a mimo firmu.
- i ) Zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů.
- j ) Při rozhodování mám zájem slyšet všechny názory a bez obtíží se přizpůsobím, když už se musí rozhodnout.

**V . Práce mě těší, protože:**

- a ) Baví mě analyzovat situace a zvažovat všechny varianty.
- b ) Rád nalézám praktická řešení problémů.
- c ) Rád podporuji dobré pracovní vztahy.
- d ) Mohu uplatnit svůj silný vliv na rozhodování.
- e ) Mám příležitost setkávat se s novými lidmi, kteří mi mohou poskytnout novou zkušenost.
- f ) Dokážu sjednotit názory lidí, jejich priority a vést je ke společným cílům.
- g ) Jsem ve svém živlu, když se mohu s plným nasazením věnovat nějakému úkolu.
- h ) Rád mám věci, které napínají moji představivost.
- i ) Velmi výhodně využívám svou speciální kvalifikaci a praxi.
- j ) Práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

**VI. Když dostanu obtížný úkol, který je nutno splnit v omezeném čase a s neznámými lidmi:**

- a ) Obyčejně jsem úspěšný bez ohledu na okolnosti.
- b ) Rád si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné.
- c ) Sedl bych si někam do kouta, přemýšlel, abych našel vlastní řešení a pak se pokusil se ho prodat skupině.
- d ) Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který projevuje nejpozitivnější přístup bez ohledu na to, jak těžko snesitelný může být.
- e ) Hledal bych způsob zmenšení složitosti úkolu stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.
- f ) Můj přirozený cit pro povinnost by přispěl k tomu, že dodržíme harmonogram.
- g ) Věřím, že bych zůstal klidný a udržel si schopnost racionálního myšlení.
- h ) Držel bych se stále účelu a prosazoval vše, co musí být uděláno, navzdory tlakům.



- i ) Byl bych připraven se ujmout vedení, kdybych cítil, že se skupina nehýbá kupředu.
- j ) Zahájil bych rozhovory a jednání se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.

**VII. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem zaangažován, při práci ve skupině:**

- a ) Mám sklon projevovat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup a rázně reagovat.
- b ) Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nepříliš citlivý.
- c ) Moje potřeba ujistit se, kontrolovat, že práce je udělaná dobře, není vždy vítaná.
- d ) Snadno se začnu nudit, pokud nemohu účinně stimulovat k akci ostatní.
- e ) Je pro mě obtížné začít, dokud není cíl jasný.
- f ) Někdy se mi nedaří vysvětlovat a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.
- g ) Jsem si vědom toho, že požaduji od ostatních věci, které sám nedovedu nebo nemohu udělat.
- h ) Myslím si, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil.
- i ) Často mám pocit, že ztrácím čas a že bych to sám udělal lépe.
- j ) Váhám se postavit za svůj názor, vyjádřit jej před lidmi, kteří mají moc nebo s kterými se obtížně vychází.

**Belbinův test týmových rolí – postup vyhodnocení**

Vyhodnocení testu probíhá jednoduchým dosazením bodové váhy do Tabulky 4 :  
 Vyhodnocení Belbinova testu týmových rolí. Následným součtem jednotlivých položek zjistíme, která role je dominantní. Zároveň určíme sekundární roli.

Tabulka 4 : Vyhodnocení Belbinova testu týmových rolí

	<b>Inovátor</b>	<b>Vyhledávač zdrojů</b>	<b>Koordinátor</b>	<b>Formovač</b>	<b>Analytik</b>	<b>Stmelovač</b>	<b>Realizátor</b>	<b>Dokončovatel</b>	<b>Specialista</b>	<b>Neutrální body</b>
<b>I.</b>	D	A	E	H	J	C	I	F	G	B
<b>II.</b>	I	D	B	G	F	H	A	J	C	E

<b>III.</b>	D	G	A	C	I	E	J	B	H	F
<b>IV.</b>	F	H	J	C	D	A	E	G	B	I
<b>V.</b>	H	E	F	D	A	C	B	G	I	J
<b>VI.</b>	C	J	E	I	G	D	H	F	B	A
<b>VII.</b>	F	D	G	A	B	J	E	C	I	H
<b>Celkem</b>										

Zdroj: Srov. Dotazník týmových rolí dle Belbina. *MASARIKOVA UNIVERZITA FILOZOFICKÁ FAKULTA* [online]. 2009 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: [http://www.phil.muni.cz/waia/home/Documents/TymoveRole\\_Belbin.pdf](http://www.phil.muni.cz/waia/home/Documents/TymoveRole_Belbin.pdf)

## **Příloha č. 6: SWOT Analýza**

Cílem SWOT analýzy je rozvoj silných stránek a zároveň utlumit vliv slabých. Zároveň máme představu o možných příležitostech a hrozbách.<sup>52</sup>

Pro současný management existuje řada užitečných nástrojů, které manažerům napomáhají k objektivnímu posouzení celkové situace a stability okolí, jež manažer řídí. Jedním z těchto užitečných nástrojů je i tzv. SWOT analýza, která si dlouhodobě drží velmi stabilní postavení mezi manažerskými nástroji. Jedná se o metodu pro strategickou analýzu. Mj. se tento nástroj stal velmi oblíbený i mimo business vzhledem k jeho dostupnosti, účinnosti a účelovosti a také poměrně jednoduchému vypracování.

Autorem SWOT analýzy je Albert S. Humphrey (1926 – 2005), který se v šedesátých letech 20. století zabýval výzkumem příčin neúspěchů plánovacích procesů společností. V téže době vznikla i SWOT analýza. Výzkum probíhal ve Stanford Research University<sup>53</sup>, kdy nejprve vznikla analýza SOFT, která byla později upravena a dotvořena do nynější podoby<sup>54</sup>.

Základní matice SWOT byla rozšířena o metodu TOWS, která je klíčovým nástrojem pro „...provedení strukturované analýzy odkrývající faktory relevantní pro formulaci strategie.“<sup>55</sup> Jinými slovy pomocí TOWS analýzy vytváříme vazby mezi silnými a slabými stránkami v kombinaci s příležitostmi a hrozbami. Vytváříme tedy model strategických opatření – soubor návrhů a řešení.

### **Externí a interní faktory**

Při sestavování SWOT analýzy je nutné brát zřetel především na původ faktorů. Jedná-li se o faktory – vlastnosti, které jsou přímo spojeny s organizací, vnitřním systémem nebo řádem, hovoříme o „Interních“ faktorech. Na tyto má organizace přímý vliv a může s nimi pracovat.

---

<sup>52</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena., *Strategická analýza.*, s. 93

<sup>53</sup> Albert humphrey's tam® model (team action management). *Businessballs.com* [online]. 2013 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/alberthumphreytam.htm>

<sup>54</sup> Tamtéž

<sup>55</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena., *Strategická analýza.*, s. 93

O „Externích“ faktorech hovoříme ve vazbě na okolí. Tyto faktory můžeme pouze přijímat a nemůžeme je ovlivnit, např. ekonomické, politické, geografické okolí podniku – organizace v oblastech jejího působení.

### **Postup sestavení SWOT analýzy**

Jak bylo uvedeno výše, důležitou vlastností SWOT je jednoduchost její aplikace. Další důležitou vlastností je její všestranné uplatnění. Pro správné sestavení analýzy je třeba dodržovat kritéria uvedená níže.

SWOT analýza bude provedena metodou společného rozhovoru, kdy všem členům bude vysvětlena metodika pro sestavení SWOT tabulky. Následně bude probíhat šetření samotné, ve kterém se mohou projevit všichni členové tělesa.

➤ SWOT analýza je tvořena 4 základními oddíly:

- silné stránky (**Strengths**),
- slabé stránky (**Weaknesses**)
- příležitosti (**Opportunities**),
- hrozby (**Threats**).

Pro správné vypracování analýzy je potřeba znát zásady pro identifikaci jednotlivých vlivů:

- jedná se o metodu brainstormingu,
- silné a slabé stránky jsou tzv. interní vlivy,
- příležitosti a hrozby jsou vlivy externí.

Při znalosti metodiky tvorby analýzy můžeme přistoupit k jejímu zpracování. Zpravidla používáme následující postup realizace.

1. Vyhledání a rozpoznání změn v blízkosti tělesa.
2. Vyhledání silných a slabých stránek vycházejících z interních faktorů.
3. Analýza okolí tělesa – externích faktorů.
4. Posouzení silných a slabých stránek ve vazbě na okolí.<sup>56</sup>

➤ Matice TOWS

---

<sup>56</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena., *Strategická analýza.*, s. 92

Na základě vypracované SWOT analýzy můžeme sestavit matici TOWS, které je rozšířením původní analýzy. Ve své podstatě hledáme v původní SWOT analýze dvojice Silných stránek a Příležitostí, Silných stránek a Hrozeb, Slabých stránek a Příležitostí a Slabých stránek a Hrozeb. Pomocí těchto dvojic vytváříme vazby, které mají za cíl využít těchto vazeb ke zlepšení situace prostřednictvím eliminace nepříznivých vlivů.

## Příloha č. 7: Test manažerské mřížky

### TEST VAŠEHO MANAŽERSKÉHO STYLU (GRID)

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B: A    3  
B    0

Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A: A    0  
B    3

Přikláníte se spíše k alternativě A před B: A    2  
B    1

Přikláníte se spíše k alternativě B před A: A    1  
B    2

*Používejte, prosím, jen uvedené kombinace. Při rozdělování bodů vycházejte z předpokladu, že neexistují správné a špatné odpovědi. Odpovídejte tak, jak byste se v dané situaci chovali.*

- 1 **Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí**  
A    změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.  
B    dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.
  
- 2 **Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít**  
A    ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.  
B    zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.
  
- 3 **Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl**  
A    návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.  
B    podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.
  
- 4 **Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává**  
A    a toto tvrdě vyžaduje  
B    ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.
  
- 5 **Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí**  
A    neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.  
B    otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

- 6 **Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že**  
 A \_\_\_ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.  
 B \_\_\_ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.
- 7 **Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně**  
 A \_\_\_ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.  
 B \_\_\_ nedá se s tím mnoho dělat.
- 8 **Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit**  
 A \_\_\_ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.  
 B \_\_\_ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.
- 9 **Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že**  
 A \_\_\_ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být mutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.  
 B \_\_\_ se provádí detailní hlášení.
- 10 **Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl**  
 A \_\_\_ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.  
 B \_\_\_ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.
- 11 **Vedoucí se může vyhnout potížím**  
 A \_\_\_ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.  
 B \_\_\_ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.
- 12 **Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí**  
 A \_\_\_ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.  
 B \_\_\_ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.
- 13 **Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí**  
 A \_\_\_ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.  
 B \_\_\_ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

- 14 **Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí**  
 A \_\_\_ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.  
 B \_\_\_ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.
- 15 **Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí**  
 A \_\_\_ odložit toto rozhodnutí  
 B \_\_\_ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.
- 16 **Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo**  
 A \_\_\_ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.  
 B \_\_\_ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.
- 17 **Při vedení pracovní porady by vedoucí měl**  
 A \_\_\_ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.  
 B \_\_\_ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.
- 18 **Lidé budou lépe pracovat**  
 A \_\_\_ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.  
 B \_\_\_ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.
- 19 **Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl**  
 A \_\_\_ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.  
 B \_\_\_ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.
- 20 **Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být**  
 A \_\_\_ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.  
 B \_\_\_ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.
- 21 **Při plánování práce by vedoucí měl**  
 A \_\_\_ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.  
 B \_\_\_ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízený chce vykonávat.



- 22 **Vedoucí by měl**  
 A\_\_\_ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačili.  
 B\_\_\_ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učini podřízeným smysluplnější.
- 23 **Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl**  
 A\_\_\_ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.  
 B\_\_\_ provést věcnou diskusi nad fakty.
- 24 **Cíle by měly být stanoveny**  
 A\_\_\_ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.  
 B\_\_\_ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.
- 25 **Při disciplinárním řízení by vedoucí měl**  
 A\_\_\_ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.  
 B\_\_\_ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.
- 26 **Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl**  
 A\_\_\_ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.  
 B\_\_\_ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.
- 27 **Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl**  
 A\_\_\_ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.  
 B\_\_\_ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.
- 28 **Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl**  
 A\_\_\_ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.  
 B\_\_\_ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.
- 29 **Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a**  
 A\_\_\_ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.  
 B\_\_\_ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

- 30 **Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,**  
A \_\_\_ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.  
B \_\_\_ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.
- 31 **Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl**  
A \_\_\_ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.  
B \_\_\_ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.
- 32 **Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem vedoucí by měl**  
A \_\_\_ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.  
B \_\_\_ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.
- 33 **Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl**  
A \_\_\_ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.  
B \_\_\_ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.
- 34 **Do plánování práce by vedoucí měl**  
A \_\_\_ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.  
B \_\_\_ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.
- 35 **Vedoucí může zmírnit odpor ke změně**  
A \_\_\_ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.  
B \_\_\_ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.
- 36 **Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl**  
A \_\_\_ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.  
B \_\_\_ mít poslední slovo.

## VYHODNOCENÍ TESTU MANAŽERSKÉHO STYLU:

Číselné hodnoty přiřazené jednotlivým tvrzením přepište do následujících tabulek:

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1.			B		A	
2.				A	B	
3.		A	B			
4.			A	B		
5.	B					A
6.				B	A	
7.		A				B
8.	A		B			
9.		B				A
10.	A			B		
11.					B	A
12.		B	A			
13.		A			B	
14.			B	A		
15.		B				A
16.	A				B	
17.	B	A				
18.	B				A	
19.			A			B
20.	A			B		
21.			A		B	
22.	B					A
23.		A				B
24.				A	B	
25.		B		A		
26.	B			A		
27.					B	A
28.	B	A				
29.			B	A		
30.	A		B			
31.		A			B	
32.				B		A
33.		B				A
34.		A		B		
35.					A	B
36.	A		B			
<b>Celkem</b>						

Zdroj: srov. TEST VAŠEHO MANAŽERSKÉHO STYLU (GRID). ZÁJMOVÉ A NEFORMÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ [online]. 2013 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://znv.nidv.cz/userfiles/file/Olina/GRID.pdf>

### Příloha č. 8: Výsledky Belbinova testu týmových rolí

Níže jsou uvedeny výsledky testů jednotlivých členů týmu.

Výsledky testu – Jana:

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
I			5	3		2				
II	3				3			4		
III		5			5					
IV	3	3								4
V			5				5			
VI				6						4
VII			5			5				

Výsledky testu – Jolana:

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
I	2		4			3			1	
II	7							2	1	
III	2		2			4				2
IV		1	3		2		2	1	1	
V		2	2							6
VI		2	3		1	4				
VII	3		3				2		2	

Výsledky testu – Josef:

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
I	2	2	3	2						1
II	1			3		1	2	1	2	
III	2			4	2		2			
IV	2			2	2	2			2	
V	1		2	2	2	1	1			1
VI	1			2	2		1		2	2
VII	1			1		4	2	2		

Výsledky testu – Ondřej:

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
I			4				4			2
II			3		3	3		1		
III				3	5				2	
IV		4		4						2
V	4						3			3

VI		4			4				2	
VII	2	2				6				

Výsledky testu – Alžběta:

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
I		2				5			3	
II	3		3		2			2		
III			2	2	2	2				2
IV			3	1	2	1				3
V	2		3		3	2				
VI				3	3		3		1	
VII	2		2		2				2	2

Výsledky testu – Martin:

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
I			4			3				3
II	5				5					
III					5			2	3	
IV		4	3							3
V		4	3							3
VI	3	4				3				
VII			5					5		

Výsledky testu – Petr:

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
I	2	2			2		2			2
II	4			4			1		1	
III	3		3	2				1		1
IV		3		3	2		2			
V		3				2		3		2
VI			3	1	2				3	1
VII	1	1						3	5	

Zdroj: vlastní tvorba

**Příloha č. 9: Výsledky testu manažerské mřížky GRID**

Otázka	Styl vedení					
	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1			2		1	
2				3	0	
3		3	0			
4			1	2		
5	2					1
6				3	0	
7		3				0
8	3			0		
9		1				2
10	1			2		
11					3	0
12		3	0			
13		2			1	
14			0	3		
15		3				0
16	2				1	
17	3	0				
18	0				3	
19			2			1
20	2			1		
21			1		2	
22	3					0
23			1		2	
24				3	0	
25		1		2		
26				3		0
27					1	2
28	1	2				
29			2	1		
30	0		3			
31		2			1	
32				2		1
33		3				0
34		3		0		
35					3	0
36	3		0			
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>7</b>

Zdroj: Vlastní tvorba