

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské prezenční studium
2011/2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Eliška Holičková

Pracovní tým ve společnosti Inditex

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Marie Farková

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Full-Time Studies
2011/2012

DIPLOMA THESIS

Eliška Holičková

The team at Inditex

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Marie Farková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18.3. 2012

Jméno autora/ky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Marii Farkové za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce a celému týmu ZARA za jejich ochotu, spolupráci a inspiraci k napsání této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá pohledem na týmové role v prodejním týmu ZARA na Novém Smíchově. Teoretická část se blíže zabývá rozdílem mezi skupinou a týmem, osobností manažera, rozdělením týmových rolí a jejich popisem dle Belbina.

V praktické části je proveden a vyhodnocen test týmových rolí jednotlivých zaměstnanců a rozpracované konkrétní složení týmu, jakou roli v něm jednotlivé členky zastávají, jaký vliv má konkrétní tým na výkonnost (tržby, odvedenou práci). V závěru jsou shrnuty zkušenosti autorky, jak se projevují konkrétní týmové role v praxi.

Klíčové pojmy

Spolupráce, soudržnost, tým, skupina, jednotlivec, manažer, vůdce, týmová práce, skupinová práce, týmové role, test týmových rolí dle Belbina, prodejní týmy, motivace prodejních týmů, problémy prodejních týmů.

Annotation

Diploma thesis deals with the view of team roles in the sales team ZARA Nový Smíchov. The theoretical part deals with the further difference between the group and the team manager's personality, division and team roles Belbin according to their description. In the practical part is implemented and evaluated a test team roles of individual employees and work-specific composition of the team, what role each member in it advocate a particular impact on team performance (sales, work done). In conclusion the author summarizes the experience, showing how a particular team roles in practice.

Key words

Cooperation, cohesion, team, group, individual, manager, leader, teamwork, group work, team roles, the test according to Belbin team roles, sales teams, motivating sales teams, sales teams problems.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1. SKUPINA A JEDNOTLIVEC	10
2. SKUPINA A TÝM	14
2.1. Uniforma	21
2.2. Komunikace	22
2.3. Role a dovednosti.....	23
2.4. Týmové role	23
2.5. Týmové dovednosti.....	24
3. SKUPINOVÁ x TÝMOVÁ PRÁCE.....	26
3.1. Týmová práce:	26
3.2. Skupinová práce:.....	26
4. LIDÉ V TÝMU	28
4.1. Výběr členů týmu.....	28
5. TÝMOVÉ ROLE PODLE BELBINA.....	35
6. VEDOUCÍ V TÝMU	43
6.1. Vůdce	45
6.1.1 Týmový vůdce.....	45
6.1.2 Sólový vůdce	46
7. TEORIE ŘÍZENÍ TÝMU	51
8. ŘÍZENÍ TÝMU PRODEJNY	55
8.1. Zaměstnanci prodejních týmů.....	55
8.2. Motivace prodejních týmů.....	56
8.3. Problémy a jejich řešení.....	57
8.4. Motivace lidí v prodejnách	62
8.5. Problémy	63
9. HISTORIE INDITEXU	67
10. TÝM ZARA	69
Rozdělení pozic	69
PRAKTICKÁ ČÁST	
11. CÍL VÝZKUMU.....	73
11.1. Popis terénní sondy	73
11.2. Metoda sběru dat.....	73
11.3. Zpracování údajů	73
11.4. Charakteristika šetřených osob	74
11.5. Shrnutí a doporučení.....	78
ZÁVĚR.....	82
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	84

ÚVOD

Práce je přirozená činnost člověka. Každý jedinec disponuje schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi a každý z nás má rozličnou povahu, temperament i charakter. To, co nás však vzájemně spojuje a dělá člověka člověkem je komunikace s druhými, ať již na úrovni kamarádské, manželské, partnerské ale i pracovní.

Každý člověk přichází v rámci svého zaměstnání do kontaktu s jinými lidmi, někdo více, někdo méně. Ve firmách, kde pracuje více, jak jeden člověk se musí lidé stmelit a nějakým způsobem spolupracovat na společném úkolu nebo na společné vizi.

Tímto způsobem vznikají určitá společenství lidí, která se označují jako skupiny nebo týmy.

V současnosti se čím dál častěji užívá termínu tým, týmová práce, pomoc, podpora a další výrazy. O týmech se hovoří spíše z toho důvodu, že je to moderní, společnost svým způsobem vyžaduje udržování trendů a to nejen v pracovním prostředí.

Ne však každé společenství lidí se dá nazvat právě týmem, nebo nemusí fungovat jako tým v pravém slova smyslu.

Tým je pro autorku místem, kde najde pomoc, porozumění. V případě, že ji něco nejde, nezvládá zadanou činnost, dostane jasný návod, vedení a ve finále získá rady nebo cenné zkušenosti.

Týmovou práci si autorka představuje jako zcela spontánní, nenucenou, kdy každý člověk zná v daném společenství své místo a je ostatními respektován.

V jednom pracovním týmu se autorka pohybuje již přes tři roky. Jedná se o společnost ZARA, která se zabývá módním průmyslem, tudíž je pro autorku zcela přirozené, psát o těchto lidech a demonstrovat na nich důležitost existence týmu.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická se zabývá popisem, jací lidé se v týmu pohybují, jaké role zastávají, vysvětluje rozdíl mezi skupinou a týmem, skupinovou a týmovou prací.

Praktická část seznamuje čtenáře s konkrétním týmem, který autorka blíže popisuje a představuje.

Cílem práce je určit týmové role u jednotlivých členů, jaké role v týmu zastávají a jaký má tento konkrétní tým vliv na úspěšnosti plnění úkolů a celkovou výkonnost.

1. SKUPINA A JEDNOTLIVEC

„Na úrovni jednotlivce je základní zdrojovou disciplínou (sociální) psychologie. Ta a také další obory, jako sociologie či sociální (kulturní) antropologie bývají někdy označovány jako vědy o člověku a jeho chování.

Jejich vztah k organizačnímu chování je tak znovu potvrzen. Platí také, že závěry mnohých výzkumů, které jsou nedílnou součástí teoretické výbavy těchto disciplín, vznikly právě v souvislosti se zkoumáním vlivů pracovního prostředí na chování, respektive výkon různých členů organizace nebo vlivů osobnosti člověka na jeho uplatnění v činnostech organizace. Pro organizační chování mají zvláštní význam teorie, které se zabývají chováním lidí v pracovních činnostech a je možné je aplikovat pro organizace vyznačující se utilitárním charakterem členství.“¹

V každé skupině mají jednotliví členové tendenci vystupovat diferenciovaně, zvláště pokud se lidé v této skupině dobře neznají. Pokud se člověk s někým nezná, má tendenci vycházet z předchozích minulých negativních nebo pozitivních vzpomínek.²

„Tento jev známe i z běžného života: setkáme se s někým, kdo nám podobou, oblečením či způsobem řeči někoho připomíná, a my pak nevědomky od tohoto „nového“ člověka čekáme to, co odpovídá naší zkušenosti s „modelem“. Je dobře si to v interakci uvědomit, protože velmi často jsou to očekávání zavádějící.“³

V případě projektování vzpomínek jednoho člověka do druhého dochází k určitému napětí, které může vyvolat člověk, který toto očekávání nemůže splnit.

Důležitým krokem, který by se měl vykonat už zpočátku je právě odstranění těchto domněnek a předpokladů chování u nově příchozích lidí do firmy. Je třeba vidět člověka bez jakéhokoli očekávání a předsudků.

Každý člověk je výjimečný. Ve skupinách máme možnost setkat se s různými typy lidí, kteří se liší povahově, pracovními výkony, apod. Čím více jsou jedinci

¹ Tureckiová, M., 2009, s. 19

² Hermochová, S., 2006

³ Hermochová, S., 2006, s. 93

odlišnější, tím rozmanitější skupina se vytvoří. Tento celek může fungovat zcela harmonicky, úspěšně, vytvářet hodnoty, velmi dobře spolupracovat nebo naopak může být zcela neefektivní nebo nefunkční.

Člověk jako jedinec má své specifické vlastnosti, schopnosti a dovednosti, kterými se podílí na chodu celého týmu. Výhodou práce ve skupině je jednoznačně podpora od ostatních členů a pomoc týmu. Nevýhodou pak tvoří fakt, že se méně schopní jedinci mohou schovat za prací svých úspěšnějších kolegů, nebo skupiny jako celku.

Každý člověk, který se nějakým způsobem podílí na práci ve skupině nebo týmu je pro konkrétní celek velmi důležitý. Jak již bylo výše zmíněno, na kolektiv působí nejen svými pracovními schopnostmi, ale rovněž svou osobností.⁴

Člověk v organizaci

„Dnes se může zdát samozřejmé, že jediným prostředkem k dosažení dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody jsou lidé a jejich znalosti, jejich vztah k práci, k firmě a k sobě navzájem. Rozhodně tomu tak nebylo vždy a ani v současné době není tento názor všeobecně přijímán.“⁵

Názory na člověka jako zaměstnance a na jeho výkonnost a efektivitu práce se postupem času měnily. Pozice člověka jako zaměstnance se měnila a vyvíjela společně s vývojem vědy o řízení – teorií managementu.

Pohledy na člověka v organizaci:

1. Mechanistické pojetí

Toto pojetí vnímá člověka jako jakousi prodlouženou ruku stroje, součást neživého mechanismu. V tomto období začínají vznikat koncepce organizace.

Zhruba v 1. třetině 20. století dochází k publikování a rozšíření názoru o důležitosti vzdělávání člověka, je naznačen význam týmového ducha a spolupráce.

⁴ Hayes, N., 2005

⁵ Tureckiová, M., 2004, s. 40

Od průmyslové revoluce do počátku 20. století je význam člověka v organizaci podceňován

2. Organistické pojetí

V tomto pojetí je organizace vnímána jako živý celek, v níž člověk je hlavní složkou tohoto celku. Faktory sociální a psychologické jsou v popředí, do pozadí ustupují faktory technické a ekonomické. Organistické pojetí přináší boom v oblasti sociální psychologie a o člověku se hovoří jako o lidském faktoru nebo lidské stránce podniku. Nevýhodou organistického pojetí je nedocnění vlivu ostatních vnitřních faktorů, zejména prostředí a situace.

3. Systémové pojetí

V tomto systému je organizace pojímána jak z hlediska sociálního, tak technického. Předpokladem je, že oba prvky systém tvoří a mají vliv na celkovou úspěšnost.⁶

Úvaha autorky

Všichni lidé chtějí někam patřit a také patří. Každý člověk je členem primárního společenství zvané rodina. Toto společenství samo o sobě však člověku nestačí a má potřebu dalšího kontaktu s okolním světem. Za kvalitu, četnost a intenzitu kontaktu s druhými lidmi může povaha každého člověka.

Všichni lidé chodí do práce. Práce je místem, kde se dají vydělat peníze, ale rovněž slouží i jako místo, kde člověk navazuje sociální vztahy. Charakter práce většinou určuje, zda člověk bude pracovat sám nebo skupinově. Pro některé lidi je naprosto nepřijatelné pracovat úplně osamoceně, bez možnosti si popovídat, rozebrat úkoly apod. Jiný člověk zase potřebuje úplné ticho a klid, aby se mohl soustředit a plně ponořit do práce.

⁶ Tureckiová, M., 2004

Autorka preferuje spíše týmovou práci, jelikož v týmu panuje lepší spolupráce a komunikace. Prostřednictvím týmu, ve kterém autorka pracuje, získala obětavé a hodné přátele.

2. SKUPINA A TÝM

Mnoho zaměstnavatelů tvrdí, že pracuje v týmech. Realita je ale bohužel jiná. Spousta podniků si myslí, že pracuje týmově, ale není tomu tak. V takovém prostředí se vyskytují lidé, kteří pracují v jedné společnosti, plní si své povinnosti, ale při své práci nekoordinují, nebo jen zcela minimálně.

Definice skupiny

„Psychologickou skupinu představuje určitý počet lidí, kteří 1. jsou ve vzájemné interakci, 2. jsou si sebe navzájem vědomi a 3. pokládají se za skupinu.“⁷

Typy skupin v organizacích

Formální skupiny

Tyto skupiny se vytvářejí za účelem splnění určitých cílů, úkolů, které se jasně týkají celkového poslání organizace. Existují formální skupiny dvojího druhu a to stálé a dočasné.

Stálé formální skupiny – jedná se o skupiny, které představují vrcholový řídicí štáb, pracovní skupiny v různých odděleních organizace, odborné skupiny zajišťující speciální služby chodu organizace, stálé výbory atd. Cílem k vytvoření této skupiny je provedení stanovené práce nebo úkolu. Ve chvíli, kdy je úkon proveden, tato skupina zaniká.⁸

Dočasné formální skupiny – její existence může být dlouhodobá, v očích organizace je však její trvání dočasné a členové této skupiny vědí, že jsou součástí skupiny, která může kdykoli zaniknout.

⁷ Schein, E. H., 1969 s. 94

⁸ tamtéž

Neformální skupiny

Vznikají všude tam, kde působí lidé. Člověk je přirozeně komunikativní, společenský tvor a je logické, že vyhledává příznivé vztahy i na pracovišti. Dá se tedy říci, že tendence k vytváření neformálních skupin může být zjištěna téměř vždy, jelikož to odpovídá lidské přirozenosti. Tyto tendence se rozvíjí při aktuálním vytváření skupin, které závisí na fyzickém rozmístění pracovníků, na povaze jejich práce, časovém rozvrhu apod. Neformální skupiny tedy vznikají jistou kombinací formálních faktorů a lidských potřeb.

Pokud chce organizace zamezit tvoření neformálních skupin, musí úkoly a práci rozvrhnout tak, aby zaměstnanci nepřicházeli do vzájemné interakce. Takový typ práce platí například u pásové výroby. Dalším způsobem k zamezení vzniku neformálních vztahů ve skupině je systematické obměňování vůdců a hlavních členů skupiny, aby se nevytvořila pevná pouta a vazby.⁹

V případě, že je organizace nakloněna neformálním vztahům ve skupině, hovoříme o tzv.:

Horizontální klice

Tento pojem označuje vedoucího, členy skupiny nebo pracovníky, kteří se sdružují a pracují přibližně ve stejné oblasti.

Vertikální klika

Jedná se o skupinu, která je složena z různých členů různé úrovně v rámci jednoho oddělení. Může se jednat o nadřízeného a podřízené, kteří vzájemně udržují dobré vztahy. Tento fakt může být způsoben tím, že se zmiňované osoby znají z dřívější doby. Takové skupiny mají mezi sebou vyvinutou komunikaci na velmi vysoké úrovni.

⁹ Schein, E. H., 1969

Smišená klika

Je skupina lidí s různým zařazením, z různých oddělení a místem. Taková spojení se vytvářejí zcela úmyslně za účelem například včasné pomoci, která se neopírá pouze o těžkopádnou formální komunikaci. K tvorbě těchto neformálních vztahů přispívá rovněž společné místo bydliště, stejný zájmový kroužek, který členové společně navštěvují apod. Tyto mimopracovní vztahy mohou být přeneseny i do organizace.

Funkce skupin

Formální funkce v organizaci

Formálními funkcemi se označují takové funkce, které jsou spjaty se základním posláním organizace. Jsou to práce, nebo úkoly, které má skupina vykonat. Jedná se o formální úkoly, které dostane skupina zadané, a tudíž za ně nese odpovědnost.¹⁰

Psychologické, personální funkce

Jde o funkce:

- „a) Možnost pro naplnění sdružovacích potřeb, tj. potřeby přátelství, podpory a lásky.*
- b) Příležitost k rozvinutí, zdůraznění a upevnění pocitu identity a udržování sebeúcty. Na základě členství ve skupině může člověk vyvinout a upevnit některé představy o sobě, může získat určitý status a tak zvýšit svůj pocit sebeúcty.*
- c) Možnost poznání a ověření skutečnosti. Na základě souladu mezi členy skupiny mohou se stát nejisté části společenského prostředí „skutečnými“ a stabilními. Každý si nejlépe ověří své dojmy, porovná-li je s ostatními.*
- d) Možnost větší bezpečnosti a pocitu moci proti společnému a silnému nepříteli nebo ohrožení. Spolčováním v odborech nebo úmluvou o snížení výkonu mohou skupiny vyvážit nadvládu vedení nad jednotlivci.*

¹⁰ Schein, E. H., 1969

e) *Příležitost k uskutečňování některých činností, které členové potřebují, jako je opatřování informací, výpomoci v nemoci nebo při vyčerpání, překonávání nudy a vzájemné povzbuzování nebo vtahování nových členů organizace do neformálních skupin apod.*¹¹

Přeměna skupiny v tým

Styl práce skupiny a týmu je odlišný. Tým je více spolupracující, má jasné vymezené role, propracovanější spolupráci. Ve skupině funguje každý jednotlivec spíše sám za sebe. Tým sdílí radosti i starosti společně. Dá se tedy říci, že tým je více zralý než skupina.

Obecné trendy přeměny:

*„Ohnisko zájmu. Na počátku bývá středem pozornosti věcný úkol a osoba manažera. Později se život skupiny točí spíše kolem vnitřních procesů, komunikace a pravidel života skupiny. Nakonec se pozornost týmu obrací k lidem a vztahům, a to v kombinaci s věcnými aspekty. V této fázi je ovšem nepředstavují jednotlivé úkoly, ale sdílené myšlenky, cíle a hodnoty.“*¹²

Styl řízení. Odpovídá stupni vyzrálosti pracovníků ve skupině. Na začátku převládá spíše direktivní styl řízení, později je nastoleno vedení, které se více otevírá lidem, pokud se takový systém prokáže jako vhodný, manažer může svým podřízeným věřit, styl řízení se zcela změní na liberální, spolupracující.

Komunikace. Úzce souvisí se stylem vedení. Zpočátku převládá monolog, později je komunikace obohacena o naslouchání jiným lidem a rozvine se ve skutečný dialog v pravém slova smyslu. Ve vyspělých organizacích funguje v rámci dialogu ještě jeden člověk, který má za úkol pomáhat lidem ke vzájemnému pochopení a porozumění druhé strany.

¹¹ Schein, E. H., 1969, s. 98

¹² Plamínek, J., 2002, s. 132

Rozhodování. Opět úzce souvisí se stylem řízení. V případě autoritativního řízení se změní na konzultativní, u konzultativního se změní v odůvodněných případech na participativní, pro synergetické řízení je typické delegativní rozhodování, to znamená, že v dané chvíli rozhoduje subjekt, který je vybrán týmem jako kompetentní. Může se jednat o celý tým, manažera, libovolného člena, nebo externího specialistu.

Převládající podněty. Zpočátku jsou ve firmě lidé, kteří mají individuální potřeby. Velmi rychlým prostředkem k vytvoření společného cíle je stimulace, která postupem času přenechává místo motivaci. V týmu se členové vzájemně motivují a podporují k dosahování společných cílů.¹³

„Typické vnitřní vztahy. V ideálním případě se vztahy ve skupině mění od pasivity (případně kombinované se soutěžením) přes soutěžení ke spolupráci.

Výkon. Popsaný výkon se může kdykoli zastavit nebo zkomplikovat, ale pokud probíhá, dochází k pozoruhodným změnám celkového výkonu skupiny. Zatímco v počátečním stádiu působí úsilí jednotlivců často i proti sobě, později se jejich úsilí skládá, protože jeho „vektory“ působí stejným směrem. V synergickém stádiu se individuální úsilí – obrazně řečeno – násobí, protože skupina využívá potenciálu, který v sobě skrývají rozdíly mezi jednotlivými lidmi.“¹⁴

Vznik týmu

Ke vzniku týmu významnou mírou přispívají vztahy mezi lidmi, kteří se ve skupině pohybují. Členové jednotlivých týmů mohou být vzájemně v konfliktu nebo se jejich společné úsilí může promítnout do nějaké formy spolupráce.

Spolupráce a tedy týmovost je věc, která se nedá vynutit nebo naučit v odborných kurzech. Jediným způsobem, jak týmovou spolupráci podpořit je vytvořit vhodné podmínky pro to, aby bylo pracovat týmově výhodné pro lidi.¹⁵

¹³ Plamínek, J., 2002

¹⁴ Plamínek, J., 2002, s. 132

¹⁵ Plamínek, J., 2002

„Při vzniku a vývoji spolupráce nás čekají dvě hlavní překážky, související se dvěma dominantními konflikty ve skupině. Potřebujeme se naučit zvládat napětí mezi potřebami jednotlivce a zájmem celku a vyrovnat se s rozdíly mezi jednotlivci. Velmi užitečným vedlejším produktem úspěšného zvládnutí těchto základních úkolů bývá zvláštní přeměna vztahů mezi lidmi uvnitř skupiny, která způsobuje, že specifické vlastnosti každého jednotlivce jsou plně využity teprve v kontextu specifických vlastností ostatních členů skupiny. Tím členové skupiny vstupují do určitého typu vzájemné závislosti, zvyšuje se efektivita skupiny, vzniká tým.“¹⁶

Vlastnosti týmu

Každý tým není efektivní. Tento fakt je podmíněn mnoha faktory, jako například špatné mezilidské vztahy, nedostatečná informovanost o vykonávaném úkolu, nesprávné vedení, nedostatečná motivace k vykonání úkolu apod. Mezi charakteristické znaky, které jsou společné pro úspěšné týmy, patří:

Sdílené cíle – stávají se tím pravým prvkem k nastartování spolupráce. Čím větší je shoda cílů, myšlenek a hodnot ve skupině, tím lépe. K tomu, aby lidé správně sdíleli ideje a myšlenky, je nutné rozvíjet komunikaci ve společnosti.

Kvalitní komunikace – v tomto případě je komunikace chápána jako prostředek, který slouží k co nejlepší interakci. Komunikace by měla být zejména rychlá a efektivní.

Sdílené cesty – stejně jako sdílené cíle je třeba sdílet i metody, práce, kterými lze cílů dosáhnout. Je třeba uznávat a respektovat u všech členů právo na vlastní názor a vlastní způsob sebevyjádření.

Rozdělení rolí – členové se v týmu postupně osmělují, zjišťují situaci a zaujímají určité týmové role.

¹⁶ Plamínek, J., 2002, s. 126

Kvalitní vztahy – velmi důležitým faktorem ve společenství lidí. Přirozené soupeření a boj o moc se mění ve vynaložené úsilí při společném dosahování cílů. Při tomto procesu se posiluje vzájemný respekt mezi členy týmu, který může přerůst i v přátelství, sdílené i mimo pracovní dobu.

Možnost rozvoje – kvalitní tým, je ten, který je dynamický. Dobrý tým umožňuje svým členům podílení se na společném úspěchu i chybách, tím se členové rozvíjejí a uzrávají.

17

„Slovo „tým“ navozuje představu skupiny účastníků štafetového závodu, členů fotbalového týmu běžajících po hřišti, hráčů kriketu střídajících se na pálce nebo rozmístěných po hrací ploše. Všechny tyto představy mají společnou myšlenku, že různí členové týmu mají různé role a všichni se podílejí na celkovém výsledku.“¹⁸

Ve sportu je součástí týmu brankář i útočník, ačkoli oba zastávají jinou činnost, jde jim o dosažení určitého cíle, tedy výhry. Při dosahování vítězství nestačí pouze fakt, že pracují na stejné věci, ale je třeba silné koordinace všech členů. Snahou organizací je právě vytváření pracovních týmů. O týmovou práci se začali zajímat výzkumy ve 30. letech 20. století. Tyto výzkumy vedl Elton Mayo spolu se svými kolegy a dospěli k závěru, že intenzita práce není zapříčiněná výhradně tím, jestli se zvýší osobní zisk jedince, nýbrž že intenzita lidské práce je ovlivněna sociálními faktory, jako je zájem managementu, určitá moc zaměstnanců rozhodovat o pracovních podmínkách apod. Bylo vyzkoumáno, že týmy, které spolu pracují dlouhodobě, mají tendence vytvářet určité normy. Je dobré, aby manažer bral při řízení skupiny na tyto normy ohled, v opačném případě může docházet k negativním reakcím na vedení.¹⁹

„Skupinové normy jsou nehmataelné a často je obtížné je vyjádřit slovy. To však neznamená, že neexistují. Lidé náležející ke skupinám se často snaží řídit se

¹⁷ tamtéž

¹⁸ Hayes, N., 2005, s. 39

¹⁹ Hayes, N. 2005

*skupinovými normami, protože pokud selžou, hrozí jim vyloučení ze skupiny nebo zesměšnění.*²⁰

Obě situace mohou působit na zaměstnance motivačně, jelikož nikdo nechce být zesměšněn nebo vyloučen z určitého celku. Můžeme tedy tyto nástroje skupinových norem označit za velmi efektivní v lidském pracovním soužití.

Je důležité, aby lidé ve skupině byly soudržní a vnímali své odlišení od druhých lidí. Ti, kteří mají dobré vnímání, a cítí se být členy určitého společenství, jen velmi neradi tuto skupinu opouští. Jsou rádi, že do takové skupiny vůbec patří a jsou celkově skupinou motivováni.

Členové týmu mají snahu dosahovat vysoké pracovní úrovně, méně v práci absentují a méně zaměstnání mění. Existují i skupiny, které spolu chodí na oběd, rozumí si ve volnočasových aktivitách apod., ale zaměření této skupiny se nemusí týkat firemních cílů. Je tedy nezbytné, aby byly cíle skupiny v souladu s cíli managementu. Každý člen týmu disponuje určitými dovednostmi, je tedy nezbytné, aby byl tým jako celek dobře řízen. Pokud tomu tak je, seskupení pracuje na velmi vysoké úrovni a celkové výsledky práce jsou efektivní.²¹

2.1. Uniforma

Jedním z nástrojů sjednocení lidí v týmu je firemní uniforma. Pro určité profese je jednotné oblečení zcela nezbytné, už jen z důvodu, aby zákazník rozeznal zaměstnance od ostatních lidí. Sjednocené oblečení by však nemělo být rozdělovačem řadových pracovníků od managementu. Rozličná uniforma by neměla být nástrojem rozdílnosti moci mezi vedením a ostatními zaměstnanci podniku. Někteří zaměstnanci vnímají stejné oblečení jako samozřejmost, která tvoří pomyslnou tečku k dokonalosti v týmu. Z negativního hlediska dochází k odlišnému chápání „my“ a „oni“, což může podle autorčina názoru přispívat k rozvratu ve skupině, případně k jejímu nevytvoření. Nošení uniformy může být ale pozitivně hodnoceno i z praktického hlediska, dále je to znakem toho, že firma má zájem o své zaměstnance a stará se o jejich image. Mělo by

²⁰ Hayes, N., 2005, s. 42

²¹ Hayes, N., 2005

se vždy dbát na to, aby zaměstnanci nosili uniformu rádi a nebrali dodržování tohoto pravidla jako nutné zlo.²²

2.2. Komunikace

Je asi nejdůležitějším předpokladem k výkonu jakékoli práce. Komunikace není jen prostředkem dorozumívání, ale je rovněž nástrojem pro tok informací. Lidé v týmu zastávají různé pozice, jsou na různých úrovních podniku. Pro všechny je zcela nezbytné být o věcech ve firmě informován. Dobrý manažer si tuto skutečnost uvědomuje a o důležitých věcech informuje řadové pracovníky i zaměstnance na vyšších postech. Informovaní pracovníci se cítí dobře, jelikož si připadají důležití pro zaměstnavatele, v případě nedostatků jsou lidé schopni řešit problémy efektivněji. Dokáží se hromadně radovat z úspěchů firmy a mají pocit větší sounáležitosti se skupinou ve smyslu, že někam patří. Ke zdokonalení komunikace v týmu je třeba vytvořit účinné komunikační kanály, které proudí od týmu směrem k ostatním pracovníkům ve firmě. Zcela nezbytná je i zpětná vazba od ostatních lidí, zda informaci správně porozuměli, aby zbytečně nevznikaly mylné domněnky, chyby nebo drby. Ty většinou pramení z toho, že druhý člověk si vyloží informaci po svém nebo ji pochopí jinak, případně nesprávně přetlumočí jinému člověku.²³

Proti těmto omylům by měla organizace vynaložit určité úsilí, aby byly komunikační šumy eliminovány na minimum. Úspěšný manažer by měl empaticky vnímat omyly svých podřízených a oddělovat, zda došlo ke komunikačnímu šumu u řadového dělníka nebo u vrcholového manažera. Dopady mohou být minimální nebo naopak obrovské. I když se to nezdá, některé chyby v komunikaci mohou přinést i pozitivní dopady. Mohou se vyskytnout i různé pohledy od ostatních lidí, profesní názory nebo nápady.²⁴

²² Hayes, N., 2005

²³ tamtéž

²⁴ Hayes, N., 2005

2.3. Role a dovednosti

Každý člen zastává v týmu určité role, role mohou být trvalé, tedy takové, které jsou pro člověka typické ve většině situací nebo se mohou role měnit v závislosti na tom, co skupina v daném okamžiku řeší. Dalo by se říci, že role představují pomyslné role herců v divadle. Výzkumy často zaměňovaly týmové role za osobnostní typy. „Na základě tohoto problému se výzkum skupin vydal dvěma směry. Jeden přístup se zaměřoval na průběh interpersonálních interakcí ve skupině: na styly intervencí a přístupy k sociální interakci. I když se některé z těchto přístupů očitly poněkud ve slepé uličce, ovlivnily výzkum organizace práce. Druhý přístup zkoumal skupinové role, ovšem spíše jako stálé rysy osobnosti jednotlivce než jako chování nebo divadelní roli, kterou by se jedinec rozhodl hrát, pokud by to situace vyžadovala.“²⁵

2.4. Týmové role

V současné době se výzkumy organizace práce přesouvají od pracovní skupiny k pracovnímu týmu, kdy pracovní skupinu tvoří lidé, kteří pracují na určitém úkolu a tým je společenství lidí, kteří mají specifický úkol, na kterém kooperují společně. Dříve u lidí zkoumaly skupinové role, které byly nahrazeny výzkumem týmových rolí, které blíže rozpracoval Belbin ve své typologii. Belbin učinil výzkum, kdy prováděl určitá stimulující cvičení, v nichž se vyjadřovali manažeři, jak se chovají jejich pracovníci v těchto situacích. Vyzkoumal, že je úspěšný tým by měl mít zastoupeny všechny role. Belbin nebyl proti názoru, že různí lidé mohou zastávat v rozmanitých situacích více rolí, kladl však důraz na to, aby v týmu byly obsaženy všechny role. Pokud nejsou všechny role zastoupeny, je dobré přijmout někoho, kdo zastává roli, která nám v týmu chybí. Zmíněná skutečnost potvrzuje, že tým se zaměřuje spíše na role trvalejšího charakteru, kterou si spojujeme s osobností člověka. Názvy týmových rolí se postupně formovaly. Belbin dal řešit problémovou situaci řadovým zaměstnancům, kteří se ukázali v řešení jako ředitelé, formovači, chrličů apod. Samozřejmě je třeba brát v potaz i osobnost člověka. Je asi logické, že člověk, který má odbornost v dané problematice se bude projevovat více a jeho názory a rady budou přínosné než ten, který je ve zmíněné

²⁵ Hayes, N., 2005, s. 54

oblasti naprostý laik. Smyslem týmu však není mít ve svém složení odborníky na veškerou problematiku, ale tým má ostatní motivovat, aktivovat, aby se zapojily, přicházeli s novými nápady a řešeními. Belbinova typologie obohatila psychologii o významné poznatky, při posuzování lidí je ale třeba vycházet z hlediska, že posuzujeme pouze typy pracovních aktivit, ne člověka jako komplexní celek. Rozhodně bychom neměli brát pracovníky jako určité nositele rolí, kteří budou plnit určitá naše očekávání.²⁶

2.5. Týmové dovednosti

Jiné teorie týmových rolí se zmiňují o rovnoměrném rozvržení dovedností mezi jednotlivými členy týmu. Jedná se o dovednosti technické či odborné, druhým typem je řešení problémů a rozhodování a posledním je interpersonální interakce ve skupině.

První skupinu musí tvořit odborníci ze všech oblastí, které se týkají vyřešení problému nebo splnění určitého projektu.

Ve druhé skupině je klíčové umět vybrat správné postupy a kroky pro řešení problémů. Většinou se tyto dovednosti u lidí plně rozvinou ve chvíli, kdy problém nastane, ale rovněž je dobré, pokud tito lidé disponují touto dovedností, i když problém žádný není.²⁷

Ve třetím případě je klíčová komunikace a interpersonální vztahy. V takové skupině je potřeba, aby byl případný konflikt včas rozpoznán a odvrácen. Tato teorie je v rozporu s Belbinovou, jelikož chápe člověka, jako lidskou bytost, která se neustále učí, přizpůsobuje a mění, kdežto Belbin vidí člověka jako součást nebo puzzle, která je buď vhodná a zapadá do celku, nebo se vymění a vytvoří se ten správný obraz.

Rozdílnost mezi skupinou a týmem je tedy hlavně v přístupu k práci a v chápání členů. V týmu se lidé podporují, více kooperují, nesnaží se nikomu kazit práci, berou úspěchy jednotlivců jako celku, jsou více spjatí a hrdí na to, že právě v tomto společenství pracují. Skupina je rovněž společenství, ale její členové jsou zaměnitelní a

²⁶ Hayes, N., 2005

²⁷ tamtéž

podle autorčina názoru o úspěch usiluje spíše každý sám za sebe. Zaměstnanec odvede svou práci a příliš se nezajímá, jak práci zvládají ostatní.²⁸

Úvaha autorky

Skupina a tým jsou dvě jednotky, které se od sebe významně liší. Společným jmenovatelem je to, že se jedná o nějaké seskupení lidí. Rozdíly autorka spatřuje především v samotném vnímání pracovníků a jejich vztahy. Tým pro autorku představuje maximální a do detailu promyšlenou spolupráci, při které každý člen ví, kde je jeho místo a jaké jsou jeho úkoly. Do týmů jsou často vybíráni lidé odlišné povahy, odlišných názorů, preferencí, aby se vytvořil tým co nejpestřejší.

Autorka se ztotožňuje s názorem, že každé seskupení lidí není týmem v pravém slova smyslu. Sama autorka měla možnost pracovat v několika „týmech“, které si na tým opravdu jen hrály. Vztahy v takových „týmech“ nejsou příliš uspokojivé, panuje zde vysoká míra soutěživosti, každý je odkázán sám na sebe, zaměstnanci v takových společenstvích neví, jak zorganizovat práci, jelikož nejsou schopni se domluvit. Každý dělá vše a nic.

Povaha týmu je skutečně velice rozdílná než povaha skupiny.

²⁸ Hayes, N., 2005

3. SKUPINOVÁ x TÝMOVÁ PRÁCE

Skupinová práce se liší od týmové práce přístupem zaměstnanců i manažera.

Pracovní skupina se může utvořit zcela náhodně a nezávisle na širším výběru a zkoumání jejich členů. Tento přístup předpokládá i styl práce týmu a pracovní skupiny. Zatímco skupina se zdá jako společenství, které je minimálně koordinované, tým působí jako pravý opak. V pracovním týmu „táhnou všichni za jeden provaz.“ V pracovní skupině vystupuje každý sám za sebe.

3.1. Týmová práce:

- 1) „Charakter práce: Víme co, nevíme jak. Nedostatek informací o způsobu řešení.
- 2) Charakter řízení: Společná odpovědnost všech za výsledek. Spíše neformální pravidla.
- 3) Klíčové předpoklady úspěchu: Porozumění cíli, víra ve výsledek, heterogennost týmu.
- 4) Řešení názorových konfliktů: Společná diskuse, nutnost nalezení společné řeči. V případě nesouhlasu jednoho člena nutnost přesvědčit ostatní nebo se podřídit.

3.2. Skupinová práce:

- 1) Charakter práce: Víme co, víme jak. Dostatek informací pro řešení.
- 2) Charakter řízení: Osobní odpovědnost vedoucího. Řád a pravidla. Formální postupy.
- 3) Klíčové předpoklady úspěchu: Kvalita vedoucího a lidí. Motivace členů.
- 4) Řešení názorových konfliktů: Konečné rozhodnutí je v rukou vedoucího. Když člen skupiny nesouhlasí, může nesouhlasit až do konce.“²⁹

²⁹ Kolajová, L., 2006,

Úvaha autorky

Stejně jako je rozdílný charakter týmu a skupiny, musí se zákonitě lišit i styl práce jednotlivých subjektů. Při týmové práci funguje tým jako celek, všichni jeho členové fungují jako jeden člověk. Tím, že jsou v týmu zastoupeny jednotlivé role, kterým lidé přirozeně tíhnou, rozložení práce se stává pro lidi jednodušší. Dobrý tým komunikuje na určité úrovni, ve které je schopen rozdělit úlohy a úkoly ke spokojenosti všech zúčastněných členů. Problém v týmu může nastat za předpokladu, že v něm působí více lidí, kteří zastávají dominantní pozici, pracují zde lidé, u nichž ve většině převládají stejné týmové role, některé role chybí a jiní jsou příliš pasivní nebo jim se jim chybějící role přičí, a proto ji nemohou zastat.

Ve skupině pracují lidé, kteří se soustředí především na své cíle a na sebe samé. Úspěchy firmy si přivlastňují, nedokáží nebo nejsou směřováni k tomu, aby se o radost a dobře vykonanou práci podělili společně.

Literatura uvádí, že pracovní skupina nebo organizace se může v pracovní tým změnit. Autorka si myslí, že pracovní skupina je v podstatě nevyvinutý tým. Společné rysy mají obě společenství, ale rozdílnost charakteru práce, komunikace, vztahů, kontaktů je v obou případech na zcela jiných úrovních.

4. LIDÉ V TÝMU

Členové jsou do týmů vybíráni na základě svých odborností. Je zcela nemožné, aby nějaká odbornost nebyla pokryta. Vždy se vychází z toho, že musí být pokryto co nejširší spektrum lidí, zastávajících různé role. V případě konfliktů ve společnosti se nejedná o nedostatek profesionality, ale o spory, které jsou zapříčiněné zejména osobností a povahou člověka.

Týmovými rolemi se zabýval Belbin, jak již je výše zmíněno. Určil devět týmových rolí, které se skládají z povahy člověka, projevu osobnosti, získaných zkušeností ale jsou také projevem na situaci, která právě nastala. Velmi silným faktorem jsou osobností dispozice, kdy člověk přirozeně inklinuje k rolím, které jsou pro něj přirozené. Role, která by byla v rozporu s naší povahou, člověk není schopen z dlouhodobého hlediska zastávat.³⁰

Dalo by se tedy říci, že týmové role jsou kombinací lidské osobnosti a reakcí na aktuální situaci. Úspěšný tým by měl mít všech devět typů. Samozřejmě není mnohdy možné, aby pracovalo ve firmách pouze devět lidí, Belbin považuje za optimální tři, čtyři až pět lidí za podmínek, že budou vykonávat různé role. Najít člověka, o kterém by se dalo říci, že je na 100% určitý vyhraněný typ, je velmi vzácné. Většina lidí k určité roli inklinuje a ještě má alespoň dvě role jako záložní. V případě, že některý typ v týmu chybí, měl by se najít někdo, kdo bude potřebnou roli zastávat. V případě, že nikoho takového nenajdeme, vzniká v týmu problém.³¹

4.1. Výběr členů týmu

Jak již bylo zmíněno, tým bude fungovat za předpokladu, že budou naplněny všechny jeho role. Skutečnou posilou týmu je však člověk, který disponuje schopnostmi, znalostmi, profesionalitou, jaká je na něj kladena při obsazování určitého pracovního místa. K tomu slouží personalista, aby byl vybrán člověk s těmi nejlepšími předpoklady. Získávání a výběr nových členů týmu jsou klíčovými činnostmi. Často

³⁰ Bělohávek, F., 2008

³¹ Bělohávek, F., 2008

však dochází k různým chybám, kdy přijímací pohovor vede nevyškolený vedoucí pracovník. Ten klade dotazy, které zajistí efektivitu pouze z jeho pohledu, avšak tento pohled nemusí být vždy úplně správný. Není například vhodné zkoušet lidi z vědomostí, které jsou součástí budoucí práce a které se zaměstnanec bude teprve učit. Proces výběru nového člena by měl projít několika fázemi:

1. „ Stanovení požadavků nového místa,
2. Vyhledávání uchazečů,
3. Zkoumání uchazečů,
4. Rozhodnutí o výběru.“³²

Vymezit správné požadavky je snad ještě důležitější než samotný výběr. Je nezbytné vymezit veškerá kritéria na počátku výběru. Naopak je naprosto nevhodné dodatečně vymýšlet důvody, proč uchazeče do týmu nechceme. Ušetříme tím čas nejen sobě, ale i potenciálnímu zaměstnanci. Je třeba se také sladit ve výběru s personalisty i s celkovým týmem. Vždy musí být předem stanoveny určité požadavky, tzv. kompetence:

„**Základní kompetence** jsou spojeny s hodnotami firmy nebo týmu a mají charakter postojů. Mezi často používané základní kompetence patří: orientace na výkon, komunikace, týmová práce, spolehlivost a systematičnost, flexibilita, zaměření na zákazníky.

Průřezové kompetence se obvykle týkají skoro všech lidí ve firmě, jde však o znalosti nebo dovednosti, nikoli o postoje. Takovou průřezovou kompetencí může být třeba ovládání počítače nebo znalost angličtiny jako úředního jazyka firmy.³³

Specifické kompetence jsou odborné znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávanou profesi nebo pro určitý útvar – marketing, prášková metalurgie nebo pracovní právo.“³⁴

³² Bělohávek, F., 2008, s. 83

³³ Bělohávek, 2008

³⁴ Bělohávek, 2008

Management podniku by si měl předem ujasnit, na jaké úrovni bude lidi přijímat, například v oblasti obchodu. Nižší úroveň si mohou dovolit výrobci, zásobovači, obchodníci, střední by měli mít mistři a nejvyšší konstruktéři, technologové. Všeobecně nižší úroveň předpokládáme u dělnických a výrobních pozic, střední u lidí, co přichází do kontaktu s jinými lidmi, mají větší odpovědnost a nejvyšší u vedoucích týmu, mají nejvyšší pravomoce a kontrolu nad podřízenými.³⁵

Je považován za základ úspěšného a fungujícího týmu. Na každého člena týmu se ale musíme podívat z několika pohledů:

Profesní zdatnost

Je nejlépe poznatelná a prokazatelná. V podstatě se jedná o dokončené vzdělání, praxi, reference z předchozích zaměstnání apod. Profesní zdatnost zjistíme, když zadáme zájemci případovou studii. O jakou profesi se bude jednat, vypovídá i cíl našeho úkolu

Osobní vlastnosti

Je velice složité složit tým z lidí, které vůbec neznáme. Samozřejmě je daleko lepší, když některého z členů týmu známe i mimo pracovní prostředí, třeba z neoficiálních setkání. Ale ani to nám nezaručí úspěšné vytvoření týmu. Je velice důležité, jak si členové vzájemně sednou a jaký vytvoří celek.³⁶

“Základními předpoklady jsou loajalita k firmě, vnitřní motivace k nadstandardním výkonům, identifikace s cílem, ambice, flexibilita, odolnost vůči stresu, charakter, v neposlední řadě i pracovní tempo, schopnost rozhodovat se, vymýšlet řešení, dále tvůrčí myšlení a ochota spolupracovat a komunikovat v týmu.”³⁷

Tyto vlastnosti se zjišťují hůře a mnohdy se projeví až ve chvíli, kdy určitá situace nastane, nebo když je člověk ve stresu. Dále se k odhalení charakterů lidí

³⁵ tamtéž

³⁶ Kolajová, L., 2006

³⁷ Kolajová, L., 2006, s. 30

používají různé psychologické metody, reference nebo právě modelové situace. Metody, které se ještě používají k výběru členů, jsou assessment centra nebo development centra. Tyto metody nám umožňují vidět člověka, jak plní zadané úkoly, chová se v určitých situacích a poskytuje celkový obraz reálného chování daného jedince v určitých situacích. Tyto metody jsou velmi oblíbené a používají se zejména při přijímání nových členů a při zjišťování rozvojových potřeb stávajících pracovníků.³⁸

Při výběru správného typu zaměstnanců je potřeba brát zřetel na to, že některé vlastnosti jsou nám dány a my je v průběhu života nemůžeme regulovat nebo s nimi jinak pracovat. Přesto mohou velmi silně zasáhnout do pracovního života. Jedná se například o temperament. Jako vedoucí budeme asi předpokládat, že flegmatik bude potřebovat pomalejší tempo, větší kontrolu a spousty informací k vykonání úkolu. Flegmatik nemá potřebu své myšlenky ventilovat navenek a nechává si je spíše ve svém nitru.

Cholerik si dost často vybíjí svůj vztek na okolí. Pozitivní stránky cholera jsou, že jsou pracovití, rychlí v rozhodování a myšlení, zvládají více věcí najednou.

39

Typičtí sangvinici jsou baviči, je s nimi zábava, legrace, jsou pozitivní a s přehledem zvládají řešit problémy. Příliš je však nebaví dotahovat věci do konce a slibují, co později nesplní.

Melancholici jsou pracovití, důslední, pečliví, ale díky své povaze potřebují od okolí větší citlivost. Jejich pesimismus a pochybování potřebují nezbytně rozbít pochvalami a uznáním. Odlišný temperament může být jedním z mnoha důvodů, proč spolu lidé nemusí vycházet. Obecně ale platí, že je obtížné mít v týmu lidi negativní, nepřátelské, málo pracovité, pomlouvačné. Čím více takovýchto lidí, tím větší zkáza pro tým. Je poměrně obtížné najít lidi, kteří by se v týmu shodli. Někteří si mohou být v určitých věcech podobní, někteří se zcela odlišují od druhých. Proto by měl existovat týmový duch, který by měl stát nad osobními problémy. Dalším nástrojem, jak překonat odlišnosti druhých je vzájemná tolerance a pochopení, vždyť i neznámý člověk nám toho může spoustu dát a hodně nás toho naučit.⁴⁰

³⁸ tamtéž

³⁹ Kolajová, L., 2006

⁴⁰ tamtéž

Týmové role

Pro správné fungování týmu je třeba obsadit co nejvíce rolí v týmu. Skvělé je mít v týmu jak odborníky, specialisty, tak také někoho, kdo by tým stmeloval, držel na uzdě emoce a staral se spíše o lidi.

V této souvislosti se hovoří o rolích úkolových, které zastávají např. koordinátor, zdrojař) a role udržující, např. humanizátor. Role úkolové se starají zejména o dodržování a sledování cílů, zatímco role udržující se starají o soudržnost mezi lidmi. Oby typy rolí mají v týmu zvláštní význam a zcela nenahraditelné místo. Je důležité zmínit, že oba typy rolí jsou na stejné úrovni a nelze jeden nadřadit druhému.

Jak již bylo řečeno, k úspěšnosti týmu je potřeba zahrnout co nejširší pole působnosti rolí. Rozdělení a podíl rolí závisí na cíli, kterého má podnik dosáhnout. Jedna osoba však málokdy zastává pouze jedinou roli. Z tohoto důvodu nemohou být malé týmy tak efektivní. Jeden člen tedy zastává několik rolí najednou. Člověk vykonává role podle vědomostí, množství informací, nálady a celkové dynamiky v týmu a samozřejmě dle jeho přirozené inklinaci k určité roli, případně rolím.⁴¹

„Každý dobře fungující tým je složen z povahově různých typů lidí.

Potřebujete

- *Sangviniky – dílčí neúspěch pro ně není konec světa a jsou schopni dál hýřit aktivitou*
- *Choleriky – pro jejich zapálení pro věc, zarputilost a rozhodnost*
- *Flegmatiky – pro jejich vyrovnanost, klid, umění „být nad věcí“ a opatrný přístup k novinkám*
- *Melancholiky – pro jejich váhavost, důkladnost, starostlivost a skepsi“⁴²*

Výběr lidí na základě temperamentu představuje jednu z možností náhledu na lidi a jejich výběr. Z projevu temperamentu se dají určit hlavní potřeby člověka, hnací síly ovlivňující jeho chování a hodnoty. Tím, že existují pouze čtyři typy

⁴¹ Kolajová, L., 2006

⁴² Halík, J., 2008, s. 69

temperamentů, není tak těžké ho u člověka určit prostřednictvím různého testování.⁴³

„Temperament Strážce – Lidé temperamentu Strážce se zaměřují na pravidla, procedury, logistiku (zavádění a udržování postupů), plánování a vyhodnocování akcí. Vše má u nich své místo, mají rádi předepsaný postup krok za krokem, snaží se druhým dávat podrobné návody, řídí svou činnost podle seznamů. Promýšlejí různé varianty, co se může stát, a snaží se být připraveni na všechny z nich.

Temperament Průzkumník – Vymyšlení taktik, zaměření na výkon, akci, mnoho nápadů, okamžité zaměření na cíl, dobrá práce pod tlakem.

Temperament Idealista – Diplomacie, rozvoj lidského potenciálu, empatie, podpora a pomoc druhým, inspiruje ostatní. Má o lidi kolem sebe opravdový zájem, bývá to empatický posluchač.

Temperament Racionalista – Vytváření strategií, návrhů, objevování nových přístupů nebo skrytých principů, schopnost vidět věci v souvislostech. Zaměřují se na strategie, koncepce, teorie, systémy a principy.“⁴⁴

Změny členů týmu

Pokud práce není odváděná v dostatečné kvalitě nebo rychlosti, nebo jsou v týmu nějaké rozpory, je třeba některé členy vyměnit. Stejně jako u sportovců si i my přejeme mít v týmu špičky v oboru. Nejprve je třeba tým důkladně poznat a poskytnout mu čas, aby se všichni členové sladili. Pokud se nedostaví změna ani po sehrání týmu, je třeba provést určitý zásah ve formě změny člena nebo členů týmu. Můžeme podniknout následující kroky:

- „ Znovu určit cíle a jasně je definovat. Klíčovými postavami jsou koordinátoři a usměrňovači.
- Pokud je příčinou neúspěchu neschopnost nalézt řešení, tedy oblast hledání nápadů, potřebujeme tým obohatit o inovátora.

⁴³ Crkalová, A., Riethof, N., 2007

⁴⁴ Crkalová, A., Riethof, N., 2007, s. 70

- Když se týmu nedaří jasně formulovat plány a jednotlivé kroky, může pomoci vyhodnocovač nebo některý ze specialistů podle typu řešené problematiky.⁴⁵
- Týmu chybí víra a optimismus v dobrý výsledek – atmosféru k lepšímu pak může výrazně posunout humanizátor nebo vyhledávač zdrojů, který umožní prezentaci i mimo vlastní tým v rámci celé organizace.
- V oblasti transformování pracovních postupů a metod vyniknou realizátoři, zapojení všech zajistí koordinátor.
- Důsledné dotažení celého projektu do konce závisí na dostatečném zájmu a pozornosti všech – to je však nereálné, a proto potřebujeme mít v týmu dotahovače, pomoci může také realizátor.⁴⁶

Úvaha autorky

V týmu se dá najít nepřeborné množství lidí. Každý jedinec přispívá do týmu celou svou osobností. Člověk je velice komplikovaná bytost, která oplývá schopnostmi, vlastnostmi, dovednostmi, ale rovněž náladami, které projektuje i do své práce. Jak již autorka zmiňuje, je žádoucí, aby byly v týmu zastoupeny všechny týmové role. Nadbytkem, nebo absencí některé z rolí, mohou týmu vzniknout značné problémy. Autorka si myslí, že výběr vhodného člena do týmu je pro budoucí existenci týmu rozhodující moment, proto také toto téma začlenila do diplomové práce. V tomto případě je klíčová osobnost vedoucího, aby poznal vyzrálou osobnost, u které dokáže odhadnout, zda bude pro tým skutečně přínosem či ne.

Kdyby se autorka měla vžít do pozice vedoucího pracovníka, rozhodně by zavedla test týmových rolí při každém nástupu na pracoviště. Je logické, že Belbinův test týmových rolí nedokáže přesně vykreslit povahu ani osobnost člověka, ale rozhodně o člověku prozradí informace, které se mohou stát vodítkem a rozhodujícím faktorem pro výběr a přijetí daného člověka do týmu.

⁴⁵ Kolajová, L., 2006

⁴⁶ Kolajová, L., 2006, s. 38

5. TÝMOVÉ ROLE PODLE BELBINA

Ke správné volbě pracovníků je třeba si uvědomit, že v rámci kolektivů a týmů vznikají určité role. K některým inklinujeme zcela přirozeně svou podstatou a jiné jsou nám naprosto cizí. K problematice týmových rolí existuje několik pohledů, jeden z nich je Belbinova typologie týmových rolí.

Definice role v týmu

„Je to takové chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.“⁴⁷

To, jakou roli člověk zastává, závisí na jeho hodnotách a postojích, ale i na momentální náladě, situaci a celkové skladbě týmu.

Rozdělení týmových rolí dle Belbina (1981):

Konceptor

tvorí pravidla a rámec práce. Pro ostatní stanovuje pravidla a vymezuje postupy. Má značné množství „nervózní“ energie. Jsou velice energičtí a rádi soutěží. Povahou to jsou extroverti. Když se vyskytnou překážky, rádi je překonávají a povzbuzují druhé k nějaké činnosti nebo akci. Jsou velice asertivní, tvrdohlaví, reagují silně emocionálně na neschopnost v jakékoli podobě. Existuje pro ně buď černá, nebo bílá, nic mezi pro ně neexistuje. Jsou dosti hádaví, nejsou moc tolerantní k druhým. V týmu patří bezesporu k těm nejsoutěživějším. Mohou se z nich stát velmi dobří manažeři, jelikož dokáží vyvolat akci tam, kde se nic neděje. Bez větších obtíží vyvíjejí i tlak na ostatní. Do týmu přinášejí novou energii a uplatní se všude tam, kde různé překážky a komplikace zpomalují celkový chod firmy. Nebojí se použít i obávaná nebo nepopulární opatření. Jsou nejakceschopnějšími členy týmu.⁴⁸

⁴⁷ Kolajová, L., 2006, s. 33

⁴⁸ Kolajová, L., 2006

Koordinátor

dokáží ostatní členy zaktivovat k nasměrování ke společnému cíli. Jsou to osobnosti nesmírně vyzrálé, sebejisté. V druhých dokáží rozpoznat talent a co nejlépe ho využít ve prospěch celého týmu. Koordinátoři mají velmi široký rozhled a od ostatních se těší respektu a uznání. Hravě si poradí v týmu s rozdílnými znalostmi. Konflikty řeší spíše klidnou cestou, bez většího rozruchu. Raději pracují s lidmi ve stejném věku a se stejnými znalostmi než mladšími. Nemusí vždy vycházet s „formovači“.⁴⁹

Inovátor

velice kreativní, tvořivý jedinec. Mají originální myšlení a z jejich hlav vychází neotřelé nápady a hlavní vynálezy. Uchovávají si určitý odstup od ostatních. Záležitosti řeší po svém, mnohdy zvláštními, ale osvědčenými způsoby. Jejich myšlenky jsou skutečně výtečné, akorát mohou být občas neuskutečnitelné nebo nereálné. Duší jsou to introverti, velmi citliví, reagují na kritiku i chválu. Jejich přínos pro tým je vymýšlení nových nápadů, řešení, podílejí se na základní fázi projektu. Často zakládají nové společnosti a jsou u zrodu převratných myšlenek. Více inovátorů představuje pro tým hrozbu, jelikož každý má tendenci vnucovat ostatním své názory. Tímto chováním se mohou dostat do rozporu s ostatními.⁵⁰

Zdrojař

jsou to většinou extroverti, jsou nadšení, dynamičtí. Nedělá jim potíže navazovat nové kontakty, mají vyvinuté komunikační dovednosti. Dokáží najít a udržovat ty správné kontakty, zdroje a příležitosti. Nepatří mezi nejoriginálnější členy týmu, ale dobré myšlenky dokáží ocenit, využít a rozvíjet. Jsou schopni říci, co je reálné a co ne. Jejich povaha je otevřená a oblíbená. Zajímají je ostatní, mají rádi komunikaci. Od ostatních potřebují stále nové podněty, jinak jejich pracovní nadšení klesá. Pro tým je

⁴⁹ tamtéž

⁵⁰ tamtéž

největším přínosem právě navazováním kontaktů s okolím, v jednání s neznámými lidmi. Jsou vždy ve střehu a rozšiřují informace všem členům týmu.⁵¹

Hodnotitel

ve své podstatě to jsou opatrné osobnosti, které jsou velmi seriózní. Ke svému rozhodnutí dospívají postupně. Vše předem rozmýšlejí a uvažují z několika stran. Jsou kritičtí, rozhodují se tak, aby svým názorem způsobili co nejméně škod. Málokdy se v rozhodování mýlí. Týmu přispívají svým hodnocením a výběrem myšlenek a nápadů, analyzují problémy. Dokážou vyjmenovat klady a zápory různých nápadů. Na ostatní nepůsobí vždy přívětivým dojmem. Považují je za suchary, nebo minimálně příliš kritické.⁵²

Pracant

jsou praktičtí, ctí disciplínu. Pracují nesmírně tvrdě a problémy řeší systematicky. Nejsou příliš spontánní, na ostatní mohou působit přísným dojmem. Jsou to však osobnosti spolehlivé, loajální k firmě. Udělají to, co se po nich žádá, proto jsou tak vyhledávaní. Velmi často se z nich stávají manažeři díky jejich organizačním schopnostem.⁵³

Humanizátor

zaměřují se na lidi a udržování dobrých mezilidských vztahů. Jsou mírní, družní, otevření a zajímají se o city ostatních. Pro svou povahu v týmu jsou oblíbení, dokáží naslouchat, jsou přizpůsobiví, diplomatičtí. Jednají s ostatními s nesmírnou empatií, ale mohou být někdy nerozhodní. Konfliktům se snaží předcházet všemi možnými způsoby.

⁵¹ Kolajová, L., 2006

⁵² tamtéž

⁵³ tamtéž

Jsou oblíbení i jako manažeři nebo nadřízení. Lidé je mají rádi, protože nikoho neohrožují, navíc stmelují tým. Lidé jsou pod jejich vedením spokojeni.⁵⁴

Dotahovač

mají smysl pro detail, projevují se silně při dokončování určitého projektu. Nepouští se do ničeho, co nejsou schopni v náležitě kvalitě vykonat. Vnitřně jsou velmi nadšení, i když to tak nemusí vypadat. Jsou to introverti, ke svému životu potřebují velmi málo podnětů. Neradi delegují úkoly, jsou zvyklí odvést práci v odpovídající kvalitě. Proto radši vykonávají práci samy. V týmu jsou nepostradatelní při projektech, kde se vyžaduje soustředění a vysoký stupeň pozornosti. Snadno dodržují harmonogramy. Kladou důraz na preciznost, detail, ale především na pečlivé dokončení úkolu.⁵⁵

Specialista

jsou to lidé, oplývající energií, disponují značnou zásobou dovedností a znalostí. Při práci se soustředí na prosazování svých zájmů, hájí oblast, ve které působí. Chtějí dosáhnout profesionální úrovně na vysoké pozici. Jsou v týmu ceněni, pro své schopnosti, ale ne příliš oblíbeni díky nesrozumitelnému jazyku. Jsou to specialisté s neuvěřitelnými vědomostmi, ale v úzkém rozsahu. S ostatními lidmi moc nekomunikují. Jsou zváni k situacím, které vyžadují odborné znalosti a profesionální pohled.⁵⁶

Oponent

jejich přirozeností je zaujímat vždy opačný postoj. Jsou to velcí kritici a prostřednictvím poukazování na chyby poskytují okolí zpětnou vazbu. Poukazují na existující rizika určitých řešení. Jeho kritika by měla být konstruktivní, aby byla pro tým

⁵⁴ Kolajová, L., 2006

⁵⁵ tamtéž

⁵⁶ tamtéž

přínosem. Každý člen by se měl předem připravit na jednání s oponentem a vymyslet pádné argumenty.

Belbin říká, že člověk v týmu zastává jednu dominantní roli. V případě potřeby však lidé dovedou hrát alternativní role, které v týmu chybí.⁵⁷

Další pohled na týmové role:

- „Zpravodaj – poradce: Shromažďuje informace a výstižně je formuluje.
- Tvůrce – inovátor: Vymýšlí nové nápady a způsoby, jak pracovat.
- Průzkumník – překladatel: Přebírá nápady a předkládá je jiným.
- Hodnotitel – rozvíječ: Rovněž přebírá nápady, ale upravuje je tak, aby fungovaly v praxi.
- Iniciátor – organizátor: Stará se o splnění úkolů, klade důraz na cíle, termíny a rozpočty.
- Producent: Sestavuje plány a systémy norem tak, aby se zabezpečilo splnění úkolu.
- Kontrolor – inspektor: Soustředí se na detaily a na dodržování pravidel a směrnic.
- Podporovatel – udržovatel: Vede a pomáhá při plnění norem.“⁵⁸

Kolajová tvrdí, že schopný tým má zahrnovat všechny tyto role a každý člen skupiny musí každou roli umět zastat. Sestavit takový tým bude velice náročné a ještě větší náročnost bude spočívat v provázanosti příspěvku jednotlivých členů a splnění cílů.

Další rozdělení je:

„Role Alfa: Neformální vůdce týmu, nejaktivnější člen, který imponuje ostatním, je respektován většinou členů týmu a obvykle má určitě charisma.

⁵⁷ Kolajová, L., 2006

⁵⁸ Kolajová, L., 2006, s. 36

Role Beta: Tzv. expert, který má jisté specifické předpoklady pro konkrétní typ činností, například kreativitu, schopnost prezentovat výsledky práce nebo mimořádnou znalost specifického oboru.

Role Gama: V této roli se obvykle nachází většina členů týmu: jsou přizpůsobiví, nechají se vést a snadno se ztotožňují s vůdcem, tedy zastáncem role Alfa.

Role Omega: Jedná se o roli jakéhosi outsidera, okrajovou pozici, tento jedinec nebývá příliš oblíben ostatními členy týmu.

Role obětího beránka: Není vhodné, aby byla tato role v týmu obsazena, avšak ve formálních organizačních skupinách tomu tak může být.⁵⁹

V týmu se mohou vyskytovat i tzv. dysfunkční role. Přítomnost členů dysfunkčních rolí tým velice zatěžují a zpomalují. Ostatní členy odvádějí od plnění úkolů, strhávají na sebe pozornost. Jedná se například o tyto role:

„dominující, vyhýbající se, vztekloun, dezertér, plejboj, autoritář, upoutávající pozornost, závislý člen neboli přizvukovač, blokující, útočník neboli agresor, klaun neboli šašek, snižující nároky, přeskakující z tématu na téma, jediný, kdo má pravdu.“⁶⁰

To, jak se bude tým rozvíjet, můžeme ovlivňovat, urychlovat, dále rozvíjet. Používáme k tomu systematické budování.

Před samotným sestavením týmu je vhodné budoucím členům zadat test týmových rolí, z něho se ledacos dovíme. Zjistíme, k jakým rolím členové inklinují, kolik lidí má stejné ambice, zda jich není příliš mnoho nebo kolik rolí nám naopak v týmu chybí. Tak se dá předejít sestavení neefektivního týmu. Celkový dojem týmu však závisí na míře emočních vztahů mezi jednotlivými členy. Lidé jsou schopni zaujmout v rámci soudržného týmu i rozličnou roli. Dobrý tým odvádí dobrou kvalitní práci a jsou společně soudržní a mají pevné vztahy.⁶¹

⁵⁹ Kolajová, L., 2006, s. 36

⁶⁰ Kolajová, L., 2006, s. 37

⁶¹ tamtéž

Belbinovo týmové role významně přispěly k lepšímu porozumění týmové práce. Znalost a rozdělení rolí zapříčinily cílená očekávání chování jednotlivých členů a jejich přiřazení k úkolům.

Jako každý model, má i tento své nevýhody. Existuje velmi vysoká nepravděpodobnost, že se vytvoří tým, který zahrnuje všechny role. Toto nebezpečí samozřejmě hrozí tam, kde je počet zaměstnanců menší než osm. Ideální tým podle Belbina disponuje pouze osmi členy, což není u velkých podniků dost dobře možné. Velikost a složení týmu ovlivňují dostupné zdroje, složitost úkolu, odborné znalosti a celá řada potenciálních zájemců. Belbinův model poskytuje málo informací o zvýšení účinnosti týmu, ve kterém působí méně nebo více než osm členů. Znalost rolí u svých členů umožňuje lepší výběr lidí pro stanovený úkol.

Je třeba, aby v silných týmech došlo k překonání vzájemného poznání všech členů. K tomuto kroku napomáhá existence důvěry a chuť všech členů analyzovat složení týmu.⁶²

Úvaha autorky

Je známo, že čím větší tým, tím větší šance, že v něm pracují lidé, kteří zastávají různé role. Je nesmírně důležité, aby měl tým osobu, která zastává roli koordinátora, jelikož právě tato osoba je schopna vést a směřovat tým určitou cestou k dosažení cíle. Všechny role v týmu jsou důležité. Týmové role se odvíjejí od osobnosti člověka. Často se může stát, že tým je tak malý, že není v lidských silách pokrýt ho všemi typy rolí. Toto se stává zejména v malých podnicích nebo rodinných firmách, kde panuje přátelská atmosféra a tak není třeba testovat týmové role. V případech skupin s malým počtem členů je nezbytné, aby stávající pracovníci dokázali zaujmout role, které v týmu chybí.

Někteří členové se starají o dobré sociální vztahy, tyto lidé se nazývají týmoví hráči, starají se o hlavně o udržení klidu a harmonie na pracovním místě. Tato role je pro autorku v týmu zvláště důležitá, jelikož roli týmového hráče sama zastává a může konstatovat, že by rozhodně nepracovala v zaměstnání, kde by vládly hádky, rivalita a špatné zacházení.

⁶² Belbin Team Roles

Týmové role jsou zcela přirozené a nelze je u člověka nějak předělat nebo nastavit.

Každý člen v týmu má své místo a svým pracovním postupem a stylem práce přispívá do celku.

6. VEDOUCÍ V TÝMU

Osobnost manažera

Manažer je srdcem každého podniku. Výkon jeho funkce je spjat velmi úzce s chodem podniku. Dobrý manažer se stará o kvalitní mezilidské vztahy, úspěchy firmy a o odvedení vlastní práce v příslušné kvalitě. V dřívějších dobách byli manažeři zejména ekonomové, technici. I v současnosti se lze setkat s manažerem, který je orientován spíše na ekonomiku, který se příliš nezabývá lidskými vztahy.⁶³

„Manažer by měl lidem rozumět, diferencovaně je vnímat a takto s nimi i jednat, působit motivačně, příkladem, silou neformální autority. Manažer přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí, a to ve smyslu zvyšování výkonu, kvality práce, vytváří atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce a podporuje neustálý rozvoj pracovníků.“⁶⁴

Jednou z rolí, kterou manažer vykonává, je funkce řídicí. Tato role vyžaduje, aby člověk oplýval určitou mírou charismatem. Manažer se stará o všechny členy svého týmu, vede pracovníky k vykonání co nejlepší práce, případně jim dává doporučení, jak pracovat efektivněji. Toto postavení vyžaduje objektivitu a nestrannost.

Každý člověk nemá předpoklady vykonávat funkci manažera. Manažer má odpovědnost za chod celého oddělení, případně podniku, obchodu apod. Mnoho lidí se domnívá, že manažer má příliš velikou odpovědnost a jsou příliš zatíženi svou funkcí. Někteří manažeři si myslí, že jedině oni sami jsou schopni stanovenou práci vykonat nejlépe. Správný manažer musí umět jasně definovat úkoly, příkazy, delegovat pokyny mezi podřízené. K jeho povinnostem patří i řešení složitých problémů, které se vyskytují při jeho práci.⁶⁵

⁶³ Mikuláščík, M., 2007

⁶⁴ Mikuláščík, M., 2007, s. 123

⁶⁵ tamtéž

Manažer by měl být vždy otevřený k podřízeným, respektovat jejich názory, vyslechnout jejich nápady, návrhy na zlepšení apod.

Osobnost manažera musí být pružná, flexibilní, dobře se vypořádávat se změnami v organizaci. Manažer musí disponovat určitými vlastnostmi i po lidské stránce, musí být motivující, silná osobnost, mít respekt, umět motivovat, získávat si přirozenou autoritu, tolerantní, spravedlivý, adresný, upevňovat vztahy s bezproblémovými pracovníky.

Zaměstnancům, kteří mají kázeňské problémy, nebo z nějakých důvodů odmítají pracovat, se musí manažer věnovat více. Manažer musí na lidi působit především svou osobností, sloužit jim jako vzor, rozhodně by neměl používat nátlak, násilí, vyvyšování, ponižování ani jiné techniky, které by ohrozily člověka na jeho důstojnosti.

Manažer musí vždy brát v úvahu zájmy podniku a být ochoten stále na sobě pracovat a ve své činnosti se zdokonalovat.⁶⁶

„Nezbytné vlastnosti manažera:

- *Umět rozhodovat*
- *Umět řídit*
- *Mít radost z manažerské práce, z práce s lidmi, být motivován, mít o práci zájem, být nadšen pro věc*
- *Umět komunikovat, umět naslouchat, být spíše extravertovaný*
- *Být vitální*
- *Být odolný vůči stresu*
- *Morální odpovědnost*
- *Být ochoten usilovně pracovat*
- *Mít analytické schopnosti*
- *Být podnikavý“⁶⁷*

a jiné.

⁶⁶ Mikuláščík, M., 2007

⁶⁷ Mikuláščík, M., 2007, s. 124

6.1. Vůdce

Je nesmírně důležitým členem. Velmi záleží jakou má tato osoba povahu a přístup k práci. Je obecně známo, že skutečně dobrý vůdce je ten, který má pozitivní přístup k práci a zaměstnance nemusí nutit ani vůči nim používat donucovací prostředky. V současné době je kladen velký důraz na týmy. Neexistuje člověk, který by byl odborníkem ve všech oblastech, výhodou týmu je, že jsou si jeho členové téměř ve všem rovni.⁶⁸

„Na základě pozorování a výzkumů byly identifikovány dva typy vůdců: vůdce týmový a vůdce sólový. Pro vedení týmu je podstatné, že týmový vůdce záměrně a vědomě omezuje svou roli a odmítá možnost absolutní vlády – na rozdíl od vůdce sólového. Přesto je více rozšířen právě druhý typ.“⁶⁹

6.1.1 Týmový vůdce

- Do svého týmu vybírá lidi, o nichž je přesvědčen, že jsou talentovaní, budou se doplňovat a odstraňovat nedostatky. Před ostatními si nepřijde moudřejší, schopnější, členy týmu bere v podstatě za sobě rovné.
- Bere a chápe tým jako celek. Nepřiznává si zásluhy, je velice skromný. Své úspěchy považuje za úspěch celého týmu.
- K ostatním členům týmu cítí naprostou důvěru a úctu, proto pro něj není těžké delegovat úkoly na podřízené.
- Klade důraz na správný výběr členů týmu a spoléhá na dobrovolné vykonávání práce od zaměstnanců.
- Má vizi, na které se podílejí všichni členové týmu podle svých možností a schopností.
- Je to člověk se zdravým sebevědomím, vyhledává potenciály a talenty, neobává se konkurence.
- Je rád, když pomáhá rozvíjet dovednosti ostatních.⁷⁰

⁶⁸ Kolajová, L., 2006

⁶⁹ Kolajová L., 2006, s. 28

⁷⁰ tamtéž

6.1.2 Sóllový vůdce

- Má o sobě vysoké mínění ve smyslu, že všechno zná, ví a umí lépe než ostatní.
- Je nad míru spokojen, když je středem pozornosti a snaží se nad ostatními vyniknout.
- Neuznává delegování, jelikož je přesvědčen o tom, že práci a úkoly zvládne nejlíp on sám.
- Pokud úkoly rozděljuje, dělá to velmi direktivním způsobem, očekává, že veškeré úkoly budou splněny podle jeho představ. Chce být pro ostatní ideálem.
- Jasným způsobem určuje, kdo a co má dělat.
- Obklopuje se skupinou oblíbenců, často jeho okolí tvoří intrikáni, lháři, pochlebovači.
- V roli vůdce se cítí na výši, vede své podřízené pevnou rukou. Má pro každého přesný postup, jak pracovat.⁷¹
-

Teorie X a Y

Teorie X

Jde o takového manažera, který se soustředí spíše na úkoly a úspěch podniku, než na lidi samotné. Vyznačuje se jako „tvrdý chlapík“, který jde spíše proti lidem. Tento styl řízení předpokládá, že lidé jsou od přírody líní, nechce se jim pracovat a k tomu, aby práci odvedli v příslušné kvalitě, musí být nuceni. Rozeznat takového manažera je poměrně snadné. V podstatě ho nezajímá nic, než včasné splnění úkolu nebo termínu a nestará se o důvody, kvůli kterým zaměstnanci nemůžou stanovené pokyny provést. Když hovoří se zaměstnanci, může použít výhrůžku, že pokud nebude úkol odveden včas, zaměstnance z práce vyhodí.

Teorie X je zárukou dosažení úspěchu, otázkou je, zda je tento styl skutečně vhodný zavádět do podniku. Lidé se cítí ohrožení, pod nátlakem a nejsou schopni v takovém prostředí dosahovat trvale vysokých výkonů. Firma se může někdy ocitnout

⁷¹ Kolajová, L., 2006

v situaci, která si žádá direktivní způsob řízení, ale pokud je tento způsob vedení dlouhodobý, stává se pracoviště do zaměstnance velice nepříjemným místem.⁷²

Teorie Y

Manažer zastává roli „milého člověka“. Teorie Y vychází z naprosto opačného přístupu teorie X, kdy manažer co nejvíce uplatňuje milé a příjemné chování. Tato teorie vychází z předpokladu, že lidé chtějí pracovat. Manažer by se proto měl chovat tak, aby podřízené motivoval, zajímal se o jejich potřeby a snažil se na ně celkově pozitivně působit. Manažer při komunikaci se zaměstnanci používá laskavý tón, neuráží, neponižuje. Pokud zaměstnanec udělá chybu, vytkne mu ji, ale nepoužívá agrese v komunikaci. Hrozbou pro tohoto manažera se může stát případné zneužívání ze strany podřízených, jelikož hřeší na manažerovu dobrotu a vstřícné chování.⁷³

6.2. Základní styly rozhodování a vedení

Autokratické (autoritativní, individuální vedení)

Řízení jednou osobou, která je velice dominantní. Nezaobírá se názory druhých a řídí zcela dominantně celou skupinu.

„Plně autokratický styl autokratického rozhodování

*Šéf se rozhodne, že úkol je plně v jeho kompetenci a že má dostatek sil i prostředků sám jej splnit. Sám si obstará potřebné relevantní informace a podklady, sám je zpracuje a vyhodnotí. Nekonzultuje své rozhodnutí. Zpracuje několik alternativ a rozhodne se, zda předloží v návrhu všechny nebo jen některé, případně pouze jediné řešení. Systém je založen na zásadě „a já sám, vždycky sám“.*⁷⁴

⁷² Urban, J., 2003

⁷³ Urban, J., 2003

⁷⁴ Halík, J., 2008 s. 64

Částečně autokratický styl autokratického rozhodování

Podřízení pro svého vedoucího shromažďují informace. Vedoucí je pak ze své nadřízené pozice vyhodnotí a sám vybere řešení, které považuje za nejlepší. Opět vypracovává několik alternativ, případně řešení, u kterých se rozhoduje, zda je bude prezentovat všechny nebo jedno.⁷⁵

Konzultační vedení

Je jistá forma poradenství. Do této pozice vybere vedoucí zaměstnance, kteří jsou ochotni vzít na sebe riziko, spojené s konzultační činností.

První alternativa konzultačního vedení

Nadřízený pracovník vybere své podřízené dle profesí a umístí je na příslušné pracoviště. Každý pracovník je odpovědný za svou práci, za kterou odpovídá a ručí. Vedoucí požaduje od každého zaměstnance alespoň jeden návrh k řešení situace. Posléze vybere řešení, které vyhodnotí jako nejlepší.

Druhá alternativa konzultačního vedení

Principem tohoto vedení jsou společná skupinová setkání, kde pracovníci diskutují a předkládají řešení jako celek (skupina). Konečné řešení vybírá vedoucí. Vedoucí může pracovat na řešení s ostatními členy a vybráno může být řešení kohokoli, kdo se na vyjasnění problému podílel.⁷⁶

Týmové vedení

Skupina odborníků dokáže vyřešit i ty nejsložitější úkoly. Lidé, kteří jsou na správném místě, ve správný čas a pod správným vedením bývají úspěšní. V čele takového týmu se nachází koordinátor, který je respektovaný a uznávaný celým týmem. Koordinátor nezasahuje do rozhodnutí skupiny, její členy koordinuje, usměrňuje,

⁷⁵ tamtéž

⁷⁶ tamtéž

sestavuje tým, doplňuje, vytváří skupině příznivé podmínky a funguje jako pojítka mezi vedením společnosti a pracovníky. Tento šéf dochází na porady s vedením, kde tlumočí týmové názory a požadavky. Vybírá řešení, která nemusí být jeho, ale mají skupinovou podporu.

Tým se rozhoduje jako jeden člověk, prezentovaný názor by měli zastávat všichni. Koordinátor často očekává kolektivní odměnu nebo trest, skutečnost je však taková, že odpovědnost za tým má pouze on, případné tresty tedy padají především na jeho hlavu.⁷⁷

Rozhodování na miskách vah

Při řešení úkolu se dává na pomyslnou misku vah „pro“ a „proti“. Nerozhoduje se podle počtu „pro“ a „proti“, ale na základě vážnosti jednotlivých výhod a nevýhod. Všechna rozhodnutí v podniku jsou významná a přinášejí sebou značné riziko. Člověk, který nechce toto riziko nést, by neměl být manažerem. Manažer musí být především rozhodný, v opačném případě, když je váhavý, mohou tuto váhavost odrážet i podřízení.⁷⁸

Úvaha autorky

Vedoucí týmu nebo manažer musí být vždy bezpodmínečně vyzrálá osobnost. Na osobě manažera závisí, jak tým vypadá, jací lidé se v něm vyskytují a působí, jaké jsou celkové výsledky firmy, zda jsou včas plněny termíny, budgety apod.

Manažer je velmi důležitým prvkem týmové dynamiky. Musí se jednat o osobnost vyrovnanou, zásadovou, stálou, stabilní a hlavně objektivní. Každý manažer do firmy i práce vdechuje svůj specifický obtisk. V týmu má tato osoba hlavní odpovědnost a to nejen za odvedenou práci a produktivitu firmy, ale rovněž za lidi.

Některý manažer se orientuje pouze a bezvýhradně na splnění úkolu ve včasném termínu a zcela přehlíží osobnosti svých podřízených a jejich potřeby. Jiný manažer zase preferuje především pozitivní vztahy na pracovišti, co největší měrou přispívá

⁷⁷ Halík, J., 2008

⁷⁸ tamtéž

k vytvoření pokojné někdy až rodinné atmosféry a splněný budget vnímá jako výsledek toho, že se lidé cítí dobře a díky tomu i rádi pracují.

V týmu, ve kterém autorka pracuje, je zaměstnaná manažerka, která se zajímá zhruba na 70% o výsledky a na 30% o lidi. Tento nepoměr je u ní patrný zvláště při komunikaci s podřízenými. Manažerka autorčina týmu jedná občas povýšeně až arogantně, na druhé straně je vedena jejími nadřízenými, aby udržovala od zaměstnanců odstup. Jako zvláštní jev připadá autorce fakt, že většina zástupkyň, které vedoucí v průběhu své kariéry kdy měla, tíhla spíše k lidem, nebo poměr práce vůči lidem byl 50:50. Otázkou je, zda to byla jen náhoda či zda má člověk přirozeně tendenci zaujímat v podniku doplňující stanovisko, postoj nebo roli.

7. TEORIE ŘÍZENÍ TÝMU

Velmi často si klademe otázku, jaký by vlastně vedoucí týmu měl být. Je lepší mít na této pozici člověka, který je tvrdý, vyvíjí tlak na podřízené, provádí jim důslednou kontrolu a ostře je sleduje na každém kroku, nebo člověk, zaměřený více na lidi než na výsledek. Touto otázkou se zabývají výzkumy již zhruba od 20. století. V současné době jsme schopni díky pozorování stanovit jisté zásady, týkající se tohoto problému.⁷⁹

Názory, které se vytvořily, postupně v průběhu minulého století se dají shrnout do následujících etap:

Teorie rysů

Zhruba do 40. let 20. století se předpokládalo, že k tomu, aby byl člověk dobrým vedoucím, musí disponovat určitými vlastnostmi, jako například vytrvalost, svědomitost, odpovědnost, inteligence apod. Byl uznáván názor, že člověk se vedoucím rodí a nelze tyto dovednosti rozvinout nebo naučit tréninkem. K odhalení „skutečného vůdce“ měl sloužit přijímací pohovor a s ním spojená analýza uchazeče o místo. Tyto myšlenky nebo názory se ukázaly jako málo efektivní, nepravdivé nebo neúplné, proto se od nich odstoupilo.⁸⁰

Teorie stylu řízení

V 50. letech se ustoupilo od myšlenky, že vedoucí je někdo, kdo disponuje určitými vlastnostmi, které mu umožňují řídit tým. K zajištění schopného vedení je třeba určitého chování, které se nazývá styl řízení. Tyto styly se dále dělí, v základním pojetí je to styl autoritativní, kdy jsou zaměstnanci posuzováni pouze podle splnění práce nebo úkolu. Je na ně vyvíjen určitý tlak a jsou podrobováni kontrole a styl sociální, kdy je vedoucí zaměřen spíše na své podřízené, jejich potřeby a mezilidské vazby. Jako nejvíce efektivní se v praxi prokázal styl demokratický nebo týmový, který v sobě zahrnuje jak autoritativní, tak demokratický styl. Výběr vedoucího pracovníka

⁷⁹ Bělohávek, F., 2008

⁸⁰ tamtéž

nebyl tedy prvotně zaměřen na výběr manažera, ale na výcvik osoby pro demokratický styl řízení. Efekt se vždy nenaplnil, a tak se často vedoucí vraceli zpět ke svým autoritativním nebo sociálním stylům vedení.⁸¹

Situacionalistické teorie

Zhruba od 60. let se mění situace a přibližuje se přístupu současné doby. Klade se důraz na vliv situace. Každá situace si žádá specifický styl k jejímu vyřešení. V tom, jak bude situace řešena, hraje velkou roli čas a složitost úkolu.

Při rychlém zpracování zadaného úkolu je vyžadováno co nejrychlejší autoritativní řešení, kdežto při dostatečném časovém fondu se lépe o problémech diskutuje a hledá se nejlepší řešení. Něco podobného platí i pro složitost situace. Jednoduchý úkol je schopen pracovník vyřešit sám, kdežto složité musí být řešeny týmově s vedoucím nebo odpovědným pracovníkem. Nejdůležitějším faktorem je však kvalita zaměstnanců.

Lidé s nízkou úrovní by měli být řízeni co nejvíce s maximálním dohledem, vyspělejší by měli hodně komunikovat a rozebírat svá stanoviska a řešení s vedoucím pracovníkem a ti nejvyspělejší by měli mít největší důvěru ze strany vedení a vykonávat rozhodnutí samy.

Nové vedení

V 80. a 90. letech je kladen důraz na osobnost vedoucího a jeho emocionální stránku, tzv. nové vedení neboli new leadership. Vedoucí by měl být skutečně osobnost, oplývající charismatem, šarmem, měl by mít moc svým jednáním ovlivňovat podřízené pracovníky. Leader je člověk s pevnou vizí, orientací na budoucnost. Musí umět tuto vizi vhodně předat svým podřízeným. Oproti běžnému manažerovi se liší právě schopností uvažovat o budoucnosti. Klasický manažer ovlivňuje lidi prostřednictvím odměn a trestů, leader dokáže zapůsobit na zaměstnance, na jejich emocionální stránky a tím je ovlivňuje.⁸²

⁸¹ Bělohávek, F., 2008

⁸² tamtéž

Úvaha autorky

Tým je schopný řídit sám sebe, pokud je složen z lidí, kteří komunikují, spolupracují, mají jasné instrukce a hlavně společné vize a cíle. Tyto cíle stanovuje vedení společnosti, majitelé, akcionáři apod. Člověk, který tyto cíle formuluje a předává je zaměstnancům, je manažer. Je velice důležité, aby byl manažer skutečně osobnost. Slouží jako pojítka mezi vyšším managementem a řadovým pracovníkem. V předchozí kapitole bylo zmíněno, jaký by měl manažer být a kterými vlastnostmi by měl disponovat.

Klíčem k dosahování firemních úspěchů je nejen osobnost manažera, ale rovněž i styl řízení a vedení, který manažer používá v komunikaci s podřízenými. Styl zacházení a postoje k podřízeným značí vztah manažera k podřízeným.

Manažer může vést lidi autoritativně, kdy jeho vlastní názor staví nad názory všech ostatních. Tento manažer si myslí, že jen jeho myšlenky jsou užitečné, nebere v úvahu názory ani nápady ostatních. Jeho projevy jsou dominantní, má tendence potlačovat potřeby svých pracovníků.

Více spolupracující styly vedení jsou liberální, demokratické nebo konzultativní, kdy manažer vyslechne názory ostatních a vykoná opatření, které odsouhlasí většina týmu. Tento manažer jedná vždy v souladu a pro dobro týmu jako celku.

Je celkem logické, že na začátku spolupráce je manažer trochu odměřený a pokud zaměstnance ještě důkladně nezná, zvolí si raději autoritativní styl vedení. Tento styl vedení by podle názoru autorky neměl trvat příliš dlouho, citlivějším pracovníkům může tento přístup připadat tvrdý, neosobní a zaměřený proti nim. Ve chvíli, kdy manažer zaměstnance lépe pozná, seznámí se se stylem jejich práce, měl by tento styl být nahrazen konzultativním, kdy pracovníci mají možnost v určitých mezích zasahovat do chodu společnosti.

Manažerka týmu, ve kterém autorka působí, preferuje vedení spíše konzultativní. Tento fakt je zapříčiněný asi tím, že většina týmu dokonale zná povinnosti jednotlivých dnů a je na tomto pracovišti zaměstnaná více jak 2 roky. Je pravda, že k novým zaměstnancům se manažerka chová trochu přísněji a více je koriguje a usměrňuje.

Autorka si myslí, že k efektivnímu vedení je třeba střídat autoritativní i konzultativní styl vedení. Záleží na momentální situaci a na manažerovi, aby odhadnul správnou míru jak tyto styly měnit tak, aby došli ke spokojenosti všichni členové týmu.

8. ŘÍZENÍ TÝMU PRODEJNY

Týmy, které se zabývají prodejní činností, mají ve svém složení členy, kterým jsou zadávány individuální úkoly nebo samostatné plány. U takových týmů je velmi snadná měřitelnost úspěšnosti. Může se tedy zdát, že takové týmy nepotřebují pracovat jako skutečný tým, ale realita je jiná. Mohou nastat situace, které přímo vyžadují týmovou soudržnost.⁸³

Jedná se o:

- Situace, kdy externí pracovníci navštěvují klienty, nabízejí zboží nebo za nimi jakýmkoli způsobem dochází a interní pracovníky, kteří jim například domlouvají tyto schůzky telefonem, poštou nebo elektronicky.
- Spolupráce založená na předávání a doporučování zákazníků prodejcem jiného zboží, z jiného regionu apod. Předávání kontaktů na rodinné příslušníky apod.
- Zaučování a školení nových lidí nebo předává zaměstnanců v případě, že dosavadní vedoucí povýšil nebo změnil region své pracovní působnosti.
- Sociální hledisko, projevování určitých emocí, pochopení ke spolupracovníkům, kteří nemají příliš velký úspěch.
- V případě konání nějaké větší akce, konference, výstav, stánků, kdy je potřeba sehrát se a rozdělit si přesně role.
- Spojení zkušeností a pomoci s jinými útvary, např. s marketingem. V případech mezioborové spolupráci.⁸⁴

8.1. Zaměstnanci prodejních týmů

Základem umění cokoli prodat je komunikace. Ta se dá velmi efektivně naučit, ale jen samotná komunikace nestačí. Dobrý prodejce se musí vcítit do potenciálního zákazníka. Pochopit nebo odhadnout jeho potřeby, přání a s těmito informacemi pracovat. Musí zákazníka zaujmout, nalákat a přesvědčit, že právě tento produkt je ten pravý. Prodejce musí disponovat určitou dávkou extroverze. Nesmí ji však být moc,

⁸³ Bělohávek, F., 2008

⁸⁴ Bělohávek, F., 2008

jelikož by zákazníka nudil odbornými podrobnostmi, kterým by nerozuměl. V opačném případě, kdy prodejce inklinuje spíše k introverzi, není schopen pádných argumentů a obhajoby výrobku. Na zákazníka působí příliš pasivně a nepřesvědčivě. Pokud prodejci pění na svůj produkt přílišnou chválu, rovněž to nepůsobí zrovna důvěryhodně a pravdivě.⁸⁵

V současné době je trend orientace na zákazníka. Když hovoří prodejce o výrobku, je komunikace jednosměrná a příliš mělká. Osoba se sama poslouchá a hovoří, aniž by zaznamenala fakt, že zákazník už třeba ztratil pozornost. Toto rozhodně není správná cesta. Prodejce orientovaný na zákazníka v první řadě naslouchá, zjišťuje, co vlastně kupující hledá a potřebuje a je schopen mu nabídnout produkt na míru. Zákazník bez jakéhokoli nátlaku dojde k přesvědčení, že právě tento výrobek je pro něj ten pravý. Dovednost, s jakou prodejce odhaduje kupujícího a zkouší na něj taktiky, se nazývá versalita.⁸⁶

Obchodní zástupce musí mít velmi vysokou úroveň. Jeho image je dána z části jeho osobností, fyziognomií a částečně firemními požadavky na jeho oblékání nebo chování. Vždy se předpokládá, že očekávání zákazníků bude korespondovat s chováním prodejce. Ten si také musí uvědomit, s jakými lidmi bude jednat, jaká je jeho cílová skupina a tomuto faktu se přizpůsobit.

Obchodníky se většinou stávají vyhledávací zdrojů. Komunikace je jejich druhou přirozeností. Jsou v konverzaci nenucení a zároveň jsou citliví k potřebám druhých.⁸⁷

8.2. Motivace prodejních týmů

Lidé, kteří jsou zaměstnání v prodejním týmu, se soustředí na dosahování výkonu a na budování kvalitních mezilidských vztahů. Snahou firem je stimulace obojího. To, jak firma prodává, se obvykle odrazí i na mzdách zaměstnanců ve formě bonusů, odměn, prémie apod. Měřitelnost úspěchu se zaznamenává počtem prodaných kusů, obratem, uzavřenými smlouvami nebo podílem na trhu. Peníze jsou jedním z

⁸⁵ Bělohávek, F., 2008

⁸⁶ tamtéž

⁸⁷ Bělohávek, F., 2008

nejsilnějších motivátorů, co v práci existují. Bohužel není systém odměn a bonusů vždy spravedlivý. Existují regiony, ve kterých se dražší produkty neprodají, nebo nejsou potřebné. Nebo jsou místa, kde je obyvatel více a méně. V prvním případě nemusí prodávající příliš cestovat za prací a vyvíjet speciální úsilí. Dalším prostředkem k ohodnocení práce je osobní ohodnocení. Což motivuje ostatní členy ke spolupráci a ochotě. Prodejní firmy se více zaměřují na zisk a tržby než na odbornost, tím pádem více posilují pohyblivé složky mzdy. Mezi zvláštní nástroje oceňování patří mimořádné bonusy za získání nového zákazníka, za úspěšný prodej neznámého výrobku, za mimořádně pečlivou starost o zákazníka, za skutečně dobrou přednášku na konferenci apod. Dalším benefitem nebo pracovním prostředkem jsou laptop, mobilní telefon nebo firemní automobil. Tyto stimuly neslouží ke zvýšení výkonnosti, ale jsou prostředkem pro lepší výkon práce. Významnost týmu a celková spolupráce je posilována různými poradami, setkáními. Tato setkání neslouží pouze pro pracovní účely, ale také jako odměna pro pracovníky a posílení týmu. Setkání se konají většinou na reprezentativních místech, v luxusních hotelích, nebo třeba i v zahraničí. Srazy mohou být doprovázeny nějakou sportovní akcí, relaxem, wellnes apod.⁸⁸

8.3. Problémy a jejich řešení

Nejčastějším problémem je odloučení manažera nebo vedoucího od týmu. Je to způsobeno například prací manažera v jiných regionech, zemích apod. Takový vedoucí komunikuje s podřízenými prostřednictvím e-mailu, telefonu a jinými technikami.

“Externí vlivy. Úspěšnost obchodníků je do značné míry ovlivňována působením vnějších faktorů – změnami na trhu nebo v legislativě. Nástup nového konkurenta na trh způsobí pokles prodeje v komoditě. Technická inovace ovlivní prodejnost starších typů určitého zboží. Nová vyhláška Ministerstva zdravotnictví ČR posílí nebo naopak zhorší postavení některých firem a léků. Všechny tyto změny působí na úspěšnost prodejců a je třeba na ně pružně reagovat v systému odměňování i prodejních plánech. Je také

⁸⁸ Bělohávek, F., 2008

žádoucí s reprezentanty probrat postupy, jimiž se chce firma negativním vlivům bránit, překonat možnou rezignaci a dát jim perspektivu do budoucna.”⁸⁹

Osamocenosť

většina lidí pracuje ráda v týmu, jelikož tým představuje určitý přístav, kam se člen v případě zdaru nebo neúspěchu může skrýt. Klient stojí na druhé straně a jeho chování nám nemusí připadat standartní. Prodávající se cítí velice sám. Každé negativní zacházení od zákazníka musí prožít sám. Zcela sám také čelí obavám z budoucnosti firmy nebo produktu. Z tohoto důvodu je potřeba pravidelného setkávání zaměstnanců při firemních poradách, školeních apod. Hromadné prostředky jako e-maily jsou určitě efektivní, ale postrádají emocionální náboj.⁹⁰

Stereotyp a vyhoření

obchodní zástupci mají velice zajímavou práci. Setkávají se s novými lidmi, komunikují, nabízejí zajímavé výrobky. Tato činnost se ale může zdát stereotypní, obchodníci se setkávají se stále stejnými lidmi a jednání s nimi jsou si velice podobná. Firma, u které pracují, vyvíjejí na své zaměstnance tlak, aby působili za každé situace svěže a optimisticky. Obchodníci jsou vyčerpaní s kontaktu s klientem. Z toho, že před ním nasazují určitou masku, i když nitro může prožívat odlišné postoje. Účinnou prevencí je změna regionu nebo nabízeného produktu.⁹¹

Kariérové plató

prodejci nevidí z dlouhodobého hlediska kariéru. V regionu, kde působí, se může stát manažerem jen jeden. K tomuto negativu se ještě přidává syndrom vyhoření a strach ze stereotypu. Pro lepší motivaci lze sestavit určité rozřazení a manažerské postupy, které je vázáno s určitým finančním hodnocením a výhodami. Rovněž mají více povinností, zaučují nezkušené kolegy, zapojují se do mezioborových týmů apod.⁹²

⁸⁹ Bělohávek, F., 2008, s. 117

⁹⁰ Bělohávek, F., 2008

⁹¹ tamtéž

⁹² tamtéž

Neplnění prodejních plánů

vyplývá z několika příčin, může se jednat o syndrom vyhoření, momentální situaci na trhu, neúspěch nebo neoblíbenost výrobku, osobní nebo týmové problémy zaměstnanců. Nadřizený by se měl nejdříve seznámit se skutečnou situací a až později ji řešit. Často se osobní problémy nedají příliš efektivně řešit, například když je obchodník příliš uzavřený nebo málo empatický k potřebám zákazníků. Některé problémy se však vyřešit dají: méně úspěšná prezentace se dá zlepšit vzděláním nebo zapracováním na zpětné vazbě.⁹³

Externí potíže se dají řešit společným rozbořením situace a hledáním a vybíráním nejlepšího řešení. Osobní problémy může nadřizený vyřešit citlivým rozhovorem.⁹⁴ Vedoucí může zaměstnanci nabídnout dočasnou toleranci, dokud se problémy nevyřeší nebo situace nesrovná. Pokud jde o problémy syndromu vyhoření, je vhodné přeradit zaměstnance na jiné místo nebo mu dát na obchodování jiný produkt.

Podvádění

činnost obchodníků je většinou nekontrolovaná. Bohužel toho někteří využívají ve svůj prospěch tím, že se nedostavují na domluvené schůzky, nesplňují určitý počet návštěv, zneužívají firemních vozidel nebo telefonů pro osobní účely apod. Účinným řešením je nainstalování GPS systému nebo namátková kontrola. Firmy však tyto metody moc nepoužívají, jelikož je považují za nedůstojné. Společnosti si většinou zaměstnanců váží a nechtějí ztratit jejich důvěru.⁹⁵

Nevhodné techniky

Každý obchodník se snaží získat co nejvíce zákazníků, bohužel k tomu může použít techniky, které nejsou zrovna čisté. Jednou z nich může být pomlouvání konkurence, což by zákazník neměl nikdy přijmout a tvrdě se proti tomuto ohradit. Některé firmy se snaží zákazníka uplatit a naklonit si ho hmotnými nebo finančními prostředky. Firmy se k těmto prostředkům přirozeně nehlásí, jelikož chtějí působit morálním dojmem. Existují však i klienti, kteří přímo nabízejí úplatky prodávajícím.

⁹³ Bělohávek, F., 2008

⁹⁴ Bělohávek, F., 2008

⁹⁵ tamtéž

Pro prodávajícího pak představuje velké pokušení odmítnout nekalou ale zároveň výhodnou nabídku. Proti těmto problémům se dá bojovat dostatečným informováním zaměstnanců o možnostech odměňování dlouhodobé spolupráce s klienty.⁹⁶

Řízení týmu prodejny

Každá prodejna nebo řetězec má odlišný způsob řízení. Pokud se nejedná o malý obchůdek s jedním zaměstnancem, je tým vázán společným cílem získat zákazníka a dosáhnout ekonomického zisku. Dalo by se tedy říci, že hlavním úkolem prodejního týmu je právě získat zákazníka dříve než konkurence.⁹⁷

V prodejnách je třeba udržovat a podporovat týmy z těchto důvodů:

- Tým tvoří určitou atmosféru. Tento fakt ovlivňuje jak jednání jednotlivých členů, tak výzdoba a interiér prostor. V některých prodejnách může být nařízena určitá dekorace nebo zaměstnanci nosí firemní oděv, v každé prodejně se podmínky více méně liší.
- Je třeba, aby se zaměstnanci zabývali všemi aktivitami, hlavně těmi nepopulárními, jako například uklízení skladu, skládáním a zařazováním zboží apod.
- Zákazník musí mít vždy pocit, že je v určitém obchodě vítán. Nesmí se setkat s nezájmem nebo nevšímavostí od prodávajících. Rovněž by neměl být svědkem toho, jak si ho prodávající vzájemně přehazují nebo nechtějí obsloužit. Kupující musí mít z týmu dojem skutečného celku, který je vždy ochotný a k dispozici.
- Pro vedoucího vyplývá větší odpovědnost při řešení problémů se změnami směn, rozdělování nepopulárních úkolů nebo neshod mezi zaměstnanci. Je třeba problémy vyřešit a to nejlépe způsobem, aby se všichni cítili v právu.⁹⁸

Lidé v týmu prodejny

Pokud se nejedná přímo o obsazování na specializovaná pracoviště, nejsou na prodejní asistenty kladeny zvláštní požadavky. Lidé se tedy vybírají spíše podle svých osobních vlastností. Prodejní tým je takřka celou dobu v kontaktu se zákazníky. Taková

⁹⁶ tamtéž

⁹⁷ Bělohávek, F., 2008

⁹⁸ tamtéž

práce vyžaduje určité osobností předpoklady, jako například přívětivost, značnou dávku trpělivosti, ovládat celkově jednání s lidmi, zvláště s těmi problematickými, provokatéry, arogantními, nepříjemnými apod. Tato práce vyžaduje značnou dávku empatie. Prodávající je od toho, aby kupujícímu v klidu a trpělivě vysvětlil odborné a technické parametry výrobku. Důležitým zakončením obsluhy zákazníka je, když si výrobek koupí. Koupě výrobku ale není hlavním cílem, nejdůležitější je na zákazníka zapůsobit, věnovat se mu, radit, být nápomocen, protože právě pak se k nám zákazník bude vracet nebo o naši firmě rozšíří dobré reference a přiláká více zákazníků. Už to, že zákazník přijde do našeho obchodu znovu, můžeme považovat za úspěch. Z tohoto všeho vyplývá, že v týmech prodejen musí působit lidé, kteří jsou přirozeně komunikativní, a styk s jinými lidmi jim nedělá nejmenší potíže.⁹⁹

Zaměstnanci však nesmí být upovídaní příliš, pokud ano, může se zákazník cítit znechucen, otráven nebo znuděn a radši odejde a už se do našeho obchodu nevrátí. Prodáváč musí být při jednání se zákazníkem jakýsi psycholog a odhadnout nejen jeho potřeby, ale i povahu a způsob, jak s ním jednat. Velmi důležitá je i morální úroveň členů týmu. Při této práci může docházet k řadě přestupků, jako je půjčování si peněz z pokladny, různé podvody s reklamacemi apod. Drobné prohřešky mohou zůstat zpočátku bez povšimnutí, ale pokud se dále pokračuje, nebo se zvyšuje intenzita, může to hraničit až s kriminalitou.¹⁰⁰

Pracovní náplní prodavačů ale není jen kontakt se zákazníkem, ale i další činnosti, jako například skládání zboží, práce na pokladně, zařazování dokumentů do šanonů apod. Tyto činnosti vyžadují určitou dávku organizace a systematičnosti. Podle Belbina by se prodejním asistentem měl stát člověk, který zastává roli týmového hráče nebo vyhledavače zdrojů. Pro tuto pozici budou méně vhodné nositelé rolí dokončovatelů a vyhodnocovatelů.¹⁰¹

⁹⁹ Bělohávek, F., 2008

¹⁰⁰ tamtéž

¹⁰¹ tamtéž

8.4. Motivace lidí v prodejnách

Motivování lidí v prodejnách je zaměřeno ke třem cílům: k dosahování osobních výsledků, k orientaci na zákazníka a k týmové spolupráci v rámci prodejny. Firmy v souladu se svou filozofií mohou preferovat určité typy cílů před jinými, a to se projevuje i v používání motivačních nástrojů. Peníze jsou rozdělovány mezi jednotlivce, celé týmy nebo oddělení. Prodejny mají stanovené určité plány, kolik kusů a za kolik peněz prodat. Pokud se tyto plány plní, je vše v pořádku a zaměstnanci dostávají bonusy ve své pohyblivé složce mzdy.¹⁰²

Některé firmy preferují odměňování týmu jako celku, to je dobrý stimul pro vytvoření a fungování sehraného týmu. Dalším přístupem je odměňování jednotlivců, čímž vzniká soutěživost a rivalita. Soutěživost může být zdravá, když jsou stimulováni jedinci méně aktivní a toto je vybičuje k určitému výkonu, v opačném případě se soudržnost týmu rozpadne a členové jednájí na úkor druhých.¹⁰³

Různé soutěžní akce finančního nebo nefinančního charakteru mohou tedy pomoci k motivaci jak osobní tak týmové. Odměnami kromě peněz se myslí různá posezení za firemní peníze, zájezdy, sportovní nebo zkrášlovací akce, relaxační procedury apod. Pro někoho může být odměnou jeho vyhlášení jako zaměstnance měsíce s fotkou, která je vystavena na hodně frekventovaném místě. Tato forma pochvaly přináší uspokojení z dobře odvedené práce, propůjčuje jejímu nositeli úctu a pro mnohé je toto ocenění lepší než peníze. V některých firmách existuje například nejhorší zaměstnanec, černé puntíky či jiné negativní označení. Často zaměstnanci neusilují o to, být nejlepší, ale nechtějí být ani nejhorší, zvláště když je tento údaj zveřejňován před ostatními kolegy. Nejhorší označení určitého pracovníka nemusí být potrestáno finančně, ale lidé to nemají rádi, jelikož se cítí nepříjemně a částečně i potupeni.¹⁰⁴

Image firmy je přenášen na zaměstnance. Lidé, kteří se v obchodě pohybují, jsou vlastně obrazem samotné společnosti. Pokud budou prodavači dotěrní, příliš vnucovat

¹⁰² Bělohávek, F., 2008

¹⁰³ tamtéž

¹⁰⁴ tamtéž

nekvalitní výrobky, neodbytní nebo nevychovaní, odradí to zákazníky možná nadobro. Prodejní týmy jsou často testovány tzv. mystery shoppingem, ve kterém se ověřuje přístup prodavačů k zákazníkům.¹⁰⁵

8.5.Problémy

Nejčastěji se projevují individuální problémy, které nastávají mezi prodavačem a zákazníkem. Jedná se o:

Neochota, nezájem o zákazníka

Stává se většinou chyba při výběru zaměstnance, respektive při přijímacím pohovoru, kdy je pracovník velmi komunikativní, všímavý. Často se však ukáže, že tento člověk byl otevřený a vlídný jen ve vyprávění o záležitostech, které ho baví a zajímají. Cizí lidi ignoruje nebo se s nimi nechce zapředávat do rozhovoru a obsluhu a péči o zákazníka často vymění za komunikaci s kolegy nebo ochrankou. Je vhodné, aby nadřízený věnoval zvýšenou pozornost nově příchozím zaměstnancům a chyby jim hned při vhodných příležitostech vytknul. Není zde podstatné ukázat, že manažer má moc nebo nadvládu nad novým pracovníkem, ale je třeba upozornit na fakt, že zákazník odejde, nevyděláme peníze, nedostaneme bonusy apod. Určitá forma nezájmu je i neochota k pomoci. Neochotný prodavač se snaží zákazníka rychle zbavit, je líný se jít podívat do skladu nebo mu poskytnout informace. Takový prodavač by měl být ihned postihnout a poučen o správném chování. Pokud na výtky nereaguje, není to člověk vhodný na tuto pozici a je třeba sjednat výměnu.¹⁰⁶

Přetahování zákazníků

Tyto případy nastávají v obchodech, kde existuje individuální odměňování podle počtu prodaných kusů nebo obslužených zákazníků. V rámci k přehnané touze uhnat zákazníka mohou být použity i nečisté praktiky. Například když jde kolega něco zjišťovat k počítači, může přijít druhý prodavač a zákazníkovi vnutit jiný produkt, hlavně aby ho odvedl k pokladně a zákazník koupil. Kolega, který se vrátí s informací

¹⁰⁵ Bělohlávek, F., 2008

¹⁰⁶ Bělohlávek, F., 2008

zpět, se cítí rozčarovaný a právem rozčilený. Tyto problémy je nutné řešit s vedoucím, který musí být nesmlouvavý a tyto metody řešit rázným způsobem.¹⁰⁷

Upovídánost

Je to opačný příklad k nezájmu. Přílišné povídání může lidi unavovat nebo rozčilovat, i když to prodávající myslí dobře a snaží se informovat o výrobku. Muži mají při nákupech tendenci brát první, co uvidí, neradi si zkouší, ženy zase vybírají podle barev a střihů, rádi si dlouze zkouší. Tento informativní přístup se může zdát někomu zajímavý, jiní ho však mohou odsuzovat. Je třeba, aby vedoucí držel takového zaměstnance v určitých mezích. Ale přístup nadřízeného by měl být k tomuto člověku nadměru citlivý, jelikož pracovník má o zákazníka zájem a v podstatě mu ničím neškodí.

Nepoctivost

Některým lidem se díky práci se zbožím a větším finančním obnosem otevírají nové obzory. Je to pro ně velice lákavé, zvláště když mají nižší příjmy. Pokud dochází k nepoctivosti v menším měřítku, může být velice obtížně zjištělná. Například prodavačka si nemusí domyslet následky neustálého půjčování si peněz z pokladny a může to dokonce považovat za samozřejmé. Ovšem tento postup není možný ani morální. Je třeba při prvním náznaku nebo činu důrazné napomenutí od vedoucího. Pokud to nepomáhá, musí vedoucí toto nežádoucí chování člena zveřejnit a jednat s ním o nápravu v rámci celého týmu. Takové chování je vysoce nežádoucí a je bráno jako hrubé porušení pracovní kázně.¹⁰⁸

Konflikty

Konflikty vznikají v prodejnách z různých příčin. Změnění směn, společné podílení se na nepopulárních úkolech, nezájem o zákazníky, nedostatečná péče o ně nebo naopak přebírání si klientů, rozdíly v pohyblivých složkách mzdy apod.

¹⁰⁷ tamtéž

¹⁰⁸ Bělohávek, F., 2008

“Platí jistá společná pravidla vedení konfliktů: zaprvé zjistit příčiny z různých pohledů, zadruhé odstranit emoce a zatřetí snažit se hledat vzájemně výhodné nebo kompromisní řešení, ze kterého si každá strana odnáší určitou výhodu.”¹⁰⁹

Nevhodný image

V některých obchodech nosí zaměstnanci firemní oděv. K reprezentativní image nepatří však jen stejnokroje, ale rovněž celkově upravená vizáž. Ženy by měly být přiměřeně nalíčený, mít střídmý účes, upravené nehty apod. Pro muže platí pravidlo upravených čistých vlasů, oholených vousů, čistých nehtů i oblečení. Zaměstnanec by měl v první řadě reprezentovat firmu, ne zákazníky odpuzovat svým vzhledem ani chováním. Téměř všechny jmenované problémy lze zaměstnanci nějakým způsobem naznačit. Větším problémem se zdá zápach způsobený z nadměrného pocení. Je potřeba citlivě zaměstnanci naznačit, že touto potíží trpí a třeba mu doporučit nějaký přípravek proti, pokud takový známe. V případě, že si pocení není vědom, musíme ho upozornit důrazněji.¹¹⁰

Úvaha autorky

Řídit prodejní tým nemusí být snadná věc. Je třeba, aby lidé, co v týmu pracují, byli čestní, poctiví, pravdomluvní.

V prodejním týmu se mohou vyskytnout úskalí, jako například nezdravá soutěživost, podlézání vedoucím, pomluvy, různé podvody na spolupracovníky i na manažera. Manažer má celý tým na starost a je třeba, byl při jednání s lidmi objektivní a nehleděl na osobní sympatie.

Autorka má štěstí, že se pohybuje v týmu, který je vyzrálý a spolupracující. ZARA tým na Novém Smíchově je velice vyvážený. Dá se říci, že na tomto pracovišti nepanuje žádná rivalita, závist, soutěživost nebo jiné nekalé praktiky. Největší nevýhodu v prodejních týmech podle autorky představují prodeje jednotlivců na jejich osobní jméno nebo číslo. Ve vidině dosažení co nejvyšších provizí a s tím spojených

¹⁰⁹ Bělohávek, F., 2008, s. 126

¹¹⁰ tamtéž

odměn, je člověk schopen „jít přes mrtvoly“. Tento jev velmi výrazně narušuje vztahy mezi pracovníky a podněcuje je k nekalým postupům. Dalším jevem, který přispívá k rozkladu skupin je nezdravá rivalita a soutěžení. V určité míře je považována soutěživost jako přijatelná nebo dokonce může aktivovat skupinu a vybičovat méně aktivní jedince, ale ve chvíli, kdy dojde k poškození jiného člověka, mělo by se s ní přestat.

9. HISTORIE INDITEXU

Existence Inditexu je datovaná od roku 1985. Dlouho předtím však pilně pracoval na budování svého impéria jeho zakladatel Amancio Ortega Gaona. Jeho prvním počinem se stala společnost ZARA, na které si nejvíce zakládal a do níž investoval nejvíce finančních prostředků. První obchod ZARA byl otevřen v roce 1975 ve Španělsku v La Coruña.

ZARA si získala u zákazníků velkou oblíbenost, začala se postupně rozšiřovat do celého Španělska a tento fakt vyžadoval zřízení centralizovaného vedení a tak byl založen Inditex.

Úspěch Inditexu rostl dále a jeho obchody se šířily mimo domovskou zemi do zahraničí. V roce 1988 byl otevřen obchod v sousedním Portugalsku, o rok později ZARA expanduje do New Yorku.

Dalším úspěšným rokem je pro Inditex rok 1991, kdy se „zrodí“ Pull and Bear a byl koupen nadpoloviční podíl ve značce Massimo Dutti.

V roce 1998 byla založena Bershka, která se zabývá módou převážně pro mladé. Inditex opouští hranice Evropy směrem na východ do Japonska, Libanonu, Saudské Arábie a do dalších míst.

Významným rokem se pro Inditex stal rok 1991, kdy do své „rodiny“ přivítal Stradivarius.

V roce 2001 vzniklo Oysho, které se zabývá obchodováním se spodním prádlem, o dva roky později se otevřely první butiky Zara Home a v roce 2008 vzniká pod záštitou Inditexu Uterqüe.

Česká republika poznala Inditex zastoupený Zarou v roce 2001, kdy vstoupila na náš trh. Od této chvíle je pozice Inditexu stále posilována. Zákazníci tuto společnost vyhledávají a stala se velmi oblíbenou.

Díky zájmu se do České republiky rozšířily i další značky a v současné době jich čítáme celkem 5 (ZARA, Pull and Bear, Stradivarius, Massimo Dutti a Bershka).

K informaci, že ZARA je společnost prosperující, přispívá i fakt, že navzdory ekonomické krizi stojí tato společnost pevně na svých nohách a má velmi uspokojující zisky i těžších dobách.

10. TÝM ZARA

Společnost Zara se zabývá módou a módním průmyslem. Soustředují se na muže, ženy i děti. Zaru zná autorka celkem dobře, jelikož tam pracuje téměř tři roky. Autorka působí na pozici prodejní asistentky a tato práce ji celkem baví, jelikož poznává stále nové lidi a o práci, o starosti a radosti se dělíme jako dobrý tým všichni společně. Vztah autorky k tomuto týmu je ještě umocněn faktem, že i v soukromí jsou mnozí členové týmu, respektive členky, jejími dobrými přítelkyněmi. Nevýhodou našeho týmu může být absence mužů, ale autorka si myslí, že jsme dostatečně soudržné, nemáme mezi sebou žádné větší spory.

Rozdělení pozic

Manažer

Na vrcholu řízení stojí v Zare manažer, který se skutečně důsledně stará o celý chod obchodu, od přijímání zboží, plánování směn, psaní rozpisů po řešení jakéhokoli problému, ať již technického nebo se zákazníky.

Na manažera jsou kladeny celkem vysoké požadavky. Ještě předtím, než je někdo manažerem jmenován, prochází tento člověk tříměsíčním tréninkem, kde se učí znát veškeré záležitosti o obchodu, o komunikaci se Španělskem, produktu a všech záležitostech, které má manažer ovládat.

Manažer dostane smlouvu a je oficiálně jmenován. Většina manažerů se školí na obchodě, ve kterém nebude dál působit, aby nebyly vztahy spíše než přátelské, pracovní. Tím ale manažerské evaluace nekončí. Jednou za půl roku jsou prováděny testy v anglickém jazyce, což je součást smlouvy. Test má 3 části, a to 15 minut konverzace, povídání o předem přichystaných tématech a gramatický test. Pokud test někdo neudělá, musí jít za určitou dobu na opravu. Pravidelně je také prováděno zkoušení z obecných znalostí obchodu s personalistkou a DT pro příslušné oddělení.

Responsible

Je to označení pro zástupce vedoucího. Když má manažer volno, je nemocný nebo na dovolené, vykonává jeho práci právě responsible. Jeho úkolem je rovněž starost o obchod v nepřítomnosti manažera. Píše e-maily do Španělska, personalistce a ostatním zaměstnancům Zary. Pokud je přítomen manažer, je oprávněn vykonávat stejné úkoly jako on, ale odpovědný je právě manažer.

Rovněž responsible musí jednou za půl roku absolvovat znalosti z anglického jazyka a je podrobován pravidelní půlroční evaluaci, na které je přítomen kromě výše zmíněných i manažer. Manažer chodí vždy v oblečení Zara, responsible jen když není manažer přítomen. Jinak nosí jednotnou uniformu.

Koordinátor

Nejedná se o týmovou roli v tom smyslu, jak ji popisuje Belbin. V Zaře je koordinátorem označován člověk, který má na starosti rozložení a vzhled obchodu. Když přijde nové zboží, podle fotek jej umístí na obchod podle barev, stylu apod. do příslušné stěny na obchodě.

Koordinátor je tedy odpovědný za to, jak obchod vypadá, dává na obchod věci, které se dobře prodávají, pokud se něco neprodává, obměňuje ho jiným kusem oblečení nebo jednoduše předělává stěny obchodu, aby byly celkově atraktivní. Koordinátor má tedy největší přehled o trendech a nejlépe umí poradit zákazníkům a sladit nějaký outfit.

Pokladní

Je typická prodejní asistentka, která má navíc na starosti ještě záležitosti spojené s pokladnou. Pokladní zaškolují nové lidi v oblasti pokladen. Ukazují, jak se dělá prodej, vrácení, výměna a obecné úkony, které k tomu patří.

Pokladní mají své pokyny a pravidla, která dodržují a předávají ostatním. Jsou odpovědní za to, aby každá prodejní asistentka uměla základní operace na pokladně, věděla, jaký doklad k čemu slouží, kde najít příslušné dokumenty apod. Dále má pokladní na starost objednávání peněz a kancelářských potřeb ve vymezených termínech. Může zvládat i další úkony, které dovolí manažer.

Sekční pokladní

Funguje na každém oddělení Zary v každé pobočce. Kromě záležitostí, které vykonává běžná pokladní, má právě na starost zaučování jiných lidí i nových pokladní. Je odpovědná za své kolegyně i za sebe, že nenastanou žádné finanční rozdíly a je vždy nápomocná, když si ostatní neví rady.

Sekční pokladní podléhá pod hlavní pokladní, která je nejvyšší pokladní na pobočce a má ohledně pokladny největší vědomosti. Sekční pokladní je podřízená manažerovi, responsiblovi a koordinátorovi.

Prodejní asistentka

Její hlavní náplní práce je věnovat se zákazníkům, provádět zákaznický servis. Udržovat obchod složený, uspořádaný, umět základní operace na pokladně. Když přijde zboží, vybalují, roznášejí, doplňují. Prodejní asistentky jsou nejnižší pozice v Zaře. Jako každý člen i ony podléhají pravidelné půlroční evaluaci s manažerem, kdy jsou zkoušeny jejich znalosti z obchodu, zboží, trendů, znalostí stěn apod. Prodejní asistentky nemají žádnou specifikaci ani se po nich nevyžadují činnosti navíc. Mohou mít nejnižší odpovědnost.

Tyto pozice jsou v Zaře oficiální, je na ně vydán dodatek ke smlouvě a pobírá se za ně určitá finanční odměna. Dále tu existují funkce jako:

- Tutor – má na starosti spolu s manažerem zaučování nových lidí ohledně záležitostí obchodu.
- Responsible na boty – objednává boty, stará se o doplňování chybějících párů na obchodě, případně umísťuje obuv novou ze zboží. Má přehled, které boty se nejvíce prodávají apod.
- Osoba odpovědná za doplňky – stará se o doplňování pyžam, čepic, klobouků, body, pásku, sponek apod. Někdy této osobě pomáhá koordinátor.

Tyto pozice jsou vedlejší a není jim přisuzována žádná odměna.

V Zaře existuje žebříček kariérního růstu. Na začátku je každý prodejní asistent/ka. Na základě našich schopností a možností se lze učit dále. Kdo má rád práci s

obchodem, umístěním věcí a podobně, začne se učit třeba na koordinátora, komu jdou dobře operace na pokladně, může se stát pokladní, sekční pokladní nebo i hlavní pokladní, ale vyžaduje to určitý čas. Každý člen je podrobován půlroční evaluaci, ať jde o prodejní asistentku nebo manažera.

Společnost Zara ctí určitá pravidla, ve kterých si váží zákazníka, ctí ho a snaží se uspokojit jeho potřeby. Většina zákazníků je velice příjemných a spokojených. Částečně tento stav přisuzuji i naší práci.

Vzájemné vztahy nejsou upraveny žádnou zvláštní směrnicí, ale na mém pracovišti panují vztahy více než dobré. Jak již bylo výše řečeno, na mém pracovišti jsou zaměstnány pouze ženy nebo dívky. Týmy Zara jsou ale velmi dynamické a často se složení členů týmu mění a střídá. Vzhledem k faktu, že se spousta lidí chodí zaučovat na jiné pobočky, byl přítomen i na té naší kluk. Rozhodně to byla příjemná změna a zpestření.

Často v Zaře pracují studentky vysoké školy, jelikož jsou zde k dispozici poloviční úvazky, které děvčatům plně vyhovují tím, že práci lehce skloubí se studiem. Zaměstnanci mohou nastoupit na 15, 20, 25, 30 nebo 40 hodin týdně. Tím je také zapříčiněný fakt, že složení týmu se mění, jelikož po dokončení školy se člověk věnuje jinému oboru.

Věkový průměr našeho týmu je okolo 25 let. V našem Zara týmu pracuje 10 děvčat. Na plný úvazek, tedy 40 hodin je zde zaměstnána manažerka, responsible a koordinátor. Na 30 hodin týdně je zaměstnaná autorka a to na pozici sekční pokladní, ostatní slečny pracují v Zaře na 20 hodin.

Působí zde: Lenka, Martina, Veronika, Karolína, Iveta, Denisa, Pavla, Irena, Eva.

11. CÍL VÝZKUMU

Cílem výzkumu i celé práce je zjištění týmových rolí u jednotlivých členů, posouzení kompatibility mezi jednotlivými rolemi a celkový vliv týmu na úspěšnost při práci a pracovních vztazích.

11.1. Popis terénní sondy

Znalost týmových rolí ve vlastním týmu by mělo být podle autorčina názoru zcela samozřejmé.

Zkoumaným vzorkem se stal tým Zara z Nového Smíchova, konkrétně dětské oddělení.

11.2. Metoda sběru dat

Ke zjištění týmových rolí byl zaslán respondentům na e-maily Belbinův test týmových rolí. PŘÍLOHA A.

Tento test se skládá ze sedmi celků, s výběrem z osmi odpovědní, k nimž dotazovaný přiřazuje určitý počet bodů. Jedna otázka musí obsahovat maximálně 10 bodů, které respondent libovolně přiřazuje k odpovědím, se kterými se ztotožňuje. Pokud někdo souhlasí pouze s jednou nabízenou odpovědí, může dát deset bodů právě té.

Otázky jsou tematicky zaměřeny ke zjištění a vyhodnocení týmových rolí.

11.3. Zpracování údajů

Test byl zadán v prosinci 2011. Belbinův test týmových rolí byl rozeslán na devět e-mailových adres, z toho se jich vrátilo vyplněných sedm. Test nevyplnily manažerka a její zástupkyně (responsible).

Výsledky byly zpracovány do následující přehledné tabulky:

Tým ZARA	Hlavní role	První záložní role	Druhá záložní role
Veronika	Týmový hráč	Stmelovač, tvarovač	Realizátor
Irena	Stmelovač, tvarovač	Dokončovatel	Hledač zdrojů
Eva	Realizátor	Stmelovač, tvarovač	Týmový hráč, formovač
Iveta	Koordinátor	Realizátor	Pozorovatel, hodnotitel
Karolína	Stmelovač, tvarovač	Dokončovatel	Realizátor/Týmový hráč, formovač
Eliška	Formovač, týmový pracovník	Stmelovač, tvarovač	Dokončovatel
Denisa	Hledač zdrojů	Pozorovatel/Realizátor	Dokončovatel
Pavla	Inovátor, pěstitel	Pozorovatel, hodnotitel	Formovač, týmový pracovník

Respondentům, kterým vyšel stejný počet bodů u záložních rolí, jsou tyto role označeny lomítkem a uvedeny obě. PŘÍLOHA B

11.4. Charakteristika šetřených osob

Lenka

Je to manažerka obchodu. Je poměrně uzavřená a s prodejními asistentkami a skoro s celým týmem udržuje ryze pracovní vztah. Tento typ komunikace je žádoucí od vyššího vedení společnosti. Z hlediska praxe a profesionality je na vysoké úrovni. V Zaře působí již 10 let a tak je většina činností, které se po ní vyžadují, relativně jednoduchá. Je jednou z manažerek, která neustále školí a zaučuje nové lidi. Rozhodně má funkci manažerky zcela oprávněně, z našeho týmu je nejstarší a má i nejvíce zkušeností.

Martina

Zastává pozici responsible. Do našeho týmu přišla z jiné pobočky, kde ale i předtím měla tuto pozici. Její profesionalita je rovněž na vysoké úrovni. Má velmi dobrou znalost anglického jazyka. V Zaře působí cca 7 let a tudíž i ona moc dobře ví, jak se určité činnosti vykonávají. Martina umí dobře zorganizovat práci a celkově má velký zájem o věci týkající se chodu celého obchodu. V nepřítomnosti Lenky zastává veškerou její práci. Autorka si myslí, že Martina své povinnosti zvládá velmi dobrým způsobem. Když je Martina v práci, každý přesně ví, kde má být a jaké má úkoly.

Veronika

Svou kariéru v Zaře začala na jiné pobočce. U nás dříve působila v roli koordinátora jiná dívka, ale byla velice pomalá a ne příliš otevřená ke kritice zkušenějších nebo nadřízených. Pobočka, na které autorka pracuje, je velice frekventovaná a tak si nemůžeme dovolit tolerovat pomalost nebo neschopnost. Je velice důležité zvyknout si na podmínky, které v obchodě panují a přizpůsobit se tempu. Veronika je velmi pracovitá, na rozdíl od předchozí dívky zvládá svou práci velice dobře a rychle. Má skutečně přehled o trendech, přesně tak, jak má v popisu práce. Je velice tvárná, ve smyslu učení se nových věcí. Občas ji projevená kritika vůči její osobě připadá neoprávněná, ale dobré rady vždy přijme s nadšením. Kromě svých dovedností koordinátora je schopna zastat i práci na pokladně a práci prodejní asistentky. Je vždy ochotná pomoci.

Karolína

Působí ve funkci pokladní a tutora. Je služebně druhou nejstarší členkou našeho týmu. Je to studentka vysoké školy, věkově mladší než autorka. Karolína začínala jako prodejní asistentka. Na začátku své kariéry byla velice divoká, roztržitá a práci brala pouze jako zábavu, kterou si vykoná na pracovišti a už na ni nemusí později pomyslet. Po určité době se velice změnila, na svých směnách je velice aktivní, vždy si najde práci, což není občas jednoduché. Od doby, co je oficiální pokladní, bere svou práci vážněji. Zcela si uvědomuje odpovědnost, která je na tuto funkci kladena.

Eva

Zastává pozici prodejní asistentky. Její úvazek je 20 hodin týdně. Za tuto dobu se dají stihnout pouze aktuální činnosti a práce, které se vyžadují právě teď. Eva je ve své práci pečlivá, rychlá, snaží se. Jako každá prodejní asistentka zvládá i nejnutnější operace na pokladně, ale někdy potřebuje pomoc od ostatních.

Denisa

Rovněž začínala na jiné pobočce. Velmi rychle se přizpůsobila našemu týmu a včlenila se do něj. V současné době má na starost doplňky, které jsou její prioritou a o které se důsledně stará. Současně je i prodejní asistentkou se znalostmi na pokladně. Jako většina dívek i ona je důsledná, rychlá a snaží se minimalizovat své chyby.

Jinak své práci rozumí, rozhodně není v Zaře žádný začátečník. Jen byl důležitý její přechod z méně frekventované pobočky na tu naši. Bylo třeba přizpůsobit se našemu tempu i týmu, což zvládla bez nejmenších obtíží.

Iveta

Působí v Zaře asi něco přes rok. Začínala na naší pobočce, takže to byla i autorka, která ji školila a zaučovala do práce. To také ovlivňuje autorčin vztah k ní. Iveta se zapojila do práce v týmu poměrně rychle, předtím byla zaměstnaná v jiném obchodě s oblečením.

Dobře věděla, co se v takových obchodech dělá. Je rychlá, pečlivá, dokáže si také najít práci na celou pracovní směnu. Neměla a ani nemá žádné větší potíže s prací na pokladně. O Ivetě lze říct z pracovního hlediska jen pozitivum. Ostatní motivuje svým přístupem k práci. Bohužel když je s ní někdo, kdo není příliš pracovitý, nebo se tu den nechce, udělá práci za něj.

Irena

Je prodejní asistentkou. V Zaře pracuje už více než 3 roky. Pokud chce, pracuje, ale většinou odvede jen tu nejnutnější práci nebo ji ani nedodělá.

Je celkem dost asertivní, v některých případech její chování hraničí s agresivitou. Nerespektuje příkazy a doporučení manažera a ani moc neuznává autority. Práci vykonává velmi nerada a spíše než pracovat ji často najdeme odpočívat v zázemí nebo při rozhovoru s ostatními kolegyněmi.

Tým je s tím smířen a bere ji takovou, jaká je. Manažerka je k ní velmi tolerantní. To je zapříčiněno i faktem, že Irena si s Lenkou dokáže povídat jako žádná z nás. Spolu si dokáží povídat o soukromí. Mezi nimi existuje určitá důvěra a jakési pouto. Její chování považují členové týmu občas jako velmi nepřijatelné.

Pavla

Do týmu ZARA nastoupila zatím jako poslední. Je snaživá, hodně se ptá, co a jak má udělat. Tímto se snaží předcházet problémům, které mohou nastat. Její pracovní tempo a rychlost nejsou ještě dokonalé, ale rozhodně pracuje na zlepšení. Pokladnu ovládá velice dobře, a pokud je nějaký problém, ptá se zkušenějších spolupracovnic. Do komunikace se zákazníci se zatím moc nepouští, spíše ji oslovují sami. Po určité době, až si více zvykne, ji práce půjde zajisté velice dobře.

Role autorky

V Zaře je autorka zaměstnaná na pozici sekční pokladní, což zahrnuje hlavně péči o pokladnu a úkony s ní spojené. Do Zary nastoupila před necelými třemi roky jako prodejní asistentka. Po půlroce autorka dostala nabídku na pokladní, kterou přijala, protože ji práce na pokladně velmi bavila a podle autorčina názoru tuto práci zvládala celkem dobře. Jako pokladní ji k povinnostem prodejní asistentky přibyly ještě povinnosti na pokladně. Po určité době a působnosti autorka prošla zkouškou a evaluací s manažerkou a dostala smlouvu na sekční pokladní.

Od té doby je autorčinou hlavní prioritou zaškolovat nové dívky na pokladně, dohlížet, aby jim bylo všechno jasné a neměly nejmenší problémy. Snaží se pracovat pilně, vykonat veškeré zadané úkoly s největším úsilím. Ve své pozici musí autorka být příkladem pro ostatní prodejní asistentky. Tudíž je na ni vyvíjen určitý tlak, aby pracovala podle svých nejlepších schopností a možností, o což se také snaží.

Role jsou tedy rozděleny podle autorčina názoru dobře. Každý člen ví, jaké má pravomoce, pod koho spadá a kdo mu s čím pomůže. Rozhodující slovo má vždy manažer, který je odpovědný za celý obchod. Nedostatek je v tom, že manažer neumí vůbec na pokladně a tak nemůže poradit podřízeným v každé oblasti. Ale naše manažerka Lenka si dokáže poradit a v případě, že něco nezná, ví, komu o radu zavolat.

Jsme zvyklí pracovat skutečně týmově. Pokud někdo práci nezvládá nebo nestíhá, vždy je každý člen ochotný pomoci. Je nutné dohlížet zvláště na nově příchozí a řádným způsobem je zaučit. Pokud se při evaluaci ukáže, že člověk potřebné vědomosti nemá, je na manažerovi, aby ho osobně zaučil a doplnil vědomosti, které pro práci potřebuje.

Zaučování nových lidí a být s nimi ve střehu je asi nejnáročnější činností. Většina dívek je v Zaře pouze na 20 hodin týdně, takže nemají možnost práci tak rychle uchopit a osvojit si vědomosti, jelikož některé činnosti mohou být zcela výjimečné a mohou nastat jednou za půl roku.

Zara klade na své zaměstnance celkem vysoké požadavky, ale rovněž se o zaměstnance stará. Někteří jsou posíláni na různá školení o prodeji, zákaznických servisech a na manažerské meetingy. Tato společnost poskytuje svým zaměstnancům jednotný firemní oděv, který musí být vždy čistý a upravený. Dívky musí být namalované, upravené vlasy a sladěné doplňky. Na vzhled zaměstnanců, pohybujících se v Zaře je kladen velký důraz. Firma si chce udržet vysokou úroveň, důkladně kontroluje znalost a osobní růst všech svých zaměstnanců v ní. V Zaře platí šest minim, které musí ovládat každý a jedním z nich je, že manažer má jít příkladem.

11.5. Shrnutí a doporučení

Z osmi dotazovaných mají pouze dvě pracovnice na prvním místě a jako hlavní roli úlohu Týmového hráče. Tento fakt je celkem překvapující, je to číslo poměrně nízké, ovšem za předpokladu, že zkoumaný tým tvoří pouze deset lidí, není to nejhorší bilance.

Na druhém místě se Týmový hráč neobjevil vůbec, až na třetím a to konkrétně u tří zaměstnankyň.

Dá se konstatovat, že role jsou až pozoruhodně vyvážené, hlavní úlohy (dotazované k nim přiřadili nejvíce bodů) jsou, až na dva případy shody, zcela rozdílné.

Z osmi typů rolí je v týmu zastoupeno šest, což je velice dobrý výsledek. Tento fakt je pro tým nesmírně přínosný, jelikož když bude každý vykonávat svou roli, což v tomto případě znamená přirozené chování, bude tým fungovat dokonale. Nejméně postradatelná a celkem pochopitelná je absence roce specialisty, jelikož se jedná o tým, který působí v prodejně a pokud je někdo opravdu specialistou, podle mého názoru je i o něco starší a zkušenější, než je průměrný věk členů týmu.

O ZARA týmu může autorka s přehledem říci, že je velice dobrý. Vztahy mezi jednotlivými členy jsou nejen na profesionální úrovni, ale rovněž po lidské stránce jsme vesměs dobrými přáteli.

Na základě výsledků a zkušeností by autorka o Týmovém hráči řekla, že je to člověk, který je velice spolehlivý, zastane práci, kterou nemusí, je orientován spíše na vztahy v týmu a pomůže každému, kdo o pomoc stojí nebo ji potřebuje. Pro Týmového hráče je prioritou, aby vztahy na pracovišti byly dobré.

Stejného výsledku dosáhly i Karolína s Irenou, tedy role Stmelovače, tvarovače. Pokud by autorka mohla o této roli posoudit na základě chování a projevu, tak by řekla, že jsou to lidé, kteří tým baví. Starají se o zábavu, veselost a legraci. Po pracovní stránce to může být občas horší, rozhodně to nejsou horliví pracanti nebo nějakí workoholici.

Role Realizátora, kterého dosáhla Eva, autorku poněkud překvapila. Podle jejího názoru se tato role na tomto pracovišti nemůže plně uplatnit a rozvinout. Je ale pravda, že Eva je velice praktická, chápavá a umí z abstraktních myšlenek vytvořit skutek.

Iveta autorku svou rolí Koordinátora ani moc nepřekvapila. Jako osobnost je velice vyzrálá, sebevědomá a cílevědomá. Rozhodně si je přesně vědoma toho, o co usiluje a zatím si jde, jak v práci, tak i například ve škole. Autorka se však příliš

neztotožňuje s informací, že koordinátor dává dohromady lidi. Iveta je velice samostatná, a když uzná, že je potřeba nějakou věc udělat, jednoduše jde a práci vykoná a to i za cenu, že stanovenou práci má vykonat někdo jiný.

Její další role je realizátor, což rovněž nemůže být při této práci plně rozvinuto. Roli, které dala Iveta v pořadí třetí nejvíce bodů je pozorovatel, hodnotitel. V tomto případě musí autorka souhlasit s popisem, že je to člověk poměrně suchý. Někdy přišla Iveta do práce a neřekla ani slovo, což někomu vadilo.

Iveta působí na autorku poněkud chabým, odtazitým dojmem a rozhodně není jediná, kdo to tak cítí.

Dalším pozorovaným objektem je Denisa, které zastává roli Hledače zdrojů. Autorka souhlasí s faktem, že jako hledač zdrojů je velice komunikativní, optimistická, extravertní. Rovněž je pravda, že pokud přijde na pobočku někdo nový, případně pracovník z jiné pobočky, je k němu Denisa velice milá otevřená, buduje vztahy a rozvíjí komunikaci. Autorka zcela nemůže posoudit informaci, že u hledačů zdrojů opadá prvotní nadšení.

První záložní role Denisy je Pozorovatel a Realizátor, kterým dala druhý nejvyšší počet bodů. Druhá záložní role je Dokončovatel, což se poměrně vylučuje s hlavní rolí hledače zdrojů.

Pavla dala nejvíce bodů Inovátorovi. Autorka si myslí, že tato role odpovídá její povaze i projevům. Pavla je opravdu velice neobvyklá, originální osobnost. Podle názoru autorky rovněž nemohou být na tomto pracovišti zcela rozvinuty a ukázány hlavní přednosti této role. V prodejnách se dělají věci stále dokola, nemůže se udělat jiný postup, nebo projevit kreativita.

Další role Pavly je Pozorovatel, což napovídá o jisté odměřenosti, ale inteligenci jejího nositele. Tato role přináší na základě pozorování autorky jisté držení se „při zemi“ a značnou dávku racionálního uvažování. Druhá záložní role Pavly je týmový pracovník, což ji předurčuje k přispívání k uspokojivým vztahům na pracovišti.

Na základě pozorování a zkoumání autorka zjistila, že jsou v jejím týmu zastoupeny téměř všechny role.

Tým ZARA je velice rozmanitý. Jako bylo již výše řečeno, v týmu jsou obsaženy téměř všechny role, možná že všechny (dvě respondentky se testování neúčastnily). Tento výsledek autorka ani nepředpokládala. Zajímavostí pro ni bylo, že u některých dotazovaných vyšla hlavní role v úplném rozporu jako vedlejší. Podle názoru autorky takový člověk hraje příslušnou roli na základě nálady nebo aktuálního rozpoložení.

Toto složení týmu se ukázalo jako velice úspěšné. Za minulý rok jsme plnili budget téměř každý měsíc. Tržby byly při působení tohoto týmu velice uspokojivé.

Rovněž tento tým neměl kázeňské přestupky nebo jiné vážnější rozepře. Práce se zvládala ve stanoveném termínu.

Jako tým si byli všichni členové nápomoci, kamarádští, soudržní, v pospolitosti.

ZÁVĚR

Práce v týmu je zcela odlišná od práce skupinové nebo sólové. Problematikou fungování týmů se zabývá mnoho vědců. Byly sestaveny určité charakteristiky, na základě nichž se vypracovaly týmové role a jejich obecné charakteristiky. U jedinců se zkoumají rysy a projevy, které jsou aplikovány při spolupráci s jinými lidmi.

Autorku tato problematika velice zajímá, jelikož se pohybovala již v několika pracovních týmech, které sice fungovaly, ale ne tak dobře, jako právě tento poslední, v němž se pohybuje již kolem tří let.

Autorka si myslí, že téma týmových rolí a jejich bližší zkoumání je velice podceňované a pokud se tímto výzkumem nějaká společnost zabývá, jedná se většinou o vedoucí pracovníky nebo vrcholový management. Ale na tom, jaké je složení týmu jako celku, závisí mnohdy celá existence podniků a pokud ne samotných firem, tak rozhodně to, jak podnik plní stanovené tržby, jak dokáže spolupracovat, komunikovat, účelně pracovat.

V mnoha prodejních společnostech je hlavní prioritou pouze dosažení zisku a už se nebere příliš ohledu na to, jak se tam zaměstnanec cítí, zda se mu dobře pracuje, v jakém prostředí se pohybuje. To, jak se zaměstnanec psychicky cítí, se odráží i na jeho vztahu se zákazníky.

Autorka si klade za cíl zjistit, jaké týmové role zastávají jednotlivé členky, jelikož podle jejího názoru je tento tým téměř dokonalý. Skoro každý člen týmu Zara Nový Smíchov hraje odlišnou roli, díky této odlišnosti je tým kvalitní, jelikož je zastoupeno celkem šest rolí z osmi. Výhodné v tomto týmu je fakt, že to, co je slabinou jednoho, je silnou stránkou druhého.

Tento tým byl opravdu týmem v pravém slova smyslu, velice vyvážený, rolemi i rozdělováním práce.

Autorka má možnost porovnání, jelikož, ač tento fakt nebývá častým jevem, tým se obměnil o tři nové lidi. Tento tým není již tak produktivní, jako ten původní, zkoumaný a tento fakt je znát i na celkovém klimatu.

V diplomové práci autorka přibližuje pracovní tým, ve kterém pracuje, charakterizovat jednotlivé členy týmu, popsat jejich pozice v Zaře a rozebrat jejich týmové role a přínosy vůči celku.

Mít vyvážený pracovní tým je prakticky nutností. V dnešním světě, kdy existuje všude konkurence, je třeba dbát i na zaměstnance, jaké role hrají. Pokud se nějaká role v týmu nevyskytuje, může být velice obtížné pro některého člena tuto roli zastat.

Autorka zažila tým, který byl nesmírně vyvážený a fungoval naprosto výborně.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- CRKALOVÁ A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.
- HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006. 113 s. ISBN 80-247-1155-9.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
- SCHEIN, E. H., *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. 164 s. ISBN 1102169.
- TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 101 s. ISBN 978-80-86723-66-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Internetové zdroje

www.invogue.cz [cit. 2012-01-30], Dostupná z:

<http://www.invogue.cz/fashion/fashion-predstavujeme/seda-eminence-modniho-prumyslu>

www.inditex.com [cit. 2011-09-06], Dostupná z:

http://inditex.com/en/who_we_are/our_group

Belbin – týmové role [cit. 2012-02-15], Dostupná z:

http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_co

Belbin Team Roles [cit. 2012-03-16], Dostupná z:

<http://www.themanagement.de/HumanResources/Teamrollen.htm>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – TEST TÝMOVÝCH ROLÍ	I
PŘÍLOHA B – VYHODNOCENÉ TESTY ZARA TÝMU	III

PŘÍLOHY

Příloha A – TEST TÝMOVÝCH ROLÍ

1. Čím mohu podle svého mínění přispět týmu:	Body
a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti	
b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí	
c) Produkovat ideje je moje druhá přirozenost	
d) Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného	
e) Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou	
f) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to.	
g) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat	
h) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti.	
kontrolní součet (měl by být 10):	0

2. Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že:	
a) Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny	
b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jenž nedostaly dostatečný prostor	
c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady	
d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat	
e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat	
f) Považuji za nesnadné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině	
g) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztrácet přehled o tom, co se děje	
h) Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří	
kontrolní součet:	0

3. Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu:	
a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak	
b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím	
c) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl	
d) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním	
e) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu	
f) Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj	
g) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí	
h) Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována	
kontrolní součet:	0

4. Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině:	
a) Mám klidný zájem o to, lépe poznat své kolegy	

b) Nezdráhám se mít námitky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor	
c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy	
d) Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán	
e) Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným	
f) Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečeť perfekcionismu	
g) Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu	
h) I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba	
kontrolní součet:	0

5. Při práci mne uspokojuje:	
a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti	
b) Snažím se najít praktické řešení problémů	
c) Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy	
d) Mohu mít velký vliv na rozhodnutí	
e) Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového	
f) Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu	
g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno	
h) Mám rád situace, které probouzí mou představivost	
kontrolní součet:	0

6. Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi:	
a) Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky než si vytvořím základní linii	
b) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup	
c) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět	
d) Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny	
e) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost rýdně uvažovat	
f) Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku	
g) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky	
h) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhýbat	
kontrolní součet:	0

7. Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině:	
a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují	
b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní	
c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc popostrčit	
d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mi dají nějaký podnět	
e) Považuji za nsnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle	
f) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají	
g) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím	
h) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici	
kontrolní součet:	0

Příloha B – VYHODNOCENÉ TESTY ZARA TÝMU

Pavla

1. Čím mohu podle svého mínění přispět týmu:	Body
a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti	0
b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí	1
c) Produkovat ideje je moje druhá přirozenost	2
d) Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného	2
e) Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou	1
f) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to.	3
g) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat	1
h) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předpokladů a zaujatosti.	0
kontrolní součet (měl by být 10):	
	10

2. Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že:	
a) Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny	1
b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jenž nedostaly dostatečný prostor	0
c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady	0
d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat	0
e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat	0
f) Považuji za nesnadné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině	2
g) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztrácet přehled o tom, co se děje	4
h) Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří	3
kontrolní součet:	
	10

3. Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu:	
a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak	2
b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím	1
c) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl	0
d) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním	1
e) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu	3
f) Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj	0
g) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí	2
h) Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována	1
kontrolní součet:	
	10

4. Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině:	
a) Mám klidný zájem o to, lépe poznat své kolegy	1
b) Nezdráhám se mít námítky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor	2
c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy	4

d) Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán	1
e) Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným	1
f) Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečť perfekcionismu	0
g) Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu	1
h) I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba	0
kontrolní součet:	10

5. Při práci mne uspokojuje:	
a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti	4
b) Snažím se najít praktické řešení problémů	1
c) Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy	1
d) Mohu mít velký vliv na rozhodnutí	0
e) Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového	0
f) Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu	0
g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno	1
h) Mám rád situace, které probouzí mou představitost	3
kontrolní součet:	10

6. Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi:	
a) Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky než si vytvořím základní linii	3
b) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup	2
c) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět	3
d) Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny	0
e) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost řádně uvažovat	1
f) Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku	1
g) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky	0
h) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhýbat	0
kontrolní součet:	10

7. Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině:	
a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují	0
b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní	2
c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc popostrčit	1
d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulační členy týmu, že mi dají nějaký podnět	1
e) Považuji za nesnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle	3
f) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají	0
g) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím	1
h) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici	2
kontrolní součet:	10

Denisa

1. Čím mohu podle svého mínění přispět týmu:		Body
a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti		2
b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí		1
c) Produkovat ideje je moje druhá přirozenost		1
d) Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného		1
e) Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou		1
f) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to.		0
g) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat		1
h) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti.		3
kontrolní součet (měl by být 10):		10

2. Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že:		
a) Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny		2
b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jenž nedostaly dostatečný prostor		1
c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady		2
d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat		0
e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat		1
f) Považuji za nesnadné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině		0
g) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztratit přehled o tom, co se děje		2
h) Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří		2
kontrolní součet:		10

3. Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu:		
a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak		1
b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím		1
c) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl		1
d) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním		1
e) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu		2
f) Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj		1
g) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí		1
h) Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována		2
kontrolní součet:		10

4. Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině:		
a) Mám klidný zájem o to, lépe poznat své kolegy		1
b) Nezdráhám se mít námítky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor		1
c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy		2
d) Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán		2
e) Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným		0
f) Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečeť perfekcionismu		1
g) Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu		2

h) I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba	1
kontrolní součet:	10

5. Při práci mne uspokojuje:	
a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti	1
b) Snažím se najít praktické řešení problémů	1
c) Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy	1
d) Mohu mít velký vliv na rozhodnutí	2
e) Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového	2
f) Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu	1
g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno	1
h) Mám rád situace, které probouzí mou představivost	1
kontrolní součet:	10

6. Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi:	
a) Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky než si vytvořím základní linii	1
b) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup	2
c) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět	2
d) Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny	1
e) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost rýdně uvažovat	1
f) Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku	1
g) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky	1
h) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhýbat	1
kontrolní součet:	10

7. Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině:	
a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují	2
b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní	2
c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc popostrčit	2
d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mi dají nějaký podnět	1
e) Považuji za nnesnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle	1
f) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají	2
g) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím	0
h) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici	0
kontrolní součet:	10

Karolína

1. Čím mohu podle svého mínění přispět týmu:		Body
a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti		2
b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí		3
c) Produkovat ideje je moje druhá přirozenost		5
d) Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného		
e) Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou		

f) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to.	
g) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat	
h) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti.	
kontrolní součet (měl by být 10):	
	10

2. Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že:	
a) Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny	
b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jenž nedostaly dostatečný prostor	4
c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady	
d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat	
e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat	6
f) Považuji za nesnadné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině	
g) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztrácet přehled o tom, co se děje	
h) Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří	
kontrolní součet:	
	10

3. Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu:	
a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak	
b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím	
c) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl	2
d) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním	
e) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu	
f) Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj	
g) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí	
h) Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována	8
kontrolní součet:	
	10

4. Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině:	
a) Mám klidný zájem o to, lépe poznat své kolegy	1
b) Nezdráhám se mít námítky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor	3
c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy	6
d) Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán	
e) Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným	
f) Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečeť perfekcionismu	
g) Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu	
h) I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba	
kontrolní součet:	
	10

5. Při práci mne uspokojuje:	
a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti	
b) Snažím se najít praktické řešení problémů	3
c) Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy	

d) Mohu mít velký vliv na rozhodnutí	
e) Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového	
f) Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu	
g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno	7
h) Mám rád situace, které probouzí mou představivost	
kontrolní součet:	
	10

6. Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi:	
a) Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky než si vytvořím základní linii	
b) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup	3
c) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět	5
d) Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny	
e) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost rýdně uvažovat	2
f) Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku	
g) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky	
h) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhýbat	
kontrolní součet:	
	10

7. Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině:	
a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují	5
b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní	
c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc popostrčit	5
d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mi dají nějaký podnět	
e) Považuji za nsnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle	
f) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají	
g) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím	
h) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici	
kontrolní součet:	
	10

Iveta

1. Čím mohu podle svého mínění přispět týmu:		Body
a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti		
b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí	5	
c) Produkovat ideje je moje druhá přirozenost		
d) Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného		
e) Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou		
f) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to.		
g) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat		
h) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti.	5	
kontrolní součet (měl by být 10):		
		10

2. Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že:	
a) Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny	2
b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jenž nedostaly dostatečný prostor	
c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady	3
d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat	
e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat	
f) Považuji za nesnadné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině	
g) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztrácet přehled o tom, co se děje	5
h) Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří	
kontrolní součet:	10

3. Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu:	
a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak	3
b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím	
c) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl	5
d) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním	2
e) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu	
f) Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj	
g) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí	
h) Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována	
kontrolní součet:	10

4. Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině:	
a) Mám klidný zájem o to, lépe poznat své kolegy	
b) Nezdráhám se mít námitky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor	2
c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy	2
d) Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán	2
e) Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným	
f) Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečeť perfekcionismu	
g) Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu	
h) I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba	4
kontrolní součet:	10

5. Při práci mne uspokojuje:	
a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti	
b) Snažím se najít praktické řešení problémů	5
c) Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy	
d) Mohu mít velký vliv na rozhodnutí	
e) Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového	
f) Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu	3
g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno	2
h) Mám rád situace, které probouzí mou představivost	
kontrolní součet:	10

6. Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi:	
a) Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky než si vytvořím základní linii	
b) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup	3
c) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět	3
d) Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny	
e) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost rýdně uvažovat	4
f) Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku	
g) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky	
h) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhábat	
kontrolní součet:	10

7. Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině:	
a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují	3
b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní	
c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc popostrčit	3
d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mi dají nějaký podnět	
e) Považuji za nesnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle	3
f) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají	1
g) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím	
h) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici	
kontrolní součet:	10

Eva

1. Čím mohu podle svého mínění přispět týmu:		Body
a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti		1
b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí		
c) Produkovat ideje je moje druhá přirozenost		
d) Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného		
e) Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou		2
f) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to.		3
g) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat		3
h) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti.		1
kontrolní součet (měl by být 10):		10

2. Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že:	
a) Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny	4
b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jenž nedostaly dostatečný prostor	3
c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady	
d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat	
e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat	1

f) Považuji za nesnadné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině	
g) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztrácet přehled o tom, co se děje	2
h) Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří	
kontrolní součet:	
	10

3. Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu:	
a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak	
b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím	
c) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratili z očí hlavní cíl	
d) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním	
e) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu	5
f) Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj	
g) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí	4
h) Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována	1
kontrolní součet:	
	10

4. Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině:	
a) Mám klidný zájem o to, lépe poznat své kolegy	2
b) Nezdráhám se mít námitky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor	2
c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy	
d) Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán	2
e) Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným	
f) Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečeť perfekcionismu	
g) Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu	2
h) I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba	2
kontrolní součet:	
	10

5. Při práci mne uspokojuje:	
a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti	
b) Snažím se najít praktické řešení problémů	3
c) Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy	2
d) Mohu mít velký vliv na rozhodnutí	
e) Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového	
f) Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu	
g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno	3
h) Mám rád situace, které probouzí mou představivost	2
kontrolní součet:	
	10

6. Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi:	
a) Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky než si vytvořím základní linii	
b) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup	
c) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět	
d) Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny	
e) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost rýdně uvažovat	5

f) Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku	3
g) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky	2
h) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhábat	
kontrolní součet:	10

7. Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině:	
a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují	5
b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní	
c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc popostrčit	2
d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mi dají nějaký podnět	
e) Považuji za nesnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle	2
f) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají	1
g) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím	
h) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici	
kontrolní součet:	10

Irena

1. Čím mohu podle svého mínění přispět týmu:		Body
a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti		
b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí		4
c) Produkovat ideje je moje druhá přirozenost		
d) Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného		
e) Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou		2
f) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to.		4
g) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat		
h) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti.		
kontrolní součet (měl by být 10):		10

2. Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že:		
a) Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny	4	
b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jenž nedostaly dostatečný prostor		
c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady	4	
d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat		
e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat	2	
f) Považuji za nesnadné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině		
g) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztrácet přehled o tom, co se děje		
h) Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří		
kontrolní součet:		10

3. Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu:	
--	--

a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak	
b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím	4
c) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl	4
d) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním	
e) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu	
f) Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj	
g) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí	2
h) Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována	
kontrolní součet:	10

4. Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině:	
a) Mám klidný zájem o to, lépe poznat své kolegy	
b) Nezdráhám se mít námitky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor	4
c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy	2
d) Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán	
e) Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným	
f) Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečeť perfekcionismu	2
g) Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu	2
h) I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba	0
kontrolní součet:	10

5. Při práci mne uspokojuje:	
a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti	
b) Snažím se najít praktické řešení problémů	
c) Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy	
d) Mohu mít velký vliv na rozhodnutí	5
e) Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového	
f) Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu	
g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno	3
h) Mám rád situace, které probouzí mou představitost	2
kontrolní součet:	10

6. Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi:	
a) Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky než si vytvořím základní linii	5
b) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup	
c) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět	3
d) Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny	
e) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost řádně uvažovat	
f) Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku	
g) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky	
h) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhýbat	2
kontrolní součet:	10

7. Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině:	
a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují	4
b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní	2

c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc popostrčit	
d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mi dají nějaký podnět	2
e) Považuji za nesnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle	
f) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají	
g) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím	2
h) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici	
kontrolní součet:	
	10

Veronika

1. Čím mohu podle svého mínění přispět týmu:	Body
a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti	2
b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí	2
c) Produkovat ideje je moje druhá přirozenost	1
d) Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného	1
e) Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou	1
f) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to.	1
g) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat	1
h) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti.	1
kontrolní součet (měl by být 10):	
	10

2. Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že:	
a) Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny	4
b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jenž nedostaly dostatečný prostor	
c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady	
d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat	
e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat	
f) Považuji za nesnadné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině	
g) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztratit přehled o tom, co se děje	1
h) Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří	5
kontrolní součet:	
	10

3. Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu:	
a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak	
b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím	
c) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl	4
d) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním	
e) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu	3
f) Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj	
g) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí	
h) Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována	3

kontrolní součet: 10

4. Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině:	
a) Mám klidný zájem o to, lépe poznat své kolegy	10
b) Nezdráhám se mít námitky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor	
c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy	
d) Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán	
e) Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným	
f) Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečeť perfekcionismu	
g) Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu	
h) I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba	
kontrolní součet: 10	

5. Při práci mne uspokojuje:	
a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti	4
b) Snažím se najít praktické řešení problémů	4
c) Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy	1
d) Mohu mít velký vliv na rozhodnutí	
e) Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového	
f) Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu	
g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno	1
h) Mám rád situace, které probouzí mou představivost	
kontrolní součet: 10	

6. Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi:	
a) Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky než si vytvořím základní linii	
b) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup	
c) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět	
d) Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny	
e) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost rádně uvažovat	
f) Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku	
g) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky	10
h) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhýbat	
kontrolní součet: 10	

7. Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině:	
a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují	
b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní	
c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc popostrčit	4
d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mi dají nějaký podnět	
e) Považuji za nesnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle	1
f) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají	1
g) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím	
h) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici	4
kontrolní součet: 10	

Eliška

1. Čím mohu podle svého mínění přispět týmu:	Body	
a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti		
b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí	4	
c) Produkovat ideje je moje druhá přirozenost		
d) Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného		
e) Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou		
f) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to.	5	
g) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat		
h) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti.	1	
kontrolní součet (měl by být 10):		10

2. Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že:		
a) Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny	2	
b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jenž nedostaly dostatečný prostor		
c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady		
d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat		
e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat	2	
f) Považuji za nesnadné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině	4	
g) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztratit přehled o tom, co se děje	1	
h) Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří	1	
kontrolní součet:		10

3. Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu:		
a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak	3	
b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím		
c) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl		
d) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním		
e) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu	4	
f) Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj		
g) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí		
h) Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována	3	
kontrolní součet:		10

4. Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině:	
a) Mám klidný zájem o to, lépe poznat své kolegy	4
b) Nezdráhám se mít námítky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor	1
c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy	
d) Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán	
e) Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným	
f) Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečeť perfekcionismu	3
g) Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu	2

h) I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba	
kontrolní součet:	10

5. Při práci mne uspokojuje:	
a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti	
b) Snažím se najít praktické řešení problémů	
c) Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy	5
d) Mohu mít velký vliv na rozhodnutí	
e) Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového	2
f) Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu	
g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno	3
h) Mám rád situace, které probouzí mou představivost	
kontrolní součet:	10

6. Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi:	
a) Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky než si vytvořím základní linii	7
b) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup	
c) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět	
d) Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny	
e) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost rýdně uvažovat	1
f) Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku	
g) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky	2
h) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhýbat	
kontrolní součet:	10

7. Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině:	
a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují	2
b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní	
c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc popostrčit	4
d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mi dají nějaký podnět	1
e) Považuji za nesnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle	
f) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají	1
g) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím	
h) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici	2
kontrolní součet:	10

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eliška Holičková

Obor: Andragogika

Forma studia: Prezenční

Název práce: Pracovní tým ve společnosti Inditex

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 75

Celkový počet stran příloh: 17

Počet titulů české literatury a pramenů: 12

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Marie Farková