

Univerzita Palackého v Olomouci
Katedra psychologie Filozofické fakulty

Rozvoj týmové spolupráce ve vztahu k pracovní spokojenosti zaměstnanců



Bakalářská diplomová práce

Autor: Ing. Soňa Plháková

Vedoucí práce: PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

Olomouc

2010

PALACKY UNIVERZITY IN OLOMOUC
Department of Psychology, Faculty of Philosophy

Teamwork and employee's work satisfaction in SME (small and medium entrepreneurs)



Bachelor's Thesis

Author: Ing. Soňa Plhánková

Supervisor: PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

Olomouc

2010

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a všechny použité prameny jsem řádně citovala a uvedla.

V Olomouci dne 30. listopadu 2010

.....

Podpis

Poděkování

patří především PhDr. Matúši Šuchovi, Ph.D. za odbornou pomoc, důvěru, trpělivé vedení a citlivé podporování mého úsilí.

Velké poděkování také směřuji k mým klientům, bez jejichž důvěry, velkorysé podpory a odvahy vyzkoušet nové věci by práce vůbec nevznikla.

V neposlední řadě chci poděkovat také své rodině, která trpělivě snášela vše, co s psaním této bakalářské práce souviselo.

OBSAH

ÚVOD	7
1. TEORETICKÉ UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY	9
1. 1. Tým.....	9
1.1.1. Definice týmu	9
1.1.2. Kategorizace týmů	10
1.1.3. Znaký efektivního týmu	12
1.1.4. Podmínky pro efektivní spolupráci v týmu	15
1.1.5. Faktory omezující efektivitu týmu	19
1. 2. Dynamika týmové spolupráce	21
1. 2.1. Skupinová (týmová) osobnost	21
1. 2.2. Model tří kruhů.....	22
1. 2.3. Etapy rozvoje pracovního týmu.....	24
1. 2.4. Koučování – nástroj pro rozvoj týmové spolupráce	25
1. 3. Struktura týmu	28
1.3.1. Pracovní role	28
1.3.2. Role v pracovních skupinách	29
1.3.3. Týmové role.....	31
1.3.4. Nástroj pro hodnocení týmových rolí	35
1. 4. Pracovní spokojenost a vybrané teorie pracovní motivace.....	36
1.4.1. Teorie instrumentality	37
1.4.2. Teorie motivace zaměřené na obsah.....	38
1.4.3. Teorie motivace zaměřené na proces.....	40
1.4.4. Nástroje pro hodnocení pracovní spokojenosti	44
1.5. Personální specifika malého podniku	46

2. VÝZKUMNÁ ČÁST – PŘÍPADOVÁ STUDIE ROZVOJE TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE V MALÉ OBCHODNĚ-VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI	47
2.1. Výzkumný problém	47
2.2. Cíl výzkumu a výzkumné otázky.....	48
2.3. Popis zvoleného metodologického rámce a metod	48
2.3.1. Zkoumaný soubor	48
2.3.2. Etické problémy a způsob jejich řešení.....	50
2.3.3. Validita, organizace a průběh výzkumu	51
2.3.4. Nástroje.....	52
2.4. Výsledky výzkumu	54
2.4.1. Základní výstupy – Propuštění konfliktního zaměstnance (1. – 2. měsíc výzkumu).....	54
2.4.2. Základní výstupy - Doplnění týmu o nové členy (2. - 4. měsíc výzkumu).....	59
2.4.3. Základní výstupy - První společný seminář (5. - 6. měsíc výzkumu)	65
2.4.4. Základní výstupy - Rozvoj individuálních dovedností zaměstnanců a další společné semináře (7. -12. měsíc výzkumu).....	73
2.4.5. Zhodnocení hlavních zjištění	80
2.4.6. Zhodnocení výzkumných otázek	83
3. DISKUZE.....	86
4. ZÁVĚRY VÝZKUMU	90
SOUHRN	91
POUŽITÁ LITERATURA	94

ÚVOD

Polský satirik Stanisław Jerzy Lec kdysi napsal: „Nejslabší část řetězu je nejsilnější - dokáže řetěz přetrhnout.“

Spolupráce je v dnešní době velmi aktuální téma. Ve většině zaměstnání se nemůžeme vyhnout spolupráci. Neobejdeme se bez lidí kolem sebe, ať už to jsou kolegové, nadřízení, podřízení, dodavatelé, klienti. S myšlenkou cíleného rozvoje týmové spolupráce ve vazbě na pracovní spokojenost jednotlivých zaměstnanců jsem se poprvé potkala v roce 2006, kdy jsem jako lektorka pracovala s dlouhodobě nezaměstnanými v rámci projektu z evropských fondů. Tento projekt měl tu výhodu, že jsem s jednotlivci pracovala, spolu s kolegy, po dobu tří týdnů, a měli jsme tak dost prostoru v rámci sebezobčasnávacích a rozvojových aktivit. Spolu s mnohými účastníky jsem si uvědomila, že příčinou jejich dlouhodobé nezaměstnanosti byla určitá stereotypie ve výběru zaměstnání na základě vzdělání, případně pracovní zkušenosti. Jen málo se při jejich volbě povolání uplatňovaly individuální schopnosti a dovednosti. Měla jsem poprvé možnost si s účastníky tohoto projektu vyzkoušet testování osobnosti zaměřené na týmové role. Reakce účastníků byly velmi dobré. Jejich životní zkušenosti vypovídaly o tom, že nejspokojenější byli tehdy, když náplň práce korespondoval s jejich týmovou rolí. Mnozí si uvědomili, že se na určitý typ povolání, díky kombinaci svých rolí, prostě nehodí a že je potřeba svou pracovní kariéru orientovat poněkud jiným směrem než dosud.

Tato zkušenost byla pro mne impulzem k rozšíření zájmu o role jednotlivých pracovníků v týmu, o možnosti rozvoje a usměrňování týmové spolupráce především v malých a středních firmách. Zabývám se prací s firemními skupinami zaměřenou na týmovou spolupráci a na využití potenciálu lidí ve skupině i ve firmě. Kombinuji práci lektora a personálního poradce, kombinuji vzdělávání se sebezobčasnáním a učením zážitkem, s koučováním skupin i jednotlivců. V podstatě se zabývám tím jak zjistit, v jakém stavu se nacházejí jednotlivci, tým nebo firma, a poté je provázím na cestě hledání jasných kroků, které jim pomohou v jejich specifické situaci. Setkávám se s rivalitou mezi pracovními týmy, s konfliktními vztahy mezi jednotlivými členy, s vysokou mírou fluktuace zaměstnanců, s odchodem talentů atd. V mnoha případech jsem pomohla jednotlivcům i jejich nadřízeným pochopit příčinu těchto jevů. Jako dobrý nástroj se jevíly testy týmových rolí v kombinaci s dalšími sebezobčasnávacími aktivitami.

Postrádala jsem však pracovní zkušenost, která by mi umožnila sledovat dlouhodobý vývoj jednoho pracovního týmu. Obvyklou praxí v oboru personálního poradenství a vzdělávání dospělých je, že si lektora/poradce najímá management firmy jednorázově na řešení určitého problému, např. konfliktů mezi zaměstnanci, nebo poradce pomáhá s určitým typem činností, které se nepravdělně opakují, jako je např. výběr nových zaměstnanců. Když je akutní problém vyřešen, často práce externího poradce v tomto bodě končí. Především u malých a středních firem do 200 zaměstnanců pak bývá častým jevem absence personalisty vůbec. Tuto funkci obvykle přebírá někdo z vrcholového managementu, který řeší jen běžné pracovní záležitosti, ale na systémovou práci s týmy, potažmo s jednotlivci, mu nezůstává prostor.

V roce 2008 si mne jako personálního poradce a kouče najal manažer jedné malé firmy. Jeho prvotním zadáním bylo také akutní řešení konfliktní komunikace mezi zaměstnanci, pak ale postupně následoval individuální koučink manažera a jeho zaměstnanců, výběr a adaptace nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj komunikačních dovedností a další intervence směřující k rozvoji týmové spolupráce. Během dvou let působení na pozici externího personalisty u této firmy jsem nashromáždila množství zkušeností a materiálů, které se staly základem pro tuto bakalářskou práci.

Teoretická část této práce zachycuje různé pohledy na týmy, jak fungují, co podporuje a překáží jejich efektivitě, dále na jejich dynamiku a možnost intervencí. Zdůrazňuje význam kombinace faktorů hodnotící efektivitu týmů, jak z pohledu plnění cílů, tak z pohledu spokojenosti jednotlivců. Popisuje základní trendy v dnešní personální psychologii, které jsou charakterizovány zaměřením na týmovou spolupráci s využitím potenciálu jednotlivců a na práci s nejrůznějšími způsoby motivace.

V narativní studii jsem se pokusila v časové posloupnosti zachytit vývoj týmové spolupráce v malém týmu jedné obchodní společnosti, možnosti a konkrétní nástroje na ovlivnění dynamiky této spolupráce a úroveň pracovní spokojenosti jednotlivých zaměstnanců. Práce se opírá o uplatnění metodiky týmových rolí podle Dr. Mereditha Belbina a další metody, jako je individuální koučink manažera a zaměstnanců, společné pracovní workshopy všech členů týmu, vzdělávací seminář pro zaměstnance, motivační pohovory se zaměstnanci. Některé dílčí postupy či využití určitých testovacích metod byly natolik efektivní, že jsem měla později možnost vyzkoušet je i u dalších týmů, což mi dodalo odvahu pokusit se systémově zachytit své poznatky v této práci, a případně tak inspirovat své kolegy-poradce či přímo výkonné manažery a vedoucí týmů jak rozvíjet práci týmu směrem k jeho větší efektivnosti a spokojenosti všech jeho členů.

1. Teoretické uvedení do problematiky

1. 1. Tým

1.1.1. Definice týmu

Slovo „tým“ je v dnešní době pojmem více než nadužívaným. První myšlenky, které nás obvykle napadnou, se vážou na svět sportu - skupinu fotbalistů na hřišti, posádku letadla nebo členy expedice lze označit za tým. Tyto týmy spojuje myšlenka, že různí členové týmu mají různé role a všichni se podílejí na celkovém výsledku, na tom, aby tým uspěl.

Slovo „tým“ pochází z anglického slova „team“, které původně znamenalo spřežení. Představa spřežení implikuje hned několik charakteristik týmu – musí táhnout stejným směrem, musí mít v čele nějakého vůdce, musí se umět vzájemně podpořit.

Definice pojmu „tým“ je opravdu mnoho. V rámci této práce si tyto pojmy vymežíme následnými citacemi:

Vymezení pojmu „tým“ či „pracovní skupina“ vychází obvykle z klíčového sociologického a sociálně psychologického pojmu, kterým je sociální skupina. Jak uvádí Bedrnová a Nový (2004, s. 83) „sociální skupina bývá nejčastěji definována jako skupina tří a více jedinců, mezi nimiž existuje určitý společenský vztah“. Tuto definici pak dále doplňují o podmínku „vyjadřující nezbytnost vzájemné psychické vazby“. Pracovní skupinu pak tito autoři definují jako „skupinu lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením“.

Volné navázání na předchozí definice nacházíme u Kolajové (2006, s. 12): „Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle. Dodržují nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.“

Podle Adaira (1994, s. 97) „jsou pro koncepci týmu určující dvě složky – společný úkol a doplňující se příspěvky členů“.

Nicky Hayesová (2005, s. 40, 48) rozlišuje mezi pracovní skupinou a týmem. Pracovní skupina je podle Hayesové skupina lidí, která sice spolupracuje, ale bez koordinace společných cílů a vědomí týmové spolupráce. Za podstatu týmu pak považuje to, že se v něm „setkávají lidé s různými dovednostmi a jejich činnost je koordinována, takže úkoly mohou být plněny co nejeфекtivněji. Důležité je, aby členové týmu beze zbytku rozuměli tomu, čím se každý podílí na týmové práci, a k tomu je zapotřebí účinná komunikace.“

Stephen Covey (2007, s. 48), který v 80. letech minulého století ovlivnil celou jednu generaci lidí myšlenkou, že na lidské zrání je možné nahlížet jako na cestu od závislosti přes nezávislost až k vzájemné závislosti, píše: „*Nejprve jsme zcela závislí na ostatních a mnozí z nás se postupně stávají nezávislími, tj. spoléhají hlavně sami na sebe. Někteří dospějí až k poznání výhod vzájemné závislosti. Pochopí, že ve spojení s ostatními dokážou v souhrnu udělat víc, než by mohli dosáhnout v součtu svých izolovaných úsilí. Tito lidé objevují synergii.*“ Touto myšlenkou se inspiroval Plamínek (2000, s. 250), když konstatuje: „*Prostředím, kde se může projevit synergie, je skupina vzájemně závislých lidí, tedy tým.*“

Pokud bychom se pokusili myšlenky jednotlivých autorů shrnout, pak v rámci této práce můžeme *tým* charakterizovat jako malou sociální skupinu, která je vnitřně diferencovaná, ve které si členové uvědomují své odlišné příspěvky dané jejich osobností a dosahují svým vzájemným působením přidané hodnoty a tím efektivnější cesty ke společnému cíli.

1.1.2. Kategorizace týmů

Existuje mnoho možností jak týmy charakterizovat a rozdělit je do několika kategorií. Jako jeden z vhodných způsobů rozdělení se jeví použití čtyř charakteristik: účel, trvání, členství a struktura týmu (Larson, LaFasto in Robbins, Coulter, 2004).

Týmy členěné podle svého účelu a doby trvání

Týmy tak mohou být zaměřeny na vývoj nového produktu, na řešení určitého problému (tzv. projektové týmy), mohou být součástí reinženýringu.

Týmy mohou být trvalé nebo dočasné. Trvalé týmy najdeme v organizačních strukturách firem jako oddělení či útvary a jsou zpravidla trvalé. Dočasné skupiny jsou obvykle vytvořeny pro splnění určitého úkolu, např. příprava kapitálového vstupu do jiné společnosti, nebo se jejich členové podílí na realizaci nějakého projektu, např. stavba nového závodu.

Členění týmů podle členství

Členství v týmu je buď funkční, nebo mezifunkční. Tým složený z pracovníků určitého oddělení je funkční na rozdíl od týmů složených z pracovníků různých oddělení, které jsou označovány jako mezifunkční.

Funkční týmy se skládají z manažera a jeho podřízených, působících v určité funkční oblasti. V rámci této oblasti se pak problémy jako autorita, rozhodování, vedení a interakce jeví jako relativně jednoduché a zřetelné. Ze své praxe může autorka uvést jeden příklad takových funkčních týmů: U energetických společností je obvyklé, vzhledem ke složitosti oboru, že obchodní oddělení je zodpovědné za získání nového zákazníka, technické oddělení za jeho připojení do energetické sítě, finanční oddělení pak inkasuje a kontroluje platby. Pro zákazníka to však může být poněkud matoucí, protože s ním komunikuje příliš mnoho lidí od jednoho dodavatele, a tak v případě své nespokojenosti neví, na koho se obrátit. Vznikla proto potřeba *mezifunkčního týmu*, který by dotazy zákazníků distribuoval na správné místo, a zákazník by komunikoval pouze s jedním člověkem. Takovým týmem bylo callcentrum, které bylo původně sestaveno ze zaměstnanců z různých oddělení a až později se stalo samostatným funkčním týmem.

Členění týmů podle struktury

Týmy mohou být řízeny, nebo se řídí samy. *Řízený tým* bude mít manažera, který bude zodpovědný za stanovení cílů, za provedení pracovních činností a za hodnocení výkonu.

Naopak *samořídící týmy* jsou formalizované skupiny zaměstnanců, které pracují bez manažera a jsou plně zodpovědné za celkový pracovní proces nebo jeho část. Tyto týmy zodpovídají za to, aby byla zadaná práce vykonána, za plánování a rozvrhování práce, za operativní rozhodování a za řešení problémů.

Virtuální týmy

V literatuře (Robbins, Coulter, 2004) nalézáme také odkaz na nový fenomén dnešní doby, a tím jsou *virtuální týmy*. Díky dynamickému rozvoji informačních technologií se dnes řada týmů může skládat z členů, kteří jsou rozptýleni v různých částech města, státu či dokonce světa a mohou vytvářet velmi efektivní tým. Členové těchto týmů spolu komunikují prostřednictvím informačních sítí, videokonferencí, e-mailů, případně telefonů. Vídají se jen velmi zřídka. Příkladem z praxe autorky může být fungování malé reklamní agentury, kdy obchodní činnost a koordinaci zajišťuje její majitel. Majitel agentury vyšle telefonicky ke klientovi publicistu, který sepíše s klientem potřebné texty a nafotí fotodokumentaci. Získané texty zpracuje podle instrukcí v e-mailu grafik, který působí v jiném městě. Grafik zpracovaná data odešle elektronicky do grafického studia, které je připraví pro tisk, odtud se data odešlou elektronicky přes sdílený server do tiskárny, která data dle požadavku vytiskne, a zákazníkovi vytištěný dokument doručí řidič

expediční služby. Mezi členy tohoto virtuálního týmu existuje čilá elektronická a telefonická komunikace. Takový tým může velmi dobře fungovat jako jiné týmy, členové si předávají informace, plní společné úkoly, rozhodují, řeší případné problémy. Co jim však chybí, je osobní kontakt a diskuse mezi čtyřma očima. Proto v uváděném případě malé reklamní agentury se členové týmu scházejí alespoň jednou ročně na neformální oslavě konce roku, aby se „viděli živě“.

Sekvenční týmy

Až dosud jsme uvažovali o týmech, které na projektu pracují společně. U virtuálních týmů jsme připustili, že členové týmů mohou být od sebe vzdáleni, aniž by se po většinu času týmové práce viděli nebo slyšeli. Adair (1994, s. 105) zmiňuje „*sekvenční tým*“, kdy všichni musí pracovat v určitém sledu. Uvádí příklad stavby domu, kdy omítkář nemůže začít svou práci, dokud zedník nepostaví zdi; pokrývač nemůže začít pokládat tašky na střechu, dokud tesař a truhlář neudělají krovy. Většina nákladů na postavení domu jsou náklady na pracovní sílu. Konečná cena domu záleží na tom, zda každý z těchto pracovníků dosáhl při své práci dobrého výkonu a účinně využil svého času. Při tomto sekvenčním pohledu téměř všichni, kdo pracují samostatně, jsou ve skutečnosti součástí týmu. Je-li slabý jeden člen týmu, jeden článek řetězu, zmaří to efekt práce ostatních členů. Adair (1994, s. 1007) se pak oprávněně ptá: „*Kdo vede (motivuje, inspiruje) v rozptýleném nebo sekvenčním týmu?*“ Manažer nemůže být všude najednou. V tomto smyslu musí být vedení integrováno v každém individuálním členovi – musí vést sám sebe. V tomto kontextu nepostačí znát pouze cíle. Je potřeba znát taky účel existence týmu. Čím přispívá tým či jednotlivec v rámci firmy? Znalost účelu je pro všechny členy týmu nutná, protože zvláště u virtuálních týmů slouží jako orientační bod při úvahách o prioritách či rozdělení zdrojů.

1.1.3. Znaky efektivního týmu

Zájem o pracovní skupiny a pracovní týmy má hluboké kořeny ve výzkumu organizace práce. Výzkumy už nějakou dobu ukazují, jak vlivné mohou pracovní skupiny být. Zájem o ně se začal probouzet ve třicátých letech 20. století v podobě známých hawthornských studií, které mezi lety 1924 a 1927 vedl Elton Mayo a jeho kolegové Roethlisberger a Dickson v Hawthornových závodech Western Electric Company v Chicagu. Před těmito studiemi se předpokládalo, že intenzita práce jedince je podmíněna výhradně tím, zda se zvýší jeho osobní zisk. Mayův výzkumný tým však ukázal, že intenzita lidské práce je ovlivněna i sociálními faktory: zda

management projevuje zájem, zda lidé mají pocit kontroly nad podmínkami, v nichž pracují, atd. (Hayesová, 2005).

Synergie

V literatuře (např. Kolajová, 2006; Zahradková, 2005; Bělohlávek, 2008) nalézáme společný znak pro úspěšný tým a tím je synergie. Výsledek týmu není jednoduše měřitelný pouhým součtem výsledků jednotlivců. To, že jsou lidé v týmu spojeni určitými vazbami, že dochází k doplňování jejich nedostatků schopnostmi jiných, že nápady jedněch stimulují myšlenky ostatních, vytváří něco nového. Výkon skupiny pak převyšuje souhrn možností jednotlivých členů. Tomu se říká synergie. Bělohlávek (2008, s. 13) uvádí řadu skutečností, které vedou k synergickému efektu v týmu: *„Rozdílné znalosti a zkušenosti jednotlivých členů týmu, nápady členů týmu jsou inspirací pro ostatní, lidé mají k práci různý přístup, členové týmu pocítují odpovědnost vůči spolupracovníkům, tlak spolupracovníků povzbuzuje pracovníka ke zvýšení vlastního úsilí, tým je oporou pro slabší členy a dodává jim sílu, prezentace výsledků práce je lépe přijímána, pokud za ní stojí tým lidí, než kdyby se jednalo o výstup jednotlivců.“*

Koheze (soudržnost) týmu

Koheze či soudržnost je neviditelné pouto, které váže k sobě členy týmu, takže se vnímají tak, že k týmu „náleží“ a liší se od „těch druhých“. Existují domněnky, že vysoce soudržné pracovní týmy jsou produktivnější než týmy, které příliš soudržné nejsou (Keller, 1986 in Hayesová, 2005). Jednou z nejdůležitějších stránek koheze je přitažlivost týmu pro její členy, základem koheze je tedy lidská potřeba sociální identifikace.

Výzkum skupinové soudržnosti zjistil několik faktorů, které mohou hrát důležitou roli v jejím utváření. Mc Kenne (1994 in Hayesová, 2005) jich vyjmenoval sedm:

1. Podobnost postojů a cílů – způsobuje, že lidi těší být ve skupině spolu.
2. Společně strávený čas – poskytuje příležitost poznat zájmy a názory druhých.
3. Izolace od ostatních skupin – vytváří pocit, že skupina je specifická a odlišuje se od ostatních.
4. Ohrožení – zdůrazňuje potřebu vzájemné závislosti a vede k upevnění vazeb ve skupině, ačkoliv to nemusí platit vždy.
5. Velikost – menší skupiny jsou soudržnější než větší, částečně také proto, že jejich členové jsou ve větším vzájemném kontaktu.
6. Přísné vstupní požadavky – překonání překážek při vstupu do skupiny posiluje identifikaci se skupinou z důvodu kognitivní disonance.

7. Odměny – podněty vycházející od skupiny posilují skupinovou spolupráci než pobídky od jednotlivce.

Bělohlávek (1996, s. 156) definuje soudržnost jako překonání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity. Společná identita je pak vyjádřena hloubkou prožívání „my“.

Členové soudržného týmu setrvávají v týmu a identifikují se s ním protože:

- Potřebují se navzájem, aby dosáhli společných cílů, k nimž by se těžko dopracovali jako jednotlivci – *instrumentální soudržnost*.
- Cítí se ve společnosti ostatních dobře, prožívají uspokojení z účasti na činnosti týmu – *socio-emocionální soudržnost*.

Vysoce soudržné týmy vykazují větší spokojenost členů, pracují efektivněji, jejich členové komunikují častěji a jejich komunikace má pozitivní charakter. Kreitner a Kinicky (1989 in Bělohlávek, 1996, s. 157) radí manažerům, jak vytvářet soudržný tým:

a) Instrumentální soudržnost

- Pravidelně aktualizuj a vysvětluj skupinové cíle.
- Dej každému členu skupiny důležitou část skupiny.
- Zapoj zvláštní talent každého členu do plnění cíle.
- Sleduj a spravedlivě oceňuj příspěvek každého členu.
- Často připomínej členům, že se vzájemně potřebují, chtějí-li dosáhnout společného cíle.

b) Socio-emocionální soudržnost

- Udržuj tým relativně malý.
- Usiluj o pozitivní image týmu – tím zvýšíš status a prestiž členství v týmu.
- Podporuj vzájemnou interakci a spolupráci.
- Vyzdvihuj společné rysy a společné zájmy členů.
- Poukazuj na ohrožení z prostředí (konkurence).

To však neznamená, že koheze v týmu má vždy stejný účinek nebo je ze strany managementu stejně žádoucí. Existují týmy, jejichž cíle se mohou lišit od cílů podniku. U vysoce soudržných týmů se ukazuje (Kolajová, 2006), že koheze přináší také své nevýhody, jako je těžší prosazení nových názorů, odpor ke změnám, např. k restrukturalizaci pramenící z narušení vztahů ve skupině, určitá uzavřenost týmu vůči vnějším vlivům, horší začleňování nově příchozích členů, náročnost při spolupráci s jiným týmem.

1.1.4. Podmínky pro efektivní spolupráci v týmu

Jasně definované a sdílené cíle

V literatuře (např. Bedrnová a Nový, 2004; Robbins a Coulter, 2004; Hermochová, 2006; Plamínek, 2008) panuje poměrně shoda, že mezi nejdůležitější podmínky pro vytvoření efektivního týmu patří jasně definované a sdílené cíle.

Vysoce výkonné týmy plně rozumí cílům, jichž mají dosáhnout, a respektují je. Cíl je jasně definovaný a členové týmu ho považují za závazek, který musí naplnit, a tomu přizpůsobují své chování. Za klíč k nastartování spolupráce považuje Plamínek (2008, s. 130) sdílení. Čím větší průnik mají hodnoty, myšlenky a cíle lidí v týmu, tím lépe.

Členové týmu vzájemně na dosažení cílů spolupracují, ale není to tak, že by každý dělal jen svou práci, ale snaží se svými aktivitami pomáhat ostatním členům týmu. Podle Adaira (1986, in Hayesová, 2002, s. 58) je hlavní rozdíl mezi týmem a skupinou tento: „*Jednotliví členové týmu se svým přínosem vzájemně doplňují, zatímco ve skupině jsou její členové převážně zaměnitelní.*“ Hermochová (2006, s. 26) tento poznatek doplňuje zjištěním, že u týmů, které byly vnímány jako neúspěšné, bylo zjištěno, že cíl činnosti nebyl jasně určen, rozpadl se na drobné, nespojené a rušící dílčí cíle.

Adair (2003) připomíná význam hnutí „skupinové dynamiky“, které se v 50. letech rozvinulo v Americe. Základním fenoménem tohoto hnutí byly tzv. T-skupiny. T-skupina se po dobu dvou týdnů denně scházela na několik hodin. „Lektor“ a „pozorovatel“ skupině nedávali žádné úkoly kromě toho, že by se členové měli zabývat vlastními životy. Sám fakt vytvoření určité skupiny *bez skutečného úkolu* vedl její členy k novému poznání, že nějaký úkol potřebují, nemluvě o potřebě jeho splnění. Skupina proto formulovala své úkoly sama a potom – pod vedením lektora a pozorovatele – analyzovala, do jaké míry k jejich splnění přispěli jednotliví členové.

Cílů, které jsou typické pro týmovou spolupráci, uvádí Bělohávek (1996, s. 149) několik:

- a) Tým může být nezbytným prostředkem k *vykonání složitého úkolu*, který je podmíněn vzájemně závislou činností jednotlivců.
- b) Tým umožňuje vznik a rozvoj nových myšlenek a řešení, když jsou různé typy informací rozděleny mezi několik jednotlivců (technik, ekonom, právník řeší společný úkol) nebo, když vzájemná interakce je *zdrojem kreativity*.

- c) Tým může sloužit jako *prostředek koordinace* mezi několika odděleními, které jsou na sobě závislé při plnění úkolů.
- d) Tým může usnadnit *zavádění složitých rozhodnutí*.

Vnitřní struktura týmu

Dalším důležitým faktorem, který odlišuje úspěšné a neúspěšné týmy, je struktura samotného týmu. Podle Hermochové (2006, s. 26) se její význam projevuje zejména v okamžiku krize, kdy se dostává do popředí komunikace, nutná pro koordinaci aktivit členů týmu a dělbu práce.

Hayesová (2002, s. 59) vidí zásadní rozdíl mezi pracovní skupinou a *týmem* v postavení lidí. Dobře fungující pracovní skupina je složena z lidí se stejným nebo téměř stejným postavením v organizaci. Je-li přítomen šéf nebo někdo s velmi odlišným postavením než zbytek skupiny, dochází často k narušení soudržnosti skupiny – lidé mezi sebou pociťují větší vzdálenost a nejsou tak otevření. Avšak v týmech zaměřených na řešení konkrétního cíle na rozdílech v postavení nezáleží – přínos každého člena se cení, protože pomáhá ke splnění úkolu.

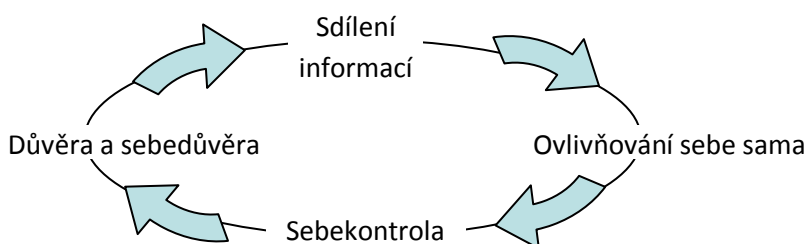
Funkční tým tak často vítá příchod osob s vyšším statutem, protože mohou pomoci týmu lépe fungovat. Z hlediska sociální identity se stává „jedním z nás“, a ne „jedním z nich“. Teorie sociální identity říká, že ve vlastním týmu čili *in-group* můžeme přijmout značné individuální rozdíly (Sherif, 1966 in Hewstone, Strobe, 2006). Důležité je jen to, aby se všichni drželi základních hodnot a přesvědčení. José Marques (in Hayesová, 2002, s. 59) se svými kolegy ukázal, že u členů vlastního týmu jsme schopni tolerovat značné odchylky v chování, zatímco stejné chování u někoho, kdo stojí „mimo“ skupinu (*out-group*), budeme považovat za naprosto nepřijatelné. Místo toho, abychom trvali na tom, že všichni jsou stejní, v dobrém týmu jsme hrdi na rozmanité schopnosti jeho členů.

Postupně, avšak velmi rychle, vzniká jednoznačná funkční dělba a organizace práce. Úkoly jednotlivých členů týmu jsou jasně definovány, respektovány a mají bezprostřední vazbu na činnost celého týmu. Vnitřní organizace pak bývá doplněna společným informačním a komunikačním systémem. Je zabezpečena zpětná vazba stejně jako způsoby projednávání a schvalování řešení.

Vzájemná důvěra v týmu

Vzájemná důvěra je jedním z nejsilněji působících prvků týmové atmosféry. Podle Bělohávků (1996, s. 155) je její podstatou předvídatelnost jednání druhých. Člověk, jehož rozhodnutí a činy nelze dopředu odhadnout, který nerespektuje očekávání druhých, budí nedůvěru. Pokud víme, že druhý nám důvěřuje, vyvolává to reciproční důvěru vůči němu.

Proces vytváření ovzduší důvěry v pracovních týmech lze vysvětlit následujícím způsobem (Bělohávek, 1996): „*Formální nebo neformální vedoucí mohou iniciovat vzájemnou důvěru tím, že pochopí hranice osobních možností ostatních, přiznají své chyby, dělí se s ostatními o důležité informace, povzbuzují participaci a dávají prostor k tomu, aby pracovníci více řídili vlastní práci.*“ Členové skupiny pak sdílejí informace, užitečné pro splnění úkolu, jsou více otevřeni ovlivňování. To vše posiluje cyklus důvěry, viz obrázek č. 1. Důvěra vyvolává potřebu sdílet informace, tím se upevňuje ochota k ovlivňování sebe sama a roste sebekontrola, která zpětně zvyšuje důvěru. Nedůvěra naopak vzniká, když vedoucí postrádají dostatek tolerance, nechávají si důležité informace pro sebe a kontrola se děje formou nařízení a dohlížení.



Obr. 1 – Cyklus důvěry

Kvalitní komunikace

Důvěra není něčím, co je od počátku existence týmu dáno, je důsledkem zkušenosti, kterou lidé získávají postupně prostřednictvím kvalitní vzájemné komunikace, interakce a kooperace. Vzájemná důvěra umožňuje členům týmu otevřeně komunikovat bez toho, aniž by se jejich energie odváděla k osobním otázkám. Tím se ztrácí ze zřetele společný cíl a snižuje výkon. Pokud je mezi členy týmu důvěra, pak mezi nimi není prostor pro konflikty a různá podezírání, která odvádí jejich pozornost. Komunikace je efektivnější a šetří se čas. Hermochová (2006, s. 28) shrnuje své zkušenosti z práce s týmy názorem, že pro udržení důvěry je důležité komunikovat včas o všech poruchách, nespokojenosti, odlišnosti v hodnocení, rozhodnutí atd. Vedoucí by měl

být především dobrým „naslouchačem“. Jen tak může zachytit každou vznikající poruchu ve vztazích či chybu v činnosti a zareagovat na ni.

Kompetentní vedení týmu

Efektivní lídr podle Robbinse a Coultera (2004, s. 382) motivuje tým, aby s ním procházel obtížná období tím, že pomáhá objasňovat cíle, vysvětluje, že změny jsou možné, překonává lhostejnost a posiluje sebedůvěru členů týmu, což násobí možnosti využití jejich potenciálu.

Dobrý vedoucí není ten, který přikazuje a kontroluje. Efektivní vedoucí je spíše koučem, pomocníkem a dobrým „naslouchačem“, jak bylo již zmíněno výše. Pro některé tradiční manažery je tato změna velmi obtížná. Z praxe autorky lze konstatovat, že i když většina manažerů dnes vítá delegování pravomocí a chápe výhody tohoto postupu, stále se ve vedení firem objevuje velké množství těch, kteří se drží direktivních postupů a pro týmové vedení nejsou vhodní. Do stylu vedení se promítá velké množství faktorů, které vyplývají z osobnosti manažera. To vše pak ovlivňuje to, jakým způsobem svou roli lídra realizuje.

Existuje poměrně velké množství literatury pokoušející se popsat charakteristiky úspěšných vedoucích týmů. Hermochová (2006, s. 29) se pokouší o zobecnění toho, nač by se měl dobrý vedoucí týmu soustředit: *„na cíl či vizi, na schopnost přizpůsobit se měnícímu se prostředí a na přípravu svých následovníků (nástupců)“*.

Interní a externí podpora týmu

Mezi významné podmínky efektivity týmů patří také prostředí, které jim poskytuje podporu. Z interního hlediska to podle Robbinse a Coultera (2004, s. 382) znamená, že tým je obklopen potřebnou infrastrukturou, je mu poskytován výcvik, srozumitelný a zdůvodněný systém hodnocení výkonnosti, program výhod, který oceňuje a odměňuje týmové aktivity a podpůrný systém lidských zdrojů. Z externího hlediska by měli manažeři zajišťovat zdroje, které tým pro provedení práce potřebuje.

Hermochová (2002, s. 28) uvádí zjištění, že týmy reagují silně na absenci „vnějšího uznání“. Členové týmů, které nejsou úspěšné, vidí příčinu svého neúspěchu právě v nedostatku uznání ze strany manažerů, či médií, popř. veřejnosti.

V týmech obvykle existuje specifický systém odměn, ale i postihů. Podle Bedrnové a Nového (2004) má tento systém převážně sociální, a tedy nemateriální charakter. Přestože je jejich charakter do značné míry limitován delegovanou mírou samostatnosti a volnosti týmu,

téměř vždy jde o uznání, podporu, posílení neformální sociální pozice, nebo naopak o nevšímavost, odmítnutí, otevřenou kritiku nebo dokonce vyloučení. V mnoha případech mají odměny i postihy specifické zabarvení, mající blízko k vtipu a společně sdílenému humoru.

1.1.5. Faktory omezující efektivitu týmu

Zatím jsme uvažovali pouze o pozitivních efektech týmové spolupráce. Týmová soudržnost a týmový duch však mohou také negativně ovlivnit výsledek práce. A pak se stává, že výkonnost týmu je horší než výsledky, jakých by za stejných okolností dosáhli jedinci pracující samostatně. Příčinou špatné výkonnosti může být špatné nastavení faktorů týmové efektivit, popsané v předchozí kapitole. Mohou to být různé cíle spočívající v tom, že jednotlivci prosazují například své zájmy na úkor společných, mohou to být špatně rozdělené kompetence, může vzniknout konflikt mezi členy týmu a narušit se tak důvěra a dobrá komunikace, tým může mít nekompetentního lídra nebo postrádat externí či interní podporu.

Vedle těchto skutečností Bělohlávek (1996) popisuje ještě dva jevy, které se mohou v týmu projevit. Jedná se o *sociální lenost* a „*skupmysl*“ (skupinové myšlení). Zatímco sociální lenost vyjadřuje spíše racionální důvody snížení výkonnosti skupiny, skupinové myšlení je postaveno na emocionálních základech.

Sociální lenost

Sociální lenost byla objevena francouzským zemědělským inženýrem Ringelmannem (in Bělohlávek, 1996), který poznal, že tři lidé, kteří táhnou společně za provaz při přetahování, dosahují pouze dvou a půl násobku výkonu jednotlivce. Existuje řada důvodů sociální lenosti:

- Jednotné úsilí (Ostatní to odbývají, tak proč já bych se měl namáhat?)
- Ztráta osobní odpovědnosti (Ztratím se v davu, tak proč bych se honil?)
- Snížení motivace vzhledem ke sdílení odměny (Proč bych se měl snažit víc, když dostanou všichni stejně?)
- Zhoršení koordinace (Každý zabere v jinou dobu)

Sociální lenost se projevuje tam, kde je úkol vnímán jako nedůležitý nebo příliš snadný. Dalším důvodem může být domněnka, že nelze rozpoznat osobní přínos k plnění skupinového úkolu. Podle výzkumu Jaksona a Harkinse (1985 in Bělohlávek, 1996) si členové skupiny myslí, že se jejich spolupracovníci „ulívají“.

Skupinové myšlení

Slovo „skupmysl“ zvolil Irving Janis (1972, 1989 in Hewstone, Stroebe, 2006) pro extrémní formu skupinové polarizace. Skupinová polarizace vyjadřuje posílení původně dominantní pozice vlivem skupinové diskuse (Meyers, 1982 in Hewstone, Stroebe, 2006) a může se projevovat např. u prvního dojmu z druhých lidí, rozhodování soutěžních porot, u skupinového poradenství apod.

Skupinové myšlení je proces skupinového rozhodování silně orientovaný na konsenzus mezi podobně smýšlejícími jedinci, kteří drží pohromadě, jež může vést k jednostranným a nesprávným závěrům. Jinými slovy řečeno – jedinci jsou tak zahlceni snahou o dosažení konsenzu, že je oslabeno jejich porozumění realitě. Janis dochází k závěru, že tento proces podporuje splnění několika podmínek: je-li skupina, která rozhoduje, vysoce soudržná; je-li izolovaná od dalších zdrojů informací; a pokud její čelný představitel zjevně zvýhodňuje konkrétní volbu.

1. 2. Dynamika týmové spolupráce

Týmová spolupráce se odvíjí od spolupráce jednotlivých jejích členů. Protože se jedná o živé organismy, lze si jen obtížně představit nějaký „stav nehybnosti“. Právě naopak, tým je v neustálém pohybu, každý telefonát, každé jednání, každý dílčí splněný úkol, každá společná porada, každá špatná informace od klienta může ovlivnit jeho fungování.

Bylo by jistě zajímavé sledovat také ovlivňování týmu jinými týmy, kde sociální psychologie disponuje mnoha zajímavými teoriemi. Pozornost autorky této práce se však vědomě zúží na dynamiku uvnitř jedné skupiny, protože ve své praxi pracuje především s malými autonomními týmy nebo malými obchodně-výrobními společnostmi, kde je vliv druhých skupin obvykle minimální.

1. 2.1. Skupinová (týmová) osobnost

Jedna z nejranějších teorií sociální psychologie – obecná teorie malých skupin, kterou cituje Adair (1993, s. 34), říká: „*Skupiny se podobají jednotlivcům v tom směru, že jsou v každém případě jedinečné. Každý z nás má jiný obličej a jinou osobnost.*“ V praxi fenomén skupinové (týmové) osobnosti znamená, že to, co se osvědčí v jedné skupině, nemusí v rámci tohoto podniku fungovat v jiné skupině, která s ní je zdánlivě identická. Pro zjednodušení terminologie budeme v dalším textu používat termín *týmová osobnost*, který považujeme za rovnocenný ekvivalent k pojmu *skupinová osobnost*.

Aby se vytvořila týmová osobnost, musí tým projít určitým obdobím formativní fáze. Teprve pak se objeví její jedinečný charakter. Získá cosi jako kolektivní paměť. Zejména, když jsou týmy ve stádiu svého utváření, mohou vedoucí značně ovlivnit podobu tohoto charakteristického rysu.

Druhá polovina výše zmíněné teorie malých skupin zdůrazňuje to, co týmy – vedle své jedinečnosti – společně sdílejí. Podobně jako se jednotlivci navzájem liší svým vzhledem a osobností, sdílejí však určité společné potřeby. Například o půlnoci se většinou všichni cítíme unaveni, před snídaní míváme hlad a tak dále. V pracovních týmech existují tři oblasti potřeb (Adair, 1993):

1. *Potřeba splnit společný úkol.* Tato potřeba je jedním z důvodů, proč se tým vůbec dává dohromady. Většinou se jedná o úkol, který by jeden člověk sám o sobě nezvládl. Je-li tým

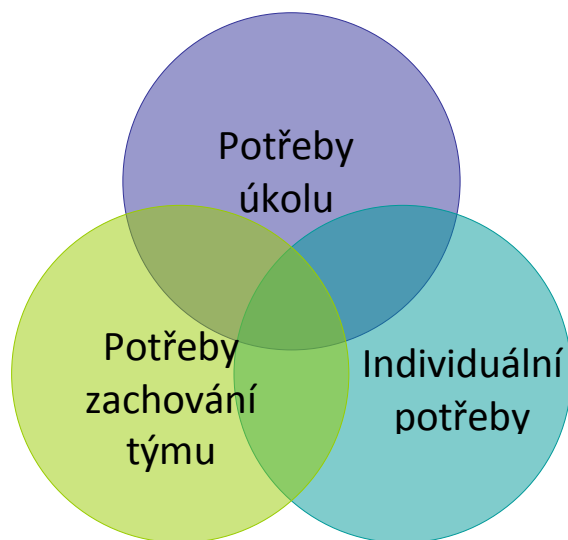
úspěšný, mohou se jeho členů zmocnit pocity štěstí. Pokud se týmu nedaří a jeho členové se pro dosažení společného cíle příliš neangažují, pak případný rozchod skupiny proběhne poměrně bezbolestně; v opačném případě se může v týmu projevit značná nervozita či frustrace. Obecně platí, že problémy a krize odhalují charakter týmové osobnosti mnohem zřetelněji než prosperita.

2. *Potřeba zachování týmu.* Nejlépe se tato potřeba opět projeví v okamžiku, kdy je tým ohrožen, kdy na něj působí mnoho vnějších i vnitřních tlaků, přičemž členové týmu se v některých případech stávají nesmírně vynalézavými v tom, jak existenci týmu zachovat. Pravděpodobně existuje určitý instinktivní pocit, že „*v jednotě je síla, rozdělení padneme*“.
3. *Individuální potřeby,* které s sebou do týmu přinášejí jednotliví její členové. Jednotlivci vnášejí do týmu nejen své potřeby fyziologické či potřeby bezpečí, které v převážné míře uspokojuje vyplácená mzda, ale také své potřeby psychologické – potřebu uznání, potřebu, že děláme něco užitečného, dosažení určitého postavení, potřebu seberealizace. Tyto potřeby mohou jednotlivce k určitému týmu přitahovat, nebo naopak odpuzovat. Jejich základem je skutečnost, že lidé potřebují jeden druhého nejen proto, aby přežili, ale také proto, aby si zformovali a rozvíjeli vlastní osobnost.

1. 2.2. Model tří kruhů

Teorii potřeb u malých týmů, zmiňovanou v předchozí kapitole, lze velmi názorně zobrazit pomocí modelu tří kruhů (Adair, 1993, s. 41), viz obrázek č. 2.

Pokud se nad tímto modelem zamyslíme, pak je nám zjevné, že každý extrémní přístup k potřebám se jeví pro tým kontraproduktivně. Pokud v týmu převládají individuální potřeby, pak si každý člen týmu „hlídá“ své teritorium a ochota spolupracovat je nízká. Pokud převládnou v týmu potřeby zachování týmu, pak se vytvoří „příjemná klubová atmosféra“, ale každý, kdo se odlišuje nebo apeluje na cíl týmu, je vnímán jako „narušitel“. Pokud převládne zaměření na cíl, pak se lidé v týmu mohou odcizit nebo se cítit jako nedocenění. Takto bychom mohli pokračovat v hledání dalších kombinací a příkladů z praxe. Je zřejmé, že pro efektivní fungování týmu je zapotřebí udržovat všechny tři oblasti v rovnováze. Podle Adaira (1994) je však zcela zásadní fakt, že pro uspokojení všech tří oblastí potřeb, je zapotřebí výkon určitých funkcí, které jsou spojeny s postavením vedoucího. Adair klade důraz na umění vést lidi. Dobrá vůdčí osobnost musí zajistit splnění úkolu, budovat a udržovat tým a stimulovat rozvoj jednotlivců.



Obr. 2 – Model tří kruhů potřeb týmu

V rámci rozvoje vedoucích pracovníků lze pro sebepoznání využít inventář vlastností (Adair, 1994, s. 64), které jsou vázány na jednotlivé oblasti potřeb týmu, viz tabulka č. 1.

Tabulka č. 1 – Inventář vlastností vedoucího týmu ve vazbě na potřeby týmu

Oblast potřeb týmu	Vlastnost vedoucího týmu	Funkční hodnota
Potřeby úkolu	Iniciativa	Vlohy pro stimulování nebo zahajování nějaké činnosti; schopnost uvést tým do pohybu.
Potřeby úkolu	Vytrvalost	Schopnost nenechat se zvíkat v situaci, kde tým projevuje tendenci se vzdát nebo se stane obětí frustrace; houževnatost.
Potřeby zachování týmu	Integrita	Schopnost spojovat různé části v jeden celek; schopnost vytvářet ve skupině klima vzájemné důvěry.
Potřeby zachování týmu	Smysl pro humor	Schopnost uvolnit napětí v týmu či jednotlivci, schopnost sebeironie. Souvisí se smyslem pro proporcionalitu.
Individuální potřeby členů týmu	Ohleduplnost	Projevuje se jako citlivé vnímání toho, co je ve styku s druhými vhodné nebo taktní; respekt k jedinečnosti každého člena týmu.
Individuální potřeby členů týmu	Soucit	Schopnost dát najevo účast při obtížných (osobních) situacích člena týmu.

1. 2.3. Etapy rozvoje pracovního týmu

Vytvoření pracovního týmu je z organizačního hlediska poměrně jednoduchou a jednorázovou akcí. Pro stabilizaci týmu, efektivní týmovou práci i seberealizaci jeho jednotlivých členů, je však podle Bedrnové a Nového (2004) nezbytné vytvoření funkční sítě neformálních sociálních a pracovních vztahů, včetně přijetí značně diferencovaných sociálních rolí. Přestože je každý tým naprosto specifický a jeho práce neopakovatelná, lze podle Kreitnera a Kinického (1989 in Bělohlávek, 1996) formulovat řadu typických stádií, která doplňuje a rozvíjí do konkrétních etap rozvoje pracovního týmu Bedrnová a Nový (2004, s. 121), viz tabulka č. 2.

Tabulka č. 2 – Etapy rozvoje pracovního týmu

	Etapa	Sociální vztahy	Procesy
1.	Orientace (Forming)	Nejistota, závislost na vedoucím, testování přiměřenosti sociálního chování.	Vstup nových členů do týmu, formulace pracovních cílů, volba metod práce, stanovení zásad a pravidel práce v týmu.
2.	Konfrontace (Storming)	Obsazování sociálních rolí, konflikty mezi jednotlivci i dílčími skupinami, řešení otázek moci, kontroly a disciplíny.	Polarizace názorů a stanovisek, odmítnutí sociální kontroly individuálních výsledků. Střety různých pracovních stylů a úhlů pohledu.
3.	Utváření pravidel (Norming)	Vzniká týmová soudržnost, uplatnění a respektování sociálních norem, vzniká spontánní vědomí „my“.	Vzniká kooperace, věcné řešení úkolů, dosažení prvních cílů.
4.	Výkonnost (Performing)	Společná řešení interpersonálních problémů, flexibilní zvládnání pracovních rolí, společná odpovědnost, přirozenost jednání.	Plná orientace na dosažení pracovních cílů, pozitivní výsledky, orientace na budoucí práci.
5.	Udržení (Adjourning)	Posilování všech pozitivních rysů týmové spolupráce.	Snaha překonat v další práci týmu počáteční chyby cíleným týmovým tréninkem.

Počáteční etapa rozvoje týmu, nazvaná *orientace*, představuje první setkání členů týmu a období bezprostředně navazující. Členové týmu se pohybují v nejistotě a v obavách o své postavení, roli, cíle týmu, konfrontaci svých znalostí. Členové týmu se snaží definovat svůj vztah k ostatním a své vlastní postavení v týmu. Jednotlivci vstupují do týmu s odlišnými představami o charakteru týmové práce i o ostatních členech týmu. Vedoucí týmu obvykle využívají tohoto období k prosazení své kontroly nad chodem týmu.

Druhá etapa má charakter *konfrontace*. Je to doba vzájemného zkoušení a prověřování. Členové týmu si vytvářejí takové vztahy, které jim mají zajistit moc a vliv, nebo přinejmenším

realizaci vlastních očekávání. Tým se formuje, objevují se drobné vzpoury, stížnosti nebo výhrady. V této etapě musí tým určit a „uznat“ vedoucího, stanovit pravidla, jak se bude postupovat proti těm jednotlivcům, kteří nebudou respektovat týmová pravidla. Tým musí tuto etapu zvládnout, i když je z hlediska psychologického značně nepříjemná, jinak stojí jeho práce na velmi nejistých základech.

Po této etapě následuje obvykle značně časově dlouhá etapa *utváření pravidel*. Jejím obsahem je přirozeným způsobem uvést v život všechna pravidla, která až doposud vznikla. Rozdělují se role v týmu, členové týmu vkládají do společné práce své odborné znalosti i dosavadní pracovní zkušenosti, hodnotí výkony jednotlivců. Výrazně se zvyšuje kvalita i kvantita pracovního výkonu.

Ve čtvrté etapě, označené jako *výkonnost*, jsou role pevně zakotveny a každý přispívá svým nezaměnitelným způsobem k týmovému výkonu. Znakem této etapy je především přirozenost ve vzájemném jednání. Poměrně nápadná je také uzavřenost týmu ve vztahu k okolí a snaha nalézt důvody další spolupráce.

Poslední etapa představuje *udržení* všech pozitivních rysů týmové práce. K dalšímu rozvoji týmové spolupráce je obvykle přizván externí poradce a může mít podobu vzdělávacích seminářů k technikám týmové práce nebo je zaměřena na rozvoj sociálních a manažerských dovedností, jako jsou komunikace, vyjednávání, sebepoznání, sebeprezentace, delegování a mnoho dalších.

Pokud tým projde určitou vývojovou etapou a dojde k personální změně v jeho složení, s velkou pravděpodobností se opakovaně vrátí k počátečním etapám svého vývoje. Každý příchod nového člena může v týmu vyvolat vlnu drobných či větších „bouří“, které nejednou vyvolají potřebu přehodnotit cíle týmu, způsob vedení týmu, či obsazení vedoucí pozice v týmu.

1. 2.4. Koučování – nástroj pro rozvoj týmové spolupráce

Týmovou práci lze rozvíjet řadou nástrojů. Manažer, vedoucí určitý tým, může podporovat nejrůznější společné aktivity týmu ať už volnočasové nebo vzdělávací, může ovlivnit samotné složení týmu výběrem či výměnou jeho členů a v neposlední řadě se také může věnovat individuálnímu rozvoji jednotlivců i svému vlastnímu.

V poslední době se objevuje v práci s týmy nový trend, kterým je „koučování“. Definovat koučování je poměrně složité. Původně znamenalo slovo kouč (angl. coach) „kočár“. Obraz kočáru představuje podstatné jádro koučování; kočár je pomocný prostředek, kterým se vydáváme na

cestu a dosahujeme cíle. Fischer-Epe (2006, s. 17) pod slovem koučování uvádí, že je to „kombinace individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku“. Kouč se snaží s klientem najít řešení, která odpovídají požadavkům kladených na roli klienta a zároveň „sedí“ k jeho osobnosti. Cílem koučování je rozvinout u klienta více alternativ jednání a umožnit mu přitom pohybovat se v jeho prostředí. Vlastní zodpovědnost klienta přitom zůstává v každém okamžiku zachována, poradenství napomáhá ke svépomoci. Klient je expert ve své pracovní oblasti, kouč se vyzná v otázkách vedení a spolupráce. Kouč provází klienta při stanovování vhodných cílů, variant řešení, podporuje důvěru a osobní vývoj klienta. Můžeme se vrátit k obrazu kočáru z úvodu kapitoly: kočár, stejně jako koučování, je pomocný prostředek, kterým se dá dosáhnout cíle rychleji než pěšky. Klient, který si kočár najímá, rozhoduje o směru, případně cíli cesty. Kouč v roli kočího zná cesty, dokáže odhadnout vzdálenost a dobu jízdy, stará se o kvalitu postupu vpřed a přiměřené přestávky.

Obdobný pohled na koučování uvádí také Crkalová a Riethof (2007): „*Koučování je možné popsat jako napomáhání rozvoji, učení a výkonnosti druhého člověka. Koučování v tomto pojetí umožňuje přeměnit více potenciálu v lidech na výkon tím, že odstraňuje překážky mezi celkovým výkonnostním potenciálem člověka a jeho skutečným pracovním výkonem.*“

V literatuře (např. Parma, 2006; Fischer-Epe, 2007) nalézáme informace o tom, že nejčastějšími podněty ke koučování bývají podněty vnější, které souvisí s určitou změnou (např. změna organizační struktury, nové technologie ve výrobě, stěhování). Další situace, kdy obvykle klienti sahají po koučování, jsou problémy v komunikaci a ve spolupráci v týmu nebo s jednotlivými spolupracovníky, případně zákazníky (Fischer-Epe, 2007). Tyto situace bývají v různých organizacích naprosto diametrálně podporovány. Například ze studie Havrdové, Šolcové, Hradcové a Rohanové (2010) vyplývá, že pracovníci ve zdravotnictví nejsou podporováni v otevřené reflexi a komunikaci ve srovnání s pracovníky ze sféry sociálních služeb. V neposlední řadě pak může být koučování zahájeno z vlastních pohnutek klienta, který se chce naučit novému chování nebo změnit svou vnitřní orientaci. Přání silného osobního rozvoje přichází, když se klient rozhoduje změnit kariéru, profesní orientaci, při přípravě na penzi, při duševních či tělesných symptomech přetížení (Fischer-Epe, 2007).

Samotný proces koučování se dá rozčlenit na tři fáze: ujasnění zakázky, rozhovory s koučem a vyhodnocení procesu (Fischer-Epe, 2007). Ve fázi ujasnění zakázky si klient vytyčuje cíle a společně s koučem si ujasňuje, zda ho lze dosáhnout v rámci koučování. Vlastní rozhovory s koučem mohou zahrnovat poradenství, trénink nebo vývoj vlastního řešení a jsou vždy časově omezené a následuje po nich určité časové období, kdy si klient zkouší přenést svá řešení či

poznatky do praxe všedního dne. Po určitém čase pak následuje vyhodnocení, nakolik se vytyčených cílů skutečně podařilo dosáhnout.

V rámci výzkumné části této práce bude zmíněna i role externího kouče při rozvoji týmové spolupráce, proto je vhodné i krátce pojednat o výhodách a nevýhodách této pozice. Externí kouč může do týmové spolupráce vnést svou osobou potřebnou neutralitu, diskrétnost, nezatížený pohled na fungování procesů, případně širokou paletu komunikačních a jiných technik. Na druhé straně může kouči chybět potřebná odborná či tematická kompetence. V našich podmínkách se také stále ještě můžeme setkat s tím, že klient, který si najímá kouče, řeší něco patologického, protože koučování je mylně spojováno pouze s psychologickým poradenstvím (Fischer-Epe, 2007). Tyto domněnky mohou vzbudit nedůvěru či vyloženě nepřátelské projevy u spolupracovníků.

John Whitmore (2004) uvádí tyto hlavní přínosy koučování: vyšší výkonnost a produktivitu, protože koučování probudí v každém členu týmu to nejlepší, co se v něm skrývá; rozvoj lidí, protože koučování umožňuje věnovat se lidem soustavně a systematicky; lepší schopnost učit se; lepší vztah; vyšší kvalitu života, protože práce není pojímána jako „nutné zlo“, ale naopak člověka může naplňovat; více času pro manažera, protože koučované zaměstnance není nutné popohánět. Pokud se koučování uplatňuje v týmu, pak k dalším efektům patří úspora času, který by členové týmu trávili na různých školeních, ale především si lidé v týmu uvědomí své klíčové dovednosti a znalosti, které pak mohou lépe využít (Crkalová, Riethof; 2007).

1. 3. Struktura týmu

I když se členové týmu podílejí na jednom úkolu, neznamená to, že jsou si rovni. Úspěšné dokončení úkolu vyžaduje dostatečnou koordinaci jejich činností (Hewstone, Stroebe, 2006). Jednou z hlavních funkcí organizace je zabránit procesním ztrátám. Je-li možné úkol rozdělit, lze dílčí úkoly přidělit jednotlivým členům podle jejich konkrétních schopností a zájmů. Jak uvidíme později, toto rozlišování s sebou nese rozdílné postavení v týmu a může pro tým, potažmo pro řešení určitého úkolu, znamenat jak zisk, tak ztrátu.

1.3.1. Pracovní role

Jak už bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, jakákoliv skupina, tedy i pracovní tým, je vždy vnitřně strukturovaným sociálním útvarům, v němž každý zaměstnanec zaujímá určitou pracovní pozici. Struktura pracovních pozic v pracovní skupině vyplývá především z obsahu a charakteru práce, používané technologie, jejího technického vybavení a organizace. Dynamickou stránku pracovního zařazení vyjadřuje pojem „*pracovní role*“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 89). Pokud bychom vyšli z definice „*role*“ podle manželů Hartlových (2004, s. 512), pak je *role* „*chování, které je pro jedince v určitém postavení vhodné a žádoucí; je to předpokládaný způsob chování jedince v určité sociální situaci, pro kterou je dána konkrétní společenská norma. Role podléhají sociální kontrole a tím i sociálním sankcím. Člověk zastává tolik rolí, ke kolika sociálním skupinám náleží*“. Pracovní role je tedy jistý očekávaný standard jednání zaměstnance, vyplývající z jím zastávané pracovní pozice. Pracovní role má však díky svému nositeli výrazně subjektivní charakter. Subjektivní představy a očekávání na straně jedné a představy a očekávání ze strany podniku, případně okolí mohou být zcela rozdílné. Skutečná úroveň zvládnutí pracovní role, to jak zaměstnanec jedná, vystupuje, může být zcela v rozporu s tím, jak si pracovník svou roli představuje. Z praxe autorky lze uvést příklad personalistky, která sama sebe vnímá jako prakticky zaměřenou, cílevědomou, s potřebou vnášet inovativní návrhy do personálních procesů. Její kolegyně ji však vnímají jako ambiciózní, neempatickou osobu, která má potřebu stále něco měnit.

Úlohy, které lidé hrají při vykonávání svých prací – jejich role – se vyvíjejí během času tak, jak do nich lidé vrůstají a spolu s nimi rostou, a jako postupné změny se projevují v rozsahu, šíři práce a v míře svobody konání, jakou jedinci mají. Role se rozvíjejí tak, jak se rozvíjejí lidé v těchto

rolích, jak tito lidé reagují na příležitosti a mění se požadavky a získávají nové dovednosti a rozvíjejí své schopnosti (Armstrong, 2007).

Mezi základní personální procesy dnes patří analýza pracovních rolí, což představuje proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili. V praxi se dnes manažeři ve stále větší míře přiklánějí k pracovním rolím, k analýze rolí a profilům rolí než k dříve používaným popisům pracovního místa. Rolím se dává přednost pro jejich větší flexibilitu, naproti tomu klasické popisy pracovních funkcí jsou spíše určitým výčtem pracovních povinností daných v okamžiku, kdy popis vznikl, a nemusí odrážet skutečnost.

1.3.2. Role v pracovních skupinách

Odborníky na výzkum skupinových procesů však vedle pracovních rolí, které lidé zastávají, zajímá především vzájemné působení členů skupiny a jejich příspěvky k týmovým řešením. Již v roce 1948 Bene a Sheats (in Hayesová, 2005, s. 53) vytvořili 3 kategorie skupinových rolí dle podílu na činnostech skupiny, které jsou uvedeny v tabulce č. 3. První skupinou rolí byly role zaměřené na úkol, popisovaly, jak se skupina vyrovnává s konkrétním úkolem. Druhou kategorií tvořily role zaměřené na budování a udržování skupiny, vystihovaly udržování skupinové koheze a pozitivních sociálních interakcí. Třetí kategorie rolí se zaměřovala na jednotlivé členy skupiny a odrážela způsob naplnění jejich vlastních individuálních zájmů.

K obdobným závěrům dospěli i Bales a Slater (1955 in Hewstone, Stroebe, 2006), kteří rozlišují mezi členy skupiny, jejichž chování se zaměřuje na vztahy, a těmi, jejichž chování se zaměřuje na úkol. Z praktického hlediska je důležité si uvědomit, že i když jsou *odborníci na vztahy* ve skupině obvykle nejoblíbenější, bývají to *odborníci na úkol*, kdo jsou vnímáni jako ti, kdo nejvíce přispěli k úspěšnému dosažení cíle. Tito odborníci na úkol bývají oslovováni častěji a bývají povzbuzováni k převzetí iniciativy, a mohou být dokonce formálně pověřeni vedením. Na druhé straně řadoví členové skupiny pravděpodobněji vyhoví snahám o ovlivnění těmito pověřenými členy (Hewstone, Stroebe, 2006). Skupinový výkon často těžší z takového procesu koordinovaného rozdělování rolí a povinností mezi členy skupiny.

Hewstone a Stroebe (2006) uvádějí, že osobní charakteristiky členů skupiny jsou základem rozdílného postavení ve skupině. Tyto charakteristiky mohou být jak specifické, mající přímý vztah k dosažení cíle (např. prokázána odbornost v ocelových konstrukcích), tak tzv. difúzní, tj. osobní

kvality, které mají podle členů skupiny nepřímý vztah k úspěšnému dosažení skupinového cíle (např. věk, pohlaví, etnická příslušnost). Kromě osobních charakteristik může být klíčem k rozlišení postavení ve skupině také styl chování, jako je asertivita, míra účasti a stupeň orientace na skupinu (Lee a Ofshe, 1981; Mazur, 1983 in Hewstone a Stroebe, 2006).

Tabulka č. 3 – Role v pracovních skupinách podle Benneho a Shetse (1948)

I. Role zaměřené na úkol	
Iniciátor	Přichází s novými nápady, které se vztahují k problému
Hledač informací	Klade důraz na fakta a další informace od ostatních
Hledač názorů	Vyzývá k vyjádření postojů a pocitů kolem úkolu
Zpracovatel	Vyjasňuje a rozpracovává názory předložené ostatními
Koordinátor	Integruje informace přicházející ze skupiny
Kormidelník	Směřuje diskusi a vrací ji k tématu při odchýlení
Hodnotící kritik	Používá standardy k hodnocení výsledků skupiny
Hybatel	Povzbuzuje skupinu, aby jednala
Procedurální technik	Stará se o rutinní úkoly (vytváření pracovního zázemí)
Zapisovatel	Vede záznam o aktivitách skupiny a zapisuje poznámky
II. Role zaměřené na budování a udržování skupiny	
Povzbuzovatel	Povzbuzuje ostatní, aby se zapojili
Mediátor	Pokouší se řešit konflikty mezi členy skupiny
Hledač kompromisů	V případě konfliktu nabízí oboustranně přijatelné řešení
Strážný	Reguluje tok komunikace tak, aby se všichni mohli vyjádřit
Normovač	Určuje standardy a termíny skupinových aktivit
Pozorovatel	Objektivně komentuje atmosféru interakcí ve skupině
Stoupenec	Přijímá myšlenky ostatních a drží se skupinové většiny
III. Role zaměřené na sebe	
Agresor	Snaží se prosadit ve skupině tím, že napadá ostatní
Brzdíč	Snaží se brzdit veškeré aktivity, jde proti skupině
Hledač uznání	Pokouší se vyzdvihovat vlastní úspěchy pro získání pozornosti
Zpovědník	Využívá skupinu pro vypořádání se s osobními problémy
Playboy	Vtipkuje a odvádí pozornost od úkolu
Vládce	Snaží se skupinu ovládnout
Hledač pomoci	Snaží se vyvolat soucit vlastní nejistotou nebo neschopností
Obhájce vlastních zájmů	Donekonečna prosazuje vlastní přání

V úkolových skupinách se mohou vyvinout nejrůznější komunikační vzorce. Účinky komunikačních vzorců studoval Leavitt (1951 in Hewstone a Stroebe, 2006). Popsal dva extrémní případy komunikace:

- Centralizovaná struktura komunikace – každý člen skupiny posílá informace svým spolupracovníkům přes jedinou osobu, která zaujímá centrální pozici. Hrozí riziko, že člověk na centrální pozici bude informacemi přetížen, a výsledkem je snížený skupinový výkon.
- Decentralizovaná struktura komunikace – distribuci informací mezi členy nikdo nereguluje, každý člen skupiny může přímo komunikovat s každým. Informační zátěž je tak rozložena rovnoměrněji, což může vést k lepšímu skupinovému výkonu a pracovní spokojenosti.

Shaw (1964 in Hewstone, Stroebe, 2006) objevil, že ve skupinách pracujících na obtížném úkolu byly úspěšnější decentralizované vzorce komunikace, zatímco skupina v jednoduchých úkolech může těžit z koordinované snahy centrálně postaveného člena.

1.3.3. Týmové role

Trendem v popisu komunikačních vzorců mezi členy skupiny je vydat se anatomickou cestou tak, aby byly zachyceny souvislosti v komunikaci (Friemel, 2008). Jestliže budou jednotlivci vytrženi z kontextu skupiny, je jisté, že ze struktury nezůstane vůbec nic. Je to stejné, jako by biolog zkoumal anatomii pokusného zvířete poté, co ho rozemlel mlýnkem na maso. Ve výzkumech organizace práce je v posledních letech znát posun od pracovních skupin k pracovním týmům. Jak už vyplynulo z úvodní kapitoly, zatímco *pracovní skupinu* tvoří několik lidí, kteří jsou díky své práci v pravidelném kontaktu, *tým* tvoří lidé, které spojuje společný úkol, jsou si vědomi svých dílčích příspěvků, které jsou vzájemně koordinovány. Pracovní role jsou právě oním vytržením z kontextu, neříkají téměř nic o individuálních příspěvcích jednotlivých členů pro dosažení společného cíle, modely týmových rolí se naopak pokoušejí zachytit anatomii týmové spolupráce.

Modely týmových rolí se snaží zvýšit předvídatelnost chování jednotlivých členů týmu. Ukazuje se, že konkrétní osoby přijímají v konkrétním týmu určité role. Tyto role vykazují v rámci týmu určitou vyváženost ve svém obsazování. Tým složený ze schopných lidí ještě nemusí nutně vykazovat dobré výsledky, neboť může dojít k poruše rovnováhy rolí. Na druhé straně potřebuje tým schopné lidi k tomu, aby mohl vůbec uspět (Belbin, 2004).

Třísložkový model týmových rolí

V literatuře nalézáme různé modely týmových rolí, např. *třísložkový model* uvádí Plamínek (2000, s. 258). Modely jsou však zřejmě spíše intuitivní, neboť autoři neuvádí žádné výzkumné

důkazy o svém modelu, i když pro vysvětlení některých týmových situací mohou být tyto modely v manažerské praxi inspirativní.

Plamínkův model (2000) zahrnuje tři role v týmu, těmi jsou myslitel, hybatel a pečovatel. Je důležité, aby v týmu byly obsazeny rovnoměrně všechny tři role, v opačném případě vznikají nejrůznější disfunkce.

Myslitel se soustřeďuje na vize, cíle a poslání týmu. Generuje nápady. Většinu času může být skryt a nenápadný, ale potom přijde jeho čas, kdy poskytne zásadní námět, myšlenku, položí klíčovou otázku. Ve skutečnosti právě on určuje, kterým směrem a po jakých cestách se bude tým pohybovat.

Hybatel je tím, kdo uvádí tým do pohybu, myslí především na proces. Plní roli silného motoru, který – třeba i nemilosrdně – žene tým vstříc jeho úkolům.

Pečovatel se zabývá lidmi, vztahy v týmu a tím, jak se cítí jednotliví jeho členové. Obstarává pohodu v týmu, zvláště v situacích, kdy to mezi myslitelem a hybatelem skřípe.

Týmové role podle Mereditha Belbina

V roce 1981 navrhl Meredith Belbin soubor původně osmi, posléze doplněný na devět, významných týmových rolí, které jsou podle něj jádrem efektivního rozhodování týmu.

Belbin (2004) dospěl ke své definici týmových rolí po více než devět let trvajícím výzkumu se svým týmem výzkumníků z Henley Management College v Anglii. Výzkum probíhal ve dvou úrovních. Při simulujících cvičeních, při nichž byli manažeři navštěvující kurzy manažerských dovedností vyzváni, aby ve skupinách analyzovali důsledky konkrétních případových studií. Kromě těchto studií byli tito manažeři podrobeni sadě psychometrických testů. Postupně byly odhaleny určité kategorie chování, které mají svůj podíl na úspěšném počínání pracovního týmu. Těmto kategoriím byla následně přidělena jména jednotlivých týmových rolí. Tyto role popisuje tabulka č. 4.

Termín „týmová role“ se podle Belbina (2004) vztahuje k tendenci lidí chovat se určitým charakteristickým způsobem při práci, podílet se na práci a být při ní ve vzájemném vztahu s ostatními. Belbin dále ukázal, že úspěšné týmy tvoří směsici různých jedinců. Nejúspěšnější týmy jsou takové, kde jsou rovnoměrně zastoupeny všechny role. Podle Belbina mohou někteří lidé zastávat v týmu více než jednu roli.

Pro sestavení úspěšného týmu doporučuje Belbin (2004) zaměřit se nejprve na lidi, kteří mají výjimečné vlohy pro určitou oblast, kterou je potřeba v rámci týmu řešit, a pak teprve hledat vedoucího týmu, který by tyto osoby rolově vhodně doplnil. Důležitá je již zmiňovaná vyváženost jednotlivých týmových rolí. Za významné Belbin (2004) také považoval to, že zastávání některé

z týmových rolí s sebou přináší také některé slabé stránky, které nazývá přípustné slabiny. Ve vyváženě složeném, úspěšném týmu se příznivé vlastnosti členů týmu vzájemně doplňují a lidské slabiny jsou tolerovány. Nepříznivé rysy jednotlivých rolí ustupují do pozadí a dominují odpovídající příznivé rysy rolí jiných.

Tabulka č. 4 – Týmové role podle Mereditha Belbina

Zdroj: upraveno podle Belbina (2004) a Bělohávková (2008)

Týmová role	Původní anglický název týmové role	Typické vlastnosti osobnosti	Příspěvek k práci celého týmu	Přípustné slabé stránky
Inovátor (IN)	Plant	Zvídavost, kreativita, introverze, samostatnost myšlení, rozvážnost.	Přichází s novými návrhy a myšlenkami, je nositelem změn, vidí nedostatky tam, kde je ostatní nevidí.	Nezabývá se detaily. Je natolik zaujatý svými úkoly, že občas není schopen efektivně komunikovat.
Vyhledávač zdrojů (VZ)	Resources investigator	Nadšený a komunikativní extrovert. Zvídavý, kreativní, flexibilní, pohotový, impulzivní.	Zprostředkovává kontakt týmu s okolím, kontaktuje lidi, zkouší cokoliv nového, reaguje na výzvy, hledá vhodné příležitosti. Má schopnost získat zákazníka.	Příliš velký optimista. Jakmile pomine počáteční nadšení, ztrácí zájem.
Koordinátor (KO)	Co-ordinator	Vyzrálý, sebejistý, příjemný, extrovert, svědomitý, taktický.	Objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování. Je přirozeným vůdcem díky svému zaměření na cíl i na lidi.	Není mimořádně průbojný. Snaží se uspokojovat potřeby druhých, a může být proto snadno ovlivnitelný.
Usměrňovač (US)	Shaper	Energický, cílevědomý, náročný, dynamický, rozhodný, vytrvalý, extrovert, kritický, impulzivní.	Je zaměřený na splnění cíle, netrpí roztěkaností, vyvíjí tlak na ostatní, dodržuje předepsaný čas.	Bývá nervózní, netrpělivý, má sklon provokovat, jednat nekompromisně až bezohledně. Spěchá, myslí rychle, má malou toleranci pro názory druhých.
Monitor vyhodnocovač (MV)	Monitor Evaluator	Chladný, opatrný, svědomitý, skeptický, má nadhled, srovnává, kalkuluje.	Je schopen střízlivého pohledu na věc, promýšlí vše do hloubky. Dokáže zhodnotit všechny varianty, má přesný úsudek. Brání tým před unáhleným rozhodnutím.	Postrádá průbojnost a schopnost podněcovat ostatní. Bývá příliš skeptický a nadměrně kritický.

Týmový pracovník (TP)	Team worker	Spolupracující, mírný, vnímavý, taktický, příjemný, vřelý, nekonfliktní.	Vytváří v týmu pozitivní atmosféru a pozitivní mezilidské vztahy. Dovede naslouchat, je konstruktivní, urovnává spory.	V klíčových situacích bývá nerozhodný. Snaží se oddálit rozhodnutí pro jednu stranu, hledá kompromisy, nechá se ovlivnit.
Realizátor (RE)	Implementer	Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní, výkonný, systematický, vytrvalý, rozvážný, důsledný.	Vytváří systém a řád, respektuje normy. Přijímá postupy a ochotně se učí metodikám. Je dobrý praktický organizátor práce a je schopný realizovat nápady druhých.	Pomalou reaguje na změny v systému, na nové možnosti, nerad mění zavedené normy.
Kompletovač – finišér (KF)	Completer	Pečlivý, svědomitý, snaživý, introvert, důkladný, důsledný, pečlivý.	Pátrá po chybách a opomenutích ostatních. Je nositelem kvality, protože je zaměřený na detail, dotahuje práci do konce.	Je to perfekcionista okouzlený detailem, a proto postrádá nadhled. Ulpívá na detailech, unikají mu věci podstatné. Neochotně deleguje odpovědnost na druhé.
Specialista (SP)	Specialist	Cílevědomý, iniciativní. Má určité výjimečné vědomosti a dovednosti.	Svámi rozsáhlými odbornými znalostmi přináší do týmu profesionalitu a schopnost poradit. Specialista dodává týmu image.	Jednostranná orientace na obor, který ho zajímá. Špatná komunikace díky vysoce odbornému jazyku. Díky své odbornosti se také může dostat do izolace.

Belbin (2004) dále uznává, že lidé mohou mít více než jednu přirozenou týmovou roli. Tyto role pak jedinec může střídát v závislosti na své současné situaci. Jen velmi vzácně se najdou lidé, kteří zaujímají pouze jedinou týmovou roli.

Hodnota teorie týmových rolí podle Meredith Belbina spočívá v tom, že umožňuje jednotlivci i týmu přizpůsobit se vnějším požadavkům a využít sebepoznání k úspěchu. Týmové role sice popisují vzorce chování, ty však nejsou neměnné a jsou ovlivněny mnoha různými faktory – například změnou zaměstnání. Tento závěr také vysvětluje, proč někteří úspěšní manažeři při změně zaměstnání v jiném týmu neuspějí.

1.3.4. Nástroj pro hodnocení týmových rolí

V předchozí kapitole jsme si přiblížili Belbinův (2004) model týmových rolí. Belbin spolu se svými spolupracovníky vytvořil také sebehodnotící dotazník známý jako Belbinův sebehodnotící inventář týmových rolí (BTRSPI).

BTRSPI je oblíbenou metodou hodnocení týmových rolí. Jeho oblíbenost je zřejmě daná především praktičností při jeho využití a pozitivním výstupem, protože podle tohoto testu není „špatných“ rolí. Respondenti se tedy poměrně ochotně ztotožňují s jeho závěry, právě z důvodu povahy tohoto testu. Jedná se o test ipsativní, což znamená, že skóry jsou rozloženy mezi jednotlivé položky v testu tak, že jejich součet je vždy stejný. Silnější rysy získávají více bodů z celkového počtu a slabší pak automaticky méně. Konkrétně se v případě BTRSPI předkládá respondentům sedm situací. U každé mají rozdělit deset bodů mezi osm vět, které popisují jejich nejpravděpodobnější chování v takové situaci. Dotazník je uveden v příloze č. 4 této práce.

Vedle pozitiv má však dotazník BTRSPI také své slabé stránky. Podle Hayesové (2005, s. 108) *„může být takové hodnocení rysů osobnosti velmi užitečné v tom, že dává člověku možnost porozumět svým silným a slabým stránkám, ale nedovídáme se z něj téměř nic o tom, jak je na tom ve srovnání s ostatními.“* Respondent může dosáhnout vysokých skóre např. v roli „inovátora“ a „koordinátora“ a průměrných hodnot u „usměrňovače“, přesto může být v této roli lepší než jeho kolega, který v této roli nejvíce bodoval.

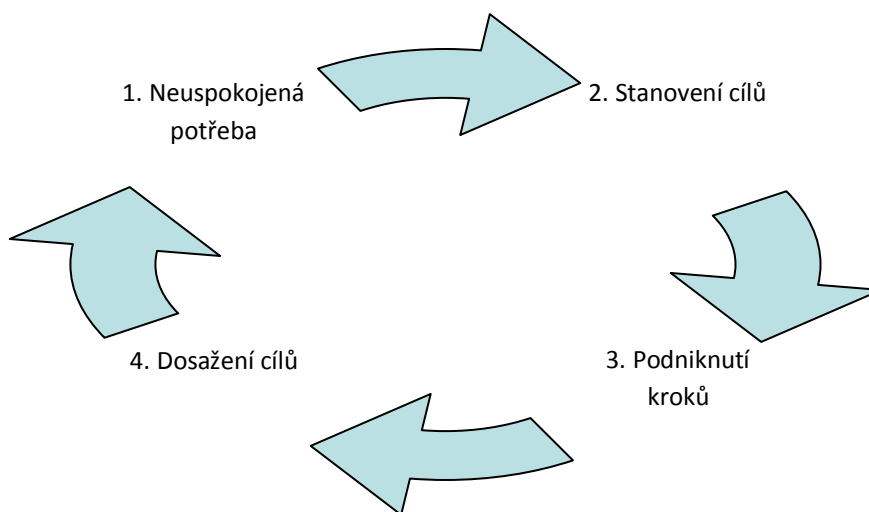
Druhou slabinou tohoto dotazníku je, že nebyly publikovány žádné důkazy o jeho reliabilitě, jeho dimenzionalitě a jeho validitě. Na stránkách společnosti Belbin CS s.r.o., která v České republice zastupuje asociaci Mereditha Belbina, se můžeme dočíst, že dotazník BTRSPI sebehodnocení integruje několik různých charakteristických behaviorálních rysů pro každou týmovou roli a že jej tedy není možné považovat za psychometrický test. Aby se jednatel stal dobrým příkladem určité týmové role, musí mít všechny požadované osobnostní rysy této role, což se v praxi, jak už bylo zmíněno výše, téměř nestává.

Při zkoumání týmové spolupráce je třeba mít stále na zřeteli slova čínského filozofa Lao-c' z 6. století před naším letopočtem: *„Jednotlivé části vozu nedávají ještě dohromady vůz“* (Lao-c', 2003, s. 120), jsou to jen části, které bez uspořádání, bez řádu, struktury, netvoří celek. Celek je možné rozložit na části, ale tím mizí jeho celkovost.

1. 4. Pracovní spokojenost a vybrané teorie pracovní motivace

Většina organizací se zajímá o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně pracovního výkonu. Mnoho manažerů dnes věnuje pozornost různým způsobům motivování lidí, z nichž velká část pracuje v pracovních skupinách nebo řeší úkoly v rámci pracovních týmů. Pauknerová (2006, s. 173) uvádí, že „motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání.“

Model procesu motivace (Hull, 1951 in Armstrong, 2007) naznačuje, že motivace je iniciována vědomými nebo mimovolně zjištěnými neuspokojenými potřebami. Jak naznačuje obrázek č. 3, vytvářejí tyto potřeby přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, kterým se věří, že povedou k uspokojení těchto potřeb, a volí se cesty nebo způsoby chování. Jestliže je cíle dosaženo a potřeba uspokojena, je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví obdobná potřeba.



Obr. 3 – Model procesu motivace podle Hulla (1951)

K pracovní motivaci lze v zásadě dojít dvěma cestami. V prvním případě motivují lidé sami sebe tím, že vyhledávají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena), která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň vede ke splnění jejich cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni manažery prostřednictvím nejrůznějších metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala apod.

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy se skupinou a mírou, jak jsou jedinci ve své práci úspěšní. Samotný pojem „pracovní spokojenost“ není chápán zcela jednoznačně. Tři významy pojmu pracovní spokojenost uvádí Provazník a Komárková (2004):

1. Pracovní spokojenost představuje subjektivní vyjádření zaměstnance ke kvalitě péče o zaměstnance v organizaci a vztahuje se k pracovním podmínkám.
2. Pracovní spokojenost představuje vnitřní uspokojení z práce a vztahuje se k prožitku aktivního naplnění pracovníka.
3. Pracovní spokojenost vzniká při nízké úrovni nároků a vztahuje se v tom případě k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka, což lze vyjádřit slovy „mně to stačí, co bych se víc snažil“.

Mezi nejčastěji zkoumané postoje v psychologii práce patří pracovní spokojenost a pracovní nasazení. Pracovní spokojenost lze pak definovat jako „*emoční reakci na práci, která je výsledkem srovnání skutečných výsledků s kýženými výsledky (očekávanými, zaslouženými)*“ (Cranny, Smith a Stone, 1992 in Hewstona a Strobe, 2006). Pokud je pracovník nespokojen, pak výzkumy fluktuace ukázaly, že to není důvod k tomu, aby dal zaměstnanec výpověď. Podle Hulina (1991 in Hewstona a Strobe, 2006) jsou důvodem, proč nespokojení zaměstnanci zůstávají, vysoká oddanost daná pokračováním; nemají jiné možnosti (např. kvůli makroekonomickým vlivům) nebo jim v odchodu brání příliš mnoho překážek. Ti, kteří zůstávají, by při ztrátě dosavadního zaměstnání museli čelit ztrátě obrovského množství cenných investic. Takovými investicemi jsou například úsilí, které vložili do osvojení dovedností a znalostí potřebných k výkonu práce, přátelé v práci, kvalitní důchodové zajištění, postavení a pracovní jistota. Na druhé straně mohou spokojení zaměstnanci ukončit vztah s organizací, protože našli ještě přitažlivější možnosti a protože jim v odchodu nic nebrání (nízká oddanost daná pokračováním).

V následujících kapitolách jsou uvedeny některé vybrané teorie motivace, které mohou být přínosné jak z hlediska inspirace pro manažerské řízení lidských zdrojů, tak z hlediska pochopení příčin některých konfliktů na pracovišti a případné fluktuace zaměstnanců.

1.4.1. Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vychází z Taylorových metod vědeckého řízení (1911 in Armstrong, 2007, s. 221) a tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Ve svém nejhrubším

zjednodušení pak lze říct, že lidé pracují pouze pro peníze. Zvýšení pracovního výkonu závisí pouze na zvýšení peněžité odměny.

V některých případech může být tato motivace účinná. U jednoduchých manuálních úkonů bez výrazné přidané hodnoty může po určitý čas tato jednoduchá motivace fungovat. Z praxe autorky lze uvést případy, kdy zaměstnankyně v textilní továrně byly motivovány především finanční odměnou vázanou na konkrétní počet ušitých kusů oblečení. Konkrétní pracovní úkon byl velmi jednoduchý, např. přišití kapsy. Při rozhovorech s těmito zaměstnankyněmi většina z nich připouštěla, že finanční motivace je důležitá, ale že jejich výkon ovlivňuje také kolektiv a hlavně nálada, která v něm panuje.

Je třeba si uvědomit, že motivace založená pouze na systému kontroly nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Přesto je až překvapivé, jak často je tento zákon příčiny a účinku v praxi používán. Manažeři, kteří spoléhají jen na motivační funkci peněz, s velkou pravděpodobností vytvoří ve skupině prostředí, kde skutečně peníze budou nejdůležitější a lidské vztahy pak budou odrážet některé předpoklady Douglase a Mc Gregora (1960 in Pauknerová, 2006, s. 179):

- průměrný člověk nerad pracuje a vyhne se práci, jakmile může;
- průměrný člověk chce být direktivně veden, vyhýbá se odpovědnosti, má málo ctižádosti a cení si především bezpečí;
- většina lidí musí být proto řízena, k práci donucována, případně ovlivňována hrozbou, aby vyvinula úsilí při plnění cílů organizace.

1.4.2. Teorie motivace zaměřené na obsah

Základem teorií zaměřených na obsah je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytvoří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastavení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl a zvolit způsob chování, který povede k dosažení cíle a tím k uspokojení potřeby (viz výše zmiňovaná teorie motivace). Pro různé osoby však mohou být stejné potřeby různě důležité. Záleží to na prostředí, z něhož jedinec vzešel, na výchově, na dosavadním životě a současné situaci. Navíc lze jednu a tutéž potřebu uspokojit řadou různých cílů a na druhé straně jeden cíl může uspokojit řadu potřeb – např. nová kancelář poskytuje větší komfort pro práci, ale zároveň příležitost, jak zapůsobit na klienty.

Maslowova hierarchie potřeb

Teorie potřeb, kterou vytvořil Maslow (1954 in Armstrong, 2007, s. 224), rozděluje potřeby do pěti základních kategorií:

1. Základní fyziologické potřeby – potřeba kyslíku, potravy, vody, sexu, spánku.
2. Potřeby jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
3. Sociální potřeby – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. Potřeba uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcta) a být respektován ostatními (prestiž).
5. Potřeba seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet své schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší. Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že potřeby uznání a seberealizace jsou nejsilnějším stimulem – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby uznání, zejména je-li rutinní či nekvalifikovaná. Maslowova hierarchie potřeb nebyla ověřena empirickým výzkumem, je kritizována pro zjevnou nepružnost – lidé mohou mít různé priority. Přesto může být tato teorie v manažerské praxi inspirativní, např. v případě pracovní výkonnosti pracovníků. Autorka řešila ve výrobní firmě konkrétní případ náhlého poklesu výkonnosti u jednoho ze svářečů. Svářeč byl považován za jednoho z nejzkušenějších pracovníků a během několika dnů se u něj zvýšil podíl nekvalitních svarů o 30 %. Vedoucí pracovník zjistil, že manželka pracovníka podala návrh na rozvod. V tomto okamžiku by nepomohla žádná stimulace snížením osobního ohodnocení či přeřazení na méně kvalifikovanou práci. Pracovník totiž řešil své základní potřeby – neměl kde spát a prozatím přespával u kamaráda, neuměl vařit, a proto jedl jen pečivo nebo vůbec nic. Vyhrocený rodinný konflikt poznamenal kvalitu spánku i jeho sebeúctu, měl pocit, že selhal jako manžel i jako otec svých nezletilých dětí. Osobní problémy a spánková deprivace se projeví v práci nekoncentrovaností a následnou nekvalitní prací. Dobrým řešením se ukázalo dát pracovníkovi pár dnů volna, aby se mohl přestěhovat k rodičům, vyřešit tak alespoň na čas otázku svých základních potřeb, především potřebu spánku a jídla, a poté ho na určitou dobu vedoucí přeřadil do Svářečské školy, kde prostřednictvím zaučování nezkušených kolegů byla znovu posílena také jeho sebeúcta.

Herzbergův dvoufaktorový model pracovní motivace

Pokud se podíváme na pracovní spokojenost z pohledu Herzbergovy dvoufaktorové teorie (1957 in Pauknerová, 2006, s. 181), můžeme spokojenost rozdělit na:

- vnější spokojenost, tj. spokojenost s vnějšími podmínkami práce,
- vnitřní spokojenost, tj. vnitřní uspokojení z práce.

Vnější (hygienické) faktory slouží především k prevenci nespokojenosti zaměstnanců. Podle Herzberga si je pracovník uvědomuje až v okamžiku, když mu nevyhovují, nelze přímo říci, že je spokojen, je ne-nespokojen. Péče podniku o tyto faktory ale ovlivňuje u pracovníka vnitřní pocit důležitosti, vážnosti apod. Herzberg měl nesmírný vliv na hnutí za obohacování práce hledající takovou podobu práce a pracovních míst, která budou maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života.

Herzberg také zpochybnil účinnost peněz, neboť zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem může způsobit přidání platu dočasnou euforii, která rychle vyprchá. Jak vyplývá z dalších teorií, jsou někteří lidé více motivováni penězi než jiní mimo jiné také podle své orientace na cíl.

1.4.3. Teorie motivace zaměřené na proces

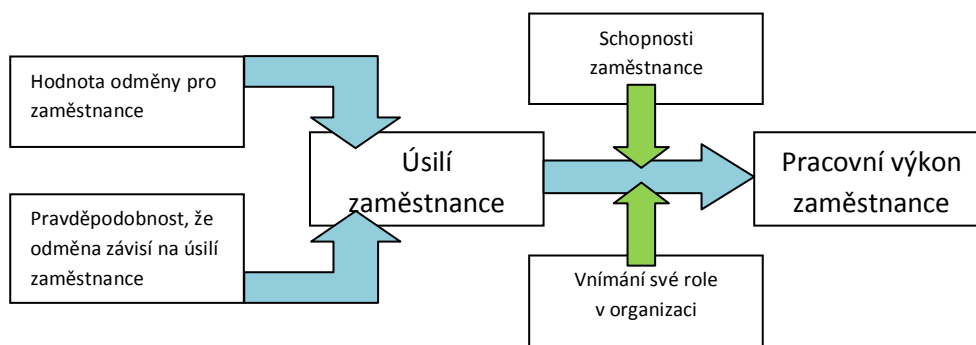
Řada teorií a modelů se pokusila dokázat platnost intuitivní myšlenky, že spokojení zaměstnanci jsou výkonní a nespokojení zaměstnanci jsou z podstaty nevýkonní. Výkon zaměstnance, tedy výkon předepsaný funkční rolí zmiňované v kapitole věnované rolím v týmu, je ovlivněn řadou dalších faktorů, jako jsou jeho duševní a fyzické schopnosti, hladina energie, sebevědomí, technické postupy, závislost na strojích nebo na dalších členech týmu atd. Zkušený manažer je však schopen s mnoha procesy aktivně pracovat, a následně tak ovlivnit pracovní výkon svých zaměstnanců. Příslušnými procesy jsou: očekávání, dosahování cílů, pocit spravedlnosti a práce s konfliktem.

Expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí Vroomovy teorie (1964 in Armstrong, 2007, s. 225): „*Kdykoliv volí jedinec mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se, že jeho*

chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné.“

Tuto teorii rozvinul Porter a Lawler (1968 in Armstrong, 2007, s. 224) do modelu, viz na obrázku č. 4 a dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce: hodnota odměny (uspokojení potřeb jistoty, společenského uznání, seberealizace) a pravděpodobnost, že výsledky jejich práce závisí na jejich úsilí. Samotné úsilí však na splnění pracovního úkolu obvykle nestačí. Toto úsilí doplňují další dvě proměnné, které představují individuální schopnosti zaměstnance (inteligence, manuální zručnost, znalosti) a vnímání role (to, co si jedinec myslí, že by měl pro organizaci dělat). Pro praxi je pak zásadní důsledek, pokud se představy zaměstnance a očekávání zaměstnavatele zásadně rozcházejí. Jistou prevencí by vedle kvalitně vedených přijímacích pohovorů mohly být i pravidelné hodnotící pohovory se zaměstnanci, probíhající alespoň jednou ročně.



Obr. 4 – Model motivace podle Portera a Lawlera (1968)

Teorie stanovování cílů

Výchozím bodem pro stanovování cíle je předchozí výkon. Locke a Latham (1990 in Hewstona a Strobe, 2006) rozlišují ve své teorii stanovování cílů mezi cíli určenými porovnáním s ostatními a sebeurčujícími cíli. Při porovnávání s ostatními převládá *ego orientace* (soutěživá orientace s cílem získat převahu nad ostatními). Naproti tomu sebeurčující cíle jsou charakterizovány *orientací na učení* (osvojení dovedností a co největší uplatnění vlastních schopností).

Winters a Lathman (1996 in Hewstona a Strobe, 2006) ukázali, že ego orientace zvyšuje výkon v jednoduchých úkolech vlivem jejího přímého účinku na úsilí a vytrvalost. Naproti tomu ve složitých úkolech, kde je učení velmi důležité, zvyšuje výkon orientace na učení. Ukazuje se, že ego

orientace a orientace na učení jsou dva nezávislé faktory; je možné mít současně vysoké či nízké skóre v obou dimenzích (Duda, 1992 in Hewstona a Strobe, 2006). Maladaptivní účinky ego orientace (např. přehnaná soutěživost) se v organizaci nemusí objevit, panuje-li zde atmosféra nakloněná učení, ve které se současně zdůrazňuje zlepšení jedince či týmu (Button a kol., 1996 in Hewstona a Strobe, 2006).

Teorie sociální spravedlnosti

Teorie sociální spravedlnosti vychází z prací Adamse (1965 in Pauknerová a kol., 2006), který konstatuje, že spravedlnost nastává tehdy, když poměr individuálních výstupů k vstupům pracovníka je vnímán jako rovný podílu jeho spolupracovníka, který vykonává obdobnou práci. Pracovník srovnává svůj vklad do práce (své schopnosti, pracovní vypětí, zkušenosti, vzdělání, seznam výstupů) s vkladem spolupracovníka a srovnává efekty, které práce přináší jemu, a efekty spolupracovníka, např. plat, odměny, pochvaly, povýšení a jiné. Pokud vzniká při tomto srovnání nerovnováha, vzniká zároveň pocit nespravedlnosti a to ovlivňuje pracovní výkon.

Existují dva druhy pocitů nespravedlnosti: pocit znevýhodnění a pocit zvýhodnění. Obě situace vyvolávají stres a lidé se jim proto budou vyhýbat. Nedostatečně zaplacení zaměstnanci obnovují pocit spravedlnosti např. omezením úsilí. Je-li jejich plat závislý na množství dosažených výstupů, pak navyšují výstupy s menší kvalitou (Monday, 1996 in Hewstona a Strobe, 2006). Pociť spravedlnosti lze obnovit i psychologicky - změnou významu vlastních vstupů. Například mladá zaměstnankyně, která pracuje více hodin než její vdané kolegyně, může dojít k přesvědčení, že je spravedlivé, aby trávila více času v organizaci, protože má více volného času než její vdané kolegyně. Když zaměstnanci mají pocit, že je nemožné obnovit skutečnou či alespoň psychologickou spravedlnost, a mají-li atraktivnější nabídky práce, pak podávají výpověď. Když však nemají jinou možnost zaměstnání nebo jim to vnější faktory (sociální situace, makroekonomické vlivy) neumožňují, pak může dojít k *vyhoření*. Vyhoření je specifický důsledek pracovních stresorů a je charakterizován třemi aspekty: emočním vyčerpáním, depersonalizací a sníženou osobní úspěšností (Maslach a Jackson, 1981 in Hewstona a Strobe, 2006).

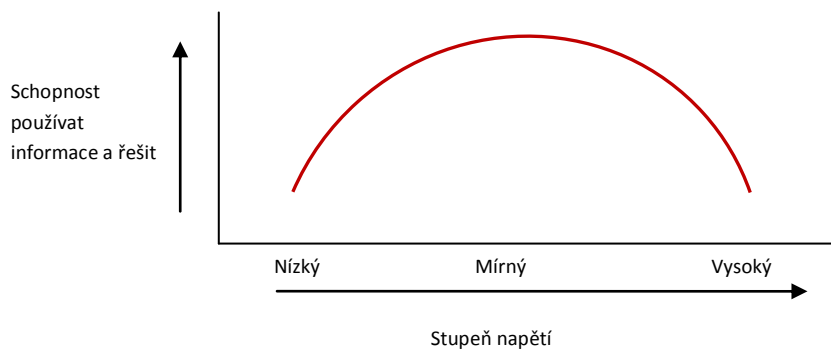
Teorie produktivního konfliktu

Konfliktní situace představují každodenní svět organizačních konfliktů mezi jedinci nebo týmy, mezi jedinci a týmy. Typické konfliktní oblasti v organizaci zahrnují nedostatečné zdroje

(peněz, vybavení, informací, pozornosti, prestiže, sociální moci), neshody týkající se postupů a chování jednotlivců.

Waltonova teorie produktivního konfliktu bere v úvahu při hodnocení konfliktu (1969 in Hewstona a Strobe, 2006) vzniklý stupeň napětí (vztah mezi stupněm potřeby a kompromisem či řešením konfliktu). Ústřední tezí této teorie je, že organizační konflikt mírného stupně je lepší než žádný konflikt. Walton rozlišil tři stupně napětí konfliktu (nízké, mírné, vysoké) s rozdílnými účinky na motivační schopnost využít informace a dojít k řešení konfliktu, které je pro organizaci prospěšné. Série terénních experimentů Van de Vlierta (1999 in Hewstona a Strobe, 2006) opakovaně ukázala, že směsice soubojů a řešení problémů pohybující se na vrcholu křivky na obrázku č. 5 podporuje výkon organizace a emočně schůdnou situaci nejvíce.

Konflikty s nízkým stupněm napětí vedou k přehlížení informací, pasivitě a nízkému společnému výkonu, protože důležitost zabývat se problémem je nízká. V případě mírného stupně napětí budou zúčastněné strany považovat konflikt za relativně důležitý a bude pro ně schůdné hledat a integrovat více informací a alternativních cest dalšího vývoje. Úspěšné řízení konfliktů zvyšuje spokojenost členů organizace, oddanost a společný výkon. Vysoký stupeň napětí vede k agresivním a obranným interakcím, které ústí v méně efektivní nebo dokonce destruktivní důsledky pro organizaci včetně slabého výkonu a zdravotních problémů.



Obr. 5 – Schopnost jedince používat informace a řešit konflikty v závislosti na stupni napětí podle Van de Vlierta

Teorie vůdcovství

Předchozí tři teorie motivace zajímavým způsobem doplňuje *teorie vůdcovství*. Je zřejmé, že vůdcovství v organizacích zásadním způsobem ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců a tím i

jejich spokojenost. Jsou to manažeři, kteří stanovují cíle, rozdělují zdroje a rozvíjí organizační postupy či implementaci nových řešení. Manažeři také řeší konflikty se svými nadřízenými, kolegy i podřízenými, a to buď konstruktivně, nebo destruktivně.

Kirkpatrick a Locke (1991 in Hewstona a Strobe, 2006) uvádějí šest základních vlastností, kterými se vůdčí osobnosti liší od nevůdčích – elán, touha vést, čestnost/integrita, sebevědomí, kognitivní schopnosti a znalost oboru. Samy o sobě však tyto vlastnosti k úspěšnému vedení nestačí. Vůdčí osobnosti musí být schopny jednat určitým způsobem, aby byly úspěšné.

Studie z 50. let 20. století identifikovaly dva nezávislé styly vůdcovství, přičemž jedinec může skórovat v obou z nich. *Chování orientované na zaměstnance* (vztahově orientované chování) odkazuje na chování, jako je projevovaný zájem o podřízené, přátelské a pomáhající vystupování, vyjadřování uznání za přínos podřízených a oceňování jejich úspěchu. *Chování orientované na úkol* (iniciační struktura) zahrnuje plánování a rozvrhování práce, vytváření komunikačních sítí, poskytování nezbytných pomůcek, vybavení a technické podpory a hodnocení pracovního výkonu. Obecně bylo zjištěno, že vůdčí styl orientovaný na zaměstnance je provázen větší spokojeností podřízených.

Účinnost způsobu vedení lidí závisí na stylu vedení a na situaci. Fiedler (1968 in Hewstona a Strobe, 2006) ve své situační teorii postuloval, že skupinový výkon je determinován interakcí mezi stylem vůdcovství a třemi aspekty situace, ve které členové skupiny pracují při vzájemné závislosti na dosažení společného cíle. Těmito aspekty jsou: vztahy mezi vůdcem a členy, struktura úkolu (strukturovaný úkol s jasným cílem, nebo nestrukturovaný složitý úkol s více řešeními) a formální moc vůdčí osobnosti (možnosti odměňování a trestání podřízených). Fiedlerova analýza například ukázala, že špatná diagnóza kvality vztahu s podřízenými může vést k neefektivnosti skupiny proto, že manažer zvolil nevhodný vůdcovský styl.

Různé modely vůdcovství zahrnují vedle interakce mezi rysovými faktory vůdce a situačními faktory ještě další proměnné, jako jsou rysy podřízených, kongruence cílů atd. Čím více faktorů, tím obtížnější je však tyto teorie ověřovat.

1.4.4. Nástroje pro hodnocení pracovní spokojenosti

K získání údajů o pracovní spokojenosti a motivaci zaměstnanců jsou manažeři vedeni především v okamžiku, kdy se připravují jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům. Tato

opatření by se měla připravovat vždy se znalostí výchozího stavu a po provedených změnách opět získat zpětnou vazbu o důsledcích, které opatření přinesla.

V zásadě lze metody zkoumání úrovně spokojenosti rozdělit do 4 skupin (Armstrong, 2007):

1. *Použití strukturovaných dotazníků.* Dotazníky mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen určitému vzorku. Mohou být standardizované, kdy jsou k dispozici normy, ale mnohem častěji jsou dotazníky šity na míru přímo dané organizaci a probíhají například v rámci výzkumu „celkového klimatu v organizaci“. Výhodou dotazníků je, že jsou relativně levné jak z hlediska organizování ankety, tak z hlediska analýzy. Pauknerová a kol. (2006) zdůrazňují vhodnost použití čtyřstupňové škály hodnocení (např. spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen, nespokojen), neboť cílem ověřování úrovně pracovní spokojenosti je obdržet od respondentů výhradně pozitivní, resp. negativní výpovědi. Takové odpovědi umožňují ověřit trend spokojenosti, či nespokojenosti zaměstnanců v určitém podniku.

2. *Použití rozhovorů.* Může jít o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory jdoucí do hloubky, při nichž je možné zcela volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí souvisejících s pracovní motivací a pracovním výkonem. Výhodou je získání mnoha podnětů pro personální práci, nevýhodou je obtížné zpracování výstupů např. za celou skupinu.

3. *Kombinace dotazníků a rozhovorů* se jeví jako velmi vhodný způsob vyhodnocení, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovoru. Alternativní cestou je nechat skupinu lidí zodpovědět dotazníky a pak s touto skupinou diskutovat o odpovědích na jednotlivé otázky. Umožňuje to skupině nebo alespoň některým jejím členům vyjádřit své pocity obšírněji.

4. *Využití diskusních skupin.* K výzkumu pracovní spokojenosti lze využít i diskusní skupiny zaměřené na určité konkrétní záležitosti, např. zlepšení komunikace mezi jednotlivými pobočkami. Podstatným rysem takové skupiny je její strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.

1.5. Personální specifika malého podniku

Majitelé a vedoucí pracovníci malých podniků zpravidla namítají, že mají jen několik pracovníků a personální práci není nutné vykonávat. Ale jak uvádí Koubek (2003, s. 21): *„Personální práci v plném slova smyslu je třeba věnovat patřičnou pozornost už v okamžiku, kdy se majitel malého podniku rozhodne najmout svého prvního zaměstnance.“* Je nutné vytvářet pracovní úkoly a s nimi spojené pravomoci a odpovědnosti, plánovat počty pracovníků, přijímat nové pracovníky, hodnotit pracovníky, rozmísťovat pracovníky, ukončovat pracovní poměr s některými z nich, odměňovat, vzdělávat, rozvíjet pracovní vztahy, pečovat o pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu při práci, uchovávat, zpracovávat a analyzovat informace o zaměstnancích atd. Ve srovnání s velkými podniky se malé podniky liší pouze rozsahem a periodicitou těchto činností.

Malé podniky jsou špatnou nebo nedostatečnou personální politikou ohroženy daleko více než podniky velké. Malý podnik, aby byl konkurenceschopný, musí být pružný v přizpůsobování se požadavkům trhu. Z toho vyplývají proměnlivé úkoly na jednotlivých pracovních místech a také potřeba věnovat pozornost profilu pracovního místa.

Podle Koubka (2003, s. 24) *„je také životně důležité, aby v malém podniku, kde se lidé navzájem znají a mají přehled o tom, co a jak dělají ostatní, a kde tedy pracovní vztahy jsou poněkud křehčí, bylo např. odměňování důsledně založeno na objektivním hodnocení pracovníků a jejich výkonu“.*

Je třeba také věnovat náležitou pozornost ukončování pracovního poměru, protože to, jak se podnik rozchází se svými dosavadními pracovníky, spoluvytváří jeho zaměstnavatelskou pověst, která může ovlivnit jak klienty, tak potenciální uchazeče o zaměstnání.

Samostatnou kapitolu pak u malých podniků představuje zaměstnávání příbuzných, přátel a známých, kterému se většina malých podniků, především v počátku své činnosti, obvykle nevyhne. Tato skupina lidí spřízněná s majitelem může mít tendenci se separovat od těch, kteří přišli do podniku později. Podle Koubka (2003, s. 189) *„se vytváří jakýsi klan privilegovanějších a vniká nebezpečí nevráživosti a konfliktů mezi těmito skupinami“.* Další problémy pak přináší propouštění těchto lidí, protože majitel obvykle otálí s rozhodnutím, i když je pracovní výkonnost velmi nízká, protože *„to s ním táhnou od začátku“.*

Tato specifika malých podniků velmi dobře korespondují se závěry týkající se dynamiky skupiny uváděné v kapitole 1.2 a v rámci výzkumné části této práce jim bude věnována pozornost.

2. Výzkumná část – Případová studie rozvoje týmové spolupráce v malé obchodně-výrobní společnosti

2. 1. Výzkumný problém

V předchozí teoretické části byla podrobně rozebrána problematika efektivní týmové spolupráce a její vazba na pracovní spokojenost zaměstnanců. Ve své výzkumné části je práce založena na případové studii dlouhodobého budování pracovního týmu a kultivaci firemní kultury v malé obchodně-výrobní společnosti. Malé společnosti do 25 zaměstnanců jsou v mnoha ohledech a zvláště pak v oblasti lidských zdrojů mnohem zranitelnější než velké společnosti. Každou výpověď, konflikt na pracovišti, odchod do důchodu, přijímání nových lidí, vzdělávání personálu může manažer ve velké firmě řešit s týmem personálních specialistů. Ředitel malé společnosti musí většinu těchto úkolů zvládnout sám a vedle toho obvykle ještě řídí strategické, obchodní, technické, finanční a další záležitosti. Na druhé straně je v malé společnosti od rozhodnutí k realizaci obvykle velmi blízko, je tedy možné poměrně snadno zmapovat dopad rozhodnutí manažera na výkon týmu a spokojenost zaměstnanců. V literatuře lze nalézt množství informací o týmové spolupráci, komunikaci, motivaci zaměstnanců a dalších manažerských dovednostech. Na rozsáhlé studium dostupné literatury o této problematice obvykle nemají manažeři, až na výjimky, dostatečný časový prostor. Pro manažery malých společností, kteří řeší množství operativních i strategických úkolů v krátkém čase, však představuje riziko každého špatného rozhodnutí týkající se jeho zaměstnanců další zvýšení už tak značné psychické zátěže. Většina z nich se proto spoléhá na intuitivní řízení personálních záležitostí, vychází z předchozích dobrých zkušeností, absolvuje tréninky manažerských dovedností, případně si najímá externí personální poradce či kouče.

Autorka této práce se rozhodla zaznamenat své poznatky a zkušenosti s ředitelem a 12 zaměstnanci jedné malé obchodně-výrobní společnosti. Tým zaměstnanců se během 12 měsíců musel vyrovnat s rekordním nárůstem obrátu, s velkým množstvím zakázek, s mnoha technickými problémy, s úzkou návazností jednotlivých zaměstnanců na sebe, s velkou vzdáleností mezi jednotlivými pracovišti, a vzápětí řešil dopady hospodářské krize. Během 12 měsíců prošli členové pracovního týmu řadou náročných i konfliktních situací, tým postupně opustili dva členové a dva další ho naopak rozšířili. Autorka práce mohla po celou tuto dobu z pozice externího personálního poradce (a také lektora a kouče) sledovat jednotlivé kroky ředitele i vývoj členů uvnitř týmu

z bezprostřední blízkosti. Úspěšnost, s jakou ředitel se svým týmem všechny klíčové okamžiky týmové spolupráce zvládnul, přivedla autorku k myšlence pokusit se zobecnit jednotlivé kroky rozvoje týmové spolupráce do podoby praktických postupů. Tyto postupy by měly být natolik obecné, aby je bylo možné aplikovat i u jiných společností, u kterých se v rámci týmové spolupráce objeví obdobné situace či prvky pracovní nespokojenosti jako v této případové studii.

2.2. Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Hlavním cílem předložené práce bude narativně popsat, na případové studii 12 měsíční práce v malé obchodně-výrobní společnosti, možnosti rozvoje týmové spolupráce. Zejména nás bude zajímat, jaké konkrétní nástroje může manažer společnosti využít pro ovlivnění týmové spolupráce a pracovní spokojenosti členů týmu.

Autorka této práce si klade následující výzkumné otázky:

1. Lze pro analýzu příčin a zklidnění konfliktní situace v týmu využít kombinaci individuálního koučování a teorie týmových rolí podle Mereditha Belbina?
2. Jaký postup zvolit pro obnovení efektivní týmové spolupráce v malém podniku, který čelí rekordnímu nárůstu svého obratu?
3. Jakým způsobem lze teorii týmových rolí podle Mereditha Belbina využít při změnách ve struktuře týmu?
4. Jakým způsobem lze zvýšit efektivitu spolupráce u virtuálního týmu?
5. Ovlivní pracovní spokojenost členů týmu rozvoj individuálních dovedností některých členů?

2.3. Popis zvoleného metodologického rámce a metod

2.3.1. Zkoumaný soubor

Výzkumný soubor tvořili všichni zaměstnanci malé obchodně-výrobní společnosti. Společnost působí na trhu již 12 let. Její ředitel je zároveň jednatelem společnosti, vlastní podíl ve výši 35 %. Vedení společnosti dále tvoří vedle ředitele ještě dva obchodní ředitelé, kteří jsou také zároveň společníky (15 a 10 %). Největší podíl ve společnosti, ve výši 40 %, vlastní tichý společník, který do řízení společnosti nezasahuje, ale podílí se na tvorbě strategických cílů.

Soubor čítal na počátku výzkumu 12 osob, z toho byly 3 ženy a 9 mužů. Věk se pohyboval od 31 do 74 let, průměrný věk byl 44 let. 50 % zaměstnanců tvořili vysokoškoláci. 8 zaměstnanců

bylo zařazeno jako administrativní pracovník, 6 bylo techniků. V průměru byli zaměstnanci u společnosti zaměstnání 7 let. Za 14 let existence společnosti ukončili zaměstnanecký poměr pouze 3 zaměstnanci, z toho jeden ve zkušební době a ostatní dva dohodou po roce.

Po 12 měsících čítal výzkumný soubor opět 12 osob, z toho byly 4 ženy a 8 mužů. Během 12 měsíců výzkumu ukončil jeden zaměstnanec pracovní poměr po dohodě se zaměstnavatelem a jeden zaměstnanec odešel do důchodu. Naopak 2 zaměstnanci byli nově přijati. Věk se pohyboval od 24 do 49 let, průměrný věk se snížil na 39,2 let. Snížil se počet vysokoškoláků na 4, zbytek zaměstnanců tvořili středoškoláci.

Sledovaná společnost působí ve 4 městech České republiky, 6 zaměstnanců pracuje v sídle společnosti, dalších 6 zaměstnanců pracuje na pobočkách vzdálených 90 až 260 km od sídla. Funkční schéma na počátku výzkumu je uvedeno v příloze č. 5 a funkční schéma po 12 měsících výzkumu je uvedeno v příloze č. 6.

Od roku 2000, kdy do společnosti vstoupili obchodní ředitelé, obrat společnosti neustále roste o desítky procent. Za posledních 10 let se zaměstnancům podařilo obrat zvýšit na pětinasobek hodnoty z roku 1998. Obrat tvoří dva různé produkty. 30 % vytváří produkt, který je stavebně-technickou konstrukcí, a jehož konstrukční know-how i potřebnou IT podporu přinesl do společnosti tichý společník. U tohoto produktu se jedná o vysoce specializovanou práci techniků a servisních pracovníků a počet produktů se pohybuje v desítkách kusů za rok. Zbýlých 70 % obratu tvoří kovové konstrukce, kterých je dodáváno stovky tun, a počet zakázek se ročně pohybuje ve stovkách. U obou produktů, ale u druhého produktu zvláště, je charakteristickým rysem vysoká provázanost jednotlivých pracovních úkonů a vzájemná závislost zaměstnanců na sebe, i když je dělí stovky kilometrů.

V následující tabulce č. 5 je uveden stručný přehled jednotlivých respondentů včetně jejich základních personálních charakteristik.

Tab. 5 – Charakteristiky členů zkoumaného týmu

	Přezdívka	Funkce	Věk	Vzdělání	Počet let ve firmě	Poznámka
Sídlo společnosti:						
1.	Luboš	Ředitel	48	VŠ	11	Jednatel a společník 35 %
2.	Leopold	Technický ředitel	74	VŠ	11	12. měsíc výzkumu odchází do důchodu
3.	Karel	Servisní technik, později vedoucí servisu	35	SŠ	7	Vyjíždí za prací po celé ČR
4.	Květa	Hlavní účetní	46	VŠ	6	
5.	Štefan	Logistik	45	VŠ	4	Ukončil pracovní poměr dohodou čtvrtý měsíc výzkumu

6.	Teodor	Koordinátor výroby	48	SŠ	1	
7.	Cyril	Asistent technického ředitele, později technický referent a logistik	26	SŠ	0	Nově přijatý zaměstnanec (3. měsíc výzkumu)
8.	Karolína	Asistentka jednatele, referentka controllingu	23	SŠ	0	Nově přijatá zaměstnankyně (5. měsíc výzkumu)
Pobočka „západ“ (260 km od sídla společnosti):						
9.	Šimon	Obchodní ředitel pro západ	32	VŠ	8	Společník 15 % Vyjíždí za prací po celé ČR
10.	Pavla	Asistentka obchodního ředitele a obchodní referentka	43	SŠ	4	
11.	Slávek	Technik realizace	45	VŠ	3	Vyjíždí za prací po celé ČR
Pobočka „východ“ (90 km od sídla společnosti):						
12.	Čestmír	Obchodní ředitel pro východ	31	SŠ	8	Společník 10 % Vyjíždí za prací po celé ČR
13.	Tamara	Asistentka obchodního ředitele a obchodní referentka	39	SŠ	5	
Pobočka „sever“ (250 km od sídla společnosti):						
14.	Zdeněk	Technik realizace a servisní technik	42	SŠ	6	Vyjíždí za prací po celé ČR

2.3.2. Etické problémy a způsob jejich řešení

Autorka výzkumu v rámci této případové studie dbala na dodržování obecných základních etických zásad, kterými jsou:

1. Úcta k lidem, respekt k možnosti seburčení, především při práci s výsledky Belbinova sebehodnotícího inventáře týmových rolí (BTRSPI).
2. Snaha konat dobro, maximalizace možného přínosu a minimalizace možné újmy. Tato otázka byla zvláště aktuální v případě přijímání a především pak při propouštění zaměstnance.
3. Nekonat zlo (neškodit, nepoškozovat) - při individuálním koučování je důležité vnímat individuální normy osob, které se výzkumu účastnily a citlivě posuzovat, co je a není pro ně vhodné.
4. Důvěryhodnost výzkumníka – nepředávání citlivých osobních dat, zjištěných v průběhu výzkumu, třetím osobám (např. manažerům společnosti).

Protože se jedná o poměrně hlubokou sondu do fungování jedné obchodně-výrobní společnosti a zveřejnění některých informací by mohlo významně ovlivnit její konkurenceschopnost, a především osobně zasáhnout zúčastněné respondenty, byl dán souhlas ředitele společnosti se zpracováním této práce jen za podmínky zachování naprosté anonymity všech členů týmu i identity společnosti samotné. Jména jednotlivých členů týmu byla proto

změněna a také názvy pracovních funkcí byly zjednodušeny tak, aby z nich nebylo možné určit obor, ve kterém společnost podniká.

Účastníci výzkumu se výzkumu účastnili dobrovolně s vědomím, že získané informace budou použity pro ověření některých postupů pro rozvoj týmové spolupráce.

2.3.3. Validita, organizace a průběh výzkumu

Validita výzkumné části

Pro validitu získávání výzkumných dat byla použita metoda triangulace, která znamená získávání a určování pozice předmětu výzkumu prostřednictvím tří a více různých zdrojů dat. V této práci výzkumník použil tyto zdroje dat: Belbinův sebehodnotící inventář týmových rolí, vlastní pozorování v rámci individuálního koučování, polostrukturované rozhovory se zaměstnanci, ohniskovou skupinu zaměstnanců moderovanou výzkumníkem.

Validita dat je také dána dlouhodobou přítomností autorky na místě výzkumu, začlenění autorky výzkumu jako personálního poradce do prostředí obchodně-výrobní společnosti. Autorka výzkumu je dobře seznámena s prostředím a má dostatečnou teoretickou citlivost vůči zkoumanému fenoménu, protože pracuje zároveň jako personální poradce a lektor v dalších firmách.

Metody, které výzkumník použil, měly minimální rušivý vliv, protože je účastníci výzkumu použili k sebepoznání a jako nástroje k zefektivnění týmové práce.

Časový průběh výzkumu

Významná část výzkumné části byla již realizována před vlastním zadáním práce. Ve stručnosti předkládá autorka výzkumu přehled nejvýznamnějších událostí:

- | | |
|------------|--|
| 06/2008 | - navázání spolupráce s ředitelem obchodně-výrobní společnosti
- zahájení individuálního koučování ředitele společnosti |
| 07-08/2008 | - ověření možnosti rozvoje jednoho z pracovníků v rámci společnosti nebo mimo společnost, propuštění tohoto pracovníka |
| 08-09/2008 | - realizace výběrových řízení na doplnění dvou členů týmu (pozice asistenta technického ředitele, pozice asistentka jednatele společnosti) |
| 10-11/2008 | - příprava a realizace 1. pracovního semináře za účasti všech zaměstnanců firmy, v rámci semináře proběhlo testování zaměstnanců prostřednictvím Belbinova |

- sebehodnotícího inventáře týmových rolí, dále byla realizována ohnisková skupina s cílem hledání možností rozvoje stávajícího týmu
- 01/2009 - příprava a realizace motivačních pohovorů se zaměstnanci
 - 01/2009 - zavedení systému pravidelných porad týmu
 - 01-02/2009 - příprava a realizace 2. pracovního semináře za účasti všech zaměstnanců firmy, prezentace výstupu z motivačních pohovorů – individuální rozvojové plány jednotlivých zaměstnanců, realizace ohniskové skupiny s cílem hledání možností rozvoje komunikačních dovedností u stávajícího týmu
 - 03/2009 - zahájení individuálního koučování u vybraných zaměstnanců
 - 08-09/2009 - příprava a realizace 3. pracovního semináře za účasti všech zaměstnanců firmy, realizace ohniskové skupiny s cílem hledání možností zefektivnění komunikace týmu při realizaci zakázek
 - 09-12/2009 - příprava a realizace polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci, zaměřených na efekty rozvoje týmové spolupráce během posledních 12 měsíců
 - 10/2010 - analýza záznamů dat z polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci
 - 11/2010 - dopracování zobecňujících závěrů práce

2.3.4. Nástroje

Design studie je kombinací kvantitativních metod (Belbinova sebehodnotícího inventáře týmových rolí, vyhodnocení na úrovni popisné statistiky) a kvalitativních metod (analýza relevantních písemných materiálů, analýza textů, polostrukturované rozhovory, pracovní skupiny, narativní metody výzkumu).

Kvantitativní metody výzkumu – Belbinův sebehodnotící inventář týmových rolí (BTRSPI)

Dotazník, který byl použit pro tuto výzkumnou práci, je verzí volně dostupnou z roku 1981, pro vyhodnocení používá jen 8 týmových rolí a je uvedena v příloze č. 4. Role „specialisty“ uváděná v revizi dotazníku z roku 1993 je obsažena v přepracované verzi dotazníku, která je však licencovaná a zpoplatněná a držitelem autorských práv pro Českou republiku je společnost Belbin CS s.r.o.

Autorka využila ve své práci původní nelicencovaný dotazník, který obsahuje 7 situací vztahujících se k týmové spolupráci. U každé situace je uvedeno 8 možných reakcí respondenta.

Respondent označí v každé situaci ty věty, které nejlépe vystihují jeho chování. V druhém kroku pak mezi tyto věty rozdělí 10 bodů. V extrémním případě může respondent body rozdělit buď mezi všechny věty, nebo může dát deset bodů jedné jediné větě. Čím více bodů, tím lépe věta vystihuje chování respondenta. Role „specialista“ je doplněna při společném hodnocení skupiny.

Kvalitativní metody výzkumu

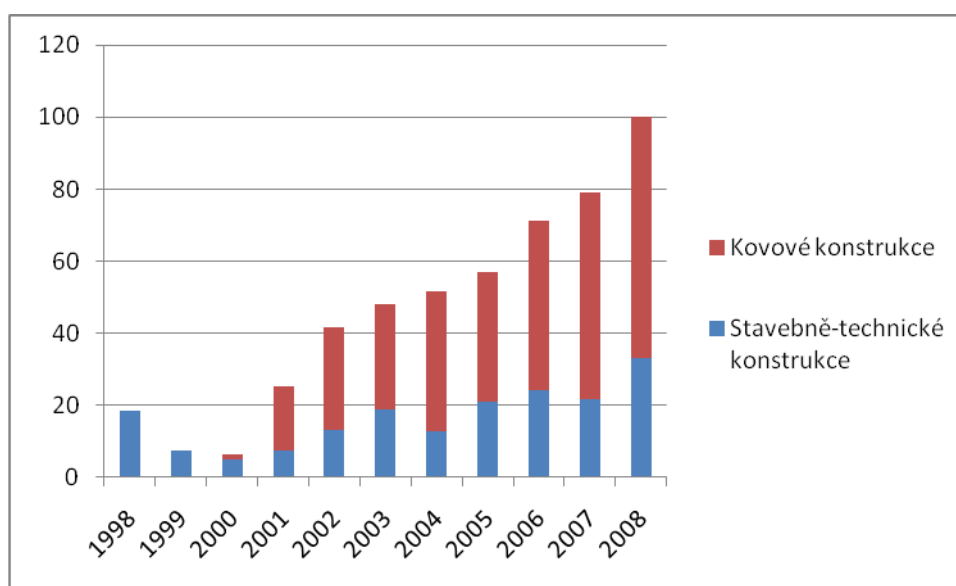
V rámci kvalitativních metod výzkumník využil několika metod:

1. Analýza písemných materiálů, které byly získány v průběhu přijímacích pohovorů na obsazení pracovní pozice v obchodní společnosti. Jednalo se především o strukturované životopisy účastníků a záznamové archy s výsledky přijímacích testů.
2. Narativní popis procesu propuštění zaměstnance, který působil svým chováním a svou osobností ve stávajícím týmu pracovní neshody.
3. Analýza písemných výstupů, které vznikly jako výsledek ohniskové skupiny v rámci výjezdní porady. Diskuse této skupiny byla zaměřena především na téma rozvoje možností týmové spolupráce, komunikace se zákazníkem. Ohniskové skupiny se zúčastnilo všech 12 účastníků výzkumu.
4. Analýza písemných materiálů, které představovaly zápisy z individuálního koučování účastníků výzkumu – ředitele a vybraných zaměstnanců. Tyto zápisy obsahovaly prvky narativní analýzy a sledovaly především tematické linie, které vedly k lepšímu pracovnímu výkonu a větší spokojenosti s výkonem u nadřízených a ostatních členů týmu.
5. Analýza kvalitativních dat získaných při hodnotících pohovorech zaměstnanců. Pro zpracování hodnotících pohovorů zaměstnanců byl použit předpřipravený záznamový arch, který obsahoval předem připravený okruh otázek, mimo jiné zaměřených na spokojenost s pracovní náplní.
6. Narativní popis zásahů ředitele do fungování týmu z hlediska časové posloupnosti.
7. Polostrukturovaný rozhovor – v závěru výzkumu (po 12 měsících) jsou vybraní účastníci výzkumu dotazováni na spokojenost s prací týmu a na to, jak vnímali efekt realizovaných změn v týmové spolupráci.

2.4. Výsledky výzkumu

2.4.1. Základní výstupy – Propuštění konfliktního zaměstnance (1. – 2. měsíc výzkumu)

Společnost, se kterou autorka výzkumu navázala v červnu 2008 spolupráci jako personální poradce, vykazovala na počátku výzkumu vysokou dynamiku vývoje svého obratu. Finanční ukazatele v polovině roku 2008 jasně naznačují, že společnost dosáhne rekordního obratu ve své historii a to se také po dalších 6 měsících potvrdilo, viz obrázek č. 6.



Obr. 6 – Vývoj obratu společnosti za posledních 11 let v mil. Kč

Rekordní nárůst obratu klade mimořádné nároky na všech 12 zaměstnanců společnosti. Kritickým místem ve fungování týmu se jeví logistika. Logistik Štefan pracuje ve společnosti 4. rokem a vyvinul pro organizaci dopravy materiálu a komponentů svůj vlastní systém v rámci počítačového programu Excel. Ředitel Luboš zadal vývoj nového komplexního informačního systému externí firmě. Tento nový informační systém v sobě zahrnuje také modul pro logistiku. Štefan však dál organizuje a vede logistiku ve svém systému a odmítne se podílet na implementaci nového informačního systému. V posledních měsících narůstá počet konfliktů Štefana s ostatními kolegy. Střídavě si stěžují na Štefana obchodní referentky z obou vzdálených poboček. Štefan reaguje odmítavě na jejich změny termínu dodání zboží klientům, což je však ve firmě vzhledem ke vzdálenostem a případným konstrukčním úpravám běžnou praxí. Podobně negativisticky

reaguje i na změny termínu u Slávka, který realizuje zakázky u klientů. I zde jsou změny termínů běžným standardem s ohledem na složitost stavebně-technické konstrukce. Poslední konflikt vyvolal Štefan s hlavní účetní Květou. Požadovala po něm důsledné vedení skladové evidence, na což Štefan reaguje bouřlivým odmítnutím. Štefan začal vyžadovat všechny úkoly písemně a příkazy chce mít podepsané. Při komunikaci se zaměstnanci se v mailech rozepisuje do dlouhých složitých vět.

1. měsíc výzkumu

Ředitel Luboš už firmu řídí 11 let a v červnu 2008 je zahlcen operativním řízením složitějších zakázek. Stěžuje si, že zaměstnanci nereagují na některé jeho požadavky, narůstá frekvence konfliktů mezi zaměstnanci a zatěžují ho také stížnosti od klientů na chování jednoho z techniků realizace. Uvádí poměrně vysokou stresovou zátěž, u významných rozhodnutí se poměrně obtížně rozhoduje, dlouho promýšlí jednotlivé varianty. Najímá si autorku této výzkumné práce jako personální poradkyni.

Ředitel Luboš je muž ve středním věku, působí velmi kultivovaným a upřímným dojmem, má 48 let, ale vypadá mladistvě. Je spíše vyšší astenické postavy, pečlivě upraven, decentní použití pánské kosmetiky, v oblečení převažuje sportovně-ležerní styl, kombinace kvalitních košil a kalhot. Při navazování kontaktu se projevuje velmi zdvořile a vzbuzuje snadno sympatie protistrany svým přímočarým jednáním, při podání ruky jde z dlaní cítit, že zřejmě fyzicky pracuje. Během rozhovoru později sděluje, že relaxuje fyzickou prací kolem rodinného domu, že si některé věci „rád udělá sám“. U klientů i zaměstnanců je oblíbený pro svou snahu řešit vzniklé problémy klidnou cestou. Z osobních záznamů vyplývá, že je ženatý, má dva dospělé syny - dvojčata. Jeden ze synů je fyzicky a mentálně postižený. Nejstarší zaměstnanec ve firmě, technický ředitel Leopold, je Lubošův otec, který mu ve firmě od počátku pomáhá.

V rámci koučování si Luboš stanovuje tyto cíle:

1. Udržet dobré vztahy ve firmě.
2. Ovlivnit chování technika realizace Zdeňka, aby si na něj klienti nestěžovali.
3. Najít personální náhradu za technického ředitele Leopolda, který chce odejít do důchodu.
4. Propustit logistika Štefana bez dalších konfliktů, které by mohly ohrozit dobrou pověst firmy.

Během měsíce si Luboš v rámci koučování osvojuje techniku podávání zpětné vazby zaměstnancům včetně konstruktivní kritiky, techniku získání postupného souhlasu prostřednictvím komunikační pyramidy. Během koučování si personální poradkyně všimá, že některé úkoly zadávané ředitelem jsou málo konkrétní, postrádají termín a žádanou formu

výstupu. V rámci dalšího koučování se ředitel učí stanovovat efektivně cíle zaměstnancům technikou SMART.

Luboš aktuálně řeší konflikt s technikem realizace Zdeňkem z nejvzdálenější severní pobočky. Klienti si na Zdeňka stěžují, že nerespektuje jejich přání a „nutí“ jim svá řešení. Luboš si během koučování uvědomuje, že Zdeněk pracuje na odloučených pracovištích po celé republice a že umí sám zastřešit velké akce, dokáže si sám najmout a zorganizovat pomocný personál, je pečlivý při montáži, má potřebný temperament, aby se prosadil při organizaci práce na staveništi. Na druhé straně nemá Zdeněk stabilní rodinné zázemí, je rozvedený, pro vyjednávání o změnách v zakázkách nevyužívá obchodní ředitele a změny projednává s klienty sám. Při telefonickém rozhovoru ředitele se Zdeňkem vychází najevo, že Zdeněk neví, kdo ho vlastně řídí, zda obchodní ředitelé nebo přímo ředitel společnosti nebo zákazník. Ředitel Zdeňka chválí za jeho aktivní přístup k realizaci zakázek a za samostatnost, zároveň mu vysvětluje, že přání klientů je potřeba respektovat a případné změny v zadání zakázky je potřeba řešit přes obchodního ředitele, který konkrétní zakázku sjednával. Zdeněk si během rozhovoru stěžuje, že se během roku nepotkává s ostatními členy týmu na žádné společné akci. Ředitel připouští možnost uskutečnění společné výjezdní porady pro všechny zaměstnance.

Po této události se ředitel v rámci dalšího koučovaného rozhovoru seznamuje s teorií týmových rolí podle Mereditha Belbina. Uvědomuje si, že konflikty na pracovišti mohou být způsobeny také tím, že funkční role vyplývající z popisu pracovního místa může být v rozporu s týmovou rolí a že se mohou v takovém případě plně projevit slabé stránky této týmové role. Ředitel vyslovuje domněnku, že logistik Štefan je zřejmě typický „kompletovač finišer“ s velkým citem pro detail. V logistice je však zapotřebí značná flexibilita, při ulpívání na detailech pak Štefanovi zřejmě unikají podstatné věci, kterými je uspokojení požadavků zákazníka. Jako možné řešení připouští ředitel převedení Štefana na nově vznikající pracovní pozici referenta controllingu, kde by měl pracovník za úkol analyzovat ziskovost jednotlivých zakázek. Ředitel zadává personální poradkyni úkol - provést motivační pohovor s logistikem Štefanem ohledně jeho pracovní náplně.

2. měsíc výzkumu

Na dohodnutý motivační pohovor se Štefan dostavuje přesně ve stanovený čas. Štefan je muž ve středním věku, působí slušným dojmem, postava typu pyknik, oblečení střední kvality. Štefanovi je 45 let, má silně prošedivělé vlasy a skleslé držení těla, působí dojmem vyššího věku. V aktuální náladě se projevuje podrážděnost, negativismus a motorický neklid. Z osobních záznamů vyplývá, že je bezdětný, žije s přítelkyní, které pomáhá s výchovou jejího dospívajícího

syna. Na otázku, zda ví, proč byl pozván na pohovor, reaguje: „*Luboš mne chce vyhodit.*“ Sám sebe popisuje jako člověka s mnoha životními zkušenostmi. V jeho slovním vyjadřování převažují dva extrémy, buď velmi krátká, strohá tvrzení nebo dlouhé složité věty. Vede si detailní poznámky o pracovním dnu včetně informace, kdy byl na obědě. Podle svého vyjádření si „*nemůže vzít dovolenou, protože ho nemůže nikdo zastoupit.*“ Personální poradkyně vysvětluje Štefanovi teorii týmových rolí podle Mereditha Belbina a možnost přeřazení na jinou pracovní pozici. Štefan vypracovává dotazník BTRSPI. Jako nejsilnější byly u Štefana zjištěny tyto týmové role: Kompletovač finišer (13 bodů) a Usměrňovač (13 bodů), jako doplňková týmová role se jeví role Inovátora (9 bodů). Na konci pohovoru Štefan působí klidně a připouští, že „*zaměření na detaily je jeho silnou stránkou a že možná věci promýšlí do příliš velké hloubky a pak se v tom ztrácí.*“ V samém závěru pohovoru však Štefan konstatuje, že „*už se ale stejně rozhodl odejít z firmy a že jde jen o to, za jakých podmínek to bude.*“

Po motivačním pohovoru se ředitel Luboš rozhoduje, co dál. Nová pracovní pozice referenta controllingu není na plný pracovní poměr, chce proto Štefanovi nabídnout ukončení pracovního poměru dohodou. Na propouštěcí pohovor se Luboš pečlivě připravuje, má obavu ze silné emoční reakce Štefana. Pozve si Štefana po obědě a zajistí, aby je nikdo nerušil. Začne pozitivně a oceňuje Štefanovu práci pro firmu za 4 roky, které ve společnosti strávil. Zvláště oceňuje jeho pečlivost, všímavost a smysl pro detail. K důvodům rozvázání pracovního poměru Luboš uvádí zavedení nového informačního systému, který jeho práci zčásti nahradí. Nabízí Štefanovi odstupné, vypracování pracovního posudku pro příštího zaměstnavatele a jako bonus 3 konzultace s externí personální poradkyní zaměřené na další směřování jeho pracovní kariéry a osobní rozvoj. Luboš nechává prostor Štefanovi k vyjádření. Štefan nabídku přijímá klidně. Ještě téhož dne oznamuje ředitel všem zaměstnancům e-mailem, že ukončil dohodou pracovní poměr se Štefanem, a veřejně mu ještě jednou poděkoval za 4 roky spolupráce.

Na konzultacích s externí poradkyní mění zásadně Štefan své chování – je velmi přátelský a s velkým zájmem pracuje na sebepoznání. Připravuje si pečlivě strukturovaný životopis a trénuje své reakce na otázky běžně pokládané během výběrových pohovorů tak, aby dokázal uplatnit své silné stránky a neškodil si. Z životopisu se dozvídáme, že současný zaměstnavatel je šestý v pořadí během 20 let. Štefan spontánně uvádí, že nejspokojenější byl v předchozím zaměstnání, kde navrhoval a realizoval opatření vedoucí ke snížení nákladů. Tato zahraniční firma však ukončila své působení v České republice. Svůj další kariérní rozvoj chce směřovat do oblasti nákladových auditů. Při poslední konzultaci má už domluvený nástup u nového zaměstnavatele jako auditor.

Hodnocení průběhu a důvodů propuštění pracovníkem Štefanem

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu. Nejprve se Štefan vyjadřuje ke způsobu ukončení pracovního poměru: *„Konec pracovního poměru proběhl úplně normálně a v klidu, protože já jsem se stejně už předtím rozhodl, že už chci ve firmě skončit. Ta cesta, že mi ředitel nabídl výpověď dohodou a spolupráci s externí poradkyní, byla podstatně příjemnější, než kdybych tu výpověď podával já sám.“*

Za důvody ukončení pracovního poměru považuje Štefan tyto události: *„Hlavní důvod pro mne byl, že Luboš nevyplatil prémie, které slíbil. Tým měl být tím motivovaný, ale prémie jsme nedostali. Pak to byla taky neakceptace mých připomínek k novému informačnímu systému. To, co jsem tam chtěl, jsem věděl, proč to chci.“*

Na otázku, co ho na práci, kterou vykonával 4 roky, nejvíce bavilo, Štefan uvádí: *„Měl jsem určitou volnost a svobodu a výsledky když byly, tak byly. Druhá věc byla, že výsledky v týmu nebyly kontrolovány a měřeny, a to mne trochu mrzelo. To totiž vedlo k tomu, že někteří, kteří ty výsledky neměli, byli hodnoceni stejně nebo líp než ti, kteří dosahovali vyšších výsledků. Takže pobočka východ byla hodnocena výše než pobočka západ, i když obratem to bylo přesně naruby, a my tady v sídle jsme nebyli za výkon oceňováni vůbec. Obchodní ředitel východní pobočky Štěpán se jednou tak naštvál, že řekl, že ředitel Luboše vůbec nepotřebuje.“*

O členech týmu Štefan říká: *„Jednoznačně největší opora pro mne v týmu byl Leopold se svými životními zkušenostmi. Taky s Pavlou z východní pobočky jsem vycházel dobře. Největší konflikty jsem měl s hlavní účetní Květou, pokud nepočítám technika Slávka. Slávek jednoznačně lhal. Lubošovi říkal něco jiného, než byla skutečnost. My jsme se spolu třeba zcela jednoznačně dohodli na nějakém termínu, pak mu u klienta něco nevyšlo a on to Lubošovi prezentoval úplně jinak, že je to moje chyba, že jsem to měl zařídit. A Květa byla hodně „divoká“, pořád dělala nějaké zmatky a chtěla po mne úkoly, které ani nebyly nutné. Já mám rád věci, které mají nějaký význam. Pak začala ta věc s těmi sklady. Tam Květa začala vymýšlet úplně nesmysly, zbytečné detaily, hlavně když přijde kontrola z finančního úřadu, aby ona měla všechno v pořádku.“*

Hodnocení průběhu propuštění logistika Štefana ředitelem Lubošem a dopadů na tým

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu. Ředitel Luboš nejprve popisuje důvody propuštění logistika Štefana: *„Štefan nezapadal do mé představy o spolupráci mezi členy týmu hlavně svou náladovostí a pro mne někdy nevyzpytatelnými reakcemi. Kolem sebe šířil nervozitu, se kterou jsem se já ještě dokázal nějak vyrovnat, protože jsem viděl, že dokáže odvést pořádný kus práce, ale jeho nevráživost však působila i na další lidi ve firmě. Bylo zvláštní, že třeba u holek*

z poboček se to střídalo. Vždycky s jednou z nich dokázal vycházet dobře a v ten moment se zhoršily vztahy s tou druhou. V té době ho vždycky jedna chválila a druhá se vyjadřovala, že jí Štefanovo jednání vadí, a skutečně se ty situace několikrát vyměnily. Při jeho odchodu se zdálo, že s Pavlou z východní pobočky vychází relativně dobře a Tamaru ze západní pobočky nemůže vystát. Mám pocit, že ty lidi chtěl hodnotit, a jakmile se mu zdálo, že někdo z nich nepracuje tak, jak on si představuje, tak se dostával tak trochu do role šéfa. Možná to bylo tím, že byl takový puntičkář, a mnohé jeho připomínky byly na místě, ale ten způsob, jakým to podával, mi vadil, protože to ve firmě vytvářelo napjatou atmosféru.“

Ředitel Luboš si před propuštěním Štefana dal cíl, aby propuštění proběhlo bez konfliktu. Vlastní postup při propuštění hodnotí ředitel takto: *„Jsem člověk, který nemá rád konflikty, a to byl první případ, kdy bylo jasné, že musí přijít nějaké vyjádření, že jeho působení ve firmě končí. V této konfliktní situaci jsem si nevěděl rady, a proto jsem se obrátil na externí personální poradkyni. Celý proces propuštění byl pak proveden podle vkusu, který se mi líbí. Za důležité považuji, že jsme Štefana nevystavili nějakému procesu perzekuce, že jsme se s ním rozešli naprosto rovně, a byl jsem překvapen, že se to zvládlo tak v klidu. Myslím, že to bylo díky tomu, že proběhla důkladná příprava na každý krok. Zvláště příprava na samotný propouštěcí pohovor byla velmi pečlivá. Důležité pro mne byly také výsledky Belbinova dotazníku (BTRSPI), protože díky tomu jsem mu mohl říct všechno dostatečně citlivě, a tak z toho nevznikly žádné emoce, které by jeden z nás dvou nemusel zvládnout.“*

Úroveň pracovní spokojenosti v týmu po odchodu Štefana hodnotí ředitel takto: *„Jsem přesvědčený o tom, že právě tato změna přinesla do týmu potřebné uklidnění. Taky jsem si uvědomil, že musím něco udělat s odměňováním holek na pobočkách, že jakési rovnostářství ve firmě není úplně v pořádku. Zaměstnanci by měli být odměňováni nejen fixní mzdou, ale měl bych rozlišit také jejich výkony podle objemu zakázek, které zpracovávají.“*

2.4.2. Základní výstupy - Doplnění týmu o nové členy (2. - 4. měsíc výzkumu)

Ještě předtím, než bylo zřejmé, že firmu opustí Štefan, musel ředitel řešit další personální záležitost. Na jeho otce Leopolda, technického ředitele, tlačila v jeho 74 letech rodina, aby „už konečně odešel z práce a věnoval se více rodinnému životu“. Leopold zpracovával složitější technické výkresy tak, aby obchodní referentky na pobočkách mohly do informačního systému přesně zadat data pro výrobu, případně pro dodání jednotlivých komponent zakázek ze zahraničí.

Bylo zřejmé, že je potřeba najít jako personální náhradu člověka, který by ho, po zapracování, v jeho funkci nahradil. Ve 2. měsíci výzkumu začal proto ředitel Luboš připravovat výběrový pohovor na obsazení pozice asistenta technického ředitele Leopolda.

Nejprve zadal inzeráty do regionálních příloh vybraných deníků. Pro zadání inzerátů bylo nutné vypracovat základní popis pracovní funkce, což se ve spolupráci s Leopoldem a personální poradkyní podařilo. V předchozím období fungování firmy popisy pracovních funkcí ve firmě neexistovaly. Jednotliví pracovníci měli podepsané pracovní smlouvy, ve kterých byl uveden jen název funkce, místo pracoviště a výše mzdy. Pracovní náplň byla tvořena na základě požadavků jednotlivých nadřízených, kterými byl ředitel Luboš a obchodní ředitelé Čestmír a Šimon.

Během sestavování popisu pracovní funkce si Luboš a Leopold ve spolupráci s personální poradkyní postupně ujednotili kritéria pro výběr uchazečů. Uchazeči o zaměstnání během následujícího měsíce zasílali prostřednictvím e-mailu své motivační dopisy a strukturované životopisy. Z 25 zájemců bylo vybráno 6 uchazečů do 1. kola výběrového řízení. Zbylým uchazečům bylo prostřednictvím e-mailu sděleno, že jejich profil neodpovídá zveřejněným výběrovým kritériím. O „předvýběr“ a komunikaci s uchazeči se starala personální poradkyně.

Průběh výběrového řízení

Struktura výběrového řízení v prvním i druhém kole byla pečlivě předem připravena. Ředitel Luboš se rozhodl pro strukturovaný výběrový pohovor především proto, že po zkušenosti se Štefanem chtěl *„mít větší jistotu, že si do týmu vybere člověka, který bude mít nejen odborné předpoklady, ale zapadne také dobře do týmu“*.

Vlastní průběh výběrového řízení byl následující:

1. Jednotlivé uchazeče vítala ve firmě účetní Květa. Zaznamenávala si, jak na ni uchazeči působili, jak se chovali. Květa je pak usadila na připravené pracoviště, kde uchazeči zpracovali 3 krátká zadání na ověření dovedností při práci s počítačovými programy MS Word, MS Excel a AutoCAD, které pro ně připravil Luboš s Leopoldem.
2. Pak se uchazeči jednotlivě představovali výběrové komisi složené z ředitele Luboše, technického ředitele Leopolda a personální poradkyně. Na úvod vždy ředitel představil všechny členy a jejich role během pohovoru. Představení účastníků probíhalo podle následující osnovy, tuto část pohovoru vedl ředitel Luboš:
 - Řekněte nám něco o sobě.
 - Doplnující informace k životopisu týkající se vzdělání, praxe v oboru, znalosti cizích jazyků, řidičského průkazu.

- Otevřené otázky zaměřené na pracovní motivaci uchazeče:
 - Co se Vám v životě povedlo?
 - Proč bychom měli vybrat právě Vás?
 - Proč jste si zvolil naši firmu?
 - Na co se v práci nejvíce těšíte?
 - Čeho se v práci nejvíce obáváte?
 - Co se Vám v předchozím zaměstnání nejvíce líbilo?
 - Proč uvažujete o změně zaměstnání, případně proč skončil předchozí pracovní poměr?

Následovaly otázky zaměřené na práci v týmu, které kladla personální poradkyně:

- Pracujete raději v týmu nebo samostatně?
- Které typy lidí nemáte rád? Byl byste schopen a ochoten s takovým člověkem pracovat a za jakých podmínek?
- Vzpomeňte si na svůj poslední konflikt a zkuste ho velmi stručně popsat. Jakým způsobem jste reagoval?

Technické předpoklady jednotlivých uchazečů ověřoval technický ředitel Leopold. Hodnotil práci uchazeče s technickými výkresy a spolu s personální poradkyní sledoval výkon uchazečů ve 4 jednoduchých testech technického myšlení, skládání tvaru v prostoru, kontroly chybných informací v omezeném času.

Poslední část tvořily otázky týkající se podmínek případného nástupu jednotlivých uchazečů. V kladení otázek se střídal ředitel společnosti a personální poradkyně. Otázky se týkaly výše nástupní mzdy, termínu možného nástupu, pracovní doby, vzdálenosti na dojíždění do zaměstnání a další otázky samotných uchazečů.

Na závěr výběrového pohovoru popsal ředitel Luboš každému uchazeči další postup, který spočíval ve vyhodnocení všech uchazečů a vybrání dvou až tří uchazečů do 2. kola výběrového řízení. Uchazeči byli informováni o výsledcích pohovorů do týdne e-mailem, který jim zaslala personální poradkyně.

Všech 6 pohovorů proběhlo během jednoho dne. Výběrový pohovor s jednotlivými účastníky nepřesáhl 60 minut. Odpovědi uchazečů byly zaznamenány do záznamových archů. Jednotlivá kritéria byla hodnocena na bodové škále 1 až 6, u méně významných kritérií 1-3. Pořadí jednotlivých účastníků bylo dáno součtem bodů a slovním hodnocením.

Do druhého kola výběrového řízení byli vybráni 3 uchazeči, kteří měli nejvíce bodů, z nichž jeden nakonec nebyl osloven, protože jeho výše požadovaného platu nebyla pro ředitele Luboše akceptovatelná.

Ve druhém kole oběma uchazečům podrobně vysvětlil technický ředitel Leopold pracovní náplň. Ředitel spolu s personální poradkyní sledovali reakci uchazečů i vzájemnou komunikaci uchazeče s technickým ředitelem. Pro ředitele Luboše bylo důležité, aby si „ti dva sedli“, protože zapracování bude nějakou dobu trvat a i pak, když bude Leopold v důchodě, se na něj může v některých technických záležitostech nový zaměstnanec obracet, protože některá technická řešení jsou dost unikátní či složitá. Oba uchazeči také vyplnili Belbinův dotazník týmových rolí BTRSPI.

Jako vítěz byl vybrán uchazeč Cyril, který splňoval nejlépe jednotlivá kritéria. Cyril je středoškolák, je absolvent střední průmyslové školy elektrotechnické, má 26 let a pracoval dva roky v zahraničí, aby si zdokonalil angličtinu. Na první kolo pohovoru přichází přesně, předtím volá do firmy, aby si upřesnil, kde se sídlo firmy přesně nachází. Je vyšší astenické postavy, oblečen v košili bordó barvy, tmavých plátěných kalhotách spíše střední kvality, působí solidním, slušným až nesmělým dojmem. V rozhovoru je cítit z Cyrila nervozita, ale je přátelský, otevřený, snaží se úkoly splnit, jak nejlépe umí.

Rozhodující pro přijetí nového zaměstnance Cyrila je diskuse mezi členy výběrové komise. Leopold hodnotí Cyrila jako člověka, „*kterému to technicky myslí*“, a zapůsobil na něj svou skromností. Ředitele Luboše zaujaly Cyrilovy odpovědi týkající se práce v týmu, zvláště pak jeho „*optimistický přístup k řešení problémů*“. Personální poradkyně doplňuje jednání výsledky z Belbinova dotazníku týmových rolí. Jako nejsilnější role se jeví role Kompletovač finišer (22 bodů) a doplňkovou rolí je Týmový pracovník (15 bodů). Z výsledků pohovoru členové komise usuzovali, že Cyril může mít potřebný smysl pro detail při zpracování technických záležitostí i dostatečnou snahu vytvářet v týmu pozitivní atmosféru. Cyril je přijat do pracovního poměru a nastupuje 4. měsíc výzkumu. Nejprve pracuje jako asistent technického ředitele. Po odchodu Štefana přebírá i část jeho práce.

Cyrilův nástup do firmy a doplnění týmu o novou asistentku

Ředitel Luboš informuje o nástupu nového zaměstnance Cyrila nejprve telefonicky oba obchodní ředitele. Následující den oznamuje nástup nového zaměstnance všem zaměstnancům prostřednictvím e-mailu. V den nástupu provádí ředitel osobně Cyrila po firmě a seznamuje ho se

zaměstnanci v sídle společnosti. Na konci prvního dne a průběžně i další dny si ředitel ověřuje, jak probíhá adaptace nového zaměstnance.

Během přípravy i v průběhu samotného výběrového řízení si ředitel velmi intenzivně uvědomil, že musí řešit množství administrativních úkolů, které nemá komu delegovat. Zatěžují ho také nejrůznější elektronické nabídky, které chodí na firemní mail, a on nemá čas je třídit. Stále také nevyřešil, kdo se bude zabývat kontrolou ziskovosti jednotlivých zakázek, a díky rostoucímu obratu také roste objem pohledávek, které by měl někdo spravovat. Technický ředitel Leopold by navíc potřeboval, aby mu někdo občas vypomohl s anglickými překlady technických popisů výkresů.

Při jednom rozhovoru s Cyrilem se ředitel zmíní o úvaze, že by potřeboval asistentku. Cyril přichází s návrhem, že jeho přítelkyně Karolína právě hledá práci. Je to středoškolačka, která je velmi pečlivá a díky delšímu pobytu v zahraničí jako au-pair umí velmi dobře anglicky. Ředitel Luboš se rozhodne pozvat Karolínu na výběrový pohovor. Karolíně je 24 let, její oblečení je přiměřené, spíše konzervativní, ve vzhledu zaujme symetrická tvář a upravené vlasy, tempo řeči je klidné, rozvážné, navázání kontaktu zdvořilé, spíše zdrženlivé, ale přátelské. Výběrový pohovor probíhá v obdobné struktuře jako u Cyrila, místo technických dovedností jsou hodnoceny jazykové schopnosti. Příjímá pohovor doplňuje personální poradkyně vyhodnocením Belbinova testu týmových rolí, ve kterém se Karolína jeví jako Usměrňovač (14 bodů) a jako doplňková role, se shodným počtem 10 bodů, se jeví Kompletovač, finišer, Koordinátor a Realizátor. Ředitel konzultuje svůj záměr přijmout Karolínu s oběma obchodními řediteli. Jejich společnou obavou je, jaký dopad na fungování týmu bude mít skutečnost, že Cyril s Karolínou sdílejí společnou domácnost a plánují založení rodiny. Ředitel Luboš se navzdory této obavě rozhodne Karolínu hned následující měsíc přijmout. Svou volbu odůvodňuje tím, že *„Karolína s Cyrilem nebudou spolu v jedné kanceláři a jejich práce na sebe bezprostředně nenavazuje, takže se pracovní moc nepotkají“*. Ještě před nástupem Karolíny Luboš zařídí, aby se místnost původně používaná pro umístění počítačového serveru a jako kuchyňka upravila na samostatnou kancelář pro Karolínu. Personální poradkyně spolu s ředitelem Lubošem připravila popis sdružené funkce asistentky ředitele a referentky pro controlling a další potřebné pracovní dokumenty.

Hodnocení průběhu přijímání do pracovního poměru novým zaměstnancem Cyrilem

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu. Nejprve se Cyril vyjadřuje k motivům, které ho vedly k tomu ucházet se o pozici asistenta technického ředitele: *„V inzerátu na tuto pracovní pozici mne zaujalo to, že práce je ve strojírenství, že je tam práce s počítačem a*

s programem AutoCAD, což jsou oblasti, které mne zajímají.“ Pak Cyril hodnotí samotný průběh výběrového řízení: „Dobrá byla zkušenost, že jsem si ověřil, co dokážu na počítači v poměrně krátkém čase a trochu pod tlakem udělat. Nepříjemné mi bylo testování prostřednictvím Belbinova dotazníku, protože jsem nevěděl, co od toho mám čekat.“

Své počátky ve firmě viděl Cyril takto: „Na začátku bylo nejtěžší dostat se do problematiky, jak se co počítá, jak se co konstruuje. V těchto odborných věcech mi opravdu hodně pomohl Leopold. Pak jsem se rychle musel dostat i do problematiky dopravy, což bylo pro mne něco, co jsem před tím nikdy nedělal. Doprava pro mne byla daleko těžší, protože tady nebyl nikdo, kdo by mi to vysvětlil. S logistikem Štefanem jsme spolu byli jen 14 dnů a to bylo velice hektické. On mi jen něco málo předal a vysvětlil, nechal si to podepsat, že mi to předal, a v podstatě od toho problému utekl pryč.“

K tomu, co mu nejvíce ubíralo pracovní spokojenost, Cyril říká: „Nejvíce mi spokojenost ubírají dlouhodobě neřešené problémy, o kterých se ví, u kterých je vymyšleno i řešení, ale stejně se neaplikuje do pracovního procesu. Práce je víc a víc a na některé systémové věci prostě nezbývá čas.“

Hodnocení průběhu přijímání do pracovního poměru nového zaměstnance Cyrila technickým ředitelem Leopoldem

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu. „Cyrila jsem vnímal ze všech kandidátů jako nejlepšího. Překvapil mne tím, co má při svém mládí už za sebou, včetně té dvouleté zahraniční zkušenosti. Taký svým elektrotechnickým vzděláním docela „pasoval“ k naší firmě, ale hlavně ve mne vyvolal jakýsi pocit „solidnosti“. Svou znalostí práce v AutoCADu mne navíc výborně doplnil. Během zapracování jsem zaznamenával výpady obchodních ředitelů proti Cyrilovi, jako že mne úplně nenahrazuje. Já si to vůbec nemyslím. Cyril není v řešení technických problémů nijak horší než já. Spíš si myslím, že na mne oni více dali, kvůli mému věku a zkušenostem, takže když on řekne totéž, co jsem řekl já, tak to nebrali stejně. Cyril je občas méně rozhodný, není asi zvyklý příliš prosazovat své názory, když na něco narazí, což je možná škoda, protože na to má. Samotný průběh výběrového řízení byl pro mne absolutní novinkou. Po 12 měsících odcházím s přesvědčením, že po sobě nezanechávám nějakou prázdnou díru, která by mohla ohrozit chod firmy, ale že mne Cyril nahradit může a že třeba v oblasti čtení výkresů a technického kreslení v počítači je mnohem lepší než já.“

Hodnocení průběhu přijímání do pracovního poměru nového zaměstnance Cyrila ředitelem společnosti Lubošem

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu. „Výběr kandidátů, to byla pro mne úplně nová věc. Přijímání zaměstnanců se u nás ve firmě vyvíjelo v nějakých etapách. První zaměstnance jsem vybíral bez toho, že bych je jakkoliv prověřoval. Štefana jsem jen lehce otestoval v jeho dovednostech na počítači, než jsem ho přijal. Teď se ten způsob výběru zaměstnanců posunul úplně někam jinam. Během pohovorů jsem si uvědomil, že se dají získat informace, jak ti lidé mohou plnit předpokládané pracovní funkce. Že výstupy třeba z Belbinova dotazníku mohou naznačit, jakou týmovou roli ten člověk v týmu může pravděpodobně zastávat. Z průběhu pohovorů s uchazeči jsem měl dobrý pocit, že jsme udělali maximum, abychom vybrali kvalitního člověka, že se snížilo riziko špatného rozhodnutí a že se nespolehám jen na náhodu a jakýsi cit při výběru lidí.“

Dále se ředitel Luboš vyjadřuje k tomu, jak ovlivnilo přijetí Cyrila celkovou atmosféru v týmu: „Vstup Cyrila do týmu a jeho působení na ostatní mělo svůj vývoj. Nejprve se seznamoval s prostředím a s lidmi. V poměrně velmi krátké době se však zlepšily vztahy ve firmě. Cyril sdílel kancelář s Leopoldem, ale také s vedoucím servisu Karlem, který je docela uzavřený člověk. I když je mezi nimi velký věkový rozdíl i doba působení ve firmě je úplně jiná, tak vztahy mezi nimi vnímám jako vyloženě přátelské. Cením i snahu Cyrila vyhovět a pomoci obchodním referentkám na pobočkách. Před tím to tak nebylo, protože propuštěný logistik Štefan vysloveně vyvolával nervozitu v lidech. Jakmile přišel Štefanovi nějaký požadavek, tak se velmi často řešilo, jestli je oprávněný nebo neoprávněný. Teď se tyto situace také občas objevují, ale lidi ve firmě to řeší úplně jinak, mají snahu si navzájem poradit, kdo co zvládne, a atmosféru vnímám jako příjemně pracovní.“

2.4.3. Základní výstupy - První společný seminář (5. - 6. měsíc výzkumu)

Příprava společného semináře

Blíží se pomalu konec roku. Ve firmě panuje vysoké pracovní nasazení, noví dva zaměstnanci se pomalu zapracovávají. Obvykle koncem roku probíhá mimo firmu firemní večírek, kterého se účastní v příjemném hotelovém prostředí na horách všichni zaměstnanci firmy i někteří obchodní partneři. Ředitel Luboš by rád využil tento společný čas k prezentaci výsledků a nastavení cílů firmy, ale obvykle se mu to příliš nedaří. Většina zaměstnanců chápe toto setkání

jako společenskou událost a zábavu. Ředitel Luboš si v rámci koučování stanovuje nový cíl: Místo pouhého večírku chce letos připravit společnou výjezdní poradou spojenou se vzdělávacím seminářem.

Ve spolupráci s personální poradkyní připravuje ředitel pečlivě program pracovního semináře. Organizaci kolem ubytování, stravování a dalších požadavků nejprve zajišťuje účetní Květa, postupně ji přebírá nová asistentka Karolína.

Pracovní seminář je připravován ve třech rovinách:

1. Pracovní část – ředitel Luboš připravuje prezentaci finančních výsledků za letošní rok a cíle pro rok příští. Do přípravy porady vtahuje i oba obchodní ředitele, kteří si připravují společnou prezentaci finančních výsledků svých obchodních divizí, prezentaci největších obchodních úspěchů a výhled, jaké zakázky je čekají v nejbližším období.
2. Vzdělávací část – ředitel Luboš uvažuje o dalším posílení svého týmu a zajímá ho, jak jsou rozděleny týmové role v jeho současném týmu. Chtěl by vědět, jaké silné stránky a jaké slabiny vnímají jeho zaměstnanci v současném týmu, a co by se dalo v týmové práci zlepšit. Personální poradkyně připravuje tréninkový plán pro tuto část semináře. Jádro semináře by měla představovat teorie týmových rolí podle Mereditha Belbina a práce s výsledky dotazníku včetně ohniskových skupin zaměřených na silné a slabé stránky týmové spolupráce.
3. Společenská část – tuto část chce ředitel Luboš zpestřit nějakou teambuildingovou aktivitou, z různých možností nakonec volí soutěž družstev v bowlingu.

Během přípravy na pracovní seminář se ředitel Luboš v rámci koučování učí techniky efektivní prezentace před skupinou. Před samotným seminářem se však přesto postupně zvyšuje Lubošova nervozita, *„aby všechno klaplo a všichni byli spokojeni, když to v takovém rozsahu děláme poprvé.“* Všichni zaměstnanci dostanou prostřednictvím e-mailu pozvánku na seminář s podrobným programem. V rámci pozvánky dostávají všichni zaměstnanci také úkol, zamyslet se nad svým největším pracovním úspěchem a „odprezentovat“ ho na semináři. Ředitel Luboš před seminářem osobně nebo telefonicky ověřuje, kdo se semináře zúčastní.

Průběh pracovního semináře

Pracovní seminář se koná v horském hotelu, je naplánován s noclehem, ukončení se předpokládá druhý den po společné snídani. Postupně přijíždějí všichni zaměstnanci, omlouvá se jen Tamara z východní pobočky, která odjela na dlouhodobě plánovanou dovolenou mimo

republiku. Seminář začíná s mírným zpožděním. Ředitel Luboš všechny přivítá, moderování se ujímá Soňa, personální poradkyně a lektorka v jedné osobě.

V úvodním kolečku, po seznámení se s podrobným programem dne, se všichni zaměstnanci krátce představili (někteří se s novými zaměstnanci vidí „na živo“ poprvé) a řekli svá očekávání od semináře. Zároveň uvedli svou „teplotu“, která představovala míru pozitivního očekávání od semináře (0 – nechci tady být, 100 – seminář je nejlepší místo na světě, kde chci momentálně být). V tabulce č. 6 je uvedena také „teplota“ na konci semináře, která vyjadřuje míru spokojenosti zaměstnanců s průběhem semináře a naplnění svých očekávání. V tabulce je uveden i pracovní úspěch, který jednotliví zaměstnanci samostatně prezentovali po prezentacích jednotlivých ředitelů.

Tabulka č. 6 – Očekávání a prezentace pracovního úspěchu účastníků pracovního semináře

Jméno Funkce	Očekávání od pracovního semináře + <i>Pracovní úspěch</i>	„Teplota“ na začátku semináře	„Teplota“ na konci semináře
Čestmír Obchodní ředitel pro východ	Oběd, nové informace <i>Úspěch: Zlepšil jsem poměr v ocelových konstrukcích ve srovnání s východní divizí.</i>	60	70
Karel Servisní technik	Co přinese seminář nového pro firmu? Pro mne? <i>Úspěch: Zavedl jsem skladovou evidenci pro komponenty.</i>	13	20
Šimon Obchodní ředitel pro západ	Dobrá zábava, prezentace dobrého roku. <i>Úspěch: nebyl přítomen</i>	36,5	Na konci semináře nebyl přítomen
Teodor Koordinátor výroby	Nové informace. <i>Úspěch: Zvládl jsem práci na PC.</i>	25	50
Cyril Asistent technického ředitele	Jaké jsou cíle firmy pro příští rok? Dozvědět se, kdo má jakou týmovou roli. <i>Úspěch: Udělal jsem pořádek ve složkách zakázek.</i>	60	70
Karolína Asistentka ředitele a referentka controllingu	Jsem zvědavá, co bude v odpolední vzdělávací části. <i>Úspěch: Dokázala jsem se zorientovat v jednotlivých produktech.</i>	50	70
Luboš Ředitel	Dozvědět se, jak máme zastoupené týmové role v našem týmu a co nám to „dělá“? <i>Úspěch: Zvládl jsem finanční kontrolu, závěrečné jednání s kontrolory proběhlo v přátelské atmosféře u oběda</i>	45	60
Zdeněk Technik realizace a servisní technik	Zajímá mne, jestli to bude platit i po tomto semináři, co si tady řekneme. <i>Úspěch: Zavedl jsem plánování práce na jednotlivých zakázkách.</i>	29,9	44

Květa Hlavní účetní	Budou nějaké změny ve firmě, když začínáme pracovat „jinak“? <i>Úspěch: Zvládla jsem zvýšené pracovní zatížení díky rekordnímu počtu zakázek.</i>	30	40
Pavla Asistentka obchodního ředitele a obchodní referentka	Jaké má firma plány do budoucna? Vyřešíme rozdělení pracovních náplní ve firmě? <i>Úspěch: Přetrumfla jsem chlapa v technických znalostech.</i>	42	55
Leopold Technický ředitel	Těším se na zajímavé vzdělávací odpoledne, na nové informace a na sebezpoznání. <i>Úspěch: Neztratil jsem rozvahu u jedné velmi technicky složitě zakázky.</i>	40	60
Slávek Technik realizace	Rád se dozvím informace o práci druhých, v rámci týmových rolí mne zajímá, jak můžu na druhé reagovat. <i>Úspěch: Podařilo se mi změnit výhradního dodavatele pro naše konstrukce.</i>	36	Na konci semináře nebyl přítomen

Nejprve prezentoval finanční výsledky a rekordní výši obrátu ředitel Luboš. V jeho projevu byla patrná nervozita. Presentaci měl připravenou, postupně získával jistotu v projevu a udržoval si oční kontakt se zaměstnanci.

Po řediteli prezentovali obchodní výsledky firmy a největší obchodní úspěchy střídavě obchodní ředitelé Čestmír a Šimon. Dominantnější roli v prezentaci hrál Šimon, u kterého bylo znát, že si prezentaci úspěchů před publikem užívá. V Šimonově prezentaci byly přítomny prvky teatrálního chování, občas se však otáčel k publiku zády a komunikoval jen s promítacím plátnem či s kolegou Čestmírem. Oční kontakt se zaměstnanci udržoval minimální. Šimon je spíše menší, sportovní postavy, svým chováním si vynucuje respekt, v oblečení je nápadná nákladnost a prezentace drahých značek, pečlivě upravený zevnějšek doplňuje pánská kosmetika. Během prezentace převládala u Šimona povznesená až vzrušená nálada. Z pracovních dokumentů se dozvídáme, že Šimon má 32 let, je ženatý, nemá děti. V jeho osobním jednání se projevují dva extrémy – buď velmi přátelské chování, nebo výrazně nepřátelské chování. S Lubošem si často telefonuje, prezentuje mu okamžitě každý svůj obchodní úspěch, ale také každé zklamání z jednání se zaměstnanci či dodavateli, a to velmi sugestivně. Pro lidi, které považuje za své přátele, je ochoten zařídit spoustu záležitostí, sehnat obtížně dostupné věci apod. Relaxuje především intenzivním sportováním (jízda na kole, běh na lyžích, kdysi intenzivní hokejový trénink). Luboš hodnotí Šimona jako velmi schopného obchodníka, který má neuvěřitelný „*tah na branku*“. Osobním mottem Šimona je slogan: „*Slibem nezarmoutíš.*“

Obchodní ředitel Čestmír si prezentaci obchodních výsledků před zaměstnanci užívá také, ale jeho prožívání je o poznání klidnější než Šimonovo. Čestmír dosahuje ve své obchodní divizi

přibližně o 20 % nižší obrat než Šimon. Mezi řediteli je patrná soutěživost, ale ne rivalita. Se Šimonem jsou kamarádi ze studií, do firmy nastoupili k Lubošovi před 8 lety společně. Díky lepším obchodním výsledkům získal postupně Šimon větší obchodní podíl (15 %) než Čestmír (10 %). Čestmír je střední postavy typu pyknik, svým chováním vzbuzuje důvěru, v jeho projevu jsou přítomny otevřené otázky. Udržuje přiměřený oční kontakt, v oblečení převládá sportovně-ležerní styl, složený obvykle z kvalitních košil a kalhot, upravený zevnějšek doplňuje pánská kosmetika. Je typickým extrovertem, rád komunikuje s obchodními partnery, ale umí i naslouchat. Luboš hodnotí Čestmíra jako člověka, „se kterým se dá domluvit, i když se jedná o složitý problém. Občas se nechá strhnout názory Šimona“. Z pracovních dokumentů se dozvídáme, že Čestmír má 31 let, je ženatý a se svou manželkou vychovává tři děti. Svůj volný čas věnuje většinou rodině, má rád dobré jídlo a kvalitní víno. Osobním mottem Čestmíra je citát Lance Armstronga: „Jedna koule muže nedělá.“

Pracovní část semináře ukončil ředitel Luboš prezentací společných pracovních cílů pro rok 2009. Ředitel definovanými cíli již směřoval k reakci na předpokládaný propad tržeb v důsledku hospodářské krize. Cíle byly zaměřeny na doladění fungování informačního systému, rozšíření marketingových aktivit, posílení servisních služeb, zavedení firemního controllingu v oblasti nákladů a podpora důsledného vymáhání pohledávek.

V další části semináře zaměřeného na vzdělávání a sebezpoznání si zaměstnanci nejprve formou brainstormingu definovali výhody a nevýhody práce v týmu a pak si v rámci teambuildingové hry „stavění věže“ zábavnou formou vyzkoušeli, jak si přirozeně rozdělí role v malých čtyřčlenných týmech. Této části se již neúčastnil obchodní ředitel Šimon s odůvodněním, že se musí věnovat obchodním partnerům. Později se odpojil také Slávek, který působí na pobočce, kterou vede Šimon. Zbylí zaměstnanci se seznámili s teorií týmových rolí podle Mereditha Belbina. Pak se na základě zkušenosti z teambuildingové hry pokusili odhadnout svou vlastní nejsilnější týmovou roli a nejsilnější týmové role u svých kolegů. Následovalo vyplnění Belbinova dotazníku (BTRSPI) a společná prezentace výsledků, viz tabulka č. 7.

V závěru pracovní části semináře pracovali zaměstnanci nejprve v malých skupinách a diskutovali na téma silné a slabé stránky současného týmu. Společně pak definovali tyto silné stránky:

- Členové týmu se vzájemně podporují
- Členové týmu si dokážou navzájem naslouchat
- Klima v týmu je přátelské a pracovní

Pak účastníci semináře definovali slabiny v týmové spolupráci a zároveň navrhovali možná řešení:

- Ubývá komunikace mezi členy týmu. Skupina navrhla zavést nový systém porad. Členové týmu si odhlasovali, že se všichni budou nejméně 2 x ročně scházet na společné pracovní poradě. Dále bylo navrženo, aby se každých 14 dnů konala pravidelná realizační porada v sídle společnosti, a zápis z ní budou dostávat všichni zaměstnanci. Management tvořený ředitelem Lubošem a obchodními řediteli se bude scházet minimálně jednou za 3 týdny.
- Nejasné cíle a nepřesně definované pravomoci a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců. Ředitel Luboš navrhl zaměstnancům realizovat na začátku nového roku motivační pohovory s jednotlivými zaměstnanci, kde by zaměstnanci dostali prostor vyjasnit si jak osobní cíle, tak pracovní povinnosti a kompetence.
- Neúplné a nepřehledné informace o realizaci zakázek. Skupina viděla řešení ve výše popsaném zavedení nového systému porad a ve vzájemném vyjasnění si kompetencí.

Po této pracovní části semináře následovala společenská část, které se zúčastnili všichni zaměstnanci. Byl zorganizován turnaj družstev v bowlingu a pak následovala volná zábava.

Následující den vyhotovila Karolína ve spolupráci s ředitelem Lubošem a personální poradkyní zápis z pracovního semináře, který byl zaslán všem zaměstnancům, a jehož součástí byla i tabulka č. 7.

Hodnocení přínosu pracovního semináře ředitelem společnosti Lubošem

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu. Nejprve se ředitel Luboš vyjadřuje k tomu, jakým způsobem se zaměstnanci setkávali v minulosti: *„Mívali jsme v minulosti společné porady vždycky k nějakému konkrétnímu tématu, které jsme potřebovali řešit, například, když se zaváděl nový informační systém. Ale nebylo to víc než jedenkrát ročně. Pravidelně jsme mívali společnou poradu ke konci roku. Většinou, když se to podařilo „kočirovat“, tak tam byla část pracovní a po ní část společenská. Byly případy, kdy se mezi příjezdem a společenskou částí toho pracovního moc neodehrálo. A i když jsem měl tu snahu těm lidem něco pracovního sdělit, tak jsem nevystihl ten správný okamžik nebo jsem neměl tu sílu přerušit zábavu a pak těm lidem něco sdělovat, když už se všichni baví, tak to byl problém.“* Dále ředitel vysvětluje, proč se tentokrát rozhodl společnou poradu zorganizovat jinak: *„Jsem přesvědčený, že pro zaměstnance je přínosné, když pochopí, že v týmu fungují určité zákonitosti, a že když se jim to podá zajímavou formou sebezpznávacího semináře, tak si z toho i něco odnesou. Taky si myslím, že když zaměstnanci spolu*

takto pracovně 2 x ročně „zakomunikují“, tak je cítit více ta sounáležitost. Tak jak je dneska naše firma postavena, že máme nějakou základnu a vzdálené pobočky, tak se sice slyšíme přes telefon a píšeme si maily, ale po určité době může mít člověk z takové komunikace pocit, že je tak trochu uzavřený ve svém světě, a může mít pocit, že se toho na něj valí hodně. Proto je důležité se vidět občas „naživo“, abychom se zas trochu lépe poznali a mohli si vzájemně naslouchat a pomáhat, a z těchto i dalších společných porad jsem měl pocit, že se vidíme rádi a že se zas těšíme na další společné setkání. Myslím si, že i lidi z týmu na tuto změnu reagovali dobře, že jsme je trochu vytáhli z toho jejich pracovního stereotypu do „jiného“ světa, a že to pro ně bylo příjemné.“

Tabulka č. 7 – Rozdělení týmových rolí podle teorie Meredith Belbina ve sledované společnosti

Jméno	Realizátor	Koordinátor	Usměrňovač	Inovátor	Vyhledávač zdrojů	Monitor Vyhodnocovač	Týmový pracovník	Kompletovač Finišer	Specialista (role není zahrnuta do použité verze dotazníku)
Luboš Ředitel		9	1	1	1		1		
Leopold Technický ředitel						1	1	1	7
Šimon Obchodní ředitel pro západ <i>Dotazník nevyplnil</i>		1	1		10				
Čestmír Obchodní ředitel pro východ		2		2	10				
Karel Servisní technik	7		1	2			1	2	3
Zdeněk Technik realizace a servisní technik	7		3						3
Tamara Asistentka obchodního ředitele a obchodní referentka <i>Dotazník vyplnila dodatečně</i>	1				1	4	3	2	1
Pavla Asistentka obchodního ředitele a obchodní referentka	2	1				5	2	1	1
Teodor Koordinátor výroby	2						7	1	
Slávek Technik realizace <i>Dotazník vyplnil dodatečně</i>	5			1			2		4
Karolína Asistentka ředitele a referentka controllingu	1					3		5	1
Cyril Asistent technického ředitele		1		2	1	1	2	5	1
Květa Hlavní účetní	1				1		1	5	3

2	Počet kolegů, kteří vidí zaměstnance v této týmové roli
	Jak vidí zaměstnanec sám sebe (sebehodnocení)
	Vyznačení 3 nejvýznamnějších týmových rolí podle dotazníku
	Výsledky z dotazníku, hodnocení od kolegů i sebehodnocení se potkávají

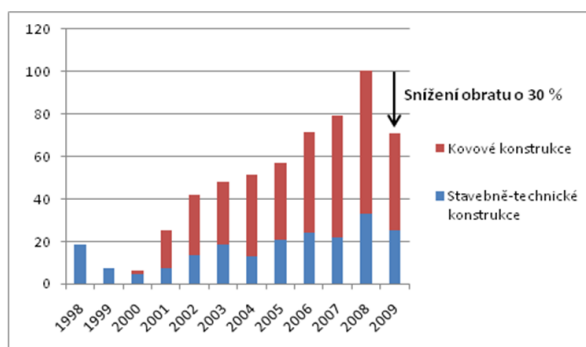
Hodnocení výstupů pracovního semináře technickým ředitelem Leopoldem

Uvádíme přepis zkráceného digitálního záznamu. Technický ředitel Leopold komentuje odchod obchodního ředitele Šimona ze semináře po jeho prezentaci obchodních výsledků a vyjadřuje se k tomu, co on osobně považuje za největší ohrožení týmu v budoucnosti: „*Určité ohrožení vnímám uvnitř firmy směrem od obchodního ředitele Šimona, kterého považuji za trochu*

přehnaně ctižádostivého až agresivního, připadá mi, že nejedná vždycky férově vůči ostatním zaměstnancům, že někdy nevhodným způsobem věci ovlivňuje, což je dáno ale také tím, že Luboš někdy dostatečně nehájí svou pozici šéfa z hlediska rozhodování. Do budoucna se ale neobávám o vývoj vztahů a lidí ve firmě, spíše mám obavy, že se firma z dlouhodobého pohledu nevyvíjí po stránce odborné. Při pohledu na výsledky Belbinova dotazníku jsem si uvědomil, že ve firmě je dost schopných lidí na realizaci, ale chybí specialista, který by rozvíjel stávající technická řešení. Po založení firmy jsme šli občas do nových, i když improvizovaných řešení, která se ukázala funkční a často i unikátní, ale teď takové věci neděláme vůbec. Sklouzli jsme jen ke standardním řešením, nevnášíme do toho nic nového, a tak se obávám, že mohou přijít nové dynamické firmy, které do těchto inovací půjdou a můžou nás převálcovat.“

2.4.4. Základní výstupy - Rozvoj individuálních dovedností zaměstnanců a další společné semináře (7. -12. měsíc výzkumu)

Na počátku roku 2009 se ve firmě začaly naplno projevovat důsledky všeobecné hospodářské krize. Obrat se snížil o 30 %, viz obrázek č. 7. Zaměstnanci však měli spíše více práce, protože tím, jak klienti začali šetřit, se začaly objevovat spíše menší zakázky s vyššími nároky na zpracování. Obchodní ředitelé museli jít často dolů s cenami, aby si udrželi konkurenceschopnost, a termíny dodání se zkracovaly. To vše kladlo poměrně vysoké nároky na vnitrofiremní komunikaci.



Obr. 7 – Vývoj obratu společnosti za posledních 12 let v mil. Kč

Pro uklidnění a vyventilování některých nashromážděných problémů se rozhodl ředitel Luboš zorganizovat motivační pohovory se všemi zaměstnanci. Osnovu motivačních pohovorů tvořil formulář pro Roční profesní hodnocení zaměstnance, viz příloha č. 7. Hodnocení se všemi

zaměstnanci proběhlo v sídle společnosti během dvou dnů. Hodnocení se účastnil hodnocený zaměstnanec, personální poradkyně a jeden člen managementu, který nebyl přímým nadřízeným, aby bylo zaměstnanci umožněno sdělit případné nejasnosti ve spolupráci se svým přímým nadřízeným.

Výstupy z motivačních pohovorů a druhý společný pracovní seminář

Ve firmě začal od nového roku pomalu fungovat nový systém porad. V 8. měsíci výzkumu navrhl ředitel Luboš obchodním ředitelům, aby se uskutečnil 2. společný pracovní seminář pro všechny zaměstnance, který bude mít opět tři části – pracovní, vzdělávací a společenskou. Ředitel Luboš připravil s personální poradkyní a za organizační podpory asistentky Karolíny program.

V pracovní části představil ředitel Luboš zaměstnancům podrobněji rozpracované cíle pro rok 2009 a dále zaměstnancům představil vybrané výstupy z motivačních pohovorů a naznačil možnosti rozvoje u každého z nich, viz tabulka č. 8. Následovala relaxační část, kterou někteří zaměstnanci využili ke sportovnímu vyžití na lyžích, jiní k procházkám.

Vzdělávací část semináře moderovala personální poradkyně a byla zaměřena na rozvoj komunikačních dovedností, které by mohly zaměstnancům pomoci v jednání se zákazníky. Začátek vzdělávací části byl několikrát posunut, protože se čekalo, až dorazí někteří zaměstnanci z lyžování. Jako poslední dorazil obchodní ředitel Šimon, který po úvodním bloku ze semináře odešel. Zaměstnanci si zábavnou interaktivní formou vyzkoušeli, jak efektivně umí naslouchat a jakým způsobem lze z rozhovoru vyzískat maximum za pomoci vhodně zvolených otázek. Pak si prověřili svou schopnost pozitivně motivovat druhé ke zlepšení výkonu a vyzkoušeli si metodu postupného získání souhlasu v situacích, kdy hodně záleží na tom, aby protistrana souhlasila. V závěru byl hlavním tématem kompliment, rozpoznání v jakých situacích chválit a v jakých nikdy, jak rozlišit manipulativní podtext komplimentu a osvojit si principy asertivního přijetí komplimentu. Zaměstnanci se do semináře zapojovali velmi aktivně a jednotlivé aktivity si užívali.

Závěr semináře proběhl v přátelské společenské atmosféře. Všichni zaměstnanci obdrželi z pracovního semináře zápis, který obsahoval záznam cílů pro letošní rok, vybrané závěry z motivačních pohovorů a stručné shrnutí vybraných komunikačních technik.

Tabulka č. 8 – Vybrané výstupy z motivačních pohovorů zaměstnanců

Jméno Funkce	Výstup z motivačního pohovoru
Karel Servisní technik	<ul style="list-style-type: none"> • změny se funkce na vedoucího servisu • zadávání cen komponentů bude dělat Karolína • možnost absolvovat odborné kurzy • podpora myšlenky, že na realizaci zakázky by měli jezdit vždy dva lidé, z důvodu bezpečnosti
Teodor Kordinátor výroby	<ul style="list-style-type: none"> • personální změny v týmu měly pozitivní vliv na Teodorovu pracovní motivaci • osobní rozvoj v práci s informačním systémem • odborná exkurze k dodavateli kovových konstrukcí (odborná terminologie, výrobní postupy)
Cyril Asistent technického ředitele	<ul style="list-style-type: none"> • změna funkce na technického referenta a logistika • spoluúčast při určování priorit dalšího rozvoje informačního systému • převzetí většího samostatného projektu • školení bezpečnosti práce • odborná exkurze k dodavateli kovových konstrukcí (odborná terminologie, výrobní postupy)
Karolína Asistentka ředitele a referentka controllingu	<ul style="list-style-type: none"> • rozšíření pracovních kompetencí o oblast vymáhání pohledávek (jednorázový odborný kurz pro vymáhání pohledávek) • individuální trénink asertivních komunikačních technik • doplňování dat o zákaznících do informačního systému • odborná exkurze k dodavateli kovových konstrukcí (odborná terminologie, výrobní postupy)
Zdeněk Technik realizace a servisní technik	<ul style="list-style-type: none"> • zavedení nového formuláře pro zadávání zakázek ve stavebně-technických konstrukcích • individuální trénink komunikačních technik (sebepoznání, aplikace u zákazníků)
Květa Hlavní účetní	<ul style="list-style-type: none"> • výhledově předání agendy tisku faktur a jejich rozesílání Karolíně • pokračování v profesním vzdělávání • dopracování systému skladové evidence ve spolupráci s Karlem, Cyrilem a Teodorem
Pavla Asistentka obchodního ředitele a obchodní referentka	<ul style="list-style-type: none"> • tvorba sdíleného slovníčku odborných cizojazyčných pojmů • za objednávání materiálu pro výrobu bude zodpovídat Cyril • odborná exkurze k dodavateli kovových konstrukcí (odborná terminologie, výrobní postupy)
Leopold Technický ředitel	<ul style="list-style-type: none"> • postupné předání řízení složitějších zakázek Cyrilovi • složitou výkresovou dokumentaci bude řešit externista • společně s Cyrilem kontrola zadávání dat do informačního systému • k 1. 9. 2009 ukončení práce na plný úvazek, po tomto datu využívání jeho služeb specialisty podle potřeby
Slávek Technik realizace	<ul style="list-style-type: none"> • provize za získání zakázky (2 % z realizovaného objemu zakázky)

Individuální koučování vybraných zaměstnanců (9. – 12. měsíc výzkumu)

V průběhu dalších tří měsíců probíhal rozvoj týmové spolupráce především individuální cestou. V rámci individuálního koučování, které vyplynulo z motivačních pohovorů, si pět zaměstnanců, včetně ředitele Luboše, stanovilo osobní cíle, kterých by chtěli s podporou externího kouče dosáhnout.

Zdeněk (technik realizace a servisní technik) pracuje v rámci koučování na sebepoznání. Chce korigovat své chování vůči zákazníkům, které je hodně ovlivněno jeho temperamentem. Působí na nejvzdálenější pobočce a daří se mu nastavit nové způsoby komunikace s ředitelem i obchodními řediteli ve vazbě na financování jednotlivých zakázek. Personální poradkyně také absolvuje se Zdeňkem jeden pracovní den při realizaci zakázky u zákazníka. Zdeněk je vyšší až robustní postavy typu pyknik, působí vitálním dojmem, v chování převažuje otevřenost až žoviálnost. Při realizaci zakázky vládne mezi najatými pracovníky, které Zdeněk vede, nervózní atmosféra. Zdeněk jim několikrát nařizuje, co mají udělat, a teprve po třetím dotazu z jejich strany jim teprve vysvětluje, proč to tak chce. Zdeněk nemá předepsané bezpečnostní oblečení ani obutí na stavbu. Pracuje v sandálech, ale pracuje rychle, spolupracovníkům několikrát zdůrazňuje přesnost při realizaci. Při rozhovoru se zákazníkem se Zdeněk chová přátelsky, chválí výběr technologie. Zdeněk měl konflikt se Slávkem. Před klientem o Slávkovi řekl, že Slávek zpracoval špatnou dokumentaci k zakázce, neověřil si rozměry na místě. Ředitel Luboš se snažil situaci uklidnit, ale vztahy mezi Zdeňkem a Slávkem jsou napjaté.

Leopold (technický ředitel) si klade jako hlavní cíl koučování dobré zapracování Cyrila a jeho motivaci k větší samostatnosti v řešení technických záležitostí. Leopold se zaměřuje na pozitivní zpětnou vazbu a postupné „otužování“ Cyrila ve složitějších zakázkách. Všimá si také, že Cyril má občas problémy s určováním priorit. Předává Cyrilovi také odbornou literaturu k nastudování a pak s ním konzultuje vybrané odborné záležitosti. V druhé části koučování se Leopold věnuje hledání vhodných volnočasových aktivit pro čas v důchodě. Oslovuje ho myšlenka, že by měl být aktivnější v jeho plánování, daří se mu to např. při plánování zahraničních dovolených s manželkou.

Cyril se postupně zapracovává a jeho funkce se mění z asistenta technického ředitele na technického referenta a logistika. Cyril se v rámci koučování zaměřuje na zlepšení komunikačních dovedností. Chce umět lépe „prodat“ své návrhy na vylepšení informačního systému řediteli. Učí se vyjadřovat se stručněji, pořád se ještě v komunikaci neúměrně „větví“ ve snaze vysvětlit důkladně podstatu problému nebo řešení, ale postupně se zlepšuje. Poměrně dlouho hledá svůj vlastní systém jak pracovat s prioritami v časovém tlaku. Ve spolupráci s Leopoldem poměrně

výrazně postupuje v rozvoji technických znalostí. Zvládá zastoupit Leopolda v době jeho dovolené. V rámci rozvoje svých komunikačních dovedností připravuje na další společný pracovní seminář případovou studii, kterou na semináři později prezentuje. Cyril si rozšiřuje své znalosti o neverbální komunikaci a techniky pro stanovování cílů, učí se ventilovat své emoce a vnímat jejich somatické projevy v těle. Na konci koučovacího cyklu působí Cyril podstatně vyrovnaněji a sebejistěji než před 12 měsíci, tj. po svém nástupu do firmy.

Karolína se v rámci koučování zaměřuje na své komunikační dovednosti, protože chce s větší jistotou vést jednání týkající se pohledávek. Postupně se také zlepšuje v odmítání nejrůznějších nabídek a neoprávněných požadavků druhých lidí. Pracuje také na svém osobním rozvoji, především prostřednictvím pozitivní konotace, postupně si uvědomuje, že vnímaná slabina, že se *„nedokáže rychle rozhodnout“*, vyplývá z její osobnosti, že potřebuje více času na rozhodnutí, protože věci promýšlí do hloubky. Zpočátku koučování má také Karolína pocit, že *„někdy moc mlčí“*, což brzy chápe jako dar naslouchat. Karolína také aktivně pracuje na analýze svého využití pracovního času a zpracovává svou křivku rušení. Na základě této analýzy zařazuje některé pracovní aktivity do časů, kdy není tolik vyrušována telefonáty a požadavky dalších zaměstnanců. Také Karolína působí na konci koučovacího cyklu vyrovnaněji a sebejistěji než před 10 měsíci, tj. po svém nástupu do firmy.

Ředitel **Luboš** si v rámci koučování prohlubuje své manažerské dovednosti. Pracuje především na efektivním řízení porad, které se již staly pravidelnou součástí života firmy. Uvědomuje si, že je někdy *„málo konkrétní při zadávání úkolů a ne dost důsledný při jejich plnění“*. Postupně také pracuje na změně způsobu odměňování zaměstnanců. Snaží se najít u každého zaměstnance způsob, jak fixní mzdu obohatit o motivační složku. Také chce ocenit mimořádné pracovní nasazení zaměstnanců v období ekonomické krize a připravuje vyplacení ročních odměn vázaných na hospodářský výsledek. Luboš také připravuje další společný pracovní seminář, který se uskutečnil až po skončení výzkumu. V rámci tohoto semináře hodnotili jednotliví zaměstnanci největší změny v pracovní oblasti za posledních 12 měsíců a navrhovali další změny vedoucí k jejich větší pracovní spokojenosti, viz tabulka č. 9. Hodnocení se nezúčastnil ani jeden z obchodních ředitelů.

Tabulka č. 9 – Hodnocení změn v týmové práci po 12 měsících zaměstnanci a jejich další návrhy na zlepšení

Jméno Funkce	Největší změna/přínos za posledních 12 měsíců	Návrhy na zlepšení
Karel Servisní technik	Nový kolega v kanceláři (Cyril)	Posílit servisní tým o dalšího člověka.
Pavla Asistentka obchodního ředitele a obchodní referentka	Spolupráce s Teodorem, Karolínou a Cyrilem je velmi dobrá - nebojím se jim zavolat, pomáháme si. Ředitel si všímá více zaměstnanců, mohu mu zavolat.	Kdo nahradí Leopolda po odchodu do důchodu? Komu mohu zavolat, abych se poradila o konstrukčním řešení?
Slávek Technik realizace	I když je krize, tak je dost práce.	
Karolína Asistentka ředitele a referentka controllingu	Zavedly se pravidelné provozní porady co 14 dní.	Posílení zpětné vazby od obchodních ředitelů a ostatních zaměstnanců. <i>Návrh řešení: Zápisy z provozní porady se budou zasílat všem zaměstnancům. Zaměstnanci z poboček mohou své podněty k projednání zasílat předem. Chybí větší důslednost v dotahování věcí.</i>
Cyril Technický referent a logistik	Nástup do firmy, získání nových poznatků a zkušeností.	Větší důslednost v nápravě chyb ve firemních procesech.
Zdeněk Technik realizace a servisní technik	Pravidelné setkávání s kolegy (výjezdní porady). Nové služební auto.	Nedostatečná hotovost během realizace zakázek. <i>Návrh řešení: 1 x měsíčně vyúčtování nákladů a vyplacení zálohy na další období, případně zřízení platební karty.</i> Posílit servisní tým o dalšího člověka. Posílení nefinančních benefitů, např. možnost ovlivnit výběr služebního auta. Zavedení příspěvků zaměstnavatele na důchodové pojištění.
Teodor Kordinátor výroby	Spolupráce s novým kolegou Cyrilem.	Teodor nemůže pracovat ve své kanceláři v areálu dodavatele po 15. hodině, kdy končí pracovní doba zaměstnancům dodavatele konstrukcí. <i>Návrh řešení: Samostatný vchod.</i>
Tamara Asistentka obchodního ředitele a obchodní referentka	Spolupráce s novými kolegy Karolínou a Cyrilem. Zavedení správy pohledávek. Zlepšil se přenos informací (pravidelná aktualizace např. při změnách cen v informačním systému). Společná exkurze u dodavatele kovových konstrukcí.	Zlepšení telefonní komunikace (možnost přepojení, telekonference). Exkurze do výroby.
Květa Hlavní účetní	Spolupráce s Cyrilem (humor). Spolupráce s Karolínou (předání fakturace). Ředitel více komunikuje se zaměstnanci.	5 týdnů dovolené.

Luboš Ředitel	Zvýšení efektivity porad (příprava, průběh, delegování, kontrola úkolů) Spolupráce s Cyrilem (aktualizace a rozšíření informačního systému) Spolupráce s Karolínou (administrativa, pohledávky, evidence servisních zásahů)	Posílit servisního týmu o dalšího člověka (zaměstnanec nebo živnostník).
------------------	---	--

Hodnocení týmové spolupráce a pracovní spokojenosti v týmu po 12 měsících technickým ředitelem Leopoldem

Uvádíme zkráceného digitálního záznamu. „*Změny, které ve firmě proběhly, jako propuštění Štefana a přijetí těch dvou mladých, udělaly tomu týmu určitě velmi dobře. Není tam už zbytečná nervozita a lidi si více pomáhají. Do budoucna se neobávám o vývoj vztahů mezi zaměstnanci, pokud si Luboš pohlídá některé záležitosti. Mám na mysli třeba slibované posílení servisního týmu. Když jsem naposledy mluvil s Karlem, tak vypadal, že ho to dost mrzí, že už před půl rokem mu Luboš sliboval posilu a pořád ji ještě nedostal. Pak mám ještě takový pocit, že v naší firmě jsme taky trochu zůstali stát v odměňování lidí. Taková ta tendence zvyšování mezd o nějaké to procento, když firma prosperuje a její obrat roste, tak to u nás moc neprobíhalo a myslím, že ty lidi to mrzí. Za posledních 12 měsíců vnímám jednoznačně jako největší změnu to, že Luboš začal víc vystupovat jako šéf, začal více prosazovat své myšlenky a představy o řízení firmy, i když si myslím, že to nedělá ještě dostatečně rázně, protože já jsem byl zvyklý na takové ty šéfy kategoričtější, jistější a jasnější. Ale jakýsi vývoj u Luboše každopádně nastal. Myslím, že si mnohem výrazněji uvědomuje potřebu koordinace různých činností a zájmů zaměstnanců a zákazníků. Luboš se také výrazně zlepšil v systematičnosti, třeba v organizování pravidelných porad, díky čemuž se věci ve firmě neřeší úplně nárazově, ale v době, která je pro to vymezená.“*

Hodnocení týmové spolupráce a pracovní spokojenosti v týmu po 12 měsících ředitelem společností Lubošem

Uvádíme zkráceného digitálního záznamu. „*Myslím si, že hodně zajímavé bylo vzdělávání, ať už individuální nebo společné na semináři, v oblasti komunikačních technik. Myslím, že pro nás všechny bylo zajímavé se učit jak reagovat na druhého člověka v rozhovoru. Nemít jen nachystané to, co chci sdělit, ale taky naslouchat protistraně a pak to nějak vhodně směřovat. Pochopil jsem, že komunikaci má hodně každý ve svých rukách, a u některých lidí ve firmě je to znát, že více naslouchají. Jsem rád, že tyto vzdělávací aktivity ve firmě proběhly, i když společně*

vzdělávání má asi v naší firmě své limity, protože se už asi těžko bude hledat nějaké společné téma, které by zaujalo všechny, spíš to vidím na to individuální koučování podle potřeb konkrétního zaměstnance.“

Dále se ředitel vyjadřuje k průběhu motivačních pohovorů: „S průběhem motivačních pohovorů jsem byl hodně spokojen. Byl jsem překvapený, kolik jsme se dozvěděli informací, a určitě bych se k nim chtěl vrátit, ale spíš tak jednou za 2 roky, protože těch změn zas tolik u nás ve firmě neprobíhá, abychom to dělali každý rok. Necítím, že by teď ve firmě bylo nějaké napětí, které bychom chtěli prostřednictvím pohovorů ventilovat, ale ten dvouletý cyklus mi připadá jako optimální, aby to nesklouzlo k nějaké formálnosti.“

V závěru hodnotí ředitel Luboš celých 12 měsíců trvání výzkumu: „Před 12 měsíci jsme byli tak trochu „amatérská“ skupina s problémy, které jsem nedokázal úplně řešit a které mi zabíraly spoustu času. Na počátku to byl třeba ten problém se Zdeňkem, který míval konflikty s klienty, a dneska se po té koučovací a vzdělávací intervenci žádné další konflikty u něj neobjevily. Rok 2008 byl rekordní, a to se projevilo i v odměňování lidí, kdy všichni dosáhli na své dosavadní mzdové maximum a to určitě také přispělo k větší spokojenosti v týmu. Všechny ty změny, které se v týmu za poslední dobu udály, si myslím, že ty lidi hodně posunulo, vidím mnohem větší snahu v komunikaci se zákazníkem, mnohem méně rušivých momentů, které bych pak následně musel řešit já. Pokud se úsilí jednotlivých lidí ve firmě nezmění, tak si myslím, že propad v tržbách zase rychle doženeme. Na druhé straně se neobávám už toho, že pokud bych cítil potřebu někoho v tom týmu nahradit, tak to udělám. Vyzkoušeli jsme si, že dobře připravený výběrový pohovor nám podstatně zvýší pravděpodobnost nalezení kvalitního člověka tak, jak se to povedlo v případě Cyrila a Karolíny, kteří se jednoznačně na svých pozicích svým přístupem, svou aktivitou, i tím, jak komunikují, osvědčili náravně.“

2.4.5. Zhodnocení hlavních zjištění

Na základě výzkumné části práce lze, pro rozvoj týmové spolupráce v malé obchodně-realizační společnosti do 25 zaměstnanců, navrhnout tři obecné postupy pro řídicího manažera:

1. Návrh obecného postupu při propouštění konfliktního zaměstnance

V případě, že se vyskytuje v týmu jedinec, který v týmové spolupráci vyvolává delší dobu vysoký stupeň napětí, pak se jeví jako vhodné prozkoumat všechny tři oblasti potřeb týmu. Nejprve je vhodné prozkoumat, nejlépe prostřednictvím koučování třetí osobou, jak reaguje

manažer na konfliktní osobu. Jaké úkoly a jakým způsobem je zadává členům týmu a čím se odlišuje reakce konfliktní osoby, jak motivuje členy v týmu, jak jim poskytuje zpětnou vazbu, jak členové týmu reagují na konfliktní osobu. Seznámením se s teorií týmových rolí podle Mereditha Belbina může manažer také odhadnout, zda u konfliktní osoby nemůže docházet k rozporu mezi jeho týmovou a pracovní rolí, a zvážit případné přeřazení na jinou pracovní pozici, a lépe tak využít individuálních schopností dotyčného zaměstnance.

V druhé fázi je zapotřebí prozkoumat, opět nejlépe třetí, nezajímavou osobou, stejné oblasti u konfliktního zaměstnance. V rámci individuálního rozhovoru se pak zkoumá, jak je spokojen s náplní práce, se zadáváním cílů a s motivací, kteří členové ho podporují a se kterými členy má napjaté vztahy a jaké jsou pravděpodobné příčiny, jak vidí své další působení v týmu, jaké má zázemí a zda příčiny konfliktu souvisí pouze s pracovním prostředím. Jako vhodný prostředek pro nastolení ovzduší důvěry pro takový rozhovor se jeví krátké vysvětlení teorie týmových rolí podle Mereditha Belbina a následná práce s výsledky dotazníku BTRSPI, což zaměstnance vede, prostřednictvím sebepoznání, k rozhodnutí, co je v dané situaci pro něj nejlepší.

V poslední fázi se manažer na základě předchozí analýzy rozhoduje, zda je možné přeřazení zaměstnance, nebo zda má zaměstnance propustit. Propouštěcí rozhovor je veden důsledně v prostředí, které umožní zaměstnanci důstojné přijetí této informace. Manažer může navrhnout podle možností společnosti a délky trvání zaměstnaneckého poměru různé benefity. Mezi standardní patří určitá výše odstupného a kvalitní pracovní posudek pro budoucího zaměstnavatele. Mezi nadstandardní, ale velmi dobře přijímané benefity, patří tzv. zaměstnanecký servis zahrnující pohovory s personálním poradcem, který propouštěného zaměstnance může připravit na výběrové pohovory, případně ho příznivě směřovat v jeho kariérovém rozvoji. Nezbytnou součástí propouštění zaměstnance je také okamžité informování ostatních členů týmu. Významnou roli hraje v procesu propouštění zaměstnance nezávislá osoba, např. personální poradce, která by měla zajistit určitou míru objektivitu hodnocení příčin vzniku konfliktu v týmu i udržení úcty na straně zaměstnavatele a sebeúcty na straně propouštěného pracovníka.

2. Návrh obecného postupu při přijímání nových zaměstnanců

Na začátku výběru nového zaměstnance je vhodné, aby si zodpovědný manažer a přímý nadřízený budoucího zaměstnance společně ujasnili popis jeho pracovní funkce. Podle popisu jsou pak definovány požadavky a následně také kritéria pro výběr nejvhodnějšího kandidáta.

Efektivní průběh samotného výběrového pohovoru zajišťuje pečlivá strukturovaná příprava a výběr může probíhat ve čtyřech fázích:

- a) V rámci „předvýběru“ jsou na základě zaslaných strukturovaných životopisů a motivačních dopisů vybráni ti uchazeči, kteří odpovídají základním požadavkům (vzdělání, znalost cizího jazyka apod.) na pracovní pozici.
- b) Prvního kola se účastní výběrová komise složená obvykle ze zodpovědného manažera, přímého nadřízeného budoucího zaměstnance a komisi doplňuje personalista či jiný externí spolupracovník (personální poradce nebo psycholog). Prostřednictvím připravených zadání se nejprve ověřují znalosti a dovednosti jednotlivých účastníků. Pak následuje individuální představení jednotlivých uchazečů, jsou kladeny doplňující otázky ke strukturovaným životopisům a otevřené otázky týkající se pracovní motivace uchazečů. Výběr uzavírají otevřené otázky zaměřené na práci v týmu a doplňující otázky uchazečů týkající se nástupních podmínek. Jednotlivé oblasti hodnotí komise do předem připravených formulářů. Externí spolupracovník sleduje interakci mezi uchazečem a jeho budoucími nadřízenými. Výsledné pořadí uchazečů je dáno součtem bodů v jednotlivých kritériích a slovním kvalitativním hodnocením.
- c) Do druhého kola výběrového řízení jsou pozváni 2-3 nejlepší uchazeči z 1. kola. Ve druhém kole jsou uchazeči podrobně seznámeni s pracovní náplní, komise sleduje reakci účastníků a interakci s nadřízeným. Dovednosti a znalosti jsou ověřeny náročnějším testem. Externí spolupracovník prostřednictvím dotazníku týmových rolí podle Mereditha Belbina, případně dalších osobnostních dotazníků doplňuje informace o předpokladech a pravděpodobné vhodnosti či nevhodnosti uchazeče pro stávající tým.
- d) V poslední fázi se zodpovědný manažer rozhoduje, na základě doporučení výběrové komise, pro jednoho z uchazečů a po podepsání pracovních dokumentů tuto skutečnost oznamuje ostatním členům týmu. Ostatní uchazeči jsou vyrozuměni o výsledku výběrového pohovoru.

3. Návrh obecného postupu pro rozvoj týmové spolupráce.

Na počátku úvah o rozvoji týmové spolupráce v malém podniku stojí poměrně hluboký strukturovaný rozhovor s řídicím manažerem. Na základě tohoto rozhovoru lze prostřednictvím koučování externím specialistou nastavit základní cíle pro rozvoj týmu a podpořit atmosféru orientace na učení v podniku.

Pro rozvoj týmové spolupráce v malém podniku s prvky sekvenčního a virtuálního týmu se na základě výzkumu jeví jako vhodné vytvořit určitý systém porad, který umožňuje v pravidelném

intervalu setkání všech členů týmu. Prostřednictvím společných porad a koučování vybraných zaměstnanců lze postupně prozkoumat podmínky ovlivňující efektivní spolupráci a motivaci členů týmu, kterými jsou jasně definované a sdílené cíle, vnitřní struktura týmu, vzájemná důvěra a kvalitní komunikace, kompetentní vedení a interní a externí podpora týmu.

Pro ověření potřeb týmu v oblasti cílů se v malém podniku osvědčily dvě porady za rok, zaměřené na vyhodnocení plnění pracovních cílů a vytýčení cílů pro příští období. Zaměstnanci zde také dostávají příležitost zhodnotit svou pracovní spokojenost a navrhnout možnosti zlepšení. V oblasti potřeb zaměřených na zachování týmu a pro nastavení efektivnější komunikace mezi jeho jednotlivými členy je pozitivně hodnocen vzdělávací seminář zaměřený na týmové role podle Meredith Belbina. V rámci semináře lze zařadit teambuildingové aktivity a sebezobnavací testy se společným vyhodnocením.

Pro rozvoj potřeb jednotlivých členů týmů pak slouží motivační pohovory a případné individuální koučování zaměřené na rozvoj konkrétní kompetence potřebné pro výkon dané pracovní pozice.

2.4.6. Zhodnocení výzkumných otázek

Autorka této práce hledala v rámci výzkumu odpovědi na následující výzkumné otázky:

- 1. Lze pro analýzu příčin a zklidnění konfliktní situace v týmu využít kombinaci individuálního koučování a metodiky týmových rolí podle Meredith Belbina?*

Výstupy této práce potvrzují, že pro analýzu konfliktu v týmu lze velmi efektivně použít kombinaci rozhovoru a individuálního koučování jak řídicího manažera, tak konfliktního pracovníka a dalších členů týmu prostřednictvím třetí osoby, která není součástí týmu, např. personálního poradce, kouče či externího psychologa. Metodika týmových rolí podle Meredith Belbina se pro svůj ipsativní charakter neseťkává s egoobranami, poskytuje rychlý vhled do problematiky týmových rolí a konfliktní situaci v týmu může objasnit prostřednictvím případného nesouladu mezi týmovou a pracovní rolí. Navíc je tato metodika svou nepříliš rozsáhlou terminologií lehce srozumitelná i pro řadové zaměstnance.

- 2. Jaký postup zvolit pro obnovení efektivní týmové spolupráce v malém podniku, který čelí rekordnímu nárůstu svého obratu?*

Po úvodní analýze podmínek pro efektivní spolupráci v týmu prostřednictvím rozhovorů s manažerem týmu se jako vhodný první krok jeví zaměřit pozornost na jasné definování úkolů a podávání zpětné vazby zaměstnancům. Změna chování je zaměřená na zvládnutí této kompetence u řídicího manažera. Podmínkou této změny je orientace manažera na učení. V druhé fázi je tým v případě potřeby prostřednictvím výběrového řízení posílen o nové členy. Ve třetí fázi je posílena vzájemná komunikace mezi členy týmu nastavením systému porad, které umožňují jak předávání úkolů, tak setkávání členů týmu a možnost zaměstnanců vyjádřit se ke své pracovní spokojenosti, případně navrhnout náměty na zlepšení.

3. *Jakým způsobem lze metodiku týmových rolí podle Mereditha Belbina využít při změnách ve struktuře týmu?*

Metodiku týmových rolí podle Mereditha Belbina lze použít v rámci společného pracovního semináře k vyjasnění obsazení jednotlivých týmových rolí ve stávajícím týmu a na základě této analýzy pak zaměstnanci snadněji formulují příčiny konfliktních situací nebo ohrožení týmu samotného. Příkladem může být absence týmové role „inovátor“, kdy si členové týmu uvědomili, že to ohrožuje konkurenceschopnost jejich výrobků na trhu.

Při doplňování týmu o nové členy týmu lze dotazník BTRSPI využít k orientačnímu vyhodnocení týmových rolí. V případové studii se u nového pracovníka po opětovném vyplnění dotazníku po 4 měsících objevuje znovu jako hlavní týmová role „Kompletovač finišer“, ale vedlejší týmová role se mění z „Týmového pracovníka“ na „Inovátora“ a „Realizátora“. Lze vyslovit domněnku, že hlavní týmová role vychází více z osobnosti zaměstnance, kdežto vedlejší týmové role jsou více ovlivněny působením členů týmu.

4. *Jakým způsobem lze zvýšit efektivitu spolupráce u virtuálního týmu?*

U virtuálního týmu se v rámci výzkumné práce osvědčilo zavedení systému pravidelných porad, které umožňují jak formální, tak neformální setkávání členů týmu, dále možnost zpětné vazby v rámci motivačních pohovorů, případně výměna některých členů týmu, kteří z dlouhodobého hlediska nejsou schopni udržet mírný stupeň napětí při řešení konfliktů. Jako efektivní se také jeví rozvoj komunikačních dovedností zaměstnanců jak cestou společných vzdělávacích seminářů, tak prostřednictvím individuálního koučování a vzdělávání.

5. *Ovlivní pracovní spokojenost členů týmu rozvoj individuálních dovedností některých členů?*

Výstupy práce, zejména hodnocení zaměstnanců a řídicího manažera, dokazují, že koučování zaměřené na rozvoj konkrétní pracovní kompetence vede k lepšímu výkonu a tím i k větší pracovní spokojenosti. Jádrem tohoto úspěchu se jeví využití vnitřních zdrojů jednotlivých zaměstnanců při řešení konkrétních úkolů, důslednost v zadávání i kontrole cílů, citlivá zpětná vazba ze strany nadřízených a vytvoření prostředí „učící se organizace“ např. prostřednictvím podpory vzdělávání na pracovních seminářích.

3. DISKUZE

Výstupy předložené práce zachycují narativním způsobem vývoj týmové spolupráce v obchodně-výrobní společnosti se 12 zaměstnanci a sledují, jakými konkrétními nástroji může řídicí manažer ovlivnit týmovou spolupráci a pracovní spokojenost členů týmu. Autorka předložené studie si v průběhu zpracování uvědomila především náročnost zachycení týmové dynamiky v jeho anatomické celistvosti. Zachytit například reakce 11 lidí na určité zásadní rozhodnutí řídicího manažera je z hlediska zpracování kvalitativních dat i z hlediska prezentace výstupů časově poměrně náročný úkol.

Na počátku výzkumu se musela sledovaná společnost vyrovnat s prudkým nárůstem obratu, který eskaloval množství konfliktů. Napětí v týmu zvyšovalo hned několik faktorů: Tým měl rysy virtuálního týmu. Zaměstnanci působili na vzdálených pobočkách, ale pracovní na sebe velmi úzce navazovali. Část zaměstnanců pracovalo jako „samořídící“ jednotky a byli zodpovědní za celý pracovní proces realizace zakázky. Ředitel společnosti byl výrazně vztahově orientovaný, řídil firmu spíše operativně, jeho výhodou byla orientace na učení. Sledovaný tým měl rysy výrazné synergické spolupráce, protože realizoval poměrně velmi složité zakázky, jejíž jednotlivé kroky vyžadovaly zcela rozdílné znalosti a zkušenosti. V týmu se projevovala také vysoká koheze daná především malou velikostí skupiny a vyšší průměrným věkem 44 let, členové museli často vzájemně komunikovat, předávat si velké množství informací. V týmu byly přítomny rodinné a přátelské vazby a převládaly potřeby zaměřené na zachování týmu. Zaměstnanec Štefan, který apeloval na plnění cílů a postrádal kvalitní zpětnou vazbu, byl vnímán jako výrazný narušitel „příjemné klubové atmosféry“. Na druhé straně zaměstnanec Štefan velmi přesně vystihl sociální nespravedlnost, která v týmu byla jako důsledek absence výkonové složky hodnocení u některých pracovníků. Díky analýze týmových rolí podle Mereditha Belbina byl ředitel schopen rozlišit skutečnost, že týmová role neodpovídá pracovní roli, a snažil se najít řešení prostřednictvím přeřazení pracovníka na jinou pozici. Zajímavým a pozitivním efektem analýzy byla také interpretace výsledků během propouštěcího pohovoru. Propouštěný zaměstnanec se vyrovnával s propuštěním klidně, bez výbuchů emocí souvisejících s egoobranami.

V další části se práce věnuje přijímání nových zaměstnanců. Těžiště výběrového pohovoru vidí autorka práce v pečlivém vyjasnění očekávání od pracovní pozice jak ze strany ředitele společnosti, tak přímého nadřízeného budoucího zaměstnance a dále v přítomnosti obou během přijímacího pohovoru. Z hodnocení účastníků vyplývá, že během pohovoru byly významné

výsledky testů ověřující znalosti a dovednosti uchazečů, ale rozhodující pro přijetí byla reflexe členů výběrové komise na odpovědi a chování uchazeče během samotného pohovoru.

Společný pracovní seminář byl provázen nejednoznačným očekáváním zaměstnanců, které pramenilo z malé nebo žádné zkušenosti s takovým druhem pracovní aktivity. Svým chováním během prezentace pracovních výsledků a následným odchodem ze semináře během vzdělávací a sebepoznávací části můžeme u jednoho z obchodních ředitelů Šimona usuzovat na ego orientaci a chování zaměřené na úkol, což se v průběhu dalšího výzkumu ještě dvakrát zopakovalo. V této fázi výzkumu můžeme spekulovat o náznacích boje o formální vedení podniku mezi tímto obchodním ředitelem a ředitelem společnosti. Výstupy semináře, tj. analýza týmových rolí podle Mereditha Belbina, ukázaly, že v týmu jednoznačně převažují „Realizátoři“, což koresponduje s realizační orientací podniku. V týmu ale chybí „Inovátoři“ a po odchodu nejzkušenějšího zaměstnance do důchodu také „Specialisti“, což může do budoucna ohrozit konkurenceschopnost podniku v oblasti nezbytných inovací svých produktů, doplnění struktury týmu by se proto mělo ubírat právě touto cestou. Dalším výstupem semináře z ohniskových skupin bylo definování slabín týmu. Zaměstnanci se shodli na potřebě intenzivnější komunikace. Výzvou pro řídicí manažery byly nejasnosti v oblasti definování cílů a pravomocí a kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Ze srovnání položek „teplota“ na začátku a na konci semináře plyne, že spokojenost s touto formou pracovního setkání byla u většiny zaměstnanců poměrně vysoká.

V následujících měsících výzkumu byly v týmu realizovány motivační pohovory se zaměstnanci, které určily priority v personální práci pro další období, a rozjel se systém pravidelných porad. U některých zaměstnanců bylo po definování osobních rozvojových cílů realizováno individuální koučování, které provázela výrazně pozitivní odezva zaměstnanců i průběžné zlepšování jejich výkonu. Ředitel společnosti intenzivně pracoval v rámci koučování a sebevzdělávání na zlepšení svých manažerských dovedností především v oblasti delegování a podávání zpětné vazby. Tyto změny se odrazily v hodnocení změn v týmové práci po 12 měsících výzkumu. Většina zaměstnanců pozitivně hodnotí zlepšení komunikace mezi členy týmu, snížení napětí při řešení konfliktů. Zaměstnanci reflektují především pozitivní zkušenost s novými kolegy, zlepšení komunikace s ředitelem a zkvalitnění přenosu informací. Za klíčové považuje autorka u těchto změn intenzivní práci na sebepoznání a porozumění dynamice týmové spolupráce u ředitele společnosti. Posun v kvalitě výkonu manažerských kompetencí ředitele reflektuje velmi výrazně ve svém hodnocení odcházející technický ředitel Leopold, který vnímá jako největší změnu v týmu právě změnu v chování ředitele, jeho jasnější prosazování cílů a představ o řízení firmy.

Řada dalších námětů z výzkumu zůstala zatím ve stádiu rozpracování. Patří mezi ně řešení sociální spravedlnosti v týmu vázané na změny způsobu odměňování zaměstnanců. Dalšími záležitostmi, které čekaly na řešení, se ukázaly: potřeba posílení servisního týmu o další zaměstnance a jasné vymezení pracovních kompetencí pro jednotlivé zaměstnance.

Autorka výzkumu považuje za významné zmínit, že byla do jisté míry limitovaná ve své objektivitě, protože působila v týmu jako externí personální poradce, kouč a lektor, ne primárně jako nezávislý výzkumník. Ze své pozice komunikovala nejvíce s ředitelem společnosti, měla přístup k pracovní dokumentaci a mohla z bezprostřední blízkosti sledovat změny v týmové spolupráci, které byly důsledkem rozhodnutí ředitele. Na druhé straně se snažila svá pozorování objektivizovat prostřednictvím koučování, výběrových pohovorů, společných pracovních seminářů, motivačních pohovorů s ostatními zaměstnanci. Přesto se během 12 měsíců intenzivní spolupráce s týmem stala částečně jeho „virtuálním“ členem a pozorování bylo touto pozicí do jisté míry ovlivněno. Ukazuje se, že zkoumat dynamiku týmové spolupráce v běžném pracovním procesu bez účasti pozorovatele na tomto procesu je obtížné. Jisté nesnáze, především na počátku výzkumu, také přinášela složitost oboru, ve kterém sledovaná společnost působí a nedostatečná informovanost členů týmu o roli autorky výzkumu v týmu. S postupným rozvojem řídicích kompetencí ředitele společnosti již v průběhu výzkumu začali někteří členové týmu reagovat na autorku výzkumu jako na iniciátora změn, které ohrožují jejich postavení v týmové hierarchii. Autorka výzkumu své působení v týmu považuje spíše za „katalyzátor“ změn, které v týmové dynamice už byly latentně přítomny před jejím příchodem. Přesto svým příchodem, spolu se změnou struktury týmu, a především příchodem nových členů se tým v závěru výzkumu dostal ve svém vývoji do etapy konfrontace (storming), která vyvolala potřebu přehodnotit cíle společnosti, způsob vedení týmu i obsazení vedoucí pozice. Ukazuje se, že členové týmu jsou schopni tolerovat tyto značné odchylky v chování obchodního ředitele, protože přináší do firmy největší procento zakázek a tím i relativní jistotu naplňování individuálních potřeb zaměstnanců.

Výsledky případové studie jsou zajímavé a inspirující pro další výzkum, který by se mohl ubírat třemi cestami. První cesta by vedla přes pokračování práce se stávajícím týmem. Vývoj v týmu naznačuje, že tým bude řešit další změny ve své struktuře. Pro přijímání nových členů a zapracování se jeví jako zajímavé ověřit navržený postup přijímání nových členů včetně práce s Belbinovým dotazníkem týmových rolí BTRSPI. Druhou cestou je obohatit výzkum o kvantitativní analýzu dat. Předložená studie postrádala kvantitativní zhodnocení úrovně pracovní motivace před zahájením výzkumu a po jeho skončení, protože původní spolupráce mezi autorkou a týmem nebyla původně zamýšlena jako výzkum. V další fázi výzkumu by mohlo být pro rozvoj týmové

spolupráce podnětné sledovat vývoj jednotlivých kritérií pracovní spokojenosti jak u jednotlivců, tak u celého týmu, a případně tak potvrdit úspěšnost konkrétních manažerských zásahů například prostřednictvím vyhodnocení strukturovaných dotazníků na začátku a na konci výzkumu. Třetí cestou výzkumu by mohlo být ověření prezentovaných obecných postupů u jiných týmů, nabídnout obecné postupy prezentované v této práci dalším řídicím manažerům pro inspiraci v rozvoji jejich týmové spolupráce, případně studium a porovnání výstupů z obdobných publikovaných případových studií. I zde se otvírá cesta pro získání řady zajímavých poznatků a srovnání.

4. ZÁVĚRY VÝZKUMU

Předložená narativní studie měla za cíl popsat možnosti rozvoje týmové spolupráce v malé obchodně-výrobní společnosti s 12 zaměstnanci a popsat konkrétní nástroje, které může manažer společnosti využít pro ovlivnění týmové spolupráce a pracovní spokojenosti členů týmu. Autorku zejména zajímalo, zda lze pro analýzu příčin a pro zklidnění konfliktní situace v týmu využít kombinaci individuálního koučování a teorie týmových rolí podle Mereditha Belbina, což se potvrdilo jako velmi efektivní nástroj. Autorka v práci reflektuje tuto zkušenost v návrhu obecného postupu při propouštění konfliktního zaměstnance.

Pokud jde o využití teorie týmových rolí podle Mereditha Belbina při změnách ve struktuře týmu byl v práci popsán způsob analýzy struktury týmu během pracovního semináře zaměstnanců a následná práce s výstupy z této analýzy v manažerské práci ředitele společnosti. Práce dále sleduje výběr nového člena týmu. Porovnání výstupů z dotazníku přijatého zaměstnance u přijímacího pohovoru a po 4 měsících ukázalo, že dominantní týmová role zůstala zachována, ale doplňkové týmové role se změnil v závislosti na týmových potřebách plnění úkolu. Tyto závěry by měly potvrdit další výzkumy v oblasti přijímání nových pracovníků. V další části výzkumné práce popisuje autorka strukturu výběrového pohovoru, kde byly výsledky výběru ovlivněny jak výstupy z dalšího ověřování znalostí a dovedností uchazečů, tak především reflexí členů výběrové komise na odpovědi a chování uchazeče během samotného pohovoru. Autorka se pokusila také v této oblasti o určité zobecnění v návrhu postupu přijímání nových zaměstnanců.

V poslední části výzkumu se autorka narativním způsobem pokusila zachytit další způsoby ovlivnění efektivity spolupráce u sledovaného týmu, jenž díky vzdálenostem jednotlivých pracovišť zaměstnanců nesl prvky virtuálního týmu. Vyhodnocením výstupů z motivačních pohovorů se zaměstnanci a z dalších pracovních seminářů, byly postupně určovány priority v práci řídicího manažera sledované společnosti. Jako nejefektivnější způsob rozvoje týmové spolupráce se ukázalo zavedení systému pravidelných porad, posílení týmu o nové členy, systematické koučování a vzdělávání ředitele v manažerských dovednostech a individuální koučování vybraných pracovníků. Získané poznatky autorka shrnula v návrhu obecného postupu rozvoje týmové spolupráce. Výzkum naznačil další oblasti v dynamice týmové spolupráce, jako ujasnění úlohy ve vedení zaměstnanců mezi řídicími manažery, rozdělení pracovních kompetencí mezi zaměstnanci, řešení sociální spravedlnosti v odměňování, které by bylo třeba sledovat v delším časovém období a ve vazbě na kvantitativní vyhodnocení pracovní spokojenosti jednotlivých zaměstnanců.

SOUHRN

Týmová spolupráce představuje v dnešním světě fenomén, kterému se ve většině zaměstnání nelze vyhnout. Samotný pojem tým je vymezen právě vzájemnou interakcí mezi svými členy, společným úkolem a doplňujícími příspěvky jednotlivých jeho členů. Vysoce efektivní týmy se vyznačují výraznými synergickými efekty a vysokou soudržností (kohezí), která váže k sobě členy týmu a odráží lidskou potřebu sociální identifikace.

Mezi nejvýznamnější podmínky pro efektivní spolupráci v týmu patří jasně definované a sdílené cíle, vnitřní struktura týmu, kdy se ukazuje, že u členů vlastního týmu jsou pracovníci schopni tolerovat větší odchylku v chování než u lidí stojících mimo tuto skupinu. Vnitřní organizaci obvykle doplňuje společný informační a komunikační systém, který zabezpečuje rychlou zpětnou vazbu. Dalšími podmínkami efektivního týmu je vzájemná důvěra v týmu, která vyvolá potřebu sdílet informace, ovlivňovat sama sebe, přičemž roste sebekontrola, která zpětně zvyšuje důvěru. Týmovou spolupráci výrazně ovlivňuje kvalitní komunikace mezi jednotlivými členy a kompetentní vedení a podpora týmu. Mezi hlavní faktory omezující naopak efektivitu týmu patří tzv. skupinová lenost, která se projevuje především tam, kde nelze rozpoznat osobní přínos k plnění společného úkolu a skupinové myšlení, které je silně orientované na konsenzus, přičemž je oslabeno porozumění realitě při izolaci vysoce soudržné skupiny.

Při práci s dynamikou týmové spolupráce je potřeba zachovat tzv. anatomický přístup, což představuje zkoumat tým v jeho celistvosti, nikoli jako soubor jednotlivých dějů, což se v praxi ukazuje jako vysoce náročné z důvodu velkého množství zpracovaných dat. Týmy se projevují jako jedinečné celky, které mají svou vlastní „týmovou“ osobnost. Aby se vytvořila týmová osobnost, musí tým projít určitými vývojovými fázemi, které slouží k vytvoření sítě neformálních sociálních a pracovních vztahů, včetně přijetí značně diferencovaných sociálních rolí.

Podobně jako jednotlivci mají své potřeby, lze i u týmu definovat tzv. týmové potřeby, kterými jsou potřeba splnit společný úkol, potřeba zachování týmu a naplnění individuálních potřeb, které s sebou do týmu přinášejí jednotliví členové týmu. Jako účinný nástroj pro rozvoj týmové spolupráce, který citlivě reflektuje všechny tři oblasti týmových potřeb, se jeví koučování. Koučování představuje kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. Cílem koučování pak je rozvinout u klienta více alternativ jednání a přitom mu umožnit pohybovat se v jeho prostředí.

Významných synergických efektů v týmové spolupráci lze dosáhnout dělbou úkolů mezi jednotlivé členy týmu podle jejich konkrétních schopností a zájmů. Zájem výzkumu v oblasti fungování pracovních skupin se v poslední době přesunul od pracovních rolí spíše k týmovým rolím. Nejucelenější teorii týmových rolí podpořenou výzkumem předložil v roce 1981 Meredith Belbin, který ji pak v následujících letech ještě doplnil a rozšířil. Týmovou roli vztahuje Belbin (2004) k tendenci lidí chovat se určitým charakteristickým způsobem při práci a být při ní ve vzájemném vztahu s ostatními. Belbin definuje 9 týmových rolí a ukazuje, že úspěšné týmy tvoří směsici těchto rolí. V předložené práci jsou prezentovány zkušenosti autorky s aplikací výsledků Belbinova sebehodnotícího inventáře týmových rolí.

Teoretickou část práce uzavírá kapitola věnovaná různým pojetím pracovní spokojenosti a personální specifice malého podniku. Teorií motivace postupně přináší různé pohledy na motivaci zaměstnanců, ať už z pohledu finančního ohodnocení, naplnění potřeb podle Maslowovy hierarchie, z pohledu vnitřní a vnější spokojenosti či očekávání, že úsilí vkládané do práce přinese určité výsledky. Z pohledu manažerské praxe jsou podnětné teorie o ego-orientaci zaměstnanců, zaměřených na soutěživost nebo orientaci na učení, které stavějí na osvojení dovedností a co největším uplatnění vlastních schopností. Důležitou složkou pracovní spokojenosti zaměstnanců je také pocit sociální spravedlnosti, který vyplývá z porovnávání pracovních vkladů a zisků mezi zaměstnanci. V neposlední řadě pak schopnost jedince efektivně používat informace a řešit konflikty závisí na stupni napětí, který konflikt vyvolá. Úspěšné řízení konfliktů zvyšuje spokojenost členů týmu a společný výkon.

Výzkumná část je postavena na případové studii zaměřené na sledování rozvoje týmové spolupráce v malé obchodně-výrobní společnosti během 12 měsíců. Výzkumný soubor tvořilo všech 12 zaměstnanců společnosti. Cílem výzkumu bylo narativním způsobem popsat možnosti rozvoje týmové spolupráce a konkrétní nástroje, které může manažer společnosti využít pro ovlivnění týmové spolupráce a pracovní spokojenosti členů týmu. Autorka výzkumu působila v týmu jako externí personální poradce, kouč a lektor, čímž byla do jisté míry ovlivněna ve své objektivitě. Na druhé straně to byla jedinečná cesta k získání bohatých primárních dat o chování a jednání jednotlivých členů týmů.

Tým se musel během 12 měsíců vyrovnat s rekordním nárůstem obratu i dopadem hospodářské krize, s úzkou návazností jednotlivých zaměstnanců na sebe a velkou vzdáleností mezi jednotlivými pracovišti. Ředitel sledované společnosti řešil konfliktní situace, odchod dvou zaměstnanců z týmu i přijetí dvou nových. Analýza případové studie potvrdila, že pracovní spokojenost zaměstnanců lze pozitivně ovlivnit úpravou podmínek efektivní spolupráce v týmu a

naznačuje některé vhodné metody pro rozvoj týmové spolupráce, jakými jsou individuální koučování, práce se strukturou týmu podle teorie týmových rolí Mereditha Belbina, motivační pohovory se zaměstnanci a společné pracovní-vzdělávací semináře. Přínos práce v běžné praxi řídicích pracovníků vidí autorka v návrzích tří obecných postupů formulovaných v závěrech práce. Jedná se o návrh obecného postupu při propouštění konfliktního pracovníka, dále návrh obecného postupu při přijímání nových zaměstnanců a konečně o návrh obecného postupu pro rozvoj týmové spolupráce. Ve všech třech obecných postupech hraje významnou roli aplikace teorie týmových rolí podle Mereditha Belbina, individuální koučování a práce se skupinou. Výstupy z hodnocení zaměstnanců i řídicích pracovníků ukazují, že naznačené obecné postupy přinesly v praxi významný posun v týmové spolupráci a zvýšily pracovní spokojenost členů týmu. Zjištěné výsledky jsou platné pro zkoumaný soubor v omezeném časovém období a pro jejich ověření by bylo vhodné v případové studii pokračovat v delším časovém období, případně ověřit platnost u jiných společností.

POUŽITÁ LITERATURA

- Adair, J. (1993). *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press.
- Adair, J. (1994). *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Nový, I., kol. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Belbin, M. (2004). *Týmové role v praxi*. Praha: Coneo.
- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing.
- Covey, S. R. (2007). *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press.
- Crkalová, A., Riethof, N. (2007). *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing.
- Fischer-Epe, M. (2006). *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál.
- Friemel, T. (2008). *Anatomie von Kommunikationsrollen*. Kölner Zeitschrift für Sociologie und Socialpsychologie, č. 3, s. 473-499.
- Hartl, P., Hartlová, H. (2004). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Havrdová, Z., Šolcová, I., Hradcová, D., Rohanová, E. (2010). *Kultura organizace a syndrom vyhoření*. Československá psychologie, č. 3, s. 235-248.
- Hayesová, N. (2005). *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál.
- Hermochová, S. (2006). *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing.
- Hewstone, M., Stroebe, W. (2006). *Sociální psychologie*. Praha: Portál.
- Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing.
- Lao-c'. (2003): *Tao te ťing - O tao a ctnosti [z čínského originálu podle různých vydání přeložila Berta Krebsová]*. Praha: DharmaGaia.
- Parma, P. (2006). *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing.
- Pauknerová, D. a kolektiv (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2000). *Synergický management*. Praha: Argo.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem – praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.
- Provazník, V., Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. VŠE, Praha.
- Robbins, S., Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing.

Whitmore, J. (2004). *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press.

Zahrádková, E. (2005). *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál.

Belbin CS s.r.o., (n.d.). *Týmové role – spolehlivost a validita*, from <http://www.belbin.cz>
(2010-10-31, 18:38)

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Abstrakt v českém jazyce

Vysoká škola: Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta: filozofická

Katedra: psychologie

Akad. rok: 2010/2011

ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno: Ing. Soňa Plháková

Obor: Psychologie

Rok imatrikulace: 2007

Vedoucí práce: PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

Oponent:

Počet stran: 107

Název bakalářské diplomové práce:

Rozvoj týmové spolupráce ve vztahu k pracovní spokojenosti zaměstnanců

Abstrakt bakalářské diplomové práce:

V teoretické části je popsán tým, podmínky pro efektivní týmovou spolupráci a dynamika týmové spolupráce. Následuje popis struktury týmu se zaměřením na pracovní, skupinové a týmové role. Teoretickou část uzavírá kapitola věnovaná různým pojetím pracovní spokojenosti a personálním specifickým malého podniku. Výzkumná část je postavena na případové studii zaměřené na sledování rozvoje týmové spolupráce v malé obchodně-výrobní společnosti s 12 zaměstnanci během 12 měsíců. Tým se musel během 12 měsíců vyrovnat s rekordním nárůstem obratu i dopadem hospodářské krize, s úzkou návazností jednotlivých zaměstnanců na sebe a velkou vzdáleností mezi jednotlivými pracovišti. Ředitel sledované společnosti řešil konfliktní situace, odchod dvou zaměstnanců z týmu i přijetí dvou nových. Analýza případové studie potvrdila, že pracovní spokojenost zaměstnanců lze pozitivně ovlivnit úpravou podmínek efektivní spolupráce v týmu a naznačuje některé vhodné metody pro rozvoj týmové spolupráce, jakými jsou individuální koučování, práce se strukturou týmu podle teorie týmových rolí Mereditha Belbina, motivační pohovory se zaměstnanci a společné pracovní-vzdělávací semináře.

Klíčová slova:

Týmová spolupráce, pracovní spokojenost zaměstnanců, koučování, týmové role

Příloha č. 2: Abstrakt v anglickém jazyce

University: Palacky University in Olomouc

Faculty: Philosophical

Department: Psychology

Acad. year: 2010/2011

ABSTRACT OF BACHELOR'S THESIS

Name: Ing. Soňa Plháková

Field of study: Psychology

Year of Matriculation: 2007

Supervisor: PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

Opponent:

Number of pages: 107

Title of Bachelor's Thesis:

Teamwork and employee's work satisfaction in SME (small and medium entrepreneurs)

Abstract of Bachelor's Thesis:

Theoretical part describes team, conditions for effective teamwork and dynamic of teamwork. After that follows description of team structure focused on work, group and team roles. Theoretical part is concluded by chapter which describes different conceptions of work satisfaction and personal specifics of small companies. Research section is based on case study focused on monitoring team work development in a small commercial-production company with 12 employees during 12 months. Team had to coop with record growth of revenue, impact of economic crisis, close ties between the employees themselves and long distance between workplaces. Director of the monitored company had to deal with conflict situations, departure of two employees and also he signed up two new employees. Analyse of case study confirmed that is possible to positively affect satisfaction of employees by change in the conditions of effective team work and also the analyse suggests some suitable method for team work development such as individual coaching, work with team structure in accordance with team roles theory of Meredith Belbin, motivational interviewing and joint work-educating seminars.

Key words:

Team work, work satisfaction of employees, coaching, team roles

Příloha č. 3: Zadání bakalářské diplomové práce

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Katedra: Psychologie

Příjmení, jméno: Ing. Soňa Plháková

Osobní číslo studenta: I07403

Studijní obor: Psychologie, kombinované bakalářské studium

Zadané téma:

Rozvoj týmové spolupráce ve vztahu k pracovní spokojenosti zaměstnanců

Název práce v angličtině:

Teamwork and employee's work satisfaction in SME (small and medium entrepreneurs)

Rozsah práce: Min. 40 stran

Zásady pro vypracování:

Dle metodiky dostupné na www.psych.upol.cz (Miovský, M. (2004). Diplomové práce v oboru psychologie. Olomouc: SDV).

Specifikace zaměření:

Jedná se o specifickou práci založenou na případové studii dlouhodobého budování pracovního týmu a kultivace firemní kultury v malé společnosti (obchodní společnost s 12 zaměstnanci).

Výstupem práce bude narativní analýza postupného rozvoje týmové spolupráce v malé obchodní společnosti během 12 měsíců při uplatnění metodiky týmových rolí podle Dr. Belbina a dalších metod. Práce se bude věnovat popisu jednotlivých zásahů manažera společnosti do skladby týmu a systému spolupráce týmu. Při přípravě a realizaci těchto zásahů výzkumník využil také několik dalších metod: individuální koučink manažera, individuální koučink zaměstnanců, společný pracovní workshop všech členů týmu, společný vzdělávací seminář zaměřený na rozvoj komunikačních dovedností, motivační pohovory se zaměstnanci, strukturovaný rozhovor zaměstnanců týkající se spokojenosti a efektivity realizovaných změn v týmové spolupráci.

Cíle: (výzkumné otázky)

Hlavním cílem práce je narativně popsat na případové studii 12 měsíční práce v malé obchodní společnosti možnosti rozvoje týmu pomocí metodiky týmových rolí dle Dr. Belbina a jiných užitých metod (zejména koučink). V práci se pokusíme zodpovědět následující otázky:

1. Lze metodiku týmových rolí podle Dr. Belbina použít pro objasnění příčin vzniku konfliktních situací na pracovišti?
2. Jakým způsobem lze metodiku týmových rolí podle Dr. Belbina využít při doplňování týmu, při propouštěcím a přijímacím pohovoru?
3. Podařilo se vhodně tým doplnit o další zaměstnance? Zvýšila se pracovní spokojenost zaměstnanců?
4. Jakým způsobem lze metodiku týmových rolí podle Dr. Belbina využít při rozvoji potenciálu a motivace zaměstnanců?
5. Jaké další manažerské zásahy lze použít pro rozvoj týmové spolupráce?

6. Jakým způsobem lze rozvíjet spolupráci u týmu, který má své členy v různých městech České republiky, ale pracovníčně na sebe členové týmu velmi úzce navazují?
7. Jakým způsobem ovlivnil týmovou spolupráci individuální koučink vybraných zaměstnanců?
8. Jak zaměstnanci hodnotí svou pracovní spokojenost a efekt realizovaných změn v týmové spolupráci po 12 měsících?
9. Lze některé postupy zobecnit a použít pro rozvoj týmové spolupráce i v jiných organizacích?

Metodika: Design studie je kombinací kvantitativních metod (dotazník týmových rolí dle Belbina, vyhodnocení na úrovni popisné statistiky) a kvalitativních metod (analýza relevantních písemných materiálů, analýza textu, polostrukturovaný rozhovor, ohniskové skupiny, narativní metody výzkumu).

Zkoumaný soubor: soubor 12 pracovníků obchodní společnosti.

Analýza a zpracování dat:

- metody popisné statistiky
- kvalitativní analýza textu, metoda seskupování do trsů
- narativní metody výzkumu

Seznam odborné literatury:

- Adair, J. (1994). Vytváření efektivních týmů. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Nový, I., kol. (2002). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press
- Bělohávek, F. (1996). Organizační chování. Olomouc: Rubico.
- Glegg, B., Birch, P. (2002). Teamwork – budování týmu a zvedání jeho výkonu. Praha: Computer Press.
- Kolajová L. (2006). Týmová spolupráce. Praha: Grada Publishing
- Krüger, W. (2004). Vedení týmů – Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Plamínek, J. (2000). Synergický management. Praha: Argo.
- Plamínek, J. (2005). Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Stacke, E. (2005). Koučování – Pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Zahrádková E. (2005). Teambuilding – cesta efektivní spolupráce. Praha: Portál.

Termín zadání práce: 30. 4. 2009

Termín odevzdání práce: 30. 11. 2010

Vedoucí diplomové práce, titul (hůlkovým písmem): PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

.....
Vedoucí práce

.....
Vedoucí katedry

.....
Děkan

V Olomouci dne: 4. 6. 2009

Příloha č. 4: Belbinův sebehodnotící inventář týmových rolí (BTRSPI)

V každé části dotazníku vyznačte nejprve „x“ ty věty, o kterých si myslíte, že nejlépe popisují Vaše chování. Pak rozdělte 10 bodů mezi tyto věty. V extrémním případě můžete body rozdělit buď mezi všechny věty, nebo můžete dát deset bodů jedné jediné větě. Zaznamenejte si tyto body do tabulky. Své odpovědi vztahujte k určitému týmu, kterého se testování týká.

I. Co podle mého názoru může být mým přínosem pro tým?	Vystihuje mé chování	Body
a. Myslím si, že dovedu rychle postřehnout a využít nové příležitosti.		
b. Dokážu dobře spolupracovat s velkým spektrem lidí.		
c. Tvorba nápadů je jednou z mých přirozených kladných stránek.		
d. Jsem schopen dostat z lidí všechno, když zjistím, že mají něco cenného, čím by mohli přispět k cílům skupiny.		
e. Moje schopnost být důsledný velice úzce souvisí s mou osobní efektivitou.		
f. Jsem ochoten čelit dočasné neoblíbenosti, pokud konečné výsledky stojí zato.		
g. Rychle vycítím, co pravděpodobně zabere v situaci, kterou znám.		
h. Dokážu předložit opodstatněné důvody pro alternativní směry jednání bez zaujatosti nebo předsudků.		

II. Mám-li nedostatek v týmové práci, je možné, že:	Vystihuje mé chování	Body
a. Nejsem spokojen, když schůze nemají vhodnou strukturu, nejsou řízeny ani všeobecně vedeny.		
b. Mám sklon být příliš dobrosrdečný k lidem, kteří mají platný názor a nebyli přiměřeně vyslechnuti.		
c. Mám tendenci mnoho povídat, když skupina přejde k novým nápadům.		
d. Můj objektivní pohled způsobuje, že je pro mě těžké ochotně a s entuziasmem dělat něco společně s kolegy.		
e. Je-li potřebné dosáhnout toho, aby se něco vykonalo, považují mě někdy za příliš důrazného a autoritářského.		
f. Považuji za obtížné vést zepředu, snad proto, že jsem příliš citlivý na atmosféru skupiny.		
g. Mám sklon příliš se zabývat vlastními nápady a ztratit přehled o tom, co se děje.		
h. Mí kolegové si myslí, že si zbytečně dělám starosti s detaily a s možností, že věci špatně dopadnou.		

III. Když jsem zapojen do projektu s jinými lidmi:	Vystihuje mé chování	Body
a. Mám schopnost ovlivňovat lidi bez toho, že bych na ně činil nátlak.		
b. Moje všeobecná důkladnost brání tomu, aby se udělaly chyby z nepozornosti a aby se na něco zapomnělo.		
c. Jsem připravený naléhat, aby se na jednání neztrácel čas, nebo aby se neztratil ze zřetele hlavní cíl.		
d. Lze se mnou počítat, že přispěji něčím originálním.		
e. Jsem vždy ochoten podpořit dobrý návrh ve společném zájmu.		
f. Dychtivě vyhledávám nejnovější myšlenky a sleduji vývoj.		

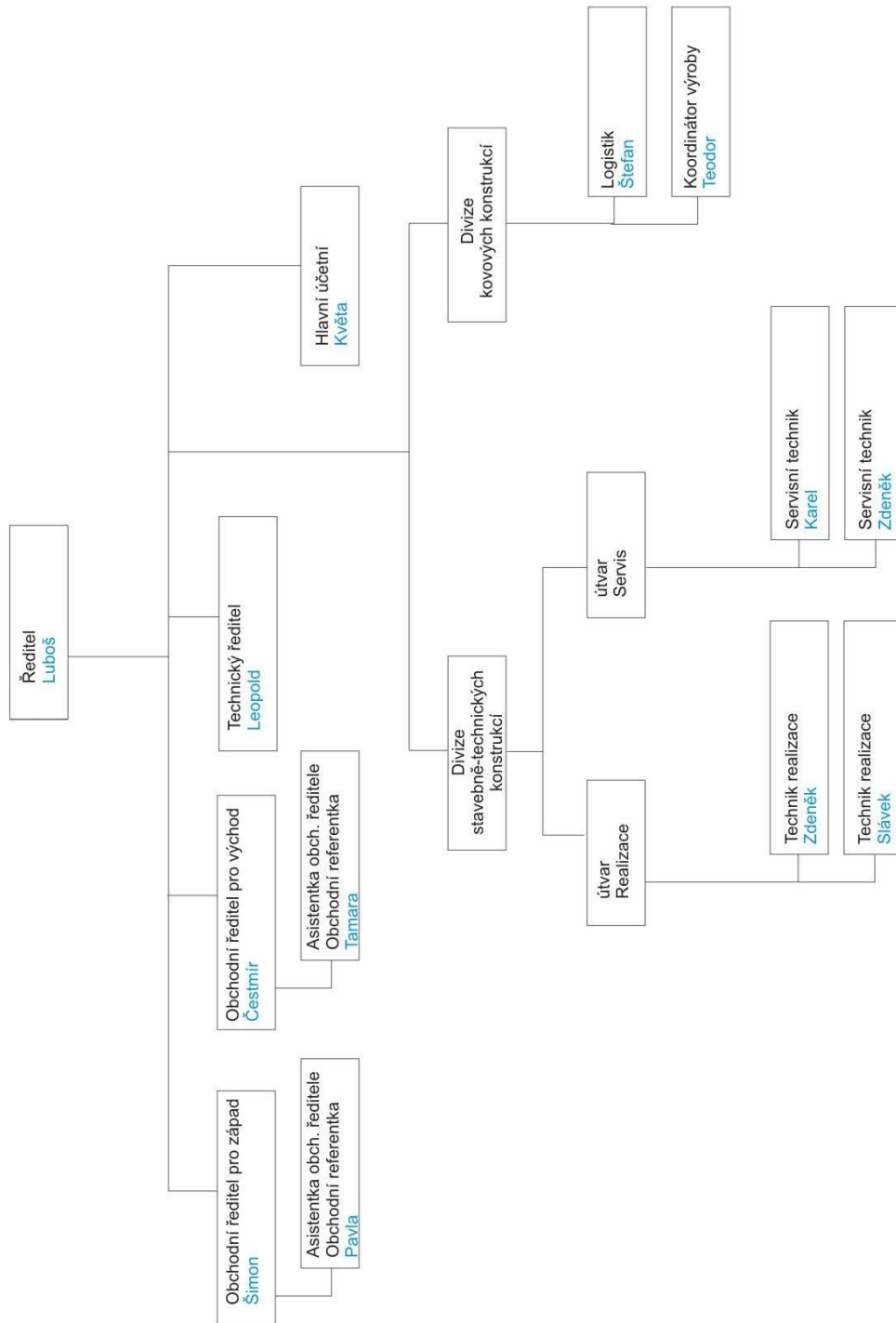
g. Domnívám se, že mé schopnosti chladného úsudku si ostatní váží.		
h. Dá se na mě spolehnout, že dohlédnu na to, aby se zorganizovaly všechny podstatné práce.		

IV. Můj přístup k týmové práci je charakteristický tím, že:	Vystihuje mé chování	Body
a. Mám tichý zájem poznat kolegy.		
b. Neváhám vznášet námitky proti názorům jiných lidí nebo zastávat menšinový názor.		
c. Obvykle najdu řadu argumentů na vyvrácení nerozumných návrhů.		
d. Myslím, že mám talent dát věci do pohybu, když se musí realizovat nějaký plán.		
e. Mám tendenci vyhýbat se samozřejmým věcem a přicházet s netradičními.		
f. Přináším perfekcionismus do každé týmové práce, na které se podílím.		
g. Jsem připraven využít kontakty mimo samotné skupiny.		
h. I když mám zájem o všechny názory, je-li zapotřebí, umím se bez váhání rozhodnout.		

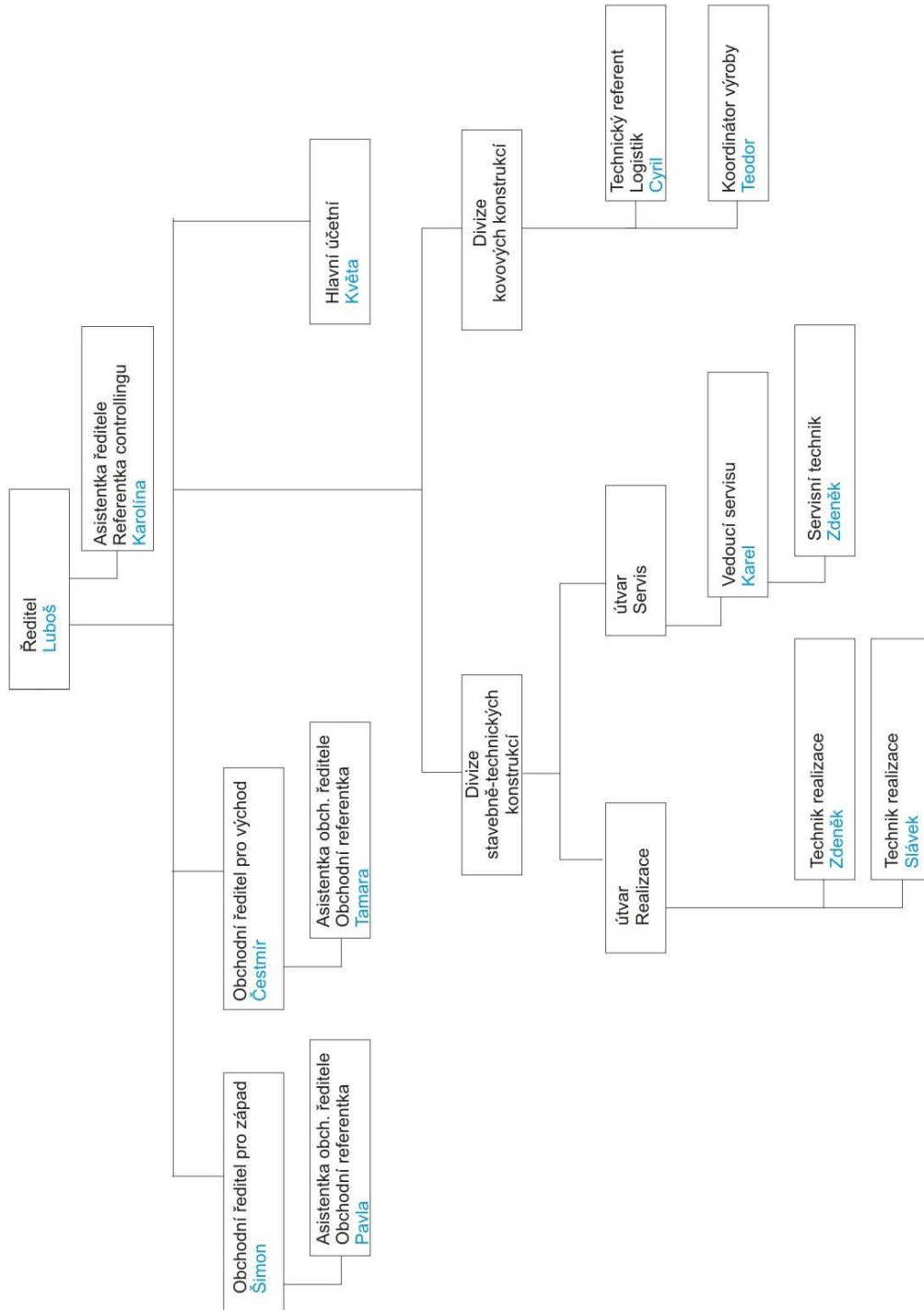
V. Práce mě uspokojuje, protože:	Vystihuje mé chování	Body
a. Rád analyžuji situace a zvažuji všechny možnosti.		
b. Mám zájem o nalezení praktických řešení problémů.		
c. Mám rád pocit, že podporuji dobré pracovní vztahy.		
d. Mohu mít silný vliv na rozhodování.		
e. Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového.		
f. Mohu lidi přesvědčit, abychom se dohodli na potřebných akcích.		
g. Cítím se ve svém živlu, když mohu věnovat úkolu plnou pozornost.		
h. Rád nacházím oblasti, které rozšiřují mojí představivost.		

VI. Pokud bych náhle dostal těžký úkol s omezeným časem a neznámými lidmi:	Vystihuje mé chování	Body
a. Zpočátku bych rád trochu ustoupil, abych vymyslel cestu ze slepé uličky a rozpracoval plán.		
b. Byl bych ochoten spolupracovat s osobou, která by ukázala nejpozitivnější přístup, bez ohledu na to, jak těžce by se s ní vycházelo.		
c. Našel bych nějaký způsob na zjednodušení úkolu a určil bych, jak mohou nejlépe k jeho řešení přispět různí jedinci.		
d. Můj přirozený smysl pro naléhavé úkoly by mi pomohl zajistit, abychom dodržovali harmonogram.		
e. Domnívám se, že bych si udržel chladnou mysl a schopnost přímočarého myšlení.		
f. Navzdory tlakům bych zachovával pevný kurz.		
g. Kdybych měl pocit, že skupina nepostupuje kupředu, byl bych připraven převzít pozitivní vedení.		
h. Otevřel bych diskusi se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.		

Příloha č. 5: Funkční schéma obchodně-výrobní společnosti na počátku výzkumu



Příloha č. 6: Funkční schéma obchodně-výrobní společnosti po 12 měsících výzkumu



Příloha č. 7: Osnova ročního profesního hodnocení zaměstnance v roce 2009

ROČNÍ PROFESNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE 2009

Pan, paní:

Datum narození:

Vzdělání: SŠ

VŠ

Funkce:

Ve společnosti od roku:

Počet let v současné pozici:

Přímý nadřízený:

Počet podřízených:

Datum hodnocení:

Hodnotitel:

1. Stručný popis hlavních funkcí pracovní náplně:

2. Které pracovní úkoly ji/mu jdou nejlépe a proč? (prosím, zakroužkujte v předchozím výčtu)
Které úkoly by rád/a delegoval/a na někoho jiného a proč?

3. Co by označil/a za svůj pracovní úspěch v loňském roce? (prosím, popište stručně, max. 2 věty)

4. Existují v její/jeho práci nějaké oblasti, ve kterých nemá jasno? (náplň, kompetence)

Schopnosti zaměstnance

	Výborné	Odpovídající funkci	Nutno zlepšit	Komentář
Pracovní angažovanost Aktivně se zapojuje do řešení svěřených úkolů. Pocit sounáležitosti s firmou. Inovace. Cílevědomost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Schopnost pracovat ve skupině Pomáhá ostatním v rámci svých kompetencí. Sdílí své znalosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Smysl pro bezpečnost práce Respektuje předpisy bezpečnosti a prevence.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kvalita práce Ztotožňuje se s cíli firmy, je na něj spolehnutí při práci a v respektování termínů. Reportuje o výsledcích práce nadřizeným.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Schopnost adaptace Přizpůsobuje se reálné situaci a nepředvídaným událostem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Smysl pro zákazníka Naslouchá a řídí se potřebami zákazníků. Rozvíjí důvěryhodný vztah a zajišťuje kvalitní služby.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manažerské schopnosti Povzbuzuje, rozvíjí druhé, rozvíjí své silné stránky, komunikuje aktivně s ostatními, rozvíjí dialog, organizuje, přebírá zodpovědnost, rozhoduje a vysvětluje svá rozhodnutí.				Doporučujete orientovat zaměstnance k funkci s větší odpovědností, případně za jak dlouho?
Jiné schopnosti Např. obchodní, technické, expertní, pedagogické, řízení projektu				

Profesní vzdělávání

Doporučujete v rámci jeho/její současné funkce nějaké vzdělávání? Jestliže ano jaké?

Znalosti cizích jazyků

Úroveň znalosti

(1 – začátečník, 2 – mírně pokročilý, 3 – středně pokročilý, 4 – více pokročilý, 5 – velmi pokročilý, 6 - expert) :

jazyk 1 : 1 2 3 4 5 6

jazyk 2 : 1 2 3 4 5 6

jazyk 3 : 1 2 3 4 5 6

Celkové stanovisko / motivace

Jak pohlíží zaměstnanec na svoji budoucnost v naší firmě? Co je pro něj největší motivací, aby zůstal?