

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Bakalářské/kombinované studium

2009 - 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Eva Mašatová

Budování efektivního týmu firmy

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Štefan Toth

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor/Combined Studies

2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Eva Mašatová

Effective Team Building in a Company

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work supervisor:

Ing. Štefan Toth

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze, dne: 29. března 2012

.....
Eva Mašatová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat za odborné vedení, cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování této bakalářské práce svému vedoucímu práce Ing. Štefanu Tothovi.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá zkoumáním efektivitu týmu při týmové práci, zejména ve vztahu k rozložení rolí členů. Práce ve své teoretické části prezentuje přehledný nástin formování týmů, definuje jejich druhy a poté podrobněji popisuje jednotlivé role, které mohou být u členů týmu identifikovány. Jsou zde také zohledněny i případné kritické momenty, které mohou efektivitu týmové práce ohrozit, a návrhy, jak tato úskalí řešit či ideálně, jak jim předejít. V praktické části bakalářské práce jsme se zaměřili na analýzu konkrétního složení týmu – je zde zařazen Belbinův test k identifikaci týmových rolí, rozhovor metodou CIT a pozorování pracovního týmu v konkrétní firmě. Na základě těchto výzkumných metod je v závěru práce vytvořen návrh řešení dané situace, který by do budoucna mohl zvýšit efektivitu práce týmu i firmy jako celku.

Klíčové pojmy

Efektivnost týmu, skupina, tým, týmová práce, fáze vývoje týmu, týmové role, Belbinův test.

Annotation

The diploma thesis focuses on research of the team's efficiency during the team work, particularly in the relation to the team role distribution among the individual team members. The thesis in its theoretical part presents useful overviews of the team forming, defines the team types and further on gives a detailed description of specific roles, which can be identified in a team. Emphasis is also placed on potential critical moments, which might endanger team's efficiency and also on suggestions of how to solve those difficulties or ideally how to prevent them. The practical part of the thesis is founded on research of the particular team composition – it contains Belbin survey for identifying of the team roles, a CIT interview and also observing of the working team in a specific firm. Based on these methods of research brings the final part of the thesis the proposal of solutions of a given situation, which could in a future lead to the increase in efficiency of both the team and the company as a whole.

Key words

Team Efficiency, Group, Team, Team Work, Team Roles, Team Development Phases, Belbin Survey

OBSAH

1. ÚVOD	8
2. Cíle a metodika	10
2.1 Cíle.....	10
2.2. Metodika	10
TEORETICKÁ ČÁST	
3. Vymezení pojmů	12
3.1 Charakteristika skupiny	12
3.2 Charakteristika týmu a týmové práce	13
3.3 Skupina versus tým.....	15
4. Typy týmů	17
5. Procesy probíhající v týmu.....	20
5.1 Fáze vývoje.....	20
5.2 Synergie týmu.....	24
5.3 Dynamika týmu	25
6. Týmové role.....	27
6.1 Týmové role podle Dr. Mereditha Belbina.....	30
6.1.1 Inovátor, Myslitel (Plant).....	30
6.1.2 Vyhledávač zdrojů (Resource Investigator)	31
6.1.3 Koordinátor (Co-ordinator)	32
6.1.4 Usměrnovač - Formovač (Shaper).....	33
6.1.5 Monitorovač - Vyhodnocovatel (Monitor Evaluator).....	33
6.1.6 Týmový pracovník (Teamworker).....	34
6.1.7 Realizátor (Implementer).....	35
6.1.8 Kompletovač/finišer – Dokončovatel (Completer Finisher)	36
6.1.9 Specialista (Specialist).....	37
7. Efektivita v týmu	38
7.1 Příčiny problémů týmové práce a jejich řešení.....	38
7.2 Shrnutí teoretické části	41
PRAKTICKÁ ČÁST	
8. Uplatnění týmové práce v praxi	42
8.1. Historie a profil analyzované společnosti.....	42
8.1.1 Analýza pracovního týmu.....	43
8.2 Východiska, cíle a metodologie průzkumu	45
8.2.1 Metody výzkumu – dotazník, pozorování, rozhovor.....	46
8.2.2 Způsob použití metod výzkumu	48
8.3 Výsledky výzkumu	50
8.3.1 Výsledky jednotlivých členů týmu	51
8.3.2 Výsledky pracovního týmu.....	54
8.4 Zhodnocení a návrhy řešení.....	55
9. Závěr.....	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	58
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	60
SEZNAM PŘÍLOH	61

1. ÚVOD

V posledních desetiletích tvoří studium vybraných témat řízení lidských zdrojů nedílnou součást všech firem, které se snaží prosadit a uspět na českém i zahraničním trhu. Dnešní společnost se tímto problémem začíná čím dál tím více zabývat, a tak v této oblasti neustále dochází k novým poznatkům a vývoji. Všechno, co se děje ve firmě jako např. organizování, plánování, analyzování a jiné činnosti, se děje pomocí lidských zdrojů. To vše vykonávají lidé. Kvalita lidských zdrojů má proto pro firmu obrovský a nezastupitelný význam. Mnoho firem se snaží ovlivňovat strukturu lidských zdrojů a jejich kvalitu, řeší rozvoj pracovníků a hledá možné a vhodné cesty pro co nejlepší postup tvorby strategie firemního vzdělávání, aby získali kvalitnější a efektivnější týmy pracovníků, kteří obstojí v konkurenci ostatních firem.

Každá firma se snaží účinně působit na trhu, přičemž musí nacházet nové a nové cesty k inovaci ve všech oblastech svých činností. Čím složitější cíle si firma klade, tím významněji, odpovědněji a aktivněji jsou lidé jakožto nepostradatelní činitelé uskutečňující vytyčené cíle zapojování do složitého firemního procesu. K tomu, aby podnikové cíle byly dosaženy co neefektivněji, tedy s co nejvyššími výnosy, úspěchem na trhu a zviditelněním firmy, je třeba složit dokonalý tým snů, který nám k tomu dopomůže. Nikdo asi nedokáže přesně říci, jak by takový ideální tým snů měl vypadat. V oblasti firemní struktury vznikají neustále nové pracovní pozice a zároveň se zvyšují požadavky na vyšší kvalifikovanost stávajících zaměstnanců. V dnešní přetechnizované době se každá společnost snaží držet krok s novými trendy a progresivně se rozvíjejícími informačními technologiemi neustálým vzděláváním svých zaměstnanců po praktické i teoretické stránce.

Různé druhy týmů či skupin nalezneme všude ve svém okolí, ať už v zaměstnání mezi spolupracovníky nebo na fotbalovém hřišti při zápase, tak například i soudržnost rodiny vystupuje navenek jako jeden tým. V životě se všichni zcela přirozeně zapojujeme do nejrůznějších skupin, protože právě ve skupinách díky vzájemné spolupráci

a synergickému efektu často dosahujeme lepších výsledků, než jakých bychom byli schopni dosáhnout jako jednotlivci.

Již ve starém Řecku se vyučovalo, že člověk je tvor společenský, tedy „zoón politikon“. Pro každého z nás je důležité někam patřit, navazovat kontakty a někam se zařadit, ať už mezi kolegy, přátele nebo rodinné příslušníky. Z toho vyplývá, že se každý z nás řadí do nějaké skupiny či více skupin. V podstatě jde o získávání pohledu zvenčí, nových informací nejen o ostatních, ale i sebepoznání sami sebe. Kdybychom se nesnažili řadit do nejrůznějších skupin, zřejmě by se lidstvo nevyvinulo do podoby, v jaké se teď právě nacházíme.

V této bakalářské práci se snažím přiblížit k tomu, jak složit a posléze vést úspěšný pracovní tým tak, aby fungoval na co nejdokonalejší úrovni, a dosahoval nejlepších výsledků. Týmy mají pro nás všechny veliký význam, každý se v nějakém nacházíme, a to byl hlavní důvod, proč jsem si zvolila toto téma.

Práce je rozvrhnutá do dvou částí. V teoretické části vymezíme pojmy týmu, týmové práce, historie, rozvoji a fázím týmu, rolím a je zde zohledněna i dynamika a synergie týmu. V závěru teoretické části se budeme věnovat řešení problémů v týmové práci a cenným radám, jak udržet fungující, stabilní a efektivní tým. V praktické části se zaměříme na výzkum a hodnocení konkrétního týmu společnosti AB, a.s. a určíme jeho přednosti a navrhneme případná řešení zjištěných nedostatků.

2. Cíle a metodika

2.1 Cíle

Cílem bakalářské práce bude zhodnocení stávajícího stavu pracovního týmu společnosti AB, a.s. zabývající se stavební činností. Konkrétně se budeme věnovat diagnostice případných kritických míst a zjištění hlavních faktorů ovlivňujících výkon pracovní skupiny, má-li tato působit jako dobře fungující tým. Dále se zaměříme na získání co nejvíce odborných informací o stávajícím složení týmu. V návaznosti na zjištěné skutečnosti bude předložen návrh na řešení nedostatků vyplývajících z provedené analýzy týmu a získaných informací během dalšího zkoumání týmu, kde posléze poukážeme, jak rozsáhlý význam má týmová práce pro organizaci AB, a.s. a jak zvýšit jeho výkonnost.

2.2. Metodika

Pro úspěšné řešení výzkumné části práce bude použita kombinace kvantitativních a kvalitativních metod. Kvantitativní šetření bude provedeno za použití Belbinova dotazníku, který napomáhá nejen při budování nových týmů, ale stejně jako v našem případě, i určování rolí již existujícího týmu.¹ Důslednou implementací poznatků získaných pomocí Belbinova testu do praxe lze předejít mnoha úskalím, se kterými se týmová práce potýká.

Dále bude v praktické části použita kvalitativní metoda pozorování týmu, která se řadí mezi jednu z nejdůležitějších metod empirického zkoumání. Budeme zkoumat chování týmu v jeho přirozeném prostředí a při řešení běžných situací.² Toto pozorování nám napomůže získat důležité informace o chování členů v týmu, jenž se neprojeví ani v dotazníku či rozhovoru, jelikož si je pracovník ani neuvědomuje.

K poslední části výzkumných metod bude také zařazen kvalitativní polostrukturovaný rozhovor. Každý člen týmu bude podroben dotazování metodou CIT (Critical Incident Technique), tedy metodou kritických situací

¹ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 32-38.

² BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 736-739.

chování s cílem podrobně popsat a analyzovat klíčové události, se kterými se v minulosti setkal, a to zejména s ohledem na rozbor jednání, které za dané situace sám zvolil.³ Na základě odpovědí jednotlivých pracovníků pak bude možné identifikovat úroveň jejich konkrétních kompetencí a činností.

V závěru zanalyzujeme všechna získaná fakta a budeme interpretovat jejich výsledky s možnými návrhy na jejich zlepšení a odstranění případných zjištěných nedostatků a kritických chyb, které se v týmové práci mohou vyskytnout.

³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 60.

3. Vymezení pojmů

Jak se dá definovat tým? Co to je? Budeme-li nadále hovořit o týmové práci, je třeba si také něco říci o pojmech jako je skupina, tým a týmová práce. Zde se často pohybujeme na úrovni psychologie osobnosti, práce a sociální psychologie. Ve všeobecném povědomí jsou slova skupina a tým hodnocena v českém jazyce jako synonyma, ale v manažerském pojetí jsou tato slova rozlišována.

3.1 Charakteristika skupiny

Členové skupiny mohou spolu pracovat každý den nebo se znát je povrchně, jak uvádí Walker.⁴ Skupiny se v mnoha znacích a z hlediska jejich povahy od sebe odlišují. Mohou mít různé velikosti, vznikají za různými účely, fungují na různých podkladech, jsou zakládány na určitou dobu trvání nebo dlouhodobě.

Definice skupiny se nejčastěji vyskytují v psychologických a sociologických dílech. Psychologický slovník pojednává o skupině jako o spojení lidí, které sdružuje určitý znak, lze je dělit podle velikosti od dvou či tří členů, přes skupiny dosud malé až po národ, či nejvýše možný případ celé lidstvo.⁵

Ve skupině má většinou každý svou roli a pouze za tu si sám odpovídá nebo se zodpovídá vedoucímu skupiny. Mohou se zde však vyvíjet i vzájemné vztahy, vzniká zde velká soudržnost mezi členy a jsou určitým způsobem vnitřně propojeny jako funkční celek. Mnoho autorů popisuje skupinu určitými charakteristickými znaky, mezi které patří především: společný důvod a cíl, společné místo existence, vzájemné interakce členů a stabilní vztahy, struktura sociálních pozic a rolí, společné skupinové vědomí (hodnoty, normy, postoje), obecné znaky sociální skupiny transformované na pracovní skupinu, vztahy

⁴ WALKER, A.J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 99.

⁵ HARTL, P. – HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. s. 541.

mezi pracovníky, skupinové vědomí (systém hodnot spojených s prací a pracovními podmínkami).⁶

Armstrong popisuje, že pokud chceme pochopit skupiny lidí v organizaci a ovlivňovat jejich chování, musíme jim nejprve porozumět a zvážit jejich povahu: formálních a neformálních skupin, procesů odehrávajících se uvnitř komunikačních kanálů, pracovních a udržovacích funkcí, skupinové ideologie a soudržnosti, pojetí tzv. referenční skupiny a jejího vlivu na členy skupiny, faktorů způsobujících efektivitu, fázi rozvoje, identifikace se skupinou.⁷

V každé ze skupin se dříve nebo později začínají vytvářet tzv. podskupiny. Mohou se vytvářet záměrně a efektivně při přerozdělování činností nebo při větším počtu členů.

V procesech probíhajících v organizaci se ale spíše setkáváme s názvem pracovní skupina. Pracovní skupiny mají rysy sociálních skupin, ale zároveň jsou to takové skupiny, které spolu pracují, ale dostatečně nesplňují podmínky týmu. Tureckiová vysvětluje pracovní skupinu z hlediska studia organizačního chování: „*Pracovní skupina je typem malé, formálně vzniklé sociální skupiny, jejíž členové jsou ve vzájemné interakci, existuje u nich vědomí „my“ a pocit soudržnosti (koheze) a motivace zůstat členem skupiny převažuje nad „odstředivými silami“*“.⁸

3.2 Charakteristika týmu a týmové práce

Týmová práce je v poslední době jednou z nejžádanějších a jak říká Krüger, tak schopnost pracovat v týmu a týmová práce vůbec stojí vysoko v kurzu jak personálních šéfů, tak i uchazečů o práci⁹. Z mého pohledu je

⁶ BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 116-117.

⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 249-25.

⁸ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 41.

⁹ KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 9.

pro mne nejjednodušší definice týmu: *“Tým je skupina lidí, kteří společně usilují o dosažení společného cíle.”*¹⁰.

Složení týmů je leckdy uspořádáno z odlišných typů lidí, lidí s různou motivací, zkušenostmi a znalostmi. Ke každému z nich by se mělo přistupovat jako k individualitě, jelikož mezi sebou mohou i nemusí v týmu vycházet, tudíž jejich spolupráce může být efektivní nebo komplikovaná. Týmy také pracují na odlišných principech v organizacích. Mohou být sestaveny náhodně pro řešení krizové situace, a tudíž pracují pod tlakem, nebo jsou stálým útvarem společnosti, ale mohou pracovat v různých oblastech. Z hlediska výkladu nalezneme v psychologickém slovníku tuto definici: *„Tým je neformální skupina, spojená úsilím dosáhnout stanoveného cíle.”*¹¹. Tým mohou tvořit např. jen dva lidé. Jeden zastává takový názor a druhý zase jiný. Při společné dohodě mohou vymyslet třetí názor, který je nejlepší a je tou správnou cestou. V týmové práci tedy vždy vzniká něco nového, co může napomoci k zefektivňování a usnadňování práce v týmu a dřívějšího dosažení cíle. Ve Výkladovém slovníku lidských zdrojů se specifikuje tým jako cílově orientovaná malá pracovní skupina. Znakem týmu je dočasnost jeho existence (vymezená doba ke splnění jeho úkolu), neformální vztahy mezi členy, týmová komunikace, participativní styl vedení a interakční spolupráce¹².

Podíváme-li se na to, jakým způsobem se jedinec zařadil do již fungujícího týmu, můžeme dojít ke dvěma závěrům. Prvním z nich je, že nic jiného mu nezbylo, a to z důvodu přiřazení výše nadřazeného nebo nedostatečné možnosti výběru jiného místa, které je již obsazené. Tím může docházet k nenaplňování jeho činností, konfliktům a otázkám „kdo jsem?“ a „co tady dělám?“. V tento moment dochází k nezačlenění a distancování se od týmu. V tomto případě dochází poměrně často k brzkému opuštění týmu. V druhém případě se jedná o jedince, který o zařazení do týmu velice usiloval (vlastní volba), což pro něj byla

¹⁰ ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 201.

¹¹ HARTL, P. – HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. s. 631.

¹² PALÁN, Z. *Výkladový slovník: lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. s. 218.

veliká motivace, získává pocit výjimečnosti a zároveň zařazením do týmu může motivovat i ostatní členy týmu. V týmu by se měli jednotliví členové mezi sebou respektovat a spolupracovat.

Katzenbach a Smith (1993) definovali tým takto: „*Tým je malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.*“¹³. Tato definice je nejčastěji používaná v odborných publikacích a je zde již rozlišováno členění mezi týmy a skupinami. Za týmovou práci se tedy dá považovat takový stav, kdy každý člen týmu vykonává svou činnost, poskytuje své názory a myšlenky k diskuzi s ostatními, tím dochází ke kompromisům, mnohdy závislosti činností navzájem a jejich práce je koordinována a systematicky řízena k dosažení vytyčeného cíle. I za předpokladu, že tyto činnosti budou splněny, dochází k mnoha úskalím a stinným stránkám, se kterými se týmová práce potýká. O nich budu blíže hovořit v kapitole 7.

Na závěr této podkapitoly je na místě ještě terminologicky upřesnit pojem úzce související s týmem, a tím je týmová práce: „*Týmová práce je spolupráce více jedinců v týmu, přináší lepší výkon, než činí součet výkonu jednotlivců, aktivnější zapojení členů skupiny a konečně i rozvoj schopností jednotlivých členů týmu; předpokladem úspěchu je správná velikost skupiny, všichni členové se ztotožňují s cílem i postupem jeho dosažení, existuje vzájemná důvěra a spolupráce.*“¹⁴

3.3 Skupina versus tým

Dalo by se říci, že je tým specifickým druhem pracovní skupiny. Ačkoli jsou tyto dva pojmy zdánlivě podobné, tak rozdíly mezi nimi uznávají mnozí autoři. V porovnání se skupinou má tým ale mnohem složitější charakteristiku. Ano, jedná se o skupinu lidí, kteří společně usilují o uskutečnění společného cíle, ale v týmu jsou jednotlivci na sobě

¹³ In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 253.

¹⁴ HARTL, P. – HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. s. 447.

vzájemně závislí, doplňují se a všichni odpovídají stejně za finální produkt.

Brooks následně shrnuje adekvátní závěr mezi skupinou a týmem: „*Týmy se liší od skupin mírou vzájemné závislosti členů (v týmech je vyšší), a tím, že výkonnostní cíle a cíle odměny se v případě týmu týkají opravdu celého týmu spíše než jeho jednotlivých členů. Je zřejmé, že hranice mezi skupinou a týmem nejsou zcela ostré, ale je důležité si uvědomit, že zde existují obecné a významné rozdíly.*“¹⁵.

Uvedená tabulka charakterizuje rozdíly mezi skupinou a týmem podle Krügera:

Tab. 1: Rozdíly mezi skupinou a týmem

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
<i>Jak je tomu se zájmy členů?</i>	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
<i>Jak je tomu s cíly?</i>	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
<i>Co má prioritu?</i>	Příslušnost ke skupině je obdařena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
<i>Jak to vypadá s organizací?</i>	Organizace je uvolněná a nezávislá.	Organizace je jasná, pevná a závazná.
<i>Jaká je motivace?</i>	Motivace přichází z venku (prostě se musí...)	Motivace přichází zevnitř (prostě se chce...)
<i>Kdo a komu konkuruje?</i>	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem navenek.
<i>Jak se komunikuje?</i>	Komunikuje se z části otevřeně, z části skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.
<i>Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?</i>	Vzájemné důvěry ke skupině zvláště bývá málo.	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.

Zdroj: KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 14-15, upraveno.

Shrneme-li tedy, že tým a skupina si jsou v mnoha ohledech podobné, tak je také třeba vnímat jejich rozlišnost. Závěrem můžeme říci, že mezi jejich společné znaky se řadí společný (týmový) duch a poměrně silná soudržnost. Ve firmách, kde se daří uplatňovat týmovou práci, platí, že lidé pracují efektivněji, jsou vystaveni menší míře stresu a více se snaží.¹⁶

¹⁵ BROOKS, I. *Firemní kultura: jednotlivci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 78-79.

¹⁶ HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 21.

4. Typy týmů

V běžném životě rozlišujeme různé typy týmů. Nejčastěji používané je členění buď na organizační, pracovní, projektové a ad hoc týmy, nebo na týmy produkční, realizační, vývojové a poradní. V odborné literatuře však nalezneme i jiné varianty.

Typy týmů mohou mít mnoho podob a mohou být zakládány na nejrůznějším vymezení jako např.: podle charakteru činností a cílů, jejichž prostřednictvím je týmové spolupráce dosahováno, podle délky trvání jejich existence (dočasné a trvalé), podle způsobu jejich vytváření (plánovitě a ad hoc), podle vztahu k formální organizační struktuře.¹⁷

Hayes rozlišuje typy týmů, se kterými se můžeme setkávat v praxi:

- Produkční týmy/týmy poskytující služby – tyto týmy jsou aktivně zapojené do tvorby služeb či výrobků a jejich práce je rutinní. Týmy tohoto typu mají většinu zaměstnanců na plný úvazek a pracují spolu mnoho let. Tyto týmy se řídí většinou sami a nezávisle na zbytku organizace. Manažer nebo vedoucí zde působí jen jako spojka mezi týmem a zbytkem organizace.
- Realizační/vyjednávací týmy – jsou zde vysoce specializovaní jedinci ke splnění odborné úlohy a role každého člena je jasně definovaná. Vedení v rámci týmu je orientované na koordinování činnosti týmu a jeho správné načasování, ne na řízení jednotlivých aktivit.
- Projektové a vývojové týmy – jsou to týmy vyvíjející určitý produkt, na kterém pracují delší časové období. Povětšinou se skládají z vysoce technicky a odborně specializovaných jedinců z různých oborů a jsou relativně nezávislé na zbytku organizace.
- Poradní týmy – tento typ týmu plní roli poradců v organizaci práce a při rozhodování. Rozsah činnosti poradních týmů je většinou velmi omezený a jejich činnost nezabírá celou pracovní dobu, nýbrž jeho členové vykonávají i další pracovní úkoly v organizaci.¹⁸

¹⁷ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 44-45.

¹⁸ HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 22-25.

Sundstrom, de Meuse a Futrell (1990) studovali různé typy týmů z hlediska čtyř proměnných¹⁹ - viz tab. 2:

Tab. 2: Typy týmů

Typy týmů	Diferenciace	Integrace	Pracovní cyklus	Typické výstupy
Poradní (např. představenstvo, výbor, rada)	Nízká	Nízká	Proměnlivý: buď krátký, nebo vysoký	Rozhodnutí, výběr, návrhy, doporučení
Produkční/poskytování služeb (např. posádka letadla, výrobní týmy, údržbové týmy)	Nízká	Vysoká	Opakované či průběžné procesy	Výroba, zpracování, velkoobchod, péče o zákazníky, opravy
Projektový/vývojový (např. výzkumné skupiny, plánovací týmy, úkolové skupiny, pracovní čety)	Vysoká	Nízká	Proměnlivý: často jediný cyklus odpovídá životnosti týmu	Plány, návrhy, výzkumy, zprávy, prototypy, prezentace
Akční/vyjednávající (např. sportovní týmy, hudební skupiny, expedice, chirurgické týmy, vyjednávací týmy)	Vysoká	Vysoká	Krátkodobý úkol, který se často opakuje za nových podmínek	Závody, soutěže, expedice, ochrana zájmů, chirurgické operace, mise

Zdroj: HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, s. 24, upraveno.

Brooks se ve své knize zabývá dalším typem týmů - tzv. samořízenými týmy. Vymezení těchto týmů pochází z průzkumů provedených ve švédském automobilovém průmyslu. Později tento typ pracovních týmů dostal název autonomní pracovní skupiny. V podstatě šlo o to, že pracovní týmy dostaly úkol s časovým limitem a záleželo na nich, jak se s daným časovým omezením vypořádají. Týmový úspěch vedl k vysoce výkonnému týmovému přístupu a začal se používat i v jiných organizacích. Samořízené týmy se jeví jako optimální model pro fungování organizací v budoucnu, přičemž jejich základem je učení se, sdílené vlastnictví, důvěra, autonomie a flexibilita. Nicméně i tyto týmy mají své nedostatky. Postupem času se ukázalo, že si tyto týmy začaly vytvářet svoji silnou vnitřní strukturu a dostaly příliš mnoho pravomocí, což ohrožovalo pracovníky na vyšších stupních vedení. Manažer zde tak přebírá pouze roli rádce a trenéra, a takovouto roli mnohdy odmítá.²⁰

V souvislosti se stále postupující globalizací a rozvojem nových technologií se v posledních desetiletích setkáváme také s týmy mezinárodními

¹⁹ In HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 23-25.

²⁰ BROOKS, I. *Firemní kultura: jednotlivci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 75-77.

a virtuálními. Mezinárodní týmy jsou už nezbytnou součástí dnešní moderní doby 21. století, ve kterých se setkávají pracovníci různých národních kultur, jak vysvětluje Bedrnová. Autorka dále uvádí, že mezinárodní týmy bývají produktivnější, nabízejí velmi dobrá řešení v dlouhodobém časovém rozmezí. Možnosti využití takovýchto týmů jsou velmi vysoké, ale i zde se nachází důležité předpoklady pro fungování, jako jsou dobrá znalost jazyka a kulturních specifik členů týmu, dlouhodobá stabilita struktury týmu apod.²¹

Virtuální týmy jsou jedněmi z množství dalších typů týmů a dalo by se říci, že se do určité míry podobají mezinárodním týmům. Stuchlík pod pojmem virtuální tým míní uskupení dislokovaných pracovníků využívající moderní komunikační technologie²² k plnění zásadních úkolů, zároveň dodává, že v tomto případě schází přímá komunikace a osobní blízkost členů týmu.²³ Tímto tématem se také poměrně obsírně zabývá Bedrnová, která na rozdíl od Stuchlíka charakterizuje virtuální tým jako spolupracující skupinu lidí bez časového a prostorového omezení v různých státech a organizacích prostřednictvím počítačových sítí.²⁴ Dále uvádí jako výhodu organizace využívající virtuální týmy možnost spolupráce se špičkovými experty v různých částech světa, experty pracující v jiných organizacích nebo i s nezávislými experty pracujícími z domova. Všichni mají snahu o dosažení společného cíle a disponují komplementárními znalostmi a dovednostmi. Další z výhod, které organizaci virtuální týmy²⁵ přináší, je větší flexibilita i zvýšená míra schopnosti vhodněji reagovat na aktuální situaci na trhu a prakticky neomezená volnost výběru vhodných členů týmu nebo práce s členy týmu jiných filiálek mateřské organizace.²⁶

²¹ BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 155.

²² Mezi příklady moderních komunikačních technologií můžeme zařadit např.: ICQ, Facebook, Twitter, Skype, Meebo, Myspace aj.

²³ STUHLÍK, R. *Tým snů*, 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 17.

²⁴ BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 156-157.

²⁵ Brooks ve své knize *Firemní kultura: jednotlivci, skupiny, organizace a jejich chování* nazývá tento typ jako globální týmová práce a uvádí několik příkladů firem komunikujících ve filiálkách např. společnosti Hewlett-Packard a Ford Motor Company. S. 96.

²⁶ BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 156-160.

5. Procesy probíhající v týmu

O týmu a týmové spolupráci v pravém slova smyslu můžeme hovořit zhruba od počátku 60. let 20. století. Příklon k týmové práci souvisel se změnami organizace práce, se změnami ve strukturách společností i s nutností zvládat náročnější a komplexnější úkoly, které již jedinci nedokázali samostatně řešit.

Každá skupina nebo tým prochází určitými etapami vývoje, které se mění v závislosti na znalostech, zkušenostech, přijímání informací a času. Vývojové fáze týmů a skupin jsou různými autory, kteří se tímto tématem zabývají, odlišně pojmenovávány a klasifikovány, ale i zde nalezneme fáze vývoje, ve kterých se v určitých částech shodují. Pokud se budeme snažit vybudovat efektivní tým, měli bychom i pochopit fáze jeho vývoje, tj. především to, jak nový tým vzniká, přijímá normy a pravidla, roste, vyvíjí se a ve finální fázi přechází v dobře fungující tým.

Každý člen si musí najít v týmu svoji roli, přijmout týmové normy, pravidla chování a vzniká i míra vzájemné závislosti. Během budování týmu dochází k častým konfliktům, které mohou vést k upevnění pozice týmu, nebo naopak až k jeho zániku. K vývoji se vyjadřuje i Krüger, který blíže objasňuje: *„Zda se vývoj od skupiny k týmu zdaří nebo ztroskotá, záleží rozhodující měrou na tom, jak bude tým formován, na jeho velikosti a na tom, jaké si do něho přinesou jeho jednotliví členové schopnosti a způsoby jednání.“*²⁷

Rozhraní pojmů skupina a tým jsou ale leckdy nejasné, a proto v této kapitole o vývoji nebudeme mezi skupinami a týmy příliš rozlišovat. Vzhledem k této skutečnosti je možné následující modely vývoje používat jak pro skupiny, tak i týmy.

5.1 Fáze vývoje

Nejvýstižnější popis vývojových fází nám poskytl Bruce Tuckman v roce 1965, který je rozdělil do čtyř časových úseků, jimiž musí projít

²⁷ KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 16-17.

každá nově se formující skupina. Pořadí fází je neměnné, ať už se skupina vyvíjí vpřed nebo, bohužel, někdy ve svém vývoji směřuje i zpět. Pokud by tedy například došlo k nevyřešení problémů v některé z předchozích fází vývoje, musí se skupina, aby mohla pokračovat dále a dobře fungovat, vrátit sestupně do nižší vývojové fáze.²⁸ Ještě bychom se mohli zmínit o jedné fázi, kterou uvádí Mohauptová a dala by se zařadit na úplný počátek Tuckmanových fází, jelikož vždy něco předchází samostatnému utváření skupiny.

0. Vznik – starting (předskupinové stádium) – než vznikne jakákoli skupina, dochází na určitém místě a v určitém čase k setkávání lidí. V prostředí organizace lze tuto fázi spatřovat v počáteční myšlence založení týmu či skupiny například ke splnění nově stanoveného úkolu. Řeší se zde výběr vedoucího a členů týmu, definování formálních rolí, stanovení formálních pravidel a zasazení týmu do kontextu v organizaci. V tento moment skupina ještě formálně neexistuje.²⁹

Fáze vývoje v čase podle Tuckmana:

1. Formování – forming (fáze formování, utváření skupiny) – dochází ke spojení určitého počtu lidí, seznamování se ve skupině s ostatními členy, hledání vlastního uplatnění, identity, rolí, vazeb a vztahů mezi členy. Převažuje velká nejistota a strach z budoucích úkolů, členové se zatím soustředí jen sami na sebe, snaží se udělat dojem a komunikace zde ještě poměrně vážne. Nově vzniklou skupinu pojmají pozitivně, ale směsice pocitů v nich vyvolává netrpělivost, a očekává se, že vedoucí skupiny stanoví okrajová pravidla fungování, strukturu skupiny. Společně hledají orientaci, jakým způsobem se budou ubírat. Objevují se základní prvky skupinové dynamiky.

2. Bouření – storming (fáze kvašení) – v této fázi dochází již k jasnému prosazování se ve skupině a upřednostňování svých cílů. Mohou se zde řešit otázky, které nebyly plně zodpovězeny v předchozí

²⁸ In ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 252.

²⁹ MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Porátl, 2009. s. 52-55.

fázi formování, může zde dojít k prvním rozepřím, konfliktům, rivalitě a emocionálním reakcím, které ale nemusí být vždy jen negativní, ale mohou také vyústit i v dobro, zároveň se projevují i silné osobnosti ve skupině, které mohou zaútočit na pozici vedoucího. V rámci konfliktů může docházet k vzájemnému nepřátelství, a to může vést k rozdrobení skupiny na menší podskupiny či jejímu úplnému rozpadu. V podstatě je to fáze organizování a jasného vymezení skupiny, jakým způsobem bude plynout a jak bude nejobektivněji dosaženo stanovených cílů a výsledků.

3. Normování – norming (fáze pravidel, normování, soudržnosti) – zde již jsou pevně vymezené a stanovené role, dochází k přijímání základních norem a pravidel, nárůstu informací, výměně názorů a je stanovena pevná struktura. Skupina již navenek působí stabilně a členové již vědí, co od ní nebo ostatních členů mohou očekávat. Vznikne-li ve skupině nějaký konflikt, tak se k němu již nepřistupuje individuálně, ale řeší se společně. Zlepšuje se komunikace a přijímají se názory a postoje jiných členů ve skupině.

4. Vykonávání – performing (fáze podávání efektivního optimálního výkonu) – nyní již můžeme hovořit o efektivní skupině, která je schopna řešit problémy, dosahuje stanovených cílů, zlepšování procesů, přijímá nové normy a role ve společnosti. Členové jsou otevření, důvěřují si, navzájem se doplňují, jejich role v týmu jsou vnímány z hlediska funkčnosti ve vztahu ke stanovenému cíli a mohou se i střídat. Vedoucí týmu by nyní měl rozšiřovat obzory týmu, podávat členům co nejvíce informací, motivovat a odměňovat za již splněné úkoly, zabezpečovat trénink a v pravý čas delegovat některé úlohy na ostatní členy v týmu. Ne každá skupina však může této vrcholné fáze dosáhnout.

Mnoho týmů je zakládáno za nějakým účelem a k dosažení cílů, proto mají omezenou životnost. Díky tomu B. Tuckman ve spolupráci s M. A. Jensenovou (1977) rozšířili vývoj o další fázi.

5. Ukončení – adjourning (fáze ukončení činnosti skupiny, její rozpad, zánik) – skupina dospívá do fáze ukončení v momentě, kdy splní všechny stanovené cíle a úkoly a proběhne řádné předání výsledků její

práce. Později v této fázi dále nastává postupné rozpadání skupiny provázené odcházením členů, což tedy ve svém důsledku vede k totálnímu zániku skupiny a ukončení její činnosti.³⁰

Dalšími fázemi vývoje týmu se zabývali v roce 1979, M. B. Bass a C. M. Ryterband, kteří identifikovali čtyři stupně vývoje týmu, a tentýž rok M. Woodcock také stanovil své čtyři stupně vývoje týmu.³¹ Mezi další badatele vývoje týmu patřili také A. Kinicki a R. Kreitner³².

Žádný vývoj týmu neprobíhá lineárně. Samozřejmě mohou nastat změny ve struktuře skupin. Dochází k odcházení a přijímání nových členů, změně jejich rolí a v tento moment je zapotřebí, aby se stanovila opět nová pravidla, normy, a skupina tak mohla opět procházet celým cyklem. V důsledku změn a tlaků v této době to není ani ničím neobvyklým. Časový údaj, jak dlouho probíhá takový cyklus vytváření skupiny, nelze jednoznačně určit. Záleží na mnoha faktorech jako např. frekvence setkávání se ve skupině, její skupinové dynamičnosti apod. Aby skupina opravdu efektivně a dokonale fungovala, neměla by vynechat žádnou z fází, aby se později nevynořili nějakí „skrytí kostlivci“, kteří by narušili její další vývoj.

Mezi další procesy odehrávající se v týmu, které jsou jeho nezbytnou součástí, řadíme také synergii a dynamiku týmu. K dosažení synergie je nevyhnutelně zapotřebí spolupráce mezi členy týmu, jelikož každý člen týmu disponuje jinými znalostmi a vlastnostmi. Teprve až v kontextu s ostatními členy týmu mohou jednotlivci dosáhnout více. Vzniká mezi nimi určitá závislost a pomocí synergického efektu se zvyšuje efektivita skupiny a rodí se tým. Do skupinové dynamiky můžeme zařadit všechny ostatní procesy, které v týmu probíhají.

³⁰ BROOKS, I. *Firemní kultura: jednotlivci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 82-84.

³¹ Tamtéž. s. 81-82.

³² BĚLOHLÁVEK, F. 1996 in TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 47-48.

5.2 Synergie týmu

V závislosti na vztazích, jejich provázanosti, dovednostem, výkonu a znalostí jednotlivých členů v týmu dochází k synergii. Pojmem synergie se zabývají i Plamínek³³ a Mohauptová³⁴. Bělohlávek vysvětluje následovně: „*Synergie je to, co dává týmová práce navíc k práci všech jednotlivců*“³⁵ a vyjadřuje ji matematickou formulí:

práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu

$$1 + 1 + 1 = 5$$

Následně autor popisuje, kde se rodí efekt, z čeho synergie vyplývá a jaké skutečnosti ji mohou způsobovat:

- Rozdílné znalosti a zkušenosti lidí v týmu – využívají se k řešení úkolů všeoborového charakteru.
- Inspirace – nápady a kreativní návrhy mohou vést k nezměrnému množství inspirace ostatních členů týmu, ať již jsou reálné či ne, dochází k hledání jiných východisek při řešení problému.
- Přístup k práci – každý člen týmu přistupuje k práci po svém (kreativita, systematičnost, komunikace, autorita, odbornost...).
- Odpovědnost vůči spolupracovníkům – členové jsou mezi sebou blíže provázáni a nechtějí, aby kvůli jejich slabým stránkám docházelo k poškození či zklamání týmu, proto vyvíjejí větší úsilí.
- Tlak spolupracovníků – pokud někdo v týmu pokulhává, může docházet k tlaku od ostatních (jelikož špatný výsledek týmu může mít dopad na všechny), kteří se snaží zvýšit výkon, tempo i jeho vlastní úsilí.
- Opora týmu – tým dává slabším jedincům oporu, snaží se je morálně podporovat a povzbuzovat.
- Prezentace – výsledky prezentované týmovou prací mívají vyšší váhu a důvěryhodnost než výsledky podávané od jednotlivců.

³³ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 96, 103, 120, 128.

³⁴ MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. s. 23-26.

³⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 13.

Výsledky týmu ale nemusejí mít vždy jen kladnou rovnici.

Samozřejmě se může stát, že synergickým efektem docílíme i záporný výsledek. I zde působí několik příčin vzniku:

práce jednotlivců – negativní synergický efekt = výsledek týmu

$$1 + 1 + 1 = 1$$

- Různost cílů – členové se snaží prosazovat své vlastní zájmy na úkor společného cíle.
- Silná snaha jedinců o sebeprosazení – projevuje se u bojovných a soutěživých osobností.
- Neschopnost prosadit dobrý názor – u méně asertivních lidí, stydí se prezentovat svůj názor nebo jej neumí vysvětlit.
- Nedostatečné řízení diskuze – spojení dvou předcházejících příčin, silnější jedinci v týmu překřídí ty slabší.
- Delší čas k dohodě a k rozhodnutí – v případě rychlého a operativního řešení může týmová práce spíše zdržet.
- Negativní tlak skupiny – může způsobit snížení výkonu i proti jejich vlastnímu přesvědčení.
- Obava z odlišnosti – přizpůsobují se většině, než aby ztratili svou jistotu, zejména ve vypjatých situacích.
- Skupinová lenost – členové zmírňují své úsilí, jelikož výsledek závisí i na ostatních členech.
- Špatné mezilidské vztahy – soustředění se na konflikty spíše než na vlastní práci (antipatie, arogance, intriky, naschvály...) ³⁶.

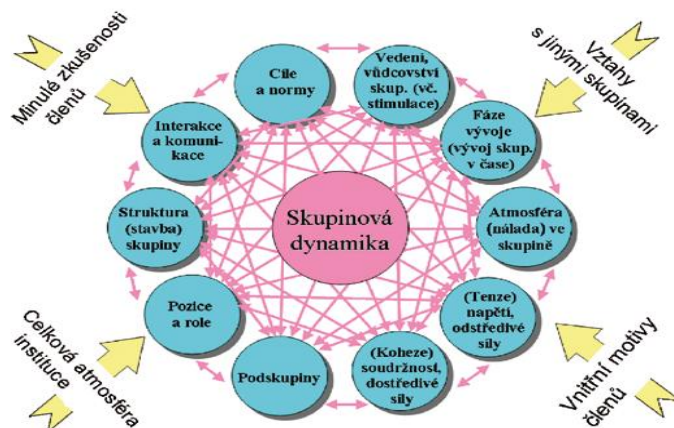
5.3 Dynamika týmu

Skupinová dynamika zahrnuje soubor všech procesů odehrávajících se uvnitř každého týmu, které se navzájem ovlivňují. Kurt Lewin (1945) byl prvním, kdo k výzkumu skupinové dynamiky značně přispěl. Podle Kožnara je skupinová dynamika „*dána veškerým skupinovým děním, cíli a normami skupiny, její strukturací, pozicemi a rolemi ve skupině,*

³⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 11-19.

skupinovými interakcemi a vývojem skupinových vztahů i celé skupiny.³⁷ Samozřejmě je ovlivňována i dalšími vnějšími faktory (minulé zkušenosti členů, vztahy s jinými skupinami, celková atmosféra instituce a vnitřní motivy členů) – viz obr. 1.

Obr. 1: Schéma skupinové dynamiky



Zdroj: TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 47, (upraveno, podle PhDr. Zdenko Matuly, in Kožnar, 1992) upraveno

Skupinová dynamika se začíná tvořit v okamžiku vzniku v součinnosti s jejím chodem. Dochází k nastavení norem, pravidel, cílů, vazeb mezi jednotlivými členy, formují se pozice a role (boj o vedoucího skupiny), ale dochází i k prvním konfliktům a stmelování skupiny.

³⁷ In TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 46.

6. Týmové role

Týmová role definovaná Dr. Meredithem Belbinem je následovná: „*Tendence chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi specifickým způsobem.*“³⁸

Jak uvádí Hayesová, tak role a pozice v pracovních skupinách byly zkoumány ve 40. a 50. letech 20. století³⁹. S postupným vývojem a organizací práce ve společnostech se zájem výzkumu rolí ve skupině přesouvá v 80. letech do výzkumu rolí v týmové práci. Jednotliví členové týmu bývají vybíráni na základě svých schopností a dovedností tak, aby v týmu bylo pokryto celé spektrum odbornosti, které je nutnou součástí úspěšného týmu k dosažení vytyčených cílů.⁴⁰ Dlouholetým výzkumem týmových rolí se zabýval jeden z nejznámějších průkopníků M. Belbin (1981), který charakterizoval osm týmových rolí a v pozdějších letech, během dalších výzkumů v této oblasti, definoval ještě devátou roli⁴¹. Mnoho autorů se opět touto tematikou zabývá. Většina z nich velice často odkazuje na Belbinovy role, ale také poskytují popisy složení vlastních týmových rolí. Převážně jednotlivé typy rolí se mezi sebou v mnohém překrývají a mnohdy jsou i podobně pojmenovány.

Mohauptová charakteristiku týmové role už blížeji specifikovala, a to následovně: „*Týmová role je charakteristika spontánního chování jedince ve skupině. Každý má tendence k určitým činnostem a projevům, které jsou mu osobně blízké a velice přirozené.*“⁴². Předpokladem pro kvalitní a úspěšnou týmovou práci je zaujetí správné role v týmu a její obsazení v plné výši. I když Belbin definoval devět týmových rolí, tak ne vždy se tým musí skládat z devíti členů. Člen týmu může zaujímat dvě i více rolí. Zpravidla bývají dvě role: jedna dominantní a jedna více skrytá (velmi často se jedná o spřízněné role).

³⁸ Vlastní překlad dle BELBIN ASSOCIATES. *Team role definition* [online]. [cit. 2012-01-24]. Dostupné z URL: <<http://www.belbin.com/rte.asp?id=8>>.

³⁹ Dle Hayesové v roce 1948 Benne a Sheats vytvořili seznam skupinových rolí, které byly zaměřené na činnosti, kterými se jednotlivci mohli podílet v rámci pracovní skupiny. Typologie těchto rolí byla značně složitá a obsahovala rozdělení do tří hlavních kategorií: role zaměřené na úkol, role zaměřené na budování a udržování skupiny a role zaměřené na sebe. Po širším rozčlenění kategorií do jednotlivých rolí jich činilo celkem 25. s. 52-54.

⁴⁰ HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005.s. 54.

⁴¹ Popisem jednotlivých Belbinových rolí se budeme podrobněji zabývat kapitole 6.1.

⁴² MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. s. 124.

Všechny role jsou stejně hodnotné. Vedoucí týmů nemusí tedy brát na sebe určitou roli, ale spíš musí zajistit, aby všechny role byly dobře obsazeny správnými lidmi. Meier dále objasňuje, že role by neměly být s jednotlivými osobami příliš svázány, což může bránit ve výkonnosti a případné výměně rolí, pokud osoba musí z týmu odejít.⁴³ Nyní se podíváme na různá dělení týmových rolí, jak je můžeme nacházet v odborné literatuře.

Otázkou týmových rolí se zabýval Meier, který popisuje role nadřazené, hovoří o tzv. Promotorech, což jsou členové týmu, kteří mají v patnosti vytyčený cíl (promotoři cíle – Názorový vůdce, Angažovaní); spolupracovníci, kteří dávají přednost odbornosti (odborní promotoři – Solitéři, Kariéristé) a členové, kteří se starají o samotný tým (sociální promotoři – Šašci). Mimo jiné upozorňuje i na jiné role důležité pro společný úspěch a těmi jsou kreativní členové, kteří mají nápady, jak řešit problémy; členové, kteří věnují výraznou pozornost nákladům, aby zajistili efektivitu a kritické hlasy, které vznášejí otázky k nerealistickým návrhům na základě své praxe. K dalším členům týmu patří Řadoví pracovníci, což jsou členové týmu, kteří se moc neprojevují, nevyčnívají, vyhýbají se konfliktům a přiklání se k většinovému názoru. Meier upozorňuje i na problematické role v týmu, které mohou způsobovat problémy, mezi něž řadí i některé už zmíněné, což jsou Šašci skupiny, Řadoví pracovníci, dalšími jsou Outsideři, které je třeba sjednocovat, a Paralelní vůdci, jež rozdělují tým na dva týmy a rozpoutávají nepokoje.⁴⁴

Dalšímu vývoji týmových rolí se věnovali v roce 1986 pánové Margerison a McCann, kteří sestavili Kruhový model týmového managementu. Tvoří ho osm rolí, které se mezi sebou navzájem překrývají a u vyváženého týmu Marginson a McCann vysvětlují, že je zapotřebí vykonávat každou z těchto určených rolí.⁴⁵

⁴³ MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 25.

⁴⁴ Tamtéž. s. 25-29.

⁴⁵ HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 55-57.

Mohauptová se na typologii týmových rolí – viz tab. 3 - dívá z pohledu osobnostního testu MBTI⁴⁶, který je rozvrhnut do čtyř rozměrů:

Jak čerpáme energii: extroverze – introverze.

Jak zpracováváme informace: myšlení – cítění.

Jak přijímáme informace: intuice – smysly.

Jak bereme svět: posuzování – vnímání.

Při určování a složení týmových rolí je vždy zajímavější pracovat s konkrétním týmem. Každý týmová role má svoji osobitou povahu, a proto je třeba dohlédnout, aby v týmu nebylo příliš stejných typů, jinak může dojít k zastínění některých rolí či k úplnému vynechání jedné z rolí.⁴⁷

Tab. 3: Týmové role podle Mohauptové

Týmové role	Charakteristika
Kouč	orientace na lidi, motivátor, buduje osobní vztahy, příjemný, mezilidské dovednosti, pečuje o ostatní
Bojovník	orientovaný na hodnoty, zaměřený na důležitá témata, zapálený pro věc, hledá a určuje priority
Objevitel	zkouší nové věci, vytváří prototypy, miluje změnu a hledá neočekávané řešení, vytváří nové příležitosti, experimentuje, praktik
Zlepšovatel	vytváří dlouhodobé vize, má radikální názory a pohledy, dělá předpovědi, hledá teorie a principy, teoretik
Sochař	má rád akci, potřebuje konkrétní výsledky, potřebuje příklady, udělá, co je potřeba, vůdce první linie
Správce	pozoruje, poslouchá, ujasňuje cíle, stanovuje realistická očekávání
Dirigent	organizuje, dělá plány, stanovuje měřitelné cíle, koordinuje práci, řídí zdroje
Vědec	analyzuje, používá modely, vysvětluje, srovnává, dělá statistiky, má rád intelektuální debaty

Zdroj: MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 124.

V knize *Sebepoznání, sebeřízení a stres* popisuje Plamínek Belbinovy role, jak byly definovány na základě poznatků a výzkumů Belbina.⁴⁸ V další z jeho publikací *Vedení lidí, týmů a firem* již uvádí své vlastní poznatky o typech a rozdělení rolí ve firmě v návaznosti na motivačním založení lidí a díky tomu charakterizuje role v týmu,

⁴⁶ Osobnostní test MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) napomáhá lépe pochopit a identifikovat psychologický typ člověka například také při vytváření týmů.

⁴⁷ MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 124.

⁴⁸ PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebeovládání*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 66-71.

kteřé jsou užitečné, a jací lidé je budou patrně hrát. I tak přirovnává některé své pojmenované role k Belbinovým.⁴⁹

6.1 Týmové role podle Dr. Mereditha Belbina

Dr. Meredith Belbin se svým výzkumným týmem prováděl v 70. a 80. letech 20. století studie chování manažerů celého světa na Hanley Management College. Manažeři absolvovali řadu různých testů, během nichž byli rozčleněni do týmů a následně v nich plnili zadané úkoly. Během těchto testů byly průběžně hodnoceny jejich typické vlastnosti, intelektuální styly a typy chování. Díky těmto testům mohli výzkumníci stanovit individuální týmové role manažerů, které mohou být považovány za základ úspěchu při sestavování konkrétních týmů.⁵⁰ Role v týmu se mohou rozdělit například dle významu, který pro skupinu mají. Jsou to:

1. **Role orientované na myšlení** – role spojené s vymýšlením nápadů: Inovátor, Specialista, Monitorovač – vyhodnocovač.
2. **Role orientované na úkoly** – role orientované na provedení úkolů: Usměřovač, Realizátor, Kompletovač, finišer.
3. **Role orientované na lidi** – role sloužící spíše pro stmelování týmu, udržení morálky nebo dobré nálady: Koordinátor, Týmový pracovník, Vyhledávač zdrojů.⁵¹

6.1.1 Inovátor, Myslitel (Plant)

Charakteristika: tvůrčí, nápaditý, flexibilní a neortodoxní, nerad se řídí pravidly, zaběhnutými postupy, velmi intenzivně reaguje na kritiku i pochvalu.

Přínos pro tým: dovede vymyslet řešení odlišné od konvenčních zvyklostí a tím posunout problém výrazně dopředu, nositel změn.

⁴⁹ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 136-137.

⁵⁰ BELBIN ASSOCIATES. *Belbin Team roles* [online]. [cit. 2012-01-24]. Dostupné z URL: <<http://www.belbin.com>>.

⁵¹ Zřejmě každý autor, který pracoval s Belbinovou typologií týmových rolí si přizpůsobil názvy a popisy jednotlivých rolí do českého jazyka po svém a proto v následujících kapitolách uvádíme vždy i anglický název.

Možná rizika: ignoruje podružnosti, nezabývá se méně podstatnými věcmi, je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace a následné realizace nápadů.

Vlastnosti: dominantní, velmi inteligentní, introvert.

Inovátor je velmi tvořivý a stále přichází s novými nápady, návrhy a originálními myšlenkami. Z myšlenek inovátorů vycházejí nové a hlavní vynálezy. Při práci využívají svou představivost a často se díky ní pohybují až v nereálných dimenzích. Hlavní přínos inovátorů pro tým spočívá v jejich nápaditosti, schopnosti vymýšlet nové věci a postupy či řešit problémy. Má nejlepší představivost a intelektovou kapacitu z členů týmu. Inovátoři jsou kreativní lidé, kteří se na věci dívají jinak než ostatní. Jsou schopni nacházet nové a odlišné pohledy na věc. Jsou nositelé změn, jejich přínos je velký obzvláště v dnešním rychle se měnícím tržním prostředí.⁵²

6.1.2 Vyhledávač zdrojů (Resource Investigator)

Charakteristika: komunikativní extrovert, rychle a nadšeně reaguje, nemá příliš originální myšlenky, ale dovede rozvíjet myšlenky ostatních.

Přínos pro tým: objevuje příležitosti a další možnosti uplatnění, navazuje a rozvíjí kontakty, získává zákazníky, informace, finance, materiál technologie.

Možná rizika: může být velice optimistický, může ztratit zájem po opadnutí počátečního nadšení.

Vlastnosti: stabilní dominantní extrovert.

Jedná se o nadšeně a dynamicky reagující jedince většinou extrovertního temperamentu. Mají velmi dobré komunikační schopnosti a jsou nejoblíbenějšími členy v týmu. Jsou schopni vyhledávat nové příležitosti a kontakty. Dokážou uchopit myšlenky ostatních a dále je rozvíjet. Pro svou otevřenou povahu jsou vřele přijímáni. Týmu jsou

⁵² Jednotlivé typologie u všech níže uvedených Belbinových rolí v kapitolách 6.1.1 – 6.1.9 jsou dle KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 32-38 a BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 29-40.

prospěšní především svou schopností vyhledávat příležitosti a informovat o práci v týmu ostatní, zabraňují stagnaci a udržují tým v kontaktu s realitou. Tito jedinci jsou schopni vyhledat a sehnat cokoli – lidi, informace, finance nebo zařízení, vždy zkoumají nové možnosti v širokém okolí. Jednají rychle a snadno okouzlí jiné lidi. Slabou stránkou u Vyhledávačů zdrojů může být ztráta motivace, pokud se jednání dlouho vlečou a oni nemohou kreativně jednat. Může se stát, že nesplní úkoly, které na sebe vzal v krátkodobém návalu nadšení.

6.1.3 Koordinátor (Co-ordinator)

Charakteristika: vyzrálý a sebejistý, má široký rozhled, má důvěru ve schopnosti ostatních a rozpozná individuální talent, objasňuje cíle, podporuje rozhodování, umí delegovat.

Přínos pro tým: pomáhá lidem v týmu, aby spolupracovali, dává je dohromady, směřuje ostatní ke společnému cíli, maximálně využívá potenciál týmu a zvyšuje sebevědomí členů týmu, na manažerské pozici dobře vede týmy lidí s rozdílnými schopnostmi.

Možná rizika: někdy přenáší vlastní práci na druhé, může ostatními manipulovat.

Vlastnosti: stabilní dominantní extrovert.

Jeho charakteristickým znakem je schopnost nasměrovat ostatní ke společnému cíli. Jsou zralí, sebejistí, důvěřují ostatním a vynikají cílevědomostí. Rozpoznají talent u druhých a skvěle jej využívají ve prospěch týmu. Osvědčují se při každodenní práci ve vedení týmu s rozdílnými znalostmi a charakteristikami členů, u nichž umí rozpoznat jejich silné a slabé stránky. Snaží se odstranit vzniklé mezery v týmu. Tito lidé jsou přirozenými vůdci, jsou odpovědní a zaměřeni na cíle týmu. Mají dostatek sebedůvěry, ale neprosazují se za každou cenu. Dovedou dobře mluvit i naslouchat a komunikují oběma směry. Dokážou ocenit ostatní a motivovat je i nehmotnými statky jako jsou pochvala nebo osobní uznání. Problém Koordinátorů může být odkládání nepříjemných rázných opatření.

6.1.4 Usměrnovač - Formovač (Shaper)

Charakteristika: inspirující, náročný, energický, rád vede a nutí ostatní do akce, prospívá mu tlak, má rád průbojnost a odvahu překonávat překážky, tvrdohlavý a prosazující se.

Přínos pro tým: motor týmu, vnáší život a dynamiku, usměrňuje diskuzi a činnost, zvládá překážky a komplikace, nebojí se nepopulárních opatření.

Možná rizika: nepřispívá k dobrému klimatu ve skupině, má málo porozumění pro ostatní, má sklony provokovat, zraňovat city ostatních.

Vlastnosti: anxiózní dominantní extrovert.

Usměrnovač – formovač vytváří pravidla a rámec práce. Stanovuje a ostatním vysvětluje cíle a efekty, kterých má být dosaženo, a jeho posláním je dát týmovému úsilí nějaký tvar. Jsou to vysoce motivovaní lidé s množstvím pozitivní energie. Usilují o to, aby diskuze měly nějaký řád, snaží se sjednotit názory, cíle a praktické úvahy do jednoho schůdného projektu. Jsou nejefektivnějšími členy týmu v zajištění akceschopnosti. Tato role je vedle Koordinátora druhou vedoucí rolí. Formovači ale vedou autoritativně, direktivně a tvrdě. Mají spoustu energie, nezaleknou se překážek, jsou soutěživí a vítají příležitost ke konfrontaci. Jsou pro ně důležité termíny a čas, proto se snaží postupovat rychle a efektivně. Slabou stránkou může být nedostatek chuti věnovat se analýzám, proto jim mohou uniknout důležité detaily, na základě kterých mohou chybně rozhodnout. Dokáží vytvořit v týmu nepříjemné klima.

6.1.5 Monitorovač - Vyhodnocovatel (Monitor Evaluator)

Charakteristika: seriózní, obezřetný, odolává nadšení, vše si řádně promyslí, než se rozhodne, zvažuje všechny faktory, má přesný úsudek, vidí všechny možnosti, málokdy se mýlí.

Přínos pro tým: dovede volit optimální strategii, schopný kriticky uvažovat o činnosti týmu, brání tým před unáhlenými rozhodnutími, má vysoké nároky na ostatní.

Možná rizika: může postrádat průbojnost a schopnost inspirovat ostatní, může být příliš kritický, až destruktivní.

Vlastnosti: vysoce inteligentní stabilní introvert.

Jsou to velmi seriózní, opatrné osobnosti. Jsou pomalejší ve svém rozhodování – musí vše předem důkladně promyslet a zvážit. Mají schopnost kritického myšlení. Jsou schopni se správně rozhodnout s ohledem na všechny možné okolnosti a ovlivňující faktory. Pro tým jsou užiteční zejména pro svou schopnost analýzy problémů, hodnocení nápadů a návrhů. Odhalují klady i nedostatky. Sledují aktivity týmu většinou z povzdálí a hledají na jeho plánech a myšlenkách chyby a možná rizika. Umějí vnímat situaci z různých aspektů a dokáží dobře odhadnout slabé stránky řešení. Problémy mohou nastat, pokud svou kritiku prosazují příliš, to může vést až k demotivaci ostatních členů týmu. Přestože nejsou ctižádostiví a snaživí, mohou soupeřit zvláště s těmi, jejichž schopnosti se překrývají s jejich, což je většinou Koordinátor nebo Inovátor. Je důležité, aby Monitorovač byl upřímný a přístupný ke změně, jinak hrozí, že bude příliš negativistický a jeho kritičnost převáží jeho ochotu přijímat nové myšlenky. Pokud je ve své oponentuře konstruktivní, je pro tým nepostradatelný, neboť přispívá ke zdokonalování návrhů.

6.1.6 Týmový pracovník (Teamworker)

Charakteristika: přátelský, družný, mírný, diplomat, dobrý posluchač, má zájem o ostatní, chápe jejich názory, umí se přizpůsobit různým situacím i lidem.

Přínos pro tým: výrazně stmeluje tým, vytváří přátelskou atmosféru, zabraňuje konfliktům, lidé v jeho přítomnosti lépe spolupracují.

Možná rizika: bývá nerozhodný – v kritické situaci není schopen dělat důležitá a náročná rozhodnutí, vyhýbá se konfliktům za všech okolností, snadno se nechá ovlivnit.

Vlastnosti: stabilní nedominantní extrovert.

Patří mezi největší opory týmu. Jsou mírní, družní a mají zájem o pocity ostatních, uvědomují si starosti druhých a nejcitlivěji vnímají emoční proudy mezi členy skupiny. Snadno a rádi se přizpůsobují různým situacím a lidem. Jsou vnímaví a diplomatičtí. Výrazně stmelují tým – morálka je lepší a lidé jsou spolu více a rádi, lépe spolupracují. Je dobrý a ochotný posluchač, dobře a snadno komunikuje uvnitř týmu a povzbuzuje k tomu i ostatní. Týmový pracovníci jsou dobrosrdeční a přátelští lidé, kteří staví nade vše dobré vztahy mezi lidmi v týmu. Udržují dobrou atmosféru v týmu a pomáhají zmírňovat dopady konfliktů, které obzvláště nemá rád. Jejich slabou stránkou je neschopnost vyvinout tlak na ostatní a řešit těžké situace. Jejich snaha zachovat dobré vztahy za každou cenu může vést až ke ztrátě respektu u ostatních, kteří mohou jejich dobroty začít zneužívat.

6.1.7 Realizátor (Implementer)

Charakteristika: disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích, uvažuje prakticky a racionálně, je ukázněný a odpovědný, řeší problémy systematicky.

Přínos pro tým: dokáže aplikovat nápady a měnit myšlenky v praktické kroky a akce, je metodický, rád dělá plány a harmonogramy, umí zorganizovat i velmi komplikované aktivity, ochotně se chápe administrativy, udělá vždy to, co je nutné.

Možná rizika: není flexibilní, těžko reaguje na změnu podmínek.

Vlastnosti: stabilní, ukázněný.

Realizátoři mají smysl pro praktičnost a disciplínu. Dávají přednost tvrdé práci a systematickému řešení problémů. Zajímají se o to, co je schůdné, a jejich hlavním přínosem je převádění týmových plánů do uskutečnitelné podoby. Jejich loajalita k firmě je méně závislá na vlastních zájmech. Jsou spolehliví, schopni aplikovat nejrůznější poznatky. Jsou vyhledávaní zejména pro svou spolehlivost a přizpůsobivost. Realizátoři mají rádi normy, harmonogramy, řád, systém, pravidla a také je pečlivě dodržují a nemají rádi jejich narušování,

potřebují stabilní struktury a vždy se je také snaží vytvářet. Problémy mohou nastat, pokud řád přerůstá v byrokracii a nepružné prostředí, které nebude přinášet nové myšlenky. Mohou příliš toužit po uznání v týmu, což může být na škodu, pokud se to projevuje formou negativní nekonstruktivní kritiky návrhů prosazovaných ostatními členy týmu.

6.1.8 Kompletovač/finišer – Dokončovatel (Completer Finisher)

Charakteristika: pečlivý až puntičkářský, svědomitý, zaměřený na detaily, silně vnitřně motivovaný, nerad deleguje, raději vše udělá sám.

Přínos pro tým: hlídá termíny a dodržování postupů, posouvá problém do konce, když už ostatní přestávají pracovat, domýšlí podrobnosti, hledá chyby, dohlíží, aby řešení odpovídalo zadání.

Možná rizika: často má obavy z chyb a přehnaně ulpívá na detailech, což vede ke zbytečné ztrátě času a energie, neochotně nechává ostatní podílet se na své práci, protože by mu narušili pořádek a systém.

Vlastnosti: úzkostný introvert.

Kompletovači mají velkou energii dokončit úkol či projekt, jsou pozorní a vnímaví k detailům. Jsou motivovaní vnitřní horlivostí, i když to tak navenek nemusí vypadat. Jsou typickými introverty a potřebují velmi málo impulzů a podnětů. Nejsou přívrženci delegování, dávají přednost vlastnímu řešení úkolů. Pro tým jsou důležití tam, kde je třeba velké soustředění a vysoký stupeň pozornosti. Uvnitř týmu prosazují smysl pro náležitý úkol, preciznost a dodržování pravidel. Tito lidé jsou soustředěni na detaily a snaží se, aby bylo vše dokonalé a perfektní. Dokážou nacházet nedostatky, vylepšovat práci ostatních, jsou netrpěliví a netolerantní vůči méně zodpovědným členům týmu. Avšak jejich posedlost detaily a strach z chyb může dojít až ke zbytečnému prodlužování práce, ztrátě času a snadno ztratí přehled o celkových cílech.

6.1.9 Specialista (Specialist)

Charakteristika: má výjimečné odborné znalosti a dovednosti, cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi.

Přínos pro tým: přispívá pouze v úzké oblasti – nedokáže výrazně přispívat ke skupinové dynamice, důraz na odborné stránky projektu.

Možná rizika: zabývá se pouze úzkou oblastí, ve které se vyzná, sleduje to, co jej osobně zajímá.

Tato role není tolik ovlivněna osobností jedince, stojí na vysoké úrovni jeho odborných znalostí. Jeho přínosem je vysoká specializovanost a profesionalita. Specialisti jsou zapálení lidé, kteří mají specifické technické či jiné odborné dovednosti a znalosti. Soustředí se na dosažení vysoké profesionální úrovně, mívají problém s komunikací. Většinou jsou zvaní jako odborníci k rozhodnutím, která vyžadují rozsáhlou zkušenost a specifickou znalost. Odborný rozvoj je pro ně prioritou a jsou ochotni mu obětovat cokoli. Jejich odbornost dodává týmu image. Svou práci ale nevykonávají kvůli slávě, ale z důvodu, že je práce baví. Jejich slabou stránkou ovšem je sama jejich odbornost, většinou bývají pouze jednostranně zaměřeni na určitý obor.

V úspěšném týmu by mělo dojít k širokému pokrytí týmových rolí, členové by měli mít rozděleny role tak, aby existující rozdíly vytvářely synergii. Vedoucí skupiny by měl být schopný Koordinátor. Klíčovým indikátorem úspěšnosti je tvořivost. Lidem by měla být v rámci týmu přidělována odpovědnost a povinnosti, pro které se nejlépe hodí. Úspěšné týmy mají schopnost přizpůsobit se a učinit pozitivní kroky k zachování rovnováhy týmových rolí za měnících se okolností. Velmi výstižně nám shrnuje tuto kapitolu o rolích v týmu Mikuláščík svým názorem, následovně: „*Pokud hledáme lidi s vhodnými týmovými vlastnostmi a rolemi, apriorně bychom si měli všímat toho, aby to byli optimisté, lidé, kteří hledají něco, co by jim dalo pocit uspokojení, kteří hledají práci pro společné dílo, lidé, kteří mají dar intuitivního vidění, kteří věří ve spolupráci.*“⁵³.

⁵³ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 213.

7. Efektivita v týmu

Mnozí manažeři se pokouší vybrat správnou kombinaci lidí do týmu, ale úspěšné efektivní týmy se mohou objevovat i spontánně na základě specifických okolností. Když se nám podaří složit tým a chceme, aby týmová práce byla efektivní, měly by být stanoveny určité podmínky, o kterých jsme se zmínili již výše, a mezi které patří: stanovení pravidel, cílevědomost, pravomoci, dostatek informací, komunikace a rozhodování. Nejdůležitějšími podmínkami efektivního týmu však jsou: spolupráce, soudržnost a důvěra. Mezi další důležité a dlouhodobé činnosti, které je třeba vnímat, a zařadit do rámce dobře fungujícího týmu jsou: motivace, rozvoj pracovníků, řešení problémů a překážek v týmu, zpětná vazba a jak udržet již fungující tým.

Opět mnoho autorů se věnuje tématu, co efektivní tým musí splňovat a zároveň jaké bariéry či faktory mu brání v rozvoji a jakých kritických chyb se dopouští. Crkalová uvádí výsledky výzkumů, kde jsou hlavní znaky efektivního týmu definovány následovně: *„Znalost a porozumění cílům, kvalitní otevřená komunikace, sdílené cesty (hodnoty, pravidla), kompetentnost a přístup vedoucího, schopnost motivovat, jasné rozdělení rolí v týmu, vhodné složení týmu, atmosféra důvěry a podpory, dobré vztahy, možnosti rozvoje, pocit sounáležitosti a hrdost na úspěchy, využívání rozdílných nápadů a názorů, posilování tvořivosti a podstupování rizika, spoluúčast na rozhodování.“*⁵⁴.

S efektivností týmu úzce souvisí synergický efekt, o kterém jsme již hovořili v kapitole 5.2 a vzniká většinou až v sehraném týmu.

7.1 Příčiny problémů týmové práce a jejich řešení

Armstrong uvádí, že konflikt v organizacích je nevyhnutelný a funguje prostřednictvím adaptací a kompromisů mezi složkami organizace a členstvem. Také může vznikat při změnách, které jsou považovány za hrozbu, nebo při výskytu nespokojenosti. Avšak

⁵⁴ CRKALOVÁ, A. - RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 10

v konfliktech dochází k výsledkům, které by se měly využívat ve prospěch organizace.⁵⁵ V každém týmu, ať už je to skupina top manažerů či menší oddělení ve firmě nebo dokonce jsme sami členem týmu, který potřebuje zlepšit, je hlavní zásadou nic nekomplikovat, jak uvádí Lencioni. Po dobu, co studoval top manažery a jejich týmy, stanovil pět příčin selhání týmu.⁵⁶

1. **Absence důvěry** mezi členy týmu, která vzniká z obavy či neochoty se otevřít týmu, protože by jejich otevřenost mohla být zneužita. Pokud členové týmu nejsou dostatečně otevření, dochází ke znemožnění budování týmové důvěry. Dosažení plné důvěry mezi členy je velmi obtížné. Během svého kariérního postupu se mnozí členové učili a soupeřili s vrstevníky a kolegy, kde si museli chránit vlastní pověst. Tento instinkt nelze jen tak odbourat, ale je to přesně to, čeho musíme docílit ve prospěch týmu. Tento proces vyžaduje mnoho zkušeností a důkladné porozumění jedinečným charakteristickým vlastnostem jednotlivých členů týmu.
2. Předchozí příčina vytváří základy pro druhou a tou je **obava z konfliktu**. V týmu, kde není dostatek důvěry, není schopen otevřeně komunikovat a dochází zde pouze k lehkým komentářům či utlumeným diskuzím. Mnoho týmů se konfliktům vyhýbá záměrně, aby se vyhnuly zraňujícím pocitům ostatních členů týmu, a tím vzniká velmi nebezpečné napětí. Avšak v týmové práci je zapotřebí produktivních konfliktů, během nichž mnohdy dochází k nejlepšímu možným řešení v co nejkratším čase. V týmu, kde panuje důvěra, pak po takovémto řešení odchází pracovníci z porad bez osobního zaujetí a plni nadšení a chutí pustit se do nového úkolu.
3. **Nedostatek loajality** se projevuje při absenci zdravých konfliktů. Jestliže nedochází k výměně názorů, členové týmu jen málokdy přijmou rozhodnutí a ztotožní se s nimi. V týmu by mělo docházet

⁵⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 256.

⁵⁶ LENCIONI, P. *Pět příčin selhávání týmů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. s. 176-199.

ke konsenzu a k jistotě. Členové týmu musí hledat srozumitelnost a průhlednost rozhodnutí a dosahovat identifikace s rozhodnutími u všech členů týmu.

4. Další příčinou je **vyhýbání se zodpovědnosti** z důvodu nedostatku loajality a neidentifikace s přijatými rozhodnutími. Z tohoto důvodu mohou i zapálení členové týmu neupozorňovat na nedostatky svých kolegů, což může poškozovat tým. Většinou se to děje v týmech, kde jsou úzké vazby mezi členy a navzájem nechtějí ohrozit své osobní vztahy. Nicméně by měli své kolegy taktně upozornit na vzniklý nedostatek a tím dát najevo, že se navzájem respektují, mohou docílit motivace a zlepšení vzájemných výkonů. Zodpovědnost členů se může zvýšit například zveřejňováním cílů a standardů, pravidelnými přehledy průběžných výsledků a samozřejmě i týmové odměny.
5. Předcházející příčinou se vytváří podloubí pro pátou příčinu a tou je **lhostejnost k výsledkům**. Ta se začne projevovat v momentě, kdy členové týmu nebudou nabádání k zodpovědnosti a spíše začnou dávat přednost svým vlastním potřebám a cílům před týmovými. Na každý tým jsou kladeny specifické úkoly a jasně definované výsledky. Výsledky zde ale souvisí s celkovým výkonem a s hodnocením organizace na veřejnosti. Abychom docílili pozornosti týmu a zaměřili ho na výsledky týmu či organizace, můžeme stanovit jasné cíle a veřejně se zavázat ke konkrétním výsledkům. Další možností je odměna podle výsledků, ale je nutné ji nastavit tak, aby nedocházelo k problému, že finanční odměna je jediným motivačním prvkem.

Kolajová rozlišuje kritické faktory a bariéry bránící v týmové spolupráci. Mezi kritické faktory řadí: konflikt, ztrátu zájmu a nerozhodnost. Mezi bariéry týmové práce uvádí: neztotožnění se členů s cílem, nerespektování pravidel, nepřijetí společné zodpovědnosti,

negativita a práce se zpětnou vazbou, řešení problémů, stereotypy.⁵⁷ Každá z chyb má i své jiné podoby a samozřejmě i svá vysvětlení. Pokud si tyto chyby uvědomíme, lze jim vždy předejít různými způsoby.

7.2 Shrnutí teoretické části

Teoretická část této bakalářské práce nám ukázala role týmové práce v podnikové struktuře jako jednu z klíčových v organizaci. Umění sestavit efektivní tým tak, aby vynikal svou výkonností, efektivností a účinností je důležitou součástí řízení lidských zdrojů v organizaci a v poslední době nabývá na svém významu. Zjistili jsme, jaký je rozdíl mezi týmem a skupinou, jak takový tým vzniká, jaké role se v něm nachází a čemu předcházet a vyvarovat se, aby byl skutečně efektivní.

⁵⁷ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 55-58.

PRAKTICKÁ ČÁST

8. Uplatnění týmové práce v praxi

Hlavním cílem praktické části je identifikovat týmové role ve zkoumané společnosti, jež k realizaci tohoto výzkumu dala souhlas a to pouze pro akademické účely této bakalářské práce a následnou vlastní potřebu k podrobení expertízy svého pracovního týmu. Společnost nesouhlasí se zveřejněním svých interních informací, proto ve výzkumu bude společnost nazývána jako AB.

8.1. Historie a profil analyzované společnosti

Společnost AB je moderní stavební společnost působící na českém trhu. Právní formou společnosti AB je akciová společnost se základním kapitálem 2,4 milionu korun českých. V poslední době pro obor stavebnictví není příznivé období, přesto společnost AB vykazuje dlouhodobě poměrně vysoký zisk. Společnost v současné době zaměstnává více než 230 zaměstnanců.

Společnost má dlouholetou tradici a její vznik se datuje od roku 1955, jako stavební správa národního podniku. Od této doby se rozvíjí a rozšiřuje své pole působnosti na trhu stavebnictví. V roce 1990 došlo k oddělení závodu od státního podniku a vzniku společnosti AB-C, s.p. V roce 1992 během privatizace se společnost vyčlenila do samostatného subjektu AB-C, spol. s r.o. Postupným vývojem a reorganizací společnosti v roce 2002 se ustálil i stávající název AB a přeměna právní formy na akciovou společnost. K posledním změnám došlo v roce 2009, kdy se společnost AB, a.s. stala členem skupiny XY, která je součástí nadnárodní skupiny MN. Skupina XY má v současné době ve společnosti AB 66,5% podíl na základním kapitálu.

V této chvíli má společnost AB 5 divizí, které jsou stejně jako sídlo společnosti v Praze, avšak působí po celé České republice. Společnost AB se specializuje na provádění kompletních staveb, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování, provádění specializovaných prací pro všechny druhy staveb v oblasti zvláštního zakládání, prací

prováděných hornickým způsobem, monolitických betonových a železobetonových konstrukcí. Společnost si v oblasti stavebnictví vede velice úspěšně a svou činnost realizuje nejen pro soukromý, ale i státní sektor. V rámci takto širokého spektra působení považuje společnost AB za jeden ze základních prostředků pro dosažení spokojenosti zákazníka jakost, a proto je i držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, které dosvědčují péči nejen o kvalitu prací, ale i o životní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Společnost si klade jako jeden z cílů vytvářet kolektivy zaměstnanců spokojených ve své práci, kteří si jsou vědomi, že při realizaci produktu je rovněž důležitá hospodárnost a efektivita využití prostředků, loajalita vůči společnosti a smysl pro týmovou práci, etické jednání, schopnost komunikace, odpovědnost za svůj osobní rozvoj a odbornou kvalifikaci.⁵⁸

Zaměstnanci pravidelně absolvují vzdělávací kurzy v rámci svých odborných dovedností, BOZP a společnost dále podporuje i možnost dalšího vzdělávání svých zaměstnanců (VŠ studium) za podmínky závazání se pracovní smlouvou po ukončení studia na dobu pěti let. Dále je také o zaměstnance dobře postaráno díky mnoha zaměstnaneckým výhodám (např. možnost používání služebního vozidla a mobilního telefonu i pro soukromé účely, příspěvky na jazykové kurzy, závodní lékař, penzijní připojištění, stravenky). Tyto investice se společnosti vrací v mnoha podobách, a to například nízkou fluktuací zaměstnanců, jejich celkovou spokojeností ve společnosti, která se projevuje i na výsledcích a díky tomu i stálostí zákazníků a jejich kladnými referencemi.

8.1.1 Analýza pracovního týmu

Prezentované šetření pracovního týmu je malého rozsahu. Zkoumaný tým se skládá z devíti členů různého pracovního zařazení. V rámci výzkumu jsme měli možnost nahlédnout do pracovních smluv, abychom zjistili náplň činnosti jednotlivých členů. Členové týmu primárně pracují na svých vlastních

⁵⁸ Interní materiály společnosti AB, a.s..

pozicích a pouze při řešení specifikovaného úkolu jsou zformováni do pracovního týmu, který je neměnný. Pracovníci vykonávají ve firmě AB v rámci svých funkcí následující činnosti:

Antonín, 62 let – výrobní ředitel – podílí se na vedení divizí společnosti souvisejících s výrobou, koordinuje projekty, plánuje efektivní využívání pracovníků a strojů, hledá možnosti ke snížení nákladů a jejich realizace, odpovídá za plánování a realizace investic, má dohled nad technologickým a technickým rozvojem a modernizací výroby, účastní se realizace strategií a cílů společnosti.

Jan, 54 let – obchodní ředitel – má zodpovědnost za plánování prodejních cílů a plánů, kontroluje úroveň poskytovaných služeb, vyhledává nové zákazníky a pečuje o stávající, podílí se na tvorbě obchodního plánu a strategie společnosti, vede obchodní tým k dosažení plánovaných výsledků.

Hana, 49 let – ekonomický ředitel – zodpovídá po všech stránkách za ekonomické řízení společnosti, kontroluje finanční toky, jedná se správci daní a auditorem, podílí se na strategických rozhodnutích a tvorbě strategie společnosti, dohlíží na vedení a rozvoj účetního oddělení.

Daniel, 29 let – manažer jakosti – má dozor nad metodami jakosti, zajišťuje jejich správné užití, jejich dodržování, dohlíží na pravidelnou obnovu certifikace, řeší reklamace jakosti materiálů, schvaluje dodavatele a subdodavatele na základě jejich certifikace, vystavuje doklady o jakosti na uskutečněné zakázky.

René, 49 let – technický úsek – poskytuje technické poradenství při tvorbě zakázek, provádí pravidelné kontroly správy majetku u jednotlivých divizí.

Jiří, 63 let – příprava zakázek – je administrativním pracovníkem, vytváří cenové kalkulace, připravuje harmonogramy staveb, návrhy a řešení v oblasti stavebnictví, hledá nové příležitosti uplatnění společnosti na trhu, komunikuje se stávajícími zákazníky a analyzuje získaná data.

Petr, 39 let – geodet – koordinuje a zajišťuje geodetické činnosti související s realizací staveb u všech divizí v rámci jejich náplně činnosti,

zadává, zpracovává a provádí kontrolu geodetických dokumentů, jedná s katastrálním úřadem a dotčenými orgány.

Zdeněk, 32 let – projektová příprava – připravuje komplexně projekty do vyhlášených veřejných soutěží i pro ostatní komerční zákazníky, připravuje podklady k projektovým dokumentacím, jejich řešení např. v rámci určeného druhu infrastruktury, zhotovuje výkazy výměr, podílí se na přípravě rozpočtu nákladů a zadávacích dokumentů, zajišťuje dodržování legislativních požadavků.

Michal, 31 let – rozpočet – provádí přípravy k ocenění nových zakázek a podkladů k cenovým nabídkám pro veřejný i soukromý sektor, ovládá rozpočtové programy, hledá možnosti úspor v cenách materiálů a v technickém řešení, kompletuje cenové kalkulace.

8.2 Východiska, cíle a metodologie průzkumu

Výzkumný postup se zaměřuje na dva základní, vzájemně propojené cíle:

1. Posouzení stávajícího stavu analyzovaného týmu společnosti AB, a.s., včetně odhalení případných kritických míst.
2. Návrh opatření na řešení nedostatků vycházející z analýzy pracovního týmu společnosti AB, a.s. a opírající se o získané informace o postojích a názorech pracovníků týmu.

Analýzu týmové práce a výzkumy týmových rolí můžeme rozdělit na získávání kvalitativních informací a hledání kvantitativních dat.

Role ve skupinách nelze hodnotit dle vnějších faktorů a kritérií jako jsou pohlaví, věk či tělesné rysy. Proto je třeba pro tento výzkum zvolit vhodnější způsob analýzy dat. Pro zjištění jednotlivých rolí v týmu jsme zvolili kvantitativní diagnostický nástroj – Belbinův test týmových rolí. Tento dotazník nám pomůže určit základní rozdělení v týmu do jednotlivých rolí a poskytne velké množství porovnatelných informací od daného počtu členů týmu.

Kvalitativní informace výzkumu budeme získávat pozorováním týmu, kde budeme sledovat chování členů týmu k jiným členům a k práci. Finální

analýzu o složení týmu a detailnějších charakteristikách jednotlivých členů týmu získáme pomocí polostrukturovaného rozhovoru metodou kritických případů chování. Tímto rozhovorem získáme další informace k porovnání s výsledky z Belbinova testu a rozhovorů.

Výzkum probíhal v následujících krocích:

- Stanovení výzkumného tématu a určení všech skutečností, které s danou tematikou nějakým způsobem souvisejí (Jakými rolemi disponují členové týmu? Jaké role jsou nejčastější a jaké se naopak vyskytují výjimečně? Jaké jsou rozdíly výsledku rolí z Belbinova testu a jaká je skutečnost? Jak funguje tým jako celek?).
- Vlastní uskutečnění průzkumu (volba metod sběru dat, vlastní sběr a analýza dat).
- Identifikace rozdílů mezi žádoucím a skutečným zastoupením rolí v týmu.
- Vypracování návrhu na řešení zjištěných nedostatků a chyb.
- Následné předání výsledků vedení společnosti AB, a.s. k vlastní analýze a provedení případných změn v týmu.

8.2.1 Metody výzkumu – dotazník, pozorování, rozhovor

K vyhledání jednotlivých rolí v týmu budeme aplikovat kvantitativní výzkum formou dotazníku sestaveného Dr. M. Belbinem a jeho kolektivem. Tento dotazník dle slov samotného autora nachází své využití jako jakýsi počáteční bod při sestavování týmu i v průběhu jeho dalšího vývoje. Některé firmy však považují výsledky dotazníku za nezpochybnitelné a odvozují z nich, jak se jednotliví členové podílejí na práci v týmu. Tento názor však nelze akceptovat, jelikož dotazník by měl sloužit spíše jako užitečný pomocník k sestavování a profilování týmů. Belbin sám vysvětluje, že je možno díky němu formovat tým, identifikovat slabé i silné stránky a složení již zavedeného týmu.⁵⁹

⁵⁹ BROOKS, I. *Firemní kultura: jednotlivci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 85-87.

Při dotazníkovém šetření zodpovídá pracovník otázky zahrnuté v dotazníku. Belbinův dotazník je užitečný zvláště při zkoumání většího počtu rolí, jelikož je poměrně rychlým a levným způsobem výzkumu. Pomůže nám předem zachytit informace, které dále potřebujeme zkoumat do větší hloubky. Nevýhodou dotazníku je, že poskytuje informace pouze z předem určených kategorií odpovědí.⁶⁰

Dotazníkové průzkumy ke zjištění týmových rolí často neodhalí skryté role pracovníků, které v týmu používají, aniž by si je plně uvědomovali. K dosažení dobrého výsledku je možno dospět např. doplněním dotazníkového šetření o některou z technik vedení rozhovoru či pozorování. Využijeme tedy obou metod zkoumání – v Belbinově dotazníku získáme velké množství dat a ve spojitosti s informacemi získanými během rozhovorů a pozorování budeme moci tato data blížeji zkoumat a specifikovat.

Do kvalitativního výzkumu jsme zařadili pozorování a rozhovor. Účelem pozorování bude zachytit danou situaci, co se v ní děje a odehrává. Výhody této metody jsou, že nám umožní pochopit analyzovaný problém, v kterém se situace odehrávají v jeho plné šíři. Umožní nám odkrýt i rutinní situace, které pracovníci neuvádí ani v dotazníku či rozhovoru, jelikož si je mnohdy ani sami neuvědomují. Mohou zde být pozorovány vztahy a vzorce chování, které doposud nebyly postihnuty. Výzkumník je pak může uvést do kontextu s dalšími jevy nebo se jimi hlouběji zabývat. Přímé pozorování nabízí možnost objevit to, co by pracovníci sami spontánně výzkumníkovi nesdělovali. Převážně to jsou věci, které nejsou nikterak závažné, ale pracovníci nemají potřebu je při rozhovorech uvést, obzvláště ne cizí osobě, která je pozoruje nebo analyzuje. Výzkumníkovi umožní pozorování udělat si vlastní názor na všechny situace. Součástí kvalitativního výzkumu je i zaznamenávání poznatků a reakcí.⁶¹ Zúčastněné pozorování je přes svou zdánlivou jednoduchost jednou z nejobtížnějších metod sběru dat v kvalitativním

⁶⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 173.

⁶¹ BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 736-739.

výzkumu. Jako pozorovatelé budeme sledovat přímé dění a interakce ve zkoumaném prostředí. Aktivitu týmu budeme pouze pozorovat, aniž bychom do nich jakkoli zasahovali. Ovšem může se stát, že účastníci si uvědomí toto pozorování a tím může dojít ke změně v jejich chování než za stejných obvyklých situací. Cílem pozorování tedy budou i osobní charakteristiky členů týmu, jež souvisí s pracovní činností a které jsou nedílnou součástí jejich pracovní náplně.

V poslední fázi kvalitativního výzkumu bude použit rozhovor. Rozhovor s členy pracovního týmu bude proveden metodou CIT (Critical Incident Technique) – metoda kritických případů chování. Tuto metodu vytvořil Flanagan (1954) k posouzení jednoznačných a skutečných výsledků, kterými lze zdokumentovat, jak pracovníci zvládali své úkoly. Pracovníci měli zaznamenávat své negativní i pozitivní přínosy během práce v týmu, jež byly nadále zkoumány za účelem posouzení pracovního výkonu a odhalení jejich skutečného chování.⁶² Metoda kritických situací chování spoléhá na schopnost pracovníka popsat kritické okamžiky pozorovatelného chování nebo aktivit, kterých se dopustil. Aby se tyto kritické situace mohly blíže charakterizovat, musejí být splněny určité podmínky: musí jít o popsitelné chování a musí být zřejmý jeho příspěvek k efektivnímu nebo neefektivnímu výsledku. Metoda CIT se tedy zaměřuje na široký záběr všech možných situací, které lze analyzovat, k nimž při pracovní činnosti dochází.⁶³ Klíčovým zde bude výběr tématu, úkolu nebo projektu. Rozsah rozhovoru bude podmíněn počtem rolí, které budeme sledovat, a zda se pracovník v konkrétních situacích někdy vůbec vyskytoval.

8.2.2 Způsob použití metod výzkumu

V první fázi výzkumného šetření byl zvolen test podle Dr. Meredith Belbina. Test je sestaven ze sedmi sekcí - otázek, které byly

⁶² ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. s. 32, 179.

⁶³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 60.

jednotlivými členy týmu vyplněny. Každá sekce se skládá z osmi možných odpovědí, kterým lze přiřadit celkem deset bodů. Každý člen týmu vybral z osmi odpovědí ty, které podle jeho mínění nejlépe charakterizují jeho jednání v týmu. Body mohl rozdělit libovolně - více bodů tedy přidělit odpovědím, které lépe vystihují jeho povahu, v extrémním případě pak mohl bodově ohodnotit všechna tvrzení nebo naopak dát všech deset bodů pouze jedné odpovědi. Volbu varianty extrémních odpovědí jsme ale respondentům nedoporučili jako vhodnou. Body se zapisovaly do rámečků vedle odpovědí. Tyto body byly následně zpracovány pomocí tabulky a grafu vysvětleného v hodnocení – viz příloha A⁶⁴ (Belbinův dotazník týmových rolí) a charakteristik popsanych v kapitolách 6.1.1 – 6.1.9.

Do druhé fáze výzkumu patřilo pozorování. Zúčastnili jsme se dvou pracovních porad týmu, kde se probíraly již vykonané činnosti, řešily problémy, se kterými si někteří členové týmu neuměli poradit a stanovovaly se nové úkoly a cíle do dalšího setkání v rámci právě řešeného úkolu. V průběhu pozorování jsme byli s participanty pouze v roli výzkumníka - pozorovatele, jelikož vedení společnosti si nepřálo, abychom jakkoli narušovali probíhající poradu. Musela být podepsána smlouva o mlčenlivosti o právě probíhajících činnostech týmu, aby nedošlo k ohrožení právě probíhajícího úkolu, na kterém tým pracoval (důvěrné informace týkající se postupů, ceny apod.). Během pozorování jsme vycházeli z podkladů získaných z předcházejícího Belbinova testu, kde byly již úžeji analyzovány a charakterizovány týmové role, na které jsme se nyní detailněji zaměřili. Posuzovali jsme zvolené odpovědi a skutečně pozorované jednání na pracovní poradě.

Ve třetí fázi jsme přistoupili k rozhovorům, které se odehrávaly mezi výzkumníkem a vždy pouze jedním členem týmu. Tento postup byl zvolen proto, aby se pracovníci více otevřeli, neobávali se uvést své názory a nemuseli brát ohledy na pozdější komentáře svých spolupracovníků. V rozhovoru jsme se zaměřili na diagnostiku kritických případů chování, které proběhly v minulosti a zdokumentovaly nám,

⁶⁴ Test týmových rolí, upraveno dle KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Praha: Grada, 2006. s. 93-102.

jak jednotliví členové týmu jednali v daných situacích – viz příloha B (výzkumné otázky metodou CIT). Také jsme využili informací, které jsme zjistili během pozorování. Tím jsme posoudili pracovní výkony týmu, které budou sloužit jako důkazy reálného chování, a tím zvýšíme nezaujatost tohoto zkoumání a hodnocení. Členové týmu se vyjadřovali jak k negativním, tak i pozitivním případům chování po dobu svého působení v týmu. Tato metoda posloužila k získání údajů o efektivnosti či neefektivnosti jejich chování a analyzovali jsme zde faktické výsledky od dotazovaných. Předem jsme se informovali u vedení společnosti na poslední dva důležité úkoly, které tým společně uskutečňoval a během rozhovoru byly pokládány podotázky na jejich přímé zapojení v tomto konkrétním případě. Každého účastníka rozhovoru jsme poté požádali, aby nás informoval o konkrétní situaci a okolnostech úkolu, co bylo jeho náplní práce a jaký byl výsledek jeho činnosti.

Většina zjištěných poznatků je založena na subjektivních výpovědích členů týmu v polostrukturovaných rozhovorech a na vlastním zúčastněném pozorování. Tyto metody umožnily odhalení skrytějších a nesnadno postihnutečných souvislostí a identifikaci podstatných proměnných, které vypovídají o efektivnosti a funkčnosti pracovního týmu a jeho jednotlivých členech. Belbinův dotazník byl pro nás spíše odrazovým můstkem k počátečnímu zorientování se v týmu.

8.3 Výsledky výzkumu

Jelikož se zkoumanou společností úzce spolupracujeme, víme, že zde převládá většinou přátelská atmosféra. Administrativní zaměstnanci a vedení společnosti se mezi sebou dobře znají, hojně mezi sebou komunikují a pořádají se i společné oslavy narozenin apod.

V rámci výzkumu byla vynechána poslední definovaná Belbinova role Specialisty, jelikož pět z devíti zkoumaných členů týmu je ve svém oboru úzce specializováno na konkrétní oblasti ve stavebnictví a odbornost je tudíž v tomto týmu dostatečně zastoupena. Zpracované Belbinovy dotazníky jednotlivých členů týmu v podobě grafu, jsou uvedeny v příloze

C (Vyhodnocení týmových rolí jednotlivých členů týmu dle Belbinova dotazníku).

8.3.1 Výsledky jednotlivých členů týmu

Antonín – má 38 let praxe v oboru stavebnictví a během rozhovoru sdělil, že léta pracoval i v zahraničí. Působil velmi příjemným dojmem s nadhledem a na poradě bylo znát, že si ho ostatní kolegové váží a uznávají jeho názory. Obě porady, kterých jsme se zúčastnili, efektivně vedl a koordinoval. Sám si s chutí vyslechl názory jiných a velice zdvořilým způsobem jim odpovídal. Pokud byly odpovědi záporné, ostatní členové týmu souhlasně přikyvovali. Dle Belbinova testu je u pana Antonína dominantní role Usměřovače, v úzkém závěsu u něho skončil Realizátor. Jeho chování a povahové rysy ovšem více odpovídají Koordinátorovi týmu. Během rozhovorů byl vstřícný a milý. Na dotaz jakým způsobem sděluje svým kolegům důležité informace, odpověděl: *„Většinou je svolám do zasedačky a tam to spolu osobně probereme a dle následného vyjádření všech s těmito informacemi naložíme.“* Je to velice charismatická a vnímavá osobnost, která je dle našeho názoru na správném místě.

Jan – je zaměstnán ve společnosti 11 let. V Belbinově dotazníku mu vyšla s vysokým rozdílem role Usměřovače. Vyhodnocení ostatních rolí u něho bylo víceméně shodné s minimálním rozdílem v počtu bodů. Při poradě se jeho role Usměřovače jen potvrdila. Velice energicky úkoloval každého člena týmu a velmi rázně probíral nevyřešené úkoly zadané na předchozích poradách. Působil až arogantně, ale vždy v zájmu cílů pracovního týmu. Vyzýval své kolegy k vyšší výkonnosti. Vzájemně se doplňoval s paní Hanou. Při rozhovoru byl již trochu uvolněnější a vstřícnější. Na otázku, jak motivuje své kolegy či podřízené odpověděl: *„Vzhledem k tomu, že požaduji po svých spolupracovnících velké množství úkolů, jsem ochoten v rámci možností firmy vyjít vstříc se všemi požadavky vztahujícími se ke splnění těchto úkolů. Může se jednat jak o školení, tak*

nové PC programy, technologie apod. Co se týká finanční motivace, záleží na důležitosti splněného úkolu.“

Hana – je inženýr ekonomie a v Belbinově dotazníku jí výsledně s nejvyšším počtem bodů vyšel Monitorovač – Vyhodnocovatel. Jako druhou převažující rolí se u ní ukázal Realizátor. Během porad se projevovala jako velice dominantní a nesmlouvavá. Paní Hana důrazně dbá na finanční stránku firmy v klasické rovnici při co nejmenších nákladech, co nejvyšší výnosy. Pevně sleduje cíle společnosti. Působila jako vůdcovský typ tak, že někteří méně průbojní členové týmu si nedovolili jí oponovat. Při rozhovoru se chovala velice sebejistě, chladně a plně se oddává své práci. Velice dobře komunikovala. Na dotaz zda někdy realizovala úkol, který nedopadl dobře, odpověděla: *„Chyby nedělám, spíše je napravuji.“*. Dle vlastní studie více koresponduje s rolí Usměřovače.

Daniel – jako jeden z mladší generace pracovního týmu má zájem o nové technologie a inovace v rámci zpracovávaných úkolů a rád je vyhledává. V Belbinově testu uspěl jako Inovátor. Další navazující role umístěné se stejným hodnocením byly Monitorovač a Kompletovač. Během rozhovoru byl málomluvný, na otázku zda musel někdy jednat s problémovou osobou, odpověděl: *„Ne, raději se jim vyhýbám.“*. Na další dotaz, zda dosáhl již nějakého realizovaného úkolu, odvětil: *„Nedokážu být objektivní. Myslím, že cestu k úspěchu mi pomohl z velké části vytvořit můj otec (Jan).“*. Při pozorování rozdál na začátku porady každému členu týmu materiály obsahující nové poznatky a informace, které s danou problematikou souvisely. Daniel se nadále vyjadřoval pouze tehdy, když byl vyzván. Roli Inovátora p. Daniel zastává i ve skutečnosti.

René – je také dlouholetým zaměstnancem společnosti a při poradě zhodnocoval možnosti, zda lze vlastními zdroji (technické zázemí, stroje apod.) úkol uskutečnit a zároveň navozoval přátelskou náladu občasnými vtípkami z již uskutečněných projektů, aby rozptýlil vážnost řešeného problému. V Belbinově testu byl diagnostikován jako Týmový pracovník. Jeho přítomnost pomáhala snížit tlak, který v průběhu porady vznikl.

Při rozhovoru nebral žádnou otázku vážně a v podstatě na všechny odpověděl nějakým žertem. Na dotaz jak si plánuje čas, pokud má neobvykle hektický den, odpověděl: „*Vždycky se mi tam musí vejít pauza na oběd, pak už je jedno v jakém pořadí co udělám.*“. Závěrem můžeme konstatovat, že pan René představuje typického Týmového pracovníka.

Jiří – patří do starší generace, ale svými zkušenostmi velice přispívá k činnosti týmu. Během porady upozorňoval na chyby, kterých by se pracovní tým mohl dopustit a jaká jsou přesná zadání vyhlášovatele soutěže. Jeho názory a připomínky bral v potaz každý z členů týmu. Výsledkem Belbinova testu byl se shodnými body rozpoznán jako Týmový pracovník a Kompletovač – Finišer. Obě tyto role mu jsou šity na míru i v reálném pracovním životě. Rozhovor s ním byl velice příjemný a pan Jiří působil vyrovnaně. Ovšem chvílemi jsme nabývali dojmu, že pan Jiří spíše analyzuje výzkumníka, než aby výzkumník analyzoval jeho. Na otázky typu zda by měl zájem využít nějaký vzdělávací kurz nebo zda by měl zájem o vyšší funkci ve společnosti, odpovídal: „*Plánuji si za rok či dva jít do důchodu, pokud mě nepošlou už sami, jelikož už přesluhuji, takže nepovažuji za nutné se ještě dále vzdělávat. Vážím si svého místa a jsem rád, že můžu této společnosti ještě svými zkušenostmi přispívat.*“.

Petr – je úzce specializovaný odborník (což by odpovídalo roli Specialisty týmu) a v Belbinově dotazníku byl vyhodnocen jako Koordinátor. Při poradě se spíše zabýval technickými záležitostmi, které jsou třeba ke splnění zadaného úkolu. Je energický a velice výmluvný v komunikaci, což mu evidentně napomáhá v jednání s dotčenými příslušnými orgány a majiteli pozemků, kterých se zadaná stavba týká. V rámci rozhovoru byl vyrovnaný a seriózní. Na dotaz, jaké meetingy považuje za efektivní a které za ztrátu času, odpověděl: „*V rámci tohoto týmu považuji všechny meetingy za plodné. Vždy se hne o kus dál a je pořád na čem pracovat a co zlepšovat.*“. Na základě výzkumu bychom panu Petrovi přisoudili spíše roli Monitorovače – vyhodnocovače.

Zdeněk – se zaujatostí naslouchal všem informacím, které se na poradě řešili. Má schopnost vyjadřovat vlastní názor a zachovává si

chladnou hlavu i ve vypjatých situacích. S nadšením přijímal nové výzvy a velmi flexibilně se přizpůsoboval novým výstupům z řešené problematiky. Jeho výsledná dominantní role v Belbinově testu byla Realizátor, následovaná s menším počtem dosažených bodů rolemi Kompletovače – Finišera a Usměřovače. V rozhovoru se vyjadřoval velice otevřeně a vstřícně. Otázkou, co se mu za poslední rok po pracovní stránce povedlo, v podstatě obhajoval tým: *„Za poslední rok máme 78% úspěšnost s výhrami v soutěžích, do kterých se přihlásíme. To je ale zásluhou celého týmu, který se na přípravě, následné realizaci a předání díla podílí. Vnímám to i jako osobní úspěch.“*. Tento výrok svědčí o tom, že pana Zdeňka můžeme považovat také za Týmového pracovníka. Chování a celkové pracovní nasazení pana Zdeňka jinak odpovídá výsledkům Belbinova testu, kde se projevil jako Realizátor.

Michal – během porady úzce komunikoval s panem Jiřím a navzájem se doplňovali. Pojali jsme názor, že pan Jiří pana Michala zaučuje (vzhledem k věku pana Jiřího je tato teorie velmi pravděpodobná, ale z vedení společnosti nám ji nikdo nepotvrdil). V Belbinově dotazníku vyšel pan Michal jako Týmový pracovník s úzce spojenou rolí Vyhledávače zdrojů. V rámci rozhovorů se vyjádřil k otázce, zda by měl zájem absolvovat nějaký vzdělávací kurz, takto: *„Jistě. Rád bych se zúčastnil hned několika kurzů. Potřebuji zlepšit komunikační dovednosti a kurzy týkající se materiálů a technologií by mi pomohly lépe tvořit cenové kalkulace, když budu znát jejich vlastnosti a kvalitu nejen od mistrů ze staveb.“*. S výsledkem Belbinova dotazníku můžeme jen souhlasit. Pan Michal se projevuje jako Týmový pracovník s velkým zájmem o nové informace a sebevzdělávání.

8.3.2 Výsledky pracovního týmu

Zastoupení jednotlivých rolí v rámci zpracování Belbinova dotazníku jako celku nám vycházejí dvě výrazné role oproti jiným, a těmi jsou: Usměřovač a Realizátor. Právě role Realizátora je důležitá k finálnímu dokončení zadaných úkolů v týmu. Obě role jsou jedny

z nejdůležitějších pro tým a jeho práci. Podíváme-li se na slabou stránku hodnocení tohoto týmu, tak nejhůře dopadly role Inovátor a Vyhodnocovač zdrojů. Pro tento tým to znamená, že nemá kladný vztah k inovacím a novým postupům, nebo mu to není umožněno, což by mohlo mít za následek poklesu nových zakázek a zákazníků. Tým by se měl více vzdělávat po této stránce, aby nedocházelo k zastarávání technologií, aby byly využívány nové postupy a rozšiřovaly se možnosti působnosti při vyhledávání potenciálních zákazníků.

8.4 Zhodnocení a návrhy řešení

Všichni členové týmu velice ochotně přistupovali k uskutečněnému výzkumu. Výzkum jednoznačně prokázal, že se v týmu nachází mezery a dochází zde k chybám, které lze řešit. Jednoznačně je třeba řešit role Inovátora a Vyhledávače zdrojů. Tyto role jsou v týmu zastoupeny a je o jejich zastoupení zájem, ale nejsou jim zabezpečeny dostatečné podmínky k jejich rozvíjení a uplatňování. K efektivnější činnosti týmu a jeho dalšímu rozvoji by jistě mohly přispět dále zejména níže zjištěné skutečnosti:

Zapojování rodinných příslušníků do týmu a nedostatečná důvěryhodnost a přesvědčivost – Daniel je velice nadaný mladý manažer s vysokým potenciálem osobního rozvoje, ale pod tlakem svého otce ovládá své projevy a potlačuje komunikační i jiné dovednosti. Časem by mohl Daniel svého otce nahradit, ale ten mu svou autoritářskou povahou brání v rozletu.

Nevhodná kontrola – Hana by se měla nad sebou zamyslet a uvědomit si, že jako ekonom správně kontroluje veškeré finanční toky společnosti a tato práce je určitě velké a zodpovědné břímě. Schvaluje absolutně všechny výdaje firmy, ale některé finance by bylo lepší popustit a investovat do vzdělávacích kurzů týmu a jistě i v jiných odděleních. V rámci toho bychom také doporučili uskutečnit development centrum, jenž by ukázalo u daných účastníků plnou míru jejich dovedností a manažerských kompetencí. Dále by si měla uvědomit své nevhodné chování vůči některým členům týmu. Nevíme, zda tento přístup má i v soukromém životě, ale působí na nás, že cestu k takto vysokému postu

ekonomického ředitele neměla snadnou a snaží se prosadit a udržet na vrcholu jako jediná žena vedení společnosti, tak i v pracovním týmu.

Skryté role – mnozí členové týmu si neuvědomují své skryté role a tím dochází k neúplnému využití jejich týmových dovedností. Je samozřejmé, že členové týmu mívají více jak jednu roli a ani náš tým není výjimkou. Ale výrazně zde chybí role Vyhledávače zdrojů a víceméně utěšňovaná role Inovátora v podobě Daniela.

Špatná motivace - dobrá práce je zde chápána jako samozřejmost a nedostatečné použití motivace může časem ohrozit výkonnost týmu. Neměla by se podceňovat ani úloha nefinanční motivace.

Pokud by se ve složení tohoto týmu měly řešit konkrétní situace, postupovali bychom následovně. Aby se v projektových plánech nic neopomenulo, kontaktovali bychom pana Petra a pana Jiřího. S novými nápady při řešení úkolu bychom se obrátili na pana Daniela a pana Zdeňka. V případě nelehkého rozhodnutí mezi dvěma závažnými rozhodnutími bychom vyhledali pana Antonína a paní Hanu. Poradit bychom si nechali od pana Reného a pana Michala o nových druzích materiálů a technologií. Pokud bychom nabyli pocitu, že tým stagnuje a potřebuje zvýšit svoji výkonnost, tak ji jistě zajistí pan Jan.

V rámci výzkumu jsme došli k názoru, že tým nemá problém s komunikací, ale přesto někteří členové týmu by si více potřebovali osvojit některé komunikační dovednosti. Výzkum také prokázal, že členové týmu ochotně a s nadšením přijímají úkoly delegované od jiných členů týmu či nadřízených, jelikož si tím rozšiřují své pracovní zkušenosti. Složitost úkolů převážně vnímají jako výzvu. I přes velké věkové rozpětí členů týmu působí soudržně, spolupracují mezi sebou a vzájemně si důvěřují. Je ale zapotřebí, aby si každý člen týmu uvědomil i role ostatních v týmu. Celkově se jedná o kvalitní tým s rozsáhlou škálou kvalit ve svém oboru, a tím je zabezpečen věcný přístup k řešenému úkolu a tým pravděpodobně neudělá žádnou závažnou chybu.

9. Závěr

Týmy a týmová práce dnes patří k aktuálním a často diskutovaným tématům. Otázkou ovšem zůstává, nakolik je týmová práce skutečně začleňována do organizačních struktur českých firem, a do jaké míry je skutečně využívána.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit složení pracovního týmu skutečné firmy společnosti AB, a.s.. Tato společnost doposud nevyužila jiného podobného hodnocení a doufáme, že analýza stávajícího týmu přinese mnoho nových poznatků a pomůže plně zefektivnit týmovou práci v následujícím období.

V první, teoretické části práce jsou uvedeny základní teoretické poznatky týkající se pracovních skupin a týmů. Zmiňujeme se o jednotlivých stupních vývoje týmů, procesů odehrávajících se v týmu jako jsou dynamika a synergie týmů a s jakými týmy se v reálném životě můžeme setkávat. Následně byly popsány jednotlivé týmové role se zaměřením na Dr. M. Belbina. Závěr teoretické části jsme věnovali kritickým chybám a jejich řešení.

Praktickou část jsme začali profilem analyzované společnosti. Následně byly stanoveny konkrétní cíle, kroky postupu výzkumu a nástroje použité v této bakalářské práci, které nám dopomohly k determinaci jednotlivých týmových rolí. Po uskutečněním výzkumu a analýze následovala interpretace výsledků jednotlivých členů týmu a týmu jako celku.

Závěrem nezbyvá než konstatovat, že kýžený užitek firmě nepřinese pouhé zpracování výsledků týmu a týmových rolí, ale i jejich následné správné využití.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 144 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 776 s. ISBN 80-717-8303-X.

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 192 s. ISBN 80-717-8983-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 112 s. ISBN 80-247-1764-6.

KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 112 s. ISBN 80-247-0780-2.

LENCIONI, Patrick. *Pět příčin selhávání týmů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, 212 s. ISBN 978-802-5123-980.

MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Překlad Daniela Vrbová. Praha: Grada, 2009, 160 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 328 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, 176 s. ISBN 978-80-7367-641-4.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnutí*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008, 184 s. ISBN 978-80-247-2593-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

STUHLÍK, Robert. *Tým snů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové a zahraniční zdroje

BELBIN ASSOCIATES. *Belbin Team roles* [online]. [cit. 2012-01-24]. Dostupné z URL: <<http://www.belbin.com>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma skupinové dynamiky	26
---	----

Seznam tabulek

Tab. 1: Rozdíly mezi skupinou a týmem	16
Tab. 2: Typy týmů	18
Tab. 3: Týmové role podle Mohauptové.....	29

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Belbinův dotazník týmových rolí.....	I
Příloha B - Dotazy pro rozhovor metodou CIT	IV
Příloha C – Vyhodnocení týmových rolí jednotlivých členů týmu dle Belbinova dotazníku	VI

Příloha A – Belbinův dotazník týmových rolí

BELBINŮV DOTAZNÍK TÝMOVÝCH ROLÍ

Posláním tohoto dotazníku je pomoci Vám určit, jaké role máte tendenci hrát v týmu nejčastěji.

Instrukce: U každého tvrzení rozdělte celkem deset bodů mezi odpovědi, které podle Vašeho mínění nejlépe charakterizují Vaše jednání v týmu. Můžete je rozdělit libovolně, v extrémním případě můžete bodově ohodnotit všechny tvrzení nebo dát deset jedné odpovědi.

1. Čím mohu podle svého mínění přispět týmu:	Body
a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti.	
b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí.	
c) Velmi snadno a přirozeně přicházím na nové myšlenky a nápady.	
d) Umím podnítit lidi k činnosti, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného.	
e) Mám schopnost dotahovat věci do konce.	
f) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to.	
g) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat.	
h) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti.	
kontrolní součet (měl by být 10):	10

2. Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že:	
a) Necítím se dobře, pokud pracovní schůzka nemá jasnou strukturu a není dobře řízená.	
b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jenž nedostaly dostatečný prostor.	
c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady.	
d) Můj objektivní pohled mi často neumožňuje sdílet nadšení ostatních.	
e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat.	
f) Považuji za nesnadné vystupovat ve vedoucí roli, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině.	
g) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztrácet přehled o tom, co se děje.	
h) Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří.	
kontrolní součet:	10

3. Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu:	
a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž bych je do něčeho nutil.	
b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím.	
c) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby pracovní schůzka nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl.	
d) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním.	
e) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu.	
f) Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek.	
g) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí.	
h) Je na mě spolehnout, že dohlédnu na to, aby se udělalo, co je třeba.	
kontrolní součet:	10

4. Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině:	
a) Mám zájem o to, lépe poznat své kolegy.	
b) Nezdráhám se mít námitky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor.	
c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nesmyslné návrhy.	
d) Myslím si, že mám talent na to, uvést věci do chodu, když je třeba plán začít uskutečňovat.	
e) Mám tendenci vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným.	
f) Snažím se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.	
g) Dokážu využít kontaktů vně samotného týmu.	
h) I když se zajímám o všechny pohledy a stanoviska, neváhám se rozhodnout, když je to třeba.	
kontrolní součet:	10

5. Při práci mne uspokojuje:	
a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti.	
b) Snažím se najít praktické řešení problémů.	
c) Rád cítím, že podporuji dobré pracovní vztahy.	
d) Mohu uplatnit silný vliv na rozhodnutí.	
e) Mám příležitost setkávat se s lidmi, kteří mi mohou poskytnout novou zkušenost.	
f) Dokážu sjednotit názory různých lidí a vést je, aby se dohodli na nezbytném společném postupu.	
g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu nějakému úkolu věnovat naplno.	
h) Mám rád situace, které vzbuzují mou představivost.	
kontrolní součet:	10

6. Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi:	
a) Budu se cítit zatlačený do kouta, přemýšlet jak se dostat ze slepé uličky a snažit se ujasnit další postup.	
b) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokáží nejkonstruktivnější přístup, bez ohledu na to, jak těžko snesitelní mohou být.	
c) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět.	
d) Můj přirozený smysl pro povinnost mi pomůže zajistit, že dodržíme termíny.	
e) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a schopnost racionálně uvažovat.	
f) Budu se stále držet účelu a poslání úkolu i navzdory nejrůznějším tlakům.	
g) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky.	
h) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhýbat.	
kontrolní součet:	10

7. Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině:	
a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují.	
b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní.	
c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc pozdržet.	
d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mě vyburcují.	
e) Je pro mě obtížné začít, dokud cíl není jasný.	
f) Někdy se mi nedaří vysvětlovat a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.	
g) Jsem si vědom toho, že druhých požadují věci, které sám neumím.	
h) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na opozici.	
kontrolní součet:	10

Body	Typ	Charakteristika týmové role	Možný přínos	Omezení
0	Koordinátor	Zralý, sebejistý, odvážný	Objasňuje cíle a priority, motivuje	Nevyniká inteligencí, kreativní schopností
0	Usměrňovač	Otevřený, dynamický	Výzvy, tlak, umí najít cestu podél překážek	Citlivý na provokování, krátkodobé výbuchy nálad
0	Inovátor	Chytrý, imaginativní, neortodoxní	Má originální ideje, řeší složitě problémy	Slabý při řízení a komunikaci s méně kreativními lidmi
0	Monitorovač - vyhodnocovač	Inteligentní, suchý, objektivní	Vidí všechny možnosti, analyzuje, odhadne pravděpodobné výsledky	Postrádá elán a schopnost druhé inspirovat
0	Realizátor	Konzervativní, spolehlivý, disciplinovaný	Organizuje, přenáší ideje a plány do praktické podoby	Trochu neflexibilní, pomalý, když reaguje na nové možnosti
0	Týmový hráč	Společenský, mírný, přizpůsobivý, vnímavý	Naslouchá, buduje, zabraňuje třenicím, zvládá obtížné lidi	V rozhodujících situacích je nerozhodný
0	Vyledávač zdrojů	Extrovertní, nadšený, zvědavý, komunikativní	Zkoumá nové možnosti, rozvíjí kontakty, vyjednává	Ztrácí zájem, když opadne první vlna nadšení
0	Kompletovač - finišer	Pilný, svědomitý, úzkostlivý	Najde chyby, zanedbané a opomenuté věci, sám se koncentruje a má druhé aby dodržovali časový plán a určené cíle	Má sklon přehnaně se strachovat, zdráhá se delegovat

Zdroj: Test týmových rolí a vyhodnocení, upraveno dle KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Praha: Grada, 2006. s. 93-102.

Příloha B - Dotazy pro rozhovor metodou CIT

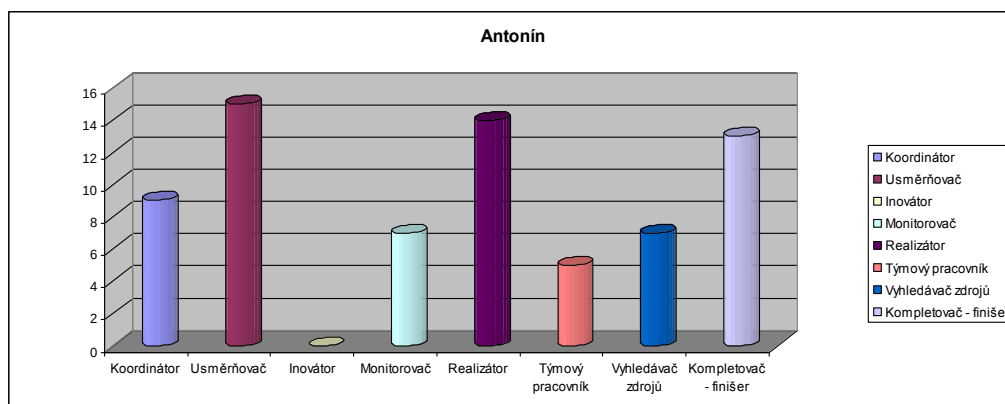
- 1) Co pro Vás znamená efektivní resp. „plodná“ porada, které jste se zúčastnil/a a porada, která byla podle vás ztráta času. Popište, jak hodnotíte Vaši poslední poradu?
- 2) Realizoval/a jste už někdy úkol, který byl náročný, prověřil Vaše schopnosti a dopadl úspěšně. Jaké Vaše rozhodnutí nebo jaké chování přispělo k tomu, že úkol skončil úspěšně?
- 3) Kontrolujete svou práci, a jakým způsobem? Je pro Vás tato kontrola efektivní nebo je pro Vás kontrola ztráta času?
- 4) Realizoval/a jste někdy úkol, který nedopadl příliš úspěšně? Pokud ANO, víte příčiny neúspěchu?
- 5) Popište prosím situaci, kdy jste musel/a jednat s problémovou či konfliktní osobou. Co jste jí/mu řekl/a?
- 6) Musel/a jste někdy sdělit nadřízeným nějakou špatnou zprávu a jak to probíhalo?
- 7) Můžete mi popsat nějakou situaci, kdy jste pracoval/a pod velkým tlakem a jak jste ji nakonec vyřešil/a? Jaké jsou výsledky Vaší práce v takovéto situaci?
- 8) Jakým způsobem Vás Vaši nadřízení či kolegové motivují? Uvedete nějaký konkrétní příklad? Jak jste reagovali?
- 9) Co si představujete pod pojmem obousměrná komunikace? Kdy jste měl/a naposledy pocit, že taková komunikace s Vaším podřízeným nebo kolegou proběhla?
- 10) Pokud sdělujete důležité informace svým podřízeným/kolegům, jakým způsobem tak činíte?
- 11) Popište, jak si plánujete čas nebo práci, pokud máte neobvykle náročný a hektický den.
- 12) Jsou situace, kdy se musíte rozhodovat velmi rychle (ihned)? Jak se v těchto situacích cítíte?
- 13) Jak velké překážky jste musel/a ve svém povolání překonat k dosažení svého cíle? Jak jste v takovéto situaci reagoval/a a jak jste si s nimi poradil/a?
- 14) Jaký druh motivace je Vám nejbližší ke zvýšení svého pracovního výkonu a nasazení?
- 15) Měl/a byste zájem využít nějaký vzdělávací kurz/školení? Jaký?
- 16) Jakých úspěchů jste za uplynulý rok po pracovní stránce dosáhl/a? Jaké byly a co jste pro to musel/a udělat?
- 17) Jsou ve Vašem blízkém okolí (na pracovišti) nějaké konkrétní problémy v provádění své každodenní pracovní činnosti (kolektiv/nadřízený/jiné)?

- 18) Máte konkrétní poznatky, nápady, návrhy, co zlepšit nebo dělat jinak?
- 19) Máte zájem o výkon vyšší funkce? Pokud ANO, jaké?
- 20) Máte všechny znalosti potřebné pro Vaše pracovní místo?
- 21) Čeho byste chtěl/a ve společnosti dosáhnout?

Zdroj: vlastní zpracování.

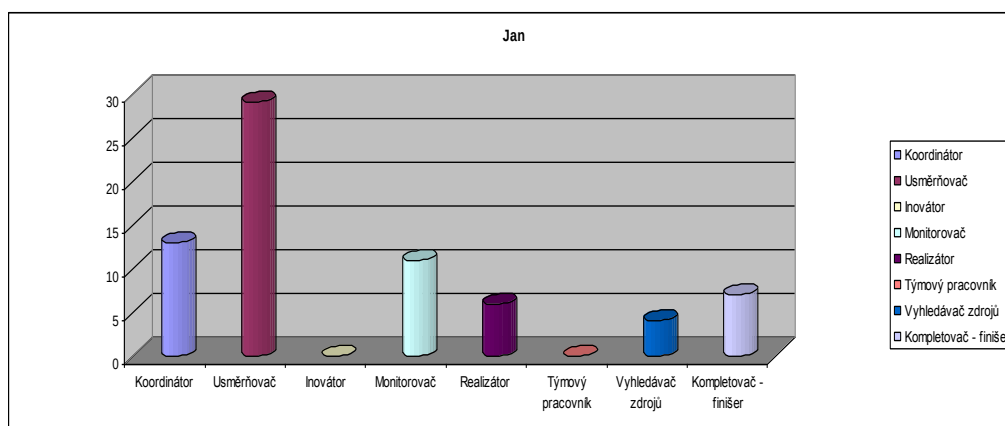
Příloha C – Vyhodnocení týmových rolí jednotlivých členů týmu dle Belbinova dotazníku

Graf č. 1: Antonín – vyhodnocení - Usměrňovač



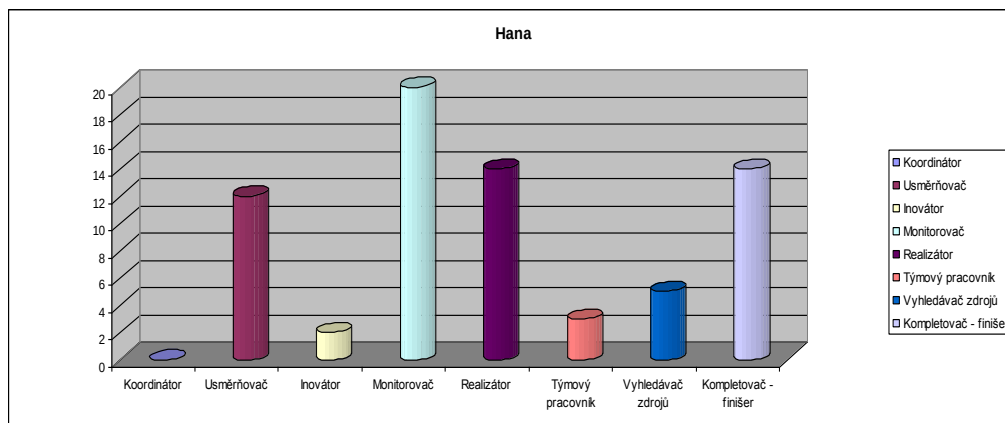
Zdroj: vlastní zpracování.

Graf č. 2: Jan – vyhodnocení - Usměrňovač



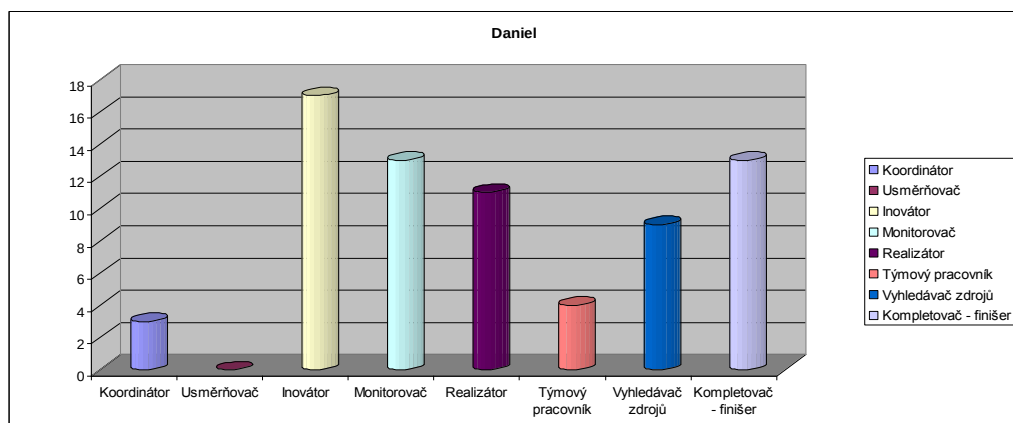
Zdroj: vlastní zpracování.

Graf č. 3: Hana – vyhodnocení - Monitorovač



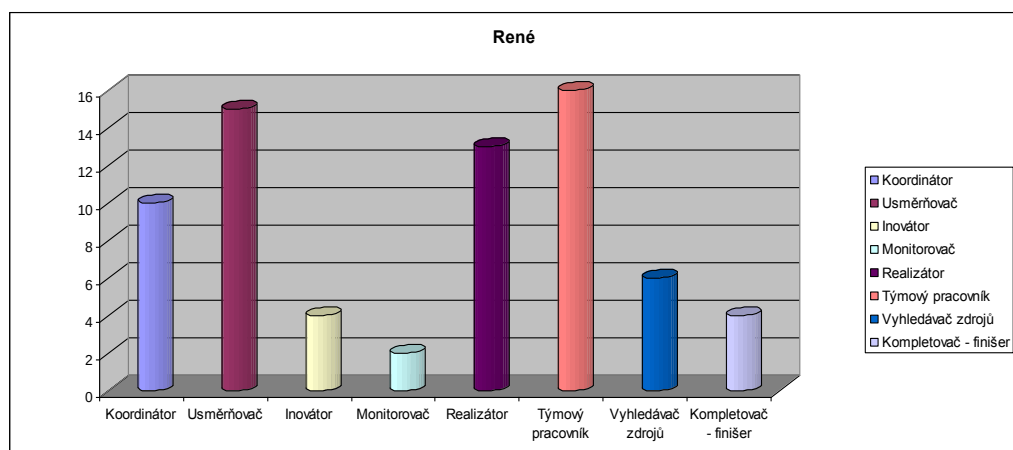
Zdroj: vlastní zpracování.

Graf č. 4: Daniel – vyhodnocení - Inovátor



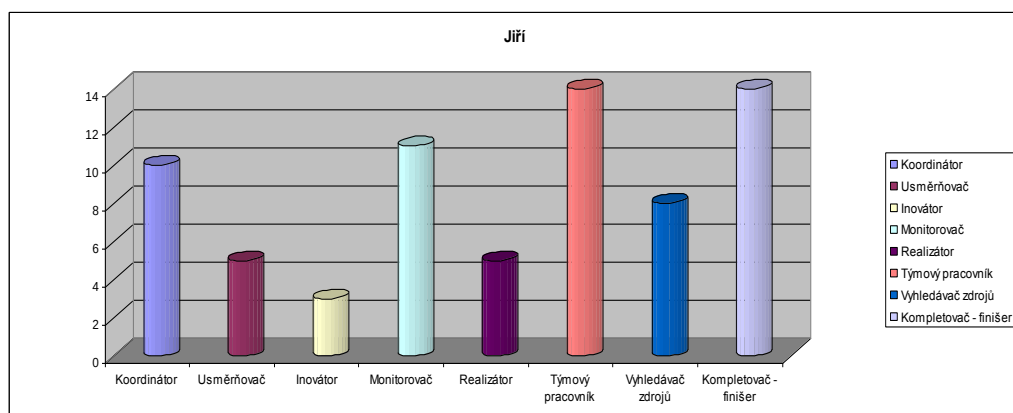
Zdroj: vlastní zpracování.

Graf č. 5: René – vyhodnocení – Týmový pracovník



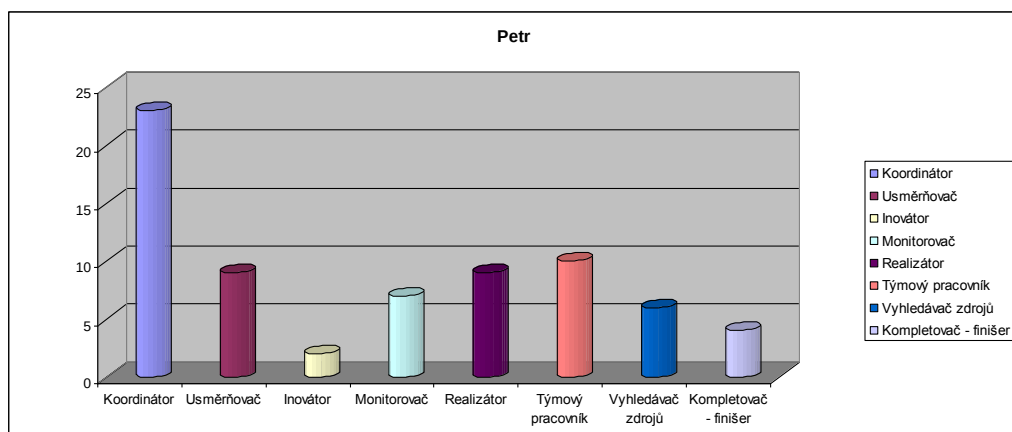
Zdroj: vlastní zpracování.

Graf č. 6: Jiří – vyhodnocení – Týmový pracovník a Kompletovač - finišer



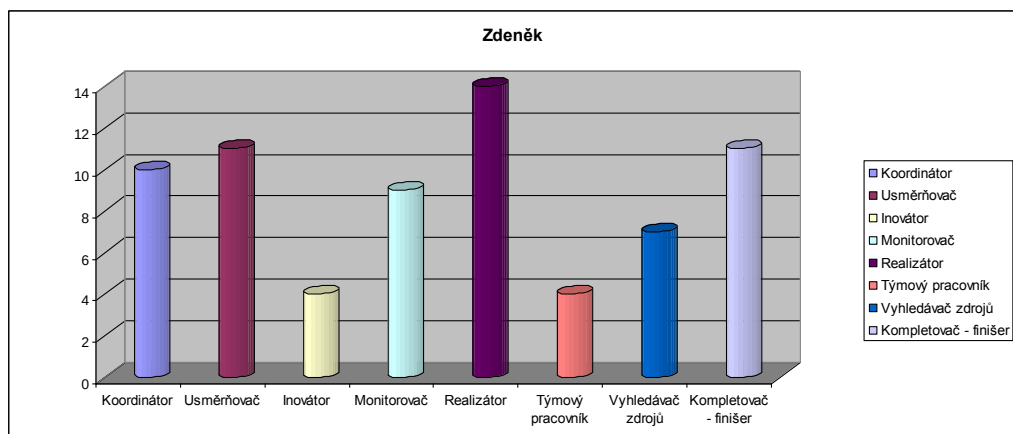
Zdroj: vlastní zpracování.

Graf č. 7: Petr – vyhodnocení - Koordinátor



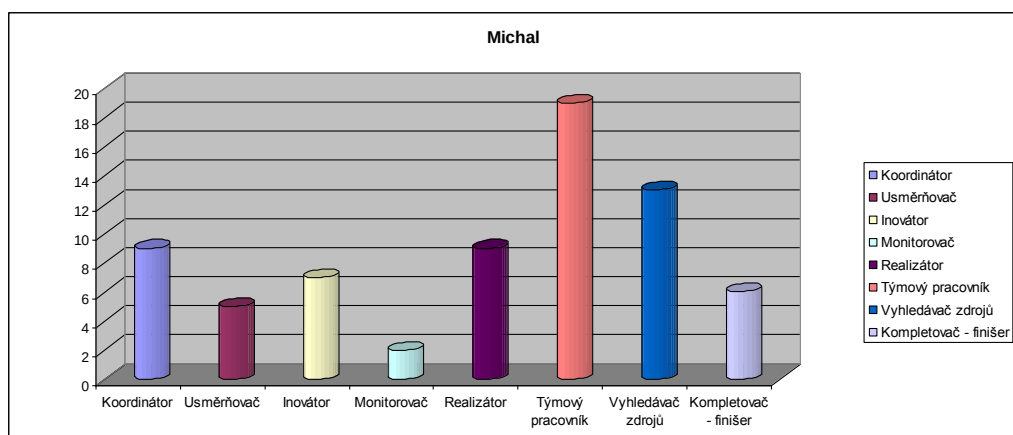
Zdroj: vlastní zpracování.

Graf č. 8: Zdeněk – vyhodnocení - Realizátor



Zdroj: vlastní zpracování.

Graf č. 9: Michal – vyhodnocení – Týmový pracovník



Zdroj: vlastní zpracování.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eva Mašatová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Budování efektivního týmu firmy

Rok: 2012

Počet stran bez příloh: 50

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů české literatury a pramenů: 22

Počet zahraničních a internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth