

Filozofická fakulta
Univerzity Palackého v Olomouci
Katedra psychologie

**TVORBA TÍMU, JEDNOTLIVÉ ROLY V ŇOM A
MOŽNOSTI JEHO RIADENIA.**
**TEAMBUILDING, INDIVIDUAL ROLES WITHIN AND POSSIBILITIES TO
LEAD IT.**

Bakalárska diplomová práca

Mgr. Radoslav Nad'

Vedúci práce: PhDr. Matúš Šucha, Ph.D

Olomouc 2010

Prehlasujem, že som túto diplomovú prácu vypracoval samostatne. Uviedol som všetky literárne pramene a publikácie, z ktorých som čerpal.

V Olomouci dňa 31. 03. 2010

.....

Podpis

Pod'akovanie:

Na tomto mieste by som rád pod'akoval mojej manželke, Lydke, bez jej trpezlivosti, lásky a podpory by som túto prácu nikdy nedopísal.

Ďalej PhDr. Matúšovi Šuchovi, Ph.D za jeho cenné pripomienky a odborné rady, ktorými prispel k vypracovaniu tejto bakalárskej práci.

V neposlednej rade, riaditeľovi SHP Slavošovce, ktorý mi umožnil realizovať výskum v jeho podniku. Vždy bol ochotný pomôcť, keď som potreboval niečo doplniť alebo spresniť.

Obsah

TEORETICKÁ ČASŤ

ÚVOD	7
1. VYMEDZENIE POJMOV	8
1.1. Skupina	8
1.2. Tím	9
2. FORMY PRACOVNÝCH SKUPÍN A TÍMOV	11
2.1. Formy skupín	11
2.2. Formy tímov	13
2.2.1. Časovo obmedzené tímy, identické s formálnou organizáciou	14
2.2.2. Časovo obmedzené tímy, neidentické s formálnou organizáciou	14
2.2.3. Dlhodobé tímy, neidentické s formálnou organizáciou	15
2.2.4. Dlhodobé tímy, identické s formálnou organizáciou	15
3. TYPY TÍMOV	15
4. STUPNE VÝVOJA SKUPINY A TÍMU	17
4.1. Model podľa Tuckmana	18
4.2. Model podľa Bassa a Ryterbanda	22
4.3. Model podľa Woodcocka	23
4.4. Model podľa Glassa	23
4.5. Štvorfázový model	24
5. TEAMBUILDING (BUDOVANIE TÍMU) A JEHO MODELÝ.....	26
5.1. Úvod	26
5.2. Teambuilding a jeho modely	29
5.2.1. Budovanie tímu podľa Hayesovej	29
5.2.1.1. Interpersonálny prístup	29
5.2.1.2. Prístup zameraný na definovanie rolí a noriem	30
5.2.1.3. Hodnotový prístup	30
5.2.1.4. Prístup zameraný na úlohu	31
5.2.2. Budovanie (manažérskeho) tímu podľa McKenna.....	31

5.2.2.1.	Dyerov prístup.....	31
5.2.2.2.	Belbinou prístup.....	32
5.2.2.3.	Prístup Margerisona a McCanna.....	32
5.3.	Záver.....	32
6.	JEDNOTLIVÉ ROLE V TÍME.....	33
6.1.	Role podľa Benne a Sheats zamerané na schopnosti.....	35
6.2.	Role podľa Scheibela.....	36
6.2.1.	Funkcia orientovaná na dosiahnutie cieľa.....	37
6.2.2.	Funkcia analytická a kontrolná.....	38
6.2.3.	Funkcia udržujúca tím.....	38
6.3.	Role podľa Obenga.....	39
6.4.	Role podľa Belbina.....	40
6.4.1.	REALIZÁTOR – ORGANIZÁTOR.....	40
6.4.2.	KOORDINÁTOR – PREDSEDA – VEDÚCI.....	41
6.4.3.	FORMOVAČ – NAVRHOVATEĽ – REŽISÉR.....	41
6.4.4.	INOVÁTOR – CHRLIČ – MYSLITEĽ.....	42
6.4.5.	VYHĽADÁVAČ – OBJAVITEĽ – HLADAČ ZDROJOV.....	43
6.4.6.	HODNOTITEĽ – UPOZORŇOVATEĽ – RÝPAL – KRITICKÝ – ANALYTIK.....	43
6.4.7.	TÍMOVÝ PRACOVNÍK – PODPOROVATEĽ – HASIČ – TMEL.....	44
6.4.8.	DOKONČOVATEĽ – DOŤAHOVAČ.....	45
6.4.9.	ŠPECIALISTA – ODBORNÍK.....	45
6.5.	Role podľa Margerisona a McCanna.....	48
7.	MOŽNOSTI RIADENIA TÍMU.....	49
7.1.	Čo je to vedenie ľudí?.....	50
7.2.	Štýly riadenia.....	52
7.2.1.	Teória riadenia založená na rysoch vedúceho.....	53
7.2.2.	Teória riadenia založená na osobných kvalitách a spôsoboch správania.....	53
7.2.2.1.	Kontinuum vedenia.....	53
7.2.2.2.	Vedúci orientovaní na prácu a vedúci orientovaní na pracovníka.....	54
7.2.2.3.	Dvojrozmerná teória.....	54
7.2.2.4.	Teória manažérskej mriežky.....	54
7.2.3.	Situačné vedenie.....	55
7.2.5.	Transformačné riadenie.....	58
7.3.	Záver.....	59
8.	PRAKTICKÁ ČASŤ.....	60

8.1.	Profil analyzovanej spoločnosti.....	60
8.2.	Výskumné otázky	61
8.3.	Nástroje použité v tejto práci.....	61
8.3.1.	Belbinov dotazník tímových rolí	62
8.3.2.	Rating výkonnosti.....	62
8.4.	Analýza tímových rolí.....	63
8.5.	Rozdelenie výskumného súboru.....	64
8.6.	Interpretácia výsledkov	64
8.6.1.	Tím č.1	64
8.6.2.	Tím č.2	66
8.6.3.	Tím č. 3	68
8.6.4.	Tím č.4	70
8.6.5.	Tím č.5.....	72
8.6.6.	Tím č.6.....	74
8.6.7.	Celá výskumná vzorka	76
8.7.	Tímové role dvoch najdominantnejších rolí u každého člena z výskumného vzorku	79
8.7.1.	Tímová rola Realizátor (RE)	79
8.7.2.	Tímová rola Dot'ahovač (DO)	80
8.7.3.	Tímová rola Formovač (FO)	82
8.7.4.	Tímová rola Koordinátor (KO).....	83
8.7.5.	Tímová rola Vyhľadávač (VZ).....	84
8.7.6.	Tímová rola Tímový hráč (TH).....	86
8.7.7.	Tímová rola Inovátor (IN).....	88
8.7.8.	Tímová rola Vyhodnocovač (VY).....	88
8.7.9.	Tímová rola Špecialista (SP)	89
9.	DISKUSIA	91
10.	ZÁVER.....	92
	BIBLIOGRAFIA.....	93
	ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	95

Úvod

Môžeme iba súhlasiť s Adairom, ktorý píše: „Málo vecí v živote nám poskytne také uspokojenie, ako keď patríme k skutočne úspešnému tímu. Existuje málo činností ako prinášajúce lepšie výsledky, ako nasadenie vlastných schopností a zručností k tomu, aby sme vytvorili a viedli takýto tím.“¹ Skôr ako je možné v takomto tíme pracovať je potrebné ho „identifikovať, vytvoriť, udržať a ako posledné ho aj viesť“². O tom by sme chceli v tejto práci pojednať. Mienime sa zobrať tým, ako dostať do tímu tých správnych ľudí na správne miesto, a ich priviesť ku spolupráci, ako aj zvýšiť ich výkon.

„Človek či v súkromí, v práci alebo v bežných životných situáciách je v kontakte s inými ľuďmi. Na jednej strane s nimi spolupracuje, komunikuje, vymieňa si s nimi svoje názory. Na druhej strane s nimi nadväzuje krátkodobé či dlhodobejšie vzťahy.“³

„V sociálnom prostredí sa človek dostáva do rôznych vzťahov. Tie môžu byť založené buď na časovej a priestorovej blízkosti, alebo na sympatii a antipatii, či na určitej spoločenskej úlohe, či postaveniu. Tieto vzťahy vznikajú, vytvárajú sa v spolunažívaní s ľudskou spoločnosťou a psychickým vyrovnávaním sa so sociálnym prostredím.“⁴

V súčasnosti sa kladie viac nárokov na úspech jednotlivca v pracovnom prostredí. S tým rastie aj viera „v kognitívne schopnosti a osobnostný profil jedinca ako determinantami úspechu a schopnosti podieľať sa na tímovej práci. Preto sú analýza a porozumenie pracovnej skúsenosti z psychologického hľadiska nutné pre skĺbenie pracovného úspechu a kvality života.“⁵

Z tohto pohľadu „psychológia v oblasti podnikania čelí veľkej výzve: pomôcť podnikom a organizáciám splniť potenciál svojich pracovných síl tak, aby sa vzájomne obohacovali“⁶ a/alebo dopĺňali.

¹ Adair, J.: *Vytvárení efektívnych tímov*, str. 7

² upravené podľa: Adair, J.: *Vytvárení efektívnych tímov*, str. 7

³ upravené podľa: Šipoš, I., Kollárik, T.: *Sociálna psychológia práce*, str. 71

⁴ Jurovský, A.: Duševný život v spoločenských podmienkach, In.: Šipoš, I., Kollárik, T.: *Sociálna psychológia práce*, str. 71

⁵ Fletcher, C.: Predhovor In.: Hayes, N.: *Psychologie tímovej práce*, str. 15

⁶ Fletcher, C.: Predhovor In.: Hayes, N.: *Psychologie tímovej práce*, str. 16

1. Vymedzenie pojmov

Na začiatku vnímame potrebu upozorniť na teoretické oddelenie pojmov skupina a tím. Niektorí autori ich chápu ako synonymum, väčšinou sa však objavujú odlišné definície týchto dvoch pojmov.

Obe slová „sa pri používaní zameňujú. Niektorí akademici obhajujú, že to je nesmierne zložité, ak nie nemožné, rozlíšiť medzi slovami tím a skupina“⁷. Je samozrejmé, že na druhej strane sa nájdu iní akademici, ktorí „argumentujú, že je rozdiel medzi oboma“⁸ pojmmami.

Pre objasnenie sa pokúsime aspoň rámcovo urobiť rozdiel medzi týmito pojmmami, ako aj načrtnúť spôsoby možného definovania, spôsobov delenia, ako aj prístupov k týmto pojmom.

1.1. Skupina

Hneď na začiatku je potrebné si odpovedať na otázku čo je to skupina? Je veľmi ťažké na túto otázku dať jednoznačnú odpoveď. „Skupina je pojem, pri ktorom si nevystačíme s jednou definíciou. Všetci vieme, čo je to skupina až do chvíle, než nás niekto vyzve, aby sme to vyjadrili,“⁹ poprípade vysvetlili.

Pri podobných situáciách siahame obvykle po slovníku a na základe neho sa pokúšame vytvoriť si aspoň nejakú predstavu. Elektronický lexikón slovenského jazyka pod pojmom skupina má: „1. viac jednotlivcov, alebo jednotlivostí pospolu; 2. viac jednotlivcov spätých spoločnými záujmami;“¹⁰

Iný slovník hovorí o pôvode slova „skupina, v angličtine *group*, vo francúzštine *groupe*, a v taliančine *gruppo*, toto slovo je asi nemeckého pôvodu. Znamená zhluk, húf, roj, guľa, zväzok, vreco (peňazi).“¹¹

Psychologický slovník tento termín definuje: „**skupina** (group) zoskupenie osôb, ktorých spojuje určitý znak.“¹²

⁷ Guzzo, R., & Dickson, M.: Team in organizations: Recent research on performance and effectiveness. In McKenna, E.: *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*, str. 328

⁸ McKenna, E.: *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*, str 328

⁹ Adair, J. *Vytvárení efektívnych tímov*, str. 11

¹⁰ Elektronický lexikón slovenského jazyka - dostupné na <http://www.slex.sk> - 11.03.2009, 18:28

¹¹ Adair, J.: *Vytvárení efektívnych tímov*, str. 11

¹² Hartl, P., Hartlová, H.: *Psychologický slovník*, str. 541

Tieto slová môžu v nás navodiť „predstavu určitého počtu vecí alebo ľudí pohromade – a nič viac.“¹³ Preto je potrebné siahnuť do iných zdrojov ako sú slovníky.

V dielach rôznych autorov sa môžeme stretnúť s odlišným prístupom k definovaniu pojmu skupina. „Značný záujem o problematiku skupín a jej komplexný charakter sa odráža v množstve definícií skupiny.“¹⁴

„Niektorí autori chápu skupinu ako dvojicu – teda skupinu o dvoch členoch.“¹⁵ Súhlasíme s Řehanem, že toto je „dyáda, ktorá ešte nie je skupinou. Skupina to je útvar o najmenej troch členoch.“¹⁶

Iné definovanie pojednáva o tom, že skupina je „akékoľvek zoskupenie ľudí, ktorí seba samých vnímajú ako skupinu.“¹⁷

Širšiu definíciu skupiny ponúka McGrath, ktorý píše, že skupinu „charakterizuje vzájomné uvedomenie si seba a potencionálna vzájomná interakcia.“¹⁸ Schein rozširuje tento termín ešte o jednu kategóriu okrem vzájomného pôsobenia a vnímania seba ako skupiny hovorí o tom, že je ešte potrebné byť si „psychologicky vedomý jeden druhého.“¹⁹

1.2. Tím

I v tomto prípade by sme chceli odpovedať na otázku: Čo je to tím? I teraz najskôr nazrieme do slovníkov. Elektronický lexikón slovenského jazyka pod slovom tím má: „skupina ľudí so spoločnou úlohou, kolektív, pracovný tím, športový tím, družstvo.“²⁰

Psychologický slovník pod týmto heslom má: „**tím** (team) neformálna skupina spojená úsilím dosiahnu stanoveného cieľa; napríklad športové družstvo.“²¹

„Výraz tím sa v angličtine spočiatku používal len na pomenovanie zdvojeného alebo skupinového záprahu volov, koní alebo psov. Mal stručnejšie vystihnúť situáciu, v ktorej viacero ťahúňov vynakladá energiu rovnakým smerom, a tak znásobuje účinok ťahu. Časť ľudí ešte vždy chápe úlohu tímu len týmto tradičným a dnes už asi prežitým spôsobom. Očakávajú, že tím bude

¹³ Adair, J.: Vytváření *efektivních týmů*, str. 11

¹⁴ Výrost, J., Slaměnik, I., & kolektiv: *Sociální psychologie, Sociální psychologie*, str. 365

¹⁵ Řehan, V. : *Sociální psychologie 3 - Studijní texty pro distanční studium*, str. 17

¹⁶ Ibid

¹⁷ Handy, Ch.. Understanding organisations In :I. Brooks, *Firemní kultura*, str. 73

¹⁸ McGrath, J. E.: Groups: Interaction and Performance. In J. Výrost, I. Slaměnik, & kolektiv, *Sociální psychologie, Sociální psychologie* str. 365

¹⁹ Schein, E. H. Organizational psychology. In Brooks, I. *Firemní kultura*, str. 74

²⁰ Elektronický lexikón slovenského jazyka - dostupné na <http://www.slex.sk> - 11.03.2009, 18:28

²¹ Hartl, P., Hartlová, H. : *Psychologický slovník*, str. 631

mať podobu efektívneho záprahu, v ktorom sme silní preto, že sa od seba neodlišujeme a všetci sa rovnako snažíme o to isté.²²

Slovo skupina používa najmä sociálna psychológia. Slovo tím majú v slovníku skôr „organizácie, ktoré sa primárne zaujímajú o tímy a efektívnu tímovú prácu.“²³

Z veľkého množstva definícií, ktoré hovoria o tom čo je to tím, sa nám vidí ako užitočná tá od Katzenbacha a Smitha, ktorí ho definovali nasledovne: „Tím je malá skupina ľudí, ktorí sa vzájomne dopĺňajú schopnosťami, sú oddaní spoločnému účelu, pracovným cieľom a prístupu k práci, za ktorú sú vzájomne zodpovední.“²⁴ To znamená, veľký krok vpred od tylorizmu, ktorý vníma zamestnanca ako súčasť nákladov k dynamickému prístupu, kde ľudia sú považovaní za súčasť zdrojov.²⁵

Táto definícia je veľmi užitočná, lebo „začína rozlišovať medzi skutočnými tímami a skupinami ľudí.“²⁶

Mnohokrát sa stáva, že tomu „čomu sa často hovorí 'tím', je iba skupina ľudí, ktorí spolu pracujú – v priateľskom duchu, ale bez koordinácie, spoločných cieľov a bez vedomia tímovej práce. Je to jednoducho pracovná skupina a nie tím.“²⁷

Tu je ešte žiadúce povedať to že, „tím sa odlišuje od pracovnej skupiny v jeho pracovnej kategórii, autority a v systéme odmeňovania.“²⁸

Plamínek rozlišuje dva rôzne pojmy – „skupina, resp. pracovná skupina a tím. Tím chápe ako pracovnú skupinu, ktorá dosiahla určitú kvalitu vnútorných vzťahov, v ktorej sa prejavuje synergický efekt. Tím je teda skupinou vzájomne závislých osôb. Synergický efekt je popísaný pomocou vzorca $1 + 1 \rightarrow 2 + v$, kde v vyjadruje kvalitu vzťahov medzi členmi skupiny – „sčítancami“ a môže nadobúdať i záporných hodnôt alebo 0. Predpokladom vzniku synergického efektu je dobrá kvalita vzťahov, keď v v horeuvedenom vzorci nadobúda kladných hodnôt.“²⁹

²² Bednařík, A., Bútora, M., Hrubala, J., Jalčová, I., Labáth, V., Ondrušek, D., a iní. : *Čítanka pre neziskové organizácie*, str. 45n

²³ Brooks, I.: *Firemní kultura*, str. 74

²⁴ Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2007). The wisdom of teams. In M. Armstrong, *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.*, str. 253

²⁵ Upravené podľa: Brooks, I.: *Firemní kultura*, str. 74

²⁶ Brooks, I.: *Firemní kultura*, str. 74

²⁷ Hayes, N. : *Psychologie týmové práce*, str. 40

²⁸ Moorhead, G., & Griffin, R. W. Organisational behaviour. In E. McKenna, *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*, str. 328

²⁹ Plamínek, J. : *Synergický management : vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*, str. 249

2. Formy pracovných skupín a tímov

2.1. Formy skupín

Pre objasnenie pojmu pracovná skupina využil John Adair³⁰ základné charakteristiky, ktorými sa pracovná skupina vyznačuje:

- ♦ *Definovateľné členstvo* – zoskupenie dvoch alebo viacerých ľudí, identifikovateľné menom alebo úlohou.
- ♦ *Skupinové povedomie* – členovia sa považujú za skupinu, prejavujú sa kolektívnym vedomím jednoty.
- ♦ *Predstava zdieľaného účelu* – členovia sledujú spoločné ciele, záujmy alebo úlohy.
- ♦ *Vzájomná závislosť* – potreba vzájomnej pomoci k dosiahnutiu spoločného cieľa.
- ♦ *Vzájomná súčinnosť* – členovia vzájomne spolupracujú, komunikujú, reagujú jeden na druhého a ovplyvňujú sa navzájom.
- ♦ *Schopnosť vyvíjať činnosť jednotne* – skupina pracuje ako jeden organizmus.

„Pracovná skupina je jedna z typických predstaviteľov malých sociálnych skupín. Tvorí ju skupina ľudí jedného pracoviska, spojených spoločnou činnosťou, vnútornou štruktúrou sociálnych rolí a jednotným vedením.“³¹

Skupiny sa delia podľa mnohých kategórií, napríklad:

„Základné informácie týkajúce sa spoločenských skupín sa delia podľa:

- ♦ skupinovej štruktúry
- ♦ skupinovej dynamiky

Do skupinovej štruktúry patrí delenie na:

- ♦ malé
- ♦ stredné
- ♦ veľké

Štruktúra vzťahov či spôsoby vzťahov delíme na:

- ♦ formálne – skupina vzniká inštitucionalizovaným aktom

³⁰ Adair, J.: *Vytváření efektivních týmů*, str. 14

³¹ Bednářová, E., Nový, I., & kolektiv: *Psychologie a sociologie řízení*, str. 116

- ♦ neformálne – skupina vzniká spontánne

Potreby, ktoré skupina uspokojuje, delíme na: / tu je kritérium intimita vzťahov/

- ♦ primárne (napríklad rodina, športový tím)
- ♦ sekundárne (napríklad nemocnica, škola)

Podľa typu vzťahu jedinca ku skupine delíme skupiny na:

- ♦ členskú – jedinec do skupiny patrí, je jej členom
- ♦ referenčnú – skupiny, ktorých jednotlivec členom nie je, ale chcel by nim byť, skupina je pre neho prítiažlivá. Slúži mu ako kritérium vlastného správania. Porovnáva sám seba s takouto skupinou, hodnotí sa podľa jej kritérií.

Podľa doby existencie delíme skupinu na:

- ♦ trvalú
- ♦ dočasnú

Podľa zaradenia jedinca do skupiny na:

- ♦ my, alebo in-group – vlastnú
- ♦ oni, out-group – nevlastná, cudzia³²

Iná klasifikácia, ktorá zahŕňa množstvo predchádzajúcich kategórií, je napríklad u Wiatra:

- ♦ „Veľkosť skupiny
- ♦ Typ väzby, ktorá spojuje členov skupiny
- ♦ Stupeň stálosti vnútornej väzby
- ♦ Charakter členstva v skupine
- ♦ Typ solidarity členov skupiny
- ♦ Význam skupinovej väzby pre vysvetlenie správania jedincov³³

Pracovné skupiny a ako tiež tímy sa vyznačujú základnými charakteristikami a vlastnosťami, ktoré sú vlastné všetkým skupinám, aj keď vždy v odlišnej miere:³⁴

- ♦ *Spoločná minulosť* – je to spôsob chovania skupiny, ktorý je ovplyvnený aj jej historickým vývojom.

³² Hermochová, S. : *Teambuilding*, str. 13

³³ Wiatr, J. J.: Společnost'. In E. Bednárová, I. Nový, & kolektív, *Psychologie a sociologie řízení*, str. 112

³⁴ Upravené podľa: Adair, J.: *Vytváření efektivních týmů*, str.. 21-33

- ♦ *Charakteristika účasti* – určuje, do akej miery sú členovia stotožnení s cieľmi, ako aj akým spôsobom sa zapájajú do skupinových diskusií a rozhodovaní.
- ♦ *Komunikácia* – určuje ako sú členovia skupiny ochotní a akým spôsobom si poskytujú informácie a vymieňajú názory.
- ♦ *Súdržnosť* – to je sila väzieb medzi jednotlivými členmi skupiny. Ona má vzťah napríklad ku stupňu záujmu, alebo ovplyvňuje zaujatie pre plnenie spoločných úloh. Nízky výskyt slova 'my' v slovníku skupiny svedčí o nedostatku súdržnosti.
- ♦ *Atmosféra* – mnohokrát sa hovorí o tzv. „sociálnej klíme“. Môžeme ju v skupine vnímať, napríklad ako priateľskú a neformálnu a uvoľnenú alebo chladnú, formálnu a napätú. Pôsobí na spokojnosť členov v rámci skupiny, a tým nepriamo aj na výkon.
- ♦ *Štandardy* – dalo by sa povedať, že to sú skupinové normy vnímané ako súbor pravidiel, ktoré určujú, aké správanie je správne a prijateľné, a aké naopak nie je akceptovateľné. Sú to vlastne nepísané pravidlá vytvorené skupinou. Týkajú sa napríklad – práce, postojov, vzájomného správania, oblečenia a jazyka, morálnych štandardov.
- ♦ *Štruktúra a organizácia* skupiny – je možné deliť na formálne a neformálne. V ideálnom prípade by nemalo dochádzať k rozporu medzi formálnou a neformálnou štruktúrou. Čím je formálna štruktúra lepšia, tým je menšia pravdepodobnosť, že budú vznikať nejaké tajné siete ľudí presadzujúcich iné záujmy.

2.2. Formy tímov

Existujú podstatné rysy, ktoré odlišujú tím od skupiny a to:³⁵

- ♦ *Neexistencia vnútornej formálnej organizačnej štruktúry tímu* – jediným prejavom určitej vnútornej formálnej organizácie je menovanie vedúceho tímu. Všetky ostatné vnútorné funkčné charakteristiky tímu vznikajú neformálne a spravidla i spontánne, a to v priebehu jeho vlastnej činnosti.
- ♦ *Podávanie spoločného výkonu a spoločná zodpovednosť za jeho výsledky* – charakteristickým rysom tímu je spoločné hľadanie riešenia, spoločné rozhodovanie a z toho vyplývajúca spoločná zodpovednosť. Treba tu upozorniť na to, že spoločná zodpovednosť nemá nič spoločné s kolektívnou nezodpovednosťou, ktorá mnohokrát alibisticky nahrádza individuálnu zodpovednosť jednotlivca. V tímovej práci je vylúčená

³⁵ Upravené podľa: Bednárová, E., Nový, I., & kolektív: *Psychologie a sociologie řízení*, str. 138

najmä preto, že chýbajú tu formálne stanovené právomoci a zodpovednosť jednotlivcov. Dosiahnuté výsledky tímu sú prezentované spoločne, ako aj ich zdôvodnenie.

- ♦ *Časovo obmedzená existencia tímu* – ktorý býva vytvorený na vyriešenie jednotlivého problému alebo k jednorázovému spracovaniu projektu. Jeho opodstatnenie existencie končí v momente odovzdania výsledkov práce, alebo jeho obhájenie pred dodávateľom.

„Ako charakteristiky vhodné pre klasifikáciu foriem tímu je možné použiť dve nasledujúce:

- ♦ *Doba existencie tímu* – tímy môžu byť vytvárané len na časovo obmedzenú dobu alebo môžu byť časovo neobmedzené - dlhodobé.
- ♦ *Organizačná identita* – tímy môžu byť súčasťou a zodpovedať útvarovej štruktúre podniku alebo existujú nezávisle na formálnej organizačnej štruktúre.

Podľa uvedených dvoch charakteristík sa dajú definovať štyri formy tímov (Tabuľka č. 1):

Tabuľka č. 1: *Formy tímov*

		ŽIVOTNOSŤ	
		Neobmedzená	s časovým obmedzením
IDENTICKÝ S FORMÁLNOU ORGANIZÁCIOU	áno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ čiastočne autonómna pracovná skupina ▪ organické pracovné tímy ▪ manažérske tímy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ krúžky kvality
	nie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ projektové tímy dlhodobého charakteru 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ projektové tímy ▪ všetky ostatné zvláštne formy tímov

Prameň: Hřebíček, V.: Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora. 2008, str. 50 – upravené

2.2.1. Časovo obmedzené tímy, identické s formálnou organizáciou

Patria sem tzv. krúžky kvality. Sú to homogénne pracovné skupiny, vytvárané z pracovníkov jedného úseku, najčastejšie vo výrobných podnikoch. Práca v tomto tíme je obmedzená na určitú dobu a frekvenciu spoločných stretnutí. Sú zamerané na analyzovanie a riešenie konkrétnych problémov daného pracovného úseku.

2.2.2. Časovo obmedzené tímy, neidentické s formálnou organizáciou

Najčastejšie sú to nehomogénne tímy zostavené z členov rôznych úsekov a často aj odlišných funkcií. Väčšinou sú to menšie skupiny (5 až 10 členov), ktoré riešia spoločný projekt a po úspešnom splnení tejto úlohy, sú rozpustené na pôvodné pracovné pozície.

2.2.3. Dlhodobé tímy, neidentické s formálnou organizáciou

Patria sem dlhodobé projektové tímy, pôsobiace hlavne v oblasti výskumu, vývoja alebo spracovania dát. Doba existencie týchto tímov býva dva alebo viac rokov. Po skončení projektu sú členovia tímu často poverení novými projektovými úlohami.

2.2.4. Dlhodobé tímy, identické s formálnou organizáciou

Vznikajú v dôsledku vnútornej reštrukturalizácie podniku a sú orientované predovšetkým na ekonomické ciele, najmä zvyšovanie konkurencie schopnosti firmy. Ich vytváraním sa zlepšuje schopnosť podniku pružne reagovať na zmeny prostredia. Tieto čiastočne autonómne pracovné skupiny a organické pracovné tímy sú charakteristické nasledovnými znakmi:

- ♦ tímy predstavujú organické jednotky podniku
- ♦ riadia sa sami a sami zodpovedajú za výsledky
- ♦ nesú výlučnú zodpovednosť za kvalitu
- ♦ ich cieľom je neustály proces zlepšovania
- ♦ okrem výrobných úloh vykonávajú aj ďalšie práce (plánovanie, organizácia, kontrola a pod.)
- ♦ môžu byť tvorené až dvadsiatimi členmi
- ♦ sú riadené a navonok zastupované vedúcim tímu.³⁶

3. Typy tímov

Tu si stručne načrtujeme typy tímov, s ktorými sa môžeme stretnúť v praxi (tento zoznam bude iba informatívny a nie je úplný):

- ♦ *„Pracovné tímy* – oni sa relatívne stále zaoberajú prácou;
- ♦ *Manažérske tímy* – tieto tímy riadia aktivitu práce a snažia sa správne riadiť a viesť;
- ♦ *Tímy vrcholového manažmentu* – najvyššia časť manažmentu, môže ťažko pracovať ako tím, pretože sú neochotní zmeniť svoj prístup alebo vzdať sa vlastného svojrázu alebo vlastnej suverenity;

³⁶ Hřebíček, V.: Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora. In Šmelíková, V. : *Vliv týmových organizačních struktur na efektivnost podniku*, str. 13- 15

- ♦ *Křížovo-funkčné tímy* – oni sú zatahnuté približne z tej istej hierarchickej línie, ale z rozdielnych funkčných oblastí. Takéto tímy nie je jednoduché viesť;
- ♦ *Kvalitné kruhy (okruhy)* – tieto tímy sú malé skupiny zo zamestnancov (4 až 15), ktoré robia podobnú prácu alebo správu tomu istému supervisorovi (dohliadaťovi). Stretnutia skupiny bývajú pravidelné na základe dobrovoľnosti. Tu objavujú a analyzujú pracovný problém a hľadajú jeho riešenia. Veľký podnik máva mnohé takéto tímy;
- ♦ *Podobné (spriaznené) tímy* – tieto tímy sú tvorené profesionálmi, ktorí sa stretnú na výmenu informácií, na využitie príležitosti a vyriešenie problému týkajúceho sa práce;
- ♦ *Virtualné (praktické) tímy* – členovia tímu sa nikdy nestretnú v jednej miestnosti ako skupina. Na komunikáciu využívajú telefón, počítače.³⁷ „Práca virtuálnych tímov znamená pre organizáciu možnosť väčšej flexibility, ako aj rozšírenia schopností adekvátne reagovať na aktuálnu situáciu na trhu;³⁸
- ♦ „*Samoriadiace tímy*“³⁹ - „môžeme ich vnímať ako malé skupiny zamestnancov zodpovedných za celkový pracovný proces alebo jeho časť. Členovia tímu v rôznej miere spolupracujú na vylepšení svojich pracovných postupov;⁴⁰

Iné rozdelenie tímov ponúka Hayesová:

- ♦ *„Produkčné tímy / tímy poskytujúce služby* - sú to tímy aktívne zapojené do výroby produkcie, či služieb a ich práca je rutinná. Tímy tohto typu majú väčšinou pracovníkov na plný úväzok a pracujú spolu mnoho rokov. Tieto tímy sa riadia skoro sami, nezávisle na zvyšku inštitúcie.
- ♦ *Realizačné / vyjednávacie tímy* – sú tu vysoko - špecializovaní jedinci, na splnenie odbornej úlohy, kde je rola každého člena jasne definovaná. Vedenie v rámci tímu je orientované na koordinovanie činnosti tímu a jeho správne načasovanie, nie na riadenie jednotlivých aktivít.
- ♦ *Projektové a vývojové tímy* – sú to tímy, ktoré vyvíjajú určitý produkt, na ktorom pracujú dlhšie obdobie. Tieto tímy sa skladajú z vysoko technicky a odborne špecializovaných jedincov z rôznych odborov.

³⁷ Upravené podľa: McKenna, E.: *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*, str. 329 - 333

³⁸ Bednárová, E., Nový, I., & kolektív: *Psychologie a sociologie řízení*, str. 156

³⁹ McKenna, E.: *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*, str. 332

⁴⁰ Brooks, I.: *Firemní kultura*, str. 76

- ♦ *Poradné tímy* – tento typ tímu plní úlohu poradcu v organizáciach práce a rozhodovaní. Rozsah činnosti poradných tímov sú relatívne veľmi obmedzené a ich činnosť nezaberá obvykle celú ich pracovnú náplň a jeho členovia v podnikoch, či inštitúciach vykonávajú aj ďalšie úlohy.⁴¹

4. Stupne vývoja skupiny a tímu

Z dôvodu, že zameranie organizácií má vzrastajúcu tendenciu orientovanú na skupiny a tímy, mali by sme sa snažiť pochopiť, ako sa vlastne tímy tvoria, ako rastú, ako sa vyvíjajú, dozrievajú, menia sa. Existuje niekoľko modelov, ktoré sa tejto problematike venujú.

„Nech tieto modely používajú akúkoľvek terminológiu, väčšinou začínajú u novo - vytvorenej, nevyvinutej skupiny ľudí, z ktorých sa nakoniec vyvinie plne sformulovaný, štrukturovaný, súdržný tím. Dôležité je, že nám každý z týchto modelov poskytne určitý rámec ako prostriedok pre diskusiu a porozumenie.

Nie je dôležité ako jednotlivé vývojové štádiá nazývame. Väčší dôraz ako na terminológiu je treba dať na samotnú identifikáciu, v akom stupni vývoja sa nachádzajú jednotlivé tímy v organizácií. Toto je strategické poznanie, ktoré môžeme použiť na budovanie tímu a jeho ďalší úspech a efektivitu do budúcnosti.⁴²

Len zbežný „pohľad do literatúry na vývoj skupiny nám odhaľuje širokú paletu teoretických modelov o vývojových procesoch. Väčšina komentátorov predpokladá, že skupiny musia prejsť niekoľkými fázami alebo etapami, ak existujú dlhšiu dobu.

Je napríklad jasné, že ľudia majú tendenciu sa dozvedieť niečo o ďalších členoch skupiny. Je v poriadku, ak je v tíme určitá miera vzájomnej závislosti. Skupina alebo tím môže dosiahnuť svoje úlohy len vtedy, ak sú jasné pre všetkých členov. A ak má tím prežiť, musí sa naučiť riešiť konflikt na určitej úrovni.⁴³

Ako sme už naznačili sú nejasné hranice, medzi skupinou a tímom, v týchto modeloch nebudeme rozlišovať medzi vývojom skupiny a vývojom tímu. Z tohto istého dôvodu, je možné ďalej spomínané modely použiť aj na skupinu, aj na tím.

⁴¹ Upravené podľa: Hayes, N. : *Psychologie týmovej práce*, str. 22-25

⁴² Upravené podľa: Brooks, I.: *Firemná kultúra*, str. 80n

⁴³ Smith, M. K.: *Bruce W. Tuckman - forming, storming, norming and performing in groups, the encyclopaedia of informal education*

4.1. Model podľa Tuckmana⁴⁴

Tento model je najvplyvnejší v procese vývoja skupiny. I keď existujú rôzne iné modely mnohé z nich prijali Tuckmanov model, pokiaľ ide o počet etáp. Na začiatok sa pozrieme na jeho pôvodnú formuláciu vývoja tímu.

Na úvod chceme povedať, že Tuckmanove názvy jednotlivých fáz majú v angličtine pekný a dobre zapamätateľný rytmus a rým. Jedná sa o:

Forming – formovanie

Storming – kvasenie, búrenie alebo rozvoj

Norming – normovanie

Performing – výkon

Každú jednu fázu si teraz bližšie vysvetlíme:

- ♦ **Forming – formovanie** – začína, keď sa skupina stretáva prvýkrát a keď je nezrelá. Jej členovia sa ocitajú v novej, pre nich neznámej situácii, vďaka ktorej sa môže v skupine objaviť značný chaos. Členovia môžu byť plní obáv čo bude. Nové prostredie môže v jednotlivcoch vyvolávať veľkú neistotu. Ich správanie je preto zamerané na nadobudnutie vnútornej istoty, sústreďujú sa hlavne na seba a ďalší členovia tímu unikajú ich pozornosti. Snažia sa urobiť dojem, ako aj v skupine zaviesť svoju osobnú identitu. Niektorí chápu novovzniknutú skupinu pozitívne, ale zmätok v nich vyvoláva netrpezlivosť, a tak sa dožadujú nejakej štruktúry a cieľa. Ďalší si želajú, aby boli v danú chvíľu niekde úplne inde, pretože sa cítia nepríjemne. Ľudí okolo seba vnímajú ako ohrozenie. Komunikácia v takejto skupine viazne, objavujú sa dlhé pauzy a veľa mlčania. Ľudia sú k sebe zdvorilí, prevažuje váhavé správanie sa, sú uzatvorení a ostražití.

⁴⁴ Upravené podľa:

- ♦ McKenna, E.: *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*, str. 333 - 336
- ♦ Brooks, I.: *Firemní kultura*, str. 82n
- ♦ Řehan, V.: *Sociální psychologie 3 - Studijní texty pro distanční studium*, str. 20n
- ♦ Smith, M. K.: *Bruce W. Tuckman - forming, storming, norming and performing in groups, the encyclopaedia of informal education*
- ♦ Bednařík, A., Bútora, M., Hrubala, J., Jalčová, I., Labáth, V., Ondrušek, D., a iní.: *Čítanka pre neziskové organizácie.*, str. 41-43

Vedúci tímu by mal rátať s tým, že v danej situácii sú na ňom členovia dosť závislí a očakávajú od neho vedenie. V tomto prechodnom štádiu vyvíjajúcej sa skupiny veľa záleží od jeho správania sa a aktivít, ktoré rozhodnú, akým smerom sa bude skupina ďalej uberať. Vedúci má v rukách takmer všetku moc a očakáva sa od neho:

- rozpoznanie a uznanie postojov jednotlivých členov;
 - naplnenie očakávaní;
 - identifikovanie správania sa a prístupov, ktoré povedú k úspechu;
- ♦ **Storming – kvasenie, búrenie alebo rozvoj** – je štádiom nezhôd, frustrácií, rivality, konfliktov a konfrontácií. Každá skupina však týmto musí prejsť. Objavuje sa boj o moc a zákulisné manévry spolu s tendenciou o seba presadenie, či získanie vplyvu alebo až „podrobenie“ si druhých.

Na konflikty je potrebné sa pozerieť aj ako na dobro a možnú príležitosť osloviť, rozprávať sa s inými členmi v tíme a tým získavať určitú sebadôveru a schopnosť vyjadrovať sa otvorene a dôrazne. Na druhej strane môžu konflikty prerásť až do vzájomného nepriateľstva, čo môže napokon viesť k rozdrobeniu skupiny na podskupiny, alebo k jej rozpadu úplne.

Niektorí členovia sa cítia izolovaní a vylúčení, a preto sa nezúčastňujú na diania v tíme, iní sa cítia v pridelenej role neisto. Objavuje sa úmyselné podryvanie autority vedúceho tímu a marenie jeho ideí.

Kľúčovou otázkou pre vedúceho tímu je, ako zabezpečiť, aby táto fáza bola naozaj len prechodná. Častou a spoločnou chybou mnohých vedúcich v tomto štádiu je, že oddelia tímovú úlohu od procesu budovania vzťahov v tíme a venujú sa prevažne prvej oblasti. V snahe vytvoriť dobrý tím sa veľa organizácií rozhodne zorganizovať akciu (temer vždy mimo pracoviska!), ktorá by mala dať ľuďom dokopy. Po niekoľkých spoločne prežitých dňoch sa začnú medzi jednotlivými členmi tímu vytvárať vzťahy. Keď sa však všetci vrátia do normálneho pracovného prostredia, na veľké prekvapenie vedúceho, opäť sa objavia konflikty.

Vedúcemu pomáha vytvoriť správne prostredie pre tím, sila samotného procesu a využitie techník tímovej práce. Nie umelé prostredie, ale zapojenie všetkých do tvorby vízie,

spoločné dohodnutie cieľov, tímových rolí a plnenie úlohy vytvára silné putá medzi jednotlivými členmi.

Prekážkou na prechod skupiny do ďalšieho štádia môže byť nadmerne dominantný vedúci s jasnou víziou o tom, kam by sa mal tím prepracovať. Pretože skupina v tomto štádiu stále nemá uspokojenú potrebu bezpečia, môže víziu vedúceho prijať. Spájajúcim mechanizmom medzi jednotlivými členmi je vedúci, čo môže v extrémnej podobe viesť až ku kultu osobnosti. Skupina sa takto často stáva prostriedkom na naplnenie potrieb vedúceho. Takéto skupiny dokážu byť istý čas úspešné, svoju dráhu však končia s odchodom vedúceho. Ak je vedúci dominantný, ale nemá víziu, potom bude kontrola len čiastočná a skupina sa bude zväčša nachádzať vo fáze konfliktu.

- ♦ **Norming – normovanie** – so sebou prináša zavádzanie pracovných noriem, ľudia začínajú spolupracovať na pridelených úlohách. Prehlbuje sa tímová súdržnosť, pretože jednotlivci začínajú rozpoznať svoje silné a slabé stránky. Majú možnosť vyjadriť svoje emócie konštruktívne a ostatní členovia im načúvajú.

Členovia reagujú na priaznivé prostredie v tíme, ktoré vytvára jeho vedúci, prijímajú vedúceho, ktorý sa správa tak, ako by chcel, aby sa správali aj oni, akceptujú také techniky, v ktorých sú viditeľne zapojení do procesu rozhodovania. Objavuje sa pocit stotožnenia so skupinou a členovia sú prístupní zmeniť názory a postoje, ak niekto argumentuje faktami. Zlepšuje sa komunikácia v tíme, prevláda aktívne počúvanie a kladenie otázok.

V tomto štádiu prispieva k vytváraniu lepších vzťahov medzi členmi aj spätná väzba. Ak sa v skupine objaví konflikt, pristupuje sa k nemu ako k spoločnému problému skupiny, nie ako k problému individuálnemu, v ktorom sú víťazi a porazení.

Z pohľadu organizácie, ak chce manažment ovplyvniť skupinu, mal by zasiahnuť práve v tomto štádiu, lebo tu sa tvoria a sú zavádzané do praxe jednotlivé normy. Intervencia je potrebná najmä preto, lebo nie vždy to, čo zavedie do praxe sama skupina, vedie k efektívnosti, akú si manažment predstavuje. Ak sa vyvinie disfunkčný tím so svojimi vlastnými normami, je ťažké, ak nie nemožné, zmeniť alebo ovplyvniť postoje a správanie ich členov.

Tímu v treťom štádiu hrozí, že uviazne v konsenzuálnej etape. Často k tomu dochádza v skupinách rovesníkov, ktorí sa k sebe správajú ako partneri v partnerskom vzťahu, ale ktoré často fungujú ako samo riadiace skupiny. Objavuje sa tzv. „skupinové myslenie“ (groupthink) alebo prístup „jeden za všetkých“.

Prejavuje sa to najmä tým, že: prvok individuálnosti, príležitosť niečo dokázať a túžba po objavovaní sú preč. Jednotlivci nechcú narúšať harmóniu v tíme tým, že by do neho vniesli polemizujúce diskusie, či sporné otázky. Ak sa objaví nejaký nápad alebo riešenie, každý s ním súhlasí. Práca na úlohách môže trvať veľa, pretože skupina sa ubera raz jedným a raz druhým smerom, vždy spolu – ale bez zamerania na plnenie úlohy. V konsenzuálnom štádiu je obťažné prejsť k efektívnej tímovej práci, pretože všetci členovia si myslia, že tam už sú!

- ♦ **Performing – výkon** – je typický vysokou výkonnosťou v tíme. Je to fáza ozajstnej tímovej práce. Tím je v tomto štádiu zomknutý, otvorený, efektívny a plný nápadov.

Členovia pochopili svoje silné a slabé stránky, pracujú v štruktúre, ktorá najviac vyhovuje spoločnej úlohe, navzájom sa podporujú a dôverujú si.

Jednotlivé roly v tíme sú vnímané z hľadiska funkčnosti vo vzťahu k úlohe a pružne sa striedajú. Takýto tím vie súťažiť s ostatnými tímami a jeho členovia sa stávajú sebavedomejšími.

Uvedený stav je dynamický, pretože vzájomná výmena nápadov, spoločná energia, pochopenie a oddanosť tímovej práci môžu tím často viesť iným smerom, než sa pôvodne očakávalo, k takým výkonom, ktoré sa na začiatku nedali predvídať.

Hlavnou úlohou pre vedúceho tímu bude zabezpečovať, aby sa príležitosti a horizonty pre tím rozširovali tak, aby mohol ustavične rásť a podávať vysoké výkony. Mal by teda tímu ustavične dodávať nové informácie, posmeľovať ho v jeho raste, oceňovať úspechy, zabezpečovať potrebný tréning a nakoniec v pravý čas ustúpiť do pozadia a delegovať mnohé funkcie na ľudí v tíme.

V takejto podobe bol tento vplyvný model vydaný v roku 1965.⁴⁵ O 13 rokov neskôr podáva Tuckman spolu so svojou spolupracovníčkou, Mary Ann Jensenovou nanovo revidovanú teóriu, ku ktorej po prehodnotení pripája piatu fázu **adjourning / rozchod, zánik**.

- ♦ **Adjourning / rozchod, zánik** – ide o fázu, ktorá označuje prirodzený zánik, či rozpad tímu. Nezabúdajme, že aj život tímu, tak ako život človeka skončí, keď naplní svoje úlohy a dosiahne ciele. Smútok, ktorý takýto zánik prináša, je prirodzenou súčasťou nášho fungovania.

Niekedy ukončenie môže byť následkom odchodu člena, či členov z tímu, alebo je to preto, že tím nedostatočne uspokojuje potreby jeho členov, a tak dochádza k odchodu, a tým k zániku.

Je dobré pred rozpadom, aby sa členovia tímu zamysleli nad dobou, ktorú strávili v tíme – čo sa podarilo, čo nie, čo by spravili inak. Takáto reflexia môže byť skvelým zdrojom poučenia, či pre jednotlivcov, alebo aj pre celú organizáciu.

4.2. Model podľa Bassa a Ryterbanda⁴⁶

Vo svojom modeli vývoja skupín hovoria o týchto stupňoch:

- ♦ **Prvý stupeň.** Je zameraný na vývoj vzájomnej dôvery v skupine. V tomto štádiu členovia obmedzujú svoje správanie iba na konformitu a rituály. Zároveň pre počiatočnú nedôveru a obavy zostávajú členovia skupiny skôr defenzívni.
- ♦ **Druhý stupeň.** Tu je dôležitá komunikácia a proces rozhodovania. Po prvom stupni, kedy sa naučili navzájom sa rešpektovať, sa začínajú vyjadrovať konflikty a pocity. Tu je počiatok utvárania noriem. Vyvíja sa tu otvorená komunikácia, ako aj spoločný proces riešenia problémov a stratégie rozhodovania.
- ♦ **Tretí stupeň.** Je upriamený na motiváciu a produktivitu. Tu sa členovia aktívne zapájajú do práce skupiny. Vzájomná práca prebieha v atmosfére kooperácia namiesto súťaženia.
- ♦ **Štvrtý stupeň.** V ňom je podstatná kontrola a organizácia. Práca je tu rozdeľovaná dohodou a najmä podľa schopností jednotlivých členov. Členovia môžu pracovať

⁴⁵ Bližšie viď: Tuckman, B.W.: *Developmental sequence in small groups*

⁴⁶ Upravené podľa: Bass, M. B., & Ryterband, C. M.: *Organizational psychology*. In I. Brooks, *Firemní kultura*, str. 81

samostatne a nezávisle a organizácia skupiny je flexibilná. To je výhoda, lebo sa dokáže prispôbovať novým výzvam.

4.3. Model podľa Woodcocka⁴⁷

Tento model vývoja tímu má tiež štyri stupne:

- ♦ **Stupeň 1** – *Nevyvinutý tím*. Tu sa nachádzajú pocity, ktoré sa navonok neriešia, alebo ani nie sú dovolené. Pre skupiny je typické to, že spoločne nechápu, čo je potrebné spraviť. Osobné slabosti sú utajované a chyby sú skôr používané ako 'dôkazy' pre usvedčenie členov tímu, ako príležitosť pre poučenie sa.
- ♦ **Stupeň 2** – *Experimentujúci tím*. Je tu ochota a vôľa experimentovať, a práve preto sa môžu objaviť riskantné témy. Je tu vyššia miera počúvania inými, ako aj schopnosť priniesť do tímu osobnejšie témy a pocity.
- ♦ **Stupeň 3** – *Konsolidácia tímu*. Vo väčšine prípadov tím prijíma systematickejší prístup, ktorý vedie k metodickému spôsobu práce. Pravidlá a postupy sa vyvinuli ako výsledok kolektívneho súhlasu a neboli nariadené 'z vrchu', tak ako to bolo na začiatku. Prehlbujú sa vzťahy čo do kvality.
- ♦ **Stupeň 4** – *Zrelý tím*. Zo stupňa 2 sa využíva otvorenosť a zlepšenie vzťahov, zo stupňa 3 sa používa systematický prístup, a to na to, aby sa dospelo k dokončeniu úlohy vybudovať skutočne zrelý tím.

Tím je zrelý, ak je vysoko flexibilný, pri rozličných situáciách v ňom vzniká vhodné vedenie. Prioritou sa stáva vývoj tímu, ako aj dôvera, otvorenosť, úprimnosť, spolupráca. Výnimkou nie je konfrontácia a kontinuálna kontrola výsledkov.

4.4. Model podľa Glassa⁴⁸

Tento model má tiež 4 stupne, ktorých názvy sú prebraté z vývoja človeka a aplikované na tím. Obsah jednotlivých stupňov je obdobný ako v predchádzajúcich modeloch.

Zrodzenie

Detstvo

Adolescencia

⁴⁷ Woodcock, M. Team development manual. In I. Brooks, *Firemní kultura*, str. 81-82

⁴⁸ Brooks, I.: *Firemní kultura*, str. 84

Zrelosť

4.5. Štvorfázový model⁴⁹

Tak ako je z názvu zrejmé znova sa jedná o 4 stupne rozvoja skupiny, kde je:

- ♦ **Vzájomná akceptácia** – nachádza sa tu vzájomná nedôvera členov jeden k druhému, k organizácií a k nadriadeným. Po počiatočnom období nedôvery, obáv a zoznamovania sa s pocitmi iných ľudí, začínajú sa jedinci navzájom akceptovať.
- ♦ **Rozhodovanie** – pravidlom je tu otvorená komunikácia ohľadom práce. Členovia navzájom dôverujú stanoviskám a názorom iných k práci. Zároveň sa snažia rozvíjať stratégiu orientovanú na efektívnosť práce.
- ♦ **Motivácia** – členovia skupiny dosahujú zrelosť a vedia, že je lepšie spolupracovať ako konkurovať si.
- ♦ **Kontrola** – ak sa skupina dostala až do tejto fázy, tak sa dá povedať, že sa úspešne zorganizovala a členovia tímu prispievajú k dosahovaniu stanovených cieľov podľa svojich schopností.

V každej teórii sa vlastne jedná o vývoj „v dvoch hlavných oblastiach: v oblasti vzťahov medzi členmi a v oblasti aktivít smerujúcich k splneniu úlohy a riešenia problému. Rozvoj je zreteľne spojený s učením – ľudia sa učia pracovať spoločne, akceptovať jeden druhého a spoliehať sa jeden na druhého.“⁵⁰

Zároveň „všetky tieto modely vyzerajú veľmi priamočiare. Skupina jednoducho predchádza z jedného stupňa do druhého, ale tento proces nie je tak jednoduchý a priamočiary.

Nikde tam kde sa vyskytujú ľudia, sa udalosti nevyvíjajú lineárne a ani tímy sa vo svojich vývojjoch nepohybujú po jasných a predvídateľných líniách.

Napríklad v „búrliivom období“ (podľa Tuckmana) môže v tíme nastať všeobecná reakcia proti všetkým predchádzajúcim dohovorom. Skupina sa môže navrátiť späť do fázy „formovania“. Toto sa môže na jednej strane javiť ako krok späť, ale na druhej strane to môže viesť k mnohým zmyslupnejším a kreatívnejším riešeniam a skutočnému pokroku.

⁴⁹ Upravené podľa: Donnelly jr., J. H., Gibson, L. J., & Ivancevich, M. J.: *Management.*, str. 432n

⁵⁰ Donnelly jr., J. H., Gibson, L. J., & Ivancevich, M. J.: *Management.*, str. 432

V iných prípadoch zase skupiny môžu preskočiť niektorý zo stupňov vývoja. Je to najmä pri ľuďoch, ktorí sú zvyknutí pracovať v tíme. Dokonca sa môže stať, že skočia rovno do fázy tvorby noriem.

Z povedaného nám vyplýva, že cesta rozvoja tímu nemá presnú dráhu. Rôzne skupiny môžu spracovať informácie vlastným spôsobom a postupovať štádiami vývoja rôznym tempom. Najdôležitejšie je pochopiť všeobecné princípy týchto modelov a aplikovať ich na jednotlivé skupiny a tímy. To nám pomôže skrátiť celý proces tvorby tímu, alebo aspoň urobiť tento proces lepším a efektívnejším. Okrem toho tým tímom, ktorých členovia chápu dynamiku tvorby tímu, hrozí menšie riziko, že sa zastavia na niektorom medzistupni vývoja.⁵¹

Záverom tejto kapitoly považujeme za dôležité uviesť zreteľné rysy, ktoré sa prejavujú v tíme. Pomocou nich zistíme, či je to tím skutočný, alebo iba deklarovany navonok.⁵²

- ♦ *Všetci členovia tímu poznajú minimálne jeden spoločný cieľ* – na jeho formulovaní sa spolupodielali, alebo im bol určený;
- ♦ *Vzniká nadindividuálne synergické pole* – to uvoľňuje individuálne schopnosti a tvorivosť v prospech spoločného cieľa;
- ♦ *Existuje viditeľná tendencia k aktivizácii odbornej, ale i sociálnej spôsobilosti členov tímu* – vidieť ako je vnímané vnútorné, ale i vonkajšie dianie v tíme; ako sa pristupuje k slabým článkom tímu, a ako sa hľadajú spôsoby na ich odstránenie, alebo posilnenie;
- ♦ *Vzájomné vzťahy sa vyvíjajú rýchlo, zvyčajne neformálne, ktoré majú vplyv na neformálnu sociálnu štruktúru* – je väčšie vnímanie silných, ale i slabých stránok členov tímu; vzniknuté vzájomné vzťahy sú väčšinou pevné, schopné záťaž;
- ♦ *Vzniká funkčná delba a organizácia práce* – úlohy jednotlivých členov sú jasné a jasne definované, rešpektované a majú vzťah na činnosť celého tímu, ako aj na spoločný cieľ;
- ♦ *V tíme existuje vlastný systém odmien a postihov* – tie majú väčšinou nemateriálnu povahu (napríklad ide o uznanie, podporu, posilnenie neformálnej sociálnej pozície, nevšímavosť, odmietnutie, otvorenú kritiku, alebo vylúčenie);

⁵¹ Upravené podľa: Brooks, I.: *Firemní kultura*, str. 83n

⁵² Upravené podľa: Bednárová, E., Nový, I., & kolektív. : *Psychologie a sociologie řízení*, str. 142n

- ♦ *V tíme je viditeľné vysoké sebahodnotenie a sebadôvera* – tá sa obvykle prejavuje v súťaživosti až v rivalite vo vzťahu k iným tímom, ako aj vo vzťahu k celému okoliu; tu vzniká mimoriadna hrdosť na vlastný tím a jeho výsledky;

5. Teambuilding (budovanie tímu)⁵³ a jeho modely

5.1. Úvod

Skôr ako budeme hovoriť o jednotlivých modeloch budovania tímu, je dobré krátko spomenúť pozitíva, ako aj negatíva tímov a ich práce.

„Výhody tímovej práce:

- ♦ tímy bývajú tvorivejšie ako jednotlivci a klasické pracovné skupiny;
- ♦ ľahšie sa rozoznávajú a odstraňujú chyby;
- ♦ účasť na tvorbe rozhodnutia vedie jednotlivcov k identifikácii s ním a motivuje ich k realizácii;
- ♦ zvyšuje sa ochota k riziku, k neobvyklým riešeniam a originalite;
- ♦ zmierňujú sa extrémne názory a riešenia;
- ♦ rozširuje sa a prehľbuje využívaná informačná základňa;
- ♦ tlak skupiny vyžaduje schopnosť presadiť sa a súčasne vytvára dostatočný priestor pre sebahodnotenie sa jednotlivcov;
- ♦ uľahčuje koordináciu a celkovú organizáciu práce;
- ♦ má výchovný dopad na mladších spolupracovníkov (nová skúsenosť, príležitosť ukázať sa a pod.);
- ♦ vytvára stimulujúce podmienky pre rozvoj všetkých členov tímu;
- ♦ pomáha prijať nepopulárne rozhodnutia;
- ♦ podmieňuje väčšiu 'neformálnu autoritu' rozhodovania ako v prípade rozhodovania jednotlivca;
- ♦ vedie k uspokojovaniu mnohých sociálno-psychologických potrieb členov tímu;

⁵³ Anglické slovo teambuilding budeme používať buď v origináli, alebo v slovenskom preklade budovanie tímu. Medzi týmito slovami nebudeme v tejto práci rozlišovať a budeme ich používať ako synonymá.

Nevýhody tímovej práce, sú:

- ♦ ilúzia úspešnosti, možnosti vysokého rizika a spoločnej nezraniteľnosti, ktoré môžu viesť k nereálnemu optimizmu v zmysle dosiahnutia cieľa i voľby metód jeho dosiahnutia;
- ♦ skupinový tlak proti argumentom, ktoré sú spochybňované spoločnou ilúziou; spoločná snaha vyhnúť sa (i oprávnenej) kritike z vonku;
- ♦ presvedčenie o morálnej oprávnenosti tímom zvolených spôsobov pracovného i sociálneho jednania;
- ♦ stereotypný pohľad na vonkajšie okolie, tzn. na ostatných pracovníkov, iné tímy a pod.;
- ♦ autocenzúra vlastných názorov a postojov, pokiaľ sa líšia od tímového konsenzu;
- ♦ preceňovanie jednoty vlastného tímu (napr. v názoroch, vo vzájomnej podpore);⁵⁴

Podľa Katzenbacha a Smitha⁵⁵ majú efektívne ako aj neefektívne (dysfunkčné) tímy svoje charakteristiky. Vyberáme niektoré z nich:

Efektívny tím:

- ♦ tímy sú vo väčšine organizácií základnou pracovnou jednotkou. Spojujú v sebe zručnosti, skúsenosti a pohľady niekoľkých ľudí;
- ♦ tímy sú vytvárané, aktivizované a dostáva sa im energia na základe významných a náročných pracovných úloh;
- ♦ tímy podávajú väčší výkon ako jednotlivci, pracujúci osamelo alebo vo veľkých podnikových skupinách najmä vtedy, ak práca vyžaduje širšiu škálu schopností úsudkov a skúseností;
- ♦ tímy sú pružné a reagujú na meniace sa udalosti a požiadavky. Môžu sa prispôbovať novým informáciám a úlohám rýchlejšie, presnejšie a efektívnejšie ako jednotlivci chytení v sieti rozsiahlejších podnikových celkov;
- ♦ vysoko výkonné tímy investujú mnoho času a úsilia na skúmanie, formulovanie a prejednávanie zmyslu svojej existencie a svojich úloh, robených ako kolektívne, tak i individuálne;

⁵⁴ Bednárová, E., Nový, I., & kolektív: *Psychologie a sociologie řízení*, str. 144

⁵⁵ Upravené podľa: Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2007). The wisdom of teams. In M. Armstrong, *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.*, str. 253n.

Dysfunkčný tím:

Uvedené charakteristické rysy pôsobia veľmi idealisticky. Tímy mnohokrát takto nepracujú a z hľadiska efektívneho fungovania môžu zlyhať nasledujúcimi spôsobmi:

- ♦ atmosféra môže byť neprirodzená a preformalizovaná;
- ♦ buď sa príliš často vedú diskusie, ktoré k ničomu nevedú, alebo dominantní členovia tímu diskusii bránia;
- ♦ ľudia si navzájom nenačúvajú;
- ♦ členovia tímu v skutočnosti nevedia čo majú robiť, a nepoznajú ciele a štandarty, ktorých plnenie sa od nich očakáva;
- ♦ uprednostňovaný je nesúhlas prameniáci z osobnosti, alebo odlišných názorov pred rozumnou diskusiou, či alternatívnymi pohľadmi;
- ♦ rozhodnutia nie sú prijímané spoločne so všetkými členmi tímu;
- ♦ ľudia nepocitujú slobodu k vyjadrovaniu svojich názorov;
- ♦ jednotliví členovia tímu sa vyhýbajú práci, alebo je im to umožňované a nechávajú ostatných pracovať za seba;
- ♦ ľudia majú sklon využívať iba určitý okruh svojich schopností, alebo vykonávajú iba určitý druh úloh;
- ♦ vedúci tímu ovláda tím; viac pozornosti sa venuje tomu kto riadi a kontroluje, ako vlastnému vykonávaniu práce;

„Je prirodzené pre organizáciu, že býva znepokojená pre efektívne projekty rôznych pracovných skupín alebo tímov, a to na dvoch poliach: na odbornom aj medziľudskom. Teambuiding – to je proces zlepšenia účinnosti tímu a termín je často zamieňaný s tímovým rastom (vývinom).“⁵⁶

„Budovať tím znamená zaistiť, aby členovia tímu mali skutočne spoločné ciele a aby mohli spolupracovať na ich dosiahnutí. Tím je možné budovať viacerými spôsobmi. Napríklad vojenskou technikou budovania tímu – t.j. podrobiť skupinu najrôznejším spoločným zážitkom (hlad, zima, únava...), ktoré vedú k vzájomnej zhode medzi ľuďmi zdieľajúcimi spoločné zážitky.

⁵⁶ Hogg, C., & McInerney, D.: Team-building. In McKenna, E.: *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*, str. 333

Prvoradou úlohou pri budovaní tímu je vytvorenie silnej a pozitívnej väzby k skupine, aby jej jednotliví členovia boli schopní identifikovať sa jeden s druhým. Ak nevnímajú sami seba ako súčasť tímu, ako 'my' - potom nie je možné mať fungujúci tím.

To má korene v našej ľudskej podstate: sme spoločenské bytosti a najviac v bezpečí sa cítime pri spolupráci s ostatnými a v spoločnosti ľudí, ktorých považujeme za priateľov a spojencov.⁵⁷

5.2. Teambuilding a jeho modely

V literatúre sa nachádza množstvo rôznych metód a prístupov k teambuildingu. Práve z tohto dôvodu sme sa rozhodli na tomto mieste rozdeliť túto kapitolu na dve podkapitolky. Každú jednu sme podľa prístupu reprezentatívnych autorov aj nazvali. Pri napĺňaní jej obsahu sme vychádzali z nám dostupnej literatúry zaoberajúcej sa touto problematikou.

5.2.1. Budovanie tímu podľa Hayesovej⁵⁸

Prístupy k budovaniu tímu popisované v odbornej literatúre sa dajú všeobecne rozdeliť na štyri metódy, ktoré zahŕňajú v sebe mnohé techniky. Všetky, ďalej popísané prístupy, majú svoje pozitíva a osvedčili sa v praxi, i keď niektoré sú pre moderné pracovné prostredie vhodnejšie ako iné.

Metódy sa delia takto:

- 5.2.1.1. Interpersonálny prístup
- 5.2.1.2. Prístup zameraný na definovanie rolí a noriem
- 5.2.1.3. Hodnotový prístup
- 5.2.1.4. Prístup zameraný na úlohu

Ďalej sa budeme krátko venovať jednotlivým metódam.

5.2.1.1. Interpersonálny prístup

Tento prístup v sebe obsahuje, tak ako je to vidieť z názvu, interpersonálnu povahu tímovej práce a implicitne obsahuje myšlienku, ktorá hovorí o tom, že pokiaľ si ľudia vzájomne porozumejú, budú lepšie spolupracovať.

⁵⁷ Upravené podľa: Hayes, N.: *Psychologie týmovej práce*, str. 61n

⁵⁸ Upravené podľa: *Ibid*, str. 64 - 77

Korene tohto prístupu nachádzame v humanistickej psychológii, ktorá bola reakciou na mechanistický prístup behavioristov. Podstata tohto prístupu je na otvorenej a pocity deklarácii vzťahov, konfliktov a 'skrytých agiend' v skupine. To je základom atmosféry vzájomnej dôvery a funkčnosti tímovej práce.

Tento prístup stavia na Rogersových T-skupinách, nácviku citlivosti, ako aj na Transakčnej analýze Ericha Berneho

5.2.1.2. Prístup zameraný na definovanie rolí a noriem

Aktivity budovania tímu v tomto prístupe kladú dôraz na upresnenie rolí člena skupiny a na očakávania, ktoré sa k týmto roliam spájajú. Napríklad prístup vyjednávania rolí, ktorý definoval Harrison⁵⁹, vyžadoval od každého člena tímu, aby priamočiaro zhodnotil danú situáciu a vyjadril svoj názor na to, čo ostatní mohli urobiť pre zlepšenie svojho osobného výkonu.

Každý člen tímu potom menoval svoje požiadavky voči ostatným členom tímu s použitím troch kategórií: čo by druhá osoba mala robiť viac alebo lepšie; čo by mala robiť menej alebo nerobiť vôbec; a veci, ktoré by mala robiť ďalej tak, ako robí.

V tomto prípade nie sú dôležité osobné pocity, presvedčenia a skryté konflikty jednotlivcov, ale dôraz je kladený na to, čo ľudia robia a čo vyžadujú od druhých.

Jednotlivým teóriám, ako aj prístupom k nim sa budeme venovať v 6. kapitole. Z toho dôvodu sa na tomto mieste obmedzíme iba na toto konštatovanie.

5.2.1.3. Hodnotový prístup

Úlohou budovania tímu by malo byť dosiahnutie konsenzu medzi členmi tímu. Tento konsenzus by sa mal týkať najmä rovnakých hodnôt ako aj princípov riadiacich ich prácu. Jedným zo základných rysov tohto prístupu je jasná formulácia hlavných cieľov. Tie sú spoločne prediskutované ako aj zdieľané všetkými, ktorí sa na ich dosiahnutí majú v tíme podieľať.

Zdieľanie spoločnej vízie je podľa tohoto prístupu rozhodujúcim rysom tímu. Bez nej je to iba skupina jednotlivcov. Takáto metóda budovania tímu sa osvedčuje najmä v situáciách, keď sa jedná o dlhodobú tímovú prácu. V takýchto dlhodobých tímoch je vysoká miera vzájomného

⁵⁹ Bližšie viď: Harrison, R.: Understanding your organization's character. In N. Hayes, *Psychologie tímovej práce* (s.69-71)

porozumenia. A to najmä preto, že tu existuje veľká pravdepodobnosť, že zmýšľanie a jednanie jednotlivých členov tímu sa môže dostať do konfliktu.

5.2.1.4. Prístup zameraný na úlohu

Tento prístup kladie dôraz na tímovú úlohu ako aj na jedinečnosť, s ktorou každý člen tímu môže prispieť k jej splneniu. Tu sa nekladie dôraz na osobné pocity. Jediné na čom záleží je splnenie úlohy. Z toho dôvodu sa pri budovaní tímu zdôrazňujú aktivity zamerané najmä na konkrétne kroky, ktoré pomáhajú k dosiahnutiu tímového cieľa (napr. vytvorenie časového harmonogramu; nácvik rozhodovacích schopností; rozvoj stratégií na prekonávanie prekážok a iné).

5.2.2. Budovanie (manažérskeho) tímu podľa McKenna⁶⁰

Skôr ako sa urobí akékoľvek rozhodnutie o implementácii rozvoju tímu je potrebné si položiť nasledujúce otázky:

- ♦ Prečo je to nevyhnutné?
- ♦ Kto bude tam zaradený?
- ♦ Koľko bude program trvať a kde by mal prebiehať?
- ♦ Je potrebné angažovať konzultanta?

Po zodpovedaní týchto otázok je možné pristúpiť k samotnej tvorbe tímu:

5.2.2.1. Dyerov prístup

Program tímového rozvoja, ktorý predložil Dayer v roku 1984 pozostáva z týchto krokov:

- ♦ Bod 1. – je potrebné oddeliť deň mimo práce, bez rušivých elementov a vyhradiť ho na budovanie tímu.
- ♦ Bod 2. – každý zúčastnený by si mal zodpovedať nasledujúce otázky: čo ti bráni v tom, aby si bol tak efektívny na svojej pozícii? Čo bráni vedeniu Vašej jednotky, aby fungovala ako efektívny tím? Čo sa ti páči na tíme, čo je hodné udržiavania? Aké máš návrhy, ktoré by prispeli k zvýšeniu pracovných vzťahov a funkčnosti toho tímu?
- ♦ Bod 3. – na tom stretnutí každý prezentuje svoje odpovede na predchádzajúce otázky uvedené v bode 2. Odpovede sa napíšu na tabuľu pod tieto tituly (stĺpce): Bariéry

⁶⁰ McKenna, E.: *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*, str. 341 - 348

individuálnej efektívnosti; bariéry tímovej efektívnosti; veci, ktoré majú ľudia radi; návrhy na zlepšenie.

- ♦ Bod 4. – skupina je požiadaná, aby uvedené problémy zoradila podľa priority; tento zoznam je obsahom toho stretnutia.
- ♦ Bod 5. – skupina začína sústredení na hlavný cieľ stretnutia, to by malo odstrániť tak veľa prekážok a malo by to zabezpečiť hladké fungovanie skupiny. Táto aktivita by mala vyústiť k objasneniu úlohy, ktorú každý člen zastáva a z vyjasnenia nedorozumení na zdieľaní sa s informáciami a zmeny úloh, alebo ustanovenie ďalších inovatívnych prístupov.

Tieto procesy sú charakteristické pri zbere údajov a pri hľadaní príčin problému. Konzultant musí byť citlivý na potreby skupiny a riešiť problémy v otvorenej diskusii. Je potrebné sa dohodnúť, že určité veci budú konfrontované tu a teraz a iné problémy sa môžu riešiť aj neskôr. V snahe riešiť problémy manažér koná ako skupinový líder, zatiaľ čo konzultant je v úlohe pozorovateľa (facilitátora), v ktorej sleduje proces. Skupina v danom procese prijíma závery.

Záverečná fáza procesu nastáva vtedy, ak sú akčné stratégie naplánované a uznané počas stretnutia budovania tímu a uvedené do praxe. Toto vyžaduje odhodlanie na strane manažéra s podporou konzultanta.

5.2.2.2. Belbinou prístup

Belbinovou teóriou sa zaoberáme podrobne v kapitole 6.4.

5.2.2.3. Prístup Margerisona a McCanna

Na tento prístup sa zameriavame v kapitole 6.5.

5.3. Záver

Musíme upozorniť na to, „že správne vybavený a zostavený pracovný tím je kľúčovým predpokladom úspechu.“⁶¹ Nech pri teambuildingu vychádzame z akéhokoľvek teoretického modelu, je potrebné dodržiavať určité základné pravidlá správania sa v tíme.

„Medzi najdôležitejšie patria:

- ♦ každý uznáva druhého ako rovnocenného partnera;

⁶¹ Bednárová, E., Nový, I., & kolektív: *Psychologie a sociologie řízení*, str. 140

- ♦ vyžaduje sa stále vyjadrovanie názorov, hodnotení a návrhov riešenia, mlčanie sa chápe ako nesúhlas;
- ♦ je potrebné sa vyvarovať tzv. vražedných vyjadrení ako napr.: O tom predsa nemusíme vôbec hovoriť!, Všade sa to tak robí!, Čo tým myslíte?, To predsa nemôžete myslieť vážne?, Čo myslíte, na čo som študoval?;
- ♦ názorové rozdiely by mali byť chápané ako zdroj informácií a nie ako rušivý faktor;
- ♦ neexistujú názory, alebo skúsenosti, o ktorých by sa nemohlo pochybovať;
- ♦ konflikty sa nezakrývajú, ale odkrývajú a diskutuje sa o ich príčinách;
- ♦ v priebehu tímovej práce sa má kritizovať, nie zosmiešňovať, ironizovať a urážať;
- ♦ je potrebné sa vyvarovať šepkania si so susedmi či telefonátov;
- ♦ majú byť oslabené agresívne a extrémne stanoviská;
- ♦ všetci členovia tímu by mali byť rovnako informovaní;⁶²

6. Jednotlivé role v tíme

*Rola bez osobnosti je prázdna,
ale osobnosť bez role je neefektívna.⁶³*

Čo je to vlastne rola? „Rola to je funkcia, v ktorej niekto pôsobí vo vzťahu k iným. Je to metafora z prostredia divadla, kde je rola úloha, ktorú hrá herec v predstavení, v ktorom iní hrajú aj iné role. Tento pôvod dáva tomuto slovu podtón, ktorý je stále prítomný; rola v dráme sa hraje; túto rolu preberá herec dočasne a na konci predstavenia ju zase odloží.

Rola v skutočnom živote však nemusí byť spojená s hranou rolou alebo s dočasnouťou. Pri správnom porozumení môže táto koncepcia osvetliť správanie pracovných skupín⁶⁴ a tímov. Dá sa o tom povedať, že rola je vlastne postavením, „v ktorom niekto pôsobí vo vzťahu k iným ľuďom“⁶⁵, ako aj na seba samého.

„Možno poznáte historku o tom, ako sa ľudia hrajú na vlastnom piesočku, a nie je jasné, kto má čo urobiť. Možno to bude vhodným úvodom k rozprávaniu o tímových rolách.

⁶² Ibid, str. 145

⁶³ Adair, J.: *Vytváření efektivních týmů*, str. 43

⁶⁴ Ibid, str. 38

⁶⁵ Ibid, str. 178

Raz bolo potrebné urobiť dôležitú prácu a Každý bol požiadaný, aby ju spravil. Urobiť ju mohol Ktokoľvek. Nikto ju však nespravil. Niektorí sa na to nahnevali, pretože to bola Každého práca. Každý si však myslel, že ju mohol spraviť Ktokoľvek. Nikto si neuvedomil, že ju Každý nespraví. Keď teda Nikto nepožiadala aspoň Niekeho, nakoniec Každý Niekomu vynadal.⁶⁶

Určite nám dáte za pravdu, že toto rozprávanie je úsmevné, ale nie nemožné. Tam, kde nie je presne zadefinovaná zodpovednosť za úlohy a všetci sú zodpovední za všetko ľudia sa spoliehajú jeden na druhého, a tým sa znižuje celkový výkon tímu.

„Laické pozorovania tímov nás privedú k veľmi prehľadnej typológii. Skoro vždy objavíme v tíme „lídra“, človeka, ktorý udáva tón, vidí dopredu a má prirodzenú autoritu, vďaka ktorej ho ostatní nasledujú. Niekedy v pozadí za lídrom možno objaviť „šedú eminenciu“, ktorá nie je tak viditeľná ako líder, ale ktorej názor si líder cení a ctí. „Šedá eminencia“ často ovplyvňuje lídra v jeho rozhodnutiach a máva výrazne koncepčné myslenie. No nerada sa presadzuje, niekedy ide skôr o manipulátora, ktorý neriskuje kožu, ale „dáva rozumy“ a nechá ostatných konať za seba. Skoro vždy je možné v tíme objaviť aj najmenej obľúbeného, odlišujúceho sa člena, na ktorého majú ostatní tendenciu (niekedy oprávnene, inokedy nie) zvalovať vinu za neúspechy. Hovorovo by sa mu mohlo hovoriť „čierna ovca“ alebo „hromozvod“. Tím často potrebuje aj túto rolu.“⁶⁷

Skupiny a neskôr aj tímy majú si „vytvoriť“ rutinné spôsoby správania a činnosti, ktoré sa odohrávajú veľmi prirodzeným spôsobom a prakticky bez slov. Ak po napätiach vylúči takého člena zo svojho kruhu, zvyčajne prischne táto rola po čase niekomu inému. Tím spravidla má i jedného alebo viaceru mimoriadne zodpovedných a výkonných „pracantov“ či „zakončovateľov“. Vďaka takýmto členom sa tímu darí dokončovať aj úlohy, na ktoré nikto nemá trpezlivosť a energiu. Veľmi často je možno v tíme vystopovať aj človeka, ktorý má zmysel pre inovácie a nebojí sa riskovať a púšťať sa do nových úloh. Možno by sa pre neho hodilo označenie „inovátor“ alebo „iniciátor“. Niektoré projekty by sa bez neho nikdy nezačali. Je preto užitočné, ak má takýto človek v tíme aj protiváhu – „kritika“, ktorý ho koriguje a realistickým, skeptickým a kritickým postojom pôsobí ako účinný filter pre jeho zápalisté nápady.“⁶⁸

Teraz si priblížime v skratke jednotlivé delenie rolí v tíme, ako ich nachádzame v literatúre.

⁶⁶ Bednařík, A., Bútor, M., Hrubala, J., Jalčová, I., Labáth, V., Ondrušek, D., a iní. (1998). *Čítanka pre neziskové organizácie*, str. 45

⁶⁷ Ibid, str. 47

⁶⁸ Brooks, I. : *Firemná kultúra*, str. 84

6.1. Role podľa Benne a Sheats zamerané na schopnosti ⁶⁹

V tomto pohľade sa ubera aj ich výskumná práca z roku 1948, v ktorej načrtli zoznam rozličných skupinových rolí, ktoré odrážali rôzne spôsoby ktorými sa jednotlivci môžu podieľať na činnosti tímu. Ich typológia bola pomerne zložitá a zahrňuje tri kategórie:

A – *role zamerané na úlohu* – tie popisujú ako sa tím vyrovnáva s konkrétnou úlohou alebo problémom

B – *role zamerané na budovanie a udržiavanie skupiny* – tie vystihovali udržiavanie skupinovej súdržnosti, ako aj pozitívnych sociálnych interakcií

C – *role zamerané na seba* – tie vyjadrujú ako niektorým ľuďom slúžia ich role k naplneniu osobných záujmov

Tabuľka č.2: Role podľa Benne a Sheats

Role zamerané na úlohu	
Iniciátor	prichádza s novými nápadi, ktoré sa vzťahujú k problému alebo k jeho riešeniu
Hľadač informácií	kladie dôraz na fakty a ďalšie informácie od ostatných
Hľadač názorov	vyzýva k vyjadreniu postojov a pocitov okolo diskutovaných myšlienok
Spracovateľ	vyjasňuje a rozpracováva názory predložené ostatnými
Koordinátor	integruje informácie prichádzajúce zo skupiny
Kormidelník	smeruje diskusiu a vracia ju k téme, ak sa od nej skupina odchýli
Hodnotiaci kritik	používa štandarty k hodnoteniu výsledkov skupiny
Hýbateľ	povzbudzuje skupinu, aby jednala
Procedurálny technik	stará sa o rutinné úlohy, ako napríklad zaistenie materiálu alebo zásob
Zapisovateľ	vedie záznam o aktivitách skupiny a zapisuje poznámky zo stretnutí
Role zamerané na budovanie a udržiavanie skupiny	
Povzbudzovateľ	povzbudzuje ostatných, aby sa zapojili
Mediátor	pokúša sa riešiť konflikty medzi členmi skupiny
Hľadač kompromisov	pokúša sa ponúknuť členom, ktorí sú v konflikte obojstranne prijateľné riešenie
Strážnik	reguluje tok komunikácie tak, aby sa všetci členovia mohli vyjadriť
Normovač	určuje štandarty a termíny skupinových aktivít
Pozorovateľ	objektívne komentuje atmosféru interakcií v skupine
Stúpenec	prijíma myšlienky ostatných a drží sa skupinovej väčšiny
Role zamerané na seba	
Agresor	snaží sa presadiť v skupine tým, že napadá ostatných
Brzdíč	snaží sa brzdiť všetky aktivity skupiny a odmieta ísť so skupinou
Hľadač uznania	snaží sa vyzdvihnúť vlastné úspechy, aby získal pozornosť skupiny
Spovedník	využíva skupinu k tomu, aby sa vysporiadal s osobnými problémami
Playboy	vtipkuje a odvádza pozornosť od úlohy
Vládca	snaží sa skupinu ovládnuť
Hľadač pomoci	snaží sa vyvolať súcit tým, že vyjadruje vlastnú neistotu alebo neschopnosť
Obhajca vlastných záujmov	donekonečna presadzuje vlastné prania

Prameň: Hayes, N. (2005). *Psychologie tímové práce*, str. 53

⁶⁹ Upravené podľa: Benne, K. D., & Sheats, P. : Functional role of group members. In N. Hayes, *Psychologie tímové práce*, str. 52-54

Ak sa pozorne pozrieme na zoznam uvedený v tabuľke č. 2, tak spozorujeme, že tieto role popisujú spôsob interakcie jedinca so skupinou a popisujú, čo sa deje v priebehu jednania alebo činnosti. Táto klasifikácia umožňuje ľuďom prijať akúkoľvek rolu, ktorá sa zdá byť vhodná pre daný okamžik.

Negatívom tejto klasifikácie je jej pochopenie zo strany manažérov a výskumníkov, ktorí ich chápali ako stále role, ktoré sú v ľuďoch nemenné, a pritom si neuvedomovali, že ide o popis toho ako sa jednotlivci správali v rôznych situáciách. Čiastočne z dôvodu tohto nedorozumenia, no aj z dôvodu psychometrických testov sa koncept rolí začal považovať za temer zameniteľný s konceptom osobnostných typov, i napriek tomu, že ide o dva celkom odlišné prístupy.

Na základe tohto nedorozumenia sa výskum rolí vydal dvoma smermi. Jeden prístup sa zameriaval na priebeh interpersonálnych interakcií v skupine. Druhý skúmal skôr skupinové role ako stále rysy osobnosti jednotlivca či správanie, či divadelné role, ktoré sa jedinec rozhodol hrať, pokiaľ si to situácia vyžadovala.

6.2. Role podľa Scheibela⁷⁰

Definovanie a prevzatie rolí súvisí s funkciami, ktoré musia byť v pracovnom tíme zabezpečené, preto aby tímová práca splnila svoje ciele. Ak tieto funkcie (uvádzané nižšie) nebudú zabezpečené, nebude tímová práca ani efektívna, ani uspokojujúca.

Ide o tieto funkcie:

6.2.1. Funkcia orientovaná na dosiahnutie cieľa

6.2.2. Funkcia analytická a kontrolná

6.2.3. Funkcia udržiavajúca tím

Je viac ako isté, že zabezpečenie týchto funkcií nie je možné jednou osobou. Práve naopak. V závislosti na vyspelosti tímu ako celku a jeho jednotlivých členov prichádza k ich prirodzenému prevzatiu ako i k spontánnej identifikácii s nimi. Táto spontánnosť však vedie k úspechu len vtedy, ak všetci členovia tímu preukazujú dostatočný stupeň sebapoznania a primeranú sebakritičnosť. Ak tomu tak nie je, je potom dôležité, aby samotný vedúci tímu

⁷⁰ Upravené podľa: Scheibel, D. (2007). "If your roommate dies, you get a 4.0" Reclaiming rumor with Burke and organizational culture. In E. Bednárová, I. Nový, & kolektív, *Psychologie a sociologie řízení* (s. 147-151)

v závislosti na poznávaní svojich spolupracovníkov, čo najrýchlejšie pridelil jednotlivé role pracovníkom, a tak zaistil od samého začiatku efektívne fungovanie tímu.

Ako prevencia určovania rolí jednotlivým osobám je potrebné si pripomenúť kľúčový problém práce v tímoch, a to výber osobnostne vyzretých spolupracovníkov. V každej skupine sa potom rozvinú funkčné role, ktoré slúžia k predpokladaným cieľom tímu. Dá sa povedať, že sa postupne kryštalizuje celá rada rolí, ktoré vznikajú z aktivity jednotlivcov, a tým napomáhajú nielen k dosiahnutiu cieľov tímu, ale aj k rozvíjaniu sociálnych vzťahov.

Okrem rolí, ktoré naplňujú vecné ciele a úlohy tímu, ako aj role orientované na udržiavanie, upevnenie a výstavbu tímu, sú aj opačné role. Tie nemožno prehliadnuť a sú zamerané proti každej konštruktívnej účasti na práci tímu. Ich reálny výskyt v tíme je zvyčajne dôsledkom neznalosti, podcenenia alebo chybného odhadu pri výbere členov do tímu.

6.2.1. Funkcia orientovaná na dosiahnutie cieľa

Súčasťou tejto funkcie je definovať ciele, stanoviť metódy, ako aj prevziať iniciatívu, vyhľadávať a poskytovať informácie, prijímať a vyjasňovať názory a hodnotenia, rozvíjať príspevky druhých, zhrňovať, koordinovať. Špecifické individuálne role zabezpečujúce jej napĺňanie môžu potom konkrétne byť:

- ♦ *Iniciatíva a aktivita* – prinášať alternatívne myšlienky; hľadať vymedzenie problému, ako aj nové metódy na jeho zvládanie ...
- ♦ *Hľadanie informácií* – upresňovať, doplňovať informácie; zabezpečiť spätnú väzbu; získavať informácie o konkurencii...
- ♦ *Poskytovanie informácií* – spojovať vlastné znalosti a skúsenosti s problémom tímu...
- ♦ *Pýtať sa na názor* – získavať vyjadrenia od členov tímu, ktoré sa vzťahujú k navrhnutým postupom a myšlienkam...
- ♦ *Zdieľanie názoru* – vyjadrovať presvedčenie vzťahujúce sa na jeden, či viac návrhov, najmä so zreteľom na ich hodnotu, viac ako na faktický dopad...
- ♦ *Rozpracovanie problému* – objasňovať, navrhovať a rozvíjať možné riešenia spolu s predpokladanými dôsledkami. Uvádzať širšie súvislosti, ako aj dať každý problém do súvislosti s ostatnými riešenými problémami...
- ♦ *Koordinovať* – navrhovať vecnú a časovú postupnosť riešení, a tým organizovať činnosť tímu...

- ♦ *Zhrňovať* – prepojiť a zjednotiť príbuzné myšlienky a návrhy. Zároveň jasne zhrnúť prediskutované návrhy, a tým opakovať, či pripomínať už prijaté čiastočné závery a riešenia...

6.2.2. Funkcia analytická a kontrolná

Úlohou tejto funkcie je najmä hodnotiť príspevky a kriticky ich začleňovať, zrovnávať aktuálnu situáciu so stanoveným cieľom, preveriť primeranosť postupu, ako aj sa pýtať na motívy, zaistiť spätnú väzbu s okolím, zisťovať chýbajúce role, atď.

Konkrétne role zabezpečujúce jej naplnenie sú najmä:

- ♦ *Pochybovať* – preveriť jednotlivé tvrdenia a porovnať ich s tzv. všeobecne známymi pravdami, ako aj priebežné výsledky radšej ešte raz prerozprávať a prepočítať. Pochybovať o autoritatívnych tvrdeniach, či formálnych alebo neformálnych autoritách...
- ♦ *Vymedzovať pravidlá* – formulovať napríklad zásady komunikácie, pridelovanie rolí, časového režimu. Stanovené pravidlá nielen evidovať a deklarovať, ale najmä uvádzať do praxe tímu...
- ♦ *Kontrolovať* – robiť obsahovú i formálnu kontrolu, a v prípade chyby alebo zistenej nepresnosti presadiť nápravu...

6.2.3. Funkcia udržujúca tím

Tu je potreba najmä vyjadrovať pocity, povzbudzovať, posilňovať, nikoho neprehliadať, ako aj počúvať a chcieť rozumieť, byť sprostredkovateľom pri konflikte. Osobné konflikty preniesť do vecnej roviny, uvoľniť napätie, vlastné záujmy podriaďovať celku. Vymedziť pravidlá sociálnej interakcie a komunikácie, všímať si ich dodržiavanie a podľa potreby ich meniť.

Konkrétne individuálne role zabezpečujúce naplnenie tohto poslania sú najmä:

- ♦ *Posilovať* – byť priateľský, otvorený, pripravený druhým odpovedať, chváliť ich a ich myšlienky a prácu, ale najmä posilovať vedomie „my – náš tím“, zdrôrazňovať prednosti a úspechy tímu...
- ♦ *Hájiť hranice* – umožňovať jednotlivým členom tímu, aby im ostatní venovali pozornosť...
- ♦ *Vyjadrovať vlastné i skupinové pocity* – zdieľať vlastné pocity a dojmy z práce, popisovať reakcie členov tímu, vyjadrovať priaznivé očakávania, ako aj obavy. Sprostredkovať názory a hodnotenie okolia...

- ♦ *Diagnostikovať* – vyhľadávať a pomenovávať zdroje konfliktov, ako aj vyhľadávať potencionálne prekážky pri ďalšom postupe...
- ♦ *Skúšať súhlasiť* – skusmo sa pýtať a pátrať po spoločnej mienke, a tým zistiť, či sa tím blíži k súhlasu pri rozhodnutí...
- ♦ *Sprostredkovať* – zmiernovať rozdielne alebo až konfliktné stanoviská, navrhovať kompromisné riešenia...
- ♦ *Zmenšovať napätie* – dávať napätú situáciu do širších súvislostí, odvádzať pozornosť od možných osobných konfliktov, a to najmä uplatňovaním humoru a vtipu...

Scheibel uvádza, že ešte okrem uvedených funkcií tímu sa obvykle navyše presadzujú tzv. individuálne funkcie, ktoré nie sú na prvý pohľad pre tím významné. Tieto individuálne funkcie sa prejavujú napr.: byť proti; robiť sa dôležitým; vyhovoriť sa; neangažovať sa...

Je pravda, že môže ísť o také spôsoby jednania, ktoré môžu nielen brániť vytvoreniu želanej tímovej atmosféry, ale môže dokonca činnosť tímu paralizovať. Vždy je treba rozpoznať, či ide o prechodné správanie alebo o trvalý stav.

Za určitých okolností však môže pôvodne negatívne pôsobiaci prístup pozitívnym spôsobom vyjasniť vzťahy, odstrániť nedorozumenie, a tak dať tímu nový impulz.

6.3. Role podľa Obenga⁷¹

Pri rozdelení rolí existuje množstvo systémov klasifikácie. Jeden z nich napríklad ponúka Obeng, ktorý uvádza päť rolí:

- ♦ *konatelia* – sústreďujú sa na danú úlohu;
- ♦ *znalci* – poskytujú špecializované znalosti;
- ♦ *riešitelia* – riešia problémy tak ako sa objavujú;
- ♦ *kontrolóri* – kontrolujú, či všetko prebieha správne, a či celý tím naplno prispieva;
- ♦ *opatrovatelia* – zaisťujú, aby tím fungoval ako súdržná spoločenská jednotka;

⁷¹ Obeng, I. S. Effect of Domestic Policies on Production and Export of Non-Traditional Agricultural Commodities: A Case Study of Fresh Pineapples in Ghana. In I. Brooks, *Firemní kultura* (s. 85)

6.4. Role podľa Belbina⁷²

Postupom času, tak ako sa záujem výskumníkov presúva „od konceptu pracovnej skupiny k tímu“⁷³ tak sa „začali namiesto skupinových rolí študovať tímové role.“⁷⁴

Asi najpopulárnejšiu kategorizáciu tímových rolí spravil Meredith Belbin. Na začiatku najskôr identifikoval a popísal osem tímových rolí. Neskôr sa tento počet ďalším vývojom rozšíril na deväť. Sám Belbin tvrdí, že ak má byť tím úspešný musí práve týchto deväť rolí plniť. Je samozrejmé, že nie každý tím má deväť osôb v tíme a každá jedna má práve funkciu plniť jednu z týchto rolí. Každý človek väčšinou plní dve až tri role, ktoré sú mu blízke a uprednostňuje ich. Je potrebné iba dúfať, že preferované a plnené role jednotlivých členov tímu sa budú navzájom líšiť.⁷⁵

Ak sa tak nestane, potom podľa Belbina „úspešný manažér musí zaistiť, aby v danom tíme boli zastúpené všetky role – ak je to nutné, tak tým, že privedie do tímu niekoho nového, aby hral rolu, ktorá doteraz v tíme nie je zastúpená.“⁷⁶

„Belbin dospel k týmto roliam v priebehu niekoľkých simulujúcich cvičení, pri ktorých boli manažéri navštevujúci kurzy vývoja manažérskych zručností, vyzvaní, aby v skupinách analyzovali dôsledky konkrétnych prípadových štúdií. Tým, že Belbin dal dohromady jedincov s rozdielnymi prednosťami, ukázal, že úspešné tímy tvoria zmes rôznych jedincov.“⁷⁷

6.4.1. REALIZÁTOR – ORGANIZÁTOR

Praktický organizátor – svedomitý, disciplinovaný. Stará sa o to, aby nápady a rozhodnutia boli transformovateľné do konkrétnych úloh a zaisťuje, aby boli realizované. Pracuje systematicky, má rád pevné štruktúry.

ČASTÉ VLASTNOSTI: STABILNÝ A DISCIPLINOVANÝ

Realizátor je veľmi dôležitým faktorom, ktorý „stmeluje“ ostatných. V každom okamžiku má dokonalý prehľad o úlohách, ktoré je treba zvládnuť. Ťažisko jeho práce je v transformovaní

⁷² Upravené podľa:

- ♦ McKenna, E.: *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*, str. 343 – 346
- ♦ Šmelíková, V.: *Vliv týmových organizačních struktur na efektivnost podniku*, str. 19- 22
- ♦ Belbin, M.: *Belbin souhrn rolí*. Cambridge: Belbin Associates – obdržané mailom od vedúceho diplomovej práce

⁷³ Hayes, N.: *Psychologie týmové práce*, str. 54

⁷⁴ Ibid

⁷⁵ Upravené podľa: Brooks, I.: *Firemní kultura*, str. 85

⁷⁶ Hayes, N.: *Psychologie týmové práce*, str. 55

⁷⁷ Ibid, str. 54

plánov a myšlienok do podoby, v ktorých sa dajú realizovať. Pozná dobre harmonogram projektov a jeho ciele. Realizátor stanovuje konkrétne prostriedky, ako týchto cieľov dosiahnuť. Má veľkú vnútornú disciplínu, dokáže poradiť v prípade problémov, má schopnosť vhodne aktualizovať harmonogram projektu. Občas nebýva priateľom radikálnych zmien v harmonograme, pracuje však spoľahlivo a efektívne.

Realizátori sú ľudia, ktorí svoju pozornosť neupriamujú na ľudí, ale na problémy. Riešia ich systematicky, pracujú tvrdo a majú výborné organizačné schopnosti.

6.4.2. KOORDINÁTOR – PREDSEDA – VEDÚCI

Koordinátor výkonu nemusí byť vynikajúci; je to sociálny vodca – kľudný, dominantný, stabilný. Koordinuje tím, vedie ho k spolupráci a k dosiahnutiu cieľa. V diskusii nedominuje, jeho príspevkom je polozenie správnych otázok. Jeho vedenie spočíva najmä v sociálnej rovine.

ČASTÉ VLASTNOSTI: STABILNÝ, DOMINANTNÝ, EXTROVERTNÝ, SO SCHOPNOSŤOU EMPATIE

Je „duchovným“ vodcom tímu. Nemusí byť vždy jeho vedúcim, na druhú stranu je pre túto funkciu veľmi dobrým kandidátom. Má schopnosť koordinovať prácu členov tímu, má dobrú schopnosť komunikácie, vie nielen hovoriť, ale aj počúvať. Pozná dokonale členov svojho tímu – ich silné i slabé stránky. Dokáže nasmerovať každého z členov, určitým smerom tak, aby bol tímu čo najprospešnejší. Dokáže rozhodovať a za svojim rozhodnutím si stojí. Rozhodnutia sa snaží urobiť až po vypočutí argumentov ostatných. Vie sa vžiť do pocitov iných, chápe a pozná ich problémy. Vie ako najlepšie motivovať členov tímu.

Koordinátori majú schopnosť smerovať iných ku spoločnému cieľu. Vedia rozpoznať individuálny talent iných členov tímu a využiť ho. Majú celkový prehľad o dianí a ostatní ich uznávajú. Vychádzajú skôr s kolegami na rovnakej úrovni. Ich silnou stránkou nie je vedenie menej skúsených. Veria v kľudné riešenie problému, ale v práci cez svoju miernu povahu sa môžu niekedy dostať do konfliktu s formovačmi.

6.4.3. FORMOVAČ – NAVRHOVATEĽ – REŽISÉR

Navrhuje a riadi prácu v tíme. Vyžaduje akciu, ženie tím k vyššej produktivite - činorodý, impulzívny, dominantný. Otvorený, vedúci úlohy.

ČASTÉ VLASTNOSTI: DOMINANTNÝ EXTROVERT

Režisér je veľmi extrovertný, emotívny a energický člen tímu. Neustále má tendenciu organizovať prácu na projekte, snaží sa viesť diskusie, pokúša sa dať úsiliu tímu nejaký tvar. Je súťaživý a často netrepezlivý. Chce vidieť okamžitú a rýchlu akciu a jej výsledky čo najskôr. Snaží sa zjednotiť rôzne názory ostatných do formy, v ktorej majú spoločný tvar a v ktorej najviac prospievajú práci na aktuálnom projekte. Vyžaduje disciplínu a dodržiavanie stanovených pravidiel.

Formovači sú dobrými manažermi – poskytujú dostatok podnetov a vedia vytvoriť razantný tlak. Sú pravdepodobne najefektívnejšími členmi tímu a rozhodne im nechýba činorodosť.

Bývajú taktiež niekedy nazývaní „súťaživci“. Väčšinou sú to extroverti, ktorí dokážu vytvoriť veľmi silný tlak na ostatných – ich cieľom je vyhrať. Pokiaľ sa objavia prekážky, snažia sa nájsť inú cestu k cieľu. Bývajú asertívni niekedy až tvrdí k svojim kolegom a väčšinou reagujú veľmi emocionálne.

6.4.4. INOVÁTOR – CHRLIČ – MYSLITEĽ

Najviac kreatívny a inteligentný, ale introvertný; človek s nápadmi – individualistický. Prichádza s novými nápadmi a podnetmi, s originálnym riešením. Má veľkú predstavivosť a je zdrojom inšpirácie pre celý tím. Zaujímajú ho globálne náhľady, žiadne detaily.

ČASTÉ VLASTNOSTI: VEĽMI INTELIGENTNÝ A ODBORNE ZDATNÝ

Chrlič je veľmi často introvertný, i napriek tomu býva veľmi prospešný. Býva totiž zdrojom originálnych myšlienok, nových nápadov a efektívnych postupov. Väčšinou oplýva najväčším intelektom zo všetkých členov tímu. I napriek svojej introvertnej povahe sa snaží tvrdo presadzovať svoje názory a pokiaľ pri tom neuspeje má tendenciu k tvrdohlavosti, trucovaniu či k urážlivosti. Svoje nápady považuje za najlepšie, a ak ich ostatní odmietajú (alebo rozpitvávajú), považuje to za ich obmedzenosť alebo útok na svoju osobu. Zaujíma sa najmä o veľké problémy, vidí veci globálne, ignoruje detaily. Svojimi myšlienkami a nápadmi je mnohokrát schopný vytiahnuť tím zo „slepej uličky“, poprípade priniesť úplne nový pohľad na vec – a tým prácu skrátiť, zjednodušiť alebo zefektívniť.

Inovátori v tomto poňatí sú ľudia, ktorí sa starajú o neustály tok myšlienok alebo nápadov. Ich kreativita býva často kreativitou individuálnou – môže sa stať, že pracujú s odstupom od ostatných, využívajú skôr vlastnú predstavivosť a pracujú netradičnými spôsobmi. Často bývajú introvertmi, ktorí však intenzívne reagujú na kritiku, či chválu ostatných. Ich „vynálezy“ môžu

byť často nereálne, avšak nie je výnimkou, že stoja pri zrode nových projektov alebo dokonca spoločností. Potenciálnym nebezpečenstvom je, že sa budú s ostatnými členmi tímu dostávať do sporu pre snahu vynucovať svoje nápady za každú cenu.

6.4.5. VYHLÁDÁVAČ – OBJAVITEĽ – HLADAČ ZDROJOV

Najpopulárnejší, obchodník, diplomat, pán „Fix-it“ – spoločenský, čulý, priateľský, zhromažďuje informácie, nápady, nadväzuje kontakty, získava podporu zvonku. Najlepšie sa mu darí pod tlakom a je dobrý improvizátor.

ČASTÉ VLASTNOSTI: STABILNÝ, DOMINANTNÝ, EXTROVERT

Vyhľadávačov význam pre tím spočíva okrem iného v tom, že zaisťuje kontakt tímu „s okolitým svetom“. Býva otvorený, družný, priateľský a spoločenský. Veľmi ľahko získava kontakty a dokáže ich využívať v prospech tímu. Nemusí oplývať prílišnou originalitou a nápaditosťou, i napriek tomu prináša do tímu impulzy a myšlienky. Niekedy sa rozhoduje skôr impulzívne, občas máva tendenciu nezdržovať sa veľmi na pracovisku. Zo všetkých okolností skúma nové nápady, premýšľa o názoroch okolo seba a má schopnosť rozpoznať myšlienku, ktorá môže byť (ak nie teraz, tak neskôr) prospešná.

Jeho význam je najmä v tom, že je schopný vyhľadať nové príležitosti a kontakty. Často to bývajú extroverti s dobrou schopnosťou komunikácie, ktorí rýchlo reagujú. To využívajú nielen k nadväzovaniu kontaktu mimo tímu, ale taktiež k rozvíjaniu myšlienok samotných členov tímu. Ostatnými bývajú väčšinou prijímaní vďaka svojej otvorenej povahe. Bývajú nekonfliktní, ale potrebujú pre svoju prácu stimuláciu od ostatných, inak rýchlo strácajú motiváciu.

6.4.6. HODNOTITEĽ – UPOZORŇOVATEĽ – RÝPAL – KRITICKÝ – ANALYTIK

Skôr analytický ako kreatívny inteligentný – racionálny, stabilný, skeptický. Najobjektívnejší člen tímu, poskytuje detailnú analýzu, hodnotí nápady a varuje pred chybami. Nie je príliš nadšený.

ČASTÉ VLASTNOSTI: STABILNÝ, INTROVERT

Rýpal spravidla (v porovnaní s chrličom alebo vyhľadávačom) neprináša príliš nových nápadov. Jeho sila je však v niečom inom: dokáže objektívne zhodnotiť návrhy ostatných, máva väčšinou najobjektívnejší úsudok zo všetkých členov tímu. Síce nevymyslí nový spôsob riešenia, ale

dokáže osvetliť ostatným, že cesta po ktorej tím práve teraz ide, nevedie efektívne k cieľu. K práci potrebuje dostatok času, i napriek tomu dokáže spracovať a zhodnotiť veľké množstvo údajov. Myslí komplexne a „vidí“ dostatočne dopredu. Býva relatívne málo motivovaným členom tímu, čo však v jeho prípade nie je na ťarchu: osobné zaujatie mu nenarušuje objektívny úsudok. Niekedy však „si rypne“ v nepravý čas a zrazí tým motiváciu, nadšenie, či morálku ostatných.

Hodnotitelia bývajú ľudia obozretní, ktorým nerobí problém odolať prílišnému nadšeniu. V rozhodovaní sú pomalší, radi si všetko dôkladne premyslia a vedia veci kriticky zhodnotiť. Berú v úvahu všetky faktory a len málokedy sa mýlia. Najlepšie uplatnenie nájdu pri kritickej analýze problému a hodnotení nápadov. Vedia presne odhadnúť klady a zápory, ich rozhodnutia bývajú kľúčové. Často obsadzujú dôležité (kľúčové) pozície tam, kde úspech je závislý na malom množstve zásadných rozhodnutí.

6.4.7. TÍMOVÝ PRACOVNÍK – PODPOROVATEĽ – HASIČ – TMEL

Podporný, nesúťaživý, prostredník – citlivý, mierny. Je dobrý poslucháč, rozvíja nápady, všima si potreby a problémy ostatných, podporuje ich. Pomáha vytvoriť dobrú atmosféru v tíme.

ČASTÉ VLASTNOSTI: STABILNÝ EXTROVERT SO SCHOPNOSŤOU EMPATIE A SILNÝM SOCIÁLNYM CÍTENÍM

Hasič je (spolu s predsedom) ďalším členom tímu, ktorý dokonale pozná svojich kolegov – a nielen to, pozná i ich problémy, rodinné zázemie a vzťahy s ostatnými kolegami. Hasič je „tmeliacim“ prvkom: v prípade problémov prichádza s riešením. Dokáže urovnať prípadné spory vo vnútri tímu, ide mu predovšetkým o prospech tímu ako celku, podporuje ostatných. Nemá rád osobné konflikty. Spravidla neprináša svoje vlastné nápady, skôr sa snaží stavať na myšlienkach ostatných. Nechýba mu však zmysel pre realitu a v prípade pochybností dokáže kritizovať nesprávny názor. Nie je však príliš súťaživý. Dokáže sa pre tím obetovať a v prípade problémov venovať svoj voľný čas na ich riešenie.

Tímoví pracovníci sa v niečom podobajú vyhľadávateľom zdrojov a príležitostí. Tak isto ako oni, aj títo majú záujem o ostatných a majú schopnosť s nimi komunikovať. Sú veľmi prispôsobiví – či ľuďom alebo situáciám – vnímaví a v jednaní diplomatickí. Vedia počúvať. Jednajú s citom, ale ich nedostatkom je to, že v kritických chvíľach môžu byť nerozhodní. Ich rola spočíva najmä v zabraňovaní konfliktov, ktoré by mohli ohroziť efektívne fungovanie tímu.

6.4.8. DOKONČOVATEĽ – DOŤAHOVAČ

Kontroluje detaily, stará sa o termíny, popoháňa – tichý, starostlivý, úzkostlivý. Stará sa o to, aby sa dodržovali pravidlá a časový plán. Do detailov všetko kontroluje. Dáva pozor, aby sa na nič nezabudlo.

ČASTÉ VLASTNOSTI: INTROVERZIA, NETRPEZLIVOSŤ

Doťahovač býva občas úzkostlivým členom tímu, ktorý tak môže medzi ostatných zaviesť zbytočnú nervozitu. Má často starosť o zvládnutie projektu tímu. Lipne na dodržiavaní harmonogramov a pravidiel. Preveruje každý detail a kladie na ne pomerne silný dôraz. Ak sa mu zdá, že tím nestihne harmonogram projektu, je ochotný pridať ruku k dielu aj vo svojom voľnom čase. Má taktiež schopnosť detailne analyzovať a rozvíjať myšlienky chrlíča (ktorý, ako sme si povedali, detaily väčšinou ignoruje). Je ochotný pracovať i na takých oblastiach projektu, ktoré ostatných nebavia a sú považované za podradnejšie.

Aj doťahovači sú ľudia, ktorí sa venujú skôr problému. Bývajú introverti, ktorí sa zaoberajú detailmi a pracujú často skôr na „vlastné tričko“. Sú veľmi vnútorne orientovaní a nemajú v oblúbe náhodné riešenia. Sú nedociteľní, ak je potrebné dotiahnuť veci do dokonalosti.

6.4.9. ŠPECIALISTA – ODBORNÍK

Jeho úlohou je postarať sa o odborné aspekty riešeného problému. Má veľa špeciálnych znalostí, vedomostí a zručností

PREHLADNÁ TABUĽKA VŠETKÝCH TYPOV – BELBINOVÝCH ROLÍ

Tímové role	Osobnostné rysy	Prednosti	Prípustné slabosti
<i>Realizátor</i> (RE) (Implementer),	konzervatívny, so zmyslom pre povinnosť, lojálny, „čitateľný“, spoľahlivý, opatrný, praktický, disciplinovaný;	organizačné schopnosti, praktický úsudok, zmysel pre disciplínu, pracovitý, transformuje teóriu do praxe; prísny k sebe i k druhým;	nepružný, tendencia odmietať nové myšlienky a veci; niekedy chýba zmysel pre humor a pomaly reaguje na nové možnosti;
<i>Koordinátor</i> (KO) (Co-ordinator)	kľudný, sebaistý, vie sa ovládať, vyzretý, ovláda sa, orientovaný na výkon, má široký rozhľad a prirodzenú autoritu, podporuje rozhodovania deleguje;	silný zmysel pre plnenie a dosahovanie cieľov, vie rozoznať schopnosti jedincov a využiť ich pre záujmy celého tímu, chápe špecifickosť situácie, korektní v medziľudských vzťahoch;	skôr priemerné schopnosti a inšpirácia v oblasti intelektuálnych a tvorivých výkonov; má sklony ostatných manipulovať; Vlastnú prácu občas prenáša na druhých;

<i>Formovač</i> (FO) (Shaper)	napätý, dynamický, vynaliezavý, má silu a guráž prekonať prekážky, usiluje o výkon;	priebojnosť a schopnosť mobilizovať tím k akcii; vyhovuje mu pracovať pod tlakom; neznáša sebaklam, sebauspokojenie a nevykonnosť; dokáže vytvoriť pracovnú atmosféru a formovať tím;	náchylný k prejavom podráždenia a netrzezlivosti, sklon provokovať a urážať ostatných býva tvrdohlavý a netrzezlivý;
<i>Mysliteľ</i> (IN) (Plant)	individualista, vážny, nekonvenčný, neortodoxný, tvorivý a originálny, rieši zložité problémy;	tvorivé myslenie, intelekt, imaginácia, znalosti, prináša nové myšlienky a netradičné riešenie, pracuje s určitým odstupom;	hlava „v oblakoch“, tendencia podceňovať praktické detaily a konvencie; mnohokrát býva tak pohltý svojimi úlohami, že občas nie je schopný efektívnej komunikácie;
<i>Vyhľadávač</i> (VZ) (Resource investigator)	extrovert, aktívny a zvedavý, komunikatívny, rýchlo reagujúci nadšenec, vyhľadáva nové príležitosti a kontakty;	schopnosť zoznamovať sa s ľuďmi a orientovať sa v nových situáciách, schopnosť nachádzať nové možnosti a príležitosti, pracuje uvoľnene; dokáže prevziať a presadiť dobré nápady ostatných;	tendencia k povrchnosti aj k rýchlej strate počiatočného záujmu a zaujatia pre vec; príliš veľký optimista; malý zdroj originálnych nápadov;
<i>Hodnotiteľ, rýpal</i> (VY) (Monitor Evaluator)	triezvy, vecný, neemocionálny, opatrný, seriózny, vyzretá osobnosť, rozhoduje sa až po dôkladnom rozbere situácie;	bystrý úsudok, rezervovanosť, dôslednosť, dokáže zhodnotiť všetky varianty, diskretný, dobrý mysliteľ, obyčajne nerobí chyby;	chýba mu inšpirácia a schopnosť motivovať ľudí, rezervovaný, nedostatok inšpirácie, pomalší v rozhodovaní, býva príliš kritický;
<i>Tímový pracovník</i> (TP) (Team worker)	sociálne orientovaný, mierny citlivý, vnímavý, diplomatický, najväčšia opora tímu, spoľahlivý, prijme akúkoľvek prácu pre tím;	schopnosť reagovať na ľudí a ich potreby, umenie vytvárať tímového ducha, vie sa prispôbiť ľuďom i okolnostiam a podporovať súdržnosť tímu, diplomatický, dobrý poslucháč, v tíme všeobecne obľúbený;	nerozhodnosť v kritických situáciách, ľahko sa nechá ovplyvniť;
<i>Doťahovač</i> (KF) (Completer)	metodický, svedomitý, úzkostný, s chuťou do práce, vyhľadáva chyby a pozabudnutia, dodržiava časový harmonogram, často introvert;	perfekcionista, schopnosť doťahovať veci do konca, vyvinutý zmysel pre detail, nezačne prácu, ktorú by nebol schopný dokončiť, nerád prijíma improvizácie;	tendencia zveličovať malé problémy, nerád deleguje, najradšej pracuje sám, veľmi úzkostlivý, dokáže sa rozčúliť pre detaily;
<i>Špecialista</i> (SP) (Specialist)	iniciatívny, zaujatý pre vec, cieľavedomý, hrdý na svoju odbornosť, skutočný profesionál vo svojom odbore;	odborné znalosti a/alebo technické zručnosti, sám seba dokáže motivovať a nasmerovať;	úzke zameranie, často sa nepovažuje za súčasť tímu, lipne na technickej stránke, nedokáže vidieť „celkový obraz“, problémy s komunikáciou;

Tabuľka č. 3 – Prameň: Belbin, M.: *Belbin souhrn rolí*. Cambridge: Belbin Associates

Belbin kategorizuje týchto deväť rolí ako **role orientované na akciu** (Formovač, Realizátor, Doťahovač), ďalej ako **role orientované na osoby** (Koordinátor, Tímový pracovník, Vyhľadávač) a **role invenčné** (Inovátor, Vyhodnocovač, Špecialista).

Každá z uvedených rolí prináša do tímu nielen pozitívne vlastnosti, ale aj svoje slabé stránky. V úspešnom a vyváženom tíme sa individuálne silné stránky jedincov navzájom dopĺňajú a slabé stránky sú tolerované, prípadne kompenzované silným stránkami iných členov tímu. Výsledky výskumov Mereditha Belbina potvrdzujú, že úspešné tímy mávajú vyvážené zastúpené rôzne role. Vhodné a vyvážené rozloženie tímových rolí však nie je postačujúce k vytvoreniu úspešného tímu. Nemenej dôležité je tiež spoločne zdieľaná vízia a dobrá motivácia pracovníkov.

„Belbinova typológia je bezpochyby cenným obrazom toho, že sa môžu ľudia rôznymi spôsobmi podieľať na tímovej práci a že pozitívna tímová činnosť vyžaduje zmes rozličných typov aktivity. Je lepšie vnímať tieto role ako typy aktivity a nedomnievať sa, že určití ľudia automaticky zastupujú určité role. Pozitívna stránka skutočne silného tímu je najmä v tom, že má schopnosť oživiť a podporovať vo svojich členoch ďalšie schopnosti a zdroje v závislosti na potrebách tímu.

Bolo by chybou domnievať sa, že ľudí je možno deliť na „typy“, ktoré budú vždy jednať rovnako. Tu je treba upozorniť na spôsob interakcie medzi ľuďmi, ktorý má svoje sociálne rozmery a každý z nás prispôsobuje svoje správanie sociálnej situácii, v ktorej sa ocitá. V tom prípade všetko potom môže byť inak ako očakávame.“⁷⁸

Tak ako hovorí sám „Belbin, že ‘skóre tímovej role’ je užitočným sprievodcom pre formovanie a profilovanie tímu a stanoviskom, z ktorého je možné začať identifikovať slabiny tímu. Okrem toho – keďže tento proces zahŕňa taktiež hodnotenie preferovaných rolí každého člena tímu a povzbudzuje všetkých členov k tomu, aby zhodnotili charakteristické vlastnosti a silné stránky ostatných. Jeho model poskytuje dostupný a zrozumiteľný jazyk, ktorý toto hodnotenie umožňuje. Pri jeho používaní nie sme zasypaní dátami vytvorenými dotazníkom. Je to vlastne počiatočný bod pre vytvorenie spoločného porozumenia a s jeho použitím sa môžeme venovať ďalším záležitostiam tímu. I keby Belbinov dotazník v tíme iba zvýšil hladinu vedomia vlastných kolektívnych silných a slabých stránok, i to by bol úspech.“⁷⁹

McKenna poukazuje aj negatíva tohto testu a píše:

„Belbinov prístup k návrhu úspešných manažérskych tímov, by bol pravdepodobne neúspešný v malých spoločnostiach, ktoré nemajú osemčlenné tímy. Jedna vec, ktorá je istá, čo sa týka

⁷⁸ Ibid, str. 57

⁷⁹ Brooks, I. (2003). *Firemní kultura*, str. 87

k predloženému výskumu je, že je tvrdý/rigorózný. Navrhnuť úspešný tím podľa predpisu týchto ôsmich úloh je výzva, ktorá vyžaduje veľké znalosti, alebo skúsenosti, a bola by sama o sebe jednou z najkreatívnejších, ako i najnáročnejších úloh.

Dulevicz v roku 1995 testoval tieto Belbinove tézy a zistil, že sú dôkazy, ktoré podporujú tento prístup tímových rolí ako ich zdefinoval Belbin.

Furnham, Steele, Pendleton v roku 1993 podrobili psychometrické vlastnosti sebavnímania tímu empirického testu a zistili, že je malá psychometrická podpora pre štruktúru Belbinoveho testu. Poukázali na to, že ak sa Belbinov dotazník má používať pri výbere zamestnancov tak je dôležité aby psychometrické vlastnosti škály boli preskúmané.

Barry v roku 1995 reflektuje na túto kritiku, ale na základe svojej konzultačnej činnosti s top manažerskými tímami poznamenáva, že Belbinove stupnice sú užitočné na poli manažérskeho rozvoja.⁸⁰

6.5. Role podľa Margerisona a McCanna⁸¹

Ďalší rozvoj v skupinových rolích bol zaznamenaný v podobe tzv. „Kruhového modelu tímového manažmentu“ (obrázok č.1) príloha č. 18, ktorí zostavili Margison a McCann v roku 1991. Tu vymenovali 8 rolí, ktoré zoskupili do 4 kategórií. Tieto kategórie sú: A: prieskumníci/explorers (rola 1,2), B: poradci/advisers (rola 3,4), C: dozorcovia/controllers (rola 5,6) a D: organizátori/organisers (rola 7,8). Tie sa ďalej delia na osem rolí:

1. Prieskumník (programátor/promotér – Explorer/Promoter) – zastupuje skupinu, alebo organizáciu pri ustanovovaní kontaktov navonok publikovaním nových nápadov a priťahovaním nových zdrojov.
2. Tvorca (zlepšovateľ – Creator/Innovator) – zameriava sa na generovanie nových nápadov a pravdepodobne bude zdôrazňovať experimentovanie a nové návrhy.
3. Spravodajca (poradca – Reporter/Adviser) – zberá a používa informácie vo výkonnej a podpornej pozícii
4. Obhajca (údržbár – Upholder/Maintainer) – dáva dôraz na urzhiavanie hodnotových a sociálnych organizačných systémov a vzťahov. Snaží sa zachovať to najlepšie zo starých

⁸⁰ McKenna, E.: *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*, str. 345n

⁸¹ Upravený podľa:

- ♦ Hayes, N.: *Psychologie tímové práce*, str.55n
- ♦ McKenna, E.: *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*, str. 346n

tradícii a kultúrneho dedičtva v organizačnom zmysle. Zároveň je vnímavý na prienik nových ideí bežiaceho systému bez prílišného vyrušovania.

5. Dozorca (inšpektor – Controller/Inspector) – zdôrazňuje kontrolnú funkciu, aby zabezpečil, že úlohy sú dokončené s dôrazom na kontrolu.
6. Doťahovač (producent – Concluder/Producer) – preukazuje dôslednosť a rozhodnosť pri kompletizácii procesov a projektov. Stráži kvalitu a termíny.
7. Organizátor (ťahúň – Thruster/Organiser) – preukazuje svoj zápal pre ustanovenie jasných cieľov a zabezpečuje, aby boli použité vhodné postupy a systémy na dosiahnutie týchto cieľov. Ukazuje snahu pre odstraňovanie všetkých prekážok, ktoré mu stoja v ceste.
8. Odhadca (vývojár – Assessor/Developers) – ktorý identifikuje najlepšie spôsoby ako rozvinúť nápady do praxe a to so vzťahom ku potrebám trhu. Robí prototypy, ak je to vhodné ako prostriedky na otestovanie svojich nápadov

V strede celého modelu je tzv. prepájač/ linkers – spája ľudí s tímom, ale zároveň koná aj ako zástupca tímu v kontakte s ďalšími jednotkami, či organizáciami. Dôraz je na koordináciu a integráciu.

Role neboli pevne ohraničené, skôr sa prelínajú a vzájomne prekrývajú. Tieto role zahŕňajú podávanie správ, ako aj doporučenie k jednotlivým informáciám. Je tu samozrejماً propagácia tímu navonok, inovácia a tvorba nových myšlienok a ich hodnotenie, rozvoj. Musia sa usporiadať tímové aktivity do súvislých štádií a cieľov, ako i doťahovanie projektov do konca spolu s kontrolou a preverením kvality práce tímu. Tiež sa musia udržiavať a rozvíjať spoločenské a pracovné vzťahy v tíme.

7. Možnosti riadenia tímu

„Riadenie pracovných skupín, resp. tímov môže byť definované ako voľba spôsobu, akým sú zadávané úlohy, ako prebieha kontrola ich plnenia, ako sú v skupine vymedzené práva a kompetencie a ako je distribuovaná zodpovednosť.“⁸²

„V našej krajine máme bohaté skúsenosti a to najmä s direktívnym a autokratickým vedením. Často sa stáva, že ľudia majú pred riadením ostych, pretože pojem „vedenie“ v nich

⁸² Šmelíková, V. (2008). *Vliv týmových organizačních struktur na efektivnost podniku*, str. 23

vyvoláva negatívne asociácie a slovo vodca sa spája so zápornými predstavami. Vodcovstvo je však prirodzený a nevyhnutný jav. Moderné výskumy ukazujú, že sociálne správanie ľudí úzko súvisí dokonca so správaním nižších živočíšnych druhov. Tak ako stádo bez vodcu stráca svoju orientáciu a štruktúru, tak potrebujú aj ľudské sociálne skupiny vedenie, vzor, organizáciu, víziu, smer. Správanie zvierat je jasné a prehľadné. Na rozdiel od nich, je medziľudské správanie nie natoľko čitateľné. Skutočné motívy prekrývajú racionálne, pseudoracionálne, kultúrne a civilizačné vzorce.⁸³

7.1. Čo je to vedenie ľudí? ⁸⁴

Domnievame sa, že vedenie ľudí je forma správania, ktorá má svoju logiku, význam a vyplýva z prirodzených ľudských potrieb.

Jednou z nich je potreba človeka žiť sociálne, teda byť členom jednej, či viacerých sociálnych skupín, združovať sa a niekam patriť. Pretože človek je sociálnou bytosťou, celý život prežíva v sociálnych skupinách – v rodine, medzi priateľmi, v pracovných tímoch. So sociálnym prostredím je spojený jedincov rast a vývin, v ňom pracuje a zabezpečuje svoju existenciu. Od sociálneho prostredia závisí, aké bude duševné zdravie človeka, ako sa naplnia jeho životné túžby a potreby. Fungovanie sociálnych skupín, ktoré tieto potreby naplňajú, vyžaduje koordináciu a riadenie bez ohľadu na to, či ide o skupiny formálne (pracovný tím, školská trieda, nezisková organizácia...) alebo neformálne (rodina, priateľská skupina...). Rozhodujúce je zvoliť si pre danú skupinu a činnosť primerané vedenie – teda také, ktoré zodpovedá poslaniu danej sociálnej skupiny.

Vedenie alebo vodcovstvo si vyžaduje dve vzájomne sa dopĺňajúce roly – ľudí ochotných nechať sa viesť (nasledovníkov) a ľudí, ktorí chcú viesť iných (v tomto zmysle ich môžeme nazývať vodcami). V niektorých situáciách sa človek môže nechať viesť, v iných má sklon viesť druhých. Psychológia používa na označenie týchto sklonov termíny submisivita a dominancia. Submisivita predstavuje správanie smerujúce k prispôsobeniu („submisivita - je to tendencia jedinca podriaďovať sa, nechať sa viesť, ovládať; ide o kontinuum na škále dominancie“⁸⁵), dominancia zase k vedeniu až ovládaniu okolia („dominancia – sklon ovládať druhých

⁸³ Bednařík, A., Bútorá, M., Hrubala, J., Jalčová, I., Labáth, V., Ondrušek, D., a iní.: *Čítanka pre neziskové organizácie*, str. 135

⁸⁴ Upravené podľa: Bednařík, A., Bútorá, M., Hrubala, J., Jalčová, I., Labáth, V., Ondrušek, D., a iní.: *Čítanka pre neziskové organizácie*, str. 135 n

⁸⁵ Hartl, P., & Hartlová, H.: *Psychologický slovník*, str. 574

sprevádzaný vysokým stupňom egocentrického seba presadenia⁸⁶). Niektorí odborníci chápu dominanciu ako potrebu uplatniť sa.

Vedenie ľudí, ako sme povedali, má recipročný charakter – vyplýva z potreby viesť a nechať sa viesť. Vodcovia potrebujú nasledovníkov a nasledovníci vodcov. Odvekým problémom je rovnováha tohto vzťahu. Ak nastáva dobrovoľne, bez násilia a manipulácie, prináša značný efekt. Tendencia viesť iných, býva veľmi produktívna, ak vodca nezasahuje do práv iných, ak má schopnosti, vhodné pre danú skupinu a situáciu, ak ho ako človeka akceptuje prevažná časť členov skupiny. Keď sa u rôznych ľudí stretne dominantné správanie so submisívnym, vzniká vzájomný súlad. Ak sa však v malej skupine objavia dvaja dominantní ľudia a obaja chcú druhých viesť, dochádza zákonite k rivalite a ku konfliktom.

„Niektorí autori sa domnievajú, že vedenie je synonymum pre riadenie, pre manažment. Táto domnienka nie je správna. Vodcovia sa nachádzajú nielen v manažérskych hierarchiách, ale taktiež v neformálnych pracovných skupinách.“⁸⁷

Ak chceme dôjsť na koreň vecí, musíme začať pracovať s dvoma pojmami – vedenie a riadenie. Medzi oboma neexistuje presná deliaca čiara, sú však oblasti, kde možno odlíšiť manažéra (riadiaceho pracovníka) a lídra (vodcu, z angl. leader).

Líder býva schopnejší tvoriť víziu, obraz, ku ktorému chceme smerovať a ktorý chceme naplniť. Vie osloviť ľudí a získať ich pre perspektívy organizácie, dokáže zamerať ľudí na „správnu“ vec. Má cit pre obnovu a inováciu.

Manažéra charakterizuje skôr dôkladné plánovanie, organizačné schopnosti, poznanie spôsobov ako správne vykonať veci. Jeho pohľad na budúcnosť vyplýva z reálneho odhadu a analýzy predpokladaných výsledkov. Riadenie dominuje pri konkrétnej organizačnej práci a výkone, vedenie sa väčšmi uplatňuje pri tvorbe perspektív, schopnosti osloviť ľudí.

Oba prístupy sa vzájomne nevyklučujú, naopak, sú pre efektívne fungovanie veľmi prospešné. Môže ich obsiahnuť jedna osoba, dvaja ľudia alebo celé tímy.

Rozdiel medzi vedením a riadením by sa dal stanoviť aj nasledujúcim spôsobom: „Vedenie je súčasť riadenia, ale nie celým riadením. Vedenie je schopnosť presvedčovať iných, aby sa s nadšením snažili dosiahnuť stanovených cieľov. Je to ľudský faktor, ktorý dáva skupinu dohromady a motivuje ju v orientáciu na cieľ. Manažérske aktivity ako napr. plánovanie,

⁸⁶ Ibid, str. 119

⁸⁷ Donelly jr., J. H., Gibson, L. J., & Ivancevich, M. : *Management*, str. 458

organizovanie a rozhodovanie sú veci bez života do tej doby, dokiaľ vedúci neotvorí u ľudí stavidlá motivácie a nevedie ich k splneniu cieľa.“⁸⁸

7.2. Štýly riadenia

Na úvod je treba zdôrazniť, že „neexistuje žiadny jediný najlepší prístup k vedeniu ľudí. Niektorí vedúci pracovníci uspeli s autokratickým prístupom, iní mali úspech s tým, že svojim spolupracovníkom poskytli k vykonaniu práce široké právomoci. Nie je zároveň žiadny model vedenia typický pre rôzne pohlavie, rasu, krajinu alebo morálku.“⁸⁹

„Celkový spôsob jednania manažéra býva obvykle označovaný ako štýl jeho riadenia. V ňom sa často prejavuje individualita manažéra, ako akceptovanie záväzkov vyplývajúcich z jeho pozície roly a odpovedajúce danej konkrétnej situácie. Od konca 50. rokov minulého storočia sa stále viac pozornosti venovalo jednaniu manažérov paralelne s výskumami manažérskeho správania. Z týchto výskumov vyplynulo, že existujú dve základné dimenzie štýlu správania:

1. prejavy rešpektu – úcta, ktorú manažéri prejavovali podriadeným pracovníkom
2. prejavy štruktúrovanosti – to, ako manažéri štrukturovali svoju vlastnú rolu a role ostatných v skupine, vo vzťahu k pracovnému cieľu.

Druhú dimenziu je možné pomenovať aj ako zameranie riadiacej práce manažérov, ktorá je vyhranená v dvoch podobách. A to zameranosť na ľudí a zameranosť na úlohy. Výskumy ďalej preukázali, že úspešní manažéri sú zameraní jednak na úlohy, ako aj na ľudí, zatiaľ čo neúspešní buď preferujú iba úlohy, alebo dosahujú v oboch oblastiach nízke hodnoty.

Okrem zameranosti má dôležitú rolu aj miera akceptácie angažovanosti riadených pracovníkov a ich spoluúčasť na riadení. V tejto súvislosti literatúra dlhodobo uvádzala 3 základné štýly riadenia a to: autokratický (autoritatívny), liberálny a demokratický.

Neskôr sa však na základe empirických overených spôsobov jednania ukázalo, ako vhodnejšie vychádzať z prístupu manažérov k rozhodovaniu. Zároveň špecifikovať situácie, v ktorých manažér mení svoje jednanie v závislosti na dosiahnutej miere zrelosti riadených pracovníkov tak, že postupne:

- ♦ nariaďuje (autoritatívny prístup)

⁸⁸ Ibid, str. 459

⁸⁹ Ibid, str. 458

- ♦ presvedčuje (užíva racionálne a emocionálne prejavy)
- ♦ konzultuje (využíva participáciu riadených pracovníkov)
- ♦ deleguje (využíva samostatnosti riadených pracovníkov)⁹⁰

Sú rôzne teoretické prístupy k štýlu riadenia. Teraz si niektoré v krátkosti spomenieme:

7.2.1. Teória riadenia založená na rysoch vedúceho

„Na začiatku 20. storočia sa predpokladalo, že vodcovia majú zvláštne rysy ako napríklad inteligencia, fyzická veľkosť, sebadôvera. Hľadanie najlepšej kombinácie rysov pokračovalo ďalších viac ako 40 rokov s tým výsledkom, že nedošlo k žiadnej zhode ohľadom toho, ktoré rysy a schopnosti charakterizujú úspešného vodcu a ktoré neúspešného.“⁹¹

7.2.2. Teória riadenia založená na osobných kvalitách a spôsoboch správania

Potom ako sa nepotvrdili predchádzajúce očakávania opísané v 7.2.1., tak sa bádatelia pustili iným smerom. Tieto teórie „tvrdia, že vedúceho je najlepšie klasifikovať podľa jeho osobných kvalít a spôsobu (štýlu) správania.“⁹² Žiadna z teórií spadajúcich do tohto teoretického predpokladu však nie je všeobecne akceptovaná.

7.2.2.1. Kontinuum vedenia

Autori tejto teórie „Tannenbaum a Schmidt sa domnievajú, že manažéri majú často problémy s rozhodnutím, ako najlepšie pristupovať k určitému problému. Váhajú, či majú urobiť rozhodnutie sami, alebo či majú delegovať rozhodovacie právomoci na podriadených. Preto navrhli tzv. kontinuum správania pri vedení. V rámci kontinua existuje množstvo štýlov vedenia. Podľa tejto teórie sú efektívnymi vedúcimi, tí ktorí sú prispôsobiteľní – t.j. tí, ktorí môžu delegovať právomoci efektívne, pretože starostlivo zvažujú svoje schopnosti, ako aj schopnosti podriadených, ako aj ciele, ktoré majú byť dosiahnuté.“⁹³

⁹⁰ Upravené podľa: Bednárová, E., Nový, I., & kolektív. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*, str. 326 - 328

⁹¹ Donnelly jr., J. H., Gibson, L. J., & Ivancevich, M. : *Management*, str. 468

⁹² Ibid, str. 469

⁹³ Ibid, str. 469n

7.2.2.2. Vedúci orientovaní na prácu a vedúci orientovaní na pracovníka

„Od roku 1947 sa Rensis Likert spolu so skupinou sociológov na Univerzite v Michagene venovali problematike vedenia. Po rozsiahlych analýzach boli vedúci pracovníci rozdelení do dvoch skupín. Na *vedúcich orientovaných na prácu* – tí detailne určovali prácu svojich podriadených, starostlivo na nich dohliadali, aby nariadené úlohy boli plnené. Na druhej strane boli *vedúci orientovaní na pracovníkov*, ktorí zameriavajú pozornosť na problémy podriadených, na vytváranie efektívnych pracovných skupín. Takýto vedúci špecifikujú ciele, zdieľujú ich svojim podriadeným a poskytujú im pri vykonaní práce veľkú mieru voľnosti.“⁹⁴

7.2.2.3. Dvojrozmerná teória

„V roku 1945 sa skupina výskumníkov v štáte Ohio zaoberala vedením ľudí so zameraním na skúmanie správania vedúceho. Svojou prácou odhalili mnohé aspekty tejto problematiky a zmenili pojmávanie výskumu vedenia ľudí od orientácie na rysy vedúceho, k orientácii na jeho správanie.

Tento výskum je snád' najznámejší preto, lebo stanovil dva rozmery (dve dimenzie) správania ľudí pri vedení, nazvané 'pozornosť' či úcta voči iným' a 'uvádzanie do chodu a štruktúra'.

Vedúci patriaci do prvej kategórie boli charakterizovaní ako vytvárači vzájomnej dôvery, rešpektu k nápadom podriadených. Sami podporovali dobré vzťahy medzi podriadenými a nadriadenými a podporovali obojstrannú komunikáciu.

V druhej kategórii bolo evidentné, že za účelom dosiahnutia cieľov vedúci detailne stanovili svoje role a role svojich podriadených. Sami iniciovali plánovanie aktivít pre pracovné tímy.“⁹⁵

7.2.2.4. Teória manažérskej mriežky

Dnes je už táto teória klasickou teóriou a nazýva sa „teóriou manažérskej mriežky zo 60. rokov (R. R. Blake a J. S. Mouton). Základné charakteristiky dobrého tímu sú výkon (kvôli nemu vlastne tím vznikol) a vzťahy medzi členmi tímu.

Keď dáme do vzťahu rôzne úrovne zamerania sa na ľudí a na výkon, dostaneme päť základných možností prístupu k tímom a organizáciám.

⁹⁴ Ibid, str. 470

⁹⁵ Ibid, str. 470n

- ♦ **Vedenie záujmového klubu** sa orientuje najmä na vzťahy a prináša príjemnú atmosféru, voľné pracovné tempo, aké si môžu starší čitatelia pamätať z niektorých inštitúcií v minulosti, kde sa práci príliš neublížilo, ale bolo tam príjemne a nezriedka aj veselo.
- ♦ **Pseudovedenie** má minimálne požiadavky na výkon, ale aj minimálnu podporu vzťahov. Snaha budovať príslušnosť k organizácii je skoro nulová. Ľudia sa síce na pracovisko dostavia, ale neangažujú sa. Vzájomné vzťahy sú chladné alebo takmer neexistujú. V minulosti postkomunistických krajín sa tomuto štýlu približovalo politické školenie.
- ♦ **Direktívne alebo autoritárske vedenie** nepovažuje za dôležité strácať čas s medziľudskými vzťahmi. Rozhodujúci je len a len výkon a všetko ostatné musí ísť bokom. Ľudia sú tu na to, aby pracovali a zbytočne sa nerozptyľovali. S trochou zveličenia možno situáciu prirovnať k Chaplinovmu filmu „Moderná doba“.
- ♦ **Vedenie spravodlivé** prísne priemerne zohľadňuje potreby ľudí združovať sa, vytvárať príjemnú atmosféru, priateľské väzby s výkonom a pracovným nasadením. Je to dobrý kompromis medzi odvádzaním výkonu a sociálnymi potrebami ľudí.
- ♦ **Vedenie tímu** sa všeobecne považuje za najefektívnejšie. Poskytuje vysokú mieru rozvoja vzťahov, vzájomnej dôvery a rešpektu. Zároveň požaduje a prináša maximálny výkon pracovníkov. Tím je motivovaný a produktívny. Spoločným záujmom sú ciele a prospech organizácie. Dochádza k synergii. Príjemné prežívanie je spojené s kvalitným plnením úloh.

Výhodné je, keď je orientácia na úlohu a orientácia na ľudí vyvážená. Pri rozboroch tímov sa zistilo, že efektívne pracovné tímy sa dlhodobo pohybujú v priestore 5:5 až 9:9. Splnenie úloh a dobré vzťahy vedú k pocitom úspechu. Byť úspešným je potrebou každého z nás a len úspešní jednotlivci dokážu vytvoriť úspešný tím.⁹⁶

7.2.3. Situačné vedenie ⁹⁷

Pozornosť psychológov, sociológov, manažérov a ekonómov často smeruje k situačným otázkam a sociálno-psychologickým okolnostiam procesu vedenia ľudí. Jedným z prístupov je situačné vedenie autorov P. Herseya a K. H. Blancharda. Za kľúčové momenty pri vedení ľudí považujú

⁹⁶ Bednařík, A., Bútor, M., Hrubala, J., Jalčová, I., Labáth, V., Ondrušek, D., a iní.: *Čítanka pre neziskové organizácie*, str. 145n

⁹⁷ Ibid, str. 146 - 147

tri premenné – situáciu, pracovníka a vedúceho tímu (organizácie). Štýl vedenia je podľa nich ovplyvňovaní kvalitou a spolupôsobením týchto troch prvkov:

1. Situácia pri vedení sa často mení, preto nie je možné stanoviť jednoznačný štýl bez toho, aby sme vedeli, čo nás čaká. Štýl vedenia bude iný pri hasení požiaru a iný pri realizácii výskumného projektu. Pri požiaroch rozhodujú sekundy. Niet času zapájať do rozhodovania viacerých ľudí. Ak by sa zvažovali všetky možné alternatívy riešenia, mohlo by dôjsť k veľkým škodám. Naopak, pri výskumnom projekte nie je dôležité okamžité rozhodnutie, zaujímavejšie je zvažovať viaceré alternatívy a konzultovať ich s ďalšími odborníkmi. Na rozhodnutí sa môžu podieľať všetci členovia tímu.
2. Pracovníci majú za sebou rozličnú pracovnú minulosť. Niektorí sú starší a skúsenejší, iní mladší a nadšenejší. Každý z nich má iné kompetencie, rôzna býva aj ich motivácia a ochota podieľať sa na úlohách tímu. Ak vedenie analyzuje, koho vlastne v tíme a organizácii má, aké silné stránky môže využívať, akým slabším sa vyhýbať, ktorých ľudí spájať a ktorých nie, pravdepodobne dosiahne oveľa lepší výsledný efekt.
3. Vedúci pracovník je tiež limitovaný svojimi vlastnosťami, schopnosťami a profesionálnou skúsenosťou. Hľadá si vlastný štýl, inak vedie svoj prvý tím, inak nasledujúci, inak s tímom pracuje na začiatku spolupráce a inak po dlhšej dobe. Na štýl vedenia nesporne vplyva aj čas, skúsenosti a vzájomné poznanie. Toto všetko zahŕňa klasická koncepcia situačného vedenia.

Podobnosť s manažérskou mriežkou nie je náhodná. Tvorcovia koncepcie situačného vedenia však vytvorili iný rozmer manažérskej mriežky. Zvislá os predstavuje mieru podpory vo vzťahoch, ktorá narastá smerom zdola nahor. Vodorovná hovorí o úrovni direktivity (priameho riadenia), stúpa zľava doprava.

7.2.4. Direktívne vedenie⁹⁸

Direktívne vedenie zahŕňa jednosmernú komunikáciu od vedúceho k podriadenému, vytyčovanie úloh a cieľov, stanovenie termínov, plánovanie práce, nariadovanie, rozhodovanie za iných, vedenie pri pracovných úlohách, kontrolu a hodnotenie pracovného výkonu. Vzťah nadriadený – podriadený je jasne určený. Nízka miera direktivity hovorí, že tieto formy správania sa takmer nevyskytujú, vysoká miera predstavuje výrazné spôsoby opísaného správania.

⁹⁸Ibid, str. 147 - 148

Podpora znamená snahu o porozumenie, akceptáciu človeka a jeho názorov, vzájomné konzultovanie a hľadanie spoločných riešení. Vedúci vytvára atmosféru psychologického bezpečia a buduje dôveru, venuje pozornosť starostiam a problémom podriadených. Ak je miera napĺňania tohto prístupu vysoká, komunikácia je obojstranná a vzťahy sa blížia k partnerstvu. Nízka miera vyjadruje zanedbávanie až ignorovanie orientácie na vzťahy. Kombináciou oboch dimenzií vzniknú štyri rôzne štýly vedenia:

- ♦ *1. štýl – direktívne vedenie* – je charakteristické vysokou direktivitou, rozhodovaním vedúceho, nízkou alebo žiadnou participáciou podriadených. Vedúci identifikuje problémy, vytyčuje ciele, sám rozhoduje a nariaďuje, kontroluje a riadi prácu.
- ♦ *2. štýl – koučovanie* (z angličtiny to coach – sústavne pripravovať, trénovať) – vyznačuje sa vysokou mierou direktivity, ale zároveň aj podpory. Situácia sa podobá stavu v športovom tíme, kde tréner vyžaduje vysoký výkon, ale zároveň sa stará aj o duševnú pohodu hráčov, pretože vie, že jedno podmieňuje druhé. Vedúci, konajúci týmto štýlom, tvorí plán po diskusii s podriadenými, vysvetľuje ciele a rozhodnutia, obojsmerne komunikuje, získava ľudí pre „vec“, ale aj nariaďuje, kontroluje a hodnotí.
- ♦ *3. štýl – podporovanie* – ľudí výrazne podporuje, je málo direktívny. Vedúci vťahuje podriadených do činnosti, spolupracuje s nimi, poskytuje im podporu v ich snažení, uľahčuje ich rozhodovanie a posilňuje ich v konštruktívnych názoroch.
- ♦ *4. štýl – delegovanie* – je charakteristický nízkou direktivitou aj podporou. Odlišuje sa predovšetkým delegovaním právomocí, prenosom zodpovednosti z vedúceho na jeho pracovníkov. Vedúci sleduje spolupracovníkov, prenáša na nich rozhodovanie a akceptuje ich rozhodnutia.

Koncept situačného vedenia predpokladá využitie viacerých štýlov a ich kombinovanie podľa situácie, schopností vedúceho a rozvoja pracovníkov. Prirodzenou, zväčša preferovanou cestou je postup od prvého k štvrtému štýlu. Začínajúci vedúci obyčajne volia direktívny a neosobný štýl. Po získaní väčšej istoty vedúci opúšťa direktivitu a odváži sa zhovárať s ľuďmi aj o iných ako pracovných veciach, je uvoľnenejší a spontánnejší. Ak sa vedúcemu podarí vytvoriť priaznivú klímu, dôveru a atmosféru bezpečia, prirodzene dochádza k delegovaniu právomocí a úloh. Nepotrebuje už vystupovať ani direktívne, ani podporujúco. Rovnako ako vedúci aj jeho spolupracovníci potrebujú istý čas na zapracovanie, na adaptáciu v prostredí, zácviak, rozvoj kompetencií, nadviazanie kontaktu a vytvorenie väzieb so spolupracovníkmi. Každému stupňu

vedenia zodpovedá istá úroveň rozvoja pracovníkov, pripravenosti na výkon danej pracovnej úlohy, zrelosti.

- ♦ Direktívny štýl riadenia sa hodí pre nového pracovníka v organizácii, ktorý sa necíti isto, zatiaľ nepozná pomery a nevie, čo všetko jeho práca zahŕňa. Môže však byť prácou nadšený a ochotný učiť sa, takže ho netreba veľmi motivovať. Direktívny štýl vedenia mu poskytne potrebné riadenie, umožní mu získať potrebné znalosti a zručnosti a zorientovať sa v práci aj v tíme. Mohli by sme ho nazvať nadšený „greenhorn“.
- ♦ Koučovanie má zmysel uplatňovať voči pracovníkovi, ktorý už svoju prácu pozná lepšie, nadobudol isté odborné znalosti a začína sa pred ostatnými otvárať. Po istom čase môže pocítiť rozčarovanie, že veci nie sú také, ako vyzerali na začiatku. Reaguje ako nespokojný adolescent. Pokračujúce vysoké nároky na výkon ho vedú k zvyšovaniu odbornej kompetencie, vysoká podpora ho zároveň môže stimulovať a dodávať mu istotu.
- ♦ Podporu najväčšmi ocení plne odborne spôsobilý pracovník, ktorého angažovanosť však začína byť premenlivá. V tomto stupni vývoja môže pôsobiť neisto alebo neochotne. Môže pripomínať váhavého „mazáka“. Váha, čo robiť ďalej, ktorým smerom sa uberať, čo rozvíjať a na čo aspirovať. Aké má šance? Bude sa môcť stať vedúcim? Direktivita vo vedení ho skôr ruší, pretože sám dobre vie, čo, kedy a ako treba vykonať. Na druhej strane však vyžaduje vysokú stimuláciu, podporu a chápanie svojich úvah a hľadania.
- ♦ Delegovanie sa odporúča v situáciách, keď je pracovník vysoko kompetentný a samostatný, pozná všetky drobné i veľké „muchy“ firmy, cíti sebadôveru, ale aj dôveru iných. Je to zrelý expert. Nie je dôležité podporovať ho, lebo je motivovaný, nie je ani potrebné direktívne ho viesť, lebo sám veľmi dobre vie, čo má robiť.

Vedúci aj pracovník prechádzajú určitými vývojovými štádiami a je dôležité, aby štýl vedenia vyhovoval danej úrovni rozvoja pracovníka.

7.2.5. Transformačné riadenie

„Za štýl riadenia 21. storočia je dnes považovaný práve tento štýl riadenia. Je charakteristický pre manažérov, ktorí sa zameriavajú na motiváciu riadených pracovníkov, umocňujú klímu dôvery a snažia sa zladit' ich záujmy so záujmami organizácie.“

Motivujú svojich pracovníkov prostredníctvom vysvetľovania účelu a významu ich práce. Radia im a pomáhajú ich rozvíjať. Charakteristickými znakmi takéhoto riadenia sú:

- ♦ podpora participácie
- ♦ schopnosť zdieľať moc a informácie
- ♦ posilňovanie sebavedomia riadených pracovníkov
- ♦ umenie nadchnúť kolegov pre určitú úlohu⁹⁹

„Transformačné riadenie je pritom považované nielen za najefektívnejší štýl vedenia z hľadiska podriadených, ale ukazuje sa, že má pozitívny vplyv i na produktivitu práce a finančné výsledky organizácie“¹⁰⁰

7.3. Záver

Všetky teórie, ktoré sme tu uviedli vychádzajú z praxe. Avšak nie je možné žiadnu z nich prevziať doslova a postaviť na jej základe firmu. Všetky určitým spôsobom generalizujú oblasť, v ktorej bol realizovaný vedecký výskum. Z tohto dôvodu, každá jednotlivá teória môže priniesť niečo dobrého do riadenia organizácie. Viac menej každý človek je individualita, a preto nie je možné uplatňovať jednotlivé teórie na všetkých pracovníkov. Naopak, každá teória by mala byť iba akýmsi rámcom, v ktorom manažéri používajú špecifické stimuly na jednotlivých pracovníkov k zlepšeniu ich výkonu a potlačeniu nežiaducich vplyvov.

„Podstatou v týchto teóriách je fakt, že zvyrazňujeme mnohotvárnosť ľudského správania, jeho premenlivosť v čase, zložitosť jeho príčin, a preto nemôžeme tvrdiť o žiadnom podnete, že pôsobí u každého človeka rovnako.“¹⁰¹

⁹⁹ Bednárová, E., Nový, I., & kolektív. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*, str. 331

¹⁰⁰ Burke, S., & Collins, K. M. (2007). Gender differences in leadership styles and management skills. In E. Bednárová, I. Nový, & kolektív, *Psychologie a sociologie řízení*. str. 332

¹⁰¹ Pauknerová, D. & kolektív (2006, dotlač 2007 a 2008). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. str. 180

8. Praktická časť

Predmetom praktickej časti tejto bakalárskej práce je zistenie zastúpenia jednotlivých rolí v tímoch v SHP Slavošovce (SHP - Slavošovské Harmanecké papierne) a to u stredného a vrcholového manažmentu. Cieľom výskumu je popísať jednotlivé pozície pracovníkov vo vybraných tímoch.

8.1. Profil analyzovanej spoločnosti

„Spoločnosť SHP Slavošovce je členom skupiny nadnárodnej skupiny SHP Group, ktorá zastrešuje 8 spoločností v 6 krajinách Európy s celkovým ročným obratom 120 miliónov eur. Patrí do prvej trojky najväčších producentov hygienických papierov v strednej a juhovýchodnej Európe. Jej vízia znie "Byť dlhodobo stabilnou a progresívnou firmou. Presadzovať sa na trhu stále lepšou kvalitou výrobkov." A svoje poslanie špecifikuje "Vyrábať pre spotrebiteľov kvalitné hygienické výrobky a tým uspokojiť potreby osobnej hygieny, ako aj hygieny v domácnostiach a inštitúciách."

Spoločnosť SHP Slavošovce je najväčším výrobcom papierových obrúskov na Slovensku. Hlavným predmetom činnosti spoločnosti je výroba papiera pre hygienické účely a jeho spracovanie do finálnych výrobkov, čo znamená široký sortiment papierových obrúskov pre bežné a slávnostné stolovanie v domácnostiach a inštitúciách. Svoje výrobky umiestňuje na trhoch Slovenskej a Českej republiky, Talianska, Španielska, Rakúska, Nemecka, Maďarska, Poľska a v krajinách juhovýchodnej Európy. Cieľom činnosti SHP Slavošovce je ponúknuť spotrebiteľom na domácom i na zahraničnom trhu čo najširší sortiment papierových obrúskov. V posledných rokoch bola modernizovaná technológia a investovalo sa do rekonštrukcie papierenského stroja s cieľom zlepšiť kvalitu papiera pre ďalšie spracovanie. Staré neefektívne spracovateľské stroje boli vymenené za moderné vysokovýkonné linky, ktoré zabezpečili vyššiu produktivitu práce, vysokú kvalitu a otvorili cestu k najnáročnejším európskym trhom.

Hlavným predmetom činnosti spoločnosti je výroba papiera pre hygienické účely a jeho spracovanie do finálnych výrobkov, čo znamená široký sortiment papierových obrúskov pre bežné a slávnostné stolovanie v domácnostiach a inštitúciách.¹⁰²

Toto všetko sa môže naplňať len s ľuďmi, ktorí pre ňu pracujú. Tento výskum má i vytvoriť vedomosť pre jednotlivých respondentov o ich preferovaných a používaných tímových roliah. Ved' vedomosť o svojich schopnostiach ako aj úroveň spolupráce je významným kritériom, ktoré prispieva k efektívnosti pracovného tímu. Práve vhodné a rovnomerné zastúpenie tímových rolí môže viesť k pozitívnym výsledkom práce. Dôležité je nielen si uvedomovať silné ale aj slabé stránky, aby bol priestor, ochota a schopnosť ku zmene.

8.2. Výskumné otázky

- ♦ Aké role zastávajú pracovníci v tímoch?
- ♦ Aké role sú najčastejšie a aké role sa vyskytujú iba výnimočne?
- ♦ Existuje súvislosť medzi špecifickou tímovou rolou a reálnou výkonnosťou tímu?
- ♦ Existuje spojitosť medzi špecifickou tímovou rolou a ostatnými tímovými rolami?
- ♦ Aké sú najčastejšie ostatné role vo výskumnej vzorke pri porovnaní dvoch najsilnejších tímových rolí u každého respondenta?

8.3. Nástroje použité v tejto práci

Ľudia posudzujú druhých podľa viditeľných znakov. Najčastejšie k takejto identifikácii používajú kritéria, napr.: pohlavie, vek či telesné rysy. Ak zlyhajú takéto kritéria identifikácie rolí, ktoré ľudia prijímajú v rámci pracovného procesu, sú potrebné iné podnety. Role v rámci tímu je možné málokedy identifikovať podľa charakteristických rysov, či vonkajšieho vzhľadu. Človek prekypujúci nápadmi môže vyzeráť rovnako ako jeho kolega, ktorý má za úlohu poskytovať informácie. Ochota zúčastniť sa dialógu je iba ťažko odlíšiteľná od snahy prevziať vedenie.

Toto môžeme označiť za jeden z dôvodov, prečo sme si v rámci tejto bakalárskej diplomovej práce zvolili pre zistenie jednotlivých tímových rolí diagnostický nástroj na skúmanie jednotlivých tímových rolí - Belbinov dotazník tímových rolí. Vieme, že týmto získame iba

¹⁰² Upravené na základe stránky: <http://www.shpgroup.eu/> - 10.3.2009, 15:41

základňu, teda odlišné tímové role. Tá nám bude slúžiť pre porovnanie výsledkov z Ratingu výkonnosti a k nájdeniu vzťahov priemerných hodnôt pre zodpovedanie výskumných otázok.

Žiada sa nám povedať, že rovnako ako u všetkých dotazníkových metód je potrebné myslieť na ovplyvnenie výsledkov v zmysle sociálne žiadaných odpovedí. To sa môže odraziť na tom, že v odpovediach na otázky môžeme mať vyššie stredné hodnoty sociálne žiadaných vlastností. Vysvetľujeme si to ako snahu zapôsobiť na ostatných („ukázať sa v lepšom svetle“).

V roliach, ktoré sú spojené s častejším kontaktom s ľuďmi, by sa dal predpokladať dobrý vplyv takéhoto sklonu na úspešnosť, a tak v našom prípade i na úspešnosť práce v tíme.

8.3.1. Belbinov dotazník tímových rolí

K nájdeniu jednotlivých tímových rolí vo výskumnom súbore sme použili diagnostický nástroj vyvinutý R. M. Belbinom a kolektívom. Testy pozostávajú zo siedmych sekcií – otázok a boli vyplnené respondentmi. Ku každej otázke bolo k dispozícii deväť rôznych odpovedí a 12 bodov. Respondenti vybrali z deviatich odpovedí tie, ktoré ich najviac charakterizujú, o ktorých si myslia, že najpresnejšie vystihujú ich správanie. Viac bodov potom pridelujú odpovedi, ktorá lepšie vystihuje ich povahu. Tieto body môžu byť rozdelené medzi niekoľko viet. V krajnom prípade môže byť pridelený každej vete jeden bod alebo všetkých 12 bodov jednej vete, ale doporučuje sa tomuto extrému vyhýbať. Body sa zapisujú do rámečkov vedľa vety. Tieto boli následne spracované pomocou tabuľky interpretácie výsledkov (celý test ako aj vyhodnocovacia tabuľka je súčasťou prílohy č. 1).

Tento test sme spolu s vyhodnocovacou tabuľkou obdržali od školiteľa našej práce PhDr. Šuchu, Ph.D mailovou formou.

8.3.2. Rating výkonnosti

Následne jednotlivým vedúcim tímov bol predložený dotazník Ratingu výkonnosti, v ktorom mali ohodnotiť svojich podriadených pracovníkov z hľadiska piatich faktorov (prispôsobivosti, spoľahlivosti, vedomostí, kvality, výkonu). Dotazník Ratingu výkonnosti je v prílohe č.2. Samotných vedúcich tímov hodnotil riaditeľ spoločnosti SHP Slavošovce.

Oba dotazníky boli distribuované mailovou formou. Prostredníctvom riaditeľa spoločnosti SHP Slavošovce, ktorý oslovil vybraný počet respondentov vo firme. Bolo oslovených viac zamestnancov, ale nie všetci reagovali do stanoveného termínu.

Každý jeden vyplnený záznamový hárok nám bol mailovo doručený od riaditeľa SHP Slavošovce na náš súkromný mail radonad@post.sk. Namiesto mien sme zvolili písmená abecedy, aby bola zaručená anonymita respondentov.

8.4. Analýza tímových rolí

Úroveň tímovej spolupráce je významným kritériom, ktoré prispieva k efektivite pracovnej skupiny. Práve vhodné a rovnomerné zastúpenie tímových rolí môže viesť ku kvalitným výsledkom práce tímu. Dôležité je uvedomovať si nielen silné, ale aj slabé stránky a vlastnosti členov skupiny. V rámci tímu sa snažiť negatívne vlastnosti vyvažovať alebo kompenzovať pozitívami iných pracovníkov. (**Kapitola 6.4**)

Bude analyzovaných 6 tímov (**tím č.1** - spracovanie papiera, **tím č.2** - zabezpečovanie výroby po materiálnej stránke, **tím č. 3** - ekonómovia, mzdári, **tím č. 4** - zabezpečovanie výroby po stránke objednávok, **tím č. 5** - výroba papiera, **tím č. 6** – vrcholový manažment) z pohľadu tímových rolí. Každý tím má svojho vedúceho. Na analýzu tímových rolí jednotlivých členov bol použitý Belbinov test tímových rolí.

Nie všetci, ktorí svoje vyplnené záznamové hárky poslali včas sú súčasťou tohto výskumu. Vylúčili sme tých, ktorí zle pochopili možnosti rozdelenia bodov. Namiesto 12 bodov na jednu sekciu/otázku rozdelili 12 bodov na celý test. Z toho dôvodu neboli zaradení do výskumu. V samotných tabuľkách č. 4 – č. 9 sme ich odpovede uviedli, sú označení fialovou farbou a prečiarknutí. Do fázy vyhodnotenia výskumu neboli zaradení.

Boli aj takí, ktorým chýbal bod alebo dva v niektorej otázke. Z celého dotazníka je jasné, ktorá rola je u nich dominantná a preto som ich do vyhodnotenia zaradil. V samotných tabuľkách č. 5 a č. 6 sú označení farbou modrou. Do fázy vyhodnotenia výskumu sme ich zaradili.

Jeden respondent v jednej otázke prekročil maximálny počet 12 bodov o jeden bod. Je označení tmavožltou farbou v tabuľke č. 9. I tohto sme zaradili do výskumného súboru.

Jeden respondent nezodpovedal na jednu otázku. To znamená, že v šiestych má rozdelených plný počet 12 bodov a v jednej nie je ani jeden bod. I tohto sme zaradili do výskumnej vzorky, lebo sa dalo odhadnúť akú rolu má v tíme. V tabuľke č. 7 je označený zelenou farbou.

V kapitole 8.2 sme si definovali cieľ tejto práce, ktorým je po prvé zistiť aké zastúpenie majú jednotlivé tímové role v reálnych pracovných tímoch na základe vyplneného Belbinovho testu. Popíšeme jednotlivé tímy z pohľadu tímových rolí. Tým zistíme, ktoré role dominujú a ktoré sú menej zastúpené. Takto získame popis celkovo šiestich tímov a následne ich spolu porovnáme. Následne vyhodnotíme výsledky za celý výskumný súbor tiež z pohľadu na prítomnosť (alebo neprítomnosť) jednotlivých rolí. Tu podľa výsledných priemerov v jednotlivých subškálach rozdelíme celý výskumný súbor $N=30$ na deväť tímových rolí: Realizátor (RE), Doťahovač (DO), Formovač (FO), Koordinátor (KO), Vyhľadávač (VZ), Tímový hráč (TH), Inovátor (IN), Vyhodnocovač (VY), Špecialista (SP).

8.5. Rozdelenie výskumného súboru

Prvou úlohou je vyhodnotiť dosiahnuté výsledky v Belbinovom dotazníku tímových rolí výskumného súboru podľa tímov. Sklony jednotlivých zamestnancov k tímovým roliam a zároveň zastúpenie rolí v rámci tímu č.1 až tímu č.6 ako celku sú zobrazené v nasledujúcich tabuľkách č. 4 až č. 9 podľa tímov. (Nachádzajú sa v prílohách č. 3 – č. 8, každá tabuľka v prílohe pre svoj tím, vždy prvá v poradí.) Každá jedna z týchto tabuliek nám bude slúžiť na získanie údajov, z ktorých si spravíme prehľadné grafy pre každého jednotlivca v tíme č.1 – č.6, ako aj pre každý tím ako celok tabuľka č. 70 (príloha č. 9).

Takto sme dostali 6 tabuliek. Na základe veličín v nich obsiahnutých budeme vedieť spraviť prehľadné grafy s ktorými budeme ďalej v texte pracovať a vyvodzovať závery.

Ako sme už povedali z výskumnej vzorky boli niektorí respondenti vylúčení. V týchto tabuľkách sú síce uvedení, ale v ďalšom hodnotení sa s nimi nepočíta. Ani v grafoch už nie sú zahrnutí.

V tabuľkách jednotlivých tímov označujeme aj vedúcich týchto tímov a to červenou farbou.

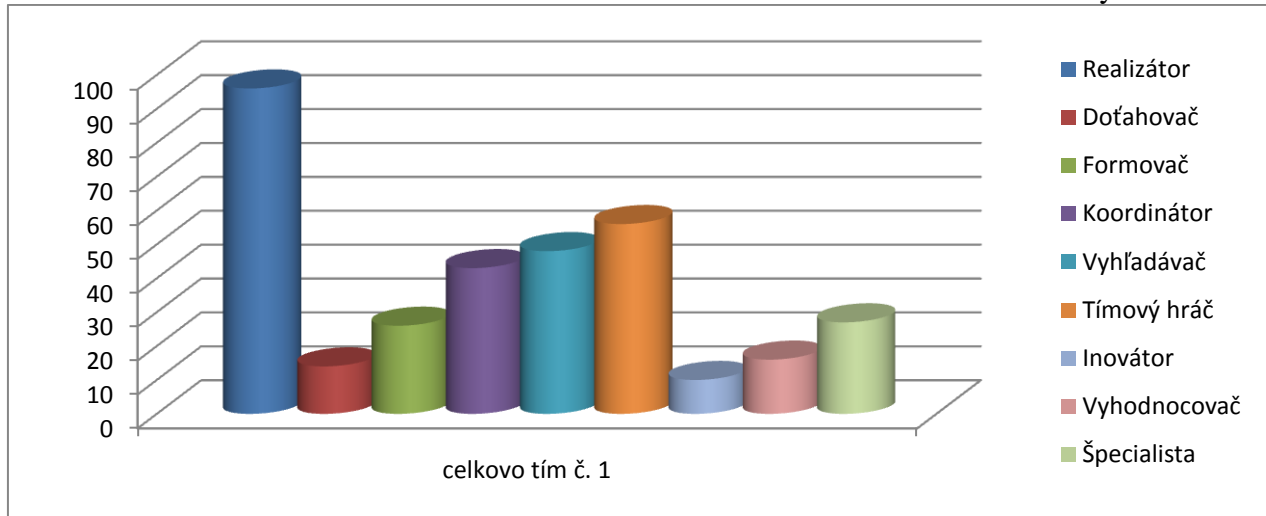
8.6. Interpretácia výsledkov

8.6.1. Tím č.1

Na základe veličín v tabuľky č. 4 (príloha č. 3) sme dostali graf č.1 (príloha č.3), ktorý nám hovorí o zastúpení jednotlivých rolí za každého člena v tíme spracovania papiera.

Graf č.2 znázorňuje aké rozloženie tímových rolí má celý tím č.1. Vypracované na základe odovzdaného vyplneného Belbinovho testu tímových rolí.

Graf č.2 – Tímové roly v tíme č. 1



V zastúpení jednotlivých tímových rolí, v rámci tímu spracovania papiera ako celku, sú výraznejšie oproti ostatným roliam zastúpené tri nasledovné: Realizátor, Tímový hráč, Vyhľadávač. Práve dominantné zastúpenie role Realizátor môže byť pre tím veľkým prínosom, keďže proces spracovania papiera je finálna práca vo firme. Je nutné pripravený polotovár (spracovaný papier) upraviť do potrebného výrobku SHP Slavošovce určeného na predaj.

Zastúpenie skoro všetkých ostatných rolí je vyrovnané a neprejavuje sa výrazný nedostatok niektorej z tímových rolí. Vyrovnanosť pokrytia všetkých rolí je možné využiť pri zavádzaní tímovej spolupráce na tomto oddelení.

O niečo nižší bodový súčet oproti ostatným predstavujú role Doťahovača a Inovátora. Tieto však potenciálne sú zastúpené v tíme, u niektorých členov (Doťahovač – M, J; Inovátor – M, I, D), ktorí majú sklon k týmto roliam.

V ďalšej tabuľke č. 10 (príloha č.3) sme previedli jednotlivé tímové role v tíme č. 1 do skupín podľa Belbina ktoré sme uviedli v teoretickej časti napíš odkaz na kapitolu 6.4. Podklady do tejto tabuľky sme získali z tabuľky č.4 z riadku *celkom*. Spočítali sme celkové čísla pre jednotlivé role dohromady a vypočítali percentuálne zastúpenie v tíme č.1.

Máme tu významne vyrovnané zastúpenú Belbinovu skupinu tímových rolí skupina A a skupina B. Tímové roly orientované na akciu, ktorá tvorí 41,1% tímu jedna a tímové roly orientované na osoby, ktoré tvoria 42,9%. Tímové roly označované ako invenčné (mozgové) boli v tíme č. 1 zastúpené iba 16% (skupina C).

V tabuľke č. 11 máme spriemerované všetky roly, ktoré sa v tíme č.1 nachádzajú. Z nej nám vyplýva, tak isto ako je to viditeľné z predchádzajúcich grafov, že najviac dominujúca rola je Realizátor s priemerom 24 a Tímový hráč s priemerom 14. Najmenej zastúpená je rola Inovátora 2,5 a Doťahovača 3,5.

Tím č. 1	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	24	3,5	6,5	10,8	12	14	2,5	4	6,8
MEDIÁN	23	3	7	11	11	14	3	3	7
SMERODATNÁ ODCHYLKA	7,8	4,1	2,6	6,6	6,8	7,3	1,7	4,2	3
N_PLATNÝCH	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Tabuľka č. 11 – priemerné skóre pre tím č. 1
Prameň: autor, zdroj výskumu

Doteraz sme sa na tím č.1 pozerali prostredníctvom výsledkov Belbinovho testu tímových rolí. Ten hovorí o tom ako sa subjektívne pozerá na seba každý jednotlivec. Tak ako sme predznamovali v našom výskume sme použili i Rating výkonnosti, ktorý nám odhaľuje pohľad na jednotlivca cez optiku jeho nadriadeného z hľadiska piatich faktorov.

V tabuľke č. 12 (príloha č. 3) sa nachádzajú odpovede nadriadených na výkonnosť členov v tíme č.1. Z odpovedí vieme usúdiť, že nadriadení sú spokojní s výkonom jednotlivých členov tímu č.1. Ich priemerný výkon ako tímu, ktorý máme v tabuľku č.13 je veľmi vysoký a pohybuje sa medzi 7,8 až 8,8.

Tím č. 1	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
PRIEMER	8	7,8	8,8	7,8	7,8
MEDIÁN	8	8	9	7,5	8
SMERODATNÁ ODCHYLKA	1,2	0,5	0,5	1	1,5
N_PLATNÝCH	4	4	4	4	4

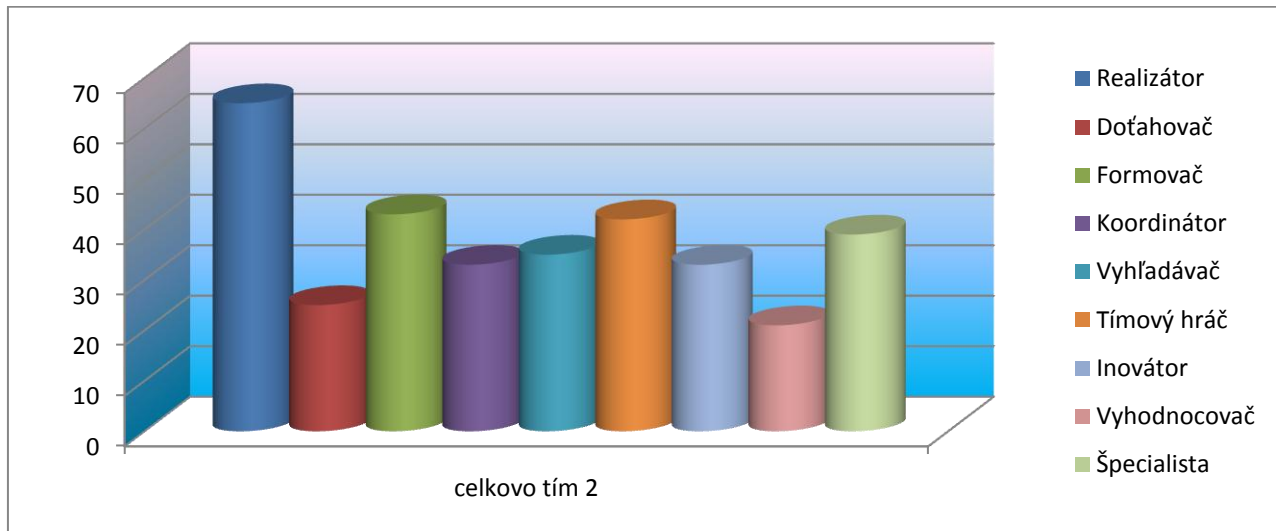
Tabuľka č. 13 – priemer Ratingu výkonnosti tím č. 1
Prameň: autor, zdroj výskumu

8.6.2. Tím č.2

Tím č.2 má rozloženie tímových rolí podľa členov v grafe č. 3 (príloha č.4)

Ďalší graf č.4 znázorňuje aké rozloženie tímových rolí má celý tím č.2. Vypracované na základe odovzdaného vyplneného Belbinoveho testu tímových rolí

Graf č.4 - Tímové roly v tíme č. 2



V zastúpení jednotlivých tímových rolí v rámci tímu spracovania papiera sú výraznejšie oproti ostatným roliam zastúpené tri nasledovné role: Realizátor, Formovač, Tímový hráč. Aj v tomto tíme je výrazne zastúpená rola Realizátor, čím si tím môže pre firmu zabezpečiť plynulý tok potrebného materiálového zabezpečenia pri svojej výrobe.

V tomto tíme sú všetky role rovnomernejšie rozložené ako v tíme č.1. Vyrovnanosť pokrytia všetkých rolí je možné využiť pri zavádzaní tímovej spolupráce na tomto oddelení.

O niečo nižší bodový súčet oproti ostatným predstavuje rola Vyhodnocovač. V tomto tíme to nemusí byť na prekážku, lebo Vyhodnocovať by mohol spomaľovať zásobovanie firmy svojou nerozhodnosťou a kritickosťou.

Táto rola má v tíme zastúpenie u členov (EE, V), ktorí majú sklon k týmto roliam.

V ďalšej tabuľke č.14 (príloha č.4) sme vyjadrili jednotlivé tímové role v tíme č. 2 do kategórií podľa Belbina. Máme tu znovu významne zastúpenú Belbinovu skupinu tímových rolí skupina A a skupina B. Tímové roly orientované na akciu, ktorá tvorí 39,6% a tímové roly orientované na osoby, ktoré tvoria 32,7%. Tímové roly označované ako invenčné (mozgové) boli v tíme č. 2 zastúpené 27,7% (skupina C). Aj z tohto vyrovnaného percentuálneho vyjadrenia nám vyplýva, že rozdelenie tímových rolí v tomto tíme je veľmi vyvážené.

V tabuľke č.15 máme spriemerované všetky roly, ktoré sa v tíme č.2 nachádzajú. Z nej nám vyplýva, tak isto ako je to viditeľné z predchádzajúcich grafov, že najviac dominujúca rola je Realizátor s priemerom 16,3 a Tímový hráč spolu s Formovačom dosahujú priemer 10,5. Najmenej zastúpená je rola Vyhodnocovač 5,3 a Doťahovač s priemerom 6,3.

Tím č. 2	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	16,3	6,3	10,5	8,3	8,8	10,5	8,3	5,3	9,8
MEDIÁN	16	6,5	9	7	8	11	10	5	8,5
SMERODATNÁ ODCHYLKA	2,1	1,7	6,8	5	5,2	4,1	4,3	4,4	4,5
N PLATNÝCH	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Tabuľka č. 15– priemerné skóre pre tím č. 2
Prameň: autor, zdroj výskumu

Pri tíme č.2 sme použili Rating výkonnosti, ktorý nám odhaľuje pohľad na jednotlivca cez optiku jeho nadriadeného z hľadiska piatich faktorov.

V tabuľke č.16 (príloha č.4) sa nachádzajú odpovede nadriadených na ich výkonnosť. Z odpovedí vieme usúdiť, že nadriadení sú spokojní s výkonom členov tímu č.2. Ich priemerný výkon ako tímu, ktorý máme v tabuľku č. 17 je štandardný. Pohybuje sa na hranici priemerných odpovedí (to by malo byť priemer 5). Tímový priemerný výkon je v rozmedzí 5 až 6,3.

Tím č. 2	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	Odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	Odpoveď č. 5
PRIEMER	6,3	5,8	5	5	5,3
MEDIÁN	6,5	5,5	5	5	5
SMERODATNÁ ODCHYLKA	1	1	0,8	1,8	2,1
N PLATNÝCH	4	4	4	4	4

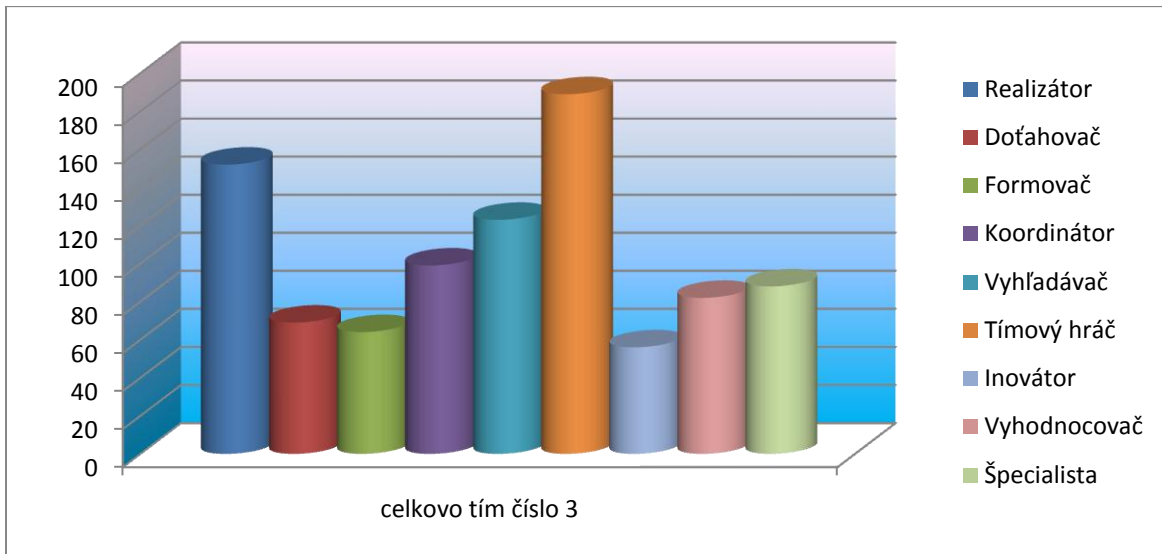
Tabuľka č. 17– priemer Ratingu výkonnosti tím č. 2
Prameň: autor, zdroj výskumu

8.6.3. Tím č. 3

Tím č.3 má rozloženie tímových rolí podľa členov v grafe č. 5 (príloha č.5) :

Ďalší graf č.6 znázorňuje aké rozloženie tímových rolí má celý tím č.3 na základe odvodené z predchádzajúceho grafu.

Graf č. 6 - Tímové roly v tíme č. 3



V zastúpení jednotlivých tímových rolí v tíme ekonómov, mzdárov a kontrolórov sú výraznejšie oproti ostatným roliam zastúpené dve nasledovné: Tímový hráč a Realizátor. V tomto tíme je najvýraznejšie zastúpená rola Tímový hráč. Túto rolu má každý jeden člen tímu u seba zastúpenú. Najdominantnejšie je u členov (Y, F). Týmto má tím č. 3 veľmi dobre zabezpečenú „ľudskú stránku“ (vhodný prístup k ľuďom) pri kontrolách výstupov, ako aj pri kritike nedostatkov a nápravách chýb. V tomto tíme sú všetky roly rozložené nerovnomerne. Dominujú dve silné a potom s veľkým odstupom nasledujú ostatné role.

Najnižší bodový súčet má v tomto tíme rola Inovátor. V tomto tíme to znovu môže byť skôr výhoda, lebo tento tím sa zaoberá detailami a práca v ňom je závislá navzájom na tímových hráčoch, a nie na individualitách.

Táto rola má v tíme najväčšie zastúpenie u členov (O, X), ktorí majú sklon k týmto roliam.

V tabuľke č.18 (príloha č.4) sme vyjadrili jednotlivé tímové role v tíme č. 3 do kategórií podľa Belbina. Máme tu významne zastúpenú Belbinovu skupinu tímových rolí skupinou B. Tímové roly orientované na osoby, ktoré tvoria 44,6%. Po nich nasledujú s odstupom tímové roly orientované na akciu, ktoré tvoria 30,9% (skupina A). Tímové roly označované ako invenčné (mozgové) sú v tíme č. 3 zastúpené najmenej 24,5% (skupina C).

V tabuľke č.19 máme spriemerované všetky roly, ktoré sa v tíme č.3 nachádzajú. Z nej nám vyplýva, tak isto ako je to viditeľné z predchádzajúcich grafov, že najviac dominujúca rola je Tímový hráč s priemerom 17,2 a Realizátor s priemerom 13,8. Najmenej zastúpená je rola Inovátor s 5,1 a Formovač s priemerom 5,8.

Tím č.3	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	13,8	6,3	5,8	9	11,2	17,2	5,1	7,5	8
MEDIÁN	15	6	6	9	10	12	4	7	7
SMERODATNÁ ODCHYLKA	4,6	5,3	5,3	5,5	5,3	11,3	4,5	5,2	5,5
N_PLATNÝCH	11	11	11	11	11	11	11	11	11

Tabuľka č. 19 – priemerné skóre pre tím č. 3
Prameň: autor, zdroj výskumu

I pri tíme č.3 sme použili Rating výkonnosti, ktorý nám odhaľuje pohľad na jednotlivca cez optiku jeho nadriadeného v hľadiska piatich faktorov.

V tabuľke č. 20 (príloha č. 4) sa nachádzajú odpovede nadriadených na ich výkonnosť. Z odpovedí vieme usúdiť, že nadriadení sú spokojní s výkonom členov tímu č.3. Ich priemerný výkon ako tímu, ktorý máme v tabuľku č. 21 je tak ako v prípade tímu č.1 nadštandardný. Tímový priemerný výkon je sa pohybuje v rozmedzí od 7,6 do 8,1. To znamená, že ich hodnotenie rating výkonnosti je veľmi vysoké a aj spokojnosť nadriadených s výkonom tímu č. 3 by mala byť vysoká.

Tím č. 3	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
PRIEMER	7,6	8,1	7,6	8	7,7
MEDIÁN	8	8	8	8	8
SMERODATNÁ ODCHYLKA	0,5	0,8	1,2	1	0,9
N_PLATNÝCH	11	11	11	11	11

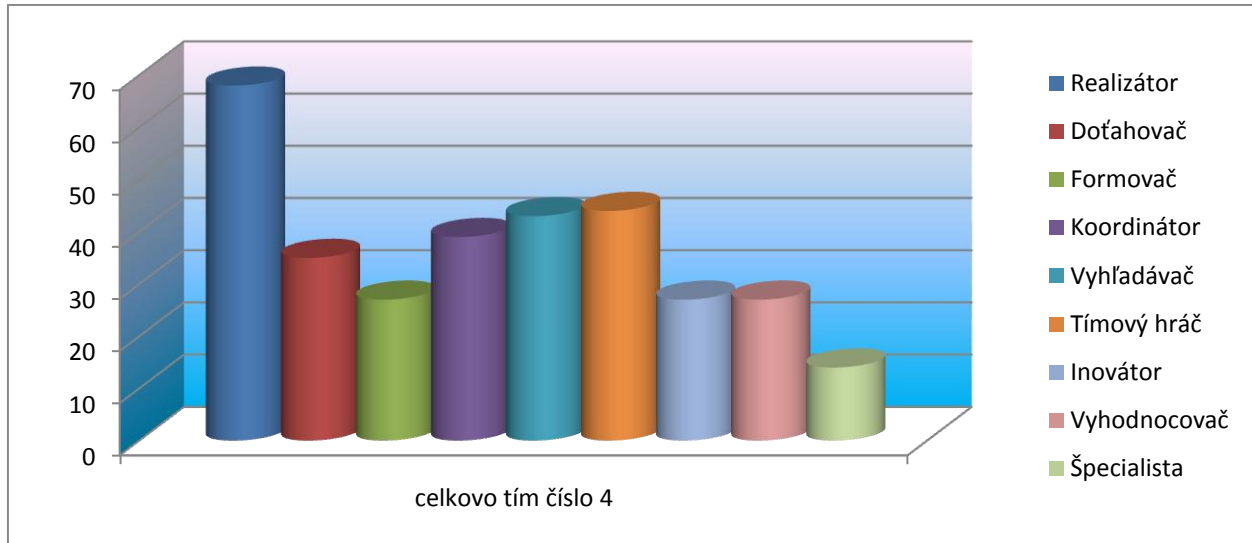
Tabuľka č. 21 – priemer Ratingu výkonnosti tím č. 3
Prameň: autor, zdroj výskumu

8.6.4. Tím č.4

Tím č.4 má rozloženie tímových rolí podľa členov grafe č. 7 (príloha č.6):

Ďalší graf č. 8 znázorňuje aké rozloženie tímových rolí má celý tím č.3 odvodené na základe z predchádzajúceho grafu.

Graf č.8 - Tímové roly v tíme č. 4



V zastúpení jednotlivých tímových rolí v rámci tímu zabezpečenia výroby po stránke objednávok sú výraznejšie oproti ostatným roliam zastúpené tri nasledovné: Realizátor, Tímový hráč a Vyhľadávač. Aj v tomto tíme je výrazne zastúpená rola Realizátor, čím si firma zabezpečuje cez tento tím stabilné odbyty pre firemné výrobky a tým aj stabilnú výrobu.

Najmenej bodovo zastúpená je rola Špecialistu. V tomto tíme to tiež nemusí byť nevýhoda, lebo slabé stránky tejto role (najmä problémy s komunikáciou) sú skôr prekážkou, pri plnení cieľov tohto tímu. Táto rola má v tíme zastúpenie u členov (R, A, G), ktorí majú sklon k týmto roliam.

V tabuľke č. 22 (príloha č.6) sme vyjadrili jednotlivé tímové roly v tíme č. 4 do kategórií podľa Belbina. V tíme č. 4 je významne zastúpená Belbinova kategória tímových rolí skupinou A aj B, medzi ktorými je minimálny rozdiel číniaci 1,2%. Tímové roly orientované na akciu, ktoré tvoria 40,1%. Tímové roly orientované na osoby tvoria 38,9%. Tímové roly označované ako invenčné (mozgové) sú v tíme č. 4 zastúpené iba 21% (skupina C).

V tabuľke č.23 máme spriemerované všetky roly, ktoré sa v tíme č.4 nachádzajú. Z nej nám vyplýva, tak isto ako je to viditeľné z predchádzajúcich grafov, že najviac dominujúca rola je Realizátor s priemerom 17, nasleduje rola Tímový hráč s priemerom 10,8. Z najnižším priemerom je zastúpená rola Špecialista 3,5 a role Formovač, Inovátor a Vyhodnocovač. Všetky s priemerom 6,8.

Tím č.4	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	17	8,8	6,8	9,8	10,8	11	6,8	6,8	3,5
MEDIÁN	15,5	8	9	7	11	9	8	6,5	3
SMERODATNÁ ODCHYLKA	6,4	7,8	4,5	6,9	7,1	6,2	5	2,8	3,3
N_PLATNÝCH	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Tabuľka č. 23 – priemerné skóre pre tím č. 4
Prameň: autor, zdroj výskumu

I pri tíme č.4 sme použili rating výkonnosti, ktorý nám odhaľuje pohľad na jednotlivca cez optiku jeho nadriadeného z hľadiska piatich faktorov.

V tabuľke č. 24 (príloha č.6) sa nachádzajú odpovede nadriadených na ich výkonnosť. Z odpovedí vieme usúdiť, že nadriadení sú spokojní s výkonom členov tímu č.4. Aj ich priemerný výkon ako tímu, ktorý máme v tabuľku č. 25 je nadštandardný. Tímový priemerný výkon sa pohybuje v rozmedzí od 7 do 8. To znovu znamená, že ich hodnotenie ratingu výkonnosti je veľmi vysoké a aj spokojnosť nadriadených s výkonom tímu č. 4 by mal vysoký.

Tím č. 4	Odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	Odpoveď č. 5
PRIEMER	7,5	7,5	8	8	7
MEDIÁN	8	7,5	8	8	7,5
SMERODATNÁ ODCHYLKA	1,9	1,3	0,8	0,8	1,4
N_PLATNÝCH	4	4	4	4	4

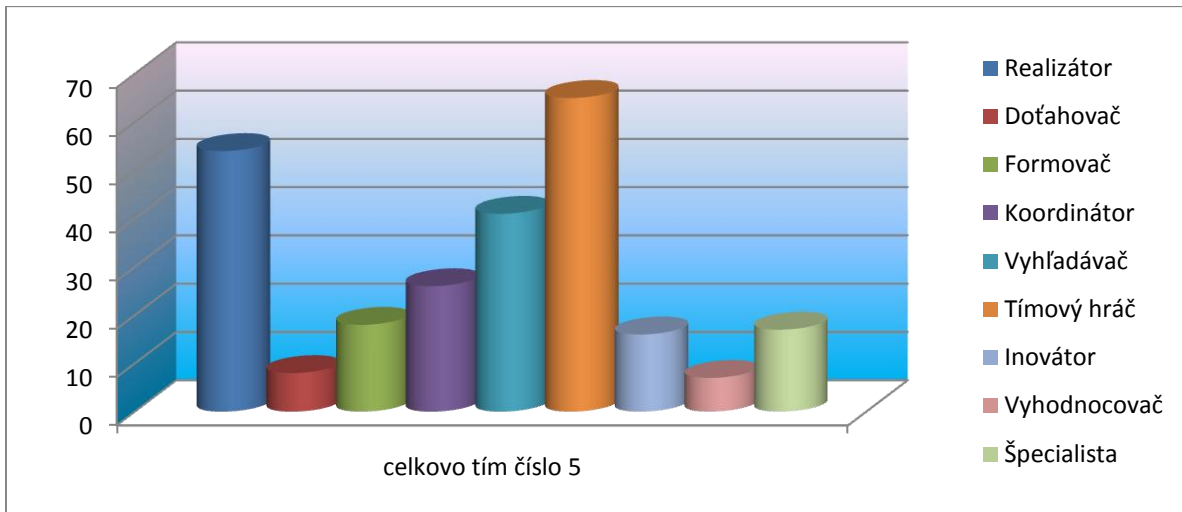
Tabuľka č. 25 – priemer Ratingu výkonnosti tím č. 4
Prameň: autor, zdroj výskumu

8.6.5. Tím č.5

Tím č.5 má rozloženie tímových rolí podľa členov. Je v grafe č. 9 (príloha č.7):

Ďalší graf. 10 znázorňuje aké rozloženie tímových rolí má celý tím č.5. Vypracované na základe odovzdaného vyplneného Belbinovho testu tímových rolí.

Graf č.10 - Tímové roly v tíme č. 5



V zastúpení jednotlivých tímových rolí v rámci tímu výroby papiera sú výraznejšie oproti ostatným roliam zastúpené dve nasledovné: Tímový hráč a Realizátor. V tomto tíme je výrazne zastúpená rola Tímový hráč, tak isto ako v tíme č. 3. Spolu s druhou najvyššie zastúpenou rolou Realizátor si SHP Slavošovce môže zabezpečiť cez tento tím č.5 dostatočné množstvo kvalitne spracovaného polotovaru (papiera), a tým mať kontinuálnu výrobu svojich produktov.

Najmenej sú zastúpené dve roly: Doťahovač a Vyhodnocovač. Najmä rola Doťahovač môže chýbať v tomto tíme pre striktné dodržiavanie časových harmonogramov a plánov. I táto rola má v tíme rovnaké zastúpenie u členov (E, H), ktorí majú sklon k týmto roliam.

V tabuľke č. 26 (príloha č. 7) sme vyjadrili jednotlivé tímové roly v tíme č. 5 do kategórií podľa Belbina. V tomto tíme je významne zastúpená Belbinova kategória tímových rolí skupinou B. Nadpolovičnú väčšinu majú tímové roly orientované na osoby tvoria 52,3%. Tímové role orientované na akciu, skupina A, ktoré tvoria 31,8%. Tímové roly označované ako invenčné (mozgové) sú v tíme č. 5 zastúpené iba 15,9% (skupina C).

V tabuľke č.27 máme spriemerované všetky roly, ktoré sa v tíme č.5 nachádzajú. Z nej nám vyplýva, tak isto ako je to viditeľné z predchádzajúcich grafov, že najviac dominujúca rola je Tímový hráč s priemerom 21,7. Nasleduje rola Realizátor s priemerom 18. Najmenej priemerne zastúpená je rola Vyhodnocovač s 2,3 a rola Doťahovač s priemerom 2,7.

Tím č.5	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	18	2,7	6	8,7	13,7	21,7	5,3	2,3	5,7
MEDIÁN	18	4	6	9	13	16	4	2	8
SMERODATNÁ ODCHYLKA	2	2,3	6	2,5	2,1	10,7	2,3	2,5	4,9
N PLATNÝCH	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Tabuľka č. 27 – priemerné skóre pre tím č. 5
Prameň: autor, zdroj výskumu

I pri tíme č.5 sme použili rating výkonnosti, ktorý nám odhaľuje pohľad na jednotlivca cez optiku jeho nadriadeného z hľadiska piatich faktorov.

V tabuľke č. 28 (v prílohe č. 7) sa nachádzajú odpovede nadriadených na ich výkonnosť. Z odpovedí vieme usúdiť, že nadriadení sú spokojní s výkonom členov tímu č.5. Aj ich priemerný výkon ako tímu, ktorý máme v tabuľku č. 29 je nadštandardný. Tímový priemerný výkon sa pohybuje v rozmedzí od 7,3 do 8,3. To znovu znamená, že ich hodnotenie ratingu výkonnosti je veľmi vysoké a aj spokojnosť nadriadených s výkonom tímu č. 5 by mala byť vysoká.

Tím č. 5	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
PRIEMER	8	7,7	8,3	7,3	7,7
MEDIÁN	8	7	8	7	7
SMERODATNÁ ODCHYLKA	1	1,2	0,6	0,6	1,2
N PLATNÝCH	3	3	3	3	3

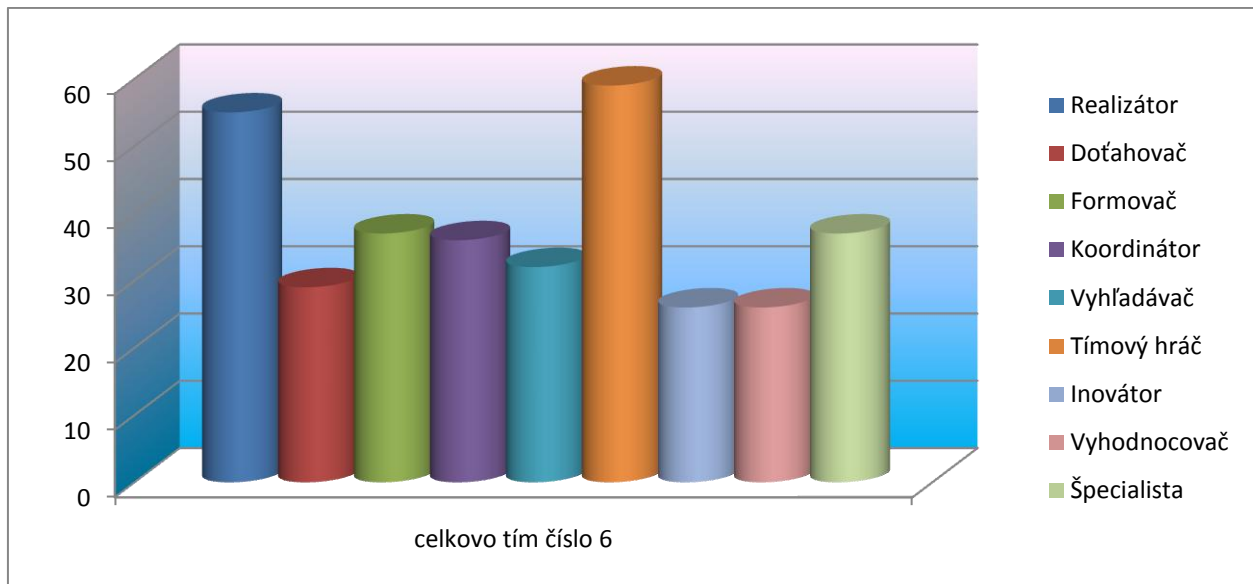
Tabuľka č. 29 – priemer Ratingu výkonnosti tím č. 5
Prameň: autor, zdroj výskumu

8.6.6. Tím č.6

Tím č.5 má rozloženie tímových rolí podľa členov je v grafe č. 11 (príloha č.8):

Ďalší graf. 12 znázorňuje aké rozloženie tímových rolí má celý tím č.5. Vypracované na základe odovzdaného vyplneného Belbinovho testu tímových rolí

Graf č. 12 - Tímové roly v tíme č. 6



V zastúpení jednotlivých tímových rolí v rámci tímu Vrcholový manažment sú výraznejšie oproti ostatným roliam zastúpené dve nasledovné: Tímový hráč a Realizátor. Tak isto ako v tíme č. 5 je výrazne zastúpená rola Tímový hráč. Spolu s druhou najvyššie zastúpenou rolou Realizátor si SHP Slavošovce môže zabezpečiť cez tento tím č.6 vedenie celej spoločnosti SHP Slavošovce. Zastúpenie všetkých ostatných rolí je vyrovnané a neprejavuje sa výrazný nedostatok niektorej z tímových rolí. Najmenej sú zastúpené dve roly: Inovátor a Vyhodnocovač. Ale v rámci celého tímu č.6 dosahujú aj tieto najmenej bodové dosiahnuté roly vysoké bodové hodnoty v tíme. Tieto role majú v tíme zastúpenie u všetkých členov, najvýraznejší sklon k týmto roliam má Z (Vyhodnocovač) HH (Inovátor).

V tabuľke č. 30 (príloha č. 8) sme vyjadrili jednotlivé tímové roly v tíme č. 6 do kategórií podľa Belbina. V tomto tíme významne zastúpená Belbinova kategória tímových rolí skupinou B a A. Tímové roly orientované na osoby tvoria 37,7% a tímové roly orientované na akciu, skupina A, ktoré tvoria 35,9% čo je rozdiel 1,8%. Tímové roly označované ako invenčné (mozgové) sú v tíme č. 6 zastúpené 26,4% (skupina C).

V tabuľke č.31 máme spriemerované všetky roly, ktoré sa v tíme č.6 nachádzajú. Z nej nám vyplýva, tak isto ako je to viditeľné z predchádzajúcich grafov, že najviac dominujúca rola je Tímový hráč s priemerom 14,8. Nasleduje rola Realizátor s priemerom 13,8. Najmenej priemerne zastúpené sú roly Vyhodnocovač a Inovátor s priemerom 6,5.

Tím č.6	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	13,8	7,3	9,3	9	8	14,8	6,5	6,5	9,3
MEDIÁN	12	6	10	8	7,5	15	6,5	6,5	8
SMERODATNÁ ODCHYLKA	7,2	4,8	5,2	2,7	2,5	3,8	4,7	1,3	5,3
N_PLATNÝCH	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Tabuľka č. 31 – priemerné skóre pre tím č. 6 Prameň: autor, zdroj výskumu									

I pri tíme č.6 sme použili rating výkonnosti, ktorý nám odhaľuje pohľad na jednotlivca cez optiku jeho nadriadeného z hľadiska piatich faktorov.

V tabuľke č.32 (príloha č. 8) sa nachádzajú odpovede nadriadených na ich výkonnosť. Z odpovedí vieme usúdiť, že nadriadení sú spokojní s výkonom členov tímu č.6. Aj ich priemerný výkon ako tímu, ktorý máme v tabuľku č. 33 je nadštandardný. Tímový priemerný výkon sa pohybuje v rozmedzí od 6,8 do 8,5. Tento tím má najvyššie rozmedzie priemeru medzi najvyšší a najnižším.

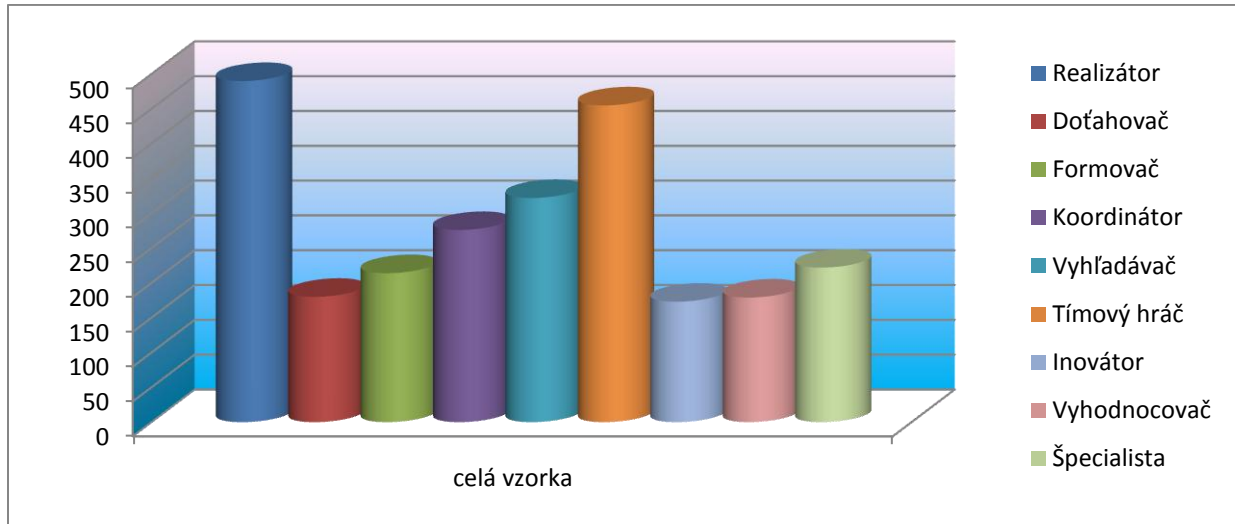
I tak tím č.6 patrí v rámci ratingu výkonnosti tiež do hornej polovice v rámci hodnotovej stupnice, ktorá bola použitá v ratingu výkonnosti. Z toho vyplýva, že i napriek tomu, že sa v tomto tíme nachádzajú členovia, ktorí sú hodnotení slabšie, celý tím z toho vychádza ako vysoko výkonný. A preto aj spokojnosť nadriadených s výkonom tímu č. 6 by mala byť vysoká.

Tím č. 6	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	Odpoveď č. 5
PRIEMER	7,3	7	8,5	7,3	6,8
MEDIÁN	7	7	9	7,5	6,5
SMERODATNÁ ODCHYLKA	1,5	1,6	1	1,7	2,1
N_PLATNÝCH	4	4	4	4	4
Tabuľka č. 33 – priemer Ratingu výkonnosti tím č. 6 Prameň: autor, zdroj výskumu					

8.6.7. Celá výskumná vzorka

Ďalší graf. 13 znázorňuje aké rozloženie tímových rolí má celá vzorka na základe odovzdaného vyplneného Belbinoveho testu tímových rolí tabuľky č. 4 - č. 9.

Graf č. 13 Tímové roly v celej výskumne vzorke



V zastúpení jednotlivých tímových rolí v rámci celej výskumnej vzorky sú výraznejšie oproti ostatným roliam zastúpené dve nasledovné: Realizátor a Tímový hráč. Zastúpenie všetkých ostatných rolí je vyrovnané a neprejavuje sa výrazný nedostatok niektorej z tímových rolí. Najmenej sú v celej výskumnej vzorke zastúpené dve roly: Inovátor a Vyhodnocovač.

V tabuľke č. 34 (príloha č. 9) sme vyjadrili jednotlivé tímové roly v celej výskumnej vzorke do kategórií podľa Belbina. Tu vidíme, že významne zastúpená Belbinova kategória tímových rolí je skupinou B a to 42,1%, čo sú tímové roly orientované na osoby. Tímové roly orientované na akciu, skupina A, tvoria 35,1%. Tímové roly označované ako invenčné (mozgové) sú zastúpené v 22,8% (skupina C).

V tabuľke č.35 máme spriemerované všetky tímové roly, ktoré nám vyšli prostredníctvom Belbinovho dotazníku tímových rolí u celej výskumnej vzorky. Z nej nám vyplýva, tak isto ako je to viditeľné z predchádzajúceho grafu, že najviac dominujúca rola je Realizátor s priemerom 16,4 a Tímový hráč s priemerom 15,2. Najmenej priemerne zastúpené sú roly Inovátor s priemerom 5,6 a Vyhodnocovač s priemerom 6 spolu s Doťahovačom.

Tímy dokopy	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	16,4	6	7,1	9,2	10,7	15,2	5,6	6	7,4
MEDIÁN	16	6	7	8	10,5	14	4	6	7
SMERODATNÁ ODCHYLKA	6	4,9	5,1	4,9	5,1	8,7	4,1	4,2	4,8
N PLATNÝCH	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Tabuľka č. 35 – priemerné skóre pre celú výskumnú vzorku
Prameň: autor, zdroj výskumu

Rozdelenie respondentov celého výskumného tímu do jednotlivých tímových rolí podľa dosiahnutých výsledkov v Belbinovom dotazníku tímových rolí. U každého respondenta sme vyznačili dve roly ku ktorým majú najvyšší sklon (kde dosiahli najvyššie skóre) a z nich sme potom spravili tabuľku „počtu pozorovania, počtu výskytov“. U niektorých respondentov dosahovali rovnaký počet bodov aj tri roly, ktoré sme tiež zarátali do tabuľky č.36.

Tabuľka počtu pozorovania, počtu výskytov		
Tímové role	počet	%
RE	22	34,92%
DO	3	4,76%
FO	4	6,35%
KO	5	7,93%
VZ	8	12,70%
TH	15	23,82%
IN	0	0%
VY	2	3,17%
SP	4	6,35%

Tabuľka č. 36 –
Rozdelenie výskumného
vzorku podľa dvoch
dominujúcich rolí
**Prameň: autor,
zdroj výskumu**

Zastúpenie jednotlivých dominantných rolí v celej výskumnej vzorke nám ukazuje graf č. 14, (príloha č. 9).

Z výsledkov vyplýva, že tretina respondentov, ktorí sa podieľali na tomto výskume patria do skupiny role Realizátor, štvrtina do skupiny roly Tímový hráč a tretia skupina respondentov sa zaradila do skupiny Vyhľadávač.

V nasledujúcej kapitole sa budeme zaoberať týmito primárnymi a sekundárnymi rolami bližšie. Teraz sa obmedzíme iba na toto strohé konštatovanie

Na celú výskumnú vzorku sme sa pozreli aj cez dosiahnuté body z Ratingu výkonnosti, ktoré sme spriemerovali. Dostali sme tabuľku č. 37. Celá výskumná vzorka šiestych tímov SHP Slavošovce dosiahla priemer výkonnosti v piatich faktoroch (Prispôsobivosť, Spoľahlivosť, teoretické vedomosti vykonávanej práce, Kvalita práce a Kvantita práce) priemerné hodnoty pohybujúce sa v rozmedzí 7,2 až 7,7.

Celá výskumná vzorka	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
PRIEMER	7,4	7,5	7,7	7,4	7,2
MEDIÁN	7	7,5	8	8	7,5
SMERODATNÁ ODCHYLKA	1,1	1,2	1,5	1,5	1,6
N PLATNÝCH	30	30	30	30	30
Tabuľka č. 37 – priemer Ratingu výkonnosti pre celú výskumnú vzorku Prameň: autor, zdroj výskumu					

8.7. Tímové role dvoch najdominantnejších rolí u každého člena z výskumného vzorku.

8.7.1. Tímová rola Realizátor (RE)

Na základe primárnych a sekundárnych rolí u každého člena z celej výskumnej vzorky sme dostali tabuľku č. 38 (príloha č. 10) a na jej základe sme dostali tabuľku č. 39 priemerného skóre pre tímovú rolu Realizátor.

RE	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	18,3	5,8	7,7	9,5	10,5	13,5	5,6	5,9	6,7
MEDIÁN	16,5	6	8	8,5	10,5	13	5	6	7,5
SMERODATNÁ ODCHYLKA	5,3	4,6	4,9	4,6	4,8	6,6	3,5	3,8	3,9
N PLATNÝCH	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Tabuľka č. 39 – priemerné skóre u tímovej roly Realizátor Prameň: autor, zdroj výskumu									

Ako máme možnosť vidieť respondenti celej výskumnej vzorky v tímovej roly Realizátor dosiahli v priemere skóre 18,3. Druhé najvyššie skóre nám vyšlo v tímovej roly Tímový hráč kde

sa dosiahlo priemeru 13,5. Veľmi nízke skóre dosiahol Realizátor v roli Inovátor skóre 5,6 a Doťahovač skóre 5,8.

Ďalej sme vypočítali priemery hodnôt dosiahnutých v Ratingu výkonnosti s osobami, ktoré dosiahli v role Realizátor svoju primárnu a sekundárnu rolu.

Z tabuľky č. 40 (príloha č. 10) nám vyplýva, že osoby s primárnou a sekundárnou rolou Realizátor v hodnotení prostredníctvom Ratingu výkonnosti dostali veľmi vysoké čísla. Vo všetkých piatych faktorov dosiahli priemerné bodové ohodnotenie 7,5. Na tom môžeme zakladať predpoklad, že nadriadení sú vysoko spokojní vo všetkých hodnotených oblastiach so svojimi podriadenými, ktorí sú dominantní v role Realizátor.

Naším ďalším cieľom je korelačná matica, ktorá by nám prehľadne znázornila mieru možných vzťahov medzi tímovou rolou Realizátor a všetkými ostatnými ôsmymi tímovými rolami tabuľka č. 41.

RE	Korelačný koeficient	N
RE	1	30
DO	-0,189	30
FO	-0,312	30
KO	0,258	30
VZ	-0,244	30
TH	0,041	30
IN	-0,284	30
VY	-0,230	30
SP	-0,206	30
Tabuľka č. 41 – Korelácia premených Realizátor a ostatných tímových rolí Prameň: autor, zdroj výskumu		

Vzťah premených k roli Realizátor nie je signifikantný ani na hladine 1%, ani na hladine 5%. Najbližšiu priamu korelačnú závislosť dosahuje pri tímovej roli Koordinator $r=0,258$. I napriek tomu musíme konštatovať, že pri roli Realizátor nebola nájdená žiadna štatisticky významná korelácia.

8.7.2. Tímová rola Doťahovač (DO)

Na základe primárnych a sekundárnych rolí u každého člena z celej výskumnej vzorky sme dostali tabuľku č. 42 (príloha č. 11) a na jej základe sme dostali tabuľku č. 43 priemerné skóre pre tímovú rolu Doťahovač.

DO	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	17,3	16,7	6	4,7	6,3	10	7,7	7	8,3
MEDIÁN	16	17	6	7	6	10	6	8	5
SMERODATNÁ ODCHYLKA	6,1	2,5	3	4,0	2,5	4	5,7	1,7	7,6
N_PLATNÝCH	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Tabuľka č. 43 – priemerné skóre u tímovej roly Doťahovač
Prameň: autor, zdroj výskumu

Ako máme možnosť vidieť respondenti celej výskumnej vzorky v tímovej role Doťahovač dosiahli v priemere skóre 16,7. Vznikol tu paradox, že nie je najvyššie priemerné skóre v tejto primárnej a sekundárnej roly. To dosiahla rola Realizátor 17,3. Ďalšie najvyššie skóre nám vyšlo v tímovej role Tímový hráč, kde sa dosiahlo priemeru 10. Veľmi nízke skóre dosiahol Doťahovač v roli Koordinátor skóre 4,7 a Formovač skóre 6,0.

Ďalej sme vypočítali priemery hodnôt dosiahnutých v Ratingu výkonnosti s osobami, ktoré dosiahli v role Doťahovač svoju primárnu a sekundárnu rolu.

Z tabuľky č. 44 (príloha č. 11) nám vyplýva, že osoby s primárnou a sekundárnou rolou Doťahovač sa v hodnotení prostredníctvom Ratingu výkonnosti dostali na najvyšší priemer v teoretickej znalosti 8. Najnižší priemer v prispôsobivosti a kvantite práce a to hodnotu 6,3. I tak sa tieto hodnoty pohybujú nad primerom hodnotených faktorov. Na tom môžeme zakladať predpoklad, že nadriadení sú nadpriemerne spokojný vo všetkých hodnotených oblastiach so svojimi podriadenými, ktorí sú dominantný v role Doťahovač.

Naším ďalším cieľom je korelačná matica, ktorá by nám prehľadne znázornila mieru možných vzťahov medzi tímovou rolou Doťahovač a všetkými ostatnými ôsmymi tímovými rolami. (tabuľka č. 45)

DO	Korelačný koeficient	N
RE	-0,189	30
DO	1	30
FO	-0,053	30
KO	-0,642(**)	30
VZ	0,012	30
TH	-0,195	30
IN	0,222	30
VY	0,170	30
SP	0,184	30

Tabuľka č. 45– Korelácia premenných Doťahovač a ostatných tímových rolí
Prameň: autor, zdroj výskumu

** Korelácia je signifikantná na hladine 1%

Vzťah premenných Doťahovača a Koordinátora sme zisťovali pomocou korelačnej analýzy meranej Spearmanovým koeficientom. Výsledkom tejto analýzy bola zistená štatisticky významná záporná korelácia o hodnote $r = -0,642$.

8.7.3. Tímová rola Formovač (FO)

Na základe primárnych a sekundárnych rolí u každého člena z celej výskumnej vzorky sme dostali tabuľku č. 46 (príloha č.12) a na jej základe sme dostali tabuľku č. 47 priemerné skóre pre tímovú rolu Formovač.

FO	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	13,5	3,5	16,3	12,8	7,5	11,8	4,3	7,3	7,5
MEDIÁN	14	3,5	16	14	7,5	11	2	7,5	5,5
SMERODATNÁ ODCHYLKA	5,2	2,9	3,3	3,3	3,1	5,4	4,5	1,7	5,8
N PLATNÝCH	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Tabuľka č. 47 – priemerné skóre u tímovej roly Formovač
Prameň: autor, zdroj výskumu

Ako máme možnosť vidieť respondenti celej výskumnej vzorky v tímovej role Formovač dosiahli v priemere skóre 16,3. Druhé najvyššie skóre nám vyšlo v tímovej role Realizátor, kde sa dosiahlo priemeru 13,5. Veľmi nízke skóre dosiahol Formovač v Doťahovačovi skóre 3,5 a Inovátorovi skóre 4,3.

Ďalej sme vypočítali priemery hodnôt dosiahnutých v Ratingu výkonnosti s osobami, ktoré dosiahli v role Formovač svoju primárnu a sekundárnu rolu.

Z tabuľky č. 48 (príloha č. 12) Tímová rola Formovač v hodnotení prostredníctvom Ratingu výkonnosti dosiahla najvyšší priemer v teoretickej znalosti 7,5. Najnižší priemer v kvantite práce a to hodnotu 6,5. I v tejto role sa tieto hodnoty pohybujú nad priemerom hodnotených faktorov. Na tom môžeme zakladať predpoklad, že nadriadení sú nadpriemerne spokojní vo všetkých hodnotených oblastiach so svojimi podriadenými, ktorí sú dominantní v role Formovač.

Naším ďalším cieľom je korelačná matica, ktorá by nám prehľadne znázornila mieru možných vzťahov medzi tímovou rolou Formovač a všetkými ostatnými ôsmymi tímovými rolami. (tabuľka č. 49)

FO	Korelačný koeficient	N
RE	-0,312	30
DO	-0,053	30
FO	1	30
KO	0,175	30
VZ	-0,034	30
TH	-0,430(*)	30
IN	0,119	30
VY	0,208	30
SP	0,081	30

Tabuľka č. 49– Korelácia premenných Formovač a ostatných tímových rolí
Prameň: autor, zdroj výskumu

* Korelácia je signifikantná na hladine 5%

Vzťah premenných Formovača a Tímového hráča sme zisťovali pomocou korelačnej analýzy meranej Spearmanovým koeficientom. Výsledkom tejto analýzy bola zistená štatisticky významná záporná korelácia o hodnote $r = -0,430$. Medzi Formovačom a ostatnými rolami v tíme neboli nájdené štatisticky významné korelácie.

8.7.4. Tímová rola Koordinátor (KO)

Na základe primárnych a sekundárnych rolí u každého člena z celej výskumnej vzorky sme dostali tabuľku č. 50, ktorú máme v prílohe č. 13 a na jej základe sme dostali tabuľku č.51 priemerné skóre pre tímovú rolu Koordinátor.

KO	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	19,2	0,4	4,2	16,4	8	17	3,8	4,6	7,6
MEDIÁN	17	0	6	18	9	10	3	4	6
SMERODATNÁ ODCHYLKA	10,7	0,9	3,9	3,2	4,2	13,9	4,9	3,7	6,5
N_PLATNÝCH	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Tabuľka č. 51 – priemerné skóre u tímovej roly Koordinátor
Prameň: autor, zdroj výskumu

Ako máme možnosť vidieť respondenti celej výskumnej vzorky v tímovej roly Koordinátor dosiahli v priemere skóre 16,4. I v tejto roly získali dve iné roly vyššieho priemeru a to rola Realizátor 19,2 a rola Tímový hráč 17,0 Veľmi nízkeho skóre dosiahol Koordinátor v roly Doťahovač skóre 0,4 a Inovátor skóre 3,8.

Ďalej sme vypočítali priemery hodnôt dosiahnutých v Ratingu výkonnosti s osobami, ktoré dosiahli v roly Formovač svoju primárnu a sekundárnu rolu.

Z tabuľky č. 52 (príloha č. 13) Tímová rola Koordinátor v hodnotení prostredníctvom Ratingu vykonnosti dosiahla najvyšší priemer v teoretickej znalosti 8,0. Najnižší priemer v kvalite práce a to hodnotu 7,2. Táto rola je veľmi vyrovnaná, lebo rozdiel medzi najvyšším priemerným faktorom v Ratingu vykonnosti a najnižším priemerným faktorom je iba 0,8.

I v tejto role sa tieto hodnoty pohybujú nad prumerom hodnotených faktorov. Na tom môžeme zakladať predpoklad, že nadriadení sú nadpriemerne spokojní vo všetkých hodnotených oblastiach so svojimi podriadenými, ktorí sú dominantní v role Koordinátor.

Naším ďalším cieľom je korelačná matica, ktorá by nám prehľadne znázornila mieru možných vzťahov medzi tímovou rolou Koordinátor a všetkými ostatnými ôsmymi tímovými rolami. (tabuľka č. 53)

KO	Korelačný koeficient	N
RE	0,258	30
DO	-0,642(**)	30
FO	0,175	30
KO	1	30
VZ	-0,432(*)	30
TH	-0,107	30
IN	-0,297	30
VY	-0,025	30
SP	0,006	30

Tabuľka č. 53– Korelácia premenných Koordinátor a ostatných tímových rolí
Prameň: autor, zdroj výskumu

** Korelácia je signifikantná na hladine 1%

* Korelácia je signifikantná na hladine 5%

Vzťah premenných Koordinátora a Doťahovača sme zisťovali pomocou korelačnej analýzy meranej Spearmanovým koeficientom. Výsledkom tejto analýzy bola zistená štatisticky významná záporná korelácia o hodnote $r = -0,642$.

Vo vzťahu premenných Koordinátora a Vyhľadávača bola zistená štatisticky záporná korelácia o hodnote $r = -0,432$.

Medzi Koordinátorom a ostatnými rolami v tíme neboli nájdené štatisticky významné korelácie.

8.7.5. Tímová rola Vyhľadávač (VZ)

Na základe primárnych a sekundárnych rolí u každého člena z celej výskumnej vzorke sme dostali tabuľku č. 54, ktorú máme v prílohe č. 14 a na jej základe sme dostali tabuľku č. 55 priemerného skóre pre tímovú rolu Vyhľadávač.

VZ	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	14,8	6,6	6,9	6,1	16,4	15,1	6,5	5,5	6
MEDIAN	14,5	6,5	9	6	17	12	6,5	6	7
SMERODATNÁ ODCHYLKA	2,6	1,4	3,7	3,1	4,1	9,9	4,2	3,9	3,6
N_PLATNÝCH	8	8	8	8	8	8	8	8	8

Tabuľka č. 55 – priemerné skóre u tímovej roly Vyhľadávač
Prameň: autor, zdroj výskumu

Ako máme možnosť vidieť respondenti celej výskumnej vzorky v tímovej role Vyhľadávač dosiahli v priemere skóre 16,4. Druhé najvyššie skóre nám vyšlo v tímovej role Tímový hráč, kde sa dosiahlo priemeru 15,1. Veľmi nízke skóre dosiahol Vyhľadávač u Vyhodnocovača skóre 5,5 a Špecialistu skóre 6,0.

Ďalej sme vypočítali priemery hodnôt dosiahnutých v Ratingu výkonnosti s osobami, ktoré dosiahli v role Formovač svoju primárnu a sekundárnu rolu.

Z tabuľky č. 56 (príloha č. 14) vyplýva, že Tímová rola Vyhľadávač v hodnotení prostredníctvom Ratingu výkonnosti dosiahla najvyšší priemer v troch oblastiach prispôsobivosť, spoľahlivosť a kvalita práce zhodne 7,5. Najnižší priemer v teoretickej znalosti a to hodnotu 7,1. Táto rola v Ratingu výkonnosti je oproti minulým roliam v tíme najviac vyrovnaná. Rozdiel medzi najvyšším priemerným faktorom v Ratingu výkonnosti a najnižším priemerným faktorom je len 0,4.

I v tejto roly sa tieto hodnoty pohybujú nad priemerom hodnotených faktorov. Na tom môžeme zakladať predpoklad, že nadriadení sú nadpriemerne spokojní vo všetkých hodnotených oblastiach so svojimi podriadenými, ktorí sú dominantní v roly Vyhľadávač.

Naším ďalším cieľom je korelačná matica, ktorá by nám prehľadne znázornila mieru možných vzťahov medzi tímovou rolou Vyhľadávač a všetkými ostatnými ôsmymi tímovými rolami. (tabuľka č. 57)

VZ	Korelačný koeficient	N
RE	-0,244	30
DO	0,013	30
FO	-0,034	30
KO	-0,432(*)	30
VZ	1	30
TH	0,231	30
IN	0,040	30
VY	-0,032	30
SP	-0,274	30

Tabuľka č. 57 – Korelácia premenných Vyhľadávač a ostatných tímových rolí
Prameň: autor, zdroj výskumu

* Korelácia je signifikantná na hladine 5%

Vzťah premenných Vyhľadávača a Koordinátora sme zisťovali pomocou korelačnej analýzy meranej Spearmanovým koeficientom. Výsledkom tejto analýzy bola zistená štatisticky významná záporná korelácia o hodnote $r = -0,432$.

Medzi Vyhľadávačom a ostatnými rolami v tíme neboli nájdené štatisticky významné korelácie.

8.7.6. Tímová rola Tímový hráč (TH)

Na základe primárnych a sekundárnych rolí u každého člena z celej výskumnej vzorky sme dostali tabuľku č. 58 (príloha č. 15) a na jej základe sme dostali tabuľku č. 59 priemerné skóre pre tímovú rolu Tímový hráč.

TH	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	16,4	5,5	5,1	8,7	11,7	21,2	4,1	4,9	5,5
MEDIÁN	18	5	4	8	11	18	4	5	5
SMERODATNÁ ODCHYLKA	6,9	4,2	4,3	4,3	5,8	8,6	3,6	4,5	3,6
N_PLATNÝCH	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Tabuľka č. 59 – priemerné skóre u tímovej roly Tímový hráč
Prameň: autor, zdroj výskumu

Ako máme možnosť vidieť respondenti celej výskumnej vzorky v tímovej role Tímový hráč dosiahli v priemere skóre 21,2. Druhé najvyššie skóre nám vyšlo v tímovej role Realizátor, kde sa dosiahlo priemeru 16,4. Veľmi nízke skóre dosiahol Tímový hráč v role Inovátor skóre 4,1 a Vyhodnočovač skóre 4,9.

Ďalej sme vypočítali priemery hodnôt dosiahnutých v Ratingu výkonnosti s osobami, ktoré dosiahli v role Formovač svoju primárnu a sekundárnu rolu.

Z tabuľky č. 60 (príloha č. 15) vyplýva, že Tímová rola Tímový hráč v hodnotení prostredníctvom Ratingu vykonanosti dosiahla najvyšší priemer vo faktore teoretické znalosti vykonanej práce 7,8 a prispôsobivosť 7,7. Najnižší priemer v kvantite práce a to hodnotu 7,4. Táto rola v Ratingu výkonnosti je tiež veľmi dobre hodnotená. Rozdiel medzi najvyšším priemerným faktorom v Ratingu výkonnosti a najnižším priemerným faktorom je tiež len 0,4. I v tejto role sa tieto hodnoty pohybujú nad priemerom hodnotených faktorov. Na tom môžeme zakladať predpoklad, že nadriadení sú nadpriemerne spokojní vo všetkých hodnotených oblastiach so svojimi podriadenými, ktorí sú dominantní v role Tímový hráč.

Naším ďalším cieľom je korelačná matica, ktorá by nám prehľadne znázornila mieru možných vzťahov medzi tímovou rolou Tímový hráč a všetkými ostatnými ôsmymi tímovými rolami. (tabuľka č. 61)

TH	Korelačný koeficient	N
RE	0,041	30
DO	-0,195	30
FO	-0,430(*)	30
KO	-0,107	30
VZ	0,231	30
TH	1	30
IN	-0,429(*)	30
VY	-0,507(**)	30
SP	-0,365(*)	30

Tabuľka č. 61– Korelácia premenných Tímový hráč a ostatných tímových rolí
Prameň: autor, zdroj výskumu

** Korelácia je signifikantná na hladine 1%
* Korelácia je signifikantná na hladine 5%

Vzťah premenných Tímový hráč a Vyhodnocovač sme zisťovali pomocou korelačnej analýzy meranej Spearmanovým koeficientom. Výsledkom tejto analýzy bola zistená štatisticky významná záporná korelácia o hodnote $r = -0,507$.

Vo vzťahu premenných Tímový hráč a Špecialista bola zistená štatisticky záporná korelácia o hodnote $r = -0,365$.

Vo vzťahu premenných Tímový hráč a Inovátor bola zistená štatisticky záporná korelácia o hodnote $r = -0,429$.

Vo vzťahu premenných Tímový hráč a Formovač bola zistená štatisticky záporná korelácia o hodnote $r = -0,429$.

Medzi rolou Tímový hráč a ostatnými rolami v tíme neboli nájdené štatisticky významné korelácie.

8.7.7. Tímová rola Inovátor (IN)

Na základe primárnych a sekundárnych rolí v celej výskumnej vzorke sme dospeli k tomu, že tímová rola Inovátor nemá ani jedného respondenta vo výskumnej vzorke, ktorý by ju mal ako jednu z dvoch dominantných rolí.

8.7.8. Tímová rola Vyhodnocovač (VY)

Na základe primárnych a sekundárnych rolí u každého člena z celej výskumnej vzorke sme dostali tabuľku č. 62, ktorú máme v prílohe č. 16 a na jej základe sme dostali tabuľku č.63 priemerné skóre pre tímovú rolu Vyhodnocovač.

VY	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	12,5	10	3	5,5	13	13	4	16	7
MEDIÁN	12,5	10	3	5,5	13	13	4	16	7
SMERODATNÁ ODCHYLKA	7,8	5,7	4,2	0,7	2,8	7,1	2,8	1,4	2,8
N PLATNÝCH	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Tabuľka č. 63 – priemerné skóre u tímovej roly Vyhodnocovač									
Prameň: autor, zdroj výskumu									

Ako máme možnosť vidieť respondenti celej výskumnej vzorky v tímovej role Vyhodnocovač dosiahli v priemere skóre 16,0. Druhé najvyššie skóre nám vyšlo v dvoch roliach Tímový hráč a Vyhľadávač kde sa dosiahlo priemeru 13,0. Veľmi nízke skóre dosiahol Vyhodnocovač v role Formovač skóre 3,0 a Inovátor skóre 4,0.

Ďalej sme vypočítali priemery hodnôt dosiahnutých v Ratingu výkonnosti s osobami, ktoré dosiahli v role Formovač svoju primárnu a sekundárnu rolu.

Z tabuľky č. 64 (príloha č.16) vyplýva, že Tímová rola Vyhodnocovač v hodnotení prostredníctvom Ratingu výkonnosti dosiahla najvyšší priemer v faktore teoretické znalosti vykonanej práce 8,5 a prispôsobivosť 8,0. Najnižší priemer v kvalite práce a to hodnotu 7,0. Táto rola v Ratingu výkonnosti tiež veľmi dobre hodnotená.

I v tejto role sa tieto hodnoty pohybujú nad priemerom hodnotených faktorov. Na tom môžeme zakladať predpoklad, že nadriadení sú nadpriemerne spokojní vo všetkých hodnotených oblastiach so svojimi podriadenými, ktorí sú dominantní v role Vyhodnocovač.

Naším ďalším cieľom je korelačná matica, ktorá by nám prehľadne znázornila mieru možných vzťahov medzi tímovou rolou Vyhodnocovač a všetkými ostatnými ôsmymi tímovými rolami. (tabuľka č. 65)

VY	Korelačný koeficient	N
RE	-0,230	30
DO	0,170	30
FO	0,201	30
KO	-0,025	30
VZ	-0,032	30
TH	-0,507 (**)	30
IN	0,172	30
VY	1	30
SP	-0,118	30

Tabuľka č. 65 – Korelácia premenných Vyhodnocovač a ostatných tímových rolí
Prameň: autor, zdroj výskumu

** Korelácia je signifikantná na hladine 1%

Vzťah premenných Vyhodnocovač a Tímový hráč sme zisťovali pomocou korelačnej analýzy meranej Spearmanovým koeficientom. Výsledkom tejto analýzy bola zistená štatisticky významná záporná korelácia o hodnote $r = -0,507$.

Medzi rolou Tímový hráč a ostatnými rolami v tíme neboli nájdené štatisticky významné korelácie.

8.7.9. Tímová rola Špecialista (SP)

Na základe primárnych a sekundárnych rolí u každého člena z celej výskumnej vzorky sme dostali tabuľku č. 66, ktorú máme v prílohe č. 17 a na jej základe sme dostali tabuľku č. 67 priemerné skóre pre tímovú rolu Špecialista.

SP	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
PRIEMER	13,8	7,8	7	9	5,3	9,8	9,8	5,3	16,8
MEDIÁN	13,5	7	7	9	5,5	9,5	11,5	5,5	16,5
SMERODATNÁ ODCHYLKA	2,1	7,0	5,8	8,0	1	3,3	5,3	2,5	1
N_PLATNÝCH	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Tabuľka č. 67 – priemerné skóre u tímovej roly Špecialista
Prameň: autor, zdroj výskumu

Ako máme možnosť vidieť respondenti celej výskumnej vzorky v tímovej role Špecialista dosiahli v priemere skóre 16,8. Druhé najvyššie skóre nám vyšlo v dvoch roliach Realizátor kde sa dosiahlo priemeru 13,8. Veľmi nízke skóre dosiahol Špecialista v role Vyhľadávač a Vyhodnocovač obe so skóre 5,3.

Ďalej sme vypočítali priemery hodnôt dosiahnutých v Ratingu výkonnosti s osobami, ktoré dosiahli v role Špecialista svoju primárnu a sekundárnu rolu.

Z tabuľky č. 68 (príloha č. 17) vyplýva, že tímová rola Špecialista v hodnotení prostredníctvom Ratingu výkonnosti dosiahla najvyšší priemer vo faktore teoretické znalosti vykonanej práce 8,0 a spoľahlivosť 7,5. Najnižší priemer v kvantite práce a to hodnotu 6,3. Táto rola v Ratingu výkonnosti je tiež veľmi dobre hodnotená.

I v tejto role sa tieto hodnoty pohybujú nad priemerom hodnotených faktorov. Na tom môžeme zakladať predpoklad, že nadriadení sú nadpriemerne spokojní vo všetkých hodnotených oblastiach so svojimi podriadenými, ktorí sú dominantní v role Špecialista.

Naším ďalším cieľom je korelačná matica, ktorá by nám prehľadne znázornila mieru možných vzťahov medzi tímovou rolou Špecialista a všetkými ostatnými ôsmymi tímovými rolami. (tabuľka č. 69)

SP	Korelačný koeficient	N
RE	-0,206	30
DO	0,184	30
FO	0,081	30
KO	0,006	30
VZ	-0,274	30
TH	-0,365(*)	30
IN	0,444 (*)	30
VY	-0,118	30
SP	1	30

Tabuľka č. 69 – Korelácia premenných Špecialista a ostatných tímových rolí

Prameň: autor, zdroj výskumu

* Korelácia je signifikantná na hladine 5%

Vzťah premenných Špecialista a Tímový hráč sme zisťovali pomocou korelačnej analýzy meranej Spearmanovým koeficientom. Výsledkom tejto analýzy bola zistená štatisticky významná záporná korelácia o hodnote $r = -0,365$.

Vo vzťahu premenných Špecialista a Inovátor bola zistená štatisticky záporná korelácia o hodnote $r = -0,444$.

Medzi rolou Špecialista a ostatnými rolami v tíme neboli nájdené štatisticky významné korelácie.

9. Diskusia

Hlavným cieľom tohto výskumu bolo zistiť, na reálnych tímoch z akých rolí sa skladajú či je možné predpokladať vzťahy medzi jednotlivými tímovými rolami ako aj či je vzťah medzi jednotlivými zloženiami tímov a ich výkonmi z pohľadu Ratingu výkonnosti.

Pokúsili sme sa zistené vzťahy popísať a urobiť závery o miere súvislostí medzi jednotlivými premennými, ktoré by mohli prispieť k ovplyvňovaniu pracovného výkonu a k tvorbe, implementácii a organizácii tímovej práce.

Vyššie uvedené výsledky výskumnej časti poukazujú na skutočnosť, že je možné predpokladať vzťah medzi faktormi výkonnosti a tímovými rolami. V tomto výskume sme pracovali s piatimi faktormi výkonnosti: Prispôsobivosťou, Spoľahlivosťou, Teoretickými znalosťami, Kvalitou práce, Kvantitou práce a deviatimi tímovými rolami: Realizátor, Doťahovač, Formovač, Koordinátor, Vyhľadávač, Tímový hráč, Inovátor, Vyhodnocovač, Špecialista, ktoré sme navzájom porovnávali pri konkrétnych šiestich tímoch a následne s celou výskumnou vzorkou.

Najviac nás prekvapili nasledovné skutočnosti:

- že tímová rola, ktorá sa ukazovala ako ústredná skoro u každého jedného tímu bola Realizátor. To môže byť pozitívom pre každý tím na dosiahnutie stanoveného cieľa pri výrobe a predaji svojich výrobkov.

Na druhej strane to môže negatívne pôsobiť na vzťahy v tímoch. (Toto môže nahradiť rola Tímový hráč, mala vysoké skóre v každom tíme a patrí medzi tímové roly orientované na osoby).

Taktiež môže negatívne pôsobiť na malú pružnosť pri zavádzaní nových myšlienok, nápadov, či pomalé reagovanie na nové možnosti a výzvy.

- tímová rola Inovátor, nemala zastúpenie ani u jedného člena výskumnej vzorky ako primárna, alebo sekundárna rola. Môže to byť na škodu pre celú časť stredného a vrcholového manažmentu firmy, lebo nemajú vo svojom strede človeka, ktorý by

obohacoval myslenie tímu tvorivými a originálnymi myšlienkami, nápismi a návrhmi.

Na druhej strane, ak je pozícia firmy byť efektívnou v produktivite a v predaji pri potrebe zmeny svojho smerovania, alebo zmene stratégie si môžu na to najat' externého špecialistu, alebo vyhľadať osobu, u ktorej takáto rola dominuje a dočasne ju zamestnať.

- v Ratingu výkonnosti vychádzali priemerné hodnoty všetkých faktorov nad číslom 5, čo bola priemerná hodnota tohto dotazníka. Z toho pravdepodobne vyplýva, ako sme už spomínali, že odpovede nadriadených mohli byť ovplyvnené sociálne žiadanými odpoveďami, a tak ukázať svoj vlastný tím v lepšom svetle výkonu ako skutočnosť je. Na druhej strane, ak berieme do úvahy objektívnosť takéhoto hodnotenia, tento výsledok nám dáva výpoveď o tom, že na takom zložení ako boli tímy hodnotené nie je potrebné veľa meniť, lebo výkon takto zložených tímov v tejto konkrétnej firme je nadpriemerný.

10. Záver

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo jednak popísať rozloženie tímových rolí v konkrétnych tímoch reálnej firmy, ako aj zistiť, či jednotlivé roly v tíme majú vplyv na výkonnosť jednotlivca hodnotenú nadriadeným, a ako súčet výkonnosti aj na celý tím.

V prvej – teoretickej časti práce sú uvedené základné teoretické poznatky týkajúce sa pracovných skupín a tímov. Jednotlivé stupne vývoja skupiny a tímov a modely budovania tímov. Následne boli popísané jednotlivé modely tímových rolí so zameraním na R. M. Belbina. Na záver teoretickej časti sme sa venovali štýlom riadenia tímov.

Empirická časť začína profilom analyzovanej spoločnosti. Následne boli stanovené výskumné otázky práce a opísané nástroje použité v tejto práci na ich zodpovedanie. Po analýze výstupov nasledovala interpretácia výsledkov pre jednotlivé tímy. Nato sme z celej výskumnej vzorky popísali tímové roly na základe dvoch primárnych rolí jednotlivých respondentov a porovnali s inými rolami, ako aj s výkonnosťou jednotlivcov.

Bibliografia

Adair, J. (1994). *Vytváření efektivních týmů*. Praha: MANAGEMENT PRESS.

Bass, M. B., & Ryterband, C. M. (2003). Organizational psychology. In I. Brooks, *Firemní kultura*. Brno: Computer Press.

Bednářová, E., Nový, I., & kolektiv. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bednařík, A., Bútorá, M., Hrubala, J., Jalčová, I., Labáth, V., Ondrušek, D., a iní. (1998). *Čítanka pre neziskové organizácie*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change – Slovakia.

Benne, K. D., & Sheats, P. (1948). Functional role of group members. In N. Hayes, *Psychologie tímové práce* (s. 52-54). Praha: Portál.

Brooks, I. (2003). *Firemní kultura*. Brno: Computer Press.

Burke, S., & Collins, K. M. (2007). Gender differences in leadership styles and management skills. In E. Bednářová, I. Nový, & kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*.

Covey, R. S. (2003). *Bez zásad nemůžeme vést*. Praha: Pragma.

Donnelly jr., J. H., Gibson, L. J., & Ivancevich, M. (1997, dotlač 2000). *Management*. Praha: Grada Publishing.

Guzzo, R., & Dickson, M. (2000). Team in organizations: Recent research on performance and effectiveness. In E. McKenna, *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*. East Sussex: Psychology Press.

Handy, C. (2003). In I. Brooks, *Firemní kultura*. Brno : Computer Press.

Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. In N. Hayes, *Psychologie tímové práce* (s. 69-71). Praha: Portál.

Hartl, P., & Hartlová, H. (2000, opravený dotisk 2004). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.

Hayes, N. (2005). *Psychologie tímové práce*. Praha: Portál.

Hermochová, S. (2006). *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing.

Hickman, R. C. (1995). *Manažéri a lídri*. Bratislava: Open Windows.

Hogg, C., & McInerney, D. (2000). Team-building. In E. McKenna, *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*. East Sussex: Psychology Press.

Hřebíček, V. (2008). Řízení lidských zdrojů : distanční studijní opora. In V. Šmelíková, *Vliv týmových organizačních struktur na efektivnost podniku*. Masarykova Univerzita: nepublikovaná diplomová práce.

Jandourek, J. (2003). *Úvod do sociologie*. Praha: Portál.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2007). The wisdom of teams. In M. Armstrong, *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2007). The wisdom of teams. In M. Armstrong, *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.

Kenneth, T. (2001). *Klíčové citace v sociologii*. Brno: Barrister&Principal.

Kim, H. S. (1993). *Podstata tvorivosti*. Bratislava: Open Windows.

McGrath, J. E. (1997). Groups: Interaction and Performance. In J. Výrost, I. Slaměník, & kolektiv, *Sociální psychologie, Sociálna psychológia*. Praha: ISV.

McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*. East Sussex: Psychology Press.

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2000). Organisational behaviour. In E. McKenna, *Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook*. East Sussex: Psychology Press.

Nakoneční, M. (1997). *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia.

Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.

Obeng, I. S. (2003). Effect of Domestic Policies on Production and Export of Non-Traditional Agricultural Commodities: A Case Study of Fresh Pineapples in Ghana. In I. Brooks, *Firemní kultura* (s. 85). Brno: Computer Press.

Pauknerová, D. a. (2006, dotlač 2007 a 2008). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J. (2000). *Synergický management : vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo.

Řehan, V. (2007). *Sociální psychologie 3 - Studijní texty pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Scheibel, D. (2007). "If your roommate dies, you get a 4.0" Reclaiming rumor with Burke and organizational culture. In E. Bednárová, I. Nový, & kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení* (s. 147-151). Praha: Management Press.

Schein, E. H. (2003). Organizational psychology. In I. Brooks, *Firemní kultura*. Brno: Computer Press.

Smith, M. K. (2005). *Bruce W. Tuckman - forming, storming, norming and performing in groups, the encyclopaedia of informal education*. dostupné na: www.infed.org/thinkers/tuckman.htm - 14.03.2009, 13:58.

Šípoš, I., & Kollárik, T. (1975). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Práca.

Šmelíková, V. (2008). *Vliv týmových organizačních struktur na efektivnost podniku*. Brno: Masarykova Univerzita, nepublikovaná diplomová práce dostupné na http://is.muni.cz/th/203065/esf_b/Bakalarska_praca_IS.doc - 15.10.2008, 13:39.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, článek bol reprintovaný v *Group Facilitation: A Research and Applications Journal Number 3, Spring 2001 a je dostupný ako Word document: http* , 384-399.

Výrost, J., Slaměník, I., & kolektiv. (1997). *Sociální psychologie*. Praha: ISV.

Wiatr, J. J. (2007). Společnost. In E. Bednárová, I. Nový, & kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Woodcock, M. (2003). Team development manual. In I. Brooks, *Firemní kultura*. Brno: Computer Press.

Zoznam obrázkov, tabuliek a grafov

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1 : Role podľa Margarisona a McCanna.....	126
--	-----

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1 : Formy tímov	14
Tabuľka č. 2 : Role podľa Benne a Sheats	35
Tabuľka č. 3 : Prehľadná tabuľka všetkých typov – Belbinový rolí	45
Tabuľka č. 4 : Základná tabuľka tímových rolí pre tím č. 1	104
Tabuľka č. 5 : Základná tabuľka tímových rolí pre tím č. 2	106
Tabuľka č. 6 : Základná tabuľka tímových rolí pre tím č. 3	108
Tabuľka č. 7 : Základná tabuľka tímových rolí pre tím č. 4	110
Tabuľka č. 8 : Základná tabuľka tímových rolí pre tím č. 5	112
Tabuľka č. 9 : Základná tabuľka tímových rolí pre tím č. 6	114
Tabuľka č. 10 : Rozdelenie tímu č. 1 na skupiny podľa orientácie	105
Tabuľka č. 11 : Priemerné skóre pre tím č. 1	66
Tabuľka č. 12 : Odpovede Z dotazníka Ratingu výkonnosti tím č. 1	105
Tabuľka č. 13 : Priemer Ratingu výkonnosti tím č. 1	66
Tabuľka č. 14 : Rozdelenie tímu č. 2 na skupiny podľa orientácie	107
Tabuľka č. 15 : Priemerné skóre pre tím č. 2	68
Tabuľka č. 16 : Odpovede Z dotazníka Ratingu výkonnosti tím č. 2	107
Tabuľka č. 17 : Priemer Ratingu výkonnosti tím č. 2	68
Tabuľka č. 18 : Rozdelenie tímu č. 3 na skupiny podľa orientácie	108
Tabuľka č. 19 : Priemerné skóre pre tím č. 3	70
Tabuľka č. 20 : Odpovede Z dotazníka Ratingu výkonnosti tím č. 3	108
Tabuľka č. 21 : Priemer Ratingu výkonnosti tím č. 3	70
Tabuľka č. 22 : Rozdelenie tímu č. 4 na skupiny podľa orientácie.....	111
Tabuľka č. 23 : Priemerné skóre pre tím č. 4	72
Tabuľka č. 24 : Odpovede Z dotazníka Ratingu výkonnosti tím č. 4	111
Tabuľka č. 25 : Priemer Ratingu výkonnosti tím č. 4	72
Tabuľka č. 26 : Rozdelenie tímu č. 5 na skupiny podľa orientácie	113
Tabuľka č. 27 : Priemerné skóre pre tím č. 5	74
Tabuľka č. 28 : Odpovede Z dotazníka Ratingu výkonnosti tím č. 5	113
Tabuľka č. 29 : Priemer Ratingu výkonnosti tím č. 5	74
Tabuľka č. 30 : Rozdelenie tímu č. 6 na skupiny podľa orientácie	115
Tabuľka č. 31 : Priemerné skóre pre tím č. 6	76
Tabuľka č. 32 : Odpovede Z dotazníka Ratingu výkonnosti tím č. 6	115
Tabuľka č. 33 : Priemer Ratingu výkonnosti tím č. 6	76
Tabuľka č. 34 : Rozdelenie celej výskumnej vzorky na skupiny podľa orientácie.....	117
Tabuľka č. 35 : Priemerné skóre pre celú výskumnú vzorku.....	78
Tabuľka č. 36 : Rozdelenie výskumného vzorku podľa dvoch dominujúcich rolí	78
Tabuľka č. 37 : Priemer Ratingu výkonnosti pre celú výskumnú vzorku.....	79
Tabuľka č. 38 : Tímová rola Realizátor u jednotlivých členov.....	118
Tabuľka č. 39 : Priemerné skóre u tímovej roly Realizátor	79
Tabuľka č. 40 : Priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Realizátor	118

Tabuľka č. 41 : Korelácia premenných Realizátor a ostatných tímových rolí.....	80
Tabuľka č. 42 : Tímová rola Doťahovač u jednotlivých členov	119
Tabuľka č. 43 : Priemerné skóre u tímovej roly Doťahovač.....	81
Tabuľka č. 44 : Priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Doťahovač.....	119
Tabuľka č. 45 : Korelácia premenných Doťahovač a ostatných tímových rolí	81
Tabuľka č. 46 : Tímová rola Formovač u jednotlivých členov	120
Tabuľka č. 47 : Priemerné skóre u tímovej roly Formovač	82
Tabuľka č. 48 : Priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Formovač	120
Tabuľka č. 49 : Korelácia premenných Formovač a ostatných tímových rolí	83
Tabuľka č. 50 : Tímová rola Koordinátor u jednotlivých členov.....	121
Tabuľka č. 51 : Priemerné skóre u tímovej roly Koordinátor	83
Tabuľka č. 52 : Priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Koordinátor	121
Tabuľka č. 53 : Korelácia premenných Koordinátor a ostatných tímových rolí.....	84
Tabuľka č. 54 : Tímová rola Vyhľadávač u jednotlivých členov	122
Tabuľka č. 55 : Priemerné skóre u tímovej roly Vyhľadávač	85
Tabuľka č. 56 : Priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Vyhľadávač.....	122
Tabuľka č. 57 : Korelácia premenných Vyhľadávač a ostatných tímových rolí.....	86
Tabuľka č. 58 : Tímová rola Tímový hráč u jednotlivých členov.....	123
Tabuľka č. 59 : Priemerné skóre u tímovej roly Tímový hráč	86
Tabuľka č. 60 : Priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Tímový hráč.....	123
Tabuľka č. 61 : Korelácia premenných Tímový hráč a ostatných tímových rolí.....	87
Tabuľka č. 62 : Tímová rola Vyhodnocovač u jednotlivých členov	124
Tabuľka č. 63 : Priemerné skóre u tímovej roly Vyhodnocovač	88
Tabuľka č. 64 : Priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Vyhodnocovač	124
Tabuľka č. 65 : Korelácia premenných Vyhodnocovač a ostatných tímových rolí	89
Tabuľka č. 66 : Tímová rola Špecialista u jednotlivých členov.....	125
Tabuľka č. 67 : Priemerné skóre u tímovej roly Špecialista	89
Tabuľka č. 68 : Priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Špecialista	125
Tabuľka č. 69 : Korelácia premenných Špecialista a ostatných tímových rolí.....	90
Tabuľka č. 70 : Základná tabuľka tímových rolí pre celú výskumnú vzorku	116

Zoznam grafov

Graf č. 1 : Rozloženie tímových rolí podľa členov tímu č. 1	104
Graf č. 2 : Tímové roly v tíme č. 1	65
Graf č. 3 : Rozloženie tímových rolí podľa členov tímu č. 2.....	106
Graf č. 4 : Tímové roly v tíme č. 2.....	67
Graf č. 5 : Rozloženie tímových rolí podľa členov tímu č. 3.....	109
Graf č. 6 : Tímové roly v tíme č. 3.....	69
Graf č. 7 : Rozloženie tímových rolí podľa členov tímu č. 4.....	110
Graf č. 8 : Tímové roly v tíme č. 4.....	71
Graf č. 9 : Rozloženie tímových rolí podľa členov tímu č. 5.....	112
Graf č. 10 : Tímové roly v tíme č. 5.....	73
Graf č. 11 : Rozloženie tímových rolí podľa členov tímu č. 6.....	114
Graf č. 12 : Tímové roly v tíme č. 6.....	75
Graf č. 13 : Tímové roly v celej výskumnej vzorke.....	77
Graf č. 14 : Zastúpenie jednotlivých dominantných rolí vo výskumnej vzorke	117

Zoznam príloh

1	Belbinov dotazník tímových rolí.....	99
2	Rating výkonnosti	103
3	Tabuľky a grafy pre tím č. 1.....	104
4	Tabuľky a grafy pre tím č. 2.....	106
5	Tabuľky a grafy pre tím č. 3.....	108
6	Tabuľky a grafy pre tím č. 4.....	110
7	Tabuľky a grafy pre tím č. 5.....	112
8	Tabuľky a grafy pre tím č. 6.....	114
9	Tabuľky a grafy pre celú výskumnú vzorku	116
10	Tabuľky pre tímovú rolu Realizátor.....	118
11	Tabuľky pre tímovú rolu Doťahovač	119
12	Tabuľky pre tímovú rolu Formovač	120
13	Tabuľky pre tímovú rolu Koordinátor.....	121
14	Tabuľky pre tímovú rolu Vyhľadávač.....	122
15	Tabuľky pre tímovú rolu Tímový hráč.....	123
16	Tabuľky pre tímovú rolu Vyhodnocovač	124
17	Tabuľky pre tímovú rolu Špecialista.....	125
18	Obrázok č.1	126

PRÍLOHY:

Príloha č.1 - Belbinov dotazník tímových rolí

Inštrukcia:

Pridel'te celkom dvanásť bodov k jednotlivým vetám, ktoré najlepšie popisujú vaše správanie. Body môžete pridelit' i niekoľkým vetám; v niektorých prípadoch môžete rozdelit' dvanásť bodov medzi všetky vety alebo naopak môžete pridelit' dvanásť bodov iba jednej jedinej vete.

I. Čo môžem podľa svojho názoru do tímu priniesť:

Myslím si, že prinášam hlboké technické znalosti a informácie.	
Myslím si, že som schopný rýchle rozpoznať a využiť nové príležitosti.	
Dokážem dobre spolupracovať so širokou škálou ľudí.	
Dokážem ľahko prichádzať s novými nápady.	
Som schopný 'vyhecovať' ľudí kedykoľvek vidím, že majú niečo, čím prispievajú skupine.	
Moja schopnosť pre dokončovanie úloh má veľmi veľa spoločného s mojou osobnou efektivitou.	
Som pripravený na dočasnú nepopularitu, pokiaľ povedie k výsledkom.	
Rýchlo vycítim, čo bude v danej situácii, ktorá je mi známa, fungovať.	
Dokážem ponúknuť odôvodnený príklad pre rôzne typy aktivít bez toho, aby som použil predpojatosť, alebo predsudky.	

II. Pokiaľ mám nejaké nedostatky v tímovej práci, môžu byť spôsobené:

Tým, že sa nedokážem uvoľniť, pokiaľ schôdzky nie sú dobre štruktúrované, riadené a celkovo dobre vedené.	
Tým, že je pre mňa ťažké oslobodiť sa od svojej funkčnej úlohy.	
Tým, že mám tendenciu byť príliš veľkorysý voči ostatným, ktorí majú cenný názor, ktorý nebol prediskutovaný.	
Tým, že mám tendenciu príliš veľa hovoriť, keď sa tím dostane k novým myšlienkam a nápadom.	
Tým, že mi môj racionálny náhľad sťažuje okamžité a entuziastické zapojenie sa medzi kolegov.	
Tým, že sa na mňa občas pozerajú ako na silnú a dominantnú osobnosť v okamžiku, keď je nutné niečo urobiť.	
Tým, že je pre mňa veľmi ťažké viesť ostatných z prvej línie, a to možno preto, že až príliš reagujem na atmosféru v skupine.	

Tým, že mám tendenciu sa až tak ponoriť do svojich nápadov, že stratím poňatie o tom, čo sa deje.	
Tým, že moji kolegovia majú tendenciu na mňa pozerat' ako na človeka, ktorý zbytočne premýšľa o detailoch a možných problémoch a veci sa potom môžu uberať nesprávnym smerom.	

III. Keď pracujem na projekte spoločne s inými ľuďmi:

Viem dobre pôsobiť na ľudí bez toho, aby som na nich vyvíjal nátlak.	
Moja bdelosť umožňuje predchádzať omylom a chybám z nepozornosti, ktoré by mohli viesť k neúspechu.	
Ponúkam fakty a informácie, ktoré by mohli pomôcť ostatným.	
Som pripravený naliehať na prevedenie akcie, ktorá by zaistila, že schôdzka nebude stratou času alebo že sa nestratí prehľad o hlavných cieľoch.	
Väčšinou prispejem niečím originálnym.	
Som vždy pripravený podporiť dobrý návrh vhodný pre skupinu.	
Rád vyhľadávam najnovšie nápady a objavy.	
Verím, že môj racionálny úsudok je ostatnými oceňovaný.	
Môžem sa spoľahnúť na to, že dôležitá práca je zorganizovaná.	

IV. Môj charakteristický prístup k práci v tíme je nasledujúci:

Mojim tajným prianím je lepšie spoznať svojich kolegov.	
Som šťastný, keď môžem oponovať názorom ostatných alebo mať svoj vlastný menšinový názor.	
Väčšinou sa mi podarí nájsť argument, aby som spochybnil neopodstatnené návrhy.	
Pokiaľ je to požadované, poskytnem svoje hlboké znalosti.	
Myslím si, že viem veci rozhábať, akonáhle je pripravený plán pre ich uvedenie do prevádzky.	
Mám tendenciu vyhýbať sa samozrejmostiam a prichádzať s niečím neočakávaným.	
Do akejkolvek tímovej práce, ktorej sa účastním, prinášam dotyk perfekcionizmu.	
Som pripravený využiť svoje kontakty, ktoré mám mimo samotnej skupiny.	
Zaujímajú ma všetky názory, ale neváham vysloviť myšlienku v okamžiku, keď sa musí urobiť rozhodnutie.	

V. Z práce získavam uspokojenie, lebo:

Rád analyzujem situácie a zvažujem všetky možnosti.	
Mám záujem nájsť praktické riešenia pre jednotlivé problémy.	
Mám rád pocit, keď podporujem dobré pracovné vzťahy.	
Mám veľký vplyv na rozhodovanie.	
Som uznávaným expertom vo svojom odbore.	
Môžem sa stretávať s ľuďmi, ktorí mi môžu ponúknuť niečo nové.	
Dokážem presvedčiť ľudí, aby súhlasili s opatreniami, ktoré sa musia urobiť.	
Cítim sa najlepšie, keď sa danej úlohe môžem naplno venovať.	
Rád hľadám veci, ktoré rozširujú moju predstavivosť.	

VI. Pokiaľ je mi zrazu pridelená ťažká úloha a som limitovaný časom a ľuďmi, ktorých nepoznám:

Preferujem prácu o samote, pri ktorej nájdem riešenie, pred vysvetľovaním problému ostatným.	
Som pripravený pracovať s človekom, ktorý prejaví najpozitívnejší prístup a to bez toho ako ťažká spolupráca s ním môže byť.	
Našiel by som nejaký spôsob na zjednodušenie úlohy tým, že by som zistil, ako môžu rôzni jednotlivci k riešeniu tejto úlohy prispieť?	
Môj prirodzený zmysel pre naliehavosť by mi pomohol zaistiť, že pri plnení úlohy nenastane oneskorenie.	
Verím, že by som zostal kludný a racionálne premýšľal.	
Očakával by som od ostatných, že budú rešpektovať moju technickú odbornosť.	
Držal by som sa stále účelu navzdory konfliktným tlakom.	
Bol by som pripravený ujať sa vedenia, keby som cítil, že sa skupina nehýbe z miesta.	
Zahájil by som rozhovory a jednania so zámerom stimulovať nové myšlienky a uviesť veci do pohybu.	

VII. Keď sa v tíme vyskytne problém alebo konflikt:

Mám sklón prejavovať netrpezlivosť s tými, ktorí zdržujú postup.	
Ostatní ma môžu kritizovať za to, že som príliš analytický a nie veľmi citlivý/intuitívny .	
Moja potreba uistiť sa, že práca je urobená dobre, môže byť prekážkou postupu.	
Veľmi ľahko sa začnem nudieť, a spolieham na jedného alebo dvoch aktívnych členov v tíme, ktorí vo mne vzbudzujú záujem.	
Je pre mňa ťažké začať, pokiaľ ciele nie sú jasne stanovené.	

Niekedy sa mi nedarí vysvetľovať a objasňovať zložité myšlienky, ktoré ma napadajú.	
Som schopný prispieť iba svojimi funkčnými schopnosťami a znalosťami.	
Som si vedomý toho, že požadujem od ostatných veci, ktoré sám nedokážem.	
Váham s vyjadrením svojho názoru a postaviť sa na odpor, keď sa stretnem so skutočnou opozíciou.	

Vaše meno:

Ďakujem za vyplnenie!

Vyhodnotenie

Bodovacia tabuľka

SEKCIA	PRÍSLUŠNÁ ODPOVEĎ VZŤAHUJÚCA SA K ROLI								
	I	8	6	7	5	2	3	4	9
II	1	8	5	2	3	6	7	4	9
III	9	2	4	1	7	6	5	8	3
IV	5	7	2	9	8	1	6	3	4
V	2	8	4	7	6	3	9	1	5
VI	7	4	8	3	8	2	1	5	6
VII	5	3	1	8	4	9	6	2	7
Roľa	Realizátor	Doťahovač	Formovač	Predseda	Vyhľadávač	Tímový hráč	Inovátor	Vyhodnocovač	Špecialista

Príloha č.2 - Rating výkonnosti

V tomto dotazníku hodnotíte výkonnosť podriadeného pracovníka z hľadiska piatich faktorov. Odpoveď vyznačte zakrúžkovaním príslušného čísla na stupnici, kde 1 znamená maximálne negatívne a 9 maximálne pozitívne hodnotenie pracovníka v uvedenom faktore. Čísla 2 až 8 sú medzistupne, vyjadrujúce väčšiu či menšiu náklonnosť k niektorému z krajných bodov.

1. Prispôsobivosť (schopnosť vyrovnat' sa so zmenou úloh a prispôbiť sa novým podmienkam práce)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
nízka prispôsobivosť				priemer				vysoká prispôsobivosť

2. Spôľahlivosť (vlastnosť pracovníka zodpovedne a spoľahlivo plniť pracovné povinnosti)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
nízka spoľahlivosť				priemer				vysoká spoľahlivosť

3. Teoretické znalosti vykonávanej práce (miera informovanosti o práci a jej nadväznostiach, miera odbornosti v práci)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
nízke znalosti				priemer				vysoké znalosti

4. Kvalita práce (hodnotí sa miera presnosti, nepodarkovosti, potrebných nákladov práce, kvalita odovzdanej práce atď.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
nízka kvalita				priemer				vysoká kvalita

5. Kvantita práce (hodnotí sa rýchlosť práce, výkon, dodržanie noriem, termínov atď.)

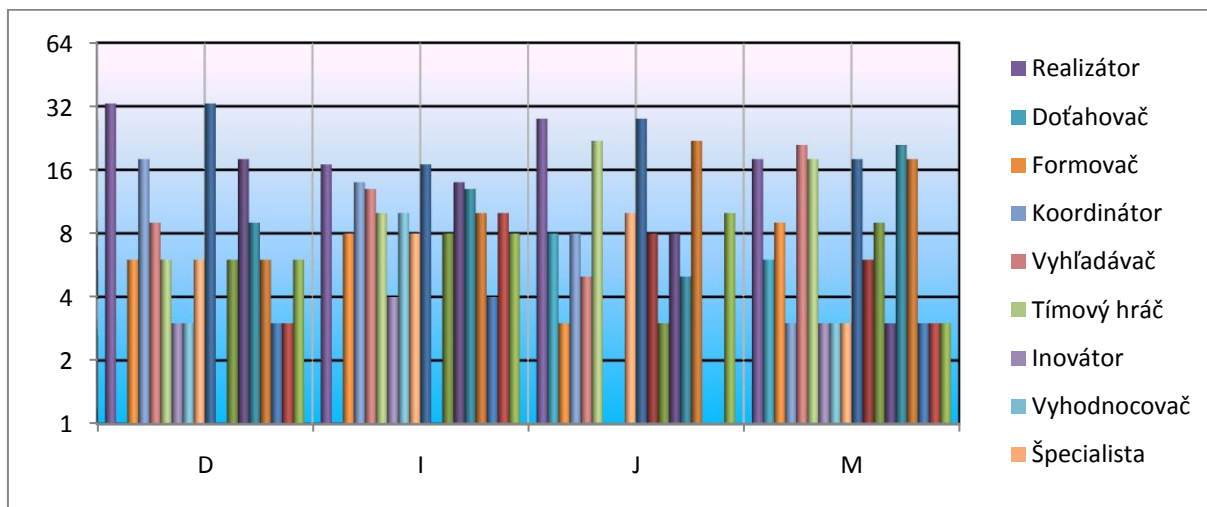
1	2	3	4	5	6	7	8	9
nízky výkon				priemer				vysoký výkon

Príloha č.3 – Tabuľky a grafy pre tím č. 1

Tím č. 1	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
D	33	0	6	18	9	6	3	3	6
I	17	0	8	14	13	10	4	10	8
J	28	8	3	8	5	22	0	0	10
M	18	6	9	3	21	18	3	3	3
Celkom	96	14	26	43	48	56	10	16	27

Tabuľka č. 4 – Základná tabuľka tímových rolí pre tím č. 1
Prameň: autor, zdroj výskumu

Graf č. 1 – rozloženie tímových rolí podľa členov tímu č. 1



Tím č.1 Tímové role podľa kategórií	Skupina	Súčet bodov celkom / % zastúpenie v tíme č.1
Formovač Realizátor Doťahovač	A	136 / 41.1%
Vyhľadávač Kordinátor Tímový pracovník	B	142/42,9%
Mysliteľ Hodnotiteľ Špecialista	C	53/16%
Tabuľka č. 10 – Rozdelenie tímu č. 1 na skupiny podľa orientácie Prameň: autor, zdroj výskumu		

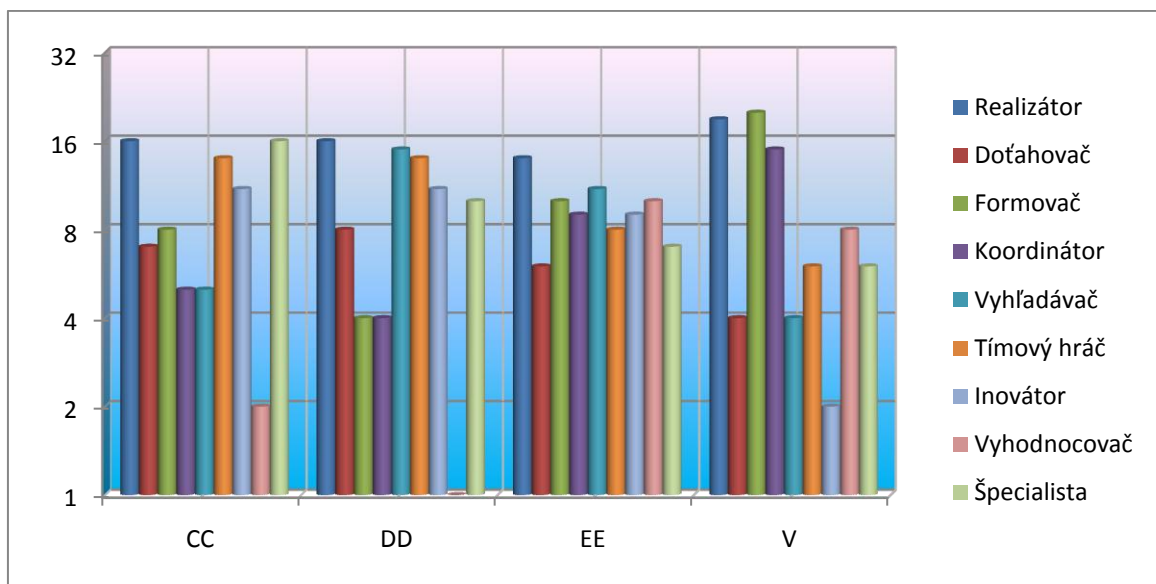
Tím č. 1	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
I	9	8	9	7	9
D	7	7	8	7	6
M	7	8	9	8	7
J	9	8	9	9	9
Tabuľka č. 12 – Odpovede z dotazníka Ratingu výkonnosti tím č.1 Prameň: autor, zdroj výskumu					

Príloha č. 4 – Tabuľky a grafy pre tím č. 2

Tím č. 2	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
CC	16	7	8	5	5	14	11	2	16
DD	16	8	4	4	15	14	11	1	10
EE	14	6	10	9	11	8	9	10	7
V	19	4	20	15	4	6	2	8	6
Celkom	65	25	43	33	35	42	33	21	39

Tabuľka č. 5 – Základná tabuľka tímových rolí pre tím č. 2
Prameň: autor, zdroj výskumu

Graf č.3 - rozloženie tímových rolí podľa členov tímu č. 2



Tímové role podľa kategórií	Skupina	Súčet bodov celkom / % zastúpenie v tíme č.2
Formovač Realizátor Doťahovač	A	133 / 39,6%
Vyhľadávač Kordinátor Tímový pracovník	B	110/32,7%
Mysliteľ Hodnotiteľ Špecialista	C	93/27,7%
Tabuľka č. 14– Rozdelenie tímu č. 2 na skupiny podľa orientácie Prameň: autor, zdroj výskumu		

Tím č. 2	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
CC	7	5	5	3	3
EE	7	5	4	4	5
V	5	6	5	6	5
DD	6	7	6	7	8
Tabuľka č. 16 – Odpovede z dotazníka Ratingu výkonnosti tím č. 2 Prameň: autor, zdroj výskumu					

Príloha č. 5 – Tabuľky a grafy pre tím č. 3

Tím č. 3	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
AA	14	7	10	11	12	10	4	6	10
F	12	4	4	2	20	36	0	6	0
GG	15	8	9	9	10	11	6	7	9
K	7	14	0	6	15	18	2	17	5
O	12	17	6	0	4	6	14	8	17
S	18	6	0	8	20	21	4	0	7
T	20	5	4	13	6	18	6	8	4
U	16	0	18	15	9	12	2	9	3
X	15	0	0	18	6	9	12	6	18
Y	5	2	7	12	10	40	0	0	6
L	18	6	6	5	11	8	6	15	9
Celkom	152	69	64	99	123	189	56	82	88

Tabuľka č. 6 – Základná tabuľka tímových rolí pre tím č. 3
Prameň: autor, zdroj výskumu

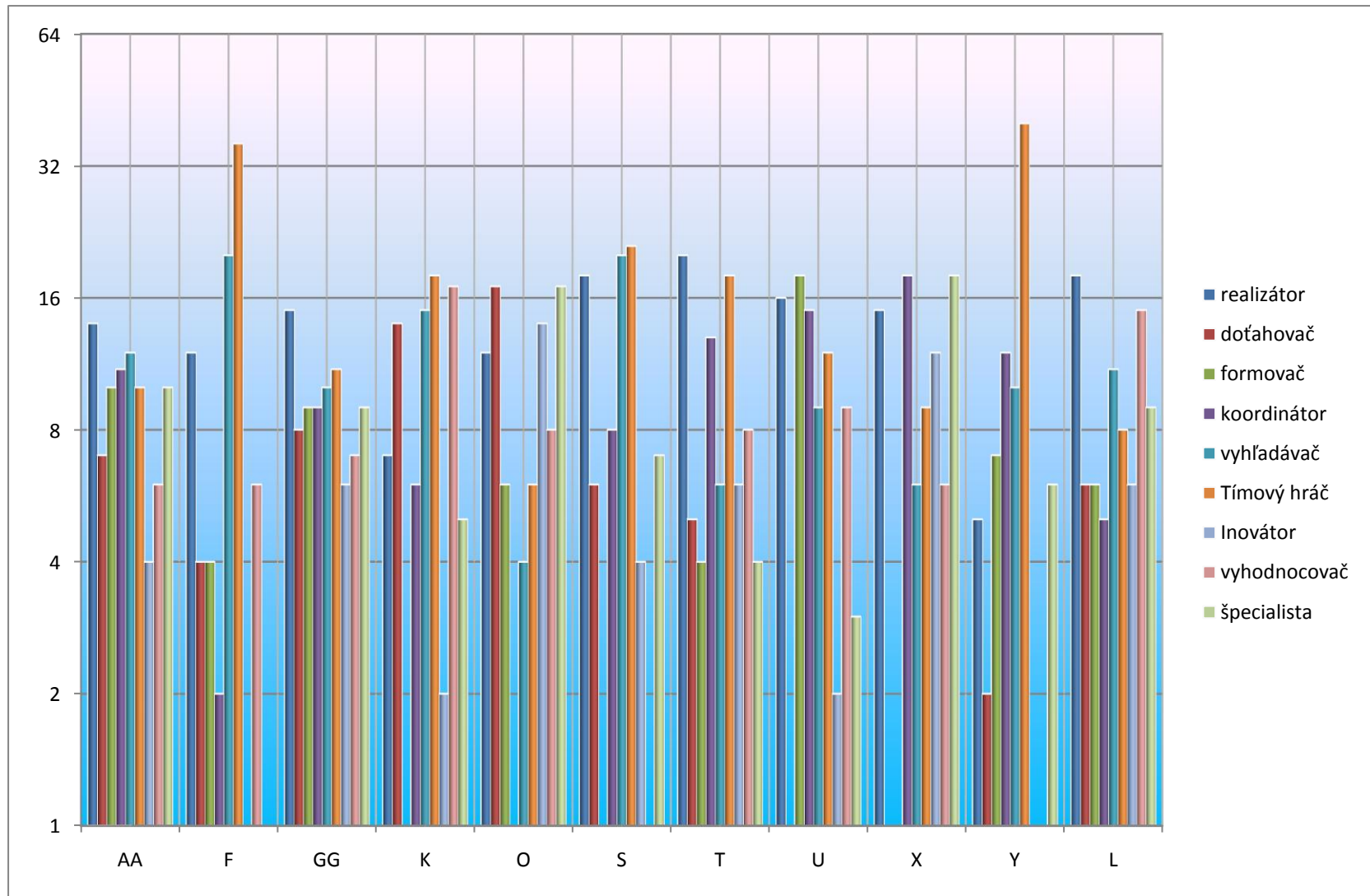
Tímové role podľa kategórií	Skupina	Súčet bodov celkom / % zastúpenie v tíme č.3
Formovač Realizátor Doťahovač	A	285 / 30,9%
Vyhľadávač Kordinátor Tímový pracovník	B	411/44,6%
Mysliteľ Hodnotiteľ Špecialista	C	226/24,5%

Tabuľka č. 18 – Rozdelenie tímu č. 3 na skupiny podľa orientácie
Prameň: autor, zdroj výskumu

Tím č. 3	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
X	8	9	9	9	8
L	8	8	8	9	9
AA	8	9	9	9	8
Y	7	7	7	6	7
GG	7	7	8	7	7
T	7	8	7	8	7
K	8	9	8	8	8
O	8	9	9	9	9
U	8	8	7	8	8
F	7	7	5	7	6
S	7	8	7	8	8

Tabuľka č. 20 – Odpovede z dotazníka Ratingu výkonnosti tím č. 3
Prameň: autor, zdroj výskumu

Graf č.5 - rozloženie tímových rolí podľa členov tímu č. 3

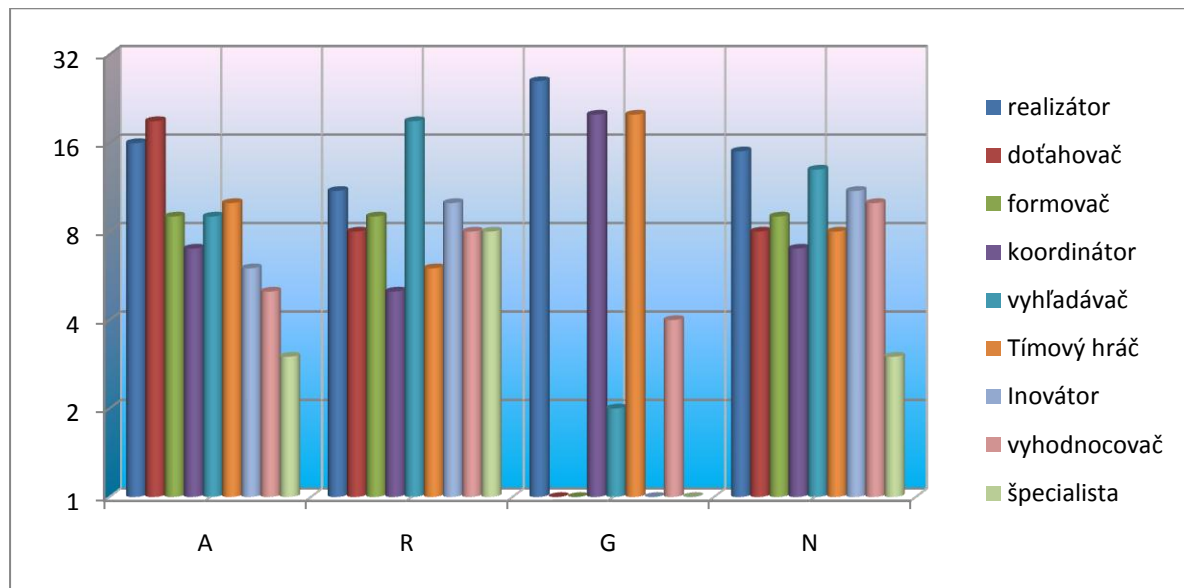


Príloha č. 6 – Tabuľky a grafy pre tím č. 4

Tím č. 4	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
A	16	19	9	7	9	10	6	5	3
R	11	8	9	5	19	6	10	8	8
G	26	0	0	20	2	20	0	4	0
N	15	8	9	7	13	8	11	10	3
Celkom	68	35	27	39	43	44	27	27	14

Tabuľka č. 7 – Základná tabuľka tímových rolí pre tím č. 4
Prameň: autor, zdroj výskumu

Graf č.7 - rozloženie tímových rolí podľa členov tímu č. 4



Tímové role podľa kategórií	Skupina	Súčet bodov celkom / % zastúpenie v tíme č.4
Formovač Realizátor Doťahovač	A	130 / 40,1%
Vyhľadávač Kordinátor Tímový pracovník	B	126/38,9%
Mysliteľ Hodnotiteľ Špecialista	C	68/21%
Tabuľka č. 22 – Rozdelenie tímu č. 4 na skupiny podľa orientácie Prameň: autor, zdroj výskumu		

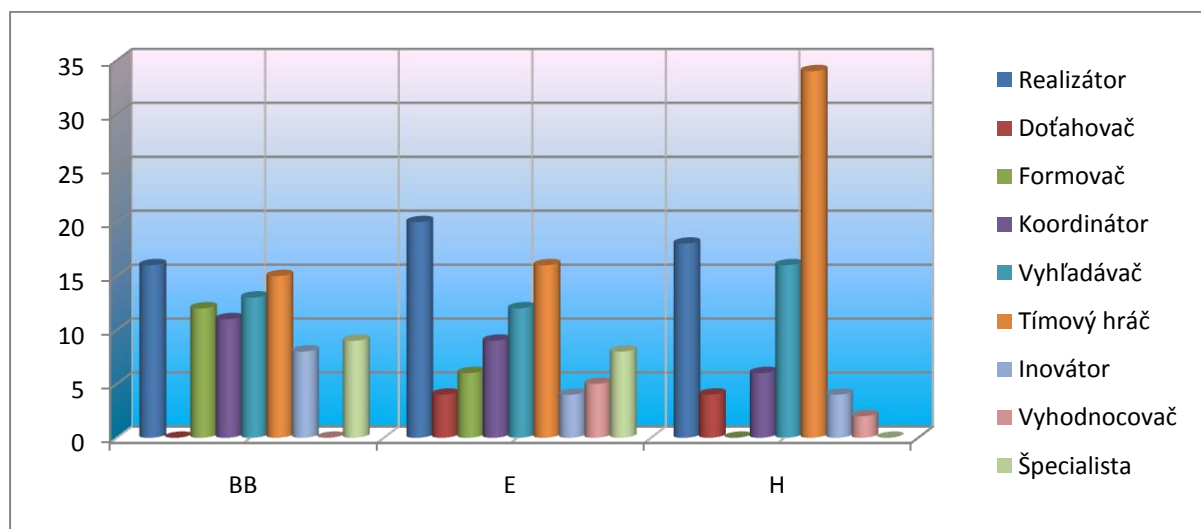
Tím č. 4	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
A	5	8	8	8	5
R	9	9	9	9	8
G	7	6	7	7	7
N	9	7	8	8	8
Tabuľka č. 24 – Odpovede z dotazníka Ratingu výkonnosti tím č. 4 Prameň: autor, zdroj výskumu					

Príloha č. 7 – Tabuľky a grafy pre tím č. 5

Tím č. 5	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
BB	16	0	12	11	13	15	8	0	9
E	20	4	6	9	12	16	4	5	8
H	18	4	0	6	16	34	4	2	0
B	7	4	9	5	11	6	4	5	4
Celkom	54	8	18	26	41	65	16	7	17

Tabuľka č. 8 – Základná tabuľka tímových rolí pre tím č. 5
Prameň: autor, zdroj výskumu

Graf č. 9 - rozloženie tímových rolí podľa členov tímu č. 5



Tímové role podľa kategórií	Skupina	Súčet bodov celkom / % zastúpenie v tíme č.5
Formovač Realizátor Doťahovač	A	80 / 31,8%
Vyhľadávač Kordinátor Tímový pracovník	B	132/52,3%
Mysliteľ Hodnotiteľ Špecialista	C	40/15,9%
Tabuľka č. 26 – Rozdelenie tímu č. 5 na skupiny podľa orientácie Prameň: autor, zdroj výskumu		

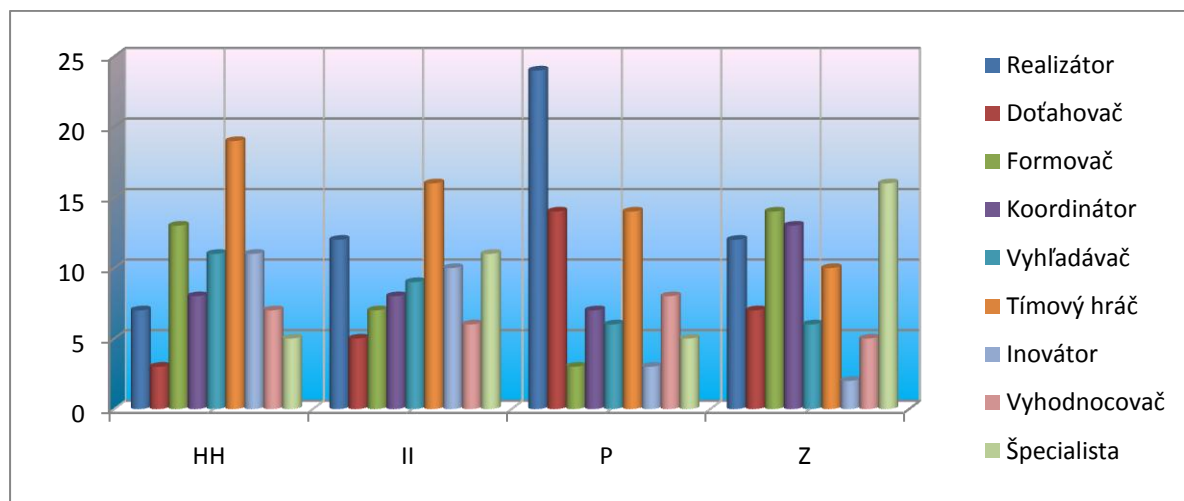
Tím č. 5	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	Odpoveď č. 5
BB	7	7	8	7	7
E	9	9	9	8	9
H	8	7	8	7	7
Tabuľka č. 28 – Odpovede z dotazníka Ratingu výkonnosti tím č. 5 Prameň: autor, zdroj výskumu					

Príloha č. 8 – Tabuľky a grafy pre tím č. 6

Tím č. 6	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
HH	7	3	13	8	11	19	11	7	5
II	12	5	7	8	9	16	10	6	11
P	24	14	3	7	6	14	3	8	5
Z	12	7	14	13	6	10	2	5	16
FF	0	3	0	0	2	5	1	0	1
Č	1	0	2	3	0	2	0	4	0
Celkom	55	29	37	36	32	59	26	26	37

Tabuľka č. 9 – Základná tabuľka tímových rolí pre tím č. 6
Prameň: autor, zdroj výskumu

Graf č.11 - rozloženie tímových rolí podľa členov tímu č. 6



Tímové role podľa kategórií	Skupina	Súčet bodov celkom / % zastúpenie v tíme č.6
Formovač Realizátor Doťahovač	A	121/35,9%
Vyhľadávač Kordinátor Tímový pracovník	B	127/37,7%
Mysliteľ Hodnotiteľ Špecialista	C	89/26,4%
Tabuľka č. 30 – Rozdelenie tímu č. 6 na skupiny podľa orientácie Prameň: autor, zdroj výskumu		

Tím č. 6	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	Odpoveď č. 5
HH	8	7	9	8	8
II	9	9	9	9	9
P	6	5	7	5	5
Z	6	7	9	7	5
Tabuľka č. 32 – Odpovede z dotazníka Ratingu výkonnosti tím č. 6 Prameň: autor, zdroj výskumu					

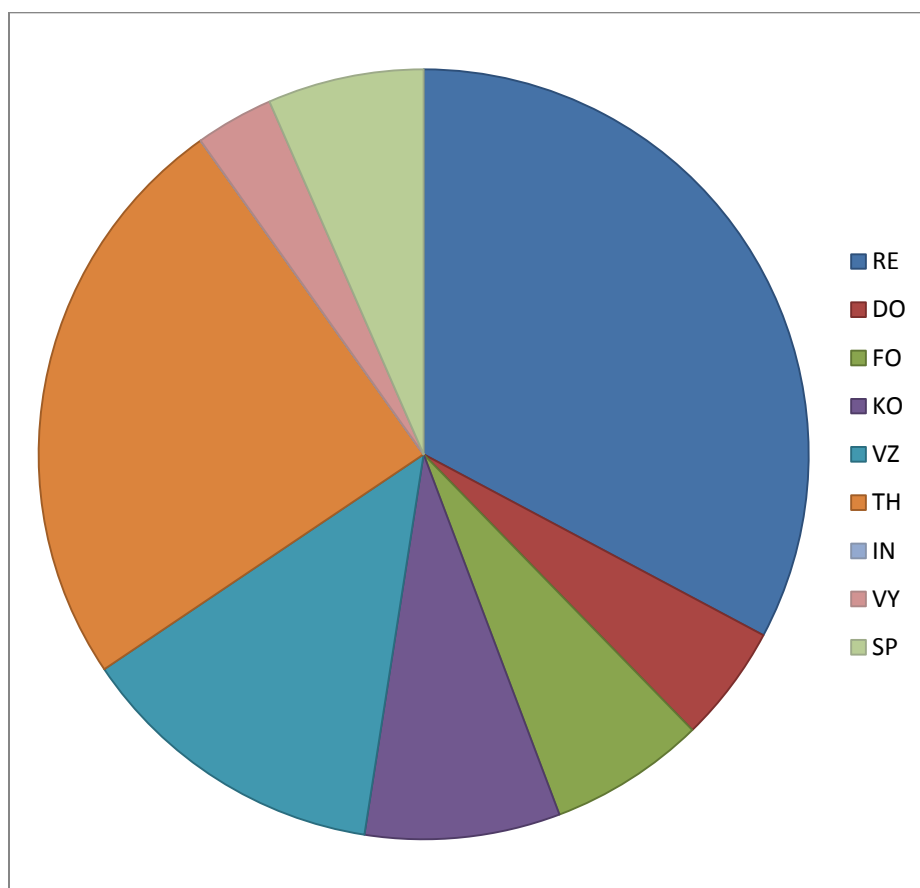
Príloha č. 9 – Tabuľky a grafy pre celú výskumnú vzorku

Celá vzorka	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
D	33	0	6	18	9	6	3	3	6
I	17	0	8	14	13	10	4	10	8
J	28	8	3	8	5	22	0	0	10
M	18	6	9	3	21	18	3	3	3
CC	16	7	8	5	5	14	11	2	16
DD	16	8	4	4	15	14	11	1	10
EE	14	6	10	9	11	8	9	10	7
V	19	4	20	15	4	6	2	8	6
AA	14	7	10	11	12	10	4	6	10
F	12	4	4	2	20	36	0	6	0
GG	15	8	9	9	10	11	6	7	9
K	7	14	0	6	15	18	2	17	5
O	12	17	6	0	4	6	14	8	17
S	18	6	0	8	20	21	4	0	7
T	20	5	4	13	6	18	6	8	4
U	16	0	18	15	9	12	2	9	3
X	15	0	0	18	6	9	12	6	18
Y	5	2	7	12	10	40	0	0	6
L	18	6	6	5	11	8	6	15	9
A	16	19	9	7	9	10	6	5	3
R	11	8	9	5	19	6	10	8	8
G	26	0	0	20	2	20	0	4	0
N	15	8	9	7	13	8	11	10	3
BB	16	0	12	11	13	15	8	0	9
E	20	4	6	9	12	16	4	5	8
H	18	4	0	6	16	34	4	2	0
HH	7	3	13	8	11	19	11	7	5
II	12	5	7	8	9	16	10	6	11
P	24	14	3	7	6	14	3	8	5
Z	12	7	14	13	6	10	2	5	16
Celkom	490	180	214	276	322	455	173	179	222

Tabuľka č.70 - Základná tabuľka tímových rolí pre celú výskumnú vzorku
Prameň: autor, zdroj výskumu – na základe tabuliek č. 4 – č. 9

Tímové role podľa kategórií	Skupina	Súčet bodov celkom / % zastúpenie vo výskumnej vzorke
Formovač Realizátor Doťahovač	A	884/35,1%
Vyhľadávač Kordinátor Tímový pracovník	B	1063/42,1%
Mysliteľ Hodnotiteľ Špecialista	C	574/22,8%
Tabuľka č. 34 – Rozdelenie celej výskumnej vzorky na skupiny podľa orientácie Prameň: autor, zdroj výskumu		

Graf č. 14 – zastúpenie jednotlivých dominantných rolí vo výskumnej vzorke



Príloha č. 10 – Tabuľky pre tímovú rolu Realizátor

Rola RE	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
D	33	0	6	18	9	6	3	3	6
I	17	0	8	14	13	10	4	10	8
J	28	8	3	8	5	22	0	0	10
M	18	6	9	3	21	18	3	3	3
CC	16	7	8	5	5	14	11	2	16
DD	16	8	4	4	15	14	11	1	10
EE	14	6	10	9	11	8	9	10	7
V	19	4	20	15	4	6	2	8	6
AA	14	7	10	11	12	10	4	6	10
GG	15	8	9	9	10	11	6	7	9
T	20	5	4	13	6	18	6	8	4
U	16	0	18	15	9	12	2	9	3
L	18	6	6	5	11	8	6	15	9
A	16	19	9	7	9	10	6	5	3
R	11	8	9	5	19	6	10	8	8
G	26	0	0	20	2	20	0	4	0
N	15	8	9	7	13	8	11	10	3
BB	16	0	12	11	13	15	8	0	9
E	20	4	6	9	12	16	4	5	8
H	18	4	0	6	16	34	4	2	0
II	12	5	7	8	9	16	10	6	11
P	24	14	3	7	6	14	3	8	5

Tabuľka č. 38 – tímová rola Realizátor u jednotlivých členov
Prameň: autor, zdroj výskumu

RE	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	Odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
PRIEMER	7,6	7,4	7,7	7,4	7,1
MEDIÁN	7,5	8	8	8	7
SMERODATNÁ ODCHYLKA	1,2	1,3	1,4	1,6	1,6
N PLATNÝCH	22	22	22	22	22

Tabuľka č. 40 – priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Realizátor
Prameň: autor, zdroj výskumu

Príloha č. 11 – Tabuľky pre tímovú rolu Doťahovač

Rola DO	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
O	12	17	6	0	4	6	14	8	17
A	16	19	9	7	9	10	6	5	3
P	24	14	3	7	6	14	3	8	5

Tabuľka č. 42 – tímová rola Doťahovač u jednotlivých členov
Prameň: autor, zdroj výskum

DO	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
PRIEMER	6,3	7,3	8	7,3	6,3
MEDIÁN	6	8	8	8	5
SMERODATNÁ ODCHYLKA	1,5	2,1	1	2,1	2,3
N PLATNÝCH	3	3	3	3	3

Tabuľka č. 44 – priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Doťahovač
Prameň: autor, zdroj výskumu

Príloha č. 12 – Tabuľky pre tímovú rolu Formovač

Rola FO	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
V	19	4	20	15	4	6	2	8	6
U	16	0	18	15	9	12	2	9	3
HH	7	3	13	8	11	19	11	7	5
Z	12	7	14	13	6	10	2	5	16

Tabuľka č. 46 – tímová rola Formovač u jednotlivých členov
Prameň: autor, zdroj výskumu

FO	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
PRIEMER	6,8	7	7,5	7,3	6,5
MEDIÁN	7	7	8	7,5	6,5
SMERODATNÁ ODCHYLKA	1,5	0,8	1,9	1	1,7
N PLATNÝCH	4	4	4	4	4

Tabuľka č. 48 – priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Formovač
Prameň: autor, zdroj výskumu

Príloha č. 13 – Tabuľky pre tímovú rolu Koordinátor

Rola KO	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
D	33	0	6	18	9	6	3	3	6
I	17	0	8	14	13	10	4	10	8
X	15	0	0	18	6	9	12	6	18
Y	5	2	7	12	10	40	0	0	6
G	26	0	0	20	2	20	0	4	0
Tabuľka č. 50 – tímová rola Koordinátor u jednotlivých členov Prameň: autor, zdroj výskumu									

KO	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
PRIEMER	7,6	7,4	8	7,2	7,4
MEDIÁN	7	7	8	7	7
SMERODATNÁ ODCHYLKA	0,9	1,1	1	1,1	1,1
N_PLATNÝCH	5	5	5	5	5
Tabuľka č. 52 – priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Koordinátor Prameň: autor, zdroj výskumu					

Príloha č. 14 – Tabuľky pre tímovú rolu Vyhľadávač

Rola VZ	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
M	18	6	9	3	21	18	3	3	3
DD	16	8	4	4	15	14	11	1	10
EE	14	6	10	9	11	8	9	10	7
AA	14	7	10	11	12	10	4	6	10
F	12	4	4	2	20	36	0	6	0
S	18	6	0	8	20	21	4	0	7
R	11	8	9	5	19	6	10	8	8
N	15	8	9	7	13	8	11	10	3

Tabuľka č. 54 – tímová rola Vyhľadávač u jednotlivých členov
Prameň: autor, zdroj výskumu

VZ	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
PRIEMER	7,5	7,5	7,1	7,5	7,3
MEDIÁN	7	7,5	7,5	8	8
SMERODATNÁ ODCHYLKA	1,1	1,3	2	1,6	1,2
N PLATNÝCH	8	8	8	8	8

Tabuľka č. 56 – priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Vyhľadávač
Prameň: autor, zdroj výskumu

Príloha č. 15 – Tabuľky pre tímovú rolu Tímový hráč

Rola TH	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
J	28	8	3	8	5	22	0	0	10
M	18	6	9	3	21	18	3	3	3
F	12	4	4	2	20	36	0	6	0
GG	15	8	9	9	10	11	6	7	9
K	7	14	0	6	15	18	2	17	5
S	18	6	0	8	20	21	4	0	7
T	20	5	4	13	6	18	6	8	4
Y	5	2	7	12	10	40	0	0	6
G	26	0	0	20	2	20	0	4	0
BB	16	0	12	11	13	15	8	0	9
E	20	4	6	9	12	16	4	5	8
H	18	4	0	6	16	34	4	2	0
HH	7	3	13	8	11	19	11	7	5
II	12	5	7	8	9	16	10	6	11
P	24	14	3	7	6	14	3	8	5

Tabuľka č. 58 – tímová rola Tímový hráč u jednotlivých členov

Prameň: autor, zdroj výskumu

TH	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
PRIEMER	7,7	7,5	7,8	7,6	7,4
MEDIÁN	7	8	8	8	7
SMERODATNÁ ODCHYLKA	1	1,1	1,1	1,1	1,1
N_PLATNÝCH	15	15	15	15	15

Tabuľka č. 60 – priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Tímový hráč

Prameň: autor, zdroj výskumu

Príloha č. 16 – Tabuľky pre tímovú rolu Vyhodnocovač

Rola VY	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
K	7	14	0	6	15	18	2	17	5
L	18	6	6	5	11	8	6	15	9

Tabuľka č. 62 – tímová rola Vyhodnocovač u jednotlivých členov
Prameň: autor, zdroj výskumu

VY	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
PRIEMER	8	7,5	8,5	7	7,5
MEDIÁN	8	7,5	8,5	7	7,5
SMERODATNÁ ODCHYLKA	1,4	0,7	0,7	0	2,1
N PLATNÝCH	2	2	2	2	2

Tabuľka č. 64 – priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu
Vyhodnocovač
Prameň: autor, zdroj výskumu

Príloha č. 17 – Tabuľky pre tímovú rolu Špecialista

Rola SP	RE	DO	FO	KO	VZ	TH	IN	VY	SP
CC	16	7	8	5	5	14	11	2	16
O	12	17	6	0	4	6	14	8	17
X	15	0	0	18	6	9	12	6	18
Z	12	7	14	13	6	10	2	5	16

Tabuľka č. 66 – tímová rola Špecialista u jednotlivých členov

Prameň: autor, zdroj výskumu

SP	odpoveď č. 1	odpoveď č. 2	odpoveď č. 3	odpoveď č. 4	odpoveď č. 5
PRIEMR	7,3	7,5	8	7	6,3
MEDIÁN	7,5	8	9	8	6,5
SMERODATNÁ ODCHYLKA	1	1,9	2	2,8	2,8
N PLATNÝCH	4	4	4	4	4

Tabuľka č. 68 – priemer Ratingu výkonnosti pre tímovú rolu Špecialista

Prameň: autor, zdroj výskumu

Obrázok 1 - Role podľa Margarisona a McCanna

