

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

TÝM A TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

Diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Adriana Chyťová

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Tým a týmová spolupráce“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.....

Podpis.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení, které mi pomohlo vypracovat diplomovou práci. Dále bych ráda poděkovala organizaci XY, která mi věnovala svůj čas a informace.

Anotace

| | |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------|
| Jméno a příjmení: | <i>Adriana Chyťová</i> |
| Katedra: | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie |
| Obor studia: | <i>Andragogika</i> |
| Obor obhajoby práce: | <i>Andragogika</i> |
| Vedoucí práce: | Mgr. Vít Dočekal, Ph.D. |
| Rok obhajoby: | 2024 |

| | |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název práce: | Tým a týmový spolupráce |
| Anotace práce: | Diplomová práce se zaměřuje na tým a týmovou spolupráci v organizaci XY. Práce obsahuje teoretickou část, kde je popsána základní charakteristika týmu, rolí v týmu a efektivita týmu. V empirické části je analyzována efektivita týmu v organizaci XY. Cílem práce je analyzovat efektivitu týmu v organizaci XY. |
| Klíčová slova: | tým, týmová práce, týmové role, proces týmové spolupráce, efektivita týmu |
| Title of Thesis: | Team and teamwork |
| Annotation: | The thesis focuses on the team and team work in the organization XY. The thesis contains a theoretical section describing the basic characteristics of the team, the roles in the team and the effectiveness of the team. In the empirical part, the effectiveness of the team in the XY organization is analyzed. The aim of the thesis is to analyze the effectiveness of the team in the XY organization. |
| Keywords: | team, teamwork, team roles, team collaboration process, team efficiency |
| Názvy příloh vázaných v práci: | Příloha č. 1: Belbinův test týmových rolí Příloha č. 2: Lencioniho test komunikace |
| Počet literatury a zdrojů: | 36 |
| Rozsah práce: | 73 s. (109 534 znaků s mezerami) |
| | |

Obsah

| | |
|-----------------------------------------------------|----|
| Úvod..... | 7 |
| 1. Tým..... | 9 |
| 1.2. Velikost týmu..... | 11 |
| 1.3. Synergický efekt..... | 11 |
| 2. Týmové role..... | 12 |
| 2.2. Týmové role dle Belbina..... | 13 |
| 2.3. Vůdce týmu..... | 21 |
| 3. Efektivita v týmu..... | 25 |
| 3.1. Cíle..... | 26 |
| 3.2. Komunikace..... | 29 |
| 3.3. Rozvoj členů týmu..... | 32 |
| 4. Organizace XY..... | 35 |
| 4.1. Tým v organizaci XY..... | 35 |
| 5. Analýza efektivity týmu..... | 36 |
| 5.1. Výzkumná strategie a metoda výzkumu..... | 36 |
| 5.2. Rozdělení rolí v týmu dle Belbinova testu..... | 43 |
| 5.3. Efektivita týmu dle tří kritérií..... | 44 |
| 5.3.1. Cíle..... | 45 |
| 5.3.2. Komunikace..... | 47 |
| 5.3.3. Rozvoj členů v týmu..... | 48 |
| 5.4. Diskuze..... | 49 |
| Závěr..... | 61 |
| Seznam literatury..... | 63 |

| | |
|---------------------|----|
| Seznam tabulek..... | 65 |
| Seznam příloh..... | 65 |

Úvod

V dnešním dynamickém pracovním prostředí hraje týmová spolupráce klíčovou roli ve formování úspěšných organizací a vytrvání v konkurenčním prostředí. Organizace se stávají stále komplexnějšími, vyžadují flexibilitu a inovativní přístupy k dosahování svých cílů. V tomto kontextu hrají týmy zásadní roli, neboť se skládají z jedinců různých dovedností, znalostí a s odlišnými zkušenostmi. Tato různorodost přispívá k tvorbě synergií a umožňuje týmům reagovat flexibilně na výzvy a hledat nové, inovativní řešení. Nicméně, i přestože týmová spolupráce nabízí mnoho výhod, může být výzvou správně ji implementovat a udržet. Konflikty, nedostatek jasné komunikace a nesprávná dynamika týmu mohou bránit jeho optimálnímu fungování. Proto je nezbytné důkladně zkoumat faktory, které ovlivňují úspěch týmové spolupráce a identifikovat strategie, které pomohou organizacím dosáhnout požadovaných výsledků. To zahrnuje nejen identifikaci potenciálních překážek a problémů ve fungování týmu, ale také podporu a rozvoj klíčových kompetencí potřebných pro efektivní týmovou práci. Téma týmové spolupráce není novinkou, ale v současném prostředí nabývá, čím dál více na důležitosti. Organizace, které dokáží úspěšně implementovat a udržet efektivní týmovou spolupráci, mají větší šanci dosahovat dlouhodobého úspěchu a prosperovat v konkurenčním prostředí.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat efektivitu týmu v organizaci XY. Má výzkumná otázka zní: Jaká je efektivita týmu v organizaci XY? Efektivitu v týmu zhodnotím díky výskytu rozložení týmových rolí v týmu, vůdce týmu a pomocí třech kritérií, a to jsou cíle, komunikace a rozvoj členů v týmu.

První kapitola se zabývá definicí týmu, týmové spolupráce, efektivní velikosti týmu a synergickým efektem. Druhá kapitola se zabývá týmovými rolemi a následně týmovými rolemi dle Belbina, Belbinovým testem a

samotným vůdcem týmu, zabývá se rozdílem mezi týmovým a sólovým vůdcem týmu. Třetí kapitola pojednává o efektivitě týmu a jeho třech kritériích, které zmiňuje více autorů. Jsou to cíle, komunikace a rozvoj členů v týmu. Kapitola komunikace navíc ještě pojednává o Lencioniho testu efektivní komunikace, který je následně použit v empirické části diplomové práce. Čtvrtá kapitola obsahuje základní popis organizace XY a zkoumaného týmu v organizaci. Pátá kapitola už obsahuje analýzu efektivity týmu – výzkumnou strategii a metodu výzkumu, výsledky rozdělení rolí v týmu dle Belbinova testu a efektivitu týmu dle tří kritérií, kde komunikace obsahuje výsledky Lencioniho testu. V páté kapitole je také podkapitola diskuze, která již shrnuje výsledky diplomové práce.

1. Tým

Nejprve je pro moji práci zásadní definovat, co je to tým. Tým tvoří tři nebo více jednotlivců, kteří vzájemně spolupracují, sdílí společnou identitu, akceptují kolektivní normy a sdílí společné cíle. Týmy jsou obvykle omezeny časem, finančními a materiálními zdroji. Jednotlivci ve skupině jsou si vědomi vzájemné spolupráce, sdílí spolu informace, podporují se a koordinují své úsilí k dosažení cíle. Tým, anglicky „Team“, lze vnímat jako anglické označení slov – Together, Everybody, Achieves, More, volně přeloženo „Společně dosáhneme více“ (Kolejová, 2006, str. 12). Myšlenku „Společně dosáhneme více“ sdílí i Belbin (2023, str. 91-92), který tvrdí, že skutečná síla týmu spočívá ve vzájemné spolupráci. Hvězdní hráči, kteří nespolečně pracují s ostatními, ztrácejí na svém přínosu a mohou být nahrazeni těmi, kteří lépe zapadají do celkového týmového dynamismu. Dle něj termín "tým" má svůj původ zejména ve hrách. Každý hráč v týmové hře má přidělenou pozici a specifickou odpovědnost. Tým je skupina lidí, která se vyznačuje nejen obvyklou interakcí, ale především tím, že dokáže dosahovat výjimečných výkonů i za nepříznivých podmínek, díky své sebranosti a schopnosti dosahovat výkonů přesahujících jednotlivé schopnosti jedinců. Tým je synergická skupina lidí (Plamínek, 2018, str. 94).

Dle Plamínka (2018, str. 94) a Kolejové (2006, str. 15) mezi základní charakteristiky týmu patří sdílený cíl. Tým má jasně definovaný a sdílený cíl nebo náročný úkol, který ho spojuje. Tento cíl je obvykle stanoven tak, aby byl dosažitelný pouze prostřednictvím koordinovaného úsilí všech členů týmu. Mezi další vlastnosti týmu patří vzájemná spolupráce a důvěra, soubor hodnot týmu, které umožňují vzájemné sdílení nápadů, řešení problémů a konstruktivní kritiku. Tyto sdílené myšlenky jsou základním kamenem týmu. Je známo, že týmy při týmové spolupráci podávají větší

výkon než, při práci každého jedince samostatně, a to hlavně u úkolů, které vyžadují rozmanité dovednosti, zkušenosti a znalosti. Díky této rozmanitosti jsou týmy schopny i větší dynamiky, efektivnějšího a přesnějšího přizpůsobování se na měnící úkoly a nečekané události. Proto je důležité, aby členové týmu nenabízeli stejné kompetence. „*Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí*“ (Kolejová, 2006, str. 15).

Týmová spolupráce je schopnost flexibilně spolupracovat s ostatními členy v týmu, uvědomovat si nejen vlastní, ale také roli ostatních členů v týmu (Armstrong, 2015, str. 130-131). Týmová spolupráce je charakteristická, tím že tým jako celek víc ví. Je to schopnost řešit problém z mnoha různých pohledů, díky složení více individuů (Palán, 2002, str. 2018).

Pokud týmovou spoluprací přirovnáme s prací v pracovní skupině, tak zjistíme, že týmová práce je výkonnější a efektivnější, díky vzájemné závislosti mezi členy a silnou úrovni spolupráce. V týmech jsou členové více integrováni do společné vize a úsilí zaměřené na dosažení společného cíle, což může přispět k celkové efektivitě. Oproti tomu pracovní skupiny mohou mít méně jasně definované role, menší důraz na společné cíle a mohou být více orientovány na individuální úspěchy (Seitlová, 2013, str. 9-10). Kolejová (2006, str. 14) dodává navíc k základnímu rozlišení mezi týmovou prací a skupinovou prací, také to, že v týmové práci jedinci nemají dostatek informací o způsobu řešení daného cíle. Mají víru ve výsledek a společným úsilím se snaží dojít k řešení na rozdíl od pracovní skupiny, kde je postup pro řešení daný a určený pravidly a řádem.

Spolupráce v týmu může být výzvou, neboť vyžaduje široké spektrum dovedností a schopností. Mezi klíčové faktory úspěchu v týmovém prostředí patří schopnost komunikovat efektivně, aktivně naslouchat ostatním, prezentovat své myšlenky a nápady s jasností a přesvědčivostí, a také

dovednost vyjednávat a řešit konfliktní situace. Je důležité také umět takticky vystupovat a vést diskuse a porady s cílem dosáhnout efektivních výsledků. Schopnost vyhodnocovat činnost týmu a identifikovat možnosti zlepšení je rovněž klíčová pro jeho úspěch a růst. Tyto dovednosti jsou základem pro produktivní a harmonickou spolupráci v rámci týmu (Stuchlík, 2011, str. 11).

1.2. Velikost týmu

Jak už bylo výše napsáno tým tvoří tři a více jedinců, pokud je zde jedinců méně, tak se už o tým nejedná (Kolejová, 2006, str. 12). Při málo početné skupině může v týmu chybět jedinec, který by mohl napomoci se svými kompetencemi, rychlost týmu ke splnění cíle bude pravděpodobně pomalejší a komunikace nebude dostatečně podnětná. Naopak v týmu, kde bude velký počet jedinců, se mohou začít tvořit menší skupiny a spolupráce tak nebude soudržná a efektivní (Seitlová, 2013, str. 10). Tým by měl sestávat z optimálního počtu jednotlivců, aby mohl efektivně kombinovat různorodé zkušenosti, znalosti a dovednosti. Přitom by však měl zůstat dostatečně kompaktní, aby usnadňoval plynulou výměnu informací a názorů mezi všemi účastníky, zejména v praxi. Číslo ± 7 je ideálním počtem jedinců v týmu, je to oblast mezního efektu. Týmy s více jak 11 členy, mají tendenci, jak bylo výše zmíněno rozpadat se do podskupin a týmy, kde je počet jedinců méně než 5 mají daleko menší potenciál dosáhnout svých cílů, díky tzv. synergickému efektu (Krüger, 2002, str. 32-33).

1.3. Synergický efekt

Synergický efekt je v rámci týmu důležitý aspekt z pohledu početnosti skupin. Synergetický efekt v týmu znamená, že výsledný výkon nebo úspěch týmu je větší, než by byl součet individuálních příspěvků členů pracujících samostatně. Tento efekt ovšem nelze vyjádřit jednoduše součtem těchto individuálních možností jednotlivců. Lidé vytvářejí určité

spojení, kde se vzájemně doplňují o své silné stránky a kompenzují své slabiny. Tímto způsobem se navzájem obohacují různými nápady a myšlenkami, čímž vznikají nové hodnoty. Celkový výkon týmu pak přesahuje jednoduchou sumu individuálních možností členů. Tým dosahuje tohoto synergického efektu díky vzájemné interakci, spolupráci a kombinaci různorodých dovedností, znalostí a perspektiv jednotlivých členů (Kolejová, 2006, str. 44). Synergičtí jedinci společně dosahují lepších výsledků, než kdyby pracovali jednotlivě (Plamínek, 2018, str. 86).

První kapitola obsahuje základní definice týmu a týmové spolupráce, rozdíl mezi týmovou spoluprací a prací ve skupině. Dále je v této kapitole rozebrána velikost týmu a k tomu související synergický efekt. Následující kapitola se již zabývá týmovými rolemi a konkrétní specifikací rolí dle Mereditha Belbina.

2. Týmové role

Role v týmu jsou klíčovým prvkem týmové dynamiky, který pomáhá usměrňovat a organizovat jednání jednotlivců. Každý člen týmu může zastávat určité role, které přispívají k celkovému fungování týmu. Aby týmová spolupráce byla efektivní je nutné správné rozložení členů týmu do rolí a správné uchopení této role. Je nutné, aby tým obsahoval, co největší zastoupení rolí a převážně role klíčové. Vztah mezi rozdělením rolí a efektivitou týmu je pevně spojen s jeho specifickým cílem a prováděnými úkoly. I když je každá role navržena tak, aby přispívala k dosažení konkrétního výsledku, v praxi se často stává, že jednotlivci v týmu zastávají více než jednu roli. Malé týmy jsou často nuceny být flexibilní a jednotlivci přebírají různé úkoly podle aktuální potřeby. I přesto, že rozdělení rolí není striktní, může se vyskytnout určité riziko, pokud se klíčové role začnou překrývat, to může vést k nejasnostem a konfliktům ohledně přiřazených

úkolů. Je také důležité si být vědom toho, že role v týmu nejsou neohybatelné a mohou se měnit v závislosti na konkrétních tématech nebo situacích, kterými se tým zabývá. Dynamika týmu je ovlivněna mnoha faktory, včetně znalostí jednotlivců, jejich nálad a interpersonálních vztahů. Každý člen týmu může přistupovat k různým rolím podle svých zkušeností a aktuálních okolností, což umožňuje flexibilitu a přizpůsobení se potřebám týmu. Mimo jiné může jedinec zastupovat i více rolí najednou (Kolejová, 2006, str. 32). Právě přirozené rozdíly lidí přispívají k tendenci rozdělovat členy v týmu do různých rolí, buď spontánně nebo formálně. Každý v týmu se musí o něco postarat, a to nám právě lidská rozdílnost umožňuje, aby práce byla efektivnější (Plamínek, 2018, str.96). Vybrat správné role členů do týmu je jeden z klíčových faktorů pro úspěšný a efektivní tým. Je velmi prospěšné porozumět odlišnostem a možnostem přínosu různých rolí v týmu (Riethof & Crkalová, 2007 str. 11).

Existuje vícero rozdělení týmových rolí, ovšem nejznámější rozdělení týmových rolí pochází od Belbina.

2.2. Týmové role dle Belbina

Existuje nekonečný rozsah chování, kterým se lidé věnují. Nicméně, ve smyslu užitečného přínosu k týmovému výkonu, existuje omezený okruh chování. Tato chování mohou být seskupena do několika vzájemně souvisejících kategorií, které označujeme termínem "týmová role" (Belbin, 2023, str. 21). Belbinův test týmových rolí je nejznámější psychometrický nástroj navržený k hodnocení týmových rolí jednotlivců. Tento test vychází z práce Meredith Belbina, britského psychologa a výzkumníka v oblasti týmové dynamiky. Belbin identifikoval určité role, které jednotlivci zastávají při práci v týmu a vytvořil nástroj, který umožňuje lidem zjistit, které role nejpravděpodobněji reflektují jejich přirozené sklony a dovednosti ve skupinovém prostředí. Tento nástroj lze uplatňovat proaktivně při vytváření

nového týmu nebo reaktivně jako diagnostický nástroj už vzniklého týmu v kterém jsou buď nějaké problémy nebo čistě pro získání informací o efektivitě a nedostatcích týmu. Často je velmi složité měnit složení týmu, zde Belbinův přístup může hodně přispět pro uvědomění si současných týmových nedostatků a následné strategii k jejich řešení (Carson, 2012, str. 14-19). Proaktivní přístup prosazuje i Kolejová (2006, str. 37), která tvrdí, že při formování nového týmu je užitečné nechat všechny potenciální členy podstoupit test týmových rolí. Výsledky testu nám totiž poskytnou detailní informace o tom, jak se jednotliví členové navzájem doplňují a díky tomu se minimalizuje riziko, že by členové měli příliš podobná zaměření nebo ambice, příliš mnoho totožných rolí. Poskytne nám to tedy, zda má tým vyvážené a klíčové role. Tento přístup umožňuje proaktivně předejít možným problémům, se kterými se týmy často potýkají během svého působení.

Týmové role dle Belbina (2023, str. 22) jsou „Inovátor“ (Plant), „Průzkumník zdrojů“ (Resource Investigator), „Koordinátor“ (Co-ordinator), „Usměrňovatel“ (Shaper), „Hodnotitel“ (Monitor Evaluator), „Týmový pracovník“ (Teamworker), „Realizátor“ (Implementer), „Dotahovač“ (Completer Finisher). Těchto osm rolí se objevuje i v Belbinově testu týmových rolí. Později však byla přidána ještě devátá role, a to role „Specialista“ (Specialist) (Kolejová, 2006, str. 32-35).

Role "Inovátor" (Plant) vyniká svou schopností přinášet do týmu kreativitu, nekonvenční myšlení a inovace. Osoby s touto rolí jsou známy svou schopností generovat nové a originální nápady, které mohou obohatit diskuse a přispět k inovacím v rámci týmových projektů. Inovátor často přináší netradiční pohledy na problémy a situace, což přispívá k diverzitě myšlení v týmu. Je zaměřen na tvorbu nápadů a může být hnací silou pro kreativní přístup k řešení problémů. Je třeba mít na paměti, že tato role může občas zanedbávat praktické aspekty implementace nápadů a preferovat práci nezávisle a samostatně. Navzdory této tendenci může Inovátor inspirovat celý

tým k přemýšlení mimo zažité mantinely a podnítit kreativitu v kolektivu. Jeho přítomnost v týmu může být obzvláště cenná při řešení nových výzev a inovativních projektů.

Inovátor přináší do týmu kreativitu a inovace, originální pohled, nezávislost, inspiraci pro ostatní, nové neotřelé nápady a myšlenky, proniknutí do hloubky problému a jeho schopnost analýzy.

Mezi jeho slabé stránky patří nedostatek praktičnosti, nízká ochota k implementaci nápadů, omezená schopnost spolupráce, excentricnost vedoucí ke konfliktům, omezená ochota přijmout organizovaný postup a strukturu, riziko ignorování detailů.

Role „Průzkumník zdrojů“ (Resource Investigator) je charakterizován schopností vyhledávat externí zdroje a informace, navazovat kontakty a přinášet do týmu nové myšlenky a příležitosti. Jedná se o člena týmu, který aktivně sleduje okolní prostředí, hledá možnosti spolupráce a přináší do týmu externí perspektivy. Role Průzkumníka zdrojů je klíčová zejména v týmech, které potřebují udržovat propojení s okolním prostředím, vyhledávat nové příležitosti a adaptovat se na měnící se podmínky.

Průzkumník zdrojů obohacuje tým několika klíčovými silnými stránkami, které zvyšují týmovou efektivitu a přispívají k úspěšnému dosahování cílů. Je to jeho schopnost vyhledávání externích zdrojů, což zahrnuje informace, know-how, a potenciální partnery, což souvisí i s jeho komunikačními dovednostmi, díky kterým navazuje a udržuje kontakty. Dále mezi jeho přínosy do týmu patří analýza trendů a příležitostí, rychlá adaptace na změny, optimismus a motivace.

Mezi jeho slabé stránky patří nedostatek zaměření na detaily, praktická realizace nápadů, nedostatečná harmonie s ostatními rolemi, neschopnost udržet pozornost, přílišný optimismus, přecenění možností, zanedbávání stávajících zdrojů.

Role „Koordinátor“ (Co-ordinator) hraje klíčovou roli v zajištění efektivní organizace a koordinace aktivit. Jeho výrazné vedoucí schopnosti a organizační dovednosti mu umožňují vést tým k úspěšnému dosažení společných cílů. Koordinátor je obvykle jednotlivcem, který může tým směřovat, motivovat a zajistit harmonickou spolupráci mezi jeho členy. Jeho prvořadým úkolem je rozdělování úkolů a odpovědností mezi členy týmu. Vyniká v identifikování schopností každého člena a efektivně je využívá k dosažení optimální týmové výkonnosti. Koordinátor také aktivně řeší případné konflikty v týmu a pracuje na udržení harmonie a pozitivní týmové kultury. Jeho orientace na cíle je zjevná, ať už jde o stanovení jasných cílů pro tým nebo vytváření strategií a plánů, které povedou k úspěšnému dokončení projektů. Jasně předává informace, směrnice a udržuje otevřenou komunikaci v rámci týmu. Dokáže rychle a rozhodně jednat, což přispívá k efektivnímu řízení týmu. Jeho schopnost flexibilně reagovat na změny v plánech a podmínkách ukazuje na adaptabilitu, která je v dnešním dynamickém pracovním prostředí klíčová. Celkově lze říci, že Koordinátor představuje stěžejní postavu v týmu, která kombinuje řadu kvalit, aby dosáhl optimální týmové efektivity a úspěchu v plnění stanovených cílů.

Jeho silné stránky jsou schopnost vést tým, organizační dovednosti, rozdělování úkolů, řešení konfliktů, orientace na cíl, komunikační dovednosti, rozhodnost, flexibilita a rozvoj týmové kultury.

Mezi možné slabé stránky Koordinátora patří nedostatek inovativnosti, kreativity, může být vidět jako manipulativní, deleguje ostatním rolím práci, nedostatek emocionální inteligence.

Role „Usměřovatel“ (Shaper) nebo také „formovač“ představuje jedince, který přináší do týmu dynamiku, výzvy a touhu po dosahování cílů. Usměřovatel je charakterizován energií, odvahou a touhou po výkonu, což ho činí klíčovým hráčem při stimulaci týmové produktivity. Jeho přínos spočívá v tom, že podněcuje diskuse, identifikuje možné problémy a vytváří

atmosféru, kde je klíčové dosažení výsledků. Jeho odvaha a schopnost přijímat rizika se projevuje ve snaze prosazovat nové myšlenky a přístupy, i když to znamená opuštění ustálených postupů. Motivuje tým k výzvám a aktivně hledá příležitosti k dosažení výkonu. Jeho orientace na výkon a ambice vytvářejí prostředí, kde členové týmu cítí tlak k dosahování stanovených cílů. Jeho schopnost identifikovat potenciální problémy nebo překážky přispívá k prevenci možných komplikací v průběhu týmových aktivit. Hraje klíčovou roli ve stimulaci týmové produktivity a vytváření konkurenčního prostředí, kde je klíčové nejen prezentovat nápady, ale také je efektivně realizovat.

K silným stránkám usměřňovatele patří energie a ochota převzít riziko, podněcování diskusí a debat v týmu, motivace k výkonu, inovativní přístupy, orientace na výsledek, schopnost identifikovat problémy, schopnost vytváření tlaku k výkonu a realizace nápadů.

Mezi slabé stránky můžeme zařadit možnost nedostatečného taktu, trpělivosti, reflexe. Dále je to role, která je více náchylná ke konfliktům, kvůli jeho omezené toleranci k nedostatkům a omezené schopnosti týmové spolupráce.

Role „Hodnotitel“ (Monitor Evaluator), je to jedinec, který exceluje v analytickém myšlení a systematickém posuzování informací. Jeho přístup k rozhodování je charakterizován vážností a důkladností, přičemž klade důraz na pečlivé vyhodnocení všech relevantních faktorů. Hodnotitel je ceněn pro svou schopnost zachovat objektivitu v rámci týmových diskusí a rozhodovacích procesů. Jeho analýza a hodnocení jsou nástrojem pro týmovou vyváženost, přičemž se zaměřuje na racionální zhodnocení možností a rizik spojených s rozhodnutími. Tato role je často klíčovým prvkem v týmu, zejména při strategickém plánování nebo v situacích, kdy je zapotřebí pečlivého zvážení různých perspektiv. Přináší do týmu schopnost zastavit se, zvážit informace a přispívat ke kvalitnímu rozhodování.

Mezi jeho silné stránky patří rozhodně analytické myšlení, objektivita, pečlivost a důkladnost, schopnost hodnotit rizika, strategické plánování, schopnost efektivní diskuze a racionálního rozhodování.

K slabým stránkám řadíme pomalé rozhodování, náchylnost k nadměrné analýze a přemýšlení, omezená flexibilita, nízká tolerance k nejistotě, omezená emocionální citlivost, nedostatek kreativity a tendence k přílišnému vyvarování se všech rizik.

Role „Týmový pracovník“ (Teamworker). Tento člen týmu vyniká svou schopností budovat a udržovat pozitivní atmosféru a harmonii v týmovém prostředí. Týmový pracovník je charakterizován vysokou mírou empatie a efektivní komunikací. Jeho schopnost naslouchat a porozumět potřebám ostatních členů týmu vytváří základ pro otevřenou komunikaci a konstruktivní výměnu názorů. Tímto způsobem přispívá k vytváření pevných vazeb a podporuje týmovou koordinaci. Jeho výjimečnost spočívá také ve schopnosti podporovat týmového ducha. Aktivně pracuje na vytváření pozitivní atmosféry, která podporuje kolektivní motivaci a sdílený zájem o dosahování společných cílů. Je mistrem v podněcování spolupráce a posilování týmové soudržnosti. V neposlední řadě, prokazuje vysokou flexibilitu a přizpůsobivost. Tato schopnost mu umožňuje snadno se integrovat do různých týmových rolí a přispívat k celkové týmové efektivitě. Jeho přínos tkví v schopnosti tvarovat týmovou dynamiku ve prospěch produktivity a dobrých vztahů mezi členy týmu.

K silným stránkám tedy řadíme empatii, výbornou schopnost komunikace, podporu týmového ducha, flexibilita, otevřenost k názorům, má schopnost řešit konflikty a posiluje spolupráci.

Mezi slabými stránkami týmového pracovníka se objevuje přílišná tolerance, nedostatek odvahy při rozhodování, často lpí na souhlasu celého týmu a je možné ho zmanipulovat.

Role „Realizátor“ (Implementer) zaujímá klíčové postavení ve skupině, kde se zaměřuje na převádění abstraktních myšlenek a strategií do konkrétních akcí a dosažení konkrétních výsledků. Realizátor je v týmu oceněn pro svou schopnost systematicky plánovat a dosahovat stanovených cílů pomocí efektivní realizace úkolů. Je schopen přistupovat k úkolům a projektům systematicky. Analyzuje detaily, plánuje detailně postup a věnuje pozornost každé fázi procesu. Výzvy a překážky jsou pro realizátora pouze příležitostmi k nalezení efektivních řešení. Má odhodlání překonávat obtíže a dosahovat výsledků v termínech.

Jeho silné stránky jsou schopnost praktického plánování, systematická realizace, efektivní provádění úkolů, strukturovaná řešení problémů, důkladnost a přesnost a plnění úkolů včas.

Slabé stránky je nedostatečná flexibilita, omezená kreativita, ztížená adaptace k novým podnětům, přílišná konzervativnost a tendence k maximální přesnosti vedoucí ke snaze mít kontrolu nad vším.

Role „Dotahovač“ (Completer Finisher) se stává klíčovou rolí, zejména v závěrečných etapách projektů a úkolů. Jedná se o jedince, který se vyznačuje precizností a pečlivostí při dokončování úkolů, s důrazem na dosažení maximální kvality a celistvosti ve všech aspektech práce, každý aspekt projektu pozorně zkoumá a vyhodnocuje. Jeho přístup je systematický a cílený na dosažení kompletnosti v každém detailu práce. V tomto kontextu je jeho schopnost minimalizovat chyby a nedostatky zásadní, přispívající k vytváření vysoké kvality výsledků. Jeho práce je klíčová při zajišťování, aby každý projekt nejen dosáhl svého cíle, ale dosáhl ho s optimální kvalitou. Jeho schopnost systematicky řešit detaily a minimalizovat potenciální chyby představuje významný přínos pro celkový úspěch týmových projektů.

Je důsledný, pečlivý, minimalizuje chyby, orientuje se na kvalitu, má smysl pro detail, je odpovědný a spolehlivý. Vše dotáhne do konce.

Na druhou stranu může být přílišný perfekcionista, nedostatečně flexibilní, odmítá nedokonalosti a díky tomu zpomaluje tempo práce.

Role „Specialista“ (Specialist) je charakterizován svými výjimečnými znalostmi a specializací v určité oblasti. Tento člen týmu se vyznačuje hloubkou svých odborných dovedností, které poskytují unikátní perspektivu a přístup k řešení složitých problémů. Specializované znalosti jsou často klíčové pro úspěšný průběh projektů vyžadujících detailní a specifické znalosti. Specialista přináší do týmu výrazné analytické schopnosti a kritické myšlení. Tato schopnost umožňuje důkladně rozkládat informace, identifikovat klíčové souvislosti a představovat relevantní data pro týmové rozhodování. Jeho kritický pohled na situaci je neocenitelným nástrojem pro efektivní plánování a strategické řízení projektů. Často zaujímá roli poradce a experta, poskytujícího odborný vstup do rozhodovacích procesů. Jeho schopnost poskytnout konkrétní a relevantní informace přispívá k informovaným a efektivním rozhodnutím týmu. Specialista může být klíčovým článkem při řešení komplikovaných situací a vytváření strategií. Role specialisty není pouze o poskytování specializovaných znalostí, ale také o aktivním přínosu k celkové týmové dynamice. Tím, že sdílí své znalosti a dovednosti a spolupracuje s ostatními členy týmu, přispívá k synergickému efektu, který posiluje celkový výkon týmu.

K silným stránkám tedy patří expertní znalosti a specializace v konkrétním oboru, vysoká produktivita a efektivita, analytické a kritické myšlení, schopnost řešit komplexní problémy, přínos k týmové dynamice, což přispívá k synergickému efektu, odborná konzultace a poradenství a vysoká zodpovědnost a spolehlivost.

Ke slabým stránkám řadíme omezený pohled na širší kontext a celkové cíle týmu. Specialista se může zaměřit příliš úzkostlivě na svou oblast, zanedbávajíc přitom širší perspektivu. Obtížnost komunikovat se členy týmu,

kteří nemají stejnou odbornost. Také je zde možnost omezených zkušeností mimo svoji specializaci. Tým může být na specialistovi závislý, což může vést k problémům v případě jeho nepřítomnosti nebo v případě, že tým není schopen efektivně sdílet jeho odborné znalosti.

Je důležité vyvažovat přínosy všech rolí s ostatními týmovými rolemi pro dosažení optimální týmové efektivity. Nejvíce efektivní tým je ten, který se skládá ze všech těchto rolí, to ale *neznamená*, že se tým musí skládat z devíti členů. Většina z nás je schopna zaujmout i více jak jednu roli v týmu, je velmi časté že jedinec zastává až tři role naráz (Carson, 2012, str. 7-55). S tímhle tvrzením souhlasí i Vajner (2011, str. 42-45), který tvrdí, že tým funguje nejefektivněji, když jsou v něm zastoupeny všechny role z Belbinovi teorie, přičemž každý člověk má z největší pravděpodobností několik rolí v různé intenzitě. Belbin (2023, str. 53-55) popisuje tento koncept jako tzv. "zástupné role", které jsou vedlejšími rolemi, které jedinec může zastávat vedle své hlavní role. Tyto zástupné role jsou obvykle ty, které jsou příbuzné nebo doplňující k hlavní roli. Mimo jiné vymezil také obvyklé a neobvyklé kombinace rolí u jedince.

2.3. Vůdce týmu

Kvalita a efektivita týmové spolupráce závisí na vedoucím týmu a jeho osobních vlastnostech a stylu řízení. Je klíčové, aby vůdce týmu nejen měl vhodné vedení, ale také aby svým pozitivním přístupem dokázal motivovat členy týmu, aby s nadšením plnili své úkoly. V týmech, kde je vedoucí schopný inspirativně vést ostatní, členové často dosahují výrazně lepších výsledků (Kolejová, 2006, str. 29). Úspěch pracovního týmu je výrazně ovlivněn jeho vedením. Vůdce týmu by měl fungovat jako průvodce, který pomáhá týmu udržet směr při dosahování cílů a zajišťuje spojení mezi týmem a vedením společnosti. Jeho úkolem je rovněž zajistit potřebné zdroje pro efektivní práci týmu, přičemž často jde o poskytování potřebných informací

pro úspěšné plnění úkolů. Důležitým aspektem je také komunikace s týmem, během které jsou jasně definovány cíle, harmonogram práce a hodnocení splnění či nesplnění úkolů. Tímto způsobem se vytváří jasná a transparentní pracovní atmosféra, která napomáhá efektivnímu fungování týmu a dosahování společných cílů (Hayes, 2005, str. 125).

Každý vedoucí týmu přistupuje ke své vedoucí roli s jedinečným stylem ovlivněným kombinací jeho osobních a charakterových vlastností. Přestože tyto individuální rozdíly existují, základní role vedoucího zůstává pořád stejná. A ta spočívá v usměrňování skupiny k dosažení společného cíle, udržení její jednoty a zajištění, aby každý člen přispěl podle svých nejlepších možností (Adair, 1994, str. 40-41). Odvaha vést je pro vůdce stěžejní, vůdce musí mít k tomu odvahu a nést zodpovědnost, aby mohl dělat i neoblíbená rozhodnutí. Pro vůdce je tedy důležitá důvěra členů týmu (Mühlfeit & Pumprla, 2022, str. 125). Odvahu a schopnost vést můžeme přirovnat ke klíčovému faktoru, který ovlivňuje úroveň efektivity vůdce týmu. Čím vyšší je schopnost vést, tím více se jedinec dokáže vyvíjet a dosahovat svého plného potenciálu. Naopak, nižší úroveň schopností vedení může omezovat možnosti jedince a brzdit jeho rozvoj. Vedení zahrnuje široké spektrum dovedností a znalostí, které umožňují efektivní řízení lidí, procesů a projektů. Tyto dovednosti zahrnují schopnost komunikace, motivace, rozhodování, řešení problémů a mnoho dalších. Vývoj v oblasti vedení může posílit individuální i týmovou výkonnost a přispět k dosažení cílů organizace. Je tedy klíčové neustále pracovat na rozvoji schopností vedení a jejich efektivním využití v pracovním i osobním životě. Nejméně důležitou vlastností vůdce týmu je schopnost vybudování si důvěry, která následně vede k efektivnější komunikaci v týmu a tím pádem k efektivitě celého týmu a plnění cílů. Charakter hraje klíčovou roli v budování důvěry, což je základní kámen vztahů mezi lidmi. Pokud jedinec projevuje integritu, spolehlivost a odpovědnost, ostatní mají tendenci mu důvěřovat. Důvěra vytváří základ pro

efektivní vedení, protože lidé jsou ochotnější následovat vůdce, kterému věří a respektují ho. Vedení bez důvěry může být obtížné a neúspěšné, protože lidé se nebudou cítit motivováni nebo inspirováni, aby následovali pokyny nebo plnili úkoly. Naopak, vedení založené na důvěře umožňuje vůdci inspirovat své týmy, budovat loajalitu a spolupráci a dosahovat společných cílů. Důvěra a vedení tedy spolu úzce souvisejí a tvoří základní pilíře úspěšného týmového prostředí. „*Díky charakteru je možná důvěra. A díky důvěře je pak možné vedení*“ (Maxwell, 2017, str. 11-12). Plamínek (2018, str. 98) si myslí, že vůdce v týmu není důležitý, může však pozitivně přispět pro vývoj a stabilitu týmu a významně přispět k úspěchu týmu.

Kolejová (2006, str. 28-29) rozděluje vůdce na dva typy, a to vůdce týmového a sólového. Pro účely vedení týmů je klíčové, aby vůdce týmu aktivně omezil svou roli a odmítl absolutní vládu, což je opakem přístupu sólových vůdců. I přes tuto důležitou zásadu je v praxi běžnější přístup sólového vůdce. Sóloví vůdci často vyvolávají ve svém týmu obavu sdělování omylů nebo chyb členů týmu, což může způsobit, že tyto nedostatky zůstanou skryté.

Druhá kapitola se zabývala týmovými rolmi a jejich významem pro efektivní týmovou spolupráci. Je zde poukázáno, jak jsou role v týmu klíčovým prvkem týmové dynamiky a jak mohou pomoci usměrňovat a organizovat jednání jednotlivců. Je zde popsáno nejznámější a nejčastěji používané rozdělení týmových rolí od Belbina a nakonec je v druhé kapitole popsán přínos vůdce do týmu a jeho rozdělení na týmového a sólového vůdce. Tyto informace mi následně poslouží v empirické části diplomové práce k určení rolí v týmu v organizaci dle Belbinova testu a určení, zda se v týmu vyskytuje spíše vůdce týmový nebo sólový pro zjištění efektivity týmu.

| TÝMOVÝ VŮDCE | SÓLOVÝ VŮDCE |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Nepředpokládá, že by byl moudřejší, kreativnější či prozíravější než jeho kolegové, proto vybírá nadané členy týmu, aby kompenzoval své nedostatky a přispěl k vyváženosti týmu. | <ul style="list-style-type: none"> Často žije v domněnii, že je ten nejzkušenější, nejmoudřejší, který ví a zná všechno nejlépe. |
| <ul style="list-style-type: none"> Nepotřebuje obdiv ani neustálou pozornost ke své osobě. Vlastní zásluhy na prosperitě celého týmu popírá nebo je nezveličuje (je přirozeně skromný). | <ul style="list-style-type: none"> Rád na sebe strhává pozornost, potřebuje mít pocit úcty a důležitosti. Libuje si v osobní publicitě. |
| <ul style="list-style-type: none"> Jeho vztah k ostatním členům týmu je založen na důvěře, a proto častěji deleguje pravomoci a odpovědnosti. | <ul style="list-style-type: none"> Protože se domnívá, že je nejlepší, mívá problémy s delegováním. Nejlépe to přece umí on sám a nikdo jiný to tak nedokáže. |
| <ul style="list-style-type: none"> Svou roli vůdce vnímá jako vytváření obsahu poslání týmu, klade důraz na správný výběr členů týmu, na jejich „dobrovolné“ přijímání úkolů a na jejich samostatnost. | <ul style="list-style-type: none"> Rád úkoly rozděljuje zcela direktivním způsobem, očekává, že všechny pokyny budou splněny. Chce být vzorem, který mají ostatní chtít následovat. |
| <ul style="list-style-type: none"> Staví na rozmanitosti. | <ul style="list-style-type: none"> Usiluje o konformitu. Formuluje podle obecně známých a uznávaných standardů. |
| <ul style="list-style-type: none"> Projektuje vizi, kterou ostatní naplňují dle svých představ, schopností a možností. | <ul style="list-style-type: none"> Dává jasně najevo, co, kdo a jak má dělat. |
| <ul style="list-style-type: none"> Vyhledává talenty. Neobává se konkurence. Má zdravé sebevědomí, věří si, přijímá své přednosti i nedostatky. | <ul style="list-style-type: none"> Soustředí kolem sebe především své stoupence, mnohdy vyhledává pochlebovače a obdivovatele. |
| <ul style="list-style-type: none"> Pomáhá ostatním v jejich osobním i profesním rozvoji, podporuje jejich klady. | <ul style="list-style-type: none"> Své podřízené řídí a vede, poskytuje návody, jak postupovat. |

Tabulka č. 1 Rozdíl mezi týmovým a sólovým vůdcem

(Kolejová, 2006, str. 28-29)

3. Efektivita v týmu

Efektivita týmu hraje klíčovou roli ve formování a dosahování úspěchu v pracovním prostředí. Týmy, které dokáží účinně spolupracovat, dosahují svých cílů s optimálním využitím zdrojů a přinášejí inovativní řešení díky různorodosti perspektiv jednotlivých členů. V této kapitole se zaměříme na význam efektivity týmu, představíme si 3 zásadní kritéria efektivity týmu a jejich přínos do úspěšnosti týmu.

Většina autorů posuzuje efektivitu v týmu dle 3 kritérií, které se navzájem prolínají a dohromady tak tvoří efektivní tým. Adair (1994, str. 191-199) tyto tři kritéria vymezil na zajištění splnění úkolu, vytváření a udržování týmu a stimulaci rozvoje jednotlivců. Kolejová (2006, str. 44-47) vymezila tyto kritéria velmi podobně, prvním kritériem je dle Kolejové „spolupráce“, která vede k dosažení splnění úkolů, cílů. Druhým kritériem je „důvěra“, která vytváří a udržuje tým, vzniká zde prostor pro týmové aktivity a otevřený způsob komunikace. Třetím kritériem je „soudržnost“, zde překonáváme individuální rozdíly a motivy pocitem společné identity. Soudržné týmy překonávají snáze společné cíle, více komunikují a jsou efektivnější. Jedinec sám by splnění cíle dosáhnul velice těžko, anebo vůbec, proto se jednotliví členové týmu musí navzájem podporovat a stimulovat rozvoj jednotlivců. Plamínek (2018, str. 99-100) rozděluje vlastnosti efektivních týmů na kritérium „lidé“, kde je důležité správné rozdělení rolí, kvalitní vztahy ve skupině a možnost rozvoje. Je zde tedy důležitá stimulace rozvoje jedinců a soudržnost. Dalším kritériem je „proces“, který zahrnuje sdílené cesty a kvalitní komunikaci. Proces zajišťuje vytváření a udržování týmu, důvěru a jak bylo zmíněno možnost efektivní, otevřené komunikace. Třetím kritériem je „věc“, zde se jedná o sdílené cíle, zajištění splnění úkolů, díky spolupráci. Díky těmto kritériím ve své práci rozeberu cíle, komunikaci a rozvoj členů týmu. Vedoucí týmu

je dle Adaira (1994, str. 123) za všechny tyto tři kritéria odpovědný, vedoucí týmu kontroluje, zda jsou tyto kritéria naplněny a případně je jeho funkcí tyto kritéria naplňovat a sám vykonat.

3.1. Cíle

Společný cíl představuje klíčový směrodatný bod pro efektivní týmovou práci. Jeho jasné a sdílené stanovení je nezbytné pro harmonický chod a úspěch týmu. Prvním krokem k dosažení společného cíle je pečlivé definování toho, čeho má tým konkrétně dosáhnout. Toto pochopení by mělo být sdíleno mezi všemi členy týmu, což znamená, že každý by měl mít jasné vědomí toho, jaký je účel jejich práce a jaký přínos má pro konečný cíl týmu. Následně je důležité, aby tým vyjádřil a sdílel své společné cíle tak, aby vzniklo kolektivní závazné prostředí. Tím, že každý člen týmu sdílí svou motivaci a vášň pro dosažení společného cíle, se posiluje týmový duch a posouvá se směrem k efektivnímu dosahování stanovených úkolů. Zajištění toho, aby každý člen týmu byl motivován přispívat k dosažení společného cíle, je základním kamenem úspěšné týmové dynamiky. Pro motivaci splnění úkolu je samozřejmostí splnitelnost a reálnost daného cíle (Bělohlávek, 2003, str. 31-32).

Pro správné definování cíle existuje pomůcka, zkratka SMART (specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný). Specifický cíl by měl být jasně definován a specifikován. Namísto obecných formulací by měl být co nejvíce konkrétní, aby všichni členové týmu měli stejný názor na to, co se snaží dosáhnout. Specifický cíl poskytuje jasný směr a zabraňuje nedorozuměním či nejednoznačnostem. Měřitelnost je klíčová pro efektivní monitorování postupu týmového projektu. Zavedení konkrétních měřitelných ukazatelů umožňuje sledovat, jak se tým pohybuje směrem k dosažení cíle. To nejenže poskytuje objektivní pohled na pokrok, ale také umožňuje včasné identifikování případných problémů a přijímání korektivních opatření.

Akceptovatelnost je spojena s přijetím cíle. Je to důležitý faktor, který ovlivňuje motivaci a angažovanost týmu při dosahování určitého výsledku. Realnost zajistí, že cíl má skutečný význam a přínos v rámci celkových cílů a strategií týmu. V týmové práci je důležité zajistit, aby cíle byly nastaveny tak, aby bylo možné je dosáhnout s dostupnými zdroji, a zároveň aby přinášely výzvu pro členy týmu. Tím se podporuje motivace a zabrání se přílišným ambicím. Termínovaný cíl poskytuje strukturu a urychluje dosažení výsledků. Cíle by měly mít jasně definovaný termín, do kdy mají být dosaženy. To motivuje tým pracovat efektivně a včas plnit své úkoly, což má pozitivní dopad na celkový pokrok týmového projektu (Kolejová, 2006, str. 22-24).

Když tým obdrží jasný úkol a všichni členové se s ním ztotožní, přichází na řadu individuální přínos každého pracovníka. Každý jednotlivý člen by měl mít definovaný svůj vlastní cíl, který se nesmí rozcházet se společným cílem týmu. Je klíčové, aby každý pracovník vnímal, že jeho osobní cíl je v souladu s jeho dovednostmi a schopnostmi. V ideálním případě by měl mít možnost ovlivnit proces stanovení svého cíle, což mu umožní pociťovat osobní zodpovědnost. Každý jednotlivý pracovník by měl vnímat, že jeho příspěvek k úkolu má významný dopad na celkový výkon týmu (Adair, 1994, str. 121).

Při plnění cíle je důležité spojení dvou faktorů, kterými je součinnost a koordinace. Díky součinnosti členové v týmu podléhají týmové spolupráci a sdílejí tak společný cíl, kterého chtějí dosáhnout. Koordinace je společná odpovědnost za stanovený cíl, který bývá plněn postupně. Každý člen týmu má svoji roli, kterou plní v časovém harmonogramu. Koordinace může být v týmové spolupráci těžší, protože při výpadku jednotlivce musí být tento problém vyřešen, a to může ovlivnit celkový výsledek, či časový harmonogram. (Kolejová, 2006, str. 46).

V současnosti je ve firmách běžné řízení podle cílů, zkratka MBO (v angličtině: Management by Objectives). Metoda řízení podle cílů představuje komplexní manažerský přístup, který klade důraz na dosahování

definovaných cílů v organizaci. Jedná se o strategii, která zdůrazňuje jasné stanovené cíle a úkoly na všech úrovních podniku. Klíčovým prvkem je spolupráce všech členů organizace nebo týmu při stanovování a dosahování konkrétních cílů. V rámci metody jsou cíle formulovány tak, aby byly specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Tato specifikace cílů poskytuje jasný rámec pro činnosti pracovníků a zajišťuje, že každý člen týmu je plně angažován ve směru společných cílů organizace.

Důležitou součástí je závaznost cílů, kde každý pracovník má aktivní roli ve stanovení a přijímání cílů. Tímto způsobem se zvyšuje zodpovědnost jednotlivců za dosahování výsledků a podporuje se jejich osobní angažovanost. Metoda řízení podle cílů neznamena pouze stanovení cílů, ale i pravidelné hodnocení dosažených výsledků. Organizace systematicky vyhodnocuje, zda jsou cíle dosahovány a přizpůsobuje svou strategii podle potřeb a změn v prostředí. Výhody metody řízení podle cílů spočívají v zlepšení produktivity a motivaci pracovníků, kteří mají jasný pohled na své role a cíle. Kvalitní implementace vyžaduje vyvážený přístup, který respektuje specifika dané organizace, potřeby jednotlivce a udržuje rovnováhu mezi cíli. Důležitost zpětné vazby je u metody neocenitelná, informovanost o tom, jak probíhá plnění cíle podporuje k vyšším výkonům a vedoucí týmu může tak zjistit, zda člen týmu zadaný úkol pochopil, je to důležité zejména při složitých a nejednoznačných úkolech. (Bělohávek, 2003, str. 32-34).

Implementace této metody do týmu probíhá tedy v těchto krocích. První je stanovení cílů vedoucích pracovníků se členy týmu dle metody SMART. Následně komunikace nad těmito cíli, vedoucí pracovníci musí jasně a srozumitelně sdělit cíle všem členům týmu. To zajišťuje, že každý chápe, co se od něj očekává. Jednotlivci se aktivně zavazují k dosažení přidělených cílů. Tento krok zvyšuje odpovědnost jednotlivců za dosahování výsledků. Vedoucí pracovníci následně pravidelně monitorují a hodnotí pokrok směrem k cílům. To umožňuje identifikovat případné problémy a přijmout korektivní

opatření. Pracovníci dostávají pravidelnou zpětnou vazbu ohledně dosahování jejich cílů. To může být klíčovým faktorem pro jejich osobní a profesní rozvoj. V průběhu času může docházet ke změnám v podmínkách nebo strategii organizace. Metoda řízení podle cílů umožňuje pružné revidování cílů v souladu s aktuálními potřebami. Nakonec je důležité při úspěšném dosažení cílů motivovat člena týmu formou odměn. To podporuje výkon a zvyšuje angažovanost (Tureckiová, 2007, str.48-49).

3.2. Komunikace

Řeč je klíčovým nástrojem pro efektivní komunikaci, která propojuje naše myšlenky, pocity a záměry s ostatními lidmi. Bez vhodného vyjádření slovy bychom nemohli porozumět ani sami sobě, natož sdílet své myšlenky a zkušenosti s ostatními. Komunikace skrze řeč nám umožňuje budovat vztahy tím, že dáváme druhým najevo naši přítomnost, oslovujeme je a vytváříme s nimi spojení. Důležité je umět vyjádřit naše myšlenky jasně a srozumitelně, bez zbytečných komplikací nebo ztrát v sdělení. Používání přesných slov a větných konstrukcí, které odpovídají způsobu myšlení posluchače, je klíčem k úspěšné komunikaci. Ve týmovém prostředí je schopnost efektivní komunikace prostřednictvím řeči klíčová pro budování důvěry, porozumění a úspěšné spolupráce (Barták, 2007, str. 73). Čím lepší je komunikace, tím lepší je týmová spolupráce členů v týmu. Díky efektivní komunikaci můžeme předcházet konfliktům a dosáhnout harmonického prostředí v týmu. Když komunikace funguje bezproblémově, členové týmu mají jasnější představu o svých úkolech, vzájemných očekáváních a společném cíli. Kromě toho efektivní komunikace umožňuje rychlý přenos informací, což podporuje rychlé a flexibilní reakce na změny v prostředí. V týmu, kde probíhá otevřená, průhledná a respektující komunikace se členové cítí slyšeni a respektováni. Tato atmosféra důvěry a respektu vytváří podmínky pro kreativní spolupráci a účinné řešení problémů. Zlepšení komunikace v týmu tak představuje

klíčový faktor pro posílení týmového ducha a dosažení optimálních výsledků (Plamínek, 2018, str. 102-112). Díky kvalitní komunikaci, sdílení informací mezi členy týmu a týmovým aktivitám vzniká důvěra. Členové týmu odpovídají na vzájemné interakce chováním, které důvěru nejen upevňuje, ale i buduje. Důvěra v tomto kontextu zahrnuje oboustrannou jistotu o záměrech jednání a obecnou toleranci. Pro dosažení důvěry je nezbytné, aby členové týmu projevovali porozumění pro osobní možnosti svých kolegů, byli schopni přiznat své chyby, aktivně sdíleli informace a navázali na partnerství prostřednictvím otevřené a konstruktivní komunikace (Kolejová, 2006, str. 46-47). Mezi klíčové zásady kvalitní komunikace patří naslouchání, empatie a respekt v rámci interakce. Dále je zdůrazněno, že flexibilita a adaptabilita jsou důležité pro úspěšné komunikační dovednosti. Reakce na konfliktní situace by měly být klidné a uvážené, aby nedošlo k další eskalaci. Každý člen týmu má svou roli a je důležité respektovat i potřebu odpočinku od náročných úkolů. Různé reakce a postoje mohou vycházet z rozdílných osobností a zkušeností jednotlivců. Významná je schopnost adaptace na různé situace a flexibilita v komunikaci. Kvalitní komunikace vyžaduje aktivní naslouchání, vzájemný respekt a schopnost sdělit své myšlenky a pocity (Barták, 2011, str. 75). Pokud členové týmu sdílejí podobné preference, tak to usnadňuje vzájemné porozumění a harmonii ve sdělování. Problematika vzniká, když se preference liší. Každý z nás má preferovaný způsob vnímání informací a rozhodování, a proto je klíčové umět přizpůsobit svůj komunikační styl druhým. Abychom mohli efektivně komunikovat, je nutné se otevřít pohledu druhých a naladit se na jejich vlnu, což podporuje vzájemné porozumění a úspěšnou komunikaci (Riethof & Crkalová, 2007 str. 151-153). Komunikace v týmu je neefektivnější, pokud má každý člen v týmu možnost se vyjádřit a naslouchat. Základním klíčem k efektivní komunikaci je jasnost, jednoduchost, přirozenost a stručnost. Co se týče vedoucího týmu, pro něj je klíčové, aby plně chápal lidi jak v tom, co mají společného, tak v tom, co je

odlišuje. Respekt k soukromí je nezbytný, vůdce má však odpovědnost snažit se pochopit členy týmu. To neznamená nutně, že se s nimi musí stát nejlepšími přáteli, ale je důležité věnovat čas k rozhovorům a aktivnímu poslechu, aby porozuměl jejich pohledu. Úspěšní vůdci se neustále pohybují v prostoru mezi lidmi a aktivně se seznamují s jejich myšlenkami a názory. Základem vůdčích schopností je také morální integrita, zahrnující hodnoty jako čestnost, odvaha, spravedlnost a slušnost. Tyto vlastnosti, když jsou sdíleny komunikací mezi vedoucím i členy týmu, přispívají k lepšímu a efektivnějšímu týmovému prostředí, kde se energie soustřeďuje na společné cíle, nikoliv na vnitřní konflikty a negativní situace (Adair, 1994, str. 124-125).

Lencioni (2002, 188-193) vymezil „řetězec dysfunkcí“, kvůli nedostatečné komunikaci a vytvořil jednoduchý diagnostický nástroj pro vyhodnocení stavu komunikace týmu. První dysfunkcí ve fungování týmu je nedostatek komunikace mezi jeho členy, což brání vytvoření pevného základu pro důvěru a vzájemnému porozumění. Tato nedůvěra často pramení z obav být v rámci skupiny zranitelný, a tím i ze strachu z konfliktů mezi členy. Skutečná otevřenost ohledně chyb a slabostí je klíčová pro vytvoření tohoto základu důvěry. Na to navazuje druhá dysfunkce, která vychází z nedostatečné schopnosti týmu řešit konflikty. Týmy, které trpí nedůvěrou, mají tendenci vyhýbat se otevřeným a vášnivým debatám o nápadech. Místo toho se uchylují k zastřeným diskusím a střeženým komentářům, což brání konstruktivnímu konfliktu. Nedostatek zdravého konfliktu představuje třetí dysfunkci týmu, vedoucí ke sníženému závazku. Bez vyjádření názorů a účasti ve vášnivých debatách členové týmu zřídka, pokud vůbec, projeví skutečný závazek k rozhodnutím. To může vést k vyhýbání se odpovědnosti, což představuje čtvrtou dysfunkci. Vzhledem k absenci závazku a nedostatku aktivního přispívání se členové týmu vyhýbají odpovědnosti. Tato neochota přijmout odpovědnost za své činy a chování týmu vytváří prostředí, ve kterém může prosperovat pátá dysfunkce – neschopnost dosáhnout zamýšlených

výsledků a cílů. Nepozornost vůči výsledkům vzniká, když individuální potřeby a zájmy členů převažují nad kolektivními cíli týmu.

Je klíčové, aby členové týmu udržovali pravidelnou komunikaci mezi sebou, ať už ústně nebo písemně. Každý člen týmu by měl mít možnost vyjádřit své myšlenky a názory. Je důležité, aby to činil jasně, jednoduše, přirozeně a stručně. Komunikace vede k tvorbě důvěry a přispívá k efektivitě týmu.

3.3. Rozvoj členů týmu

Pro efektivní tým je podle Adaira (1994, str. 118-125) nezbytné nejen řešit cíl a podporovat týmovou komunikaci, ale také se starat o rozvoj jednotlivých členů. Podporováním rozvoje jednotlivců v týmu se podle něj zvyšuje jejich schopnost plnit úkoly a přispívá k celkové produktivitě týmu. Tímto způsobem lze vytvářet silné, vysoce výkonné týmy. Kládl důraz na identifikaci a rozvoj dovedností každého jednotlivce v týmu. Vedoucí by měli identifikovat silné stránky a slabé stránky, kde je prostor pro zlepšení každého člena týmu.

Důležitá je také podpora učení, která zahrnuje vytváření prostředí, kde je jednatel povzbuzován k učení a osobnímu rozvoji. To může zahrnovat mentoring, školení a možnosti pro samostudium. Silný tým je tvořen silnými jednotlivci, a vedoucí by měli hrát aktivní roli v jejich rozvoji. K rozvoji pracovníků existuje několik efektivních přístupů. Vzdělávání a seberozvoj jsou klíčové, ať už ve formě teoretického učení nebo praktického tréninku, který posiluje konkrétní dovednosti. Motivace hraje rovněž důležitou roli, když využíváme motivujících faktorů k posílení výkonu a rozvoji jednotlivců. Koučování je účinným prostředkem, kdy jednotlivci získávají individuální učení od zkušenějších, často od svých nadřízených, což ovlivňuje jejich dovednosti a postoje. Úprava pracovní náplně může také posloužit k rozvoji členů týmu tím, že rozšiřuje nebo obohacuje jejich pracovní úkoly, což

napomáhá rozvoji znalostí a dovedností. Změna funkce, tedy zařazení do jiné týmové role, která lépe vyhovuje schopnostem pracovníka, je dalším účinným způsobem podporujícím jejich rozvoj. Na rozdíl od tradičního přístupu, který se zaměřuje na odstraňování chyb pracovníků, se v dnešní době často upřednostňuje jiný přístup. Tento nový přístup klade důraz na rozvoj silných stránek pracovníků. Odstranění chyb u dospělých jednotlivců je často obtížné a pravděpodobnost úspěchu je nízká. Naopak, slabé stránky pracovníka mohou být vyváženy schopnostmi ostatních členů týmu (Bělohávek, 2003, str. 72-73). V rámci pracovního prostředí je rozvoj členů týmu klíčovou součástí strategie řízení lidských zdrojů organizace. Cílem tohoto rozvoje je nejen zlepšení individuálních dovedností a schopností členů týmu, ale také posílení výkonnosti týmu jako celku a dosažení dlouhodobých cílů organizace. Jedním z důvodů, proč je vzdělávání a rozvoj členů týmu nezbytný, je potřeba zvládnutí obtížných úkolů, se kterými se tým může setkat v průběhu své práce. Pracovní prostředí vyžaduje neustálou adaptaci a získávání nových kompetencí v reakci na rychlé změny a technologický pokrok. Dalším důvodem pro vzdělávání a rozvoj členů týmu může být důležitost daného splnění cíle pro organizaci. Každý úkol, který je svěřen týmu, má potenciál ovlivnit celkový výkon a úspěch společnosti. Zlepšení dovedností a znalostí členů týmu může být rozhodující pro úspěšné naplnění těchto cílů. Vzdělávání a rozvoj členů týmu rovněž přispívají k zlepšení jejich výkonnosti a schopnosti tak zvládnout i náročný cíl. Důležitým aspektem vzdělávání a rozvoje členů týmu je také jejich osobní a profesní růst. Získání nových dovedností a znalostí nejenže posiluje jejich sebevědomí, ale také zvyšuje jejich tržní hodnotu, otevírá nové možnosti kariérního postupu a případně snazší budoucí dosažení cílů organizace. Celkově je zřejmé, že investice do rozvoje členů týmu má mnoho výhod a přínosů jak pro jednotlivce, tak pro organizaci jako celek. Průběžné vzdělávání a rozvoj by měly být klíčovými prvky strategie řízení

lidských zdrojů organizace, která si klade za cíl dosahovat maximálního úspěchu a konkurenceschopnosti na trhu (Barták, 2011, str. 17-19).

Je tedy jasné, že stimulace rozvoje jedinců v týmu může výrazně přispět k soudržnosti a efektivnosti týmu. Když jednotlivci ve skupině rozvíjejí své dovednosti a schopnosti, mohou lépe přispívat k celkovému cíli a společným úkolům. A naopak při dostatečné soudržnosti v týmu dochází k rozvoji jedinců, kde se členové týmu od sebe učí navzájem a postupují k společnému cíli. Soudržnost se projevuje překonáváním individuálních rozdílů a motivů, což vede k hlubšímu spojení s pocitem společné identity. Tento projev je zřetelný v intenzivnějším prožívání "My" než "Já". Máme dva typy soudržnosti: instrumentální a socio-emocionální. Instrumentální soudržnost se týká spolupráce a vzájemného propojení jednotlivých členů týmu s cílem dosáhnout určených cílů a úkolů. Členové týmu se navzájem potřebují, aby cíle dosáhli. Emocionální soudržnost se zaměřuje na vztahové aspekty a kvalitu vztahů mezi členy týmu. Zahrnuje vzájemnou důvěru, respekt, porozumění, komunikaci a podporu, což přispívá k pozitivní atmosféře a dobrým mezilidským vztahům v týmu. Soudržnost může být ovlivněna fyzickou blízkostí členů týmu, velikostí týmu, stejnorodostí, efektivní komunikací, podobnými zájmy a motivy, a nakonec individuálními rysy osobnosti (Kolejová, 2006, str. 45 - 47).

Ve třetí kapitole jsem uvedla kritéria efektivity týmu – cíle, komunikace a rozvoj členů týmu. Tato kritéria mi následně poslouží v empirické části mé diplomové práce, kde na jejich základě zhodnotím efektivitu týmu v organizaci.

4. Organizace XY

Organizace XY působí na trhu již od roku 1989 a zabývá se oblastí povrchových úprav. Pro svou činnost využívá moderní technologie galvanického zinkování a práškového lakování s plně automatizovaným provozem. Veškeré své činnosti provádí v souladu s evropskými normami a ochranou životního prostředí. Zakládá si na vysoké kvalitě svých výrobků a knowhow, kterého nabyla během svých dlouholetých zkušeností v daném odvětví. Díky tomu se stala významným subjektem na trhu v oblasti povrchových úprav, konkurenceschopnou společností a rozšířila svou působnost také na zahraniční trhy Evropské Unie, zejména pak do Německa, Francie a Nizozemí.

Firemními hodnotami organizace je „stabilita v růstu firmy“ – modernost a inovace, „dodržování dohod, odpovědnost“ – spolehlivost, „lidský přístup“ – pozitivní přístup, konzistentnost, „vzdělávání“ – odbornost, profesionalita, zkušenost, „flexibilita“ – akceschopnost, kreativita, operativnost, improvizace a také „týmovost“ – respekt a loajalita. Organizace si hodně zakládá na týmové a rodinné atmosféře a věří, že díky tomuto nastavení dosáhne větších úspěchů.

4.1. Tým v organizaci XY

Tým v organizaci, který bude analyzován se skládá ze 6 členů a jednoho vůdce týmu. Každý člen týmu má své specifické role a odpovědnosti, které přispívají k dosažení cílů týmu a celkových cílů organizace. Vůdce týmu má klíčovou roli ve směřování a koordinaci členů týmu, poskytování podpory a motivace a zajištění efektivní komunikace mezi všemi členy týmu. Analyzování efektivity tohoto týmu může pomoci identifikovat silné stránky a oblasti potenciálního zlepšení, které mohou vést k větší produktivitě a úspěchu celé organizace.

5. Analýza efektivity týmu

5.1. Výzkumná strategie a metoda výzkumu

Cílem práce je analyzovat efektivitu týmu v organizaci XY. Má výzkumná otázka zní: Jaká je efektivita týmu v organizaci XY? V této kapitole se tedy budu zabývat výzkumnou strategií a použitými metodami v mé diplomové práci. V předchozí kapitole jsem stručně organizaci XY a tým v této organizaci představila a nyní už popíši, jaké kritéria ovlivňují efektivitu týmu v organizaci XY – určím týmové role dle Belbinova testu, zda je vůdce v týmu spíše sólový nebo týmový vůdce, a nakonec efektivitu v týmu zhodnotím pomocí kritérií uvedených v teoretické části diplomové práce – cíle, komunikace a rozvoj členů v týmu. Tyto kritéria zhodnotím pomocí analýzy dokumentů, Lencioniho testem efektivní komunikace a následné doplnění polostrukturovaným rozhovorem s členy týmu.

Výzkumná strategie mé bakalářské práce je případová studie. V rámci případové studie provedeme detailní zkoumání jednoho nebo několika omezených případů, přičemž shromáždíme rozsáhlý soubor dat získaných od jednoho nebo několika jedinců. (Hendl, 2016, str. 102). Základem každého případového šetření je důkladný sběr reálných dat souvisejících s předmětem zkoumání. Případ, který je objektem studie, tvoří komplexní systém s jasně definovanými hranicemi, a to jak v prostorovém, tak časovém smyslu. V rámci případové studie je sledován sociální jev v jeho přirozeném kontextu a za co nejpřirozenějších podmínek výskytu. Pro získání relevantních dat jsou využívány různé dostupné zdroje a metody sběru informací. To zahrnuje analýzu dokumentů, rozhovory s relevantními osobami, pozorování a další techniky vhodné k získání komplexního obrazu daného případu. Použití těchto různých zdrojů a metod umožňuje získání hlubšího porozumění zkoumanému jevu a jeho kontextu, což posiluje kvalitu výzkumného procesu a výsledků studie (Švaříček & Šedová, 2007, str. 97-98).

Konkrétně se v mé diplomové práci jedná o evaluační případovou studii. Evaluační případová studie se zaměřuje na popis daného jevu, ale jde v ní především o hodnocení efektivity, účinnosti nebo úspěšnosti určitého procesu, programu nebo činnosti na základě určitých kritérií (Hendl, 2016, str. 110). V tomto konkrétním případě je cílem hodnotit efektivitu týmu v rámci organizace za pomoci kritérií určených v teoretické části.

Při provádění případového šetření je možné postupovat fázově. Prvním krokem je definice výzkumné otázky. Následuje druhý krok, který zahrnuje výběr konkrétního případu a specifikaci metod pro sběr a analýzu dat. Třetím krokem je příprava na sběr dat, zatímco čtvrtým krokem je samotný sběr dat. Pátým krokem je analýza a interpretace nasbíraných dat, a konečně posledním krokem je vytvoření výzkumné zprávy, která shrnuje zjištěné informace a závěry z případové studie. (Hendl, 2016, str. 112-113).

Belbinův test, známý také jako Belbin Team Role Inventory (BTRSPI), je nástroj, který se používá k identifikaci týmových rolí. Skládá se ze sedmi tvrzení a deseti odpovědí. Úkolem respondentů je přidělit 10 bodů mezi jednotlivé odpovědi na tvrzení tak, aby co nejlépe vyjádřili své preference. Body jsou následně zaznamenány do sloupců, které charakterizují jednotlivé role v týmu (Belbin, 2011). Belbinův test byl velmi prospěšný ke zjištění týmových rolí, zjistila jsem díky němu, jaké role v týmu chybí, kde jsou slabá a silná místa v týmu pro analýzu efektivity týmu.

Analýza dokumentů je metoda sběru dat, kterou výzkumníci používají k systematickému zkoumání a interpretaci písemných nebo zaznamenaných materiálů s cílem získat hlubší porozumění danému jevu nebo tématu. Tato metoda se využívá v kvalitativním výzkumu, ale i kvantitativním výzkumu. Začátek procesu analýzy dokumentů spočívá v jasném vymezení výzkumné otázky nebo problému, který bude analýza dokumentů řešit. Následuje definice toho, co je považováno za dokument, což následně určuje postup při sběru relevantních materiálů k danému tématu. Poté následuje pramenná

kritika, tato fáze zahrnuje externí a interní posouzení dokumentů, zaměřené na důvěryhodnost a konzistenci informací. Poslední fáze se věnuje interpretaci dokumentů za účelem odpovědí na výzkumné otázky a vypracování zprávy s hlavními závěry (Hendl, 2016, str. 132-133). Tato metoda mi pomohla doplnit informace o kritériích efektivity týmu uvedených v teoretické části, konkrétně o rozvoji členů v týmu a cílech. Zabývala jsem se dokumenty o vzdělávání, dokumenty o firemním desateru, politice organizace a dalšími interními dokumenty. Nejvíce prospěšné mi byly dokumenty z aplikace, kterou organizace používá na udělování úkolů a cílů, tyto dokumenty mi mohly objasnit kritéria efektivity cílů.

Lencioniho test je diagnostický nástroj pro zhodnocení náchylnost týmu k pěti dysfunkcím v rámci komunikace, tedy jedné z kritérií efektivity týmu. Obsahuje soubor otázek nebo tvrzení týkajících se různých aspektů komunikace v týmu, jako jsou konflikty, důvěra, angažovanost, odpovědnost, schopnost poslouchat, sdílet informace a vyjadřovat názory. Respondenti poté hodnotí své pocity a zkušenosti s těmito aspekty komunikace. Cílem Lencioniho dotazníku komunikace je pomoci týmům pochopit, jak efektivně komunikují a identifikovat případné překážky, které mohou bránit otevřené a účinné komunikaci. Na základě výsledků tohoto dotazníku mohou týmy vyvíjet strategie pro zlepšení komunikace a posílení týmového ducha. (Lencioni, 2002, str. 191-220). Lencioniho nástroj pro zjištění efektivity komunikace v týmu, jako jedno z kritérií efektivity týmu, mi pomohl zjistit, zda se v týmu objevují problémy s komunikací, zda se v týmu objevuje nějaká s pěti dysfunkcí dle Lencioniho: nedostatek vzájemné důvěry, strach z konfliktu, nedostatek angažovanosti, snaha vyhnout se odpovědnosti a lhostejnost k týmovým výsledkům. Zda je daná dysfunkce závažný problém nebo se problémem může stát nebo zda se zde vůbec nevyskytuje.

Polostrukturovaný rozhovor je charakterizován přítomností připraveného souboru otázek nebo témat, která budou probírána, aniž by bylo

přesně určeno jejich pořadí. Tazatel může často upravovat formulaci položených otázek, ale je důležité, aby byla diskutována všechna předem stanovená témata. Jelikož není striktně dodržováno pořadí otázek, tak je zachován přirozenější průběh rozhovoru. Další výhodou polostrukturovaného rozhovoru je jeho flexibilita a schopnost přizpůsobit se konkrétním situacím a potřebám, což umožňuje hlubší a bohatší diskuzi o zkoumaných tématech (Reichel, 2009, str. 111-112). Postup při rozhovoru je následující. Za prvé, začínáme obecným tématem a zaznamenáváme vedlejší témata a otázky, které nás budou zajímat. Za druhé, je vhodné uspořádat oblasti zájmů do logického pořadí, které odpovídá průběhu rozhovoru. Za třetí, je důležité přemýšlet o formě a pořadí otázek, aby rozhovor měl smysluplný tok a aby bylo dosaženo cíle. Nakonec je nutné zvážit vhodnost prohlubujících a sondážních otázek, které pomohou lépe porozumět tématům a získat hlubší informace od respondentů (Hendl, 2016, str. 179). Rozhovor mi pomohl k doplnění informací, které jsem nezískala z analýzy dokumentů, Belbinova testu týmových rolí a Lencioniho testu efektivní komunikace. Rozhovor probíhal s každým členem týmu individuálně a byl převážně zaměřen na otázky týkající se vůdce týmu, pro zjištění, zda se jedná o sólového nebo týmového vůdce, dále na doplnění informací ke kritériu efektivity týmu cílů a vzdělávání. Otázky jsem sestavila na základě teoretické části a logicky je seřadila dle jednotlivých kapitol v teoretické části, kde jsem nezískala dostatek informací z jiných metod sběru dat. Předem jsem všechny účastníky hrubě seznámila s tím, o čem bude rozhovor pojednávat, avšak před každým jednotlivým rozhovorem jsem jasně vysvětlila, k jakému účelu budou výsledky rozhovorů použity a jakým způsobem by měly vést k dosažení mých stanovených cílů v diplomové práci. Zároveň jsem je informovala, že výsledky rozhovorů budou zveřejněny anonymně, aby se zajistila maximální důvěrnost a otevřenost diskuse a zároveň jsem je upozornila, že pokud nebudou chtít z jakéhokoli důvodu na některou z otázek odpovědět, tak do toho nejsou

nuceni. Takovým způsobem jsem se snažila zajistit etiku výzkumu, aby všichni účastníci měli jasnou představu o tom, co od rozhovorů mohou očekávat a jaký přínos by měly mít pro celý proces. Rozhovor vypadal následovně:

1) Je Vám vždy jasné zadání cíle?

Respondent č. 1: Většinou ano.

Respondent č. 2: Částečně, podle toho, jak je cíl představen.

Respondent č. 3: Ano.

Respondent č. 4: Občas se mohou objevit pochyby.

Respondent č. 5: Ne.

Respondent č. 6: Občas zapochybuji při zadání cíle, ale mám možnost ujasnit si daný problém s nadřízeným.

2) Dochází někdy při zadání cíle k nejednoznačnostem a následnému nepochopení se zbytkem týmu?

Respondent č. 1: Občas dochází k nejasnému zadání cíle.

Respondent č. 2: Ano.

Respondent č. 3: Ne.

Respondent č. 4: Ne často, ale vyloučit se to nedá.

Respondent č. 5: Ano.

Respondent č. 6: Občas dochází k nepochopení se s týmem.

3) Víte, jaký je účel Vaší práce a jaký přínos má pro konečný cíl týmu?

Respondent č. 1: Většinou ano.

Respondent č. 2: Ano.

Respondent č. 3: Ano.

Respondent č. 4: Ano.

Respondent č. 5: Ano.

Respondent č. 6: Ano.

4) Myslíte si, že jsou cíle realistické a dosažitelné?

Respondent č. 1: Většinou ano.

Respondent č. 2: Ano.

Respondent č. 3: Ano.

Respondent č. 4: Většinou ano.

Respondent č. 5: Ano.

Respondent č. 6: Ano.

- 5) Jsou pro vás cíle přijatelné a cítíte se pohodlně při práci na jejich dosažení?

Respondent č. 1: Občas se necítím 100 % spokojen se svým cílem.

Respondent č. 2: Pokud jsou důvody cílů objasněny, tak ano. Nemám rád obecné zadání, potřebuji vizi, k čemu to má sloužit.

Respondent č. 3: Ano.

Respondent č. 4: Většinou ano.

Respondent č. 5: Ano.

Respondent č. 6: Cíle jsou přijatelné, chápu, proč jsou nastavené, občas se cítím při jejich plnění nepohodlně z důvodu nedostatku času nebo nejasného postupu.

- 6) Cítíte se povzbuzován, podporován k učení a osobnímu rozvoji (mentoring, školení, samostudium)?

Respondent č. 1: Ano.

Respondent č. 2: Ne.

Respondent č. 3: Ano.

Respondent č. 4: Ano.

Respondent č. 5: Ano.

Respondent č. 6: Ano.

- 7) Cítíte někdy, že se váš nadřízený chová jako by všechno věděl nejlépe?

Respondent č. 1: Občas se tak chová.

Respondent č. 2: Ano.

Respondent č. 3: Ne.

Respondent č. 4: Ne.

Respondent č. 5: Ne.

Respondent č. 6: Ne.

- 8) Zaměřuje se váš nadřízený spíše na individuální úspěchy nebo na úspěchy celého týmu?

Respondent č. 1: Zaměřuje se i na své úspěchy i na úspěchy celého týmu.

Respondent č. 2: Zaměřuje se na individuální, své úspěchy.

Respondent č. 3: Zaměřuje se na úspěchy celého týmu.

Respondent č. 4: Zaměřuje se na celý tým.

Respondent č. 5: Úspěchy celého týmu jsou pro něj důležité.

Respondent č. 6: Na úspěchy celého týmu.

- 9) Poskytuje Vám váš nadřízený dostatečnou podporu a motivaci?

Respondent č. 1: Ano.

Respondent č. 2: Ne.

Respondent č. 3: Ano.

Respondent č. 4: Ano.

Respondent č. 5: Ano.

Respondent č. 6: Ano.

- 10) Zapojuje Vás váš nadřízený při stanovování nových cílů do rozhodovacího procesu a umožňuje Vám delegovat úkoly?

Respondent č. 1: Ano.

Respondent č. 2: Ne.

Respondent č. 3: Ano.

Respondent č. 4: Ano.

Respondent č. 5: Ano.

Respondent č. 6: Ano.

5.2. Rozdělení rolí v týmu dle Belbinova testu

Teoretická kapitola o týmových rolích mi poskytla informace, které nyní využiji v empirické části diplomové práce. Výsledky Belbinova testu jsem zpracovala do jednoduché tabulky. Použité zkratky v tabulce jsou „US“ jako usměrňovatel, „KO“ jako koordinátor, „IN“ jako inovátor, „PZ“ jako průzkumník zdrojů, „HO“ jako hodnotitel, „RE“ jako realizátor, „TP“ jako týmový pracovník, „DO“ jako dotahovač. V tabulce se vyskytuje hlavní role a zástupná role u každého člena týmu.

| | US | KO | IN | PZ | HO | RE | TP | DO | Hlavní role | Zástupná role |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|---------------|
| Respondent č. 1 | 3 | 0 | 7 | 13 | 5 | 19 | 20 | 3 | TP | RE |
| Respondent č. 2 | 6 | 24 | 7 | 8 | 4 | 0 | 19 | 3 | KO | TP |
| Respondent č. 3 | 11 | 4 | 22 | 3 | 4 | 19 | 7 | 0 | IN | RE |
| Respondent č. 4 | 11 | 0 | 5 | 3 | 17 | 22 | 0 | 12 | RE | HO |
| Respondent č. 5 | 10 | 8 | 6 | 18 | 8 | 3 | 17 | 0 | PZ | TP |
| Respondent č. 6 | 0 | 11 | 8 | 4 | 5 | 8 | 20 | 14 | TP | DO |

Tabulka č. 2 Rozdělení rolí v týmu na hlavní a zástupné role

Z výše uvedené tabulky vidíme, že se v týmu nenachází role usměrňovatele, a naopak role týmového pracovníka se v týmu nachází dvakrát jako hlavní role a dvakrát jako role zástupná. Role hodnotitele a dotahovače se v týmu objevuje pouze jako zástupná role. Respondent č. 1 dosahuje nejvyššího skóre v kategorii týmového pracovníka a jeho zástupná role je realizátor. Respondent č. 2 má nejvyšší skóre v kategorii koordinátor s 24 body, což je nejvyšší výsledek ze všech respondentů, jeho zástupná role je týmový pracovník. Respondent č. 3 má jako hlavní roli inovátora a zástupnou roli realizátora. Respondent č. 4 má nejvyšší skóre v kategorii realizátora a následuje zástupná role hodnotitele. Respondent č. 5 je průzkumník zdrojů a jeho zástupná role je týmový pracovník. Respondent č. 6 je týmový pracovník a zástupná role je dotahovač. Z tabulky vidíme, že u dvou respondentů se jejich hlavní role od zástupné liší pouze o jeden bod, konkrétně u respondenta č. 1 a respondenta č. 5, to poukazuje na to, že jejich zástupná role má v jejich

osobnosti také velký vliv. Respondent č. 3 má rozdíl mezi hlavní a zástupnou rolí 3 body. Respondent č. 2 a č. 4 má rozdíl 5 bodů mezi hlavní a zástupnou rolí a nakonec respondent č. 6 má rozdíl 6 bodů.

Jak už jsem výše zmínila v týmu se nachází nejvyšší počet týmových pracovníků, jsou zde dva týmový pracovníci s hlavní rolí a dva týmový pracovníky s rolí zástupnou. Dále tu je vyšší počet realizátorů, jeden člen týmu má realizátora jako hlavní roli a dva další členové jako roli zástupnou. Role koordinátora, inovátora a průzkumníka zdrojů se v týmu objevuje po jednom jako role hlavní, a nakonec tedy role hodnotitele a dotahovače se v týmu objevuje pouze jako zástupná role a role usměřovatele v týmu chybí.

Z polostrukturovaného rozhovoru s členy týmu vyplynulo, že vůdce týmu většinou nepředpokládá, že by byl moudřejší a kreativnější než jeho kolegové, zároveň se zaměřuje na úspěchy celého týmu, nicméně i své vlastní úspěchy jsou pro něj důležité. Vůdce týmu poskytuje členům v týmu dostatečnou podporu a motivaci, jeho vztah je založen na důvěře a delegování pravomocí a odpovědnosti. Při stanovování nových cílů umožňuje členům v týmu úkoly delegovat. Povzbuzuje a podporuje v učení a osobním rozvoji jako je mentoring, školení nebo samostudium. Dále vedle sebe vůdce týmu vyhledává talentované lidi, klade důraz na správný výběr členů v týmu a snaží se využít jejich dovednosti a zkušenosti pro dosažení strategických cílů (Strategický plán náboru, 2024). Vedoucí týmu v organizaci je zodpovědný za naplnění kritérií efektivity týmu.

5.3. Efektivita týmu dle tří kritérií

Teoretická kapitola o efektivitě v týmu mi poskytla informace, které nyní využiji v empirické části diplomové práce. Konkrétně se jedná o tři kritéria – cíle, komunikace a rozvoj členů v týmu.

5.3.1. Cíle

Zadání cíle není vždy týmu jasné, občas se objevují pochyby a je nutné si cíl ujasňovat. Nejednoznačný cíl následně občas vede k nepochopení s týmem a je nutná náprava. Cíle jsou dle každého člena v týmu realistické a dosažitelné. Co se týče přijatelnosti cíle, někteří nejsou zcela spokojeni. Jak bylo výše zmíněno, při nepochopení cíle, pak vzniká i nepohodlí při jeho plnění. Jeden člen týmu zmínil své nepohodlí při práci na dosažení cíle z důvodu nedostatečné časové kapacity a druhý z důvodu potřeby vyjasnění důvodů, proč má být cíl dosažen. Nicméně celý tým zná svůj přínos do týmové spolupráce a pro konečný cíl týmu.

Z teoretické části jsme se dozvěděli, že by měl být cíl specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný. Co se týká specifické části, tak jsme díky polostrukturovanému rozhovoru zjistili, že cíl není vždy týmu jasný a je špatně definován. Jeden z členů týmu se i zmínil, že by měl být více konkrétní, namísto obecných formulací. Měřitelnost a termínovanost cíle je v organizaci zajištěna díky programu, který využívá. Jedná se o komplexní platformu, která je zaměřena na celý chod organizace. Jeho multifunkční přístup zahrnuje nástroje pro stanovení cílů, úkolů, prostředky pro řízení lidských zdrojů a podporu rozvoje zaměstnanců, řízení rozvoje firmy, prostředky pro servis a údržbu, správu interních požadavků, odvádění výroby a např. zahrnuje také helpdesk, který poskytuje technickou podporu a řeší problémy a dotazy zaměstnanců. Jeho hlavním cílem je poskytnout rychlou a efektivní pomoc při řešení technických problémů a pomáhá v automatizaci procesů. V platformě je zadán každý cíl týmu i celé společnosti, je zde definice cíle, jeho celková rozpracovanost, plán dokončení, jeho zadavatelé a jeho řešitelé. Je zde také přidána priorita cíle a možnost pro připomínky. Akceptovatelnost cíle, jak jsem výše zmínila není vždy dokonalá. Někteří členové nejsou spokojeni s přijatelností cílů. Pokud nerozumí cílům,

může to vést k nepohodlí při plnění úkolů. Jednomu členu týmu chybí časová kapacita, druhý potřebuje jasnější vysvětlení důvodů cílů. Nicméně každý člen týmu se cítí, že je cíl reálný a dosažitelný (Interní platforma, 2024).

Organizace díky platformě a vůdci skupiny využívá řízení podle cílů. V platformě, kterou organizace využívá má každý člen týmu definovaný svůj vlastní cíl, který vychází z většího celku. Každý člen týmu má možnost delegovat své nové úkoly a cíle a je v souladu s jeho dovednostmi a schopnostmi. Cíle a úkoly jsou v platformě obsaženy na všech úrovních podniku a vzájemně se prolínají do většího celku. Je zde snaha o spolupráci všech členů organizace při dosahování konkrétních cílů. V platformě je snadno cíl měřitelný a termínovaný, zároveň je každý člen týmu v platformě zavázán ke splnění cíle. V organizaci probíhá mimo jiné i průběžné hodnocení dosažených výsledků s vůdcem týmu, tomu pomáhá i možnost přidávání rozpracovanosti cíle v platformě. Implementace této metody ve organizaci probíhá dle následujících kroků – první je stanovení cíle vůdcem týmu, následně vůdce tyto cíle individuálně s každým členem týmu komunikuje a následně vůdce týmu vše zadá do platformy a vše vyhodnocuje, pravidelně kontroluje a poskytuje zpětnou vazbu.

5.3.2. Komunikace

Kapitola komunikace z teoretické části mi poskytla informace, které využiji v empirické části k popisu a analýze komunikace v týmu. Pro zjištění, zda je komunikace v týmu efektivní byl využit Lencioniho test, výsledky z testu jsem zpracovala do následující tabulky. V tabulce skóre 8 nebo 9, že daná dysfunkce pravděpodobně není problémem týmu. Skóre 6 nebo 7 znamená, že daná dysfunkce může být problém. Skóre 3 až 5 znamená, že daná dysfunkce je třeba adresovat.

| | | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 |
|---------------------------------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Nedostatek vzájemné důvěry | Výrok 4: | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| | Výrok 6: | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| | Výrok 12: | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| | Celkem: | 6 | 7 | 5 | 6 | 4 | 5 |
| Strach z konfliktu | Výrok 1: | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| | Výrok 7: | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| | Výrok 10: | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | Celkem: | 7 | 6 | 8 | 8 | 6 | 9 |
| Nedostatek angažovanosti | Výrok 3: | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| | Výrok 8: | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| | Výrok 13: | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| | Celkem: | 5 | 7 | 8 | 9 | 7 | 8 |
| Snaha vyhnout se odpovědnosti | Výrok 2: | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Výrok 8: | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Výrok 13: | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| | Celkem: | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 |
| Lhostejnost k týmovým výsledkům | Výrok 5: | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| | Výrok 9: | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| | Výrok 15: | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| | Celkem: | 5 | 8 | 8 | 6 | 7 | 6 |

Tabulka č. 3 Výsledky Lencioniho testu efektivní komunikace v týmu

Z tabulky můžeme vidět, že jednoznačně nemůžeme říct, že by se daná dysfunkce v týmu zcela neobjevovala. Skóre 5 a méně se nám nejčastěji objevuje u dysfunkce nedostatku vzájemné důvěry, takže můžeme říci, že daná dysfunkce se v týmu objevuje a je nutné ji adresovat. Následně se skóre 5 objevilo u jednoho člena týmu u dysfunkce nedostatku angažovanosti, dva členové zde měli skóre 7 a tři členové skóre 8 a vyšší, z toho můžeme vyvozovat, že daná dysfunkce může být v týmu problémem. Podobně je na

tom dysfunkce lhostejnosti k týmovým výsledkům, opět se zde jednou objevuje skóre 5, třikrát se zde vyskytuje číslo 6 nebo 7 a dva členové měli skóre 8. Dysfunkce snaha vyhnout se odpovědnosti získala v převaze skóre 6 a jedno skóre 5, z toho vyplývá, že daná dysfunkce se v týmu vyskytuje a může být problémem. Nakonec zde máme dysfunkci strach z konfliktu, tahle dysfunkce má jako jediná od každého z respondentů skóre vyšší jak 6, z toho vyplývá, že se daná dysfunkce zde objevuje, ale pravděpodobně není problémem týmu. Z analýzy tabulky tedy vyplývá, že dané dysfunkce jsou v týmu různě rozšířené a vyžadují odlišný přístup. Například nedostatek vzájemné důvěry je zjevný u většiny členů, což naznačuje jeho významný vliv na týmovou dynamiku a je třeba mu věnovat pozornost. Nedostatek angažovanosti a lhostejnost k výsledkům jsou dalšími potenciálními problémy, přičemž jejich vážnost se může lišit mezi členy týmu. Naopak, strach z konfliktu, i když se projevuje u všech respondentů, nevykazuje výrazně nízké skóre, což naznačuje, že by nemusel být klíčovým problémem v rámci týmu. Dysfunkce snaha vyhnout se odpovědnosti vykazuje rozmanitost v rozložení skóre mezi členy týmu. Skóre 6, které je zde nejčastější, naznačuje určitou míru této dysfunkce u většiny respondentů, což naznačuje potenciální problém v týmové odpovědnosti. Skóre 5, které se objevilo u jednoho člena týmu, může být signálem, že pro některého z členů může být tato dysfunkce více významná. Nicméně, zdá se, všechny dysfunkce jsou zde přítomny, ačkoli s různou intenzitou u jednotlivých členů. Je důležité tyto dysfunkce adresovat a pracovat na posílení individuální i kolektivní odpovědnosti v týmu.

5.3.3. Rozvoj členů v týmu

V organizaci má každý přístup do vzdělávací platformy, kde si může vybrat z několika kurzů, je zde vysoce podporováno samostudium, ale i školení a další formy vzdělávání, jako je např. studium na vysoké škole.

Z polostrukturovaného rozhovoru jsme se dozvěděli, že členové týmu se také ve vzdělávání cítí podporováni. V organizaci mimo jiné probíhá pro některé členy týmu mentoring a koučování a s tím i možnost dál vyvíjet své znalosti a dovednosti. Ve firmě se klade velký důraz na rozvoj členů týmu, protože chápe, že jejich dovednosti a znalosti jsou klíčové pro úspěch celé organizace. Nicméně chybí zde nějaký ucelený strukturovaný proces, jak podporovat rozvoj zaměstnanců a vyhodnocování jejich potřeb a dovedností pro identifikování oblastí ve kterých je třeba se zlepšit. Vůdce týmu nechává na uvážení členů týmu, v kterých oblastech je potřeba posilovat své silné stránky. Je zde spíše kladen důraz na oblast, kde se sám člen chce zdokonalit. Ovšem vůdce týmu dodává členům doporučení, kde by bylo potřeba se zdokonalit a motivuje je k neustálému vzdělávání. V organizaci probíhá průběžná zpětná vazba, co se týká cílů, ale i dalších oblastí. Vůdce týmu s členy týmu probírá potenciální oblasti růstu a tímto způsobem se zaměřujeme i na individuální potřeby. Rozvoj členů týmu je zde převážně vnímán jako strategická investice do budoucnosti organizace (Rozvoj zaměstnanců, 2024).

5.4. Diskuze

Důkladné zhodnocení efektivity týmu může poskytnout cenné informace pro vedení organizace při rozhodování o dalších strategiích a investicích. Identifikace silných stránek týmu umožní jejich další posílení a využívání jako prvků konkurenční výhody. Zároveň identifikace oblastí potenciálního zlepšení umožní týmu a jeho vůdci adresovat nedostatky a pracovat na jejich odstranění, čímž posílí celkovou efektivitu a přispějí k dosahování dlouhodobých cílů organizace.

Zkoumaný tým v organizaci XY se skládá ze šesti členů, kde má každý přidělenou pozici a svoji odpovědnost. Tato struktura zajišťuje jasnou organizaci a rozdělení pracovních úkolů mezi jednotlivými členy týmu. Každý člen je si vědom významu vzájemné spolupráce a aktivně se podílí na dosažení

společného cíle týmu. Díky počtu členů blízkému ideálnímu počtu sedmi, jaký je doporučován v teoretické části diplomové práce, má tým dostatečný počet individuálních perspektiv, názorů, dovedností a zkušeností, což podporuje tvůrčí myšlení a inovativní přístup k řešení problémů. Tým má také ideální velikost pro efektivní komunikaci a koordinaci úkolů, což napomáhá produktivitě a kvalitě práce. Celkově lze říci, že tým v organizaci XY splňuje základní charakteristiky týmu a má ideální počet členů pro podporu efektivní spolupráce.

V týmové skupině sestávající ze šesti členů je synergický efekt klíčovým faktorem pro dosažení vynikajících výsledků a efektivity práce. Synergický efekt je stav, kdy celkový výkon týmu přesahuje součet individuálních příspěvků jednotlivých členů. V případě této šestičlenné skupiny je tento efekt podpořen různorodostí a komplementaritou schopností, znalostí a perspektiv jednotlivých členů. Každý člen týmu přináší do skupiny své vlastní jedinečné dovednosti, zkušenosti a pohledy, které se doplňují s dovednostmi ostatních členů. Tato komplementarita umožňuje týmu řešit rozmanité úkoly a situace s větší účinností a kreativitou. Například, pokud jeden člen týmu exceluje v analytickém myšlení a čtení dat, zatímco jiný je silný v komunikaci a prezentaci výsledků, mohou společně tvořit silný tým schopný efektivně zpracovat a prezentovat informace. Synergický efekt v této šestičlenné skupině je také podporován jejich společným cílem a uvědoměním si důležitosti vzájemné spolupráce. Členové týmu si jsou vědomi toho, že jejich individuální úspěch je spojen s úspěchem celého týmu, a proto jsou ochotni aktivně přispívat k celkovému úsilí. Toto kolektivní vědomí posiluje synergický efekt týmu a zvyšuje jeho schopnost vzájemného sdílení zkušeností a dosahování vynikajících výsledků. Celkově lze tedy říci, že v této týmové skupině šesti lidí synergický efekt vychází z kombinace komplementárních schopností a sdíleného cíle. Tým je schopen dosáhnout větší efektivity, kreativity a úspěchu díky synergii a spolupráci mezi

jednotlivými členy. Celkový výkon týmu pak přesahuje jednoduchou sumu individuálních možností členů.

Co se týče rozdělení týmových rolí ve skupině, tak z výsledků Belbinova testu vyplývá řada důležitých poznatků o struktuře týmu, které mohou mít vliv na jeho fungování a úspěch. Nejprve je třeba zdůraznit, že ve sledovaném týmu není zastoupena role usměrňovatele. Role usměrňovatele je často spojována s vedoucí pozicí, která poskytuje směr a řízení týmu. Absence této role může ovlivnit schopnost týmu efektivně koordinovat svou činnost a dosahovat stanovených cílů, neboť chybí jedinec, který by mohl poskytnout jasný směr a vedení. Jeho orientace na výkon a ambice vytvářejí prostředí, kde členové týmu cítí tlak k dosahování stanovených cílů, absence této vlastnosti může vést k nedokončeným cílům. Také máme v týmu pouze zástupné role hodnotitele a dotahovače. Absence role hodnotitele může vést k nedostatku reflexe a kritického zhodnocení práce týmu. Nedostatek zpětné vazby a hodnocení může bránit týmu v identifikaci a řešení problémů a zlepšování svého výkonu. Absence role dotahovače v týmu může vést k narušení plánování a dodržování termínů, což může negativně ovlivnit produktivitu a úspěch týmu. Tým může mít problémy s dodržováním závazků a nedostatečnou zodpovědností jednotlivých členů za svou práci. Komunikace a spolupráce mezi členy týmu může trpět, protože chybí spojovací článek, kterým by byl dotahovač. Celkově může absence role dotahovače vést k nedostatečnému řízení a koordinaci pracovních aktivit týmu. Dále je důležité vyzdvihnout skutečnost, že role týmového pracovníka dominuje v tomto týmu, a to jak v hlavních rolích, tak i v rolích zástupných. Týmoví pracovníci jsou obvykle členové týmu, kteří jsou schopni efektivně spolupracovat, plnit úkoly a podporovat ostatní členy týmu. Přítomnost této role v takovém počtu může naznačovat, že tým klade důraz na kooperaci a synergii mezi jeho členy, což může být přínosné pro dosažení společných cílů.

Dalším důležitým poznatkem je variabilita v rozdílech mezi hlavními a zástupnými rolemi u jednotlivých členů týmu. U některých respondentů je rozdíl mezi jejich hlavní a zástupnou rolí poměrně malý, zatímco u jiných je rozdíl výraznější. To může naznačovat, že u některých členů týmu má jejich zástupná role stejně důležitý vliv na jejich chování a přístup k práci jako jejich hlavní role. Tato variabilita může ovlivnit dynamiku týmu a interakce mezi jeho členy. Je také důležité zdůraznit, že každá role v týmu přináší specifické schopnosti a perspektivy, které jsou klíčové pro úspěšné fungování týmu. Například role koordinátora je zodpovědná za organizaci a řízení činností týmu, zatímco role inovátora přináší nové myšlenky a přístupy k řešení problémů do týmu. Průzkumník zdrojů je zase zaměřen na hledání a využívání dostupných zdrojů a informací, které jsou relevantní pro úspěch týmu. Tato role přináší nové perspektivy a možnosti pro řešení problémů. Role realizátora v týmu také nechybí, je to role zodpovědná za praktickou realizaci a provedení plánů a úkolů týmu. Tento člen týmu se specializuje na efektivní provedení konkrétních akcí a úkolů, které jsou nezbytné pro dosažení stanovených cílů, takže je tato role v týmu neméně nezbytná. Rozmanitost rolí v týmu může poskytnout komplexní pokrytí potřebných dovedností a znalostí pro úspěšné splnění úkolů a dosažení cílů. Sledovaný tým má tedy své silné stránky, jako je důraz na spolupráci a variabilita rolí mezi členy týmu. Nicméně absence role usměrňovatele a vyšší počet týmových pracovníků může vyžadovat dodatečné strategie pro účinné řízení a koordinaci týmových aktivit. Důležité je, aby tým tyto poznatky vzal v úvahu při plánování svých dalších kroků a přizpůsobil své postupy tak, aby maximalizoval svůj potenciál a dosahoval vynikajících výsledků.

Z poskytnutých informací vyplynulo, že vůdce týmu je charakterizován jako osoba, která nepřehlídí přínos ostatních členů týmu a nevnímá se jako jediný zdroj moudrosti a kreativity. Tento přístup naznačuje, že vůdce preferuje týmovou dynamiku a spolupráci před jednotlivcem

dominujícím nad ostatními. I přes to, že si je vědom vlastních úspěchů, věnuje pozornost i úspěchům celého týmu, což naznačuje, že má vyvážený přístup k ocenění práce jak individuální, tak kolektivní. Vůdce týmu je tedy spíše orientovaný týmově než sólově. Zdůrazňuje se, že vůdce poskytuje svým kolegům v týmu dostatečnou podporu a motivaci. Jeho vztahy jsou založeny na důvěře a schopnosti delegovat pravomoci a odpovědnosti, což naznačuje, že upřednostňuje participativní a důvěrný přístup k vedení. Tímto způsobem vytváří prostředí, které podporuje angažovanost a zapojení členů týmu. Vůdce týmu aktivně podporuje učení a osobní rozvoj svých kolegů, což naznačuje, že si je vědom důležitosti vzdělání a zdokonalování. Skrze mentoring, školení a podporu samostudia umožňuje členům týmu rozvíjet své schopnosti a dovednosti, což přispívá k celkovému rozvoji týmu, synergii týmu a jeho schopnosti dosahovat cílů. Dalším významným aspektem je schopnost vůdce vyhledávat a využívat talenty v týmu. Klade důraz na správný výběr členů týmu a snaží se využít jejich dovednosti a zkušenosti k dosažení strategických cílů organizace. Tento přístup podporuje vytváření silných týmů, které jsou schopny efektivně reagovat na výzvy a dosahovat vynikajících výsledků. Naopak možným rizikem může být přílišná fixace na dosažení cílů a úspěchů týmu za každou cenu. Pokud vůdce klade přílišný důraz na výsledky a nedostatečně dbá na potřeby a pocity jednotlivých členů týmu, může to vést k vyhoření, snížení morálky v týmu a ke zmatku spojeném s nedostatečným pochopením cílů členy týmu, což někteří členové zdůrazňovali. Pokud vůdce týmu nedostatečně efektivně komunikuje cíle a očekávání, mohou členové týmu ztrácet směr a cítit se frustrovaní. Nedostatek jasnosti ohledně cílů může také způsobit rozptýlení energie a zdrojů na neúčinné aktivity, což snižuje efektivitu týmu. Je proto nezbytné, aby vůdce týmu jasně komunikoval cíle, očekávání a dostatečně členy týmu motivoval k jejich naplnění. Celkově tedy vyplývá, že vůdce týmu je spíše týmově orientovaný a upřednostňuje participativní a podpůrný přístup k vedení. Jeho

snaha o rozvoj a podporu členů týmu, spolu s důrazem na využití jejich talentů a schopností, naznačuje, že je zaměřen na vytváření silného a efektivního týmu, který je schopen dosahovat dlouhodobých strategických cílů organizace.

Zadání cíle je také jedním z kritérií efektivity týmu, tedy schopnost vůdce správně definovat cíl zasahuje i do této části. Z informací vyplývá, že proces stanovování cílů v týmu není vždy zcela jasný a transparentní. Přestože by měly být cíle specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované, zjištění z polostrukturovaného rozhovoru naznačuje, že některé z těchto kritérií mohou být v praxi problematické. Za prvé, specifičnost cíle není vždy jasně definována a členové týmu mohou mít různé interpretace toho, co je požadováno. Tento nedostatek specifičnosti může způsobit nepochopení a zmatky v týmu, což má za následek nedostatečné porozumění úkolům a cílům, které mají být dosaženy. Dále, co se týče akceptovatelnosti cíle, zdá se, že někteří členové týmu nejsou zcela spokojeni s přijatelností stanovených cílů. Byla zmíněna časová nedostatečnost a důležitost vysvětlení, proč má být cíle dosaženo. Dostatečná časová kapacita je klíčovým faktorem pro úspěch při plnění cílů. Členové týmu potřebují mít k dispozici dostatek času k tomu, aby mohli účinně pracovat na dosažení stanovených cílů. Nedostatek času může vést k práci pod tlakem pracujících členů týmu, což může snížit kvalitu práce a zvýšit riziko chyb. Dále, nedostatek času může také omezit možnosti týmu plně se zaměřit na rozvoj a zdokonalování svých schopností a dovedností, což může dlouhodobě ovlivnit výkonnost a úspěch týmu. Na druhou stranu pochopení důvodů a účelu stanovených cílů je zásadní pro motivaci a angažovanost členů týmu. Když jednotlivci nevidí jasné spojení mezi cíli a celkovou strategií nebo smyslem jejich práce, mohou ztratit motivaci a směřování. To může vést k nedostatečnému zapojení, nedokončeným úkolům a snížené produktivitě. Je tedy nezbytné, aby vůdce týmu poskytoval transparentní a jasné vysvětlení ohledně cílů a důvodů, proč jsou stanoveny.

Tím, že členové týmu pochopí, jak jejich práce přispívá k dosažení širších cílů organizace nebo projektu, budou mít větší motivaci a cítit se spojeni s významem svého úsilí. Vysvětlení důvodů, proč určitého cíle dosáhnout, také umožňuje členům týmu lépe porozumět kontextu své práce a rozhodovat se efektivněji při plánování a vykonávání svých úkolů. Tato nejednoznačnost a nespokojenost může vést k nepohodlí a frustraci při plnění úkolů. Pochopení a podpora ze strany vedení jsou nezbytné pro zajištění, že cíle jsou pro všechny členy týmu přijatelné a dosažitelné. Nicméně, i přes tyto nedostatky se zdá, že většina členů týmu má jasnou představu o svém přínosu do týmové spolupráce a jsou motivováni ke spolupráci na dosažení konečného cíle týmu. To naznačuje, že i přes určité nedostatky ve stanovování cílů je tým stále schopen pracovat efektivně a dosahovat úspěchů. Výše zmíněný interní program zajišťuje měřitelnost a termínovanost cílů, což je důležitý krok k zajištění transparentnosti a sledovatelnosti cílů. Tento systém umožňuje týmu sledovat pokrok a průběh práce na cílech a poskytuje prostředky k organizaci a řízení pracovních aktivit. Celkově lze tedy říci, že i přes určité nedostatky v procesu stanovování cílů je tým schopen efektivně spolupracovat a směřovat k dosažení svých cílů. Nicméně je důležité, aby vedení týmu věnovalo pozornost zjištěným nedostatkům a aktivně pracovalo na jejich zlepšení, aby se minimalizovaly případné problémy a maximalizoval úspěch týmu, jeho efektivita.

Organizace se zaměřuje na řízení podle cílů a využívá moderní platformu k efektivnímu sledování a dosahování těchto cílů. Tento přístup umožňuje každému členu týmu mít definovaný měřitelný a termínovaný cíl, který je součástí širšího celku organizace, což umožňuje snadnou kontrolu a hodnocení dosažených výsledků. Díky možnosti delegování úkolů je zajištěno, že každý člen týmu má přiděleny úkoly odpovídající jeho dovednostem a schopnostem, což napomáhá efektivnímu plnění cílů. Zahnutí cílů na všech úrovních podniku a jejich vzájemné propojení do

většího celku naznačuje, že organizace klade důraz na koordinaci a spolupráci mezi různými částmi týmu. Tím je podporována synergie a harmonizace práce jednotlivých členů směrem k dosažení společných cílů. Implementace této metody ve třech fázích – stanovení cíle, komunikace s členy týmu a zadávání do platformy s pravidelnou zpětnou vazbou – naznačuje systematický a strukturovaný přístup k řízení podle cílů. Tento postup umožňuje nejen definovat cíle, ale také pružně reagovat na změny a aktualizovat cíle podle potřeby. Celkově lze tedy konstatovat, že organizace uplatňuje moderní a efektivní přístup k řízení podle cílů prostřednictvím využití specializované platformy a aktivní role vůdce týmu. Z poskytnutých informací z polostrukturovaného rozhovoru nicméně vyplývá, že je stále na čem pracovat, ovšem tento přístup má potenciál výrazně zlepšit výkonnost a produktivitu týmu a přispět k dosahování dlouhodobých strategických cílů organizace.

Z výsledku Lencioniho testu vyplývá, že je v týmu nedostatek efektivní komunikace. Jednotlivé dysfunkce komunikace nejsou v týmu jednoznačně vyloučeny, ale ani zcela dominantní. Každá z nich se v různé míře projevuje u členů týmu, což naznačuje variabilitu v komunikačních vzorcích a vztazích v rámci skupiny. Nejvýraznější potíže se zdají vyskytovat v oblasti nedostatku vzájemné důvěry, což je klíčový faktor pro efektivní komunikaci a spolupráci v týmu. Tento nedostatek důvěry vyžaduje zvláštní pozornost a úsilí o jeho překonání, neboť bez důvěry není možné dosáhnout plného potenciálu týmové práce. Když v týmu chybí vzájemná důvěra, často dochází k omezené komunikaci. Členové se necítí pohodlně sdílet své myšlenky, názory nebo obavy, protože mají obavy z možných negativních reakcí od ostatních členů. To vede k opatrnému a neotevřenému jednání. Dále, nedostatek důvěry může vést k nedostatku spolupráce. Členové se spíše soustředí na své vlastní zájmy než na zájmy týmu jako celku, což může vést k neochotě spolupracovat nebo podporovat ostatní členy. Tato situace také brání inovaci v týmu, protože není

prostor pro otevřenou diskuzi a sdílení nových nápadů a myšlenek. To může brzdit týmovou kreativitu a schopnost hledat inovativní řešení problémů. Konflikty a napětí jsou častým jevem v týmu, kde panuje nedostatek důvěry. Tento nedostatek může vést k narušeným vztahům a zvýšenému napětí mezi členy týmu. Dochází k nedůvěře, podezřívání a konfliktům, což negativně ovlivňuje pracovní prostředí a vztahy v týmu. Nakonec, nedostatek důvěry vede k celkové snížené produktivitě. Členové jsou více zaměřeni na ochranu svých pozic a minimalizaci rizika než na dosažení společných cílů, což vede k nižší výkonnosti a efektivitě týmu. Je tedy zřejmé, že důvěra hraje klíčovou roli ve fungování týmu a její absence má vážné důsledky. Je důležité aktivně pracovat na budování důvěry v týmu prostřednictvím otevřené komunikace, vzájemné podpory a dodržování závazků.

Dalšími potenciálními problémy jsou nedostatečná angažovanost a lhostejnost k výsledkům, které mohou mít negativní dopad na produktivitu a výkonnost týmu. Za prvé, dochází k nedostatečnému zapojení členů do pracovních aktivit. Lidé nejsou motivováni k plnému nasazení a účasti na úkolech a projektu, což vede k nedostatku energie a iniciativy v týmu. Tento nedostatek angažovanosti může vést k nedodržování termínů a cílů, protože členové týmu nemají dostatečnou motivaci k efektivní práci a plnění úkolů. Může to také vést k nízké úrovni odpovědnosti. Členové týmu se necítí zodpovědní za dosažení stanovených cílů a nenesou odpovědnost za své činy a rozhodnutí. To může vést k situacím, kdy se problémy a nedostatky přehlížejí nebo přenášejí na ostatní členy týmu, což negativně ovlivňuje týmovou dynamiku a výsledky práce. Kromě toho, nedostatečná angažovanost a lhostejnost k výsledkům mohou vést k demotivaci a snížení morálky v týmu. Když členové týmu vnímají nedostatečnou úroveň angažovanosti a lhostejnosti kolegů, mohou se cítit frustrovaní a ztratit motivaci k práci. To může mít za následek sníženou spokojenost zaměstnanců a zvýšenou fluktuaci, což může dále oslabit týmovou kohesi a výkonnost.

Celkově lze konstatovat, že nedostatečná angažovanost a lhostejnost k výsledkům mohou vážně narušit efektivitu a úspěch týmu. Je důležité aktivně pracovat na podpoře angažovanosti a motivace členů týmu prostřednictvím jasných komunikací cílů, ocenění úspěchů a vytváření prostředí, které podporuje aktivní účast a odpovědnost.

I přesto, že se strach z konfliktu v týmu projevuje, není to tak výrazný problém jako ostatní dysfunkce. Tento fakt naznačuje, že tým má potenciál řešit konflikty a překonávat je, což je klíčovým aspektem pro zdravou a konstruktivní komunikaci v pracovním prostředí. Když tým dokáže efektivně řešit konflikty, může to vést ke zlepšení vztahů mezi členy týmu, posílení důvěry a respektu mezi kolegy a vytvoření prostředí otevřeného dialogu. Konflikty samy o sobě nemusí být negativní, pokud jsou řešeny konstruktivně, mohou vést k novým nápadům, inovacím a zlepšením v pracovních postupech. Tým, který se nebojí konfliktů a je schopen je produktivně řešit, je často schopný dosáhnout vyšší úrovně výkonnosti a efektivity. Je tedy důležité, aby vůdce týmu podporoval otevřenou komunikaci a nabádal členy k vyjadřování svých názorů a pohledů, aniž by se báli následného konfliktu. Tým by měl vnímat konflikty jako příležitost k učení a růstu, a nikoli jako hrozbu.

Dysfunkce snaha vyhnout se odpovědnosti vykazuje rozmanitost ve svém rozložení mezi členy týmu, přičemž je třeba věnovat pozornost zvýšení individuální i kolektivní odpovědnosti v týmu. Identifikace této dysfunkce naznačuje potřebu lepšího definování rolí a zodpovědností v rámci skupiny, aby bylo dosaženo efektivnějšího a odpovědnějšího pracovního prostředí. Když se členové týmu snaží vyhnout se odpovědnosti, může to mít řadu negativních dopadů na fungování týmu i dosahování jeho cílů. Prvním důsledkem je nedostatek produktivity a účinnosti v plnění úkolů a zodpovědností. Pokud se členové týmu nechtějí podílet na přidělených úkolech nebo se jim snaží vyhnout, může to zpomalit nebo dokonce

zablokovat postup týmu v dosahování jeho cílů. Tím se může prodloužit doba potřebná k dokončení projektů nebo může dojít k jejich nedokončení. Dále, pokud členové týmu nedostatečně přebírají odpovědnost za své činnosti, může to vést k nepřehlednému rozdělení úkolů a k duplikaci práce, nebo naopak k neplnění některých úkolů, protože si nikdo nepřevzme odpovědnost za jejich provedení. To může způsobit zmatek a frustraci v týmu a snížení důvěry v schopnosti a spolehlivost jednotlivých členů. Nedostatek odpovědnosti může také vést k nejednoznačnosti ve vedení týmu a rozhodování. Pokud členové týmu nejsou ochotni převzít odpovědnost za své činy, může to znamenat, že se nikdo nebude cítit oprávněný k tomu, aby učinil důležitá rozhodnutí nebo řídil průběh projektu. To může vést k nejistotě a stagnaci v týmových aktivitách. Celkově lze tedy konstatovat, že nedostatek ochoty převzít odpovědnost může vážně narušit efektivitu a harmonii v týmu a bránit jeho schopnosti dosáhnout stanovených cílů. Je proto nezbytné, aby vůdce týmu aktivně podporoval odpovědné chování a ujasňoval očekávání ohledně zodpovědnosti jednotlivých členů. Celkově lze tedy konstatovat, že komunikace v týmu není bezproblémová a vyžaduje aktivní řízení a zlepšování. Identifikace a adresování specifických problémů komunikace může vést k posílení týmového ducha, úspěchu při dosahování společných cílů a celkové efektivitě týmu.

Z informací poskytnutých o vzdělávacích možnostech a rozvoji zaměstnanců v organizaci vyplývá důležitost investování do kontinuálního rozvoje a zdokonalování dovedností pracovníků. Skutečnost, že každý zaměstnanec má přístup k vzdělávacím zdrojům a má možnost volby z různých kurzů a školení, ukazuje, že organizace klade důraz na podporu samostudia a profesního rozvoje. Tato otevřenost v přístupu k vzdělávání poskytuje zaměstnancům flexibilitu a možnost rozvíjet se v oblastech, které jsou pro ně relevantní a motivující. Důležitým prvkem je také zjištění, že členové týmu cítí podporu ze strany organizace ve svém vzdělávání. To

vytváří prostředí důvěry a motivace k osobnímu růstu. Mentoring a koučování jsou dalšími užitečnými nástroji, které organizace využívá k podpoře rozvoje zaměstnanců. Tyto metody umožňují individuální podporu a pomoc zaměstnancům při dosahování jejich profesních cílů. Nicméně je důležité zdůraznit, že zde chybí strukturovaný proces pro hodnocení potřeb a dovedností zaměstnanců. I když je kladen důraz na podporu rozvoje, nedostatek jasného rámce může vést k nesystémovému přístupu k rozvoji zaměstnanců. Navzdory tomu vůdce týmu aktivně komunikuje s členy týmu ohledně jejich potenciálních oblastí růstu a motivuje je k neustálému zdokonalování. Celkově lze tedy říci, že organizace si uvědomuje důležitost investice do rozvoje svých zaměstnanců a poskytuje jim širokou škálu vzdělávacích možností a podporu. Avšak, aby byl tento proces ještě efektivnější, mohla by organizace zvážit implementaci strukturovaných procesů pro hodnocení potřeb a dovedností zaměstnanců, což by přispělo k účinnějšímu a cílenějšímu rozvoji jejich schopností a k posílení výkonnosti organizace jako celku.

Závěrem lze říci, že zkoumaný tým vykazuje rozmanitost v různých aspektech svého fungování, které přispívají k jeho celkové efektivitě. Jednou z klíčových pozitivních charakteristik je jasný důraz na podporu spolupráce a synergií mezi jeho členy. Tato spolupráce je podpořena nejen vzdělávacími iniciativami a rozvojovými programy, ale také prostřednictvím mentoringu a koučování, které pomáhají jednotlivým členům týmu růst a zdokonalovat se. Důležitým prvkem efektivity týmu je jeho schopnost konstruktivně řešit konflikty a překážky, což svědčí o jeho odolnosti a schopnosti adaptace. V kontextu týmových rolí je patrné, že přítomnost týmových pracovníků dominuje v týmu, což naznačuje silnou orientaci na kooperaci a synergií mezi jeho členy. Zároveň je však zjištěna absence nebo pouze zástupnost některých klíčových rolí, jako je role usměrňovatele, hodnotitele a dotahovače, což může ovlivnit schopnost týmu efektivně koordinovat svou činnost a dosahovat

stanovených cílů. Nedostatečná transparentnost a nejasnost některých cílů může vést k nedostatečné motivaci a angažovanosti členů týmu. Vedoucí týmu hraje klíčovou roli ve vedení a motivaci týmu. Jeho schopnost podporovat spolupráci, transparentní komunikaci a řešení konfliktů přispívá k celkové efektivitě týmu. Zároveň je důležité, aby vedoucí týmu byl schopen identifikovat potřeby týmu a poskytovat jim potřebnou podporu a směřování. Je tedy zřejmé, že tým má své silné stránky, ale zároveň čelí určitým výzvám, které vyžadují pozornost a úsilí v oblasti rozvoje komunikačních dovedností, budování důvěry a podpory angažovanosti jednotlivých členů. Efektivita týmu závisí na schopnosti efektivně řešit tyto výzvy a využívat své silné stránky k dosažení společných cílů a úspěchu organizace.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat efektivitu týmové spolupráce v organizaci XY. Teoretická část obsahuje poznatky o definici týmu, týmové spolupráce, synergickém efektu. Dále obsahuje kapitoly ohledně týmových rolí, týmových rolí od Mereditha Belbina a rozdíl mezi sólovým a týmovým vůdcem. Následující kapitoly se zaměřují na kritéria efektivitě týmu, což jsou cíle, komunikace a rozvoj členů v týmu. Informace z teoretické části, analýzy dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů s členy týmu jsem využila při analýze efektivitě týmu v organizaci XY v empirické části diplomové práce, a tak jsem naplnila cíl diplomové práce.

Celkově lze říci, že tým v organizaci XY má své silné stránky a je schopen dosahovat dobrých výsledků, ale zároveň existují oblasti, ve kterých je potřeba pracovat na zlepšení. Posílení nedostatečných oblastí by mohlo dále zvýšit efektivitu týmu a přispět k dosažení dlouhodobých strategických cílů organizace. Je klíčové, aby tým neustále identifikoval své slabé stránky a aktivně pracoval na jejich zlepšení. Tímto způsobem může tým nejen

dosahovat lepších výsledků a zvýšit svoji efektivitu, ale také posilovat svou schopnost přizpůsobit se změnám v pracovním prostředí a dosáhnout dlouhodobého úspěchu v rámci organizace.

Seznam literatury

- Adair, J. E. (1994). *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.
- Belbin, M. (2023). *Team Roles at Work*. Londýn: Newgen Publishing UK.
- Belbin, M. (2011). *Týmové role v praxi*. Brno: Coneo.
- Bělohávek, F. (2003). *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press.
- Carson, K. (2012). *A Guide To Belbin Team Roles*. Bridge Publishing.
- Hackam, R. (2002). *Leading Teams – Setting the Stage For Great Performances*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce*. Grada Publishing, a.s.
- Krüger, W. (2004). *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. Jossey-Bass Publishing
- Maxwell, J. (2017). *Staňte se lídrem*. Published by Thomas Nelson, Christian Publishing, Inc.
- Mühlfeit, J., Pumpřla P. (2022). *Budování úspěšných týmů*. Praha: Management Press.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: Výkladový slovník výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmu a firem*. Grada Publishing, a.s.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.

Riethof, N., Crkalová, A. (2011). *Jak zefektivnit práce v týmu*. Grada Publishing, a.s.

Seitlová, K. (2013). *Team Building*. Univerzita Palackého v Olomouci.

Soubor autorů (2003). *Práce ve skupinách a týmech*. Moderní a efektivní manažer. Praha: Open University Czech republic, Business school.

Stuchlík, R. (2011). *Tým snů*. Grada Publishing, a.s.

Švaříček, R., & Šedřová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál, s. r. o.: Praha.

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Grada Publishing, a.s.

Vajner, L. (2011). *Výběr pracovníků do týmu*. Grada Publishing, a.s.

Internetové zdroje:

BELBIN. (2013). *Why Use Belbin?*. Citováno 13. září 2013. Dostupné z: <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>.

Interní zdroje:

1. *Personální dokumenty* (2024).
2. *Interní platforma* (2024).
3. *Odborná a zákonná školení* (2024).
4. *Organizace XY principy* (2024).
5. *Prezenční listiny* (2024).
6. *Rozvoj zaměstnanců* (2024).
7. *Strategický plán náboru* (2024).

Seznam tabulek

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka č. 1: Rozdíl mezi týmovým a sólovým vůdcem..... | 22 |
| Tabulka č. 2: Rozdělení rolí v týmu na hlavní a zástupné role..... | 39 |
| Tabulka č. 3: Výsledky Lencioniho testu efektivní komunikace v týmu..... | 43 |

Seznam příloh

| |
|--------------------------------------------------------------------------|
| Příloha č. 1: Belbinův test týmových rolí (Kolajová, 2006, str. 93-102). |
| Příloha č. 2: Lencioniho test komunikace (Lencioni, 2002, str. 191-194). |

Instrukce k vyplnění:

V každé části tohoto dotazníku (A-G) zaškrtněte nejdříve v levém sloupci jednu, dvě nebo maximálně tři charakteristiky, které jsou pro Vás nejvíce typické. Potom v pravém sloupci rozdělte mezi charakteristiky, které jste vybrali, 10 bodů tak, aby byla vyjádřena míra přiléhavosti těchto charakteristik k Vaší osobě. Celkový součet bodů na jedné stránce tedy bude vždy 10 a jednotlivé body budou rozepsány na jednom, dvou nebo třech řádcích.

Příklad:

V jedné části testu se domníváte, že pouze dvě charakteristiky odpovídají vaší povaze. Cítíte přitom, že jedna z nich opravdu „sedí“, druhá Vás vystihuje pouze v některých situacích. V tomto případě dáte první z charakteristik 7 bodů a druhé 3 body.

ČÁST A

POKUD PRACUJI NA NĚJAKÉM PROJEKTU S JINÝMI LIDMI:

| zaškrtnutí: | | body: |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Pracuji se zájmem, pokud vidím, že práce, kterou je potřeba udělat, je dobře zorganizovaná. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 2. Poukazuji na omyly a chyby těch, s kterými pracuji. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 3. Reaguji podrážděně, když naše jednání působí dojmem, že, ztrácíme ze zřetele hlavní cíl. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 4. Navrhuji originální myšlenky. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 5. Posuzuji objektivně nápady druhých – z hlediska přínosů i omylů. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 6. Se zaujetím se snažím nacházet nejnovější postupy a metody řešení problémů. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 7. Dokážu organizovat své spolupracovníky. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 8. Jsem vždycky připraven podpořit dobrý návrh, který může pomoci vyřešit problém. | <input type="checkbox"/> |

ČÁST B

Z HLEDISKA PRACOVNÍHO USPOKOJENÍ:

| zaškrtnutí: | | body: |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Rád ovlivňuji rozhodování. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 2. Cítím se ve svém živlu, když práce vyžaduje vysoký stupeň pozornosti a soustředění. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 3. Soustředím se na pomoc kolegům při řešení jejich problémů. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 4. Rád dělám zásadní rozhodnutí mezi alternativami. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 5. Tíhnu k tvůrčímu řešení problémů. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 6. Rád sladřuji různé úhly pohledu mých kolegů. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 7. Zajímají mě spíš praktické otázky než nové myšlenky. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 8. Obzvláště mě baví využívat různé metody a techniky. | <input type="checkbox"/> |

ČÁST C

POKUD SE TÝM POKOUŠÍ ŘEŠIT OBVZLÁŠTĚ SLOŽITÝ PROBLÉM:

| zaškrtnutí: | | body: |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Nepouštím ze zřetele oblasti, kde by se mohly vyskytnout komplikace. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 2. Zabývám se myšlenkami, které mohou mít širší dopad; nejen v aktuálním úkolu. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 3. Před rozhodnutím důkladně zvažuji a hodnotím všechny návrhy. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 4. Dokážu koordinovat a produktivně využívat talent a schopnosti | <input type="checkbox"/> |

- | | | |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 5. Dbám na neobyčejně systematický přístup, a to pod jakýmkoli tlakem. | |
| <input type="checkbox"/> | 6. Často přicházím s novým přístupem k dlouhodobým problémům. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 7. Jsem připraven prosadit svůj osobní názor, a to bez ohledu na ostatní, je-li potřeba. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 8. Jsem připraven pomoci, kdykoliv je zapotřebí. | <input type="checkbox"/> |

ČÁST D
PŘI VÝKONU SVÉ KAŽDODENNÍ PRÁCE:

zaškrtnutí:

body:

- | | | |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Mám rád přesně definované cíle a úkoly. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 2. Nepřičí se mi prosazovat vlastní názor, např. na jednáních. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 3. Mohu pracovat s každým, kdo přijde s dobrým nápadem. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 4. Upozorňuji na zajímavé myšlenky nebo lidi. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 5. Obyčejně umím najít argumenty, abych vyvrátil mylná tvrzení. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 6. Jsem schopen aplikovat nějaký model i tam, kde ostatní nevidí spojitost mezi problémy. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 7. Jsem spokojený, když jsem v jednom kole. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 8. Opravdu rád lépe poznávám lidi. | <input type="checkbox"/> |

ČÁST E

JSEM-LI NEOČEKÁVANĚ POVĚŘEN SLOŽITÝM ÚKOLEM, KTERÝ JE ČASOVĚ LIMITOVÁN, A MÁM-LI PŘI TOM SPOLUPRACOVAT S NEZNÁMÝMI LIDMI:

| zaškrtnutí: | | body: |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Často je má představa o práci v takové skupině frustrující. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 2. Myslím, že mé osobní vlastnosti jsou zárukou toho, že bude dosaženo dohody. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 3. Zřídka se ve svých úsudcích nechám ovlivnit pocity. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 4. Snažím se vybudovat efektivní strukturu. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 5. Mohu pracovat s lidmi velmi rozdílných osobních kvalit a plánů. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 6. Chápu, že občas se za prosazení svých myšlenek ve skupině platí přechodnou ztrátou popularity. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 7. Obvykle znám někoho, jehož odborné znalosti prospějí týmu. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 8. Víím, že se mi podaří docílit přirozené atmosféry naléhavosti v práci. | <input type="checkbox"/> |

ČÁST F

JSEM-LI Z NIČEHO NIC VYZVÁN K TOMU, ABYCH UVAŽOVAL O PRÁCI NA NOVÉM PROJEKTU:

| zaškrtnutí: | | body: |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Porozhlédnu se po nových nápadech a způsobech, jak práci zahájit. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 2. Soustředím se na to, abych perfektně dokončil to, co právě dělám, dříve než se pustím do něčeho nového. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 3. Pečlivě problém analyzuji. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 4. Umím prosadit, aby do práce byli zapojeni i jiní lidé, | <input type="checkbox"/> |

- | | | |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 5. Ve většině situací jsem schopen podívat se na věc nezaujatě a z nového úhlu pohledu. | |
| <input type="checkbox"/> | 6. Pokud to práce vyžaduje, rád se chopím jejího vedení. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 7. Umím pohotově zareagovat na své kolegy a jejich iniciativu. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 8. Je pro mne obtížné dát se do práce, jejíž cíle nejsou jasně definovány. | <input type="checkbox"/> |

ČÁST G

O SVÉM PŘÍSPĚVKU K PRÁCI NA SKUPINOVÝCH PROJEKTECH MOHU OBECNĚ ŘÍCI:

zaškrtnutí:

body:

- | | | |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Myslím, že mám talent stanovit si jasné konkrétní kroky, které je třeba udělat, je-li dána zásadní instrukce. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 2. Mé hodnocení možná zabere trochu času, ale většinou se trefím do černého. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 3. Pro můj styl práce je důležité široké pole osobních kontaktů. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 4. Mám pocit pro správný detail. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 5. Rád se prosadím na jednáních skupiny. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 6. Všímám si, jak lze myšlenky a metody nově používat. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 7. Vidím vždy obě strany problému a jsem schopen přijmout rozhodnutí akceptovatelné všemi. | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 8. Vycházím dobře s ostatními a má práce podporuje tým. | <input type="checkbox"/> |

Vyhodnocení Belbinova testu:

| | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
|---------------|----------|-----------|------------|-----------|----------|-----------|------------|-------------|
| ČÁST A | 3: | 7: | 4: | 6: | 5: | 1: | 8: | 2: |
| ČÁST B | 1: | 6: | 5: | 8: | 4: | 7: | 3: | 2: |
| ČÁST C | 7: | 4: | 6: | 2: | 3: | 5: | 8: | 1: |
| ČÁST D | 2: | 3: | 6: | 4: | 5: | 1: | 8: | 7: |
| ČÁST E | 6: | 5: | 1: | 7: | 3: | 4: | 2: | 8: |
| ČÁST F | 6: | 4: | 5: | 1: | 3: | 8: | 7: | 2: |
| ČÁST G | 5: | 7: | 6: | 3: | 2: | 1: | 8: | 4: |
| CELKEM | | | | | | | | |

I. Usměrnovatel

II. Koordinátor

III. Inovátor

IV. Průzkumník zdrojů

V. Hodnotitel

VI. Realizátor

VII. Týmový pracovník

VIII. Dotahovač

Instrukce k vyplnění:

Pomocí níže uvedené stupnice uveďte, jak jednotlivá tvrzení odpovídají situaci ve vašem týmu. Stručně zhodnoťte tvrzení, aniž byste nad odpověďmi příliš přemýšleli.

3 = většinou

2 = občas

1 = téměř nikdy

1. V našem týmu diskutujeme o problémech a hledáme řešení zanámeně a otevřeně.
2. V našem týmu se navzájem upozorňujeme na své nedostatky nebo neefektivní postoj a nevhodné chování.
3. V našem týmu víme, na čem ostatní kolegové pracují a jak přispívají k celkovému přínosu týmu.
4. V našem týmu se okamžitě a upřímně jeden druhému omluví, pokud někdo řekne něco nevhodného nebo dokonce poškozujícího tým.
5. V našem týmu jsme ochotni dělat ústupky, eventuálně přinášet jisté oběti (např. rozpočet, oblast zájmu, počet zaměstnanců).
6. V našem týmu otevřeně přiznáváme své chyby a slabé stránky.
7. Porady našeho týmu jsou záživné a nejsou nudné.
8. V našem týmu odcházíme z týmových porad s přesvědčením, že jsme přijatá rozhodnutí vzali za své i v případě počátečního nesouhlasu.
9. Nedosažením týmových cílů je morálka a nálada našeho týmu významně ovlivněna.
10. Během našich týmových porad má každý možnost přednést nejdůležitější a nejtěžší problémy.
11. Členové našeho týmu se zajímají o příčiny neúspěchů svých kolegů.
12. Členové našeho týmu znají navzájem i své soukromí a životní příběhy, nevadí jim o nich hovořit.
13. Diskuze našeho týmu jsou zakončeny jasným a konkrétním rozhodnutím a výzvou k akci.
14. Členové našeho týmu se navzájem hecují k plnění cílů a přístupů k nim.
15. Členové našeho týmu jsou upřímně zdrženliví stran připisování si zásluh na svých přínosech k prospěchu týmu, ale ochotně vyzdvihují přínosy a příspěvky svých kolegů.

Vyhodnocení:

Dysfunkce 1: Nedostatek vzájemné důvěry

Výrok 4:

Výrok 6:

Výrok 12:

Celkem:

Dysfunkce 2: Strach z konfliktu

Výrok 1:

Výrok 7:

Výrok 10:

Celkem:

Dysfunkce 3: Nedostatek Angažovanosti

Výrok 3:

Výrok 8:

Výrok 13:

Celkem:

Dysfunkce 4: Snaha vyhnout se odpovědnosti

Výrok 2:

Výrok 11:

Výrok 14:

Celkem:

Dysfunkce 5: Lhostejnost k týmovým výsledkům

Výrok 5:

Výrok 9:

Výrok 15:

Celkem:

Přečtěte si vyhodnocení vašeho testu:

- Skóre 8 nebo 9 znamená, že daná dysfunkce pravděpodobně není problémem vašeho týmu.
- Skóre 6 nebo 7 znamená, že daná dysfunkce může být problém.
- Skóre 3 až 5 znamená, že daná dysfunkce je potřeba adresovat.