

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd

Jitka Hájková

**Posouzení využitelnosti Belbinovy teorie týmových rolí
v praxi**
Usability Assessment of the Belbin's Team Role Theory in
Practice

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Martin Zielina

Olomouc 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

Podpis.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomáhali s přípravou mé práce, zejména vedoucímu bakalářské práce Mgr. et. Mgr. Martinu Zielinovi za jeho cenné rady, podněty a připomínky.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1. TÝM	7
1.1 Definice týmu.....	7
1.2 Znaky týmu	9
1.3 Vznik týmu.....	10
1.4 Efektivita týmu	13
1.4.2 Komunikace v týmu.....	14
1.4.3 Rozhodování v týmu	14
1.4.4 Řešení konfliktů v týmu	15
2. LIDÉ V TÝMU	19
2.1 Výběr členů týmu	19
2.2 R. Meredith Belbin	21
2.3 Týmové role podle R. Mereditha Belbina.....	21
2.3.1 Týmová role Koordinátor.....	23
2.3.2 Týmová role Inovátor.....	24
2.3.3 Týmová role Specialista.....	26
2.3.4 Týmová role Vyhledávač zdrojů.....	27
2.3.5 Týmová role Realizátor.....	28
2.3.6 Týmová role Usměrňovač	29
2.3.7 Týmová role Kompletovač.....	30
2.3.8 Týmová role Monitor vyhodnocovač.....	31
2.3.9 Týmová role Týmový pracovník	32
2.4 Test týmových rolí.....	33
3. Týmové role v praxi	35
3.1 Společnost McDonald's.....	35
3.1.1 Zaměstnanci McDonald's.....	36
3.2 I. Fáze výzkumu: Dotazník týmových rolí.....	37
3.3 II. Fáze výzkumu: Hodnocení nadřízených	40
3.4 III. Fáze výzkumu: vyhodnocení vztahů v týmu	42

ZÁVĚR	44
ANOTACE	46
LITERATURA A PRAMENY.....	47
SEZNAM OBRÁZKŮ	48
SEZNAM TABULEK.....	49
SEZNAM PŘÍLOH	50
PŘÍLOHY	51

ÚVOD

Týmová práce je v současnosti velmi oblíbeným nástrojem mnoha velkých i malých společností, které si jsou dobře vědomi toho, že nejlepších výsledků je dosahováno právě díky spolupráci a vzájemné komunikaci jejich pracovníků. V dnešní době je dokonce týmová práce často označována za jeden z faktorů konkurenceschopnosti, který firmám šetří čas a peníze.

Téma týmových rolí a jejich využitelnost v praxi jsem si zvolila právě díky významu, který je dnes týmové práci připisován. Ve své práci jsem se zabývala známou teorií R. Mereditha Belbina, který se již řadu let zabývá studiem týmové práce. Meredith Belbin se svými spolupracovníky vytvořil teorii týmových rolí, která je založena na předpokladu, že efektivní tým by měl být tvořen právě devíti rolemi, které Belbin specifikoval ve své práci.

Jako cíl své práce jsem si stanovila posouzení využitelnosti této Belbinovy teorie v praxi a to prostřednictvím jeho dotazníku, který je určen k individuálnímu nalezení týmové role.

V první části své práce jsem se zabývala vymezením pojmu tým, procesem jeho vzniku a výčtem znaků, které jsou pro tým typické. Dále jsem se věnovala efektivitě týmu, podmínkám jejího vzniku a důvodům, proč je důležitá správná komunikace, rozhodování a řešení konfliktů v týmu.

Ve druhé části práce jsem se zaměřila na jednotlivé členy týmu a na to, jakým způsobem by měli být lidé do týmu vybíráni. Velkou část jsem zde věnovala teorii R. Mereditha Belbina a popisu jednotlivých týmových rolí a jejich vzájemných vztahů.

V poslední, třetí, části jsem se již dostala k samotnému srovnání teorie s praxí. Za pomoci Belbinova dotazníku týmových rolí jsem prověřovala, zda je pracovní tým opravdu tvořen těmito rolemi, tak jak to Belbin popisuje ve své práci.

Při zpracování této bakalářské práce jsem čerpala informace převážně z odborné literatury, ale také i z dostupných internetových zdrojů, zabývajících se danou problematikou.

1. TÝM

1.1 Definice týmu

Pojem tým je překladem anglického slova TEAM, které je zkratkou následujících čtyř slov:

- Together
- Everybody
- Achieves
- More

Ve volném překladu bychom tedy mohli říct, že slovo tým je vyjádřením skutečnosti, že společně dosáhneme více.

R. Meredith Belbin ve své knize uvádí, že pojem tým bychom sice nenalezli v žádném historickém záznamu, ale přesto zde již v dávné minulosti týmy fungovaly a to již v době primitivních národů, kdy světem putovaly skupiny sběračů plodin a kočovných lovců, které se vyznačovaly ochotou o vše se podělit. Tato doba byla později překonána patriarchální společností, ve které již nelze o týmové spolupráci hovořit, neboť se jedná o dobu, kdy lidem šlo pouze o získání moci. V dnešní době je tým velmi oblíbeným a využívaným prostředkem v mnoha malých i velkých firmách.¹

Zamyslíme-li se nad pojmem tým, zjistíme, že každý z nás se již s nějakým týmem ve svém životě setkal nebo v něm dokonce figuroval. Týmem bychom totiž mohli označit například sportovní družstvo, hudební skupinu nebo třeba i skupinu dětí pracujících ve škole na společném projektu. V nejjednodušším výkladu bychom tedy mohli říct, že tým je skupina lidí, kteří vzájemně spolupracují a snaží se dosáhnout stejného cíle.

Budeme-li se ovšem zabývat týmem pracovním, tedy týmem, pro který je charakteristický určitý pracovní proces (někdy bývá také označován jako tým firemní), přijdeme na to, že definovat tento tým, není tak jednoduché. Existuje celá řada definic.

¹ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 7

Například Kolajová popisuje tým následovně: „Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle. Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají“²

Stuchlík se také ve své knize zabývá definicí týmu: „ Zvláštní uskupení, kde je vysoká míra organizovanosti (pravidel, řádů, postupů) a současně i vysoká osobní blízkost. V týmu se spouští skryté síly „skupinové dynamiky“. Jeden za všechny, všichni za jednoho.“³

Bělohlávek ve své knize definuje tým jako: „Tým dnes chápeme v několikerém smyslu-jednak jako sebranou skupinu lidí na určitém pracovišti, jednak jako souhru jednotlivých útvarů v celé organizaci a jednak jako tým průřezový-interdisciplinární, sestavených ze zástupců různých útvarů.“⁴

Srovnáme-li výše uvedené definice, přijdeme na to, že každý z těchto autorů se na tým dívá z trochu odlišného pohledu. Zatímco Kolajová a Stuchlík se dívají na tým pouze z jednoho pohledu, jako na skupinu lidí, kteří se snaží dosáhnout společného cíle a Stuchlík navíc klade důraz na vztahy a sounáležitost, Bělohlávek se zabývá definicí týmu hlouběji a popisuje ji hned z několika pohledů, kdy hovoří jak o spolupráci lidí na pracovišti, tak i o spolupráci jednotlivých útvarů. A stejně tak ostatní autoři, kteří se věnují týmové práci, se ve svých definicích odlišují. Zahrádková například hovoří o časové omezenosti týmu, jiní autoři, například právě Kolajová, naopak odlišují dočasné týmy od těch stálých.

Kolajová dále uvádí, že týmy lze také dělit na formální a neformální, kdy formálním týmem jsou takové týmy, které směřují k splnění cílů organizace, zatímco neformální týmy uspokojují vlastní potřeby jednotlivých členů.⁵

Při definici týmu je také důležité zmínit, že někteří autoři (například Bělohlávek, Zahrádková, Kantor) rozlišují pojem tým s skupina. Tým je formován ze skupiny. Je to jakýsi vyšší stupeň spolupráce, kdy členové týmu pracují na společném projektu za dosažením společného cíle, které vede k uspokojení potřeb jednotlivců, ale i týmu jako celku. Počet členů týmu je menší než u skupiny.

² KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s.12.

³ STUHLÍK, R. *Tým snů*, s. 17.

⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*, s. 14.

⁵ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s.13.

Obvykle se uvádí, že ideální velikost týmu by měla být tři až osm členů. V týmu jsou jasně stanoveny pravidla a normy a každý člen má přidělenou určitou roli. Jednotliví členové navzájem komunikují a vytvářejí si mezi sebou kvalitní vztahy, rozdělují si úkoly a společně zodpovídají za daný úkol.

Oproti tomu skupina je jakési seskupení obvykle většího počtu osob, kdy členové sice pracují vedle sebe, ale jsou v kontaktu spíše kvůli stejnému charakteru práce, než kvůli spolupráci a snaze dosáhnout společného cíle. Ve skupině každý pracuje sám za sebe, vykonává svou přidělenou roli, která jasně udává popis jeho práce, za kterou je následně odměňován. Je zde nižší úroveň komunikace a často má skupina určeného svého vedoucího. Na rozdíl od týmu nemá skupina jasně daná pravidla. Pro svou práci jsem se rozhodla pojem tým a skupina nerozlišovat.

1.2 Znaky týmu

Každý tým je jedinečný, má vlastní postupy a pravidla a je složen z různých typů lidí. Přesto mají všechny týmy několik společných charakteristik. Mezi nejvýznamnější z nich bychom mohli uvést, že v každém týmu mají všichni členové stejná práva a povinnosti, lidé v týmech mají odlišné charaktery, zkušenosti a znalosti, kterými přispívají k optimalizaci výsledků a tým si téměř veškerou práci organizuje sám.⁶ Mimo těchto speciálních charakteristik má však tým ještě několik dalších znaků.

Společné prvky

Do této skupiny patří především společný úkol a cíl, kdy všichni členové pracují na tom, aby ho bylo dosaženo. Dále sem patří také společná minulost, to znamená, že členové týmu již společně něco prožili, mají za sebou několik vyřešených úkolů a vzájemně se dobře znají, vědí v čem, kdo vyniká, mají již stanoveny pravidla a svoje návyky.

⁶ MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*, s. 7.

Ztotožnění se s cíli

Významnou roli při práci v týmu hraje způsob, jakým jeho členové spolupracují a komunikují při řešení zadaného úkolu. K úspěšné týmové spolupráci je třeba, aby se všichni členové aktivně podíleli na diskuzi a rozhodování.

Komunikace

Aby v týmu nedocházelo k zbytečným nejasnostem a nedorozuměním, měli by mezi sebou členové týmu vzájemně komunikovat. Vysoká úroveň komunikace v týmu má za následek zlepšení jeho efektivity a snadnějšího dosažení cíle.

Soudržnost a sounáležitost

Týmová sounáležitost má velký vliv na výkon týmu, neboť to, že jsou všichni členové zapojeni do rozhodování, že společně dosahují úspěchů a ztotožňují se s cíli firmy, posiluje týmového ducha a zefektivňuje týmovou práci. Pro tým jsou také velmi důležité vztahy mezi členy a aby tým mohl být efektivním a výkonným týmem, je potřeba překonat individuální rozdíly a řídit se heslem: „jeden za všechny, všichni za jednoho“.

1.3 Vznik týmu

Vybudovat tým není vůbec jednoduchou záležitostí, stejně jako působení členů v týmu. Ne každý člověk je schopen pracovat v kolektivu více lidí, někteří lidé jsou spíše individualističtí, vyhovuje jim vykonávat práci samostatně, jiní jsou naopak spíše týmovými „hráči“ a v kolektivu se cítí jako ryba ve vodě. Avšak někdy nám právě člověk, který nemá zájem být součástí týmu, může pomoci při řešení obtížného úkolu. Existuje několik důležitých vlastností, které musí ovládat každý člen týmu. Mezi ně bychom mohli uvést například schopnost domluvit se, umění řešit konfliktní situace nebo třeba umění naslouchat ostatním členům.

Pokud budujeme tým, musíme počítat s tím, že ne vždy se nám podaří sestavit tým tak, aby všechno fungovalo podle našich představ. Každý tým si při svém vzniku prochází několika fázemi vývoje a mnohdy může trvat delší dobu než se nám podaří vybudovat takový tým, jaký potřebujeme.

Belbin ve své knize uvádí, že před rozhodnutím začít budovat tým, musíme přemýšlet o tom, proč se některým týmům nedaří. Pokud totiž zjistíme nejčastější důvody rozpadu nebo nefungování jiných týmů, můžeme se z nich poučit a vyvarovat se tak zbytečným chybám.

Chyby, které Belbin považuje za nejčastější, jsou dvě a obě souvisí se špatným sestavením a řízením týmu. První, velmi častou chybou je, pokud sestavujeme tým z lidí, kteří jsou vybíráni podle funkcí, které v organizaci zastávají a nepřihlížíme k jejich osobním vlastnostem. Tento způsob sestavení týmu pak Belbin nazývá jako systém role Usměrnovač, neboť lidé, kteří jsou jeho součástí, mají obvykle sklon k prosazování vlastních rozhodnutí a bývají cílevědomí, což logicky vede k tomu, že týmová spolupráce je zde ustrkována do pozadí.

Druhá nejčastější chyba je opakem té předchozí, jelikož v tomto případě je heslem společnosti komunikace a spoluúčast, lidé usilují o to, aby jejich práce neodporovala firemní kultuře a nastane-li ve společnosti nějaký problém, nikdo není ochoten sdělovat špatné zprávy a narušovat tak klid vedení. V takovéto organizaci se všichni snaží vyhybat se nepříjemným rozhodnutím, což se negativně odráží ve finančních výsledcích společnosti. Tento způsob sestavení týmu nazývá Belbin systémem role Týmový pracovník.⁷

Jak vyplývá z výše uvedeného textu, ani jeden z takto utvořených týmů není příliš efektivní. Pokud budeme chtít vytvořit silný a produktivní tým, je nejlepším způsobem „promíchat“ tyto dva systémy a vytvořit tak tým, který bude tvořen různými povahami lidí, jež jsou každý zástupcem jiné týmové role.

Pokud se rozhodneme sestavit pracovní tým, měli bychom si být vědomi účelu za jakým ho zakládáme a cílů, kterých s ním chceme dosáhnout. Ujasnění těchto skutečností je jakýmsi základním kamenem jeho vybudování. Každý tým si při svém vzniku prochází několika vývojovými fázemi.

⁷ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 125.

1. Fáze

První fáze představuje okamžik, kdy se sejdou členové týmů poprvé. Každý z nich vstupuje do týmu s určitými zkušenostmi a znalostmi. Jelikož se členové takto nově vytvořeného týmu někdy neznají, jedná se v téhle fázi o jakési vzájemné poznávání. Každý se snaží vyhýbat konfliktům a začlenit se do skupiny.⁸

2. Fáze

Potom co se jedinci navzájem lépe poznali, začíná se více projevovat jejich osobnost a začínají usilovat o získání vlastní pozice. V této fázi dochází k vymezení vztahů v týmu, někdy mohou vznikat i podskupiny. Je to okamžik, kdy se členové ztotožňují se svými rolemi a učí se přijímat role druhých.⁹

3. Fáze

Tuto fázi Kantor nazývá ve své knize fází VYJASNĚNÍ, kdy dochází k ujasnění potřeb a ustálení týmových rolí. Lidé začínají více spolupracovat a tím se prohlubují vzájemné vztahy. Konflikty již nevznikají v souvislosti s bojí o moc, ale pouze v procesu dosahování společných cílů. Ideálním výsledkem této fáze vývoje by měla být vyváženost týmu, která je dána tím, že jsou zde reprezentovány všechny týmové role a dovednosti, potřebné ke splnění cílů společnosti.¹⁰

4. Fáze

Tato fáze je považována za nejvýkonnější, neboť tým je po ujasnění rolí a pravidel vzájemné spolupráce, připraven pracovat. Je již schopen vzájemné spolupráce, členové se ztotožňují se skupinou a společně se snaží plnit zadané úkoly. Mají mezi sebou pevné vztahy, konflikty vidí jako příležitost poučit se a snadněji tak dojít k vytyčenému cíli.¹¹

⁸ Srov. KANTOR, P. *Týmová spolupráce*, s. 29.

⁹ Srov. KANTOR, P. *Týmová spolupráce*, s. 30.

¹⁰ Srov. KANTOR, P. *Týmová spolupráce*, s. 31.

¹¹ Srov. KANTOR, P. *Týmová spolupráce*, s. 32.

1.4 Efektivita týmu

Efektivita týmu vypovídá o tom, jaká je kvalita práce odváděné v týmu a jak jsou jeho členové schopni plnit úkoly a cíle organizace. K tomu, aby tým mohl pracovat efektivně, je potřeba vytvořit jisté podmínky, mezi něž patří především důvěra, spolupráce a soudržnost. Fungující tým je výhodou nejen pro společnost jako celek, ale také pro jednotlivé jeho členy, neboť účast v takovémto týmu pro ně může být příležitostí k získání nových zkušeností a znalostí, což jim následně dává prostor pro vlastní seberealizaci.

1.4.1 Synergie týmu

Každý člen týmu má určitý potenciál a je schopen podávat nějaké výsledky. Synergií, ale nelze označit pouhé sečtení těchto výsledků či potenciálů všech členů týmu. Synergie je něco, co převyšuje tento součet možností všech jednotlivců.¹² Vzhledem k tomu, že v týmu se sejdou lidé s odlišnými vlastnostmi a dovednostmi, mohou se vzájemně doplňovat a je tak vytvářen efekt, kterého by jedinec sám nikdy nebyl schopen dosáhnout. Synergický efekt bychom tedy mohli vyjádřit jako souhrn výsledků jednotlivců odečtený od výsledku týmu.

Synergický efekt ovšem nevzniká v týmu automaticky, jeho vznik je podmíněn dlouhým vývojem a v některých situacích, například v prvních vývojových fázích, může být efektivita týmu dokonce nižší než výsledky jednotlivce.¹³

„Efektivnost týmové spolupráce lze posuzovat podle tří kritérií:

1. skupinová efektivita výsledku práce týmu ve srovnání se standardy stanovenými pro splnění úkolu,
2. skupinový vývoj doprovodných sociálních procesů, které vytvářejí nebo posilují připravenost členů týmu pracovat společně na daném úkolu,
3. osobní spokojenost individuálních potřeb převažujících nad jejich frustrací.“¹⁴

¹² Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*, s. 13.

¹³ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce- Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s.44.

¹⁴ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s.44.

Synergický efekt může vznikat z několika možných důvodů. Asi nejčastějším z nich je, že lidé v týmu mají rozdílné zkušenosti a znalosti a proto se při řešení daného úkolu mohou navzájem doplňovat a vzájemně se inspirovat. Také typy lidí z kterých je složen tým, jsou důležité pro zvyšování efektivity, protože při plnění úkolu jsou často potřebné různé povahy, například někdo se stará o odbornou stránku a někdo jiný se zase snaží o prosazování svého návrhu prostřednictvím komunikačních dovedností.

Obecně bychom tedy mohli říct, že synergického efektu mohou dosáhnout týmy, které jsou schopny vzájemně spolupracovat, komunikovat a snaží se dosáhnout společného cíle. Naopak je ale potřeba zmínit, že týmy, které neplní tyto základní požadavky, se mohou dostat do situace, kdy je synergický efekt záporný, což bývá způsobeno hlavně odlišností cílů členů, úsilím o prosazení moci nebo špatnými mezilidskými vztahy v týmu.

1.4.2 Komunikace v týmu

Jak již bylo řečeno výše, jednou z podmínek dosahování efektivity v týmu, je komunikace. Ta by měla být v každém týmu pokud možno na co nejvyšší úrovni, které lze dosáhnou pouze tak, že členové týmu budou dodržovat zásady správné komunikace, mezi něž patří například aktivní naslouchání, asertivní chování nebo kladení otázek. Mnohdy však mohou při komunikaci vznikat nedorozumění, která bývají způsobena strachem jedinců vyjádřit svůj názor, neochotou přiznat si své chyby či špatně formulovanými otázkami.

1.4.3 Rozhodování v týmu

Výhodou rozhodování v týmu je především to, že umožňuje získat širší pohled na daný problém. Díky vyššímu počtu názorů je možné zvážit více alternativ řešení a dosáhnout tak snadněji žádoucího výsledku. Navíc každý člen týmu má nějaké zkušenosti a odborné znalosti a jejím přispíváním se lépe ztotožňuje s konečným výsledkem. Největší nevýhodou týmového rozhodování je, že zabere velké množství času.

Při týmovém rozhodování by se členové měli vzájemně tolerovat. Nikdo by neměl příliš ostře kritizovat návrhy někoho druhého nebo je dokonce rovnou zamítnout jako absolutně nereálné.

Rozhodování v týmu může být realizované několika způsoby.

Kolajová ve své knize uvádí tyto způsoby:

- rozhodnutí jedince,
- hlasování,
- kompromis,
- konsensus,
- rozhodnutí na základě pasivní rezignace,
- nejasné rozhodnutí.

Nejméně vhodným způsobem je rozhodování jedince, které je vhodné použít pouze v případě, že se jedná o problém, který nevyžaduje účast všech členů týmu. Další metodou, která je vhodná pro řešení méně důležitých problémů, je hlasování, které je založeno na rychlém výběru nejvhodnější varianty. Naopak jednou z nespolehlivějších metod je konsensus, který je založen na pečlivém zvážení jednotlivých variant. Členové týmu přicházejí na jednání s určitými představami o řešení problému a výsledkem tohoto jednání by pak měla být vzájemná shoda, kdy jsou všichni srozuměni s řešením.¹⁵

1.4.4 Řešení konfliktů v týmu

Ve svém životě se každý z nás setkává s nějakými konflikty, ať už jsou to konflikty v rodině, mezi přáteli nebo mezi kolegy v zaměstnání. Jednou z nejčastějších příčin vzniku konfliktu bývá obvykle špatná komunikace. Lidé mezi sebou mnohdy málo komunikují, někdy se dokonce vzájemně vyhýbají.

¹⁵ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce- Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 73.

Pokud se budeme zabývat konflikty v pracovním týmu, musíme si uvědomit některé důležité okolnosti. V první řadě je to složení našeho týmu, ne vždy je totiž tým složen z osob, které spolu vzájemně sympatizují. V takovém případě je pro tyto osoby těžké podílet se na spolupráci a nabízí se otázka, jestli vůbec existuje nějaké opatření, které by zabránilo možným budoucím konfliktům. Vzhledem k tomu, že každý člen týmu má své vlastní postoje, představy a hodnoty, které se často odlišují od hodnot ostatních členů, je odpověď na tuto otázku nesnadná. Zřejmě neexistuje žádný návod jak stabilizovat vztahy ve skupině tak, aby nemohlo dojít k žádnému konfliktu, ale přesto máme alespoň možnost pokusit se těmto konfliktům předcházet.

Žádný konflikt nepřichází zcela neočekávaně. Vždy mu předchází řada situací, díky kterým bychom měli být schopni vytušit, že se schyluje ke konfliktu. Rozpoznání těchto situací nám totiž umožňuje podchytit konflikt ihned v jeho ranném stádiu a tudíž začít pracovat na tom, aby k němu vůbec nemuselo dojít. Zmiňované situace se mohou projevovat mnoha způsoby. Často se jedná o signály, kterým bychom za normálních okolností nevěnovali příliš pozornosti, jako například to, že lidé spolu přestávají komunikovat, že si při společných poradách skáčí do řeči nebo vůbec nejsou ochotni pustit druhého ke slovu, mnohdy se často vzájemně obviňují a při proslovech svého spolupracovníka si neodpustí ironické poznámky. Tyto příznaky a mnoho dalších jim podobným nám již mohou naznačovat, že je potřeba zakročit a uklidnit situaci v týmu. Rozpoznat všechny tyto příznaky a zároveň zabránit konfliktní situaci, by měla být práce schopného vedoucího. Postup jak urovnat konflikt, popsal Rolf Meier ve své knize.

Prvním krokem při řešení konfliktu by podle něj mělo být setkání účastníků konfliktu, které svolá právě vedoucí týmu. Poté každý z účastníků vyličí problém ze svého pohledu, při čemž platí, že si vzájemně nesmí vstupovat do řeči ani se jiným způsobem napadat nebo zesměšňovat. Nejdříve tedy situaci popíše první účastník, kterého určí vedoucí týmu a následně i druhý účastník. Tímto způsobem se neustále střídají ve svém popisování stále stejného problému, dokud se omíláním stejné věci neunaví. Poté je vedoucí týmu vyzve, aby minulost nechali na pokoji. Namísto toho si každý z nich vytvoří seznam s popisem toho, co očekává od svého spolupracovníka, aby s ním bez problému mohl spolupracovat. Na těchto seznamech se ovšem nesmí vyskytovat žádné požadavky na omluvy nebo přiznání.

Následuje výměna seznamů, kdy každý zakroužkuje výzvy toho druhého, které chce splnit. Tímto dojde k jakémusi sblížení těchto účastníků, obě strany se zavazují držet se téhle úmluvy a ostatní problémy dát zatím k ledu. Poté vedoucí týmu vrátí každému jeho seznam s přiloženou kopií seznamu toho druhého a dohodne si s nimi další setkání, kde se dohodnou zbylé otevřené body. Do tohoto setkání nesmí vedoucí týmu hovořit ani s jedním účastníkem mezi čtyřma očima.¹⁶

Konflikty v týmu mohou mít několik příčin, například pokud je týmu zadán úkol, který je téměř nad rámec jeho schopností. V takovém případě zcela pochopitelně přichází stres a napětí, které je způsobeno strachem z nemožnosti splnit zadaný úkol, což vede ke snižování kvality spolupráce týmu a s tím spojeným zhoršením dosahovaných výsledků. Další příčinou může být samotný vedoucí týmu, který je soustředěný především na posílení své vlastní pozice a jeho činnost není žádným způsobem pro pracovníky motivující.¹⁷

Konflikty však vždy nemusejí znamenat nepříjemnou situaci. Naopak mohou být někdy prospěšné. Khelerová ve své knize popisuje dva typy konfliktu. Konflikt pozitivní, který může vylepšit atmosféru tím, že uvolňuje napětí v týmu. Tento konflikt vzniká v důsledku výměny názorů při diskuzi o možných řešeních problému. Výsledkem této diskuze je přijetí konsenzu, který je akceptovatelný všemi členy týmu. Další výhodou je, že ukáže vztahy ve skupině a rozdělení týmových rolí. Někdo se při řešení problému projevuje jako vůdce, jiný zase dokáže uvolnit situaci a odvést pozornost jinam v případě blížící se krize. Navíc tento typ konfliktu ukazuje na dlouhodobé a často skryté neshody mezi jednotlivci či skupinami.¹⁸

Druhým typem konfliktu je potom konflikt destruktivní, který může být příčinou rozpadu týmu. Jedná se o konflikt vznikající v důsledku toho, že se spolupracovníci nebyli schopni dohodnout na přijatelném konsenzu, což vede k oslabení hlavního cíle, protože veškerá pozornost je soustředěna na dílčí cíle. Dochází k stálé se opakující diskuzi o věcech, které nejsou podstatné a k vyřešení konfliktu stejně nedojde.

¹⁶ Srov. MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*, s. 113.

¹⁷ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce- Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 55.

¹⁸ Srov. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, s. 87.

Lidé následně ztrácí chuť a energii k práci, přestávají vzájemně komunikovat a v některých případech se dokonce uchylují k pomluvám a lhaní za účelem získání výhodné pozice.¹⁹

Zvláštní forma konfliktu, která se může vyskytnout na pracovišti, je takzvaný mobbing. Při mobbingu se nejedná pouze o konflikt, ale jde o jakýsi druh šikany provozované na pracovišti, kdy člen nebo i celý tým může stát proti jedinci. Jde o psychický teror nebo diskriminační jednání, které šikanovaného pracovníka může například dostat do pozice, kdy požádá o přestup na jiné pracoviště nebo dokonce podá výpověď. Forma, jakou je pracovník šikanován, může mít několik podob. Nejčastěji se jedná o pomlouvání, urážení, zadržování informací, vyčlenění z týmu, atd. V nejhorším případě může dojít až k výhrůzkám a fyzickému násilí.

¹⁹ Srov. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, s. 88.

2. LIDÉ V TÝMU

2. 1 Výběr členů týmu

Výběr členů týmu je jedním z nejdůležitějších úkolů manažera, protože jsou to právě lidé, kteří zajišťují úspěšné splnění cílů organizace. Při sestavování týmu je třeba brát ohled na to, abychom vybrali osoby, které odpovídají našim požadavkům na danou pozici, ale zároveň musíme brát na zřetel složení týmu, které chceme vytvořit, protože to, jestli náš tým bude úspěšný, nezávisí pouze na odbornosti jeho členů, ale především na soudržnosti týmu a na jeho schopnosti spolupracovat.

„Potřebujeme-li obsadit v týmu pracovní místo, mělo by výběrové řízení projít několika etapami:

1. stanovení požadavků nového místa,
2. vyhledávání uchazečů,
3. zkoumání uchazečů,
4. rozhodnutí o výběru.”²⁰

Ad 1.

Stanovení požadavků nového místa je zásadním krokem k vhodnému výběru uchazečů. V tomto bodě je tedy třeba vymezit základní požadavky, které jsou nutné k úspěšnému vykonávání dané pozice. Patří sem především odbornost, která zahrnuje absolvované školy nebo například odbornou praxi, a také osobní vlastnosti, které už nejsou tak snadno zjistitelné jako zmiňované odborné zkušenosti. Vlastnostmi, které mohou být od společnosti vyžadovány může být například loajalita k firmě, ztotožnění se s cíly, odolnost vůči stresu, flexibilita nebo i ochota spolupracovat.

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést svůj tým*, s. 83.

Ad 2.

Poté co máme stanoveny požadavky na pracovní místa, musíme se zamyslet nad tím, kde vhodné pracovníky najdeme. Nejčastějším způsobem, jak firmy oslovují možné kandidáty, jsou inzerce zveřejněné v tisku, na intranetu nebo na vývěskách. Často také firmy využívají možnosti nabídnout pozici lidem, které již znají z dřívějška. Využití této varianty je pro ně nejvýhodnější, protože mohou rychle posoudit, zda se daná osoba na nabízenou pozici hodí. Dalšími možnostmi získání pracovníků je spolupráce s Úřadem práce nebo se školami, kde je ale nevýhodou, že tito lidé obvykle nemají žádnou praxi.

Speciální formou hledání pracovníků je takzvaný *headhunting*, kdy jsou vyhledávání nadaní pracovníci, kteří jsou následně odlákáváni od současných zaměstnavatelů k firmě, která jim nabízí pracovní pozici.

Ad 3.

Pro výběr pracovníka se používá řada metod, prostřednictvím kterých je zjišťováno, zda je uchazeč vhodným kandidátem. Mezi tyto metody patří výběrový pohovor, reference, pracovní simulace, případové studie, řada odborných psychologických testů prostřednictvím kterých jsou zjišťovány jak odborné znalosti, tak i vlastnosti a postoje uchazečů. Nejspolehlivější metodou výběru je využití *assessment centra*. Tato metoda spočívá v tom, že účastníci jsou pozorováni v simulovaných situacích a na základě tohoto pozorování je vyhodnoceno, zda jsou pro danou pozici vhodnými kandidáty či nikoliv.

Ad 4.

Potom, co je ukončen výběr, můžeme provést zhodnocení a srovnání uchazečů. Rozhodovat se můžeme na základě dvou metod. První metodou, kterou můžeme využít je tzv. metoda limitů, která je založena na stanovení minimální hranice úrovně požadovaných schopností. Účastník, který se v některých požadavcích dostane pod tuto tolerovanou hranici, je automaticky vyloučen. Takto se postupně zužuje okruh uchazečů, dokud není vybrán ten nejlepší.

Druhou metodou je metoda kompenzační, která hodnotí uchazeče pomocí průměrného hodnocení z jednotlivých požadavků. Tato metoda předpokládá, že uchazeč, který je v jedné oblasti podprůměrný, může vynikat v oblasti jiné a proto je možné, že ve výsledku bude jeho hodnocení odpovídat požadovaným kompetencím. Při využití této metody se obvykle přiřazuje jednotlivým požadavkům stupeň důležitosti. Tento stupeň je potom násoben průměrnými hodnoceními z každého požadavku a následně jsou všechny tyto součiny sečteny, čímž je získán celkový výsledek uchazeče.²¹

2.2 R. Meredith Belbin

Meredith Belbin je britský psycholog, výzkumník a teoretik managementu. Vystudoval klasickou psychologii na Clare College v Cambridgi, kde získal druhý titul za svou disertační práci na téma *Older Workers in Industry*. Pracoval jako vědecký pracovník na Cranfield College, kde se zabýval psychologií straších pracovníků v průmyslu. Za svůj život pracoval v mnoha společnostech jako konzultant. V současnosti Meredith Belbin působí na univerzitě Bristolu, je hostujícím profesorem na Henley Management college a partnerem v Belbin Associates.²²

2.3 Týmové role podle R. Mereditha Belbina

Meredith Belbin se téměř celý svůj život zabýval studiem pracovních týmů a otázkou jak by měl vypadat ideální tým, aby fungoval co nejefektivněji. Za svůj život vydal několik publikací, ve kterých se zabýval právě touto problematikou (např. *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*, *Team Roles At Work*,...) a jeho teorie týmových rolí se postupem času stala jednou z neznámějších a nejrozšířenější teorií využívanou pro budování pracovního týmu.

²¹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést svůj tým*, s. 93.

²² Srov. BELBIN [online]. Dostupný z WWW: <http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_meredith>

Tato teorie je založená na předpokladu, že každý člen týmu má určité vlastnosti a dovednosti, kterými disponuje a je důležité, aby byly v týmové spolupráci efektivně využity.

Belbin společně se svým týmem výzkumníků provedl devítiletý výzkum na Henley Management College, kde podrobili skupinu manažerů z celého světa několika psychometrickým testům a následně je rozdělili do týmů, v kterých měli plnit jimi zadávané úkoly. Během plnění těchto úkolů byli všichni manažeři pozorováni a bylo vyhodnocováno jejich chování. Na základě tohoto výzkumu bylo rozlišeno nejdříve osm, později devět týmových rolí, kdy každá z nich představuje jakýsi vzorec chování, jež má sloužit jako základ pro sestavení úspěšného týmu. Tyto role bychom mohli rozčlenit na tři skupiny. První skupina jsou role orientované na akci. Do této skupiny je možné zařadit role, které byly pojmenovány jako Usměřovač, Realizátor a Kompletovač. Druhou skupinou jsou role orientované na lidi. Sem patří role s názvem Koordinátor, Týmový pracovník a Vyhledávač zdrojů. Poslední skupinou jsou role orientované na myšlení, mezi něž patří Inovátor, Vyhodnocovač a Specialista.²³

Belbin tvrdí, že téměř žádný člověk nezastává pouze jednu jedinou roli. Podle něj je každý nositelem více rolí, které se mohou měnit v závislosti na změně vnějších podmínek. Například pokud někdo změní zaměstnání, dostane se do jiného kolektivu nebo se ve své kariéře dočká postupu, může to ovlivnit jeho chování, a proto je vhodné při každé takovéto změně opakovat test, jelikož výstup z něj je jakýmsi obrazem chování v daném čase.

Ideálním týmem je tedy podle Belbinovy teorie ten, který obsahuje těchto devět týmových rolí, což ovšem neznamená, že musí být složen z devíti členů, protože jak již bylo řečeno, jeden člen může zastávat rolí více. Podstatné je, aby si každý člen svou roli v týmu uvědomoval, stejně tak jako by si měl být vědom i rolí ostatních členů. Porozumění rolím v týmu totiž umožňuje vyšší flexibilitu, neboť každý člen týmu si uvědomuje, kdy je schopen efektivně ovlivnit výsledek týmu a naopak, kdy musí přenechat iniciativu jiným.

²³ Srov. *Belbin* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_historie>

2.3.1 Týmová role Koordinátor

Role, která nese název Koordinátor, byla v roce 1981, kdy Belbin navrhl soubor původních týmových rolí, označena názvem Prezident. Tento název byl původně vybírán na základě předpokladu, že nositelem této role je člověk ve vedoucí pozici. Tato skutečnost se však střetla s vlnou kritiky, která označovala status této role za příliš vysoký a nehodící se pro mladší řídicí pracovníky. Název Prezident byl navíc snadno zaměnitelný s vedoucím pracovníkem firmy a někteří tuto roli díky tomuto názvu vnímali jako sexistickou.²⁴

Koordinátor je člověk, který si je velmi dobře vědom toho, že nejefektivnějším způsobem, jak lze dosáhnout vytyčeného cíle, je maximální využití lidských zdrojů. Obvykle on sám není tím, kdo přináší nové nápady nebo návrhy, jak dosáhnout cíle, ale jedná se o člověka, který dokáže ocenit lidské schopnosti. Působením v jeho týmu mají lidé možnost seberealizace a mohou se dále rozvíjet. Mezi silné stránky koordinátora patří jeho sebejistota, vyzrálost a schopnost vést svůj tým. Je ochotný lidem pomáhat, ujasňovat cíle a dodávat jim potřebnou energii. Naopak jeho slabými stránkami může být jeho sklon k zjednodušování vlastní práce a přenášení jí na ostatní. V nejhorším případě si také může připisovat zásluhy celého týmu.

Koordinátoři jsou lidé, kteří se hodí spíše pro vedení týmů složených z odborníků, protože zde mohou uplatnit svoje schopnosti organizovat týmovou práci, tak, aby bylo dosaženo stanovaného cíle.

Co se týče vztahů na pracovišti jsou koordinátoři jednou z nejflexibilnějších rolí, protože dokáží rozkazy dávat stejně tak dobře, jako je přijímat. Pokud je koordinátor v pozici podřízeného pracovníka, osvědčuje se nejlépe ve vztahu k Usměrňovačům a Inovátorům. V případě, že má jako svého nadřízeného Usměrňovače, je schopen svým způsobem jej ovlivňovat, realizovat daný úkol a zároveň dokáže vystát jeho vrtochy. Nadřízeným v roli Inovátora zase mohou pomoci dosahovat jejich nejlepších vizí a to především tím, že zvládají pracovní vztahy, čímž kompenzují některé slabé stránky Inovátorů. Problém by u Koordinátora mohl nastat, pokud by jeho nadřízeným byl Týmový pracovník, protože Koordinátoři mají pocit, že Týmovým pracovníkům chybí ucelenější představa a naopak Týmový pracovníci se mohou cítit ohroženi oslabováním vlastní autority.²⁵

²⁴ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 32.

²⁵ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 92.

Vztahy koordinátorů s ostatními rolemi na stejné pozici jsou celkem přívětivé. Jedinou výjimkou je zde role Usměrňovače, s kterým mohou nastat problémy při řešení úkolů, protože jak Koordinátor tak i Usměrňovač mají své priority a ani jeden při vyjednávání nehodlá ustupovat. Koordinátoři naopak nejlépe vycházejí s Týmovými pracovníky a s Realizátory. S Týmovými pracovníky je to na poli společenském a s Realizátory v oblasti organizace, kdy si rozdělí činnosti tak, že Koordinátor se zabývá lidskou stránkou věci a Realizátor metodami a způsoby, které povedou ke splnění zadaného úkolu.²⁶

Koordinátor v roli vedoucího pracovníka se nejlépe hodí pro Inovátory, kteří jsou jako inteligentní a kreativní lidé často nezvladatelní, čímž umožňují Koordinátorům uplatnit své schopnosti v oblasti řízení. Naopak nevyhovujícím je pro ně Usměrňovač, který se svým nadřazeným spíše soupeří, než aby přispíval ke kvalitnějšímu výsledku.²⁷

2.3.2 Týmová role Inovátor

Stejně tak jako tomu bylo u Koordinátora, byl i název této role kritizován. Název Inovátor se lidem nelíbil hlavně kvůli jeho nejednoznačnosti. Podle některých ohlasů by bylo vhodnější využít významově jednoznačnějších termínů, jako je například Vynálezce. Tento název by ovšem mohl způsobit nepochopení pojmu jako takového a to především proto, že vytváření nových nápadů připadá nejen roli Inovátor, ale i roli Vyhledávače zdrojů. Je tedy logické, že při přejmenování by mohlo snadno docházet k záměnám těchto rolí a jejich nedostatečnému pochopení.²⁸

Inovátor je člověk kreativní, který rád řeší problémy do hloubky. Často je to právě on, kdo přijde s tím nejlepším nápadem, ale obvykle jej nedokáže příliš dobře prodat. Nositelé této role bývají tišší a málo komunikativní, což může být překážkou pro efektivní využití a uplatnění jejich vysoké inteligence. Silnými stránkami Inovátorů je tedy bezpochyby jejich inteligence, nápaditost a nekonvenčnost. Týmu mohou být prospěšní při řešení obtížných úkolů, protože díky své tvůrčí povaze jsou schopni nacházet stále nové pohledy na daný problém a také možnosti jeho řešení.

²⁶ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 92.

²⁷ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 93.

²⁸ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 33.

Mezi slabé stránky Inovátorů patří paradoxně jejich přílišná zapálenost pro daný problém, protože někdy se tak ponoří do řešení širších problémů, že opomínají důležité detaily. Navíc nejsou mnohdy schopni své nápady dotáhnout dokonce, jelikož se v průběhu jejich realizace mohou začít věnovat novým problémům zcela z jiné oblasti. Velkou slabinou Inovátorů je jejich introvertní povaha. Tím, že nejsou příliš komunikativní, považují je ostatní za podivíny a jejich návrhům nevěnují dostatek pozornosti. Rizikem u Inovátorů je také fakt, že bývají příliš zaujati svými myšlenkami a nápady, což vede k neschopnosti přijmout názor někoho druhého a častému odmítání spolupráce.²⁹

K Inovátorovi se nejlépe hodí podřízení v roli Realizátora a Monitora vyhodnocovače. Vzhledem k odlišným osobním postojům Inovátora a Realizátora, je kombinace těchto dvou rolí velmi zajímavá. V případě, že se těmito dvěma podaří udržet bezproblémový pracovní vztah, může být jejich spolupráce velmi efektivní. Inovátor totiž dokáže včas rozpoznat návrhy, které nejsou uskutečnitelné a Realizátor zase dokáže dobré nápady Inovátorů dotahovat dokonce. Monitor Vyhodnocovač je vhodným podřízeným, protože díky jeho nižšímu postavení, nabývá Inovátor větší sebejistoty a je pro něj snazší požádat Vyhodnocovače o radu nebo nápady na zlepšení.

Problematické vztahy k nadřízenému Inovátorovi by mohly nastat s Usměřovači a Vyhledávací zdrojů. Obě tyto role totiž mívají odlišné názory na způsoby řešení problémů a někdy mají tendenci zasahovat do situací tam, kde je spíše potřeba vnímavosti Inovátorů. Nejvhodnějšími nadřízenými Inovátorů jsou Koordinátoři a Týmový pracovníci. Koordinátor dokáže v Inovátorovi rozpoznat jeho talent, ví jak jej rozvíjet a kde ho uplatnit. Týmový pracovník zase svým pochopením a uměním druhé povzbudit, dokáže Inovátora přimět k nejlepším výkonům. Naopak nejméně vhodnými nadřízenými Inovátorů jsou Usměřovači a Realizátoři. Tyto dvě role jsou totiž k Inovátorům nejméně tolerantní, což obvykle vede k tomu, že Inovátoři často odcházejí ze společnosti dříve, než se jim podaří dosáhnout vyšší úrovně řízení.

Jako kolegové si Inovátoři nejlépe rozumí s rolemi orientovanými na společnost, tedy s Týmovými pracovníky, Koordinátory a Vyhledávací zdrojů. Nejméně si potom sednou s rolemi orientovanými na intelekt, což jsou Monitoři Vyhodnocovači, Realizátoři a někdy také ostatní Inovátoři. S těmito rolemi se často dostávají do konfliktů díky svým odlišným postojům a názorům na danou problematiku.³⁰

²⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*, s.30.

³⁰ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 86.

2.3.3 Týmová role Specialista

V pozdější fázi výzkumu byla terminologie, původně osmi týmových rolí, doplněna o roli devátou. Tato devátá role byla pojmenována názvem Specialista.

Belbin ve své knize uvedl: „Nepostradatelnost role Specialisty jsem pochopil díky dvěma zásadním momentům: Zaprvé jsem si uvědomil, že při mnoha projektech má velký význam určitá forma odborné expertízy, jejíž opomenutí by mohlo být velmi riskantní. Druhý pádný důvod pro zavedení deváté týmové role byla její neustále se potvrzující důležitost pro vývoj kariéry“³¹

Specialista je člověk, který je velmi zapálený pro svůj obor. V případě, že je soustředěný na řešení nějakého problému, vše ostatní jde u něj stranou. Velmi mu záleží na jeho rozvoji a postupu v kariéře, pro kterou je schopen udělat téměř cokoli. Obvykle jsou Specialisté odborníci v určitém oboru a v rámci tohoto oboru jsou potom zváni jako odborníci v rozhodování o obtížných úkolech. Specialista je svým způsobem netypickou rolí, protože se nevyznačuje typickými povahovými rysy, jako je tomu u ostatních rolí. Specialistou může být člověk s introvertní povahou, který je klidný a vyrovnaný, ale i o extrovert, vyznačující se prudkostí a impulsivností.³² Mezi silné stránky Specialistů patří jejich cílevědomost, iniciativa a oddanost své práci. Slabými stránkami je hlavně jejich přispívání týmu pouze v omezené oblasti, sledování svých vlastních zájmů a špatná komunikace, která je způsobená jejich příliš odborným vyjadřováním.

Specialisté nejlépe vycházejí s nadřízenými v roli Realizátora, Týmového pracovníka a Koordinátora. Realizátor je vhodným nadřízeným díky své víře v profesionalitu Specialistů. Týmový pracovník a Koordinátor zase poskytují Specialistům dostatečný prostor pro organizaci jejich činnosti a volnost v delegování odpovědnosti. Horší situace nastává pokud je jejich nadřízeným člověk v roli Vyhledávače zdrojů nebo Usměrnovače. Tito lidé totiž nejsou schopni poskytnout Specialistům dostatečnou volnost, kterou potřebují pro svou práci a do jeho činností jim neustále zasahují.³³

³¹ BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 34.

³² Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*, s.39.

³³ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 87.

Jako kolegové jsou pro Specialisty nejlepší volbou lidé v roli Realizátorů a Týmových pracovníků a to díky vzájemnému respektu, který se mezi nimi vytváří při spolupráci. Naopak horší situace nastává s Inovátory, kteří nejsou příliš ochotni spolupracovat a každý konflikt je pro ně výzvou.

Co se týče podřízených je situace stejná jako je tomu u vztahů s kolegy. Specialisté k sobě potřebují podřízené, kteří respektují jejich práci, proto je zde znovu vhodná kombinace s Realizátory a Týmovými pracovníky. Nevhodným podřízeným je pro ně opět Inovátor, avšak pokud je Inovátor v roli podřízeného je situace ještě horší. Inovátor totiž nerad dodržuje zavedené standardy, což mohou Specialisté vnímat jako narušování své autority.³⁴

2.3.4 Týmová role Vyhledávač zdrojů

Vyhledávači zdrojů patří mezi nejoblíbenější členy týmu. Jsou to extrovertní lidé, kteří snadno navazují nové kontakty a jsou výbornými vyjednávači. Svou oblíbenost si získávají především svou komunikativností a otevřeností. Ve své práci sice obvykle nepřichází s žádnými novými nápady, ale pokud se objeví nějaká nová příležitost, jsou schopni rychle zareagovat, uchopit tuto příležitost a dále ji rozvíjet. Jejich největším přínosem pro tým je bezpochyby jejich pozitivní přístup, nadšení a udržování týmu v kontaktu s realitou.³⁵ Silnými stránkami Vyhledávačů zdrojů je tedy především jejich nadšení, komunikativnost a schopnost rozvíjení kontaktů. Slabou stránkou pro ně někdy může být jejich přílišný optimismus, protože jakmile u nich pomine počáteční nadšení, ztratí zájem o danou věc, což může být překážkou dlouhodobé spolupráce.

Vzhledem k tomu, že Vyhledávači zdrojů jsou lidé velmi tolerantní, nemají obvykle velké problémy dobře vycházet s jakoukoli týmovou rolí. Pokud nastane nějaký konflikt, většinou není způsobený vinou Vyhledávače zdrojů. Mezi nejvhodnější nadřízené pro tuto týmovou roli patří Usměřovači, protože dokáží obstát i pod tlakem. Nejméně vhodnými jsou pro ně nadřízení v roli Kompletovače a Specialisty. Ti totiž vyžadují preciznost a své podřízené drží na uzdě.³⁶

³⁴ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 88.

³⁵ Srov. STUHLÍK, R. *Tým snů*, s. 68.

³⁶ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 91.

Stejná situace nastává i ve vztahu mezi kolegy. Zde opět platí, že nejméně vhodnými spolupracovníky jsou pro Vyhledávače zdrojů osoby zastávající role Kompletovače a Specialisty. Jejich vzájemné spolupráci brání zcela odlišné rozdíly ve způsobu jakým přistupují ke své práci. Nejvhodnějšími spolupracovníky jsou lidé v roli Týmových pracovníků a Realizátorů, protože s těmi mají Vyhledávači zdrojů vzájemně rovnoprávný vztah.

Nejvhodnějšími podřízenými Vyhledávačů zdrojů jsou Kompletovači, protože ti dokáží kompenzovat jejich slabé stránky, především co se týče neschopnosti Vyhledávačů zdrojů dotahovat svoji práci dokonce. Obecně Vyhledávači zdrojů rádi spolupracují s téměř každou týmovou rolí, ale ne vždy je tato spolupráce efektivní. V případě Kompletovače spočívá efektivita v tom, že na něj Vyhledávač zdrojů nepotřebuje dohlížet, protože Kompletovač si svoji práci odvede samostatně. U některých ostatních rolí by ale mohl nastat problém v tom, že ne vždy si Vyhledávači zdrojů najdou čas na to, aby svým podřízeným poskytli patřičné instrukce a ti pak promrhají spoustu času kvůli tomu, že nemají co na práci. Nejméně vhodným podřízeným Vyhledávačů zdrojů jsou Usměrnovači, protože ti mají někdy sklony se svým nadřízeným soutěžit, což vede ke vzniku nestabilních vztahů a snížení efektivity.³⁷

2.3.5 Týmová role Realizátor

Zástupci role Realizátora jsou lidé velmi disciplinovaní, kteří mají rádi pravidla a řád. K tomu, aby si mohli plnit své pracovní povinnosti, vyžadují jasné zadání úkolu s předem stanoveným postupem a pravidly jeho plnění. Realizátoři jsou lidé, kteří díky své schopnosti aplikovat nejrůznější poznatky a nalézt vhodný způsob řešení, bývají obsazováni do těch nejvyšších manažerských pozic. Silnými stránkami Realizátorů je jejich spolehlivost, disciplinovanost a výkonnost. Mezi jejich slabé stránky patří hlavně jejich nepružnost, protože na nové možnosti reagují pomalu a navíc kvůli obavám z narušení systému a pevného řádu, často nejsou ochotni přijímat žádné změny. Díky jejich nízké přizpůsobivosti a spontánnosti nejsou Realizátoři vhodní pro činnosti, které vyžadují kreativitu a tvůrčí schopnosti.

³⁷ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 91.

Ideálními nadřízenými Realizátorů jsou zástupci rolí Kompletovač, Inovátor a Usměnovač. Kompletovač je vhodným nadřízeným díky svému odhodlání dotahovat všechny akce dokonce. Usměnovač a Inovátor zase dokáží ocenit dobré organizační schopnosti Realizátorů. Problém by mohl nastat, pokud by byl nadřízeným Realizátora člověk zastávající tutéž roli. V takovém případě by mohlo docházet k nadměrné organizaci a narůstání byrokracie.

Ideálními spolupracovníky pro Realizátory jsou lidé v roli Koordinátora, Monitora Vyhodnocovače, Vyhledávače zdrojů, Kompletovače a Specialisty. Naopak nevhodnými spolupracovníky jsou lidé v roli Realizátorů a Inovátorů. S realizátory se dostávají do sporů týkajících se vymezení pracovního teritoria a s Inovátory se dostávají do konfliktů díky odlišnosti v jejich prioritách a pohledu na daný problém.

Vhodnými podřízenými pro Realizátory jsou Týmový pracovníci. Nejméně vhodnými jsou naopak Vyhledávači zdrojů a Inovátoři, kteří občas nerespektují zavedené systémy a normy.³⁸ ..

2.3.6 Týmová role Usměřovač

Usměřovači jsou lidé obvykle extrovertní povahy, kteří jsou vysoce motivovaní ke splnění cíle. Jsou schopni rychlého rozhodování a když je potřeba, dokáží vyvinout tlak na ostatní členy týmu a přinutit je k akci. Díky své schopnosti podniknout i nepopulární opatření za účelem zvyšování kvality a splnění standardů, bývají často velmi dobrými manažery. Jsou to nejvíce soutěživí lidé v týmu, jejichž hlavním přínosem pro tým je jejich umění zajištění akceschopnosti.³⁹ Silnými stránkami Usměřovačů je jejich energičnost, schopnost pohotového rozhodování, odvážnost a odhodlání řešit i náročné úkoly a nečekané obtíže. Slabými stránkami je jejich hádavost a především neschopnost porozumět ostatním členům týmu. Jsou to lidé, kteří mají sklony provokovat a často zraňují city ostatních. Nejsou schopni omluvy a ničím nepřispívají k dobrému klimatu v týmu.

³⁸ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 90.

³⁹ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce-Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s.33.

Usměrňovači navíc nejsou vhodnými pracovníky při řešení dlouhodobých úkolů, které vyžadují důkladné analýzy a dlouhodobá rozhodnutí.⁴⁰

Usměrňovači bývají ve své práci velmi úspěšní, ale co se týče pracovních vztahů, působí často problémy. Nastane-li v týmu nějaký spor, obvykle je Usměrňovač jedním ze zúčastněných. Vzhledem k tomu, že při absenci Usměrňovačů, jsou v týmu sice kvalitnější mezilidské vztahy, ale ekonomické výsledky se zhoršují, je jediným vhodným řešením zajistit pro Usměrňovače takové spolupracovníky, kteří budou zabraňovat posílení jejich stylu a zároveň napomohou zlepšení jejich pracovních vztahů.

Nejvhodnějším nadřízeným pro Usměrňovače jsou lidé v roli Koordinátora nebo Monitora vyhodnocovače. Tyto dvě role jsou vhodné zejména díky tomu, že nebrání Usměrňovačům v rozletu, ale zároveň jsou ochotny jim v případě potřeby poskytnout radu. Ostatní role nejsou jako nadřízené Usměrňovačů vhodné.

Spolupracovníci Usměrňovačů by měli být nejlépe zástupci role Vyhledávače zdrojů. Ti jsou totiž ochotni vést s Usměrňovači prudké výměny názorů, což naopak nevyhovuje lidem v roli Inovátora, kteří v těchto debatách vidí spíše hrozbu, a proto pro Usměrňovače nejsou ideálními spolupracovníky.

Jako nadřízený má Usměrňovač nejlepší vztahy se zástupci role Týmový pracovník, Kompletovač a Realizátor. Naopak nejméně vhodnými podřízenými jsou pro něj lidé v roli Koordinátora a Monitora vyhodnocovače. Tyto dvě role mají totiž zcela odlišný styl a proto mezi nimi nastává větší riziko konfliktu, než je tomu u ostatních týmových rolí.⁴¹

2.3.7 Týmová role Kompletovač

Kompletovači jsou členové týmu, kteří rádi dodržují řád a pečlivě plní veškeré termíny v harmonogramu. Jejich hlavní činností v týmu je dotažení všech úkolů dokonce. Jsou to lidé, kteří se velmi soustředí na detaily a jejich prioritou je kvalitní zpracování zadaného úkolu. Obecně jsou Kompletovači vhodnými pracovníky při řešení úkolů, které vyžadují velké soustředění a pozornost. Jejich silnými stránkami je především pečlivost, svědomitost a snaživost.

⁴⁰ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*, s.55.

⁴¹ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 85.

Jejich přínos spočívá v hledání chyb, které ostatní opomenuli a výsledky své práce vždy odevzdává včas. Kompletovači dbají na to, aby úkol byl dokončen bez chyb a podle zadání. Slabými stránkami může být někdy jejich přílišné soustředění na detaily a následné ztrácení přehledu o celkových cílech. Kompletovači také bývají často introverti, kteří neumí dobře spolupracovat s druhými lidmi, protože mohou mít pocit, že jim ostatní narušují pořádek v jejich práci. Jsou to lidé se sklony k úzkostlivosti, kteří neradi delegují odpovědnosti na druhé.

Nadřizenými Kompletovačů by měli být lidé v roli Vyhledávačů zdrojů, Usměrňovačů nebo Inovátorů. Nejméně vhodnými jsou pro ně jako nadřízení Kompletovači a to hlavně díky tomu, že tento vztah vytváří příliš vysoké napětí.

Jako spolupracovníci se ke Kompletovačům nejlépe hodí lidé v roli Realizátora, protože tyto dvě role uznávají stejné hodnoty. Nejméně vhodnými jsou Vyhledávači zdrojů, kteří považují Kompletovače za omezené.

Nejvhodnějšími podřízenými Kompletovačů jsou Realizátoři a to především díky své spolehlivosti. Nevhodným podřízeným je pro ně v tomto případě opět Vyhledávač zdrojů.⁴²

2.3.8 Týmová role Monitor vyhodnocovač

Lidé zastávající roli Vyhodnocovače jsou velmi vážní a opatrní. Hlavní náplň jejich práce spočívá v analýze problémů a ohodnocování návrhů. Oni sami nejsou tvůrci nových myšlenek a nápadů, ale dokáží včas naleznout chyby a zabránit tomu, aby se tým zbytečně zabýval nesmyslným projektem. Vyhodnocovači jsou vhodnými kandidáty na strategická místa, kde je k úspěchu potřeba kritických rozhodnutí. Jejich silnými stránkami je schopnost zvolit optimální strategii a zhodnotit všechny možnosti. Jejich úvahy jsou většinou přesné, věci dokáží promýšlet do hloubky a dokáží zhodnotit velké množství variant. Slabými stránkami je ale jejich přílišná kritičnost. Jsou to lidé, kteří postrádají průbojnost a neumí podporovat ostatní k lepším výkonům. Někdy mohou být nerozhodní, netaktní a díky své kritice se často stávají málo oblíbenými členy týmu.

⁴² Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 89.

Belbin ve své knize uvedl, že v době, kdy prováděl se svým týmem výzkum týmových rolí, byli při manažerských cvičeních, týmy složené výhradně z Monitorů vyhodnocovačů nejméně úspěšné. Tento fakt si vysvětlil tím, že Vyhodnocovači jsou při řešení úkolů velmi nerozhodní a proto je potřeba, aby spolupracovali s rolemi, které se vyznačují aktivitou. Lidé v roli Monitor Vyhodnocovač by tedy neměli spolupracovat se stejným typem lidí na žádné úrovni pracovních vztahů.

Nejlepším nadřízeným je pro ně Koordinátor. Ten je totiž ochotný přijímat od Vyhodnocovačů rady. Nejhorším nadřízeným by pro ně byl člověk v roli Usměrňovače, protože se jedná o výraznou osobnost oplývající rozhodností.

Koordinátor je pro Vyhodnocovače vhodným spolupracovníkem, stejně tak jako nadřízeným. Vhodný je i Realizátor, který má dobré komunikační schopnosti. Problém by ale mohl nastat při spolupráci s Kompletovači, protože s nimi nemají příliš dobré vztahy.

Jako nadřízení nemívají obvykle Vyhodnocovači se svými podřízenými problémy, pokud se tedy nejedná o osoby stejné role, jak bylo uvedeno již výše. Jediný problém by mohl nastat ve vztahu s Inovátory, protože tam by mohlo docházet k přílišnému zvažování všech možností. Nejvhodnějším podřízeným jsou pro ně Realizátoři, díky své schopnosti efektivně navrhnout metody a postupy a dohlížet na jejich vykonávání.⁴³

2.3.9 Týmová role Týmový pracovník

Týmoví pracovníci jsou lidé, kteří se vyznačují svou přátelskou povahou a schopností udržovat v týmu dobré mezilidské vztahy. Jsou to lidé, kteří bývají obvykle nejoblíbenějšími členy týmu a jejich přínos spočívá v umění předcházet konfliktům. V případě, že již konflikt nastal, jsou dobří i v jeho urovnávání. Týmoví pracovníci jsou lidé, kteří udržují tým pohromadě. Silnými stránkami je jejich vnímavost, sociální zdatnost, umění naslouchat a porozumět druhým. Jedná se o osoby, které bývají největší oporou týmu, mají zájem o pocity druhých a jejich přítomnost v týmu vyvolává příjemnější atmosféru. Pro Týmové pracovníky jsou mezilidské vztahy často důležitější než jejich vlastní zájmy.

⁴³ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 88.

Největší slabinou Týmových pracovníků je jejich nerozhodnost v kritických situacích, kterým se raději vyhýbají. Díky svému důrazu na mezilidské vztahy se také mohou snadno nechat ovlivnit. Spolupráce s Týmovými pracovníky je často bezproblémová, proto se Belbin v otázce vztahů zabýval hlavně efektivitou než kompatibilitou.

Jako nadřízený je pro Týmové pracovníky nejlepším řešením člověk v roli Usměrňovače. Nejméně vhodným je zástupce role Týmový pracovník, protože o rozhodnutí tohoto člověka, by jeho podřízený mohl mít pochybnosti.

Nejvhodnějšími spolupracovníky jsou pro ně lidé zastávající tutéž roli, protože s těmi se navzájem podporují a dokáží tak z týmu vytěžit maximum. Dobré vztahy mají také s Inovátory, kterým pomáhají v rozvíjení jejich nápadů. Naopak nevhodnými spolupracovníky jsou Usměrňovači, kteří si často získávají nad Týmovými pracovníky převahu a jejich vztah se tak stává nestabilním.

Vzhledem k tomu, že Týmový pracovníci nikoho neohrožují, bývají velmi oblíbenými nadřízenými. Oni sami upřednostňují podřízené, kteří nepotřebují větší dohled a svou práci si umí zorganizovat sami. V tomto ohledu jim nejlépe vyhovují podřízení v roli Specialisty. Výjimku zde tvoří pouze role Usměrňovače, který na svého nadřízeného může vyvíjet příliš velký tlak a tím opět ohrozit vztah nadřízenosti a podřízenosti.⁴⁴

2.4 Test týmových rolí

Meredith Belbin společně se svými spolupracovníky vytvořil dotazník týmových rolí, který má za úkol zjistit jakou týmovou roli jednotlivec zastává. Tento dotazník je známý pod označením BTRSPI (tzv. sebehodnotící inventář týmových rolí). Je v něm obsaženo celkem 70 otázek, které jsou rozčleněny do sedmi sekcí. Úkolem každého respondenta je rozdělit v každé sekci deset přidělených bodů mezi otázky, které nejlépe vystihují jeho chování.

Belbinův dotazník zahrnuje i tzv. neutrální body (NB). Účelem těchto bodů je odhalení lživých odpovědí nebo také odpovědí, u kterých měl respondent problém s pochopením otázek. Vysoký počet neutrálních bodů potom znamená, že jedinec nemá jasnou představu o tom, jakým způsobem přispívá k činnosti týmu a je u něj problematické nalezení jasné týmové role.

⁴⁴ Srov. BELBIN, M. *Týmové role v praxi*, s. 93.

Belbinův dotazník je založen na předpokladu, že žádný výsledek není špatný. Každá týmová role má své kladné i záporné stránky a odpovědi v dotazníku jsou definované tak, aby byl výsledek co nejpřesnější.

Ve své práci jsem použila dotazník, ve kterém nejsou obsaženy neutrální body. Tento dotazník tedy obsahuje pouze 56 odpovědí rozčleněných do 7 sekcí.

3. Týmové role v praxi

V předchozích dvou kapitolách jsem se zabývala definicí týmu a tím, jak by správný a efektivní tým měl vypadat. Má práce je zaměřena především na známou teorii R. Mereditha Belbina, který zastává názor, že aby tým mohl být efektivní, musí být sestaven z týmových rolí, jež on sám popsal ve své práci. Jako hlavní cíl své práce jsem si stanovila posoudit využitelnost této teorie v praxi, zjistit, zda jsou pracovní týmy opravdu tvořeny těmito rolemi a zhodnotit, zda jsou vztahy rolí opravdu takové, jak je Belbin popisuje ve své práci.

Pro svůj výzkum jsem si zvolila pracovní tým ze společnosti McDonald's.

3.1 Společnost McDonald's

Společnost McDonald's vznikla v roce 1940, kdy bratři Dick a Mac Macdonaldové otevřeli první restauraci v San Bernardinu v Kalifornii. V průběhu následujících let byly otevírány další a další restaurace po celém světě a v roce 1992 byla otevřena první restaurace McDonald's i v České republice. V současné době je jen málo zemí, kde bychom ještě tuto restauraci nenašli. Pouze v České republice je jich již otevřeno celkem 87. Většina těchto restaurací je provozovaná franšizanty, kteří jsou povinni dodržovat standardy společnosti v oblasti kvality, servisu a čistoty. V České republice je 19 franšizantů McDonald's, kteří provozují více jak 65 % z celkového počtu restaurací.⁴⁵

McDonald's se stal druhou nejznámější značkou na světě. Je symbolem a synonymem rychlého občerstvení.⁴⁶

⁴⁵ Srov. *McDonald's* [online]. Dostupné z WWW: http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_v_cr.shtml ›

⁴⁶ *McDonald's* [online]. Dostupné z WWW: http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_spolecnosti.shtml ›

3.1.1 Zaměstnanci McDonald's

McDonald's je společností, která nabízí pracovní příležitosti pro každého. Uplatnění zde mohou najít osoby, které hledají práci na plný nebo částečný pracovní úvazek, ale i studenti, kteří hledají dlouhodobé či krátkodobé brigády. Společnost navíc umožňuje schopným zaměstnancům možnost osobního růstu, vybudování kariéry a načerpání zajímavých pracovních zkušeností. V současnosti má společnost v České republice 5 238 zaměstnanců.

Možnost profesního růstu v McDonald's je znázorněna na následujícím obrázku:



„Obr. 1- Profesní růst v McDonald's“⁴⁷

Operations Manager

- vytváří celkovou koncepci řízení provozního oddělení včetně strategického plánování zajištění trvalého rozvoje restaurací, vede a koučuje tým Business konsultantů.

Business Konsultant

– je odpovědný za vedení a koučink Restaurant manažerů ve svěřeném regionu, definuje cíle a nástroje pro zajištění obchodních plánů ve svém regionu a zodpovídá za jejich naplnění.

⁴⁷McDonald's [online]. Dostupné z WWW: < <http://mcdonalds.jobs.cz/> >

Restaurant Manager

– je odpovědný za řízení svěřené restaurace, vedení zaměstnanců, kteří v dané restauraci pracují a trvalé naplňování strategického plánu restaurace.

I. Asistent

- zastupuje vedoucího restaurace a v době jeho nepřítomnosti řídí a vede celou restauraci.

II. Asistent, Manager Trainee

– je odpovědný za řízení směny v restauraci a vedení zaměstnanců, kteří v rámci jeho směny v restauraci pracují.

Floor Manager

– je odpovědný za řízení určitého úseku a vedení zaměstnanců, kteří v rámci tohoto úseku pracují.

Crew trenér

– podílí se na zásobování, kvalitní přípravě a prodeji pokrmů, pečuje o čisté prostředí a úklid restaurace. Trénuje nové zaměstnance.

Crew

– podílí se na zásobování, kvalitní přípravě a prodeji pokrmů, pečuje o čisté prostředí a úklid restaurace.

3.2 I. Fáze výzkumu: Dotazník týmových rolí

V první fázi svého výzkumu jsem rozdala Belbinův dotazník týmových rolí skupině zaměstnanců ze společnosti McDonald's. Konkrétně se jednalo o 10 zaměstnanců pracujících na různých pracovních pozicích. V této skupině byli 3 muži a 7 žen ve věkovém rozmezí od 22 do 37 let. Ze 70 % se jednalo především o stálé zaměstnance, pracující ve společnosti déle než 2 roky, zbylých 30 % tvořili studenti, kteří ve společnosti působí brigádně.

Výsledky dotazníků jsou zobrazeny v následující tabulce:

Prac.	IN	VZ	KO	US	VY	TP	RE	DO	SP	Výsledná role	Přijatelné role
A	16	12	5	6	5	6	13	7	0	IN	VZ, RE
B	11	4	3	11	5	17	3	16	0	TP	IN, US, DO
C	2	12	6	11	7	16	11	5	0	TP	VZ, US, RE
D	0	9	9	8	3	15	14	12	0	TP	RE, DO
E	4	4	13	12	7	11	12	7	0	KO	US, TP, RE
F	5	9	8	10	7	7	18	6	0	RE	US
G	11	8	0	11	6	0	11	23	0	DO	IN, US, RE
H	21	22	11	5	2	5	4	0	0	VZ	IN, KO
I	14	9	5	18	12	0	9	3	0	US	IN, VY
J	9	10	3	12	15	19	2	0	0	TP	VZ, US, VY

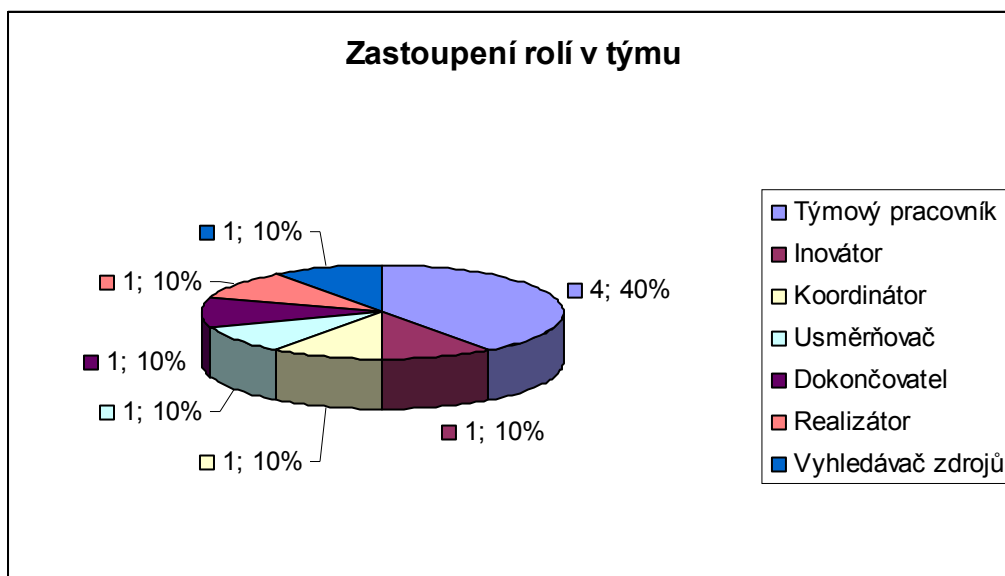
Tabulka 1 - Výsledky dotazníků

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že pracovní tým je složen z celkem sedmi týmových rolí. Z velké části je zde zastoupena role Týmového pracovníka, která tvoří celých 40 % týmu. Naopak role, které zde zcela chybí jsou role Vyhodnocovače a Specialisty. Zatímco role Vyhodnocovače je ve dvou případech zastoupena jako přijatelná role, role Specialisty se v týmu nevyskytuje vůbec a to dokonce ani jediným bodem. Zbylých šest rolí, tedy role Inovátora, Realizátora, Koordinátora, Vyhledávače zdrojů, Usměrnovače a Dokončovatele, je v týmu zastoupeno zcela rovnoměrně.

Z výsledků můžeme také zpozorovat, že ne každý pracovník má zcela jasně definovanou svou roli. Například pracovník B je sice podle výsledků zastáncem role Týmového pracovníka, ale vzhledem k bodům by mohl zastávat i roli Dokončovatele, protože u těchto dvou rolí spočívá rozdíl pouze v jednom jediném bodě. Stejně tak je tomu u pracovníka D, H a E. U pracovníka D se jedná o tutéž situaci, jako tomu bylo v případě pracovníka B, pouze s tím rozdílem, že jeho druhou rolí je Realizátor. U pracovníka H silně dominují dvě role, a to jednak jeho výsledná role Vyhledávače zdrojů, ale vedle ní také role Inovátora.

Pracovník E, u kterého je výslednou rolí Koordinátor, má dokonce dvě role, které se liší od Koordinátora pouze jediným bodem, a to role Usměrnovače a Realizátora. Naopak u některých pracovníků je silně dominantní pouze jedna role. Nejvýrazněji je to znát u pracovníka G., který je jasným zastáncem role Dokončovatele a pracovníka F, který zastává roli Realizátora.

Pro lepší přehlednost jsem výsledky shrnula do následujícího grafu, který vyjadřuje procentuální zastoupení jednotlivých rolí v týmu.



Obr. 2 - Graf zastoupení rolí v týmu

Vzhledem k faktu, že se jedná o pracovní tým, který nemá v popisu práce řešení žádných náročných úkolů a projektů, je absence týmové role Specialisty v týmu zcela pochopitelná. Jelikož Specialista se vyznačuje velkou profesní znalostí a odborností, není účast této role v týmu nutností. Naopak role Týmového pracovníka je pro takovýto tým vhodná a to hlavně kvůli povaze práce, kterou většina těchto pracovníků vykonává. Při výkonu své práce totiž často přichází do styku nejen se svými spolupracovníky, ale také musí denně komunikovat se spoustou zákazníků, k čemuž je nejvhodnější právě povaha Týmových pracovníků. Zastoupení zbývajících týmových rolí je potřebné k udržení stability týmu, protože kdyby byl tým tvořen pouze Týmovými pracovníky, nebyl by schopen efektivního plnění úkolů a cílů organizace, popřípadě vyvinutí tlaku k řešení krizových situací.

3.3 II. Fáze výzkumu: Hodnocení nadřízených

V druhé části výzkumu jsem se rozhodla zjistit, zda se mínění pracovníků o sobě samotných shoduje s názorem, který na ně mají jejich nadřízení. Jelikož lidé mohou mít někdy sklony přeceňovat nebo naopak podceňovat své schopnosti, nemusí být výsledky dotazníků vždy přesné. Stejně tak ale i nadřízený může mít o svém podřízeném mylné představy, ať už je to chyba ho samotného nebo podřízeného, který zcela nevyužívá svůj potenciál.

Tento pokus byl pro mě jakýmsi ujasněním toho, zda výsledky dotazníků jednotlivých pracovníků podávají jasný obraz o jejich povaze a vlastnostech anebo mohou být z nějakého důvodu zkresleny.

Rozdala jsem tedy dotazníky nadřízeným každého z výše uvedených zaměstnanců a výsledky jsem opět sjednotila do následující tabulky:

Prac.	IN	VZ	KO	US	VY	TP	RE	DO	SP	Výsledná role	Přijatelné role
A	7	13	3	9	2	21	8	3	0	TP	VZ
B	0	4	5	12	8	17	14	10	0	TP	US, RE, DO
C	1	7	15	5	4	27	4	7	0	TP	KO
D	12	13	4	0	18	11	5	7	0	VY	IN, VZ, TP
E	6	13	10	0	8	6	14	12	0	RE	VZ, KO, DO
F	7	10	5	8	6	10	11	13	0	DO	VZ, TP, RE
G	4	0	3	19	3	4	22	15	0	RE	US, DO
H	18	15	2	5	17	13	0	0	0	IN	VZ, VY, TP
I	20	14	16	7	3	0	10	0	0	IN	VZ, KO, RE
J	8	11	6	5	12	25	3	0	0	TP	VZ, VY

Tabulka 2 - Výsledky hodnocení pracovníků jejich nadřízenými

Pro lepší orientaci jsem všechny výsledné údaje seskupila do jedné souhrnné tabulky, která vyjadřuje rozdíl mezi tím, jak zaměstnanec vnímá sám sebe a tím, jak ho vnímá jeho nadřízený. Výsledky testů pracovníků, které se shodují s výsledky od jejich nadřízených jsou vyznačeny červeně.

Pracovník	Výsledná role dle pracovníka	Výsledná role dle nadřízeného	Přijatelné role dle pracovníka	Přijatelné role dle nadřiz.
A	IN	TP	VZ, RE	VZ
B	TP	TP	IN, US, DO	US, RE, DO
C	TP	TP	VZ, US, RE	KO
D	TP	VY	RE, DO	IN, VZ, TP
E	KO	RE	US, TP, RE	VZ, KO, DO
F	RE	DO	US	VZ, TP, RE
G	DO	RE	IN, US, RE	US, DO
H	VZ	IN	IN, KO	VZ, VY, TP
I	US	IN	IN, VY	VZ, KO, RE
J	TP	TP	VZ, US, VY	VZ, VY

Tabulka 3 – Srovnání výsledků pracovníků a jejich nadřízených

Porovnáme-li tyto dvě tabulky, zjistíme, že v tabulce, která shrnuje výsledky hodnocení nadřízených, se stejně jako v tabulce výsledků testů zaměstnanců, vůbec neobjevuje role Specialisty. Zastoupení rolí v týmu je v obou případech v podstatě stejné, jediným rozdílem je absence druhé role. V prvním případě v týmu totiž vedle Specialisty chybí role Vyhodnocovače, zatímco v druhém případě, kdy byli pracovníci hodnoceni svými nadřízenými, zde chybí role Usměřovače.

Jak je vidět, výsledné role pracovníků se v 70 % neshodují s názorem, jaký na ně mají jejich nadřízení. Pouze u tří zaměstnanců je zaznamenána úplná shoda týmové role. Ve všech případech se jedná o Týmové pracovníky, kteří tvoří největší část týmu. U ostatních pracovníků se sice jejich výsledné role neshodují s výslednými rolmi, které jim připisuje jejich nadřízený, ale přesto je u každého z nich shoda aspoň v rámci přijatelných rolí.

3. 4 III. Fáze výzkumu: vyhodnocení vztahů v týmu

V poslední části výzkumu jsem se rozhodla podívat se na týmové role z trochu odlišného pohledu a zaměřit se na vztahy v týmu. Každému z výše uvedených pracovníků jsem položila následující otázku:

„Kdyby jste dostal za úkol vyřešit ve dvojici nějaký obtížný úkol, kterého ze svých spolupracovníků byste si vzal na pomoc a kterého určitě ne?“

Výsledky jsou opět shrnuty v následující tabulce:

Pracovník	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		ano		ne						
B							ano		ne	
C							ano		ne	
D			ano				ne			
E						ano			ne	
F							ano			ne
G						ano		ne		
H		ano					ne			
I						ano				ne
J			ano						ne	
Celkem ANO	0	2	2	0	0	3	3	0	0	0
Celkem NE	0	0	0	1	0	0	2	1	4	2

Tabulka 4 - Výsledky odpovědí na položenou otázku

Z tabulky vyplývá, že nejvíce žádaným spolupracovníkem pro řešení nějakého úkolu jsou pracovníci G a F, kteří se v odpovědích vyskytují každý celkem třikrát. Pracovník G. zastává roli Dokončovatele a pracovník F roli Realizátora.

Realizátor se osvědčuje především tam, kde je potřeba systematického myšlení a organizačních schopností a Dokončovatel zase odvádí kvalitní práci, propracovanou do těch nejmenších detailů. Obě tyto role jsou orientované na akci, což může být důvodem toho, proč si ostatní vybrali právě je.

Zajímavé je, že lidé, kteří si zvolili pracovníka F, zastávají roli Koordinátora, Dokončovatele a Usměrňovače, přičemž podle Belbinovy teorie jsou právě role Koordinátora a Dokončovatele pro Realizátory nejvhodnějšími spolupracovníky. A stejně tak je tomu u pracovníka G, kterého si zvolil pracovník F zastávající roli Realizátora. Naopak kdo s ním odmítl spolupracovat, byl pracovník H, který zastává roli Vyhledávače zdrojů, což je podle Belbina role, s kterou mají Dokončovatele největší konflikty.

Dalšími pracovníky, které by si ostatní vybrali pro spolupráci, jsou pracovníci B a C. Oba jsou zástupci role Týmového pracovníka. Lidé, kteří je zvolili, jsou zastánci rolí Týmový pracovník, Inovátor a Vyhledávač zdrojů. Obecně týmoví pracovníci nemají žádné velké problémy s žádnou z rolí. Z těch uvedených si ale podle Belbina nejlépe rozumí s Týmovými pracovníky a Inovátory. Problémy by neměly nastat ani ve vztahu k roli Vyhledávače zdrojů.

Pracovníkem, s kterým by nechtělo spolupracovat nejvíce lidí, je pracovník I. Ten je zastáncem role Usměrňovače, což je role, která se vyznačuje svojí schopností pohotového rozhodování a netrpělivostí, která někdy vede k necitlivému jednání vůči svému okolí. S pracovníkem I by nechtěli spolupracovat celkem čtyři pracovníci, z toho tři jsou zástupci role Týmového pracovníka a jeden zástupce Koordinátora. Obě tyto role jsou orientovány na lidi a podle Belbina je jejich spolupráce s Usměrňovači problémová. Usměrňovači si totiž nad lidmi v roli Týmových pracovníků často vytváří převahu a s Koordinátory se zase neshodují v prioritách a ve stylu práce.

Nesoulad s Belbinovou teorií jsem zpozorovala pouze u pracovníka A, který označil za pracovníka, s kterým by nechtěl spolupracovat pracovníka D. Jelikož pracovník A je zástupcem role Inovátora a pracovník D role Týmový pracovník, měla by být spolupráce mezi těmito dvěma rolemi bezproblémová.

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zabývala týmovou spoluprací a tím, jak by tým měl být sestaven, aby bylo dosaženo co nejlepšího synergického efektu.

V teoretické části jsem se zabývala tím, že existuje celá řada definic týmu a že i když každý autor nahlíží na tým z trochu odlišného pohledu, na jednom se shodují, a to na tom, že týmová spolupráce je klíčem k úspěchu každé menší i větší společnosti. Převážnou část práce jsem věnovala R. M. Belbinovi a jeho známé teorii týmových rolí. V této teorii Belbin definoval devět týmových rolí, z kterých by podle něj měl být složen každý tým. U každé z těchto rolí jsem věnovala pozornost také jejich typickým vztahům k ostatním rolím.

Z poznatků, které jsem získala ze své teoretické části, jsem se rozhodla vycházet pro tvorbu části praktické, kde jsem se snažila zjistit, zda je teorie Mereditha Belbina uplatňována i v praxi. K tomuto průzkumu jsem využila Belbinův dotazník, který je určen k individuálnímu rozpoznání týmových rolí. Dotazník jsem rozdala pracovníkům ze společnosti McDonald's a také jejich nadřízeným. Tímto krokem jsem se chtěla dozvědět nejen, jak vidí sami sebe jednotliví pracovníci, ale také jak na ně pohlíží jejich nadřízení, tedy zda se shoduje mínění pracovníků o sobě samotných s názorem, jaký na ně mohou mít ostatní lidé.

V první fázi výzkumu jsem zjistila, že pracovní tým této společnosti je tvořen z celkem sedmi týmových rolí, tzn., že dvě role zde chybí. Těmito rolemi je role Specialisty a Vyhodnocovače, přičemž role Vyhodnocovače je zastoupena jako přijatelná role u dvou pracovníků.

Z druhé fáze výzkumu vyplynulo, že názory nadřízených na své zaměstnance se téměř ve všech případech odlišovaly od toho, jak se zhodnotili samotní pracovníci. Přestože se však jednotlivé výsledky lišily, zastoupení rolí v týmu zůstalo převážně stejné a i když se výsledné role určené pracovníky neshodovaly s výslednými rolemi, které jim přiřadili jejich nadřízení, objevila se shoda aspoň v rámci přijatelných rolí.

V poslední části výzkumu jsem se rozhodla zjistit, zda jsou vztahy mezi týmovými rolemi opravdu takové, jak je Belbin popsal ve své knize s názvem *Týmové role v praxi*. Na základě jednoduché otázky jsem zjišťovala, kdo je s kým ochoten spolupracovat a kdo s kým zase ne.

Údaje, které jsem takto zjistila, jsem porovnávala s Belbinovou teorií. Z výsledků vyplynulo, že tato teorie se shoduje se zjištěnými údaji s výjimkou jednoho jediného případu.

Cílem mé bakalářské práce bylo posoudit využitelnost Belbinovy teorie týmových rolí v praxi. Jak jsem zjistila, mnou zkoumaný pracovní tým neobsahuje všech devět týmových rolí, ale pouze sedm a je v něm z velké části zastoupena role Týmového pracovníka. Tento výsledek sice neodpovídá ideálnímu složení týmu, které definoval Belbin, ale na druhou stranu je nutno podotknout, že tato teorie je, jak uznává i sám Belbin, dosti flexibilní, tudíž se role mohou měnit v závislosti na pracovní situaci. Vzhledem k tomu, že v tomto případě se jedná o tým, který nemá v popisu práce plnění žádných náročných úkolů a projektů, je absence role Specialisty a Vyhodnocovače v týmu zcela pochopitelná a velké zastoupení role Týmového pracovníka v tomto týmu není překážkou kvalitní spolupráce.

Na základě provedeného průzkumu jsem dospěla k závěru, že Belbinova teorie by opravdu mohla být účinným nástrojem efektivní týmové spolupráce. Jelikož se však jedná o příliš malý vzorek pracovníků pro posouzení této teorie, nelze výsledky průzkumu stáhnout na celou populaci.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Jitka Hájková
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Posouzení využitelnosti Belbinovy teorie týmových rolí v praxi
Název práce v anglickém jazyce:	Usability Assessment of the Belbin's Team Role Theory in Practice
Vedoucí práce:	Mgr. et Mgr. Martin Zielina
Počet stran:	52
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2012
Klíčová slova v českém jazyce:	tým, týmová spolupráce, týmové role, Meredith Belbin, efektivita.
Klíčová slova v anglickém jazyce:	team, teamwork, team role, Meredith Belbin, effectiveness.

Bakalářská práce se zabývá teorií týmových rolí R. Mereditha Belbina. Cílem této práce je zjistit, zda jsou týmové role, které Belbin definoval ve své teorii využitelné v praxi. Práce je rozdělena na tři části. V první části se zabývá definicí týmu a efektivitou týmové práce. Ve druhé části již představuje známou teorii a popisuje zmiňované role a v poslední části zjišťuje využití těchto rolí v praxi, prostřednictvím dotazníku týmových rolí.

This bachelors thesis deals with the Belbin's Team Role Theory. The aim of this thesis is to determine whether the team roles defined by Belbin in his theory usable in practice. The work is divided into three parts. The first part deals with the definition of team and efficiency team work. In the second part is already represents a known theory and describes mentioned roles and in the last section detects the use of these roles in practice through the questionnaire, the team roles.

LITERATURA A PRAMENY

Knihy

BELBIN, M. *Týmové role v praxi*. Přel. Pavel Procházka, 1. vyd. Brno: Coneo, 2011. 188 s. Přel. z : Team Roles at Work.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN: 978-80-247-1975-7.

KANTOR, P. *Týmová spolupráce*. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2008. 80 s. ISBN: 978-80-7368.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 144 s. ISBN: 80-247-1677-1.

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

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN: 978-80-247-2308-2.

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

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding- cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN: 80-7367-042-9.

Internetové zdroje

Belbin [online]. [cit. 2012-02-11]. Dostupné z WWW:
<http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_meredith >

McDonald's [online]. [cit. 2012-03-06]. Dostupné z WWW:
<http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_v_cr.shtml >

McDonald's [online]. [cit. 2012-03-06]. Dostupné z WWW:
<http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_spolecnosti.shtml >

McDonald's [online]. [cit. 2012-03-06]. Dostupné z WWW:
< <http://mcdonalds.jobs.cz/> >

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1- Profesní růst v McDonald's.....	36
Obr. 2 - Graf zastoupení rolí v týmu	39

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Výsledky dotazníků	38
Tabulka 2 - Výsledky hodnocení pracovníků jejich nadřízenými	40
Tabulka 3 - Srovnání výsledků pracovníků a jejich nadřízených	41
Tabulka 4 - Výsledky odpovědí na položenou otázku	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Test týmových rolí.....	51
-------------------------------------	----

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1 – Test týmových rolí

		TÝMOVÁ PRÁCE
Dotazník týmové role podle Belbina/otázky – rozdělte v každé sekci 10 bodů		
1. sekce	<i>Čím podle mého soudu mohu týmu přispět:</i>	
	a	myslím, že umím rychle rozpoznat a využít nové možnosti
	b	dokážu dobře spolupracovat s mnoha různými lidmi
	c	přicházet s nápady patří mezi mé přirozené klady
	d	dokážu přimět jinou osobu k hovoru kdykoliv zjistím, že může významně přispět k tomu, aby tým dosáhl cíle
	e	moje schopnost dotáhnout věci do konce má hodně společného s mou osobní efektivitou
	f	jestliže to vede k odpovídajícím výsledkům, jsem ochoten čelit dočasné neoblíbenosti
	g	rychle vycítím, co se nejspíše osvědčí v situaci, s níž jsem obeznámen
	h	logicky podložené alternativy postupů dokážu přednést bez zaujatosti a předsudků
2. sekce	<i>Jestliže snad mám nedostatky v týmové práci, může to být z těchto důvodů:</i>	
	a	nejsem klidný, pokud je špatně sestaven plán porady, není-li její průběh pod kontrolou a je-li celkově špatně vedená
	b	mám sklony být příliš velkorysý vůči těm, kteří v diskusi nemají dostatek prostoru vyjádřit své oprávněné stanovisko
	c	když tým přijde na novou myšlenku, mám sklon hodně mluvit
	d	moje objektivnost mi brání snadno a s nadšením se připojit ke kolegům
	e	je-li zapotřebí něco udělat, bývám někdy považován za energickou a dominantní osobnost
	f	být vůdčí osobností je pro mne obtížné snad proto, že příliš citlivě reaguji na náladu v týmu
	g	mám sklon příliš se zabývat vlastními nápady a tak občas ztrácím přehled o tom, co se děje
	h	moji kolegové si někdy o mně myslí, že se zbytečně zabývám detaily a mám obavy z nezdaru
3. sekce	<i>Jsem-li s ostatními zapojen do projektu:</i>	
	a	mám nadání ovlivňovat druhé, aniž bych na ně vyvíjel nátlak
	b	svou všeobecnou bdělostí zabraňuji tomu, aby docházelo k chybám a opomenutí z nedbalosti
	c	jsem hotov naléhat, aby se přikročilo k činnosti, jestliže se při poradě ztrácí čas, nebo odbíhá-li se od hlavního tématu
	d	kolegové mohou počítat s tím, že přispějí něčím originálním
	e	ve společném zájmu jsem vždy připraven podporovat dobrý návrh
	f	se zápalem sleduji poslední vývoj a vyhledávám novinky
	g	věřím, že kolegové oceňují mou schopnost střízlivého úsudku
	h	lze se spolehnout, že zajistím organizaci nezbytných činností
4. sekce	<i>Můj typický přístup k týmové práci je následující:</i>	
	a	nevtíravým způsobem se snažím své kolegy lépe poznat
	b	nezdráhám se zastávat názor menšiny, ani oponovat názorům ostatních
	c	obvykle dokážu najít dostatek argumentů, abych zamítl pochybné návrhy
	d	domnívám se, že má-li se uskutečnit nějaký projekt, mám talent zajistit jeho fungování
	e	mám tendenci vyhýbat se tomu, co se nabízí a přicházet raději s něčím nečekaným
	f	do každé činnosti, na které se v týmu podílím, vnáším nádech perfekcionismu
	g	jsem ochoten využívat kontaktů mimo skupinu
	h	zajímají mě všechny názory, má-li se však zvolit řešení, umím se bez váhání rozhodnout

5. sekce	<i>V zaměstnání jsem spokojen, protože:</i>	
	a	s potěšením rozebírám různé situace a zvažuji všechny možnosti
	b	zajímá mě hledat praktická řešení problémů
	c	mám rád pocit, že pěstuji dobré pracovní vztahy
	d	mohu mít velký vliv na rozhodování
	e	mám možnost potkávat lidi, kteří nabízejí něco nového
	f	dokážu lidi přimět, aby se dohodli o nutném postupu
	g	jsem ve svém živlu, když se mohu nějakému úkolu věnovat s plným zaujetím
	h	rád nacházím oblasti, které rozvíjejí mou představivost

6. sekce	<i>Kdybych měl nečekaně splnit obtížný úkol v omezeném čase a mezi neznámými lidmi:</i>	
	a	než bych zvolil postup, chtělo by se mi stáhnout do koutku a hledat cestu ze slepé uličky
	b	byl bych připraven ke spolupráci s tím, kdo prokáže nejkonstruktivnější přístup i v případě, že by bylo těžké s ním vyjít
	c	našel bych způsob, jak úkol zjednodušit, zjistil bych, čím může jeden každý přispět k jeho splnění
	d	díky svému vrozenému smyslu pro přesnost bych zabránil jakémukoliv zpoždění oproti harmonogramu
	e	věřím, že bych zůstal klidný a zachoval si schopnost logicky uvažovat
	f	i pod tlakem bych neochvějně sledoval svůj cíl
	g	kdybych cítil, že skupina nepostupuje kupředu, byl bych připraven převzít iniciativu
	h	vyvolával bych diskuse s cílem dát věci do pohybu a podnítit nové myšlenky

7. sekce	<i>Vztah k problémům, kterým musím v pracovní skupině čelit:</i>	
	a	mám sklon dávat najevo svou netrpělivost s těmi, kdo kladou překážky pokroku
	b	ostatní mě možná kritizují za to, že můj přístup je příliš analytický a málo intuitivní
	c	vždy se chci ujistit, že je práce dobře udělaná, což může zajistit zdržení
	d	mám sklon snadno se začít nudit a spoléhat pak na jednoho či dva nadšené členy skupiny, kteří můj zájem znova vzbudí
	e	je pro mne obtížné dát se do práce, dokud nejsou jasně stanoveny cíle
	f	někdy mi dělá potíže vysvětlit a objasnit komplikované myšlenky, které mě napadají
	g	jsem si vědom toho, že od jiných vyžadují to, čeho sám nejsem schopen
	h	když narazím na skutečný odpor, zaleknu se a nejsem schopen srozumitelně podat své argumenty

TÝMOVÁ PRÁCE								
Dotazník týmové role podle Belbina - vyhodnocení								
Body přeneste do tabulky I., sekce 1 - 7.								
Pak sečtěte body v jednotlivých sloupcích. Každý sloupec reprezentuje jeden týmový typ.								

Tabulka I.

sekce	Inovátor	Vyhledávač zdrojů	Koordinátor	Usměrňovač	Vyhodnocov ač	Týmový pracovník	Realizátor	Dokončovatel
1.	c	a	d	f	h	b	g	e
2.	g	c	b	e	d	f	a	h
3.	d	f	a	c	g	e	h	b
4.	e	g	h	b	c	a	d	f
5.	h	e	f	d	a	c	b	g
6.	a	h	c	g	e	b	f	d
7.	f	d	g	a	b	h	e	c
součet								