

# **Pracovní tým – správné rozmístění lidských zdrojů v organizaci jako předpoklad dobrých pracovních výsledků**

Bc. Kateřina Trokanová

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina TROKANOVÁ**

Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Pracovní tým -- správné rozmístění lidských zdrojů  
v organizaci jako předpoklad dobrých pracovních  
výsledků**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**

**Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti personálního managementu (lidské zdroje, týmová práce, týmové role ...).**

**Příprava metodiky výzkumné části.**

**Realizace výzkumu (Analýza pracovního týmu poradenské společnosti).**

**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**

**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. E. Vytváření efektivních týmů. Praha : Management Press, 1994.

80-85603-70-5

HORVÁTHOVÁ, P. Týmy a týmová spolupráce. Praha : ASPI, 2008.

ISBN:978-80-7357-390-4

KOLAJOVÁ, L. Týmová spolupráce - Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2006. ISBN : 80-247-1764-6

KRÜGER, W. Vedení týmů - Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým.

Praha: GRADA Publishing, a. s., 2004. ISBN: 80-247-0780-2

PLAMÍNEK, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7

VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha : GRADA Publishing, a. s., 2007.

978-80-247-1739-5

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Mgr. Leona Hozová**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce:

**12. ledna 2010**

Termín odevzdání diplomové práce:

**30. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 12. ledna 2010



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.  
*děkan*



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 8.4. 2010

.....  
Katerina Trubačová

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na lidské zdroje v organizaci, přesněji na jejich rozmístění s cílem zvýšit efektivitu jejich výkonu. Východiskem práce je fakt, že manažeři by měli znát principy a vlastnosti skupin, které řídí či týmů, které vedou, aby mohli nasměrovat organizaci k efektivnímu dosahování cílů. Teoretická část je věnována problematice pracovních týmů, jejich typům, vývoji, složení z hlediska rolí a v neposlední řadě také týmové spolupráci, která má velký vliv na zvyšování efektivitu pracovního výkonu.

Součástí diplomové práce je také praktická část, ve které je analyzován osmičlenný pracovní tým jedné Zlínské poradenské společnosti. Analýza tohoto týmu spočívá ve zjištění vzájemných vztahů v týmu pomocí Sociometrie, definování týmových rolí jednotlivých členů prostřednictvím Belbinova testu týmových rolí a také zjištění osobnostních typů v týmu s využitím standardizovaného dotazníku Myers Briggs type indicator.

V závěru diplomové práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, o jaký typ členů by měl být tým v případě nábory nových zaměstnanců doplněn, aby byl vyvážený a dosahoval co nejvyšší efektivitu při plnění pracovních úkolů.

Klíčová slova:

Pracovní skupina, pracovní tým, typy pracovních týmů, vývoj pracovního týmu, týmová role, manažerská role, týmová spolupráce, synergie.

## **ABSTRACT**

My diploma work is focused on human resources in the organization, specifically in their deployment in order to increase the efficiency of their performance. Basis of this work is that managers should know the principles and characteristics of groups that manage or teams that lead, in order to steer the organization to effectively achieve goals. The theoretical part is dedicated to the teams, their types, team development, composition in terms of roles and, finally, the teamwork, which has a major impact on improving the efficiency of work performance.

The thesis contains also a practical part, in which is analyzed the eight members team of the consultancy firm in Zlín. Analysis of this team consist in finding interrelationship in team with Sociometry, defining team roles of individual members through Belbins' team roles test

and the identification of personality types in a team by using a standardized questionnaire Myers Briggs Type Indicator.

In conclusion, there are mentioned my suggestions and recommendations on what kind of members should be team in case of recruiting new employees added to provide a balanced and achieve the highest efficiency in carrying out work tasks.

Keywords:

Working group, team, type of work teams, team development, team roles, managerial roles, teamwork, synergy.

Za odborné vedení diplomové práce, za cenné rady, ochotu a možnosti konzultací děkuji  
Ing. Mgr. Leoně Hozové.

Mé poděkování patří i dalším ochotným lidem za jejich podíl a spolupráci při zpracování  
této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG  
jsou totožné.



# **OBSAH**

<b>OBSAH</b>	<b>9</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>12</b>
<b>1 VYMEZENÍ SKUPINY</b>	<b>14</b>
1.1 SKUPINA Z POHLEDU VNÍMÁNÍ	14
1.2 SKUPINA Z POHLEDU ORGANIZACE	14
1.3 SKUPINA Z POHLEDU MOTIVACE	15
1.4 SKUPINA Z POHLEDU INTERAKCE	15
<b>2 PRACOVNÍ TÝM</b>	<b>19</b>
2.1 DEFINICE TÝMU	19
2.2 TYPY PRACOVNÍCH TÝMŮ	20
2.2.1 PORADENSKÉ TÝMY	21
2.2.2 AKČNÍ TÝMY	21
2.2.3 PROJEKTOVÉ TÝMY	22
2.2.4 PRODUKČNÍ TÝMY	23
2.2.5 ORGANIZAČNÍ TÝMY	23
2.2.6 PRACOVNÍ TÝMY	24
2.2.7 AD HOC PŘÍLEŽITOSTNÉ TÝMY	24
2.3 VÝVOJ PRACOVNÍHO TÝMU	24
2.3.1 FÁZE FORMOVÁNÍ	25
2.3.2 FÁZE KRYSTALIZACE (TURBULENCE, KVAŠENÍ)	26
2.3.3 FÁZE NORMOVÁNÍ	27
2.3.4 FÁZE VÝKONU	28
2.3.5 FÁZE OBNOVY	28
2.4 SLOŽENÍ PRACOVNÍHO TÝMU	29
2.4.1 MANAŽERSKÉ ROLE	29

2.4.2	TÝMOVÉ ROLE	33
<b>3</b>	<b><u>TÝMOVÁ PRÁCE</u></b>	<b>39</b>
<b>3.1</b>	<b>SYNERGICKÝ EFEKT</b>	<b>39</b>
<b>3.2</b>	<b>NEGATIVNÍ SYNERGICKÝ EFEKT</b>	<b>39</b>
<b>3.3</b>	<b>DOSAHOVÁNÍ SYNERGIE V TÝMU</b>	<b>40</b>
3.3.1	ROZHODNUTÍ O POUŽITÍ TÝMU	40
3.3.2	VYUŽITÍ POTENCIÁLU TÝMU	41
3.3.3	STANOVENÍ SPOLEČNÉ VIZE A CÍLŮ	41
3.3.4	POUŽITÍ EFEKTIVNÍCH METOD PRÁCE	41
3.3.5	SESTAVENÍ NOVÉHO TÝMU	41
	<b><u>PRAKTICKÁ ČÁST</u></b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b><u>MEDOTOLOGIE</u></b>	<b>43</b>
<b>4.1</b>	<b>CÍL ANALÝZY PRACOVNÍHO TÝMU</b>	<b>43</b>
<b>4.2</b>	<b>TYP VÝZKUMU</b>	<b>43</b>
<b>4.3</b>	<b>VÝZKUMNÝ VZOREK</b>	<b>44</b>
<b>4.4</b>	<b>VÝZKUMNÁ METODA</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b><u>SOCIOMETRIE</u></b>	<b>46</b>
<b>5.1</b>	<b>SESTAVENÍ SOCIOMETRICKÉHO DOTAZNÍKU</b>	<b>47</b>
<b>5.2</b>	<b>VYHODNOCENÍ OCHOTY SPOLUPRACOVAT MEZI ČLENY TÝMU</b>	<b>48</b>
5.2.1	SOCIOMETRICKÁ MATICE	48
5.2.2	TERČOVÝ SOCIOGRAM	49
5.2.3	HIERARCHICKÝ SOCIOGRAM	50
<b>6</b>	<b><u>BELBINŮV TEST TÝMOVÝCH ROLÍ</u></b>	<b>51</b>
<b>6.1</b>	<b>DOTAZNÍK K URČENÍ TÝMOVÝCH ROLÍ</b>	<b>52</b>
<b>6.2</b>	<b>VYHODNOCENÍ TESTU TÝMOVÝCH ROLÍ U SLEDOVANÉHO TÝMU</b>	<b>52</b>

<b>7</b>	<b><u>MBTI - MYERS BRIGGS TYPE INDICATOR</u></b>	<b>56</b>
<b>7.1</b>	<b>ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTNÍCH PREFERENCÍ</b>	<b>57</b>
7.1.1	LIDÉ S PŘEVAHOU EXTRAVERTNÍ PREFERENCE	57
7.1.2	LIDÉ S PŘEVAHOU INTROVERTNÍ PREFERENCE	58
7.1.3	LIDÉ S PŘEVAHOU SMYSLOVÉ PREFERENCE	58
7.1.4	LIDÉ S PŘEVAHOU INTUITIVNÍ PREFERENCE	59
7.1.5	LIDÉ S PŘEVAHOU PREFERENCE MYŠLENÍ	59
7.1.6	LIDÉ S PŘEVAHOU PREFERENCE ROZHODOVÁNÍ	60
7.1.7	LIDÉ S PŘEVAHOU PREFERENCE VNÍMÁNÍ	60
<b>7.2</b>	<b>OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK</b>	<b>61</b>
<b>7.3</b>	<b>VYHODNOCENÍ OSOBNOSTNÍHO TESTU – MBTI</b>	<b>62</b>
7.3.1	ENXJ – RACIONALISTA, IDEALISTA	64
7.3.2	ISFJ – STRÁŽCE	65
7.3.3	ENFP – IDEALISTA	66
7.3.4	ENFJ – IDEALISTA	67
7.3.5	ESTJ – STRÁŽCE	67
<b>8</b>	<b><u>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY TÝMU</u></b>	<b>69</b>
<b>8.1</b>	<b>SPOLUPRÁCE V TÝMU</b>	<b>69</b>
<b>8.2</b>	<b>VYVÁŽENOST TÝMU Z HLEDISKA TÝMOVÝCH ROLÍ</b>	<b>71</b>
<b>8.3</b>	<b>VYVÁŽENOST TÝMU Z HLEDISKA OSOBNOSTNÍCH PREFERENCÍ</b>	<b>72</b>
	<b><u>ZÁVĚR</u></b>	<b>74</b>
	<b><u>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</u></b>	<b>76</b>
	<b><u>SEZNAM PŘÍLOH</u></b>	<b>81</b>

## ÚVOD

Firmy a organizace se v posledních letech velmi změnilly. Ani ty největší z nich, již necení stárnoucí hierarchické organizační struktury, ale dávají přednost samostatně odpovědným spolupracovníkům, kteří podávají v samostatných týmech špičkové výkony.

Pracovní tým a týmová práce jsou mezi moderními manažery pojmy skloňované ve všech pádech. Nabývají na důležitosti hlavně v souvislosti s dnešní finanční krizí, kdy firmy šetří, kde se dá, a většina úsporných opatření tak právě začíná u lidských zdrojů. V tu chvíli, se více než jindy, vrcholoví manažeři zajímají o své pracovní týmy a hlavně o efektivitu s jakou pracují.

Schopnost pracovat v týmu a týmová práce jako taková, proto stojí vysoko na žebříčku kompetencí, které personální ředitelé hledají u stávajících i potenciálních pracovníků. Ti, kdo hledají nové spolupracovníky, se kandidátů samozřejmě nejprve ptají na odborné znalosti, hned poté, ale přichází na řadu otázka schopnosti týmové práce. Na druhou stranu i ti, kdo práci hledají, doufají, že získají zajímavé a dobře placené místo. Pro některé z nich je však stejně důležité stát se členem úspěšného týmu.

Ve své diplomové práci se budu věnovat problematice pracovního týmu, a to hlavně z toho důvodu, že pracuji v zlínské společnosti zabývající se poradenstvím v oblasti lidských zdrojů, mám tedy k tomuto tématu blízko.

V teoretické části nejprve vysvětlím dva základní pojmy – pracovní skupina a pracovní tým. Na první pohled se může zdát, že jde o tentýž pojem, ale někteří autoři odborné literatury tyto pojmy odlišují. Ve zbytku této části práce se budu již věnovat pouze pracovnímu týmu. Jako teoretický základ pro pozdější praktickou část jsem zvolila typy týmů, jejich vznik od fáze formování až p fázi rozpadu, dále pak složení týmu z hlediska rolí týmových i manažerských a v neposlední řadě také týmovou spolupráci, která je důležitá pro efektivní plnění úkolů v týmu.

Součástí mé diplomové práce je také praktická část, v níž se zabývám konkrétním pracovním týmem. Rozhodla jsem se jeden z pracovních týmů prozkoumat ze tří pohledů. Zajímají mě jednak vztahy v týmu vzhledem k týmové spolupráci, dále zastoupení týmových rolí a skladba týmu z hlediska jednotlivých osobnostních typů, které vycházejí z teorie Carla Gustava Junga.

Důvodem, proč volím zrovna analýzu týmu je fakt, že efektivita týmové spolupráce vychází z dobrých vztahů mezi kolegy v týmu, dále z vyváženého složení osobností v týmu a také z rovnoměrného zastoupení týmových rolí – tak, aby pokud možno žádná v týmu nechyběla.

Mnozí manažeři se při sestavování týmu dopouštějí chyb v tom smyslu, že se snaží nominovat do týmu co největší množství odborníků. Kladou tak zbytečně vysoký důraz na odborné znalosti a další fakta, jako je vzájemná snášlivost nebo ambice jednotlivých členů, jim unikají. Přitom příliš vysoká soutěživost nebo neschopnost vycházet s některým z kolegů může snižovat efektivitu týmové práce.

V závěru diplomové práce se pokusím navrhnout doporučení, jakou osobnost by bylo vhodné do týmu při případném náboru doplnit nebo jakým způsobem může manažer zkoumaného týmu balancovat jeho případnou nevyváženost.

## 1 VYMEZENÍ SKUPINY

Každý člověk cítí potřebu někam patřit, prožívat sounáležitost s určitou skupinou, ať už se jedná o rodinu, spolupracovníky, kamarády nebo členy zájmových skupin. Postavení, uznání i vzájemné vazby, které člověk ve skupině získává, stejně jako konflikty s ostatními členy skupiny nebo opora, které se mu dostává, lze považovat za výrazné impulsy při utváření charakteru jedince a jeho schopnosti přizpůsobit se životu ve společnosti.

V odborné literatuře lze nalézt mnoho definic, proto se je pokusím rozebrat z několika různých pohledů.

### 1.1 Skupina z pohledu vnímání

Mnoho vědců zabývajících se chováním považuje za základ skupiny vnímání vzájemných vztahů mezi jednotlivci. Na příklad:

*„Malá skupina je definována jako jakýkoliv počet osob ve vzájemné interakci „face - to - face“, kde jedinec působí určitým dojmem na ostatní, a zároveň vnímá jejich různorodost, při komunikaci reaguje a poskytuje zpětnou vazbu ostatním.“<sup>1</sup>*

Z tohoto pohledu na skupinu vyplývá, že všichni členové skupiny musí vnímat každého člena jako individualitu, a zároveň skupinu jako celek.

### 1.2 Skupina z pohledu organizace

Sociologický pohled na skupinu je primárně zaměřen na organizační charakteristiku. Na příklad, podle sociologické definice, je skupina:

*„Organizovaný systém dvou nebo více jedinců, kteří jsou vzájemně propojeni tak, že systém plní nějakou funkci, obsahuje standardní role, vztahy mezi členy systému a normy, které usměrňují funkci celého systému i členy samotné.“<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> BALES, R. F. Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups. Reading: Addison – Wesley Publishing, 1950. Str. 33.

<sup>2</sup> MCDAVID, J. W., HARARI, M. Social Psychology: Individuals, Groups, Societies. New York: Harper & Row, 1968. ISBN 978-00-635-6293-6, Str. 237.

### 1.3 Skupina z pohledu motivace

Skupina, která nedokáže uspokojit potřeby svých členů, bude mít potíže zůstat životaschopná. Pokud zaměstnanci nemají možnost v konkrétní skupině uspokojit své potřeby, budou hledat jinou, která jim to umožní. Tento pohled definuje skupinu jako:

*„soubor jedinců, jejichž existence jako souboru je přínosná pro každého z nich.“<sup>3</sup>*

Je obtížné přesně zjistit jaká forma organizace práce je pro jednotlivé zaměstnance přínosná a obohacující. Problém s identifikací individuálních potřeb je hlavním nedostatkem definice skupiny z pohledu motivace.

### 1.4 Skupina z pohledu interakce

Někteří teoretikové se domnívají, že je interakce ve smyslu vzájemné závislosti jakýmsi jádrem tzv. „seskupování“. Pohled, který zdůrazňuje osobní vztahy je následující:

*„Za skupinu jsou považovány osoby, které komunikují jedna s druhou v určitém časovém rozpětí. Přičemž skupina má pouze tolik členů, kolik jich je schopno komunikovat vzájemně – ne zprostředkovaně, ale přímo „face – to- face“.“<sup>4</sup>*

Všechny z uvedených čtyř pohledů jsou důležité, protože každý poukazuje na klíčové prvky skupin. Mimo to, lze konstatovat, že pokud existuje skupina v organizaci, její členové:

1. Byli motivováni do ní vstoupit.
2. Vnímají skupinu jako jednotný celek vzájemně ovlivňujících se lidí.
3. Přispívají v různém množství do skupinových procesů (někteří věnují skupině více času a energie než ostatní).
4. Uzavírají dohody a řeší neshody prostřednictvím různých forem interakce.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> BASS, B. M. Leadership Psychology and Organizational Behavior. New York: Harper & Row, 1960, Str. 39.

<sup>4</sup> HOMANS, G. C. The Human Group. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1950. ISBN 1-56000-572-6, str. 1.

<sup>5</sup> IVANCEVICH, J. M., MATTESON, M. T. Organizational behavior and management. 2. vyd. USA: BPI/Irwin, 1990. ISBN 978-02-560-7839-8.

Z toho vyplývá, že „skupinu lze definovat jako dva a více zaměstnanců, kteří na sebe vzájemně působí tak, že chování a / nebo výkon jednoho má vliv na chování a / nebo výkon ostatních členů.“<sup>6</sup>

Většinou jsou pojmy skupina a tým vnímány jako synonyma. Najdou se ale i autoři, kteří tyto pojmy rozlišují.

*„Pojem skupiny je širší a zahrnuje pojem týmu. Každý tým je zároveň skupinou, ale ne každá skupina je týmem. Ani zde nelze teoreticky jednoznačně vymezit tyto dva pojmy a zejména v praxi často dochází k odchýlkám.“<sup>7</sup>*

Zatímco ve skupině vykonávají osoby většinou nezávisle na sobě podobný typ práce, členové týmu mají rozdílné role a pracují na společném cíli. Příkladem pracovní skupiny mohou být zaměstnanci banky, kteří evidují doklady. Každý z nich musí stihnou zaevidovat alespoň 10 000 kusů denně. Příkladem týmové práce je kampaň reklamní agentury. Pracovníci jsou odpovědní za různé pracovní kroky a vzájemně si nahrávají. Jeden připraví kalkulaci, druhý vymyslí slogan, třetí dodá reklamě vizuální podobu a čtvrtý představí hotový produkt zákazníkovi.

Na rozdíl od skupiny nepanuje v týmu jasná hierarchie, protože jsou většinou všechny pracovní kroky stejně důležité, neznamená to však, že by každý tým nepotřeboval svého vedoucího.<sup>8</sup>

Specifické rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem vyplývají také z následujícího srovnání:

#### **Pracovní skupina:**

- Trvanlivá existence, stálá a víceméně neměnná, určená pracovní náplň.
- Formální odstup a nadřízenost mezi vedoucími a podřízenými.

---

<sup>6</sup> SHAW, S. M. H. Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior. 2. vyd. New York: McGraw – Hill, 1976. ISBN 978-00-705-6501-2, str. 26.

<sup>7</sup> DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. isbn 978-80-247-2149-1, str. 84.

<sup>8</sup> MÜHLEISEN, S., OBERHUBER, N. Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2662-5.



- Monoprofesní, homogenní složení útvaru.
- Pozice a role (funkce) pracovníků jsou určeny organizačním řádem a označeny oficiálním titulem.
- Více administrativy, byrokratismu, rutiny, tradičních postupů, bezduchého úřadování a výkaznictví.
- Neochota zabývat se problémy mimo specifické zájmy a stanovenou pracovní náplň.
- Liknavost v postupu, strohé dodržování pracovních postupů bez ohledu na naléhavost konkrétní situace.

**Tým:**

- Dočasná existence, rozmanité pracovní úkoly.
- Neexistuje tradiční nadřízenost a podřízenost, ale rovnoprávné postavení členů.
- Profesně a tematicky heterogenní složení útvaru.
- Pozice a role členů jsou odvozeny z neformálních znaků činnosti, se znalostí a zkušeností úrovně, z osobního zaujetí a ze schopnosti spolupracovat.
- Uplatnění iniciativy, vynalézavosti, netradičních, originálních postupů řešení. Tvůrčí myšlení má zelenou.
- Snaha překračovat vědomě profesní zábrany, očividná chuť projednávat problémy z různých hledisek.
- Mnohem vyšší tempo práce podmíněné vzájemným podněcováním, okamžitou radou nebo obětavou pomocí.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 978-80-717-5010-9.

Rozdíly v pojetí skupin a týmů se promítají i do způsobů jejich práce, které ukazuje následující tabulka:

Tabulka 1: Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny <sup>10</sup>

Týmová práce	Skupinová práce
<b>Charakter práce</b>	
Víme co, nevíme jak. Nedostatek informací o způsobu řešení.	Víme co, víme jak. Dostatek informací pro řešení.
<b>Charakter řízení</b>	
Společná odpovědnost všech za výsledek. Spíše neformální pravidla.	Osobní odpovědnost vedoucího. Řád a pravidla. Formální postupy.
<b>Klíčové předpoklady úspěchu</b>	
Porozumění cíli. Víra ve výsledek. Heterogenost týmu.	Kvalita vedoucího a lidí. Motivace členů.
<b>Řešení názorových konfliktů</b>	
Společná diskuse, nutnost nalezení společné řeči. V případě nesouhlasu jednoho člena nutnost přesvědčit ostatní nebo se podřídit.	Konečné rozhodnutí je v rukou vedoucího.  Když člen skupiny nesouhlasí, může nesouhlasit až do konce.

<sup>10</sup> KOLAJOVÁ, L. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1764-7, str. 14.

## 2 PRACOVNÍ TÝM

Anglické slovo TEAM je možno vnímat jako zkratku klíčových slov Together Everybody Achieves More, což ve volném překladu znamená - společně dosáhneme více.<sup>11</sup>

### 2.1 Definice týmu

Definice týmu je velmi podobná, ale někdy přece jen odlišná od skupiny, a to hlavně v konkrétních případech a souvislostech. „Tým je malá pracovní skupina členěná podle funkcí jednotlivých členů, sledující jednotný cíl, vyznačující se poměrně intenzivními vzájemnými vztahy na základě intenzivní komunikace mezi členy týmu a specifickou formou práce. Dalšími jejich společnými znaky jsou jejich týmový duch a poměrně silná soudržnost. Spojmem týmu se většinou spojuje zvláštní význam a s ním například i očekávání zvláště dobře fungující spolupráce.“<sup>12</sup>

„Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí – my. Všichni jedinci v týmu se snaží dosáhnout stejného cíle a dodržují při tom nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.“<sup>13</sup>

„Pracovní týmy představují zvláštní formu pracovních skupin, které se vyznačují tím, že jsou složeny z odborníků různých profesí a různého kvalifikačního a osobnostního profilu. Často jsou zřizovány a fungují mimo řádné formální, organizační a řídicí struktury a jsou pověřovány plněním krátkodobých či dlouhodobých, avšak vždy časově omezených úkolů analytické, metodické nebo koncepční povahy.“<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> KOLAJOVÁ, L. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1764-7.

<sup>12</sup> DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. isbn 978-80-247-2149-1, str. 84.

<sup>13</sup> KOLAJOVÁ, L. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1764-7, str. 12.

<sup>14</sup> NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978- 80-247-1705-0, str. 140.

*„Katzembach a Smith definovali tým jako: Malou skupinu lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupům k práci, za něž jsou vzájemně, společně odpovědni.“*<sup>15</sup>

Z analýzy dvaceti různých definic týmů vyplynulo pět společných znaků. Tým je malá pracovní skupina:

- členěná podle funkcí
- se společně stanovenými cíli
- s intenzivními vzájemnými vztahy
- s výrazným kolektivním duchem
- se silnou soudržností mezi členy týmu<sup>16</sup>

Tým se vyznačuje speciálními charakteristickými znaky:

- Spolupráce uvnitř týmu není hierarchická, všichni mají stejná práva a povinnosti.
- Tým obvykle obsahuje různé charaktery osobností, rozdílné zkušenosti a vědomosti, které přispívají k optimalizaci výsledků.
- Tým si práci organizuje z velké části sám, proto se o něm někdy hovoří jako o skupinkách, které řídí sami sebe.<sup>17</sup>

## 2.2 Typy pracovních týmů

V organizacích pracují různé typy týmů. V odborné literatuře lze najít čtyři typy týmů v závislosti na jejich cílech a typu produkce. Každý typ týmu má čtyři dimenze:

- stupeň technické specializace,
- stupeň spolupráce,

---

<sup>15</sup> AMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2, str. 314.

<sup>16</sup> BAY, R. H. Účinné vedení týmů. Praha: Grada Publishing a.s., 2000. ISBN 978-80-247-9068-8.

<sup>17</sup> MEIER, R. Úspěšná práce s týmem. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2308-2

- pracovní cykly,
- typické výstupy.

Tabulka 2: Typy týmů

Typ týmu	Stupeň			Pracovní cykly	Typické výstupy
	Diferenciace	Koordinace	Technické specializace		
<b>Poradenský</b>	nízký	nízký	nízký	krátké i dlouhé	rozhodnutí, výběr, návrhy, doporučení
<b>Akční</b>	nízký	vysoký	vysoký	krátké, opakující se	expedice, kontakt aj.
<b>Projektový</b>	vysoký	nízký i vysoký	vysoký	při každém projektu jiné	plánování, design, výzkum, vývoj
<b>Produkční</b>	nízký	vysoký	vysoký	opakované a nepřetržité	potraviny, komponenty aj.

Týmy se odlišují také ve stupni získané autonomie, tzn. rozsahu, v jakém používá tým svobodu a nezávislost při rozhodování a vykonávání svých úkolů.

### 2.2.1 Poradenské týmy

Poradenské týmy jsou vytvářeny za účelem poskytování informací managementu, aby management organizace byl schopen provádět efektivní rozhodnutí. Dle okolností lze poradenskému týmu dát pravomoc implementovat řešení problémů, které tým sám identifikoval. Toto však vyžaduje koordinaci s ostatními pracovními jednotkami v organizaci.

### 2.2.2 Akční týmy

Akční týmy jsou takové týmy, které provádějí opakovanou specifickou činnost v odlišných podmínkách okolního prostředí. Členové takového týmu jsou specialisté a produkty týmu musí být sladěny s výstupy ostatních pracovních jednotek v organizaci. „*Jako příklad lze uvést posádku letadla, která přechází na nový stroj. Změna technologie je provázána i změnou povahy práce celé posádky.*“

### 2.2.3 Projektové týmy

Pokud je při řešení určitého úkolu vyčleněno několik lidí z různých úseků organizace, kteří na tomto úkolu ve vymezeném čase společně pracují, dochází k vytvoření tzv. projektového týmu. Jakmile je společný úkol dokončen, může být projektový tým buďto rozpuštěn nebo mu může být přidělen další úkol.<sup>18</sup>

Mezi příklady takových týmu patří týmy vyvíjející nový produkt nebo třeba tým, který je vytvořen k tomu, aby někde vybudoval nový závod či jiné pracoviště.<sup>19</sup>

Jedním z nejběžnějších projektových týmů v organizační struktuře je tzv. **mezifunkční tým**. Skládá se z pracovníků více úseků, kteří jsou však na stejné úrovni v hierarchii organizace. Tyto týmy mohou ke své práci přizvat také zákazníky, dodavatele nebo externí konzultanty.

Hlavní přínosy mezifunkčních týmů:

- vyšší produktivita,
- vylepšení koordinace a integrace,
- redukce spotřeby času jednotlivých procesů,
- zaměření na trh a zákazníka,
- snížení času při vývoji nových produktů,
- zlepšení vnitrofiremní komunikace.

Mezifunkční týmy jsou zakládány k řešení nekonvenčních problémů. Úkoly takového týmu jsou většinou časově omezené a po splnění daného úkolu se členové týmu obvykle vrací na původní oddělení - úsek do stejné pozice a ke stejné práci. Týmy tohoto typu jsou často také kritizovány, a to kvůli vyšší míře konfliktů, které uvnitř vznikají. Konflikty jsou zapříčiněny hlavně dvojí podřízeností – vedoucímu mezifunkčního týmu a vedoucímu mateřského oddělení či útvaru.

---

<sup>18</sup> DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. isbn 978-80-247-2149-1, str. 100.

<sup>19</sup> AMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

#### 2.2.4 Produkční týmy

Produkční nebo – li výrobní týmy jsou charakteristické relativně stálým počtem členů, kteří se snaží dosáhnout poměrně jednoduchých cílů. Jejich úkoly bývají často rutinní a opakované.<sup>20</sup>

Tento typ týmů bývá stanoven na dobu neurčitou, a to v závislosti na organizačních a technologických podmínkách organizace. Hlavní odpovědnost tohoto týmu spočívá v plnění výrobních úkolů, které mohou začínat fází plánovací, pokračovat logistickou a končit až u fáze interního nebo externího marketingu.<sup>21</sup>

Výrobní týmy vycházejí z Fordova modulu pracovních skupin. V 70. letech 20. století docházelo ke zvyšování účasti zaměstnanců na řízení a tím i větší demokracii. Tyto prvky ve výsledku zvýšily produktivitu a výkonnost pracovníků. Naproti tomu v 90. letech 20. století se organizace více zaměřovaly na efektivnost a účelnost. Práce byla racionalizována, což zlepšilo kvalitu poskytovaných služeb a zkrátilo cyklus výroby. Nové technologie však poskytly výrobním týmům pouze krátkodobou konkurenční výhodu, protože z dlouhodobého hlediska byly technologie kopírovány a využívány konkurencí. Proto se klíčovým prvkem staly lidské zdroje. Vzrostla jejich autonomie a došlo k rozšíření pravomoci těchto týmů, a to na úrovni rozhodování o způsobu prováděných úkolů.<sup>22</sup>

#### 2.2.5 Organizační týmy

Tento druh týmu tvoří jedinci, kteří jsou spolu organizačně propojeni, jako například členové „vrcholového týmu“, vedoucí útvaru v nějaké výrobní nebo výzkumné divizi, vedoucí sekce nebo vedoucí týmů v nějakém útvaru. Mohou to být také pracovníci vykonávající rozdílné a někdy i oddělené funkce, kteří však přispívají k dosažení cílů svého útvaru nebo sekce.

---

<sup>20</sup> DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. isbn 978-80-247-2149-1.

<sup>21</sup> MIKULAŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 978-80-247-0650-4.

<sup>22</sup> DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

Členové organizačních týmů mohou být vzájemně spojeni požadavkem na dosažení nějakého celkového cíle, který může být volně definován. V takovém případě může být míra, jakou tito lidé působí ve vzájemné vazbě, značně rozdílná.

### 2.2.6 Pracovní týmy

Jedná se o samostatné a stálé týmy, jejichž členové úzce spolupracují na plnění cílů v podobě výstupů, tvorbě produktů, zabezpečování procesů nebo poskytování služeb zákazníkům. Členové tohoto týmu jsou na sobě vzájemně závislí – výsledky podávané pracovním týmem jsou funkcí míry, v jaké mohou členové úspěšně spolupracovat.

### 2.2.7 Ad hoc příležitostné týmy

Jedná se o funkční nebo průřezové týmy, které jsou vytvářeny pro řešení nějakého bezprostředního problému. Obvykle mají krátkou životnost a jsou využívány jako jakási jednotka pro zvláštní účely nebo jako diskusní skupina.<sup>23</sup>

## 2.3 Vývoj pracovního týmu

Každý nově vytvořený tým prochází několika na sebe navazujícími stádii vývoje. Žádné ze stádií nelze přeskočit, protože bez vyřešení klíčových otázek nemůže tým pokračovat na cestě ke skutečně efektivnímu působení. Ne každý tým dokáže překonat úskalí jednotlivých etap vývoje, a tak se může dlouhou dobu potýkat s nevyřešenými problémy vlastního rozvoje, aniž by se posunul na cestě k optimálnímu stavu.<sup>24</sup>

Na rozvoj týmů existuje více názorů. Všechny však mají stejný základ vycházející z nejcitovanější a pravděpodobně nejuznávanější teorie psychologa Bruce Tuckmana.

Jeho teorie je známa pod slovy **forming - storming - norming – performing**. Byla zveřejněna v roce 1965 v krátkém článku „Developmental sequence in small groups”. Vysvětluje, jakými vývojovými fázemi tým nevyhnutelně prochází. Tyto fáze pak ovlivňují

---

<sup>23</sup> AMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>24</sup> SVATOŠ, V., LEBEDA, P. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 978-80-247-0318-1.



také vhodný styl vedení týmu. Zmíněný čtyřfázový model se stal základem pro další modely skupinové dynamiky.<sup>25</sup>

### 2.3.1 Fáze formování

Tato první fáze je charakteristická roztržitostí a individuálním vystupováním každého jednotlivce. Členové týmu se vzájemně poznávají, navazují vztahy a vymezují si svůj vlastní prostor, hledají smysl existence týmu.<sup>26</sup>

Členům týmu není většinou úplně zřejmé celkové zaměření, smysl a účel týmu. Nejsou jim ani jasné jejich individuální role a odpovědnosti.<sup>27</sup> Zřetelně se projevuje snaha členů týmu ukázat se v nejlepším světle (aby mě ostatní členové týmu přijali), která je provázena nejistotou (přijmou mě?).<sup>28</sup>

Někteří projevují přehnaná nadšení a očekávání, jiní naopak obavy. Je pochopitelně, že mají potřebu se v této neurčitosti **zorientovat**. Toho dosahují **testováním**. Členové týmu tedy „testují“ nejen hranice úkolu, ale také ostatní členy a hlavně pak osobnost svého vedoucího: jeho hodnoty, přesvědčení, schopnosti a vzorce chování a zjišťují, nakolik mu mohou důvěřovat.<sup>29</sup>

I přesto, že pro další úspěšný vývoj týmu, je klíčový rozvoj optimálních týmových procesů, většinou se tým orientuje na dosahování cílů. Při řešení úkolů pak členové naráží na překážky, které plynou z neujasněných rolí a pravidel. Protože se však každý člen snaží

---

<sup>25</sup> HÁJEK, M. Životní fáze týmu [online]. C2005 - 2010. Dostupný z [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214)

<sup>26</sup> SVATOŠ, V., LEBEDA, P. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 978-80-247-0318-1.

<sup>27</sup> HÁJEK, M. Životní fáze týmu [online]. C2005 - 2010. Dostupný z [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214)

<sup>28</sup> SVATOŠ, V., LEBEDA, P. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 978-80-247-0318-1.

<sup>29</sup> HÁJEK, M. Životní fáze týmu [online]. C2005 - 2010. Dostupný z [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214)

zachovat dobré vztahy a nepůsobit jako škůdce či rozvraceč týmu, bývají potenciální konflikty „zametány pod koberec“, což vede k hromadění napětí v týmu.<sup>30</sup>

Ve fázi formování by měl být vedoucí týmu připraven hodně věcí definovat a vysvětlovat; jinak řečeno, odpovídá na otázky proč. Vzhledem k tomu, že ještě nejsou nastaveny procesy, musí vedoucí říkat, co, jak, kde a kdy se má dělat. Lze tak předejít napětí v týmu, které může vzniknout z chaotického a neorganizovaného postupu při plnění úkolů. To znamená, že ostatní členové jsou v této fázi na svém vedoucím poněkud **závislí**, a že styl vedoucího je v této fázi spíše dominantní a direktivní.<sup>31</sup>

### 2.3.2 Fáze krystalizace (turbulence, kvašení)

Ventilace nespokojenosti, přiznání existence konfliktů, snaha po jejich pojmenování a řešení jsou základní charakteristikou druhé fáze vývoje týmu, tzv. stormingu. V této fázi většinou opadne euforie, dojde k přiznání, že v týmu není vše úplně ideální. Mohou se dostavit i osobní zklamání, které plynou z nenaplněných očekávání některých členů týmu. Mezi členy týmu se také objevují první ostřejší zpětné vazby. Fáze je plná ujasňování, vyjednávání a zaujímání stanovisek. Dynamicky se mění struktura rolí v týmu. *„Osoby, které vzbudily dobrý první dojem a rychle získaly vůdčí postavení, mohou být nahrazovány méně okázalými, zato však dlouhodobě věrohodnějšími osobnostmi.“*<sup>32</sup>

Bylo by divné, kdyby ke konfliktům nedocházelo. Ne všem členům týmu musí zcela vyhovovat například celkový úkol či způsob jeho dosahování nebo jejich individuální úloha. Nemusí být také spokojeni s ostatními členy týmu, jejich názory, chováním, apod.

*„Tato fáze je poměrně kritická a pro mnoho týmů se stává „konečnou stanicí“; tým žije, pokud vůbec ještě, léta ve fázi krystalizace.“*

---

<sup>30</sup> SVATOŠ, V., LEBEDA, P. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 978-80-247-0318-1.

<sup>31</sup> HÁJEK, M. Životní fáze týmu [online]. C2005 - 2010. Dostupný z [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214)

<sup>32</sup> SVATOŠ, V., LEBEDA, P. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 978-80-247-0318-1, str.70.

Vedoucí týmu by se měl hodně zaměřit na to, co tým spojuje, než aby řešil to, co jej rozděluje. Jeho hlavní úlohy by měly spočívat v zdůrazňování společného úkolu. Dále by měl podporovat, uznávat a oceňovat individuální odlišnosti. Z tohoto důvodu je dobré zvolit spíše koučující styl, s tím, že v některých případech stále používat styl direktivní.

Konflikty a polarizace jsou normální. Je možné však zmírnit jejich intenzitu tím, že vedoucí týmu nezanedbá svoji komunikaci ve fázi formování.<sup>33</sup>

### 2.3.3 Fáze normování

Pokud tým překonal předchozí fázi, vstupuje do fáze normování. Ve třetí fázi vývoje týmu jde o ověření a zafixování nové struktury týmu a o nastavení jasných pravidel spolupráce. Toto období je provázáno uvolněním napětí. V týmu jsou již definovány role a všichni tak ví „kdo je kdo“, čím může přispět a kde jsou jeho rezervy. Potencionální vůdce přijímá svou roli a ostatní členové týmu ho akceptují. Pohledy na tým a jeho možnosti jsou již realistické, bez nepatřičných ambicí nebo nemístných skepsí. Členové týmu se projevují otevřeněji, nemají obavy ze selhání či nepřijetí. Tým se postupně přestává věnovat vnitřním záležitostem, zaměřuje svou pozornost na dosahování cílů a do úkolů se zapojují všichni členové dle svých reálných možností.<sup>34</sup>

Z toho vyplývající činnosti se tak stávají přirozené, hladké a nekonfliktní. Motivace vzrůstá, protože nyní, již lidé vědí s kým, kdo, proč, jak, kde a kdy.

Třetí fáze vývoje týmu je také charakteristická vytvářením standardů a norem. Jestliže je normování a standardizace příliš silná, může se stát, že ustoupí týmová kreativita. To by měl vedoucí týmu citlivě zaznamenávat a svým způsobem vedení, je-li týmová kreativita vzhledem k cíli nebo účelu týmu důležitá, to vyvážit.

Obecně je vedení více participativní, než v předchozích fázích a členové týmu by se měli podílet na odpovědnosti při přijímání rozhodnutí i toho, jak se cílů dosahuje. To znamená,

---

<sup>33</sup> HÁJEK, M. Životní fáze týmu [online]. C2005 - 2010. Dostupný z [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214)

<sup>34</sup> SVATOŠ, V., LEBEDA, P. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 978-80-247-0318-1.

že zároveň začínají vznikat v určitých oblastech další vedoucí. Pochopitelně s tím, že se nejedná o válku o vedení týmu, které je respektováno a uznáváno.<sup>35</sup>

#### 2.3.4 Fáze výkonu

Performing, tak se nazývá nejvýkonnější fáze týmu. V prostředí stabilní struktury rolí a přijatých pravidel spolupráce probíhá i efektivní výměna informací. Členové týmu nalézají rychleji své místo při řešení konkrétních úkolů. Různorodost názorů je považována za výhodu, se kterou umí tým konstruktivně nakládat. Konflikt uvnitř týmu je chápán jako příležitost k rozvoji. Tým ve stádiu performingu lze označit za „funkční rodinu“ s dobrými vztahy i v mimopracovní oblasti.<sup>36</sup>

V této fázi jsou členové týmu schopni pracovat jako vysoce efektivní a výkonná jednotka bez svého vedoucího. Jsou schopní toto dělat a mají k tomu dostatečnou motivaci.

Jelikož tým sám o sobě je schopen dělat potřebná rozhodnutí, je styl vedení hodně participativní, až pouze podpůrný.

#### 2.3.5 Fáze obnovy

V roce 1977 Bruce Tuckman se svojí spolupracovnicí Mary Ann Jensen navrhl doplnit další fázi, fázi obnovy. Tato fáze zahrnuje například rozpuštění týmu po dosažení jeho účelu nebo jeho pověření novým úkolem a podobně. Přesto, že se této fáze mnozí obávají, i toto je normální - nic netrvá věčně.

Uvedený model popisuje normální lineární vývoj týmu. Neznamená to však v žádném případě, že nemohou nastat jiné scénáře. Například ne každý tým setrvá v původním složení až do konce. Ani vedoucí nemusí být vedoucím až do poslední fáze vývoje týmu. V průběhu vývoje každého týmu se také může objevit nějaká významná událost, která tým vrátí o jeden, či více kroků zpět. Takovou událostí může být výměna vedoucího, nebo změna smyslu týmu z vnějších příčin.

---

<sup>35</sup> HÁJEK, M. Životní fáze týmu [online]. C2005 - 2010. Dostupný z [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214)

<sup>36</sup> SVATOŠ, V., LEBEDA, P. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 978-80-247-0318-1.

Jednotlivé vývojové fáze nejsou od sebe striktně odděleny - ani časově, ani fakticky. Jedná se spíše o určení toho, které prvky v daný okamžik převládají. Například ve fázi normování lze najít prvky všech ostatních fází s tím, že prvky normování jsou převažující.

Při vývoji týmu by nemělo docházet k unáhlenosti při přechodu do další fáze, nebo dokonce k jejímu přeskočení. Je chybou vedoucího, jestliže se chová, jakoby tým byl již ve fázi výkonu, zatímco nejsou ještě dobře nastaveny struktury, organizační pravidla a členové týmu neumí samostatně rozhodovat.

Zrovna tak je chybou, setrvává-li vedoucí rigidně u svého direktivního stylu, když se již tým posunul o hodně dále. Taková situace nemůže členy týmu dlouhodobě uspokojovat, a proto tým, nebo spíše vedoucího, opustí.

*„Při budování a rozvoji týmu hraje tedy významnou úlohu emocionální inteligence vedoucího týmu: musí umět vnímat situaci a stav týmu, musí jí umět ovlivňovat, musí být schopen značné sebereflexe a musí být schopen svůj styl vedení podle toho měnit.“<sup>37</sup>*

## 2.4 Složení pracovního týmu

Pracovní tým se skládá z vedoucího – neboli manažera a jednotlivých členů týmu. Z tohoto rozdělení plynou i role, které manažeři nebo týmoví pracovníci zastávají. V případě vedoucích mluvíme o manažerských rolích a v případě jednotlivých členů týmu pak hovoříme o týmových rolích.

### 2.4.1 Manažerské role

*„Henri Mintzberg systematicky sledoval vrcholové manažery a zaznamenával jejich chování, porady a aktivity v průběhu celé řady dní. Na základě těchto pozorování se mu podařilo identifikovat deset charakteristických manažerských rolí.“<sup>38</sup>*

---

<sup>37</sup> HÁJEK, M. Životní fáze týmu [online]. C2005 - 2010. Dostupný z [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214)

<sup>38</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání: Teoretické poznatky a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada Pulissing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5, str. 118.

### 2.4.1.1 Interpersonální role

Tyto role, vyplývající z formálních pravomocí, směřují do oblasti mezilidských vztahů. Mezi ně patří **role představitele, vůdce a styčného důstojníka**. Existence těchto rolí umožňuje manažerovi působit v rolích informačních a následně i v rolích rozhodovacích.

#### 2.4.1.1.1 Představitel

Mezi manažerské povinnosti patří i takové, které mají symbolický nebo ceremoniální charakter. Generální ředitel přichází na setkání nových pracovníků, zahajuje provoz nové pobočky nebo hovoří s postiženými dětmi v sociálním zařízení podporovaném firmou. Svou přítomností na takových událostech vyjadřuje zájem firmy, uznání výsledků práce nebo hodnotovou orientaci firmy.

#### 2.4.1.1.2 Vůdce

Tato role zahrnuje řízení a koordinování činností podřízených pracovníků. Může obsahovat i personalistiku (najímání, školení, povyšování či propouštění pracovníků). Do role vůdce patří i kontrolování, kdy manažer zjišťuje, zda se věci dělají v souladu s plánem.

#### 2.4.1.1.3 Styčný důstojník

V této roli manažer zabezpečuje interpersonální vztahy. Kontakty mohou vznikat jak v rámci organizace, tak i mimo ni. V rámci organizace musí manažer komunikovat s jinými manažery i s řadou dalších pracovníků, kteří mu nejsou podřízeni. Dále udržuje dobré vztahy s manažery, kteří zabezpečují vstupy i s manažery, kteří produkty odebírají. Např. vedoucí výroby potřebuje efektivně komunikovat s vedoucími předvýrobních oddělení i s vedoucím odbytu. Manažeři potřebují mít dobré kontakty i s lidmi mimo organizaci. Role styčného důstojníka má značné nároky na disponibilní čas manažerů.

### 2.4.1.2 Informační role

Tyto role vyžadují od manažera, aby zabezpečil přijímání a odesílání informací, které nemají rutinní charakter. Pomocí již zmíněných interpersonálních rolí, buduje manažer síť kontaktů. Interpersonální role umožňují manažerovi, aby v **rolí pozorovatele** potřebné informace shromáždřoval a předával je dále prostřednictvím své **role šířitele nebo mluvčího**.

#### **2.4.1.2.1 Pozorovatel**

Tato role vyžaduje, aby manažer zkoumal prostředí, ve kterém jeho tým funguje, a shromažďoval důležité informace o změnách, příležitostech a problémech, které mohou mít na fungování jeho organizační jednotky vliv. Efektivnost plnění této role značně závisí na tom, do jaké míry je úspěšná jeho role styčného důstojníka. Získané informace mohou mít někdy značný význam pro celou organizaci. Například tehdy, týkají-li konkurence.

#### **2.4.1.2.2 Šířitel**

Role šířitele zahrnuje poskytování důležitých nebo výsadních informací podřízeným pracovníkům. Např. u příležitosti oběda se může prezident společnosti dozvědět, že určitá firma stojí na pokraji bankrotu. Tuto informaci pak může předat svému obchodnímu řediteli s tím, aby nesolventní firmě neposkytoval zboží na úvěr.

#### **2.4.1.2.3 Mluvčí**

V roli mluvčího manažer reprezentuje svou organizační jednotku vůči ostatním lidem. Tato reprezentace může mít jak interní, tak externí povahu. Může to být např. požadavek na zvýšení platu svých podřízených nebo prosazování požadavků firmy u externí organizace.

### **2.4.1.3 Rozhodovací role**

Rozhodovací role slouží jako vstupní článek pro manažerské rozhodování. Mnoho lidí se přitom shoduje na tom, že manažerské rozhodovací role podnikatele, eliminátora poruch, alokátora zdrojů a vyjednavče, jsou nejdůležitějšími povinnostmi manažera.

#### **2.4.1.3.1 Podnikatel**

Tato role představuje povinnosti manažera sledovat a využívat změny v okolí pro efektivní rozvoj své jednotky. Provozní manažer se snaží využívat nové technologie, metody a postupy pro zvýšení efektivnosti fungování provozu. Špičkový výkonný ředitel společnosti usiluje o to, aby s předstihem reagoval na budoucí potřeby zákazníků a na změny na trhu. Manažer může při hledání zlepšení hrát hlavní roli nebo může také delegovat odpovědnost na své podřízené.

#### **2.4.1.3.2 Eliminátor poruch**

V této roli manažeři napravují negativní působení vlivů, které jsou mimo jejich dosah. Protože vznik poruch vyžaduje rychlou odezvu, má role eliminátora poruch prioritu před všemi ostatními manažerskými rolemi. Hlavním cílem je udržování stability. Příkladem této role může být reakce výkonného ředitele na stávkou zaměstnanců firmy. Z toho vyplývá, že reakce manažerů musí být rychlá a musí vést k návratu normálního stavu.

#### **2.4.1.3.3 Alokátor zdrojů**

Role alokátora spočívá v tom, jak rozdělit omezené zdroje (peníze, pracovníky, čas, stroje a zařízení). Musí tyto zdroje rozdělit tak, aby přinášely co největší užitek. Z tohoto důvodu je role velmi důležitá pro efektivitu fungování jednotky ale i celé organizace. Provozní manažer musí např. rozhodnout o tom, zda pro dosažení cíle využije přesčasovou práci nebo jestli najme další pracovníky na zkrácený úvazek.

#### **2.4.1.3.4 Vyjednaváč**

Tato role předurčuje manažera k vyjednávání s ostatními organizačními jednotkami a jednotlivci tak, aby pro sebe a svůj tým získal určité výhody. Vyjednávání se může týkat např. výkonnosti, cílů, zdrojů apod. Například výkonný ředitel může jednat o změnách pracovních podmínek se zástupci odborové organizace.

Uvedené manažerské role jsou vzájemně propojeny a podmiňují se. Manažer by měl být schopen tyto role sladit - věnovat jednotlivým rolím dostatečnou pozornost a harmonizovat je v jeden celek. Význam jednotlivých rolí je do značné míry ovlivněn tím, na jaké úrovni managementu jsou realizovány. Bez ohledu na věnovaný čas a přikládání význam, vykonávají všichni manažeři všech deset rolí.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání: Teoretické poznatky a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.



### 2.4.2 Týmové role

Týmové role se od manažerských liší hlavně v tom, že každý člen týmu nezastává každou roli, ale pouze tu, která je mu vlastní. „*Týmová role v tomto pojetí je zčásti projevem osobnosti, vrozených povahových vlastností a získaných životních zkušeností, ale zčásti také projevem aktuální situace na pracovišti. Týmová role je tedy jakýmsi výsledkem spojení osobnosti s požadavky situace.*“<sup>40</sup> „*Týmová role může být také definována jako chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.*“

Některé role zastávají členové týmu spontánně, protože jsou jim bližší a některé pouze pokud si to situace žádá.

Při sestavování pracovního týmu je vhodné nechat potenciální členy absolvovat test týmových rolí. Výsledek takového testu ukáže, zda se jednotliví členové k sobě navzájem hodí, jestli nejsou všichni stejného či podobného zaměření a nemají stejné ambice.<sup>41</sup>

Nevyvážený tým by nebyl dostatečně produktivní a mohlo by docházet ke zbytečným konfliktům a názorovým neshodám či mocenským bojům. Nevhodné je také, když tým některé z rolí postrádá. Z toho mohou plynout slabé stránky jako např. neschopnost dotahovat myšlenky až do fáze realizace nebo nedostatek inovačních nápadů.

V odborné literatuře lze najít různou klasifikaci týmových rolí. Pro svou diplomovou práci jsem se rozhodla blíže popsat typologii Meredith Belbina, protože je nejoblíbenější a téměř všechny ostatní klasifikace z ní více či méně vychází.

Následující popisy volně vycházejí zejména z prací R. Meredith Belbina *Management teams* a *Team roles at work*. Poznatky z mnohaleté práce s manažerskými týmy byly doplněny o vlastnosti jednotlivých rolí z výzkumu Fishera, Huntera a Macrossona.

---

<sup>40</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1975-7, str. 29.

<sup>41</sup> KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1764-7, str. 33.

### 2.4.2.1 Inovátor

Je to kreativní člověk, který vidí věci jinak, než ostatní. Často přemýšlí nad tím, co ostatní považují za samozřejmé. Tam, kde si ostatní kladou různé bariéry a říkají si, že něco nejde, hledá inovátor způsob, jak by to jít mohlo. Jeho myšlení jde zcela jiným směrem, a proto si dokáže uvědomit věci, které ostatní často opomíjejí. Inovátoři obvykle nebývají příliš průbojní ani komunikativní, jak je tomu u jejich spolupracovníků, vyhledávačů zdrojů. Díky svému neobratnému vyjadřování neumí své nápady moc dobře prodat a prosadit. Jsou spíše tiší a o problému přemýšlení v ústraní týmové diskuze. Často se může stát, že právě člověk, který přišel s optimálním řešením, seděl nenápadně v pozadí a patřil mezi lidi s nejmenším počtem vstupů do diskuze. Při srovnání vysokého počtu bodů těchto osob se skórem celého týmu často podávají následující vysvětlení: „Já jsem vám to vlastně říkal, ale vy jste to nějak zamluvili.“

Přínosem inovátorů pro tým je především jejich vysoká míra kreativity, schopnost nacházet nové odlišné pohledy na věc a také řešení. Většinou se také tito členové týmu stávají nositeli změn. Vidí nedostatky tam, kde je ostatní nevnímají a neberou stav za daný a samozřejmý. Mají sklon posouvat věci dopředu. Názorově odlišná kapacita těchto jedinců je zvláště přínosná v dnešním neustále vyvíjejícím se prostředí.

### 2.4.2.2 Vyhledávač zdrojů

Jedná se o živé, komunikativní a poněkud neposedné jedince, kteří jsou schopni sehnat cokoli – lidi, informace, finance, zařízení. Mají mnoho kontaktů a vždy ví, kam se obrátit. Stejně jako inovátoři jsou i vyhledávači zdrojů zvědaví a kreativní. Od inovátorů se liší hlavně svou extroverzí, rychlostí a hovorností. Reagují okamžitě a bez dlouhého rozvažování. Belbin o nich napsal: „jsou vždy mimo pracoviště, a pokud už jsou někdy na pracovišti, tak telefonují.“

Největším přínosem vyhledávače zdrojů pro tým je zprostředkování vztahů týmu s okolím, schopnost kontaktovat lidi, zkusit cokoli nového a reagovat na výzvy. Jejich kreativita je zaměřena konkrétněji; na rozdíl od teoretických inovátorů jsou vyhledávači zdrojů akceschopní praktici, kteří své nápady ihned promítají do reálných činů. Všechno nové je pro ně výzvou a stimulem k neprodlené mobilizaci úsilí. Bez dlouhého přemýšlení jednají a úspěšně domlouvají zakázky a dodávky. Jejich klíčovou schopností je získat a okouzlit

zákazníka, přesvědčit partnera o svém názoru a takticky vyjednat ideální podmínky smlouvy nebo obchodu.

### 2.4.2.3 Koordinátor

Jedná se o jednu z vedoucích rolí. Koordinátor je vedoucí demokratický, přátelský a mírný až měkký. Má dostatek sebedůvěry, ale neprosazuje se za každou cenu. Koordinátor se řadí mezi lidi vysoce odpovědné a zaměřené na cíl, ale uvědomující si, že cíle mohou dosáhnout jen díky členům svého týmu. Nepostrádají kázeň a systematickosti, jsou však dostatečně pružní k tomu, aby dokázali lidi takticky usměrňovat, ale ne dirigovat.

Díky svému zaměření na cíl a schopnosti odhalovat rezervy jsou koordinátoři přirozenými vůdci týmu. Zároveň dokážou respektovat názory svých spolupracovníků i odhadovat potenciál lidí, které řídí, a snaží se jim poskytovat příležitost k jeho naplnění. Taktici umí sladit potřeby firmy s potřebami jednotlivců. Skupinovou diskusi zvládnout usměrnit tak, aby s využitím všech členů tým dosáhl optimálního výsledku. K úspěšnému delegování úkolů vede koordinátory především důvěra ve schopnosti ostatních.

Možnost projevit své schopnosti a docílit ocenění je silnou motivací pro každého. Právě koordinátoři dosahují vysoké úrovně dovednosti motivovat různé členy týmu. Využívají k tomu hlavně nehmotné nástroje jako je pochvala, osobní uznání nebo stimulace myšlení.

### 2.4.2.4 Formovač

Vedle koordinátora je formovač druhou vedoucí rolí, která je však spojena s autoritativním, direktivním a tvrdým stylem řízení. Formovači jsou obdařeni vysokou a nepolevující energií, kterou nasazují pro dosažení výsledků. Nenechají se zdeptat překážkami ani výhradami nebo neochotou ostatních. Jsou nároční a kritičtí, neurotičtí a netrpěliví, na chyby druhých reagují s hněvem. Zásadní jsou pro ně čas a termíny, proto spěchají a snaží se postupovat co nejrychleji a nejefektivněji. Někdy jde o efektivnost pouze zdánlivou, protože při větší rozvaze by byl výsledek lepší.

Formovač před sebou vidí pouze výsledky a je připraven udělat cokoliv pro jejich dosažení. Vždy se plně soustředí na úkol a nezná roztěkanost, ani na chvíli nezapomene, kam je třeba se dostat, a tímto směrem vyvíjí tlak i na ostatní. Typickým příkladem vedoucího formovače je nově jmenovaný šéf, který díky svému odhodlání a důraznosti překročit plán nebo

zdvojnásobit výsledky předtím ztrátové oblasti. V krizových situacích jsou formovači neocenitelní. Nezbytná dynamičnost a vysoká energie dodává těmto lidem vysoké pracovní nasazení a bojovnost, aniž by potřebovali odpočinek.

Důležitou hodnotou formovačů je čas. Nemají rádi zdržování, dokážou se rozhodovat pohotově a většinou i správně. Udělají si obrázek o situaci, neprodleně přijmou řešení a rychle jej také uplatní.

#### **2.4.2.5 Vyhodnocovač**

Jedná se o chladného, zdánlivě nezúčastněného člena týmu, který aktivity ostatních sleduje z povzdálí bez zájmu, bez nadšení, až jakoby úsilí ostatních bojkotoval. Zasahuje ve chvíli, kdy se zdá, že je důvod k radosti, protože tým konečně našel řešení. Svým typicky ledovým způsobem komentuje stinné stránky úspěchu nebo nereálnost řešení. Jeho předností je schopnost vnímat situaci z více hledisek a uvědomovat si možná rizika.

Vyhodnocovači brání tým před rizikem a unáhlenými rozhodnutími. Problém vnímají v širším aspektu než ostatní členové, jsou skeptičtí vůči jejich nadšení a reálně odhadují důsledky. Vždy si dokážou zachovat chladnou hlavu a jsou odolní vůči emocím. Hlavními činnostmi vyhodnocovačů jsou srovnávání, kalkulace a předvídaní.

Tito lidé vnáší do týmu strategický nadhled. Zatímco se ostatní soustředí na operativní řešení problému, vyhodnocovači vnímají situaci v širším kontextu, v různých aspektech, které ostatním unikají. Zatímco ostatní hledají technické opatření, vyhodnocovač vnímá také obchodní, ekonomické nebo sociální stránky dané záležitosti.

#### **2.4.2.6 Týmový pracovník**

Týmovní pracovníci jsou dobrosrdeční, přátelští lidé, kteří stavějí na první místo dobré vztahy mezi lidmi a pohodovou atmosféru v týmu. Tito lidé jsou hodní, rádi pomáhají ostatním a domnívají se, že ti druzí jsou v podstatě podobní. Na ostatních hledají to dobré a negativní se snaží tolerovat a omlouvat. Nejsou nároční a neprosazují se za každou cenu, za důležitější pokládají uspokojení potřeb ostatních a respekt k jejich názorům. Mají tendenci hledat chyby spíše na sobě než na ostatních. Týmový pracovník je šťastný, pokud jsou šťastní ostatní. Prioritou v rozhodování pro ně není ekonomický přínos, ale to, zda řešení pomůže lidem a nikomu neublíží.

Týmový pracovníci vytvářejí v týmu pozitivní atmosféru a přátelské mezilidské vztahy. Všímají si, zda se někomu neublíží, a včas mu přicházejí na pomoc. Pokud se stane, že je někdo ponechán mimo, snaží se ho vtáhnout do týmu, aby nebyl zklamaný. Pokud se někdo z členů týmu nevyjadřuje, týmový pracovník se vždy zeptá na jeho názor.

Jedná se o taktiky, kteří vycítí blížící se konflikt a elegantně mu předejdou stočením diskuze k jinému tématu nebo uklidněním rozvášněných spolupracovníků. Když už ke konfliktu přece jen dojde, jsou schopni jej usměrnit pozitivním směrem a zahrát do ztracena.

#### **2.4.2.7 Realizátor**

Realizátoři jsou velmi spolehliví lidé s mimořádnou dávkou disciplíny a praktickými organizačními schopnostmi. Jsou přesvědčeni, že jakákoliv činnost vyžaduje systém, řád, pravidla, a pokud systém existuje, je třeba ho bezvýhradně dodržovat. Mají rádi postupy, normy, harmonogramy a jejich porušování jim vadí. I drobné porušení pravidel považují za první krok k chaosu a bezvládnosti.

Hlavním přínosem realizátora pro tým je především systém. Tito lidé vnášejí systém do chaosu a řád do nepořádku. Pravidla rádi vytvářejí, ale také s naprostou samozřejmostí respektují normy vytvořené ostatními. Ochetně přijímají postupy a metody řízení a učí se jim, protože jsou rádi, když se mohou při svém rozhodování o nějakou metodu nebo postup opřít. Jejich snahou je přenášet pravidla i do práce ostatních. Tito jedinci jsou dobrými organizátory, kteří stojí pevně na zemi a dokážou přepracovat do praktické podoby i vzletné nápady myslitelů nebo vyhledávačů zdrojů.

#### **2.4.2.8 Dokončovatel**

Tato týmová role se svými povahovými rysy podobá vyhodnocovači. Odlišnost se však ukazuje v jeho zaměření na detail a neschopnosti nadhledu. Jedná se o typ člověka soustředěného na detaily. Nic pro něj není dostatečně dokonalé a na každém ukončeném projektu vidí ještě nedostatky, které je třeba dodělat nebo opravit – dotáhnout šrouby, které se zdály být utažené, opravit chyby na omítce, které se zdála být perfektní, rozšířit o další tabulky analýzu, která se zdála být vyčerpávající apod.

Dokončovatel přináší týmu kvalitu. Jeho preciznost a zaměření na detail pomáhá vyloučit jakoukoliv vadu na práci týmu a odvést tak naprosto dokonalý výsledek. Nedokáže se smířit

s nedbalostí, polovičatostí a lajdáctvím. V jeho touze po dokonalém díle ho neodradí ani tlak času nebo poznámky spolupracovníků, soustředěně odstraňuje jeden nedostatek za druhým, dokud neusoudí, že je dílo dokonalé.

Tam, kde spolupracovníci ztrácí dech a práci opouští, nastupuje dokončovatel se svou schopností dotáhnout práci dokonce. Tým se na něj může spolehnout, že najde i sebemenší nedostatky a doplní je. Nedokonalou práci dovede k dokonalosti, nekompletní zprávu dopracuje k úplnosti a nepřesný odhad k exaktní jednoznačnosti.

#### 2.4.2.9 Specialista

Tuto roli doplnil Belbin až do svých novějších prací. Svým způsobem se jedná o roli mimořádnou, protože není ani tolik ovlivněna osobností jejího nositele, jako spíš vysokou úroveň jeho odborných znalostí. Pro specialistu je typické obrovské zaujetí pro svůj obor a vysoká koncentrace na oblast svého zájmu. Všechno ostatní je pro něj podružné. Nejvyšší hodnotu přisuzuje odbornému rozvoji a je připraven tomu obětovat své pohodlí, kariéru i zdraví. Studium odborné literatury či časopisů dokáže trávit celé hodiny. Řeší – li nějaký problém, nikdo ho nedokáže od něj odtrhnout, dokud nepřijde záležitosti na kloub.

Týmu přináší především svou profesionalitu. Specialisté se vyznačují rozsáhlými a hlubokými znalostmi ve svém oboru. Umí ostatním poradit s jakoukoliv odbornou otázkou, týká – li se jejich působnosti, a téměř vždy najdou nějakou cestu, jak problém vyřešit. Nenajdou – li ji, znamená to, že řešení neexistuje. Své návrhy dokážou doložit množstvím poznatků z odborné literatury nebo praxe v jiných organizacích. Návrhy, které předkládají, ale nemusí být vždy reálné nebo levné – tyto hlediska specialisté neřeší.

Specialista dává týmu image, svou odborností dává týmu vážnost v odborném světě, často i mezi laiky, kteří si uvědomují jeho význam. Tito jedinci to nedělají kvůli slávě, pouze pracují na problémech, které je velmi baví.<sup>42</sup>

Složení a hlavně vyváženost pracovního týmu má velký vliv na týmovou práci, zejména pak na její efektivitu, kterou se podrobněji zabývám v následující kapitole.

---

<sup>42</sup> BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést svůj tým. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

### 3 TÝMOVÁ PRÁCE

*„Týmová práce je spolupráce lidí různých vlastností, schopností a znalostí na nějakém projektu. Týmová spolupráce se prosazuje především pro složitější úkoly, které vyžadují kreativitu a různé pohledy na problém. Úkoly, které jsou spíše rutinní a nevyžadují příliš inovace, je lepší ponechávat jednotlivcům, budou tak vyřešeny rychleji. Vedoucí se proto vždy musí umět rozhodnout, kdy bude výhodnější pracovat týmově a kdy samostatně.“*<sup>43</sup>

#### 3.1 Synergický efekt

Výsledek týmu by neměl být pouhým součtem výsledků jednotlivců. Právě to, že jsou lidé v týmu spojeni určitými vazbami, dochází k doplňování jejich nedostatků kompetencemi jiných a nápady jednotlivých členů týmu stimulují myšlenky jiných, vytváří novou hodnotu.<sup>44</sup>

*„Pokud týmová spolupráce dobře funguje, přináší lepší výsledky, než kdyby na stejném úkolu pracovali jednotlivci. Matematicky by se tento efekt dal vyjádřit takto:*

$$1 + 1 + 1 = 5$$

*práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu“*

*Tento efekt se vyskytuje, pokud mají lidé v týmu rozdílné znalosti a zkušenosti, navzájem se inspirují a přistupují různě k práci, čímž přinášejí nový pohled na daný problém. Také zde funguje odpovědnost vůči spolupracovníkům, která jedince pohání k vyšším výkonům, a členové si jsou navzájem oporou.“*<sup>45</sup>

#### 3.2 Negativní synergický efekt

Na druhé straně je možné, že za určitých okolností mohou být výsledky týmu z různých důvodů horší, než souhrn úsilí jednotlivců, což lze vyjádřit takto:

$$1 + 1 + 1 = 1$$

*práce jednotlivců + negativní synergický efekt = výsledek týmu*<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> MALEČKOVÁ, M. Možnosti rozvoje v soft skills na Masarykově univerzitě [online]. C2009. Dostupný z WWW: <<http://www.softskills.wz.cz>>.

<sup>44</sup> BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést svůj tým. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

<sup>45</sup> MALEČKOVÁ, M. Možnosti rozvoje v soft skills na Masarykově univerzitě [online]. C2009. Dostupný z WWW: <<http://www.softskills.wz.cz>>.

<sup>46</sup> BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést svůj tým. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

*„Negativní synergie nastává, když jedinci v týmu nemají společné cíle, jednotlivci se snaží o sebeprosazení na úkor týmu a méně průbojní lidé v týmu nemohou nebo nedokážou vyjádřit své názory. Může působit i negativní tlak týmu, který snižuje výkon schopných jedinců na průměr tak, aby nevyčnívali. S tím souvisí i obava z odlišnosti, týmová lenost a špatné vztahy v týmu.“<sup>47</sup>*

### **3.3 Dosahování synergie v týmu**

Výsledek týmu může být ovlivněn mnoha pozitivními vlivy, ale také mnoha negativními skutečnostmi. Synergický efekt je většinou závislý na schopnostech vedoucího týmu správně odhadnout povahu práce a rozhodnout se, zda je vhodné ji řešit týmově, nebo je lepší zvolit individuální úkolování jednotlivců. O úspěšnosti týmové práce dále také rozhoduje schopnost vedoucího správně řídit jednotlivé faktory, které ovlivňují úspěšnost týmové práce.

Synergie týmu lze dosáhnout, pokud se manažer bude držet níže uvedených pracovních zásad.

#### **3.3.1 Rozhodnutí o použití týmu**

Je nutné se rozhodnout, za jakých okolností má smysl využít týmu ke splnění daného úkolu a kdy je naopak efektivnější pracovat samostatně nebo zvolit direktivní přístup. Pro týmovou práci jsou vhodné především úkoly komplexního charakteru, na kterých se musí podílet odborníci z více oblastí nebo úkoly tvořivé povahy a také úkoly s dostatečným časovým prostorem pro skupinové diskuze a hledání optimální cesty k cíli.

Naopak individuální práce je efektivnější tam, kde jsou spíše jednodušší úkoly řešitelné v rámci jedné odbornosti, dále u pracovních činností bez kreativního náboje nebo tam, kde se jedná o akce pod tlakem času.

---

<sup>47</sup> MALEČKOVÁ, M. Možnosti rozvoje v soft skills na Masarykově univerzitě [online]. C2009. Dostupný z WWW: <<http://www.softskills.wz.cz>>.



### 3.3.2 Využití potenciálu týmu

Tým je složen s různých typů lidí, kteří se mohou osvědčit v různých činnostech, zatímco v jiných oblastech mohou být téměř nepoužitelní. Vedoucí by proto měl dokázat rozlišit potenciál lidí a jejich silné a slabé stránky. Těmi by se měl řídit především při přidělování práce, aby lidem poskytoval vhodnou příležitost k seberealizaci, rozvíjel je, ale nedeptal.

### 3.3.3 Stanovení společné vize a cílů

Vize, představa naplněná konkrétním a emotivně působícím obsahem, stimuluje členy týmu, sjednocuje a usměrňuje jejich úsilí a ukazuje řešení ve sporných případech. Vedoucí týmu by měl vizi prezentovat a komunikovat s jednotlivými členy, společně s nimi formulovat konkrétní cíle k jejímu dosažení. Průběžně je nutné kontrolovat naplňování těchto cílů a realizaci vize. K dosažení cílů a vize by měl manažer využívat vhodné motivační nástroje dle situace v týmu. Jiný styl řízení a jiné motivační techniky působí na lidi na nízké profesní či morální úrovni, jiné pak na lidi na střední či vysoké úrovni odbornosti či přístupu k práci.

### 3.3.4 Použití efektivních metod práce

Existuje mnoho nástrojů, které manažerovi pomohou zefektivnit práci v týmu, a které umožní využít myšlenkového potenciálu týmu. Jde o metody analýzy situace, kreativního hledání řešení problému, rozhodování mezi variantami postupu a metody organizace práce.

### 3.3.5 Sestavení nového týmu

Volba vhodných lidí do týmu může poskytnout skvělou příležitost, jak modelovat sestavu členů podle potřeb úkolu. Ne vždy má však vedoucí příležitost si členy týmu zvolit dle svých představ.

Pokud nový vedoucí nedostane příležitost zvolit si členy týmu dle svých představ, musí stávající kolektiv, který si zvykl na předcházející způsob vedení, vést k překonání dosavadních návyků.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést svůj tým. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

## **I. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 MEDOTOLOGIE

V praktické části diplomové práce se zabývám analýzou pracovního týmu jedné zlínské poradenské společnosti. Analýza osmičlenného pracovního týmu je zaměřena na odhalení pracovních vztahů, postavení členů týmu při řešení společného úkolu a vymezení osobnostních rysů jednotlivých členů.

### 4.1 Cíl analýzy pracovního týmu

Cílem analýzy zvoleného pracovního týmu je získat informace o vzájemných vztazích, týmových rolích a osobnostních rysech jednotlivých členů týmu.

Zajímá mě především rozložení týmových rolí, zda je rovnoměrné nebo je v týmu více osob zaujímajících stejnou roli. Dále chci analyzovat pracovní vztahy v týmu z pohledu ochoty spolupracovat s členy týmu na zadaném úkolu a zjistit osobnostní rysy jednotlivých členů tak, aby bylo možné posoudit zastánce jaké role s jakou osobnostní charakteristikou je v týmu nejvíce nebo naopak nejméně oblíben.

Výsledek analýzy by měl ukázat složení pracovního týmu a případné potřeby při jeho rozšiřování. Pokud bude společnost v budoucnu přijímat nové pracovníky právě do tohoto pracovního týmu, může provedená analýza sloužit jako podklad, pro výběrové řízení. Pomůže určit, jaký typ pracovníka v týmu schází, tak, aby byl tým co nejvíce vyvážený a společné úkoly plnil s vyšší efektivitou.

### 4.2 Typ výzkumu

Jedná se o kvalitativní výzkum analytického charakteru. S využitím triangulace tří výzkumných metod - Sociometrie, Belbinova testu týmových rolí a osobnostního testu MBTI (Myers Briggs Type Indicator) analyzuji osmičlenný pracovní tým a z výsledků vyvodím závěr celkové struktury pracovního týmu s doporučením na jeho případné doplnění o nové členy.

### 4.3 Výzkumný vzorek

Pro analýzu jsem si vybrala osmičlenný pracovní tým Trhu práce a lidských zdrojů v nejmenované zlínské společnosti, která byla založena v srpnu 1991 zkušenými profesionály v oborech řízení lidských zdrojů, racionalizace práce a statistických šetření.

Činnost společnosti je zaměřena na oblast lidské práce. Poskytuje profesionální poradenství v oblasti lidských zdrojů, racionalizace a měření práce. Provádí statistická šetření průměrných mezd. Působí jako významný partner při projektech ve veřejném sektoru v oblasti rozvoje lidských zdrojů, kvalifikace a analýzách trhu práce.

Mezi významné partnery patří například Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, Český statistický úřad a Správa služeb zaměstnanosti MPSV. Aktivně je firma zapojena v celostátní radě, jako i v krajských radách pro rozvoj lidských zdrojů.

Za osmnáct let působení na českém a slovenském trhu si firma vybuodovala širokou klientelu ve sféře podnikatelské, ale také ve státní a veřejné správě. Kontakty v rámci pravidelných setkání s personálními manažery z významných podniků z celé České republiky, zajišťování konkrétních podnikových zakázek v oblasti personalistiky a odměňování "šitých na míru" podle požadavků podniků na jedné straně a úzká spolupráce s teoretickou frontou a ústředními orgány na druhé straně, umožňují realizaci zakázek na vysoké profesionální úrovni s kvalitním teoretickým základem a především s vysokou praktickou použitelností.

Analyzovaný tým Trhu práce a lidských zdrojů má celkem osm členů. Patří mezi ně jeden senior konzultant, pět konzultantů a dva junior konzultanti. V týmu je pět žen a tři muži.

Tabulka 3: Vymezení pracovního týmu a přidělení kódu

Pracovní zařazení	Věk	Přidělený kód
Konzultant	26	A
Konzultant	29	B
Senior konzultant	40	C
Konzultant	24	D
Junior konzultant	40	E
Konzultant	30	F
Junior konzultant	27	G
Konzultant	32	H

Hlavní pracovní náplň týmu spočívá v tvorbě a údržbě Národní soustavy povolání, která monitoruje aktuální stav běžné dělby práce, obsah práce jednotlivých povolání a typových

pozic, pracovní a technické podmínky výkonu práce, zdravotní a osobnostní požadavky a strukturovaně vymezené kvalifikační požadavky (kompetenční model); včetně nástrojů pro využití u zaměstnavatelů. S tím souvisí rozvoj modelu Sektorových rad – efektivního nástroje zaměstnavatelů k prosazování zájmů vůči státu a sféře odborného vzdělávání v oblasti rozvoje lidských zdrojů, jenž tým zabezpečuje. Dále se podílí na vývoji Národní soustavy kvalifikací a jejím prosazováním do praxe. Mimo jiné se tým zabývá také realizací podnikových zakázek v oblasti lidských zdrojů a personalistiky se zaměřením na poradenství v personálních procesech.

Vzhledem ke skutečnosti, že tým realizuje velké veřejné zakázky, jako je např. Národní soustava povolání, je třeba, aby správně fungovala týmová práce a nedocházelo tak k problémům, které by byly způsobeny neefektivním fungováním týmu.

#### **4.4 Výzkumná metoda**

Analýza pracovního týmu je provedena pomocí triangulace tří výzkumných metod. Jedná se o Sociometrii, která umožní odhalit ochotu spolupracovat mezi členy týmu na zadaném úkolu. Dále je pro analýzu použit Belbinův test týmových rolí, který ukáže, jaké postavení jednotliví členové týmu zastávají při plnění společných úkolů a na závěr je proveden MBTI (Myers Briggs Type Indicator) osobnostní test, jenž identifikuje základní charakterové rysy členů týmu.

## 5 SOCIOMETRIE

Pro analýzu pracovního týmu byla použita výzkumná metoda Sociometrie. Jedná se o metodu, která umožňuje odhalit povahu vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy malé sociální skupiny. Pomocí této metody dochází k měření neformálních vztahů v malých skupinách z hlediska preferování, odmítání či lhostejnosti v situaci volby.<sup>49</sup> Předmětem šetření může být např. postavení individuí ve skupině, neformální struktura skupiny, její neformální vedení nebo autority. Zvolila jsem ji proto, že jde o metodu jednoduše proveditelnou, zároveň rychlou a jejíž výsledky je možno srozumitelně interpretovat.

Sociometrii lze také definovat jako metodu určování pocitů přijetí nebo odmítání u členů skupiny, původně ji rozvinul Moreno.<sup>50</sup> Na tradiční Morenovu sociometrii navazuje sociometrická technika N. J. Longa a E. Jonesové. Modifikaci Morenova testu nazvali iniciálami svých příjmení, o jejich sociometrických testech se proto hovoří jako o L-J sociometrické technice.<sup>51</sup>

Základem sociometrického dotazování je otázka, např. S kým z vaší pracovní skupiny byste chtěl spolupracovat na společném pracovním úkolu? Dotazovaný uvede jméno spolupracovníka, se kterým by na úkolu rád spolupracoval. Počet možností volby může být stanoven pevně – jedna, tři apod., nebo může být neomezený. Výsledkem Sociometrie jsou pak informace vypovídající o struktuře a povaze vztahů ve skupině.<sup>52</sup>

Autoři L-J sociometrické techniky popisují, že preference dotazovaných by měly být váženy, než aby jim bylo vymezeno slepé pořadí, proto využívají metodu váženého průměru, při kterém se prvnímu výběru připisuje vážený skóre 3, druhému výběru skóre 2 a třetí výběr

---

<sup>49</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1706-9.

<sup>50</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styky, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 978-80-247-1300-4.

<sup>51</sup> MUSIL, J., SMĚŠNÁ, M. L-J sociometrická technika. Olomouc: Psychologická výchovná poradna, 2006. ISBN 978-80-903-4491-4.

<sup>52</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1706-9.

získává vážený skór 1. Zjištěné výsledky se zaznamenávají do sociometrické matice a graficky znázorňují prostřednictvím terčového a hierarchického sociogramu. Nejdůležitějším krokem je uspořádání získaných údajů do tabulky - matice. Jména či znaky členů šetřeného kolektivu jsou uvedena v levém sloupci označeném „volící“, na řádcích volících osob se pak pod číselné symboly volených osob, které tvoří sloupce, vepíše pořadové číslo volby. Jsou-li tímto způsobem zpracovány všechny odpovědi z vyplněných sociometrických dotazníků, provedeme na prvním řádku pod tabulkou součet všech voleb v jednotlivých sloupcích. Na druhém řádku tyto součty transformujeme podle váhy a na třetím řádku uvedeme konečné pořadí vyplývající z vážených hodnot.<sup>53</sup>

Někteří členové skupiny mohou být vybráni vícekrát, než by odpovídalo pravděpodobnosti počtu voleb, stávají se tak tzv. „sociometrickými hvězdami“. Jiní naopak obdrží méně hlasů, mohou se objevit i soby, které si nikdo v týmu nevybral a proto jsou tzv. „outsidery“. Tato zjištění poskytují vhodné východisko pro účinné zásahy do vedení skupiny (respektive do vedení jednotlivých členů pracovního týmu), eventuelně i do její skladby a struktury.<sup>54</sup>

## 5.1 Sestavení sociometrického dotazníku

Při analýze zvoleného pracovního týmu jsem zvolila právě L-J sociometrickou techniku, na jejímž základě jsem sestavila dotazník, který je uveden v příloze P1. Dotazník obsahuje nejdříve nutnou identifikaci vyplňující osoby a úvodní informace o tom, k čemu dotazník slouží. Stěženi částí dotazníku je pak otázka týkající se ochoty spolupracovat s ostatními členy týmu na zadaném úkolu. Dotazovaný má tři možnosti volby seřazené podle intenzity; bude tedy doplňovat jména svých kolegů, kteří pracují v jeho týmu, a to v pořadí, které bude odpovídat jeho preferenci zvolených osob. Otázka je položena srozumitelně. Při odpovídání je nutné provést pouze selekci, nikoli odmítnutí.

---

<sup>53</sup> MUSIL, J., SMĚŠNÁ, M. L-J sociometrická technika. Olomouc: Psychologická výchovná poradna, 2006. ISBN 978-80-903-4491-4.

<sup>54</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1706-9.

Možnost záporných odpovědí – tedy označení členů kolektivu, kteří jsou z jakéhokoli důvodu odmítáni, byla zavržena. Důvodem byla skutečnost, že tento kolektiv spolupracuje velmi úzce, a proto by mohly být odpovědi zkreslené, či případně by mohlo dojít k odmítnutí vyplnění dotazníku vzhledem k obavám o možnost úniku informací.

## 5.2 Vyhodnocení ochoty spolupracovat mezi členy týmu

Každému z devíti spolupracovníků byla položena otázka **V případě, že by Vám byl zadán úkol, který je nutno řešit v týmu dvou lidí, koho byste si vybral (a), jako svého kolegu/kolegyni?**

Všichni respondenti měli možnost tří voleb, přičemž číslo 1 přisuzovali tomu nejoblíbenějšímu, číslo 2 druhému a číslo 3 třetímu spolupracovníkovi, se kterým by chtěli řešit společný úkol.

### 5.2.1 Sociometrická matice

Tabulka 4: Sociometrická matice

Volící	A	B	C	D	E	F	G	H	Počet voleb
A	X	2	3	1					3
B	3	X					1	2	3
C	2	3	X	1					3
D	2	3	1	X					3
E		2	1	3	X				3
F		2		3		X		1	3
G	3	1					X	2	3
H		2	1	3				X	3
Součet voleb	4	7	4	5	0	0	1	3	24
Vážené výběry	6	13	10	9	0	0	3	7	X
Pořadí	5	1	2	3	7	7	6	4	X

Z výsledků vyplynulo, že nejvíce voleb měli pracovníci B, D a shodně po čtyřech pak A a C, nejméně pak shodně pracovníci E a F. Po přepočítání voleb na vážené výběry, získává první umístění 3 body, druhé umístění 2 body a třetí umístění 1 bod. Konečné pořadí ukázalo, že pracovník B, je ten, se kterým chtějí ostatní členové týmu nejvíce spolupracovat. Na druhé

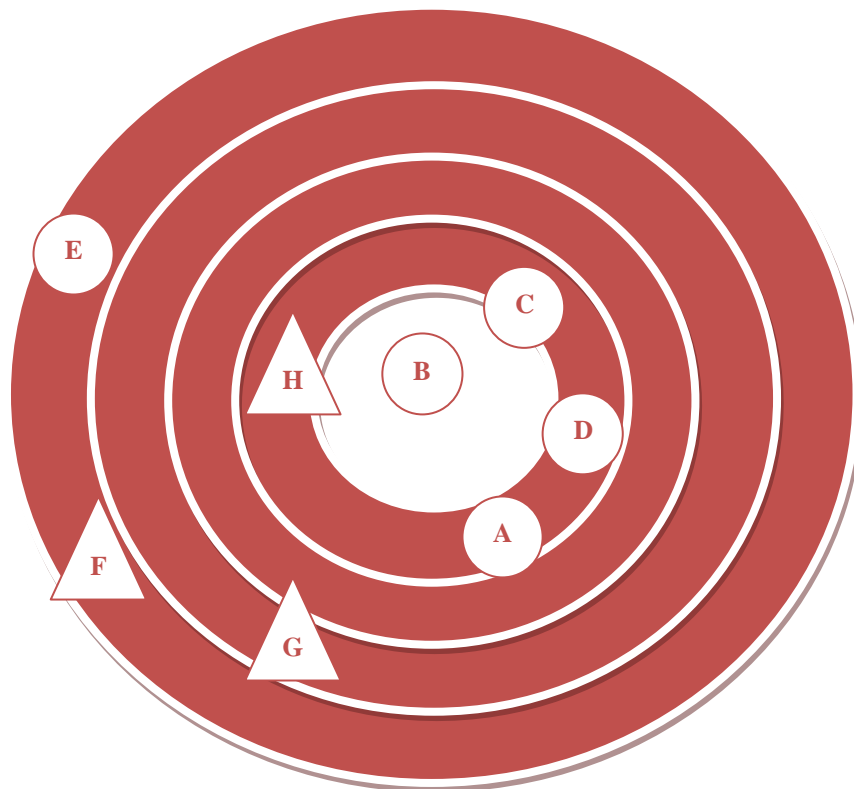


místo se dostal s celkovým počtem 10 bodů pracovník C a na třetí místo pak pracovník D s celkem 9 body. Čtvrté místo obsadil se 7 body pracovník H. Na pátém místě se umístil pracovník A, na šestém pak pracovník G. O poslední místo se dělí pracovníci E a F, kteří shodně nezískali žádný bod, protože si je nikdo ze sledovaného týmu nezvolil.

Jsou – li použity pouze tři volby, jako tomu bylo právě v tomto případě, je nutné vyloučit domněnku, že jedinec, který neobdržel žádný výběr (v tomto případě pracovník E a F), je zcela bez přátel nebo, že s ním není nikdo ze sledovaného týmu ochoten spolupracovat. Výsledky musí být interpretovány realisticky a nahlíženy v relativním nikoliv v absolutním smyslu. Sociometrie se zabývá vzájemnými percepcemi osob ve skupině a tyto jsou zpravidla vztažené k aktuální situaci. V případě zkoumaného pracovního týmu se může jednat o charakter úkolu

### 5.2.2 Terčový sociogram

Obrázek 1: Terčový sociogram



Datum šetření: 15. 2. 2010

**Skupinové indexy:**

Kohese: 0,1667

Koherence: 0,33334

Integrace: 0,5

Interakce: 0,0434

**Skupina:**

Niž+M: 8

Ž/D (o): 5

M/H ( $\Delta$ ): 3

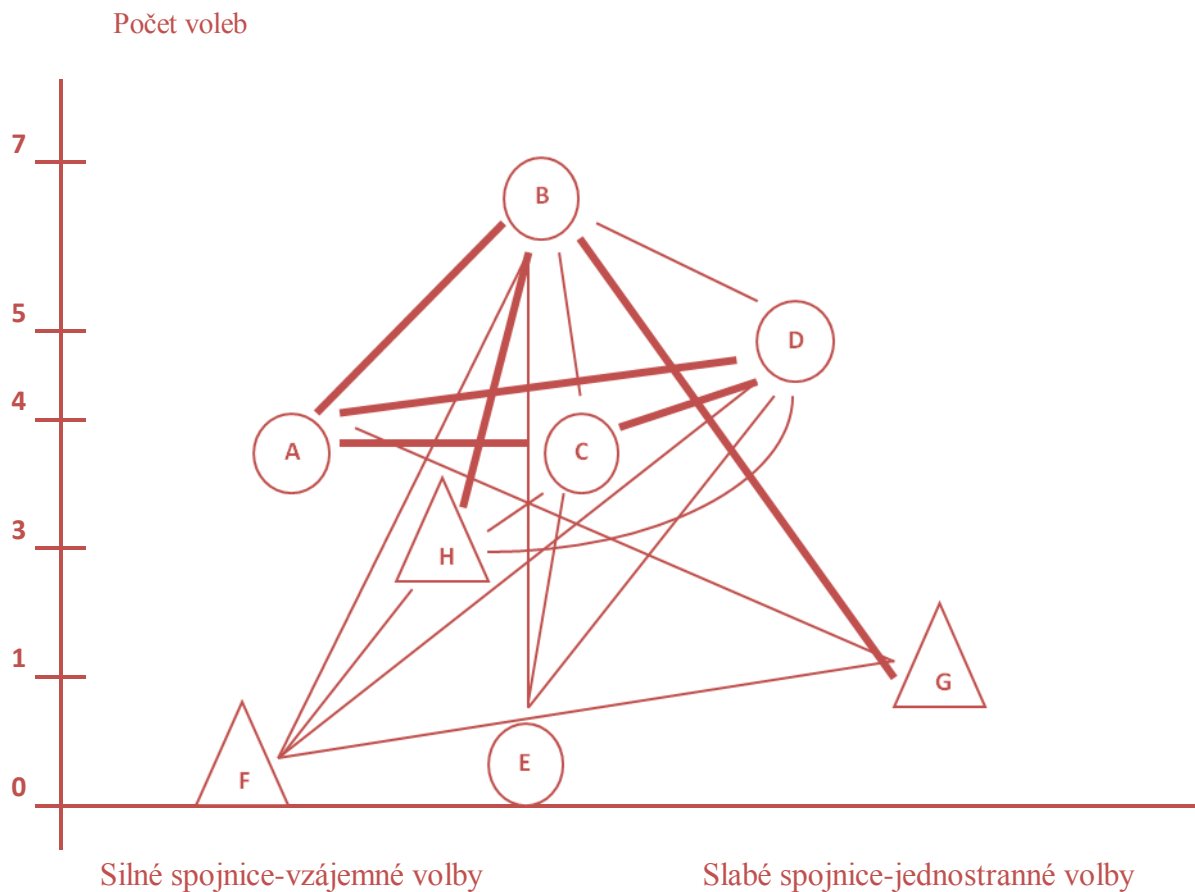
**Vztahy:**

Vzájemné v. +: 6

Jednostranné v. +: 12

**5.2.3 Hierarchický sociogram**

Obrázek 2: Hierarchický sociogram



## 6 BELBINŮV TEST TÝMOVÝCH ROLÍ

Meredith Belbin se zabýval mimo jiné úspěšností manažerských týmů. Určil celkem devět týmových rolí, které popisují přístup k práci různých osob.

Při výběru lidí do týmu jsou většinou zohledňovány jejich odborné znalosti tak, aby byla v rámci pracovního útvaru či týmu pokryta odbornost, která je nutná pro úspěšné plnění úkolů. Z tohoto důvodu se většinou nestává, že by některá odbornost zůstala nepokryta. Problémy objevující se v týmech tedy plynou spíše z nevhodné skladby osobností členů týmu, než z nedostatku profesionality.

Optimálně složený tým by měl obsahovat všechny typy rolí, nemusí to však nutně znamenat, že optimální tým je vždy devítičlenný. Naopak podle Belbina jsou efektivnější týmy o třech, čtyřech nebo pěti lidech, ale pouze za předpokladu, že každý člen takového týmu bude zastávat více rolí.<sup>55</sup> Rozdělení rolí v týmu nemusí být vždy stejný. Role se mohou obměňovat podle tématu nebo úkolu, kterým se tým v dané chvíli zabývá. Členové pracovního týmu většinou jednájí podle toho, jak dané téma znají nebo podle momentálního psychického i fyzického rozpoložení.<sup>56</sup>

*„Furnham, Steel a Pendleton vytvořili studii zabývající se psychometrickými aspekty Belbinových týmových rolí. Na základě poměrně malého vzorku odvodili, že pro strukturu těchto rolí existuje jen velmi malá psychometrická podpora. Belbin sám argumentuje tím, že uvedené týmové role byly jen rychlým a účelným způsobem, jak čtenářům vysvětlit, jaká může být jejich role v týmu. Furnham, Steel a Pendleton tedy uznávají, že Belbinův příspěvek je zásadní a jeho měřítko imaginární. I přes určité pochybnosti tedy Belbinův příspěvek zůstává populárním prostředkem zkoumání a porovnávání týmových rolí.“<sup>57</sup>*

---

<sup>55</sup> BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést svůj tým. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

<sup>56</sup> KOLAJOVÁ, L. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1764-7.

<sup>57</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styky, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 978-80-247-1300-4, str. 164.

## 6.1 Dotazník k určení týmových rolí

Meredith Belbin vytvořil test, který slouží k diagnostice celkem devíti týmových rolí. V testu jsou rozdělovány body mezi jednotlivé role tak, že pokud přidáme určitý počet jedné roli, u ostatních rolí též počet bodů ubude. Tento princip eliminuje možnou snahu respondenta udělat ze sebe univerzálního génia, který je výborný ve všech oblastech týmové práce.<sup>58</sup>

Pro potřeby určení týmových rolí ve sledovaném týmu jsem zvolila dotazník, který obsahuje celkem 70 výroků rozdělených do sedmi bloků. Každá desítka výroků se vztahuje k určité oblasti týmové práce – přínos pro tým, nedostatky v týmové práci, zapojení do týmové práce, přístup ke společnému úkolu, uspokojení z týmové práce apod. členové týmu mají za úkol rozdělit mezi každý blok výroků celkem 10 bodů, přičemž je možné rozdělit těchto 10 bodů mezi všechny výroky nebo dát celých 10 bodů jednomu výroku.

Pro každou týmovou roli je v každém ze sedmi bloků typický jeden výrok. Data z dotazníku se za každého člena vepíše do tabulky a sečtou. Role, které získají 10 a více bodů, daný člen týmu zaujímá zcela spontánně, cítí se v nich nejlépe. Role s celkovým skórem 6 – 9 bodů jsou ty, které daný člen týmu zaujímá, pokud to od něj situace vyžaduje. Role, které získaly v celkovém součtu 5 a méně bodů, daný člen zpravidla v týmu nezaujímá.

## 6.2 Vyhodnocení testu týmových rolí u sledovaného týmu

Tabulka 5: Výsledek testu týmových rolí člena A

Člen A																				
I	13	1	10	1	14	1	17	1	19	1	12	2	18		15	2	16		11	1
II	28		23		21		26		25		27		20	4	29	1	22	3	24	2
III	33		36	1	30	1	32	3	38		34	2	39	1	31	2	37		35	
IV	45		47	2	49	1	42		43		40	1	44	3	46		41	3	48	
V	57		54	2	55	2	53		50		52	2	51	2	56	1	58		59	1
VI	62		69	2	64	1	68	2	66		63	1	67	1	65	1	61	1	60	1
VII	75	1	73		76		70	4	71		79	1	74	4	72		78		77	
	IN	2	ZD	8	KO	6	FO	10	PO	1	ST	9	RE	15	DO	7	SP	7	NB	5

<sup>58</sup> BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést svůj tým. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

Tabulka 6: Výsledek testu týmových rolí člena B

Člen B																				
I	13	2	10		14	1	17		19		12	5	18		15	1	16	1	11	
II	28		23		21		26		25		27		20	5	29	2	22	3	24	
III	33		36		30		32		38		34	5	39		31		37		35	5
IV	45		47		49		42	5	43		40		44		46		41	5	48	
V	57		54	5	55	3	53		50		52		51	2	56		58		59	
VI	62		69		64	5	68		66		63	3	67		65	2	61		60	
VII	75		73		76		70		71		79		74	5	72	5	78		77	
	IN	2	VZ	5	KO	9	FO	5	VY	0	TP	13	RE	12	DO	10	SP	9	NB	5

Tabulka 7: Výsledek testu týmových rolí člena C

Člen C																				
I	13	2	10		14		17	5	19		12		18		15	2	16		11	1
II	28	1	23	2	21	2	26	2	25		27	1	20	1	29	1	22		24	
III	33		36		30		32	1	38	1	34	3	39	1	31	1	37		35	3
IV	45	2	47	2	49	2	42	2	43		40		44	2	46		41		48	
V	57	1	54	2	55	1	53	2	50		52	1	51		56		58		59	3
VI	62	1	69	1	64	3	68	1	66	1	63	1	67	2	65		61		60	
VII	75		73	2	76		70	3	71		79		74		72		78	5	77	
	IN	7	VZ	9	KO	8	FO	16	VY	2	TP	6	RE	6	DO	4	SP	5	NB	7

Tabulka 8: Výsledek testu týmových rolí člena D

Člen D																				
I	13	3	10	2	14		17		19	3	12	1	18	1	15		16		11	
II	28		23		21	3	26		25		27		20	5	29	2	22		24	
III	33	2	36		30		32	5	38		34		39	3	31		37		35	
IV	45		47		49	3	42	3	43	3	40		44		46	1	41		48	
V	57	1	54		55		53		50	2	52		51	4	56	3	58		59	
VI	62		69	3	64		68	2	66		63	1	67	2	65		61		60	2
VII	75		73	4	76		70	5	71	1	79		74		72		78		77	
	IN	6	VZ	9	KO	6	FO	15	VY	9	TP	2	RE	15	DO	6	SP	0	NB	2

Tabulka 9: Výsledek testu týmových rolí člena E

Člen E																				
I	13		10		14		17		19		12	3	18	2	15	3	16	2	11	
II	28		23		21	1	26		25	1	27		20	1	29		22	3	24	4
III	33		36		30		32		38	2	34	3	39		31	1	37	3	35	1
IV	45		47		49		42		43	1	40	2	44		46	2	41	3	48	2
V	57	1	54		55	1	53		50		52	3	51	2	56	3	58		59	
VI	62		69		64		68		66		63	4	67	4	65		61	2	60	
VII	75	2	73		76	2	70		71		79	5	74	1	72		78		77	
	IN	3	VZ	0	KO	4	FO	0	VY	4	TP	20	RE	10	DO	9	SP	13	NB	7

Tabulka 10: Výsledek testu týmových rolí člena F

Člen F																				
I	13		10		14		17		19	2	12	3	18	1	15	2	16	2	11	
II	28		23		21	3	26		25		27	1	20	1	29	2	22	3	24	
III	33		36		30		32		38	3	34	3	39	2	31		37	2	35	
IV	45		47	2	49	2	42	2	43	2	40		44		46		41	2	48	
V	57		54	3	55	1	53		50		52	3	51	3	56		58		59	
VI	62		69	2	64	3	68		66	1	63		67	2	65		61	2	60	
VII	75	1	73		76		70		71	2	79	3	74	4	72		78		77	
	IN	1	VZ	7	KO	9	FO	2	VY	10	TP	13	RE	13	DO	4	SP	11	NB	0

Tabulka 11: Výsledek testu týmových rolí člena G

Člen G																				
I	13		10		14		17		19		12	4	18	1	15	2	16	1	11	2
II	28		23	1	21		26		25		27		20	2	29		22	5	24	2
III	33		36		30		32		38		34	3	39		31	2	37	3	35	2
IV	45		47		49	1	42	2	43		40	2	44		46		41	4	48	1
V	57	2	54	3	55		53		50		52	3	51		56		58		59	2
VI	62		69		64	2	68		66	3	63		67	4	65		61		60	1
VII	75	1	73		76	2	70		71		79	2	74	4	72		78		77	1
	IN	3	VZ	4	KO	5	FO	2	VY	3	TP	14	RE	11	DO	4	SP	13	NB	11

Tabulka 12: Výsledek testu týmových rolí člena H

Člen H																				
I	13		10		14		17	2	19		12		18		15	5	16	3	11	
II	28		23		21		26		25		27		20	4	29		22	1	24	5
III	33		36		30		32	2	38		34		39		31	1	37	7	35	
IV	45		47		49		42	3	43		40		44		46	6	41	1	48	
V	57	2	54		55		53		50		52		51		56	3	58		59	5
VI	62		69		64		68		66		63	8	67		65	2	61		60	
VII	75		73		76		70		71		79		74	4	72	6	78		77	
	IN	2	VZ	0	KO	0	FO	7	VY	0	TP	8	RE	8	DO	23	SP	12	NB	10

V tabulkách jsou uvedeny výsledky testu týmových rolí pro každého člena týmu zvlášť. Výrazně jsou označeny první tři týmové role, ve kterých respondenti získali největší skóre, tj. výrokům v testu přiřazeným k jednotlivým rolím, připsali nejvyšší počet bodů.

IN – Inovátor

VY – Vyhodnocovač

SP – Specialista

VZ – Vyhledávač zdrojů

TP – Týmový pracovník

NB – neutrální body

KO – Koordinátor

RE – Realizátor

FO – Formovač

DO – Dokončovatel

Vysoký počet neutrálních bodů znamená, že respondent nemá vyhraněno, čím přesně přispívá k týmové práci. Může to však znamenat také, že respondent měl potíže s pochopením otázek.

Role, ve kterých respondenti dosáhli 10 a více bodů, jsou jimi zaujímány zcela spontánně a přirozeně. Role se skórem 6 – 9 bodů jsou členy týmu zaujímány v případě, že to situace vyžaduje. Ty role, které nedosáhly ani 6 bodů nejsou členy týmu zaujímány vůbec a z hlediska analýzy pracovního týmu jsou zcela bezpředmětné.

Charakteristiku jednotlivých týmových rolí jsem se podrobněji rozebrala v teoretické části diplomové práce, konkrétně pak v kapitole věnované složení týmu – 2.4.2 Týmové role.

## 7 MBTI - MYERS BRIGGS TYPE INDICATOR

Jedná se o metodu sebepoznání vycházející z významné badatelské činnosti švýcarského psychiatra Carla Gustava Junga. Na jeho práci týkající se odlišnosti ve fungování psychiky, publikované v roce 1923, navázaly autorky Katharine Cook-Briggs a Isabel Briggs Myers. Matka s dcerou vytvořily osobnostní dotazník, který pomáhá porozumět Jungově teorii psychologických jevů a lépe ji využít v běžném životě. Podle jmen autorek se pro tuto metodu užívá označení MBTI.

Podnětem k práci na sestavení tohoto osobnostního dotazníku bylo pro Isabel Myers mnoho promarněných životů během 2. světové války. Autorka chtěla zprostředkovat znalosti psychologického typu a rozdílů mezi lidmi co nejširší veřejnosti, a přispět tak ke zlepšení vztahů mezi národy světa.<sup>59</sup>

Test je v našich podmínkách hojně využíván nejen při výběrových řízeních, ale i na seminářích rozvoje managementu. Ve světě je test používán nejen v personalistice, ale i v dalších typech poradenství (výběr členů týmu, výběr životního partnera, řešení konfliktů mezi lidmi aj).<sup>60</sup>

Teorie typologie osobnosti vychází z pojmu psychologický typ. Na základě svých pozorování C. G. Jung vyvodil, že rozdíly v chování lidí plynou z vrozených tendencí používat psychiku specifickým způsobem. Podle typové teorie každý přirozeně, vrozeně preferuje určité psychické funkce. Při užití preferovaných metod se obvykle jedinci cítí přirozeně, jsou nabití energií, mají více sebedůvěry a celkově se jim daří lépe. V každodenním životě je nutné používat i opačné, nepreferované funkce. Jejich užití však stojí více sil a je nutné je vědomě rozvíjet.

Preference podle MBTI určují rozdíly mezi lidmi, které vycházejí z následujících oblastí:

- Kam lidé zaměřují svou pozornost a odkud čerpají energii

**Extroverze X Introverze**

**Extraversión X Introversión**

---

<sup>59</sup> CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. Jak zefektivnit práci v týmu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.

<sup>60</sup> VAJNAR, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.





### 7.1.2 Lidé s převahou introvertní preference

- Raději si věci pořádně promyslí a nacvičí, než je pronesou na veřejnosti, totéž vítají u druhých.
- Jejich oblíbená věta zní: „To si musím ještě promyslet.“
- Dávají přednost klidu a tichu, mají rádi čas jen pro sebe.
- Často mívají pocit, že se jim někdo pokouší narušit jejich soukromí.
- Bývají označováni za plaché osoby, ať už si tak sami připadají nebo ne.
- Umí jiným dobře naslouchat, ale mívají pocit, že toho lidé často zneužívají.
- Prožívají vzácné chvíle jen s těmi nejbližšími.
- Přejí si, aby byli schopni vyjádřit své názory razantněji.
- Vyžadují dostatek příležitosti k vyjádření bez přerušování.

### 7.1.3 Lidé s převahou smyslové preference

- Sebe sami by charakterizovali jako praktické.
- Nemají rádi nové problémy, pokud nejsou k dispozici standardní a vyzkoušené způsoby, jak se s nimi vypořádat.
- Raději uplatňují již získané dovednosti, než aby se učili něčemu novému.
- Důkladně pracují, dokud nedospějí k cíli nebo řešení.
- Pociťují neklid, netrpělivost a nejistotu, když se věc nečekaně zkomplikuje.
- Upřednostňují konkrétním odpovědím na konkrétní otázky.
- Raději věci dělají, než o nich (možná donekonečna) přemýšlejí.
- Zabývají se raději fakty a čísly než idejemi a teoriemi.
- Nedůvěřují fantazii.
- Necítí se dobře, pokud nedostanou jasné pokyny.
- V chápání a použití slov jsou spíše doslovní.
- Věří až tomu, co vidí.

#### 7.1.4 Lidé s převahou intuitivní preference

- Žijí spíše tím, co by mohlo být.
- Nejdříve ze všeho je zajímaví nápady, ideje a možnosti, až pak se věnují faktům.
- Přemýšlejí o více věcech najednou, proto mohou být místy „duchem“ nepřítomni.
- Důvěřují intuici, tušení a „vnitřnímu hlasu“.
- Souběžně zkoumají několik variant a možností.
- Nerespektují formalizované postupy.
- „Nutné detaily“ považují za nadbytečné.
- Rádi vtipkují a vymýšlejí slovní hříčky.
- Dávají přednost obecným odpovědím a je pro ně obtížné pochopit, proč lidé tak lpí na přesných instrukcích.
- Hledají spojení a vzájemnou provázanost mezi věcmi a jevy.

#### 7.1.5 Lidé s převahou preference myšlení

- Upřednostňují neosobní principy a nemají klid, dokud po své rozhodnutí nenajdou logický nebo analytický základ.
- Zpracují si postup řešení a hledají optimální základnu.
- Postupují tak, že svoji analýzu neustále upřesňují a zjemňují.
- Systematicky se pídí po dalších dodatečných údajích.
- Obtížné rozhodování jim nedělá problémy.
- Dokážou zachovat klid a sebekontrolu i v situacích, kdy ostatní bývají rozrušeni.
- Uzavírají diskuze spíše tím, co je správné a pravdivé, než tím, s čím všichni souhlasí.
- Rádi dokazují různá tvrzení, už jenom pro jejich logickou jasnost.
- Jsou spíše rozhodní než ohleduplní.
- Jsou hrdí na svou objektivitu.
- Snadněji si zapamatují fakta a čísla než podoby nebo obličej.

### **Lidé s převahou citové preference**

- Jsou si stále vědomi ostatních a svými „vnitřními radary“ vnímají jejich pocity.
- Nacházejí uspokojení, když mohou druhým udělat radost.
- Vyhýbají se situacím, kdy mohou očekávat negativní reakci druhých.
- Jsou vnímaví a citliví vůči problémům a starostem jiných.
- Dělají, co je v jejich silách, aby uspokojili potřeby ostatních.
- Jsou schopni empatie.
- Někdy mají tendenci se ptát: A stará se někdo o to, co chci já? Mají ale problém projevit tento postoj otevřeně.
- Neváhají vzít zpět vše, co by mohlo druhé urazit.
- Mají tendenci se vyhýbat konfliktům.

#### **7.1.6 Lidé s převahou preference rozhodování**

- Charakterizuje je postoj „nejdříve povinnost, potom zábava“.
- Mají pocit, že neustále čekají na jiné, kteří nemohou nic stihnout včas.
- Zastávají názor, že všechno má své místo a mají pocit, že věci nejsou v pořádku, pokud všechno není tam, kam to patří.
- Vědí, že na světě by bylo mnohem lépe, kdyby všichni pořádně dělali to, co mají a kdy to mají.
- Nemají rádi velká překvapení.
- Dělají si seznamy toho, co je potřeba vykonat a zařídit.
- Mají rádi pořádek a libují si v něm.
- Rádi udělají věci důkladně a pořádně, dokončí, co začali.

#### **7.1.7 Lidé s převahou preference vnímání**

- Obracejí snadno pozornost jinam.
- Rádi zkoušejí nové věci, i kdyby se mělo jednat o úplně banality.

- Nemají ve zvyku příliš plánovat, raději vyčkají, jak se věci vyvinou.
- Nejsou zastánci názoru „pořádek především“.
- Snadno promění práci v zábavu.
- Často mění téma rozhovoru a přeskakují z jednoho na druhé.
- Nemají rádi nic příliš definitivního a raději si u všeho nechávají otevřené konce.<sup>62</sup>

## 7.2 Osobnostní dotazník

Pro potřeby určení osobnostních typů u jednotlivých členů vybraného pracovního týmu jsem zvolila již zmíněný MBTI osobnostní dotazník. Jedná se o standardizovaný dotazník, který se skládá z celkem 48 otázek. Každá otázka má dvě odpovědi, přičemž respondent je nucen se rozhodnout pro tu, která více odpovídá jeho přesvědčení nebo reakcím v nastíněných situacích.

Výsledkem testu je čtyřmístný kód, který určuje preference u daného respondenta. Začáteční písmena jednotlivých preferencí nekorespondují vždy s českým označením, jsou převzaty z anglických originálů – Extroverze (E), Introverze (I), Sensing (S), Intuition (N), Feeling (F), Thinking (T) a Judging (J).<sup>63</sup>

Výsledek testu je popisný, nelze z něj posoudit, zda je nějaký typ osobnosti horší nebo lepší, pouze je možno upozornit na silné popřípadě slabší stránky daného typu. Výsledek tak neohrožuje sebedůvěru ani sebeúctu člověka. Spíše nabízí vysvětlení, proč některé vztahy nefungují, poskytuje nástroj jak tyto jevy popsat, vysvětlit, pochopit a na základě toho na nich zapracovat. Všechny preference mají stejnou váhu a jsou tedy stejně důležité.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> VAJNAR, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

<sup>63</sup> ČAKRT, M. Kdo jsem já, kdo jste vy?: typologie osobnosti pro manažery. Praha: Management Press, 1996. ISBN 978-80-859-4312-2.

<sup>64</sup> VAJNAR, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

### 7.3 Vyhodnocení osobnostního testu – MBTI

Tabulka 13: Výsledek MBTI člena A

		A							
Dimenze		Skóre pro I	Skóre pro E	Skóre pro S	Skóre pro N	Skóre pro T	Skóre pro F	Skóre pro J	Skóre pro P
Odpovědi	2A	2B	1B	1A	3A	3B	4A	4B	
	5A	5B	6B	6A	7B	7A	8A	8B	
	9B	9A	10A	10B	11B	11A	12A	12B	
	13A	13B	14A	14B	15A	15B	16A	16B	
	17B	17A	18B	18A	19A	19B	20A	20B	
	21B	21A	22A	22B	24A	24B	23A	23B	
	26B	26A	25A	25B	27A	27B	28A	28B	
	29B	29A	30B	30A	32A	32B	31A	31B	
	33A	33B	34A	34B	35A	35B	36A	36B	
	37B	37A	38A	38B	40A	40B	39B	39A	
	43A	43B	42A	42B	41A	41B	44B	44A	
	45B	45A	47A	47B	48A	48B	46A	46B	
	Σ	1	11	4	8	6	6	8	4
Typ		E		N	X	X	J		

Tabulka 14: Výsledek MBTI člena B

		B							
Dimenze		Skóre pro I	Skóre pro E	Skóre pro S	Skóre pro N	Skóre pro T	Skóre pro F	Skóre pro J	Skóre pro P
Odpovědi	2A	2B	1B	1A	3A	3B	4A	4B	
	5A	5B	6B	6A	7B	7A	8A	8B	
	9B	9A	10A	10B	11B	11A	12A	12B	
	13A	13B	14A	14B	15A	15B	16A	16B	
	17B	17A	18B	18A	19A	19B	20A	20B	
	21B	21A	22A	22B	24A	24B	23A	23B	
	26B	26A	25A	25B	27A	27B	28A	28B	
	29B	29A	30B	30A	32A	32B	31A	31B	
	33A	33B	34A	34B	35A	35B	36A	36B	
	37B	37A	38A	38B	40A	40B	39B	39A	
	43A	43B	42A	42B	41A	41B	44B	44A	
	45B	45A	47A	47B	48A	48B	46A	46B	
	Σ	9	3	7	5	4	8	9	3
Typ	I		S			F	J		

Tabulka 15: Výsledek MBTI člena C

		C							
Dimenze		Skóre pro I	Skóre pro E	Skóre pro S	Skóre pro N	Skóre pro T	Skóre pro F	Skóre pro J	Skóre pro P
Odpovědi	2A	2B	1B	1A	3A	3B	4A	4B	
	5A	5B	6B	6A	7B	7A	8A	8B	
	9B	9A	10A	10B	11B	11A	12A	12B	
	13A	13B	14A	14B	15A	15B	16A	16B	
	17B	17A	18B	18A	19A	19B	20A	20B	
	21B	21A	22A	22B	24A	24B	23A	23B	
	26B	26A	25A	25B	27A	27B	28A	28B	
	29B	29A	30B	30A	32A	32B	31A	31B	
	33A	33B	34A	34B	35A	35B	36A	36B	
	37B	37A	38A	38B	40A	40B	39B	39A	
	43A	43B	42A	42B	41A	41B	44B	44A	
	45B	45A	47A	47B	48A	48B	46A	46B	
	Σ	3	9	2	10	4	8	5	7
Typ		E		N		F		P	

Tabulka 16: Výsledek MBTI člena D

		D							
Dimenze		Skóre pro I	Skóre pro E	Skóre pro S	Skóre pro N	Skóre pro T	Skóre pro F	Skóre pro J	Skóre pro P
Odpovědi	2A	2B	1B	1A	3A	3B	4A	4B	
	5A	5B	6B	6A	7B	7A	8A	8B	
	9B	9A	10A	10B	11B	11A	12A	12B	
	13A	13B	14A	14B	15A	15B	16A	16B	
	17B	17A	18B	18A	19A	19B	20A	20B	
	21B	21A	22A	22B	24A	24B	23A	23B	
	26B	26A	25A	25B	27A	27B	28A	28B	
	29B	29A	30B	30A	32A	32B	31A	31B	
	33A	33B	34A	34B	35A	35B	36A	36B	
	37B	37A	38A	38B	40A	40B	39B	39A	
	43A	43B	42A	42B	41A	41B	44B	44A	
	45B	45A	47A	47B	48A	48B	46A	46B	
	Σ	4	8	5	7	5	7	7	5
Typ		E		N		F	J		

Tabulka 17: Výsledek MBTI člena E

		E							
Dimenze		Skóre pro I	Skóre pro E	Skóre pro S	Skóre pro N	Skóre pro T	Skóre pro F	Skóre pro J	Skóre pro P
Odpovědi	2A	2B	1B	1A	3A	3B	4A	4B	
	5A	5B	6B	6A	7B	7A	8A	8B	
	9B	9A	10A	10B	11B	11A	12A	12B	
	13A	13B	14A	14B	15A	15B	16A	16B	
	17B	17A	18B	18A	19A	19B	20A	20B	
	21B	21A	22A	22B	24A	24B	23A	23B	
	26B	26A	25A	25B	27A	27B	28A	28B	
	29B	29A	30B	30A	32A	32B	31A	31B	
	33A	33B	34A	34B	35A	35B	36A	36B	
	37B	37A	38A	38B	40A	40B	39B	39A	
	43A	43B	42A	42B	41A	41B	44B	44A	
	45B	45A	47A	47B	48A	48B	46A	46B	
	Σ		8	4	7	5	3	9	7
Typ		I		S			F	J	

Tabulka 18: Výsledek MBTI člena F

		F							
Dimenze		Skóre pro I	Skóre pro E	Skóre pro S	Skóre pro N	Skóre pro T	Skóre pro F	Skóre pro J	Skóre pro P
Odpovědi	2A	2B	1B	1A	3A	3B	4A	4B	
	5A	5B	6B	6A	7B	7A	8A	8B	
	9B	9A	10A	10B	11B	11A	12A	12B	
	13A	13B	14A	14B	15A	15B	16A	16B	
	17B	17A	18B	18A	19A	19B	20A	20B	
	21B	21A	22A	22B	24A	24B	23A	23B	
	26B	26A	25A	25B	27A	27B	28A	28B	
	29B	29A	30B	30A	32A	32B	31A	31B	
	33A	33B	34A	34B	35A	35B	36A	36B	
	37B	37A	38A	38B	40A	40B	39B	39A	
	43A	43B	42A	42B	41A	41B	44B	44A	
	45B	45A	47A	47B	48A	48B	46A	46B	
	Σ		4	8	9	3	7	5	10
Typ			E	S		T		J	

Tabulka 19: Výsledek MBTI člena G

		G							
Dimenze		Skóre pro I	Skóre pro E	Skóre pro S	Skóre pro N	Skóre pro T	Skóre pro F	Skóre pro J	Skóre pro P
Odpovědi	2A	2B	1B	1A	3A	3B	4A	4B	
	5A	5B	6B	6A	7B	7A	8A	8B	
	9B	9A	10A	10B	11B	11A	12A	12B	
	13A	13B	14A	14B	15A	15B	16A	16B	
	17B	17A	18B	18A	19A	19B	20A	20B	
	21B	21A	22A	22B	24A	24B	23A	23B	
	26B	26A	25A	25B	27A	27B	28A	28B	
	29B	29A	30B	30A	32A	32B	31A	31B	
	33A	33B	34A	34B	35A	35B	36A	36B	
	37B	37A	38A	38B	40A	40B	39B	39A	
	43A	43B	42A	42B	41A	41B	44B	44A	
	45B	45A	47A	47B	48A	48B	46A	46B	
	Σ		2	10	5	7	5	7	8
Typ			E		N		F	J	

Tabulka 20: Výsledek MBTI člena H

		H							
Dimenze		Skóre pro I	Skóre pro E	Skóre pro S	Skóre pro N	Skóre pro T	Skóre pro F	Skóre pro J	Skóre pro P
Odpovědi	2A	2B	1B	1A	3A	3B	4A	4B	
	5A	5B	6B	6A	7B	7A	8A	8B	
	9B	9A	10A	10B	11B	11A	12A	12B	
	13A	13B	14A	14B	15A	15B	16A	16B	
	17B	17A	18B	18A	19A	19B	20A	20B	
	21B	21A	22A	22B	24A	24B	23A	23B	
	26B	26A	25A	25B	27A	27B	28A	28B	
	29B	29A	30B	30A	32A	32B	31A	31B	
	33A	33B	34A	34B	35A	35B	36A	36B	
	37B	37A	38A	38B	40A	40B	39B	39A	
	43A	43B	42A	42B	41A	41B	44B	44A	
	45B	45A	47A	47B	48A	48B	46A	46B	
	Σ		5	7	1	11	2	10	8
Typ			E		N		F	J	

Uvedené tabulky identifikují osobnostní typy jednotlivých členů zkoumaného týmu. V ideálním případě jsou členové týmu některými, z následujících 16 osobnostních typů:

Tabulka 21: Přehled 16 osobnostních Myers - Briggs typů

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Vzhledem k tomu, že u pracovníka A vyšel osobnostní typ ENXJ, znamená to, že jde o smíšený typ - osobu nevyhraněnou, jejíž charakteristika bude spočívat v mixu dvou sousedních typů, tj. ENFJ a ENTJ.

Na většinu členů týmu, i když nejsou smíšenými typy, se nejspíš nebude hodit každé písmenko popisu jejich typu. Bude to platit tím více, čím vyrovnanější bude některá jejich dimenze, to znamená, čím bližší bude počet získaných bodů pro danou dvojici (I-E, S-N, T-F, J-P). Zcela úplně vystihují popisy pouze extrémní typy, to znamená ty jedince, kteří by dosáhli v každé ze čtyř dimenzí u jedné preference plný počet bodů.<sup>65</sup>

### 7.3.1 ENXJ – Racionalista, Idealista

Pro osoby tohoto typu bývá charakteristické převzetí řídicí role, protože s rozhodováním nemají problém. Rádi podporují ostatní a předávají jim zkušenosti, tím rozvíjí budoucí talenty, aby dosáhli týmových výsledků v dlouhodobé perspektivě. K získání účinnosti, spolupráce a shody využívají své komunikační dovednosti a nadšení a vřelost. Umí se výborně naladit na atmosféru organizace i týmu. Povzbuzují a váží si rozdílnosti mezi členy v týmu, poukazují na jedinečné vlohy, které jednotlivci do týmu přinášejí. Jsou schopni používat jak koncepční, tak analytické myšlení k tvorbě strategického plánu, posouzení rozhodnutí a stanovení priorit. Problémy řeší strategickou analýzou a se systematickým přístupem. Zaměřují se na efektivní využití času a splnění úkolů, ostatní členy týmu vedou k dosažení cílů co nejefektivněji prací s nejnižší možnou spotřebou zdrojů. Tyto osobnostní

<sup>65</sup> ČAKRT, M. Kdo jsem já, kdo jste vy?: typologie osobnosti pro manažery. Praha: Management Press, 1996. ISBN 978-80-859-4312-2.



typy bývají důslední a orientují se na výsledek a akci, svou energii využívají k osvojení znalostí a schopností, které jim pomůžou realizovat své představy.

Slabou stránkou těchto lidí je, že nepotřebují druhé chválit a poskytovat jim zpětnou vazbu tak často, jak by to ostatní potřebovali. Mají tendenci druhé rychle odsoudit, když si všimnou, že nemají znalosti nebo nepřijímají odpovědnost za své jednání. Když je třeba rychle jednat, jsou netrpěliví a mohou začít ostatní kontrolovat. Jsou zaměřeni převážně na celkový kontext situace, a proto mohou být nepozorní k detailům. Mají tendenci se příliš vázat na své vize a hodnoty, je pro ně těžké oprostít se od své ideální představy týmové práce, a tak se může snadno stát, že nezhodnotí aktuální situaci příliš objektivně.

Při rozhodování věnují stejnou pozornost tomu, co cítí (hodnoty, lidé, harmonie, diplomacie) i tomu, co jim říká rozum (důsledky, logické výsledky, pro a proti). Preference citění a myšlení používají stejně často, to, podle které se rozhodují, závisí vždy na konkrétní situaci. V procesu rozhodování se na druhém místě řídí svou intuicí (souvislosti, možnosti, symboly), smysly (fakta, současná situace, zkušeností z minulosti) používají, až jako poslední v řadě svých preferencí.

### 7.3.2 ISFJ – Strážce

Podporují a respektují zkušenosti a talent ostatních. Udělají vše pro to, aby týmová spolupráce probíhala hladce. O ostatní se starají laskavě a s porozuměním, zaměřují se hlavně na harmonii a vzájemnou podporu při týmové práci, tím vytvářejí pocit sounáležitosti. Rádi připravují plány, které také zodpovědně a svědomitě dodržují, tím zajišťují týmu pevnou strukturu. Jsou loajální a cítí zodpovědnost jak za lidi, tak za organizaci. Tito lidé vyžadují stabilitu a bezpečí. Očekávají, že ostatní budou dodržovat pravidla, postupy a dohody bez zbytečných a nevhodných otázek. Projevují se spíše zdrženlivě, zastávají povzbuzující a otevřený postoj. I přesto, že rádi zůstávají v pozadí, často přejímají roli vůdců týmu, a to hlavně v okamžiku, kdy cítí potřebu, aby se tým více a zodpovědněji zaměřil na plnění všech povinností a úkolů.

Slabá místa tohoto typu lidí při týmové práci nastávají ve snaze každého uspokojit, nejsou pak schopni myslet také na sebe a být průbojnější. Chtějí být viděni jako rozvázní, metodicky se rozhodující lidé, a proto mohou místy působit jako poměrně tvrdohlaví. Mají problémy fungovat v nestabilním a nejistém prostředí, proto bývají netolerantní

k nepřehledným situacím. Často se u těchto lidí projevuje tendence být příliš starostliví a přehánět to s přípravami na nejhorší, v takovém případě inklinují ke katastrofickým scénářům.

Hlavní roli při rozhodování hrají smysly (fakta, současná situace, zkušenost), pak se opírají o citění, tzn. hodnoty, lidi, harmonii a diplomacii. Poté následuje prostor pro myšlení (důsledky, logické výsledky, pro a proti). Jako poslední se spoléhají na svou intuici (souvislosti, možnosti a symboly).

### 7.3.3 ENFP – Idealista

Často se stávají mluvčími týmu, upozorňují na to, co je nejvíce potřeba. Dokážou vyjádřit souvislosti, kterých si oni snadno všimnou, ale ostatním mohou unikat. Jejich velkým zájmem je, aby komunikace v týmu probíhala hladce a otevřeně. Tyto typy lidí mají také snahu zapojit ostatní členy týmu tím, že jim dobře naslouchají a snaží se pochopit jejich názory, motivovat je a nabízet poradenskou a vzdělávací pomoc. Umí dát najevo, že ostatním rozumí, což usnadňuje týmovou práci a zároveň povzbuzuje jednotlivé členy týmu, aby přispívali svými nápady. Tým vedou s energií a nadšením, často naplňují roli katalyzátoru v týmu, vnášejí humor a zábavu do týmové práce. S ostatními členy týmu mívají blízké osobní vztahy, inspirují je a pomáhají jim najít harmonii v pracovním i osobním životě. Zajímají je námitky ostatních, proto podporují diskuze, když je tým ohrožen rozdílností názorů.

Mezi slabá místa tohoto typu lidí patří tzv. „škatulkování“, řadí lidi do kategorií sympatický, nesympatický. Když někoho v týmu nemají rádi, mohou mít problémy s ním spolupracovat. Pokud si ostatní členové týmu nevšimnou pro ně naprosto zřejmých věcí nebo nepochopí smysl toho, co jim právě sdělili, bývají často překvapeni. Když se dostanou k rutinní práci, začnou se nudit a pak mají problém dotahovat projekty do konce. Úkoly, které vyžadují zpracování informací, řeší neuspořádaně, zkoumají příliš mnoho témat, což může mít za následek, že minou cíl.

Při rozhodování se tito lidé řídí především intuicí (souvislosti, možnosti, symboly), velký důraz kladou také na to, co a jak cítí (hodnoty, lidé, harmonie, diplomacie). Na třetím místě je u nich při rozhodování myšlení (důsledky, logické výsledky, pro a proti), smysly (fakta, současná situace, zkušenosti z minulosti) se řídí až v poslední řadě.

### 7.3.4 ENFJ – Idealista

Často mají talent získat z ostatních to nejlepší, přinášeni do týmu přátelskou atmosféru, vzájemnou podporu, harmonii a snahu dospět k týmovému cíli. Snaží se převzít vedoucí roli a ostatní je vnímají jako vůdce, i když formálně vedoucím týmu být nemusí. K získání součinnosti, spolupráce a shody využívají své komunikační dovednosti a nadšení. Na tým působí jako „katalyzátor“, který týmu dodává energii. Umí se naladit na atmosféru týmu i celé organizace. Často pomáhají lidem využít jejich potenciál prostřednictvím koučování, povzbuzování a zpětné vazby. Dokážou ocenit rozdílnost mezi lidmi v týmu a poukázat na jedinečné vloh, které jednotlivci do týmu přináší.

Mezi jejich slabá místa při týmové práci patří hlavně snaha příliš se zaobírat mezilidskými vztahy v týmu, řešit problémy ostatních a „zapomínat“ tak na daný úkol. Mají tendenci se hodně vázat na své vize a hodnoty. Pracují ve vlnách, střídají se u nich období, kdy jsou plní energie s obdobími, kdy sami potřebují energii čerpat. Někdy se však tento typ jejich práce nemusí shodovat s potřebami týmu. Občas mají potíže opustit svou ideální představu týmové spolupráce a objektivně zhodnotit situaci.

Rozhodovací proces u tohoto typu je řízen nejprve cítěním (hodnoty, lidé, harmonie a diplomacie), pak intuicí (souvislosti, možnosti, symboly), dále smysly (fakta, současná situace, zkušenosti). Myšlení (důsledky, logické výsledky, pro a proti) je až to poslední, na co při rozhodování klade tento typ důraz.

### 7.3.5 ESTJ – Strážce

Lidé typu ESTJ se zaměřují na tvorbu postupů a zavádění činností, které členům týmu poskytnou jednotný směr. Zakládají si na zodpovědnosti a odhodlanosti splnit úkoly, jsou vyrovnanými, spolehlivými a předvídatelnými členy týmu. Jedná se o spolupracující týmové hráče, kteří pilně a tvrdě pracují na zadaném úkolu. Často se ujišťují, že věci běží hladce, definují záměry a možné problémy, plánují a dohlížejí na logistiku. Jsou schopni se ujmout vůdčí role, ale jen v oblasti, která vyžaduje odpovědnost a na výsledek orientovaný přístup. Mají rádi plány, které také bez výhrad dodržují. Od ostatních členů týmu vyžadují dodržování pravidel a procedur, protože to vede k vysoké výkonnosti, které si velmi cení. Jsou zvyklí s ostatními jednat přímo, podporují spolupracující týmovou atmosféru a motivují k dosažení kvalitního výkonu.

Slabou stránkou těchto lidí je, že někdy až příliš rychle říkají ostatním, co by měli a neměli dělat. Navíc, pod jejich detailními instrukcemi a vlivem jejich silné potřeby ostatní kontrolovat, se mohou ostatní cítit neschopní nebo méněcenní. Často je znejišťují nepřehledné situace a jejich zaměření na specifické údaje a konkrétní detaily jim může bránit vidět širší aspekty a důsledky navrhovaných kroků nebo rozhodnutí. Někdy si bývají příliš jistí tím, co dělají a od ostatních očekávají, že se budou rozhodovat stejně a budou mít stejné názory na to, co je dobré nebo špatné.

Při rozhodování kladou v první řadě důraz na myšlení) důsledky, logické výsledky, pro a proti), pak se řídí svými smysly (fakta, současná situace, zkušenosti z minulosti). Dále se řídí svou intuicí (souvislosti, možnosti, symboly). Tomu, co cítí (hodnoty, lidé, harmonie, diplomacie), přiřazují při svém rozhodování nejmenší váhu ze všech preferencí.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. Jak zefektivnit práci v týmu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.

## 8 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY TÝMU

V závěru praktické části diplomové práce se budu věnovat shrnutí výsledků analýzy pracovního týmu z pohledu všech použitých metod.

### 8.1 Spolupráce v týmu

Sociometrie		Test týmových rolí				Osobnostní profil		
Pořadí	Člen	1.	2.	3.	4.	Typ	Silné stránky	Slabé stránky
1.	B	TP	RE	DO		ISFJ	Praktická pomoc druhým Pozornost vůči detailům Umění pozorovat a podpořit	Vnímavost pro celkový kontext Všímavost k možnostem Přílišné zaměření na minulost
2.	C	FO	VZ	KO		ENFP	Rozvoj novátorských strategií Překonávání složitých problémů Neustálé promýšlení věci dopředu	Vnímavost k předchozím zkušenostem Využití současných údajů při rozhodování Věnovat čas odpočinku
3.	D	FO	RE	VZ	VY	ENFJ	Podporování druhých Vnímavost k důsledkům pro lidi Prozkoumání možností	Objektivní rozhodování Zvážení logických následků Schopnost těžit z osobního hodnocení
4.	H	DO	SP	NB		ENFJ	Podporování druhých Vnímavost k důsledkům pro lidi Prozkoumání možností	Objektivní rozhodování Zvážení logických následků Schopnost těžit z osobního hodnocení
5.	A	RE	FO	TP		ENXJ	Rozhodné naplňování vize Zaměření na výsledky Vnímavost k důsledkům pro lidi Prozkoumání možností	Trpělivost s druhými Objektivní rozhodování Zvážení logických následků Schopnost těžit z osobního hodnocení
6.	G	TP	SP	RE	NB	ENFJ	Podporování druhých Vnímavost k důsledkům pro lidi Prozkoumání možností	Objektivní rozhodování Zvážení logických následků Schopnost těžit z osobního hodnocení
7.	E	TP	SP	RE		ISFJ	Praktická pomoc druhým Pozornost vůči detailům Umění pozorovat a podpořit	Vnímavost pro celkový kontext Všímavost k možnostem Přílišné zaměření na minulost
	F	TP	RE	SP	PO	ESTJ	Rozvoj strategií pro uskutečnění plánů Překonávání složitých problémů Důkladnost v detailech	Zvážení dopadu na lidi Trpělivost s druhými Přílišné zaměření na cíl

Tým je nejvíce ochoten spolupracovat se členem B, který zastává roli týmového pracovníka, realizátora a dokončovatele. Jeho oblíbenost v týmu zřejmě vyplývá ze silných stránek jak týmových rolí, tak osobnostního typu. Jedná se o člověka přátelského, vnímavého, schopného naslouchat druhým. Zároveň je praktický, žije v realitě a vždy udělá, co se udělat musí. Má vlohy k tomu, aby dokončil, co se začalo. Naopak jeho slabé stránky vycházející z týmových rolí, které zastává, jimiž jsou například nerozhodnost v kritických situacích, nedostatek spontánnosti či málo tolerance pro náhodná řešení, nejsou tak velkou překážkou pro ostatní členy týmu.

Se členem C tým rád spolupracuje hned jako s druhým v pořadí. Formovač, vyhledávač zdrojů a koordinátor jsou role, které tento člen v týmu zastává. Tým pravděpodobně nejvíce

ocenil silné stránky tohoto člena při týmové spolupráci, jakými jsou akčnost, hledání nových cest při překážkách, velmi dobré komunikační schopnosti a talent nasměrovat ostatní ke společnému cíli. Slabé stránky jeho rolí plynou z faktu, že se jedná o extroverta, což ukázal i osobnostní test. Mezi tyto slabé stránky patří velmi emotivní reakce nebo potřeba pochvaly a povzbuzení, bez nichž ztrácí motivaci.

Na třetím místě skončil pracovník D, který v týmu zastává roli formovače, realizátora, vyhledávače zdrojů a vyhodnocovače. Dvě z rolí (formovač a vyhledávač zdrojů) a z nich plynoucí silné i slabé stránky, jsou u tohoto člena shodné se členem C, který je pro tým ve vzájemné spolupráci na druhém místě. Roli realizátora zastává také člen B, který v sociometrickém průzkumu skončil na prvním místě. Dalšími silnými stránkami jsou schopnost kritického myšlení, rozhodování se po zralé úvaze, z čehož plyne nízká omylnost. Silné stránky plynoucí z role vyhodnocovače nejsou příliš ve shodě se slabými stránkami plynoucími z výsledku osobnostního testu. Vysvětlením může být fakt, že roli vyhodnocovače tento pracovník nezastává spontánně, ale pouze v případech, kdy to situace vyžaduje.

Na čtvrtém místě v týmové spolupráci je pracovník H zastávající především role dokončovatele a specialisty. Dokončovatel má značnou výhodu v tom, že nezačne nic, co by nebyl schopen dokončit, má velký smysl pro detail. Specialista je zase odborníkem pro určitou oblast. Slabé stránky plynoucí z týmových rolí tohoto pracovníka jsou shodné se členem B, což znamená, že k nim byl tým celkem shovívavý.

Na pátém místě skončil člen A, který je zastáncem rolí realizátora, formovače a týmového pracovníka. Silné a slabé stránky plynoucí z role realizátora má tento člen shodné se členy na prvním a třetím místě. Roli formovače stejně jako člen A zastávají také členové C a D, kteří se umístili na druhém a třetím místě. Vliv na umístění tohoto pracovníka v týmové spolupráci patrně nebudou mít týmové role, ale spíše osobnostní typ, jehož slabou stránkou může být např. trpělivost s druhými.

Na předposledním místě se umístil pracovník G, zastávající role týmového pracovníka, specialisty a realizátora. Slabé stránky plynoucí z těchto rolí zřejmě neměly vliv na umístění tohoto člena, protože u ostatních kolegů je tým celkem toleroval. Stejně tak ani osobnostní typ nebyl tím důvodem, proč člen G skončil až na šestém místě. Stejný osobnostní typ vyšel v testu i členovi D a G, kteří dosáhli vyššího postavení při týmové spolupráci. Příčinou tedy

mohou být jiné aspekty, jako např. charakter úkolů, které má tento člen v kompetenci nebo délka působení v týmu. Tyto však nebyly předmětem analýzy.

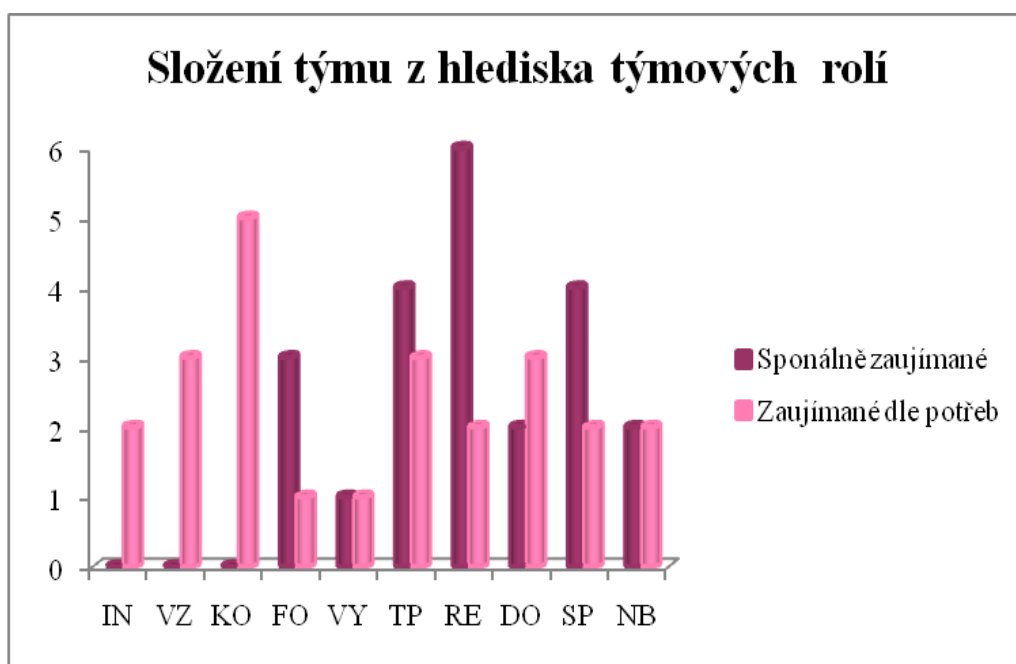
Na posledním místě skončil shodně pracovník E a F. Zajímavé je, že zastávají téměř shodné týmové role (pracovník F plní navíc roli formovače), ale nejsou stejnými osobnostními typy.

Zatímco pracovník E je shodný osobnostní typ jako pracovník B, který je v týmu nejvyhledávanějším členem pro plnění týmových úkolů, pracovník E je osobnostním typem, který nemá v týmu jiného dvojníka. U člena E může být umístění na posledním místě spojeno s charakterem práce, které v týmu zastává (např. většinou jde o administrativní činnosti a nepodílí se tak příliš na řešení kreativních úkolů). Postavení člena F v týmové spolupráci může naopak vyplývat ze slabých stránek osobnostního typu, mezi které patří nezvažování dopadu na lidi, nedostatečná trpělivost s ostatními a přílišná zaměřenost na cíl.

U každého člena mohou hrát významnou roli i jiné aspekty, které ostatní posuzovali a nemusí přímo souviset s týmovými rolmi či osobnostním typem. Analýza však ve většině případů potvrdila, že existuje souvislost mezi silnými a slabými stránkami osobnostních typů a týmových rolí.

## 8.2 Vyváženost týmu z hlediska týmových rolí

Obrázek 3: Složení týmu z hlediska týmových rolí

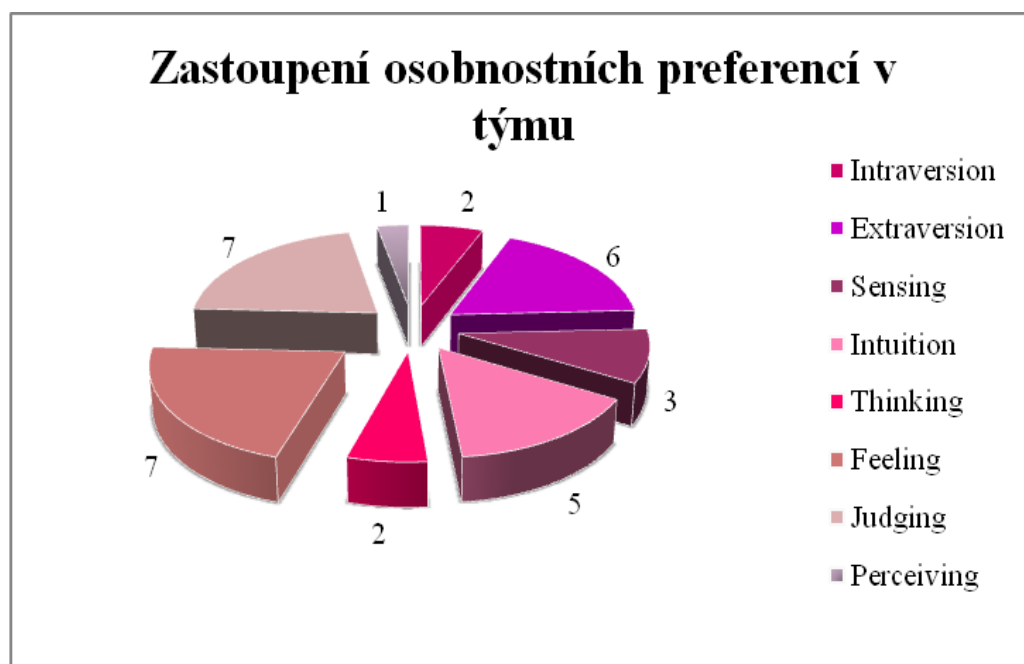


Z uvedeného grafu je patrné, že v týmu je největší zastoupení realizátorů a většina z nich tuto roli zastává spontálně. Znamená to, že tým je hodně produktivní. Týmových pracovníků je ve sledovaném týmu dostatečné množství, z toho plyne přátelská atmosféra a kamarádské vztahy mezi jednotlivými členy. Specialistů je v týmu také dostatek, což zaručuje vysokou odbornost, která je pro fungování týmu a plnění úkolů nezbytná. Tým obsahuje několik akčních typů – formovačů, kteří posouvají tým kupředu a napomáhají tak dosahování týmového cíle.

Z analýzy pracovního týmu vyplývá, že v týmu je poměrně nedostatek inovátorů, vyhledávačů zdrojů, koordinátorů a vyhodnocovačů. Nedá se říct, že by tyto role v týmu úplně scházely, ale jsou zastávány členy týmu pouze v případě, že to situace vyžaduje. Například u vyhledávače zdrojů však může být pozdě hledat nové zdroje, až když je to nezbytně nutné. To samé platí pro inovátora, věci v týmu nevznikají spontálně, ke zlepšení stávající situace dochází, až když už není zbylí. Stejná situace je v týmu i pro roli vyhodnocovače, týmu tak chybí schopnosti kritického myšlení, což může občas způsobit krok týmu špatným směrem nebo unáhlená rozhodnutí.

### 8.3 Vyváženost týmu z hlediska osobnostních preferencí

Obrázek 4: Zastoupení osobnostních preferencí v týmu





Uvedený graf zobrazuje porovnání zastoupení jednotlivých preferencí u všech členů týmu. Lze z něj vyčíst, že nejfrekventovanějšími preferencemi v týmu je cítění a rozhodování. Tým tak může mít tendence trávit příliš mnoho času vytvářením osobních vztahů nebo klást zbytečný důraz na znepokojení ostatních. Převažující preference rozhodování vytváří v týmu tendence zastavit sběr potřebných informací příliš brzo, snahu držet se až zbytečně striktně stanoveného plánu nebo snahu nalézt jedinou nejlepší cestu k řešení problému či pro dosažení cíle.

Další převažující preferencí, která se v týmu vyskytuje u šesti osob, je extroverze. To může způsobovat příliš rychlé sdělování mnoha myšlenek či vytváření příliš širokých plánů, které bude těžké plnit.

Intuici při rozhodování uplatňuje celkem pět členů v týmu, což znamená, že jde o preferenci převažující. V takovém případě se může snadno stát, že tým přijme závěry a udělá rozhodnutí jen na základě intuice – vnitřního pocitu, že to tak má být. Členové s intuitivní preferencí mohou mít také tendenci číst mezi řádky, a to i v situacích, kdy to není vhodné.

Tyto slabé stránky vycházející z převažujících preferencí mohou vyvážit členové s opačnými preferencemi. V případě preference cítění můžou být slabé stránky vykompenzovány osobami s preferencí myšlení, které jsou v týmu celkem dvě, proto je otázkou, zda je to dostačující počet. Pro preferenci rozhodování je situace v týmu ještě horší, protože vyvážit její slabé stránky může pouze jedna osoba v týmu, která dává přednost vnímání. U extroverze je stav vyváženosti v týmu podobný, protože jsou v týmu pouze dva introverti, kteří mohou být extroverty trochu utlačováni. S převažující intuicí v týmu je stav celkem přijatelný, a to hlavně kvůli třem osobám, které dávají při rozhodování přednost svým smyslům.

Zastoupení preferencí v týmu nemusí být nutně vyrovnané, pokud osoby s menšinovými preferencemi zvládnou vybalancovat převažující preference tak, aby se tým zbytečně neubíral špatným směrem.

## ZÁVĚR

V diplomové práci jsem popsala nejdůležitější body týkající se pracovního týmu a týmové spolupráce. V úvodu jsem definovala pojmy pracovní skupina, pracovní tým a vysvětlila základní rozdíl mezi nimi. Zbytek diplomové práce byl již zaměřen pouze na pracovní týmy.

Nyní se pokusím shrnout závěry z analýzy osmičlenného pracovního týmu zlínské poradenské společnosti, která byla předmětem praktické části diplomové práce a navrhnout doporučení pro doplnění týmu či jiného vyvážení stávající situace.

Vztahy v týmu jsou celkem přijatelné, i přesto, že dva z členů nebyli nikým zvoleni pro spolupráci na společném úkolu. Vhodné by však bylo na tyto dva členy zaměřit a pokusit se je více zapojovat, a to i do dílčích úkolů plněných třeba jen částí týmu. Zvážit, zda tito členové nejsou zavalováni přílišnou administrativou a nedostanou se tak k práci na kreativních úkolech, při kterých by se mohli více projevit.

Z pohledu týmových rolí je v týmu nedostatek inovátorů, vyhledávačů zdrojů, koordinátorů a vyhodnocovačů. Jsou dvě možnosti, jak tuto situaci zlepšit. Jednou z nich je přijmout nového člena, který by byl schopen zastávat jednu z těchto rolí. Vzhledem k tomu, že roli vyhledávače zdrojů a koordinátora by mohl zastoupit vedoucí týmu – z pohledu manažerských rolí, by to byly role nejvíce blízké se jeho vedoucí funkcí, bylo by vhodné přijmout nového člena spontánně projevujícího se právě zbývajícími rolemi inovátora a vyhodnocovače. Pokud má vedoucí týmu dostatek času, možností a schopností, je také možné, aby chybějící nebo nedostatečně zastoupené role zastal sám. Toto může udělat volbou vhodného stylu vedení, ale také věnováním větší pozornosti slabým stránkám týmu, a to vždy před učiněním důležitých rozhodnutí.

Ve sledovaném týmu je nejmenší zastoupení osob přizpůsobujících se světu pomocí preference vnímání, dále pak osob upřednostňujících při rozhodování preferenci myšlení, stejně, jako osob introvertně orientovaných. Pro vyvážení stability týmu by bylo vhodné přijmout kandidáta, který bude mít výsledek osobnostního testu ve složení IXTP (introverze, nevyhraněnost, myšlení, vnímání), přičemž X je ideální případ. Jestli místo X budou smysly nebo intuice nehraje velkou roli, protože v tomto směru je tým naprosto vyvážený. Pokud vyváženosti v týmu nelze dosáhnout náborem nových členů, je možné, aby se stav pokusil vybalancovat opět vedoucí týmu svým přístupem. V tomto případě by měl u těch členů týmu, kde převažuje extroverze, citění a rozhodování rozvíjet opačné preference.

Analýza pracovního týmu může manažerům pomoci při hledání nového kandidáta, či při náznaku nefunkčnosti týmu nebo při častějších konfliktech, které brání úspěšné práci a dosahování cílů. Znat svůj tým je výhodou pro každého vedoucího, umět pracovat se silnými a slabými stránkami týmu je však základem efektivní týmové práce, protože bez správného složení a přesného vedení nezleze dosáhnout synergie v týmu.

Mou diplomovou práci bezezbytku vystihuje věta ...

*„Jen prosté shromáždění určitého počtu lidí s očekáváním, že budou pracovat jako tým, nestačí.“*

Dr. Meredith Belbin

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborné publikace

AMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BALES, R. F. Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups. Reading: Addison – Wesley Publishing, 1950.

BASS, B. M. Leadership Psychology and Organizational Behavior. New York: Harper & Row, 1960.

BAY, R. H. Účinné vedení týmů. Praha: Grada Publishing a.s., 2000. ISBN 978-80-247-9068-8.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 978-80-717-5010-9.

BELBIN, R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. 2. vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann 2004 - a, ISBN 978-07-506-5910-9.

BELBIN, R. M. Team Roles at Work. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann 2004 – b, ISBN 978-07-506-2675-5.

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

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styky, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 978-80-247-1300-4.

ČAKRT, M. Kdo jsem já, kdo jste vy?: typologie osobnosti pro manažery. Praha: Management Press, 1996. ISBN 978-80-859-4312-2.

CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. Jak zefektivnit práci v týmu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.

DE DREU, C. K. W. Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2002, 11 (3): 285 – 298.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. isbn 978-80-247-2149-1.

HOMANS, G. C. The Human Group. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1950. ISBN 1-56000-572-6.

IVANCEVICH, J. M., MATTESON, M. T. Organizational behavior and management. 2. vyd. USA: BPI/Irwin, 1990. ISBN 978-02-560-7839-8.

KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1677-1.

KOLAJOVÁ, L. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1764-7.

MCDAVID, J. W., HARARI, M. Social Psychology: Individuals, Groups, Societies. New York: Harper & Row, 1968. ISBN 978-00-635-6293-6.

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

MIKULAŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 978-80-247-0650-4.

M'UHLEISEN, S., OBERHUBER, N. Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2662-5.

MUSIL, J., SMĚŠNÁ, M. L-J sociometrická technika. Olomouc: Psychologická výchovná poradna, 2006. ISBN 978-80-903-4491-4.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978- 80-247-1705-0

PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1706-9.

SHAW, S. M. H. Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior. 2. vyd. New York: McGraw – Hill, 1976. ISBN 978-00-705-6501-2.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání: Teoretické poznatky a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada Pulissing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVATOŠ, V., LEBEDA, P. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 978-80-247-0318-1.

VAJNAR, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VARNEJ, G. H. Building Productive Teams: an Action Guide and Resource Book. San Francisco-Oxford: Jossey Bass 1989, ISBN 1-55542-180-6.

### **Internetové zdroje**

HÁJEK, M. Životní fáze týmu [online]. C2005 - 2010. Dostupný z [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214)

MALEČKOVÁ, M. Možnosti rozvoje v soft skills na Masarykově univerzitě [online]. C2009. Dostupný z WWW: <<http://www.softskills.wz.cz>>.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíly v týmové a skupinové práci

Tabulka 2: Typy týmů

Tabulka 3: Vymezení pracovního týmu a přidělení kódu

Tabulka 4: Sociometrická matice

Tabulka 5: Výsledek testu týmových rolí člena A

Tabulka 6: Výsledek testu týmových rolí člena B

Tabulka 7: Výsledek testu týmových rolí člena C

Tabulka 8: Výsledek testu týmových rolí člena D

Tabulka 9: Výsledek testu týmových rolí člena E

Tabulka 10: Výsledek testu týmových rolí člena F

Tabulka 11: Výsledek testu týmových rolí člena G

Tabulka 12: Výsledek testu týmových rolí člena H

Tabulka 13: Výsledek MBTI člena A

Tabulka 14: Výsledek MBTI člena B

Tabulka 15: Výsledek MBTI člena C

Tabulka 16: Výsledek MBTI člena D

Tabulka 17: Výsledek MBTI člena E

Tabulka 18: Výsledek MBTI člena F

Tabulka 19: Výsledek MBTI člena G

Tabulka 20: Výsledek MBTI člena H

Tabulka 21: Přehled 16 osobnostních Myers - Briggs typů

## SEZAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Terčový sociogram

Obrázek 2: Hierarchický sociogram

Obrázek 3: Složení týmu z hlediska týmových rolí

Obrázek 4: Zastoupení osobnostních preferencí v týmu

**SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

DO – Dokončovatel

E - Extraversion

ENFJ - typ extraverze, intuice, cítění, rozhodování

ENFP - typ extraverze, intuice, cítění, vnímání

ENXJ - typ extraverze, intuice, nevyhraněnost, rozhodování

ESTJ - typ extraverze, smysly, myšlení, rozhodování

F - Feeling

FO – Formovač

I - Introversion

IN – Inovátor

ISFJ - typ introverze, smysly, cítění, rozhodování

J - Judging

KO – Koordinátor

MBTI - Myers Briggs indicator

N - Intuition

NB – neutrální body

P - Perceiving

RE – Realizátor

S - Sensing

SP – Specialista

T - Thinking

TP – Týmový pracovník

VY – Vyhodnocovač

VZ – Vyhledávač zdrojů



## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Sociometrický dotazník

PŘÍLOHA P 2: Test týmových rolí

PŘÍLOHA P 3: Myers – Briggs type indicator

## PŘÍLOHA P I: SOCIOMETRICKÝ DOTAZNÍK

Vážení členové Týmu 34,

Chtěla bych Vás požádat o spolupráci při provádění sociologického výzkumu, jehož výsledky ukážou preferovanou spolupráci mezi kolegy v týmu. Součástí tohoto výzkumu je i následující dotazník, který bude pečlivě zpracován pro potřeby závěrečné práce na téma **Pracovní tým – správné rozmístění lidských zdrojů v organizaci jako předpoklad dobrých pracovních výsledků**. Výsledky budou použity pouze pro účely studia a prezentovány pod přiděleným kódem (nikde se neobjeví Vaše jméno), což Vám zaručuje absolutní diskrétnost.

Tento dotazník obsahuje následující otázku týkající se míry ochoty vzájemné spolupráce s Vašimi kolegy. Prosím Vás o vyplnění jmen svých kolegů v tom pořadí, v jakém byste tyto kolegy volil (a). Zároveň upozorňuji, že není možné v odpovědích uvádět svou osobu.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a důvěru.

Vaše jméno a příjmení: .....

### **Ochota spolupracovat**

V případě, že by Vám byl zadán úkol, který je nutno řešit v týmu dvou lidí, koho byste si vybral (a), jako svého kolegu?

1. ....

2. ....

3. ....

## PŘÍLOHA P 2: TEST TÝMOVÝCH ROLÍ

V každé sekci (I-VII) rozdělíte 10 bodů mezi jednotlivé věty podle toho, do jaké míry vystihují Vaše chování. V krajním případě můžete rozdělit těchto 10 bodů mezi všechny věty nebo dát všech 10 bodů jedné z nich.

### I. Jak si myslím, že mohu být pro tým prospěšný:

10.  Myslím, že dokážu rychle poznat a využít výhody nových příležitostí.
11.  Mé názory na všeobecná i speciální otázky jsou dobře přijímány.
12.  Dokážu dobře pracovat s různými lidmi.
13.  Vymyšlení nápadů je jedna z mých přirozených předností.
14.  Umím aktivovat lidi, kdykoliv zjistím, že mají něco cenného pro splnění úkolu.
15.  Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal.
16.  Technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.
17.  Jde – li o správnou věc, jsem připraven jít přes připomínky k jádru věci.
18.  Obvyčejně jsem schopen sdělit, zda myšlenky nebo plán jsou reálné.
19.  Mohu navrhnout rozumné alternativní řešení.

### II. Mám – li nedostatky v týmové práci, může to být tím, že:

20.  Nemám rád, když nejsou porady dobře zorganizované a vedené.
21.  Hodnotím i ostatní, kteří mají platný názor, o kterém se dostatečně otevřeně nehovořilo.
22.  Odmítám se vyslovit, pokud projednávaná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.
23.  Mám sklon příliš hovořit.
24.  Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.
25.  Díky své rozumnosti se těžko dokážu zapojit do práce s kolegy s nadšením.
26.  Když se jedná o důležitý problém, jsem považován za tvrdého a autoritativního.
27.  Je pro mne obtížné vést ostatní, protože příliš reaguji na atmosféru ve skupině.
28.  Nechávám se unést vlastními myšlenkami, a tak ztrácím kontakt s děním ve skupině.
29.  Odmítám se vyjádřit k návrhům, které jsou nekompletní nebo málo úplné.

### III. Při zapojení do projektu s druhými lidmi:

30.  Mám schopnost lidi ovlivňovat bez toho, že bych na ně tlačil.
31.  Energicky bráním chybám nebo zanedbáním, které narušují úspěch práce.
32.  Jsem připraven naléhat na nějakou akci, abych měl jistotu, že porada nebude ztrátou času, nebo že neztratíme ze zřetele hlavní cíl.
33.  Jsem znám tím, že často přijdu s něčím originálním.
34.  V obecném zájmu jsem vždy připraven bránit dobrý návrh.
35.  Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
36.  Rychle rozeznám nové příležitosti.
37.  Snažím se zachovat profesionální úroveň.
38.  Věřím, že mé rozhodovací schopnosti přispívají ke správným rozhodnutím.
39.  Dokážu spolehlivě vnést organizovaný přístup při řešení problému.

#### IV. Můj přístup ke skupinové práci spočívá v tom, že:

40.  Nenápadně se snažím lépe poznat své kolegy.
41.  Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
42.  Neodmítám porovnávat názory ostatních. Nevadí mi ani zastávat svůj názor, i když je menšinový.
43.  Obvykle dokážu nalézt argumenty k odmítnutí nezdravých nápadů.
44.  Mám talent postarat se o realizování akcí, jakmile začne být plán uskutečňován.
45.  Mám sklon přicházet s neobvyklými přístupy a vyhýbat se tomu, co je běžné.
46.  Při jakékoliv práci mám sklon k perfekcionismu.
47.  Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu a mimo firmu.
48.  Zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů.
49.  Zajímají mě všechny názory, ale ve správné chvíli neváhám udělat rozhodnutí.

#### V. Práce mě uspokojuje, protože:

50.  Rád analyzuji situaci a vážím všechny varianty.
51.  Rád nacházím praktická řešení problémů.
52.  Dělá mi dobře, když podporuji dobré pracovní vztahy.
53.  Mám značný vliv na rozhodování.
54.  Setkávám se rád s novými lidmi a novými názory.
55.  Podporuji lidi, aby se sjednotili na prioritách a cílech.
56.  Jsem ve svém živlu, když mohu věnovat úkolu plné nasazení.
57.  S radostí přijímám úkoly, které rozšiřují mou představivost.
58.  Cítím, že velmi výhodně využívám svou kvalifikaci a praxi.
59.  Práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

#### VI. Mám – li provést úkol v omezeném čase:

60.  Obvykle jsem úspěšný bez ohledu na okolnosti.
61.  Rád si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné.
62.  Chtěl bych nalézt vlastní řešení a pak se pokusit prodat ho skupině.
63.  Pracoval bych s člověkem, který prokázal aktivní přístup, i když je úkol obtížný.
64.  Rozdělil bych příspěvek k úkolu na členy skupiny podle jejich možností.
65.  Díky vrozenému smyslu pro termíny bych dokázal dodržovat harmonogram.
66.  Zachoval bych si chladnou hlavu a udržel schopnost racionálního myšlení.
67.  Bez ohledu na různé tlaky bych se soustředil na cíl práce.
68.  Pokud by skupina nedělala pokroky, převzal bych vedení.
69.  Otevřel bych diskusi, abych stimuloval vznik nových myšlenek, aby se věci pohnuly.

#### VII. Mým problémem je:

70.  Jsem schopen vyjádřit svou netrpělivost, pokud někdo brání pokroku.
71.  Mohu být kritizován, protože příliš analyzuji.
72.  Moje snaha o kontrolování detailů není vždy vítána.
73.  Brzy se začnu nudit, pokud nemohu účinně stimulovat k akci ostatní.

74.  Těžko dokážu začít práci při nejasných cílech.
75.  Vysvětlení složitých problémů mi někdy dělá potíže.
76.  Uvědomuji si, že musím žádat od ostatních to, co nemohu udělat sám.
77.  Myslím, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil.
78.  Zdává se mi, že ztrácím čas a že bych to sám udělal nejlépe.
79.  Váhám s vyjádřením svého názoru před lidmi, kteří mají moc nebo se kterými se obtížně vychází.

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

# PŘÍLOHA P 3: MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR

## Test osobnosti

U každé položky bez dlouhého přemýšlení zvolte buď a, nebo b. Pokud máte dojem, že pro vás platí obě varianty, rozhodněte se pro tu, která vám více sedí, vyhovuje, i kdyby rozdíl byl pouze velmi nepatrný.

### 1. Raději:

- a) řešíte nový a komplikovaný problém
- b) pracujete na něčem, co jste již dělali dříve

### 2. Rádi:

- a) pracujete sami v tichém prostředí
- b) jste tam, kde se "něco děje"

### 3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- a) zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- b) okolnostmi než trvalými zákonitostmi

### 4. Máte sklon vybírat si:

- a) spíše pečlivě
- b) poněkud impulzivně

### 5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:

- a) s několika málo lidmi, které dobře znáte
- b) s více lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne

### 6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- a) zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- b) zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

### 7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout nového asistenta. Co byste pro přijetí považoval/a za důležitější?

- a) jaký to bude člověk, jak se naše osobnosti shodnou a budou se doplňovat
- b) zda bude soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi

### 8. Když na něčem pracujete:

- a) raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- b) často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

### 9. Na večírcích, ve společnosti:

- a) se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
- b) odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazil, protože vás to vyčerpává

**10. Zajímá vás více:**

- a) to, co bylo a co je nyní  
 b) co může být

**11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:**

- a) vztáhnout to na vlastní zkušenost a porovnávat, zda to odpovídá  
 b) hodnotit a analyzovat danou situaci

**12. Když na něčem pracujete, jste raději:**

- a) když máte přehled a udržujete věci pod kontrolou  
 b) můžete zkoušet různé možnosti

**13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:**

- a) to považujete za rušení  
 b) nevadí vám ho zvednout

**14. Je horší:**

- a) "mít hlavu v oblacích"  
 b) "držet se při zemi"

**15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:**

- a) objektivní  
 b) osobní

**16. Vadí vám více, když:**

- a) je více věcí rozpracovaných  
 b) už je všechno hotovo

**17. Když někam telefonujete nebo něco vyřizujete:**

- a) nebojíte se, že na něco zapomenete  
 b) připravíte si, co budete říkat

**18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné**

- a) vidět věci v "širším rámci"  
 b) postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

**19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:**

- a) analytický typ  
 b) empatický typ (umí se vcítit do situace druhých)

**20. Často:**

- a) když něco začínáte, vše si předem sepišete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit  
 b) neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte

**21. Ve společnosti jiných lidí spíše:**

- a) začínáte rozhovor sami  
 b) přenecháváte iniciativu druhým

**22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:**

- a) plynulé a nepřetržité práci  
 b) nárazové práci s velkými výdeji energie a následnými "pauzami"

**23. V jaké situaci se cítíte lépe:**

- a) přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem  
 b) proměnlivé, ne zcela strukturované, s překvapeními

**24. Je horší:**

- a) být nespravedlivý  
 b) nemít slitování

**25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:**

- a) smysl pro realitu, fakta  
 b) představivost, ideje

**26. Když zazvoní telefon:**

- a) spěcháte, abyste jej zvedli první  
 b) doufáte, že jej zvedne někdo jiný

**27. Moje jednání vede a řídí více:**

- a) hlas rozumu  
 b) hlas srdce

**28. Více obdivu si zaslouží schopnost:**

- a) umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á  
 b) rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je

**29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:**

- a) se pro ni nadchnete  
 b) raději o ni hloubáte trochu déle

**30. Řekli byste, že jste spíše:**

- a) důvtipní  
 b) praktičtí

**31. Raději slyšíte:**

- a) konečný a neměnný výrok  
 b) zkusmý a předběžný výrok



**32. Je větší chyba být:**

- a) tolerantní a smířlivý
- b) nekompromisní a kritičtí

**33. Jste spíše:**

- a) ranní ptáče
- b) noční sova

**34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé:**

- a) přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
- b) prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi

**35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:**

- a) idejemi, principy, myšlenkami
- b) lidmi, osobami, aktéry

**36. O víkendech máte tendenci:**

- a) plánovat, co budete dělat
- b) necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí

**37. Při jednáních máte sklon:**

- a) rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
- b) hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit

**38. Když něco čtete, obvykle:**

- a) se soustřeďujete ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
- b) čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům

**39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:**

- a) se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
- b) jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici

**40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:**

- a) byste měli práci s intelektuální motivací
- b) byste byli zaujati jejími cíli a posláním

**41. Co vám imponuje více:**

- a) logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
- b) dobré, harmonické mezilidské vztahy

**42. V písemném projevu dáváte přednost:**

- a) věcnému stylu
- b) obraznému, metaforickému stylu

**43. U dveří náhle zvoní zazvoní zvonek. Jste spíše:**

- a) podráždění, koho k vám zase "čerti nesou"  
 b) potěšení, že se na vás přišel někdo podívat

**44. Dáváte přednost tomu:**

- a) nechat věci, aby se samy nějak dostavily  
 b) zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

**45. Charakterizují vás spíše:**

- a) četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi  
 b) trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi

**46. Cítíte se zpravidla lépe:**

- a) po konečném rozhodnutí  
 b) když jsou věci ještě otevřeny

**47. Spolehnete se spíše na svou:**

- a) zkušenost  
 b) intuici a tušení

**48. Jste si jistější:**

- a) při logických úsudcích typu: správné – nesprávné  
 b) při hodnotových soudek typu: dobré - špatné