

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza týmu a týmové spolupráce na pracovišti

Analysis of team and team cooperation on
workplace

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

ČABANOVÁ

KATEŘINA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Čabanová	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	460794
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Analýza týmu a týmové spolupráce na pracovišti

Název bakalářské práce anglicky:
Analysis of team and team cooperation on workplace

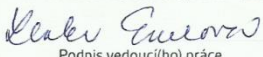
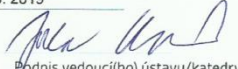

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem bakalářské práce je analýza týmu a týmových rolí na konkrétním pracovišti. V rámci analýzy je záměrem zjistit strukturu týmu a zda jsou zaměstnanci spokojeni s týmovou prací, vztahy a atmosférou na pracovišti.
PŘÍNOS: Přínosem bakalářské práce bude zefektivnění týmu na základě analýzy a zjištěných dat. Zjištěná data budou i s vyhodnocením předána firmě, která se bude moci zaměřit na zlepšení efektivity týmu.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí týmu a týmové spolupráce, základní znaky týmu, struktura týmu, skupinová dynamika; 3. Praktická část - představení firmy, analýza týmu a týmové spolupráce, návrhy na zlepšení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
BELBIN, R. M. Týmové role v práci. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012.
HORVÁTHOVÁ, Petra. Týmy a týmová spolupráce. Praha: ASPI, 2008.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.
URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Emrová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

 Podpis vedoucí(ho) práce  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

21-03-2018 Datum převzetí zadání Čabanová Podpis studenta(ky)

ČABANOVÁ, Kateřina. *Analýza týmu a týmové spolupráce na pracovišti*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 11. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce PhDr. Lence Emrové za její cenné rady a připomínky, které mi pomohly při psaní bakalářské práce. Mé poděkování patří též všem zaměstnancům kavárny za jejich ochotu a čas při vyplňování dotazníkových šetření a dále také celému vedení za možnost provedení analýzy. V neposlední řadě patří mé poděkování všem blízkým osobám, kteří mě po celou dobu studia trpělivě podporovali.

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu týmu a týmové spolupráce na konkrétním pracovišti. V rámci analýzy je záměrem zjistit strukturu týmu, a zda jsou zaměstnanci spokojeni s týmovou prací, vztahy a atmosférou na pracovišti. Na základě dotazníkových šetření budou zjištěná data vyhodnocena a předána firmě, která se bude moci zaměřit na větší efektivitu týmu.

Teoretická část obsahuje pojetí týmu a týmové spolupráce, popis základních znaků týmu a vysvětluje strukturu týmu.

Praktická část obsahuje charakteristiku organizace, samotnou analýzu týmu a týmové spolupráce, vyhodnocení výsledků a návrh na změnu.

Klíčová slova

Tým, týmová spolupráce, skupina, znaky, týmové role.

Abstract

The bachelor thesis is focused on the analysis of the team and the team cooperation at the specific workplace. The purpose of the analysis is to find out the structure of the team and also if the employees are satisfied with the team cooperation, the relations and the atmosphere at the workplace. The detected information from the questionnaire surveys will be evaluated and passed to the company that will be able to focus on greater team efficiency.

The theoretical part of the thesis contains a concept of the team and the team cooperation, the description of the basic features and explains the structure of the team.

The practical part of the thesis contains the characteristic of the organization, the analysis of the team cooperation, the appraisal of the results and change proposal.

Key words

Team, team cooperation, group, features, team role.

OBSAH

ÚVOD	5
1 POJETÍ TÝMU A TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE	7
1.1 DEFINICE TÝMU A TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE.....	7
1.2 TÝM VERSUS SKUPINA	9
2 ZÁKLADNÍ ZNAKY TÝMU	12
2.1 PERCEPCE.....	12
2.2 MEZILIDSKÉ A ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY.....	13
2.3 MEZILIDSKÁ KOMUNIKACE	15
2.4 KONFLIKTY.....	17
3 STRUKTURA TÝMU	21
3.1 TÝMOVÉ ROLE.....	21
4 ANALÝZA TÝMU A TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE	28
4.1 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	28
4.2 METODY VÝZKUMU.....	28
4.3 RESPONDENTI	29
4.3.1 Firma	29
4.3.2 Cílová skupina	31
4.4 INTERPRETACE DAT	32
4.5 DOPORUČENÍ.....	43
ZÁVĚR	44
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	45
INTERNETOVÉ ZDROJE	47
SEZNAM OBRÁZKŮ	48
SEZNAM TABULEK	49
SEZNAM GRAFŮ	50
PŘÍLOHY	51

ÚVOD

V práci, škole či v běžném životě se setkáváme s každodenní spoluprací lidí. Dennodenně máme možnost setkat se s prací ve skupině či týmu. Pro většinu profesí je v dnešní době klíčová právě týmová spolupráce a dosažení vytyčeného cíle pomocí společných sil.

Při dosažení společného cíle jsou důležité mezilidské vztahy, které jsou schopné budovat a uchovat vztah mezi dvěma či více lidmi. Každý den se naskytne příležitost k vytváření vztahů mezi lidmi, a to třeba v rovině osobní či pracovní. Projevem mezilidských vztahů je spolupráce a komunikace.

Základem dobrých vztahů je správná komunikace. Bez správné a efektivní komunikace by mohly na pracovišti i v osobním životě vznikat nedorozumění a konflikty. Ty mohou vyústit v negativní vztahy a narušit tak správný chod organizace či osobních vztahů.

Cílem mé bakalářské práce je analýza týmu a týmové spolupráce na konkrétním pracovišti. V rámci analýzy je záměrem zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s týmovou prací, vztahy a atmosférou na pracovišti, zjistit složení týmu z hlediska struktury i týmových rolí a zda toto složení odpovídá efektivnímu rozložení dle odborné literatury. Vyhodnocení dat by mohlo vést k větší efektivnosti organizace. Schopnosti a dovednosti jednotlivců by mohli být lépe využity pro konkrétní úkoly v organizaci.

Teoretická část obsahuje pojetí týmu a týmové spolupráce, popis základních znaků týmu a vysvětluje strukturu týmu.

Praktická část obsahuje charakteristiku organizace, samotnou analýzu týmu a týmové spolupráce, vyhodnocení výsledků a návrh na změnu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ TÝMU A TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

1.1 Definice týmu a týmové spolupráce

„Neexistuje jedinec jako ideální pracovník, ale může existovat dokonalý tým.“ (Kolajová, 2006, s. 12)

Kolajová (2006, s. 12) popisuje tým pomocí anglického slova TEAM, které je vnímáno jako zkratka podstatných slov. Jsou zde zařazena slova together, everybody, achieves a more. Volným překladem je slovo TEAM vyjádřeno jako „společně dosáhneme více“.

Pokud jsou týmy základem pro podávání maximálního výkonu, je důležité vymezit si jejich definici. Horváthová (2008, s. 12) definuje tým jako *„skupinu spolupracujících lidí, kteří mají společné časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí.“* Urban (2013, s. 166) popisuje, že tým je skupina spolupracujících lidí, kteří mají společný cíl a zároveň určitou zainteresovanost, odpovědnost a vzájemnou důvěru spolu s pravidly spolupráce.

Další autor, který charakterizuje tým je Singer (2010, s. 36). Ten uvádí, že týmem se nemyslí pouze skupina lidí vázaná společným cílem, ale skupina, ve které jsou plně využity schopnosti každého člena na cestě ke společnému cíli. Podobně definují tým Mládková a Jedinák (2009, s. 60), kteří vnímají tým jako malou pracovní skupinu, složenou z pracovníků různých oborů.

Odlišným způsobem pojal definici týmu Plamínek (2009, s. 20). Ten spojuje tým se synergickým efektem a uvádí, že: *„Týmy jsou vlastně synergické skupiny.“*

Při charakteristice týmu je důležité uvědomit si některé základní znaky týmu. Horváthová (2008, s. 37) vnímá společný cíl spolu s vůlí dosáhnout tohoto cíle jako významný znak týmu.

Dále Horváthová (2008, s. 25) uvádí, že při dosahování jasně definovaného cíle jsou využívány přínosy týmu a to například dovednosti či znalosti jednotlivých členů týmu, vzájemná inspirace a podněcování kreativity. Kolajová (2006, s. 12) navíc popisuje, že zatímco se všichni jedinci snaží dosáhnout stejného cíle, dodržují určitá pravidla či nepsané normy, podle kterých dobrovolně pracují a jednají. Horváthová (2008, s. 37) uvádí, že při určování cílů je výhodné zařadit všechny členy do tohoto stanovení kvůli jejich souhlasu a pocitu závazku.

Pořadí cílů najdeme v každé existující organizaci. Proto je důležité jejich rozdělení. Cíle jsou rozděleny na ty, které náleží celé organizaci a na ty, které patří jednotlivým organizačním útvarům. (Horváthová, 2008, s. 37)

Týmové cíle jsou řazeny k cílům pro jednotlivé organizační útvary a patří mezi ně ty, které jsou cílené na konkrétní týmové zadání a na cíle, které jsou spojené s organizačními cíli. Týmový cíl by měl být definovaný jako SMART. Měl by být specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný. (Horváthová, 2008, s. 37-38)

Mezi další znak týmu je možné zařadit synergii. Plamínek (2009, s. 20) uvádí, že: „*Synergie je nejen průvodním znakem funkčního týmu, ale často i důvodem a smyslem vzniku týmu.*”

Bělohlávek (2008, s. 13) uvádí, že: „*Výsledek týmu není jednoduše měřitelný pouhým součtem výsledků jednotlivců.*” Horváthová (2008, s. 120) navíc uvádí, že k obohacování nedostatků a předností jednotlivců dochází na základě vazeb lidí v týmu. Dochází k tomu, pokud jsou nápady jednotlivců podněcovány myšlenkami ostatních členů týmu. Synergický efekt je „*dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by dosáhl sehraný tým (VT), a výsledkem, kterého by bylo dosaženo souhrnem výsledků práce jednotlivců (SVJ).*” Synergický efekt je vyjádřen pomocí rovnice:

$$SE = VT - SVJ$$

Může nastat situace, kdy výsledky týmu jsou horší než výsledky souhrnu jednotlivců. (Bělohlávek, 2008, s. 14) Tato situace se nazývá negativní synergický efekt, který je „*dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by bylo dosaženo souhrnem výsledků práce jednotlivců (SVJ) a výsledkem, kterého by dosáhl tým (VT).*” (Horváthová, 2008, s. 122) Negativní synergický efekt je vyjádřen pomocí rovnice:

$$NSE = SVJ - VT$$

„*Velikost týmu významně ovlivňuje výkon i soudržnost.*” (Kolajová, 2006, s. 19) V souvislosti s velikostí týmu je často řešena otázka ideálního počtu členů v týmu.

Pracovní tým se běžně skládá z pěti členů, avšak tento počet nemusí vyhovovat v každé organizaci. Zpravidla se týmem rozumí nejlépe tři nebo více jedinců ve vzájemném kontaktu. Jedinci by měli mít pocit vzájemné identity a společného vědomí. (Kolajová, 2006, s. 19) Podobě jako Kolajová Horváthová (2008, s. 39) definuje, že: „*V odborné literatuře se nejčastěji uvádí za nejvhodnější počet pět až jedenáct členů, ideálně sedm.*” Urban (2013, s. 167) uvádí, že nejlépe týmy vznikají z malých skupin a to konkrétně z rozsahu šesti až deseti osob.

Týmová práce je podstatou každého týmu. Horváthová (2008, s. 118) definuje týmovou práci jako proces konkrétních fází, které následují po sobě. Horváthová (2008, s. 120) dále uvádí, že: „*Podstatou týmové práce je tvořivé propojování úsilí, potenciálu jednotlivých členů týmu při dosahování předem stanoveného, společného cíle.*” Nezbytná a žádoucí je týmová práce tam, kde vykonávaná práce požaduje spolupráci osob, kteří mají

různou specializaci a profesní znalosti. Tedy tam, kde tým dosahuje lepších výsledků než samotní jedinci. (Urban, 2013, s. 168)

Stejně jako Urban Mládková a Jedinák (2009, s. 60) uvádějí, že: *„Komplexnost pracovních úkolů vyžaduje propojování různých funkcí v organizaci a spolupráci pracovníků v týmech.“*

V odborné literatuře se často uvádí pojem struktura týmu a skupinová dynamika.

Kratochvíl (2005, s. 15) uvádí, že: *„Skupinová dynamika je souhrn skupinového dění a skupinových interakcí.“* Autor zařazuje do skupinové dynamiky například vývoj týmu, skupinovou facilitaci, zahálku, polarizaci, myšlení a kohezi.

1.2 Tým versus skupina

Pojmy tým a skupina jsou z pohledů různých autorů brána buď jako synonyma nebo jako pojmy, které se výrazně liší.

Kolajová (2006, s. 11) uvádí, že: *„Poslední dobou pozorujeme nesrovnalost při používání termínů tým a skupina.“*

V organizacích je většina práce prováděna ve skupinách či týmech, které vznikají z menších skupin. Tvorba a řízení týmu, není vždy jednoduchou záležitostí, proto se z pracovních skupin nestávají automaticky týmy. (Urban, 2013, s. 166)

Urban (2013, s. 166) vnímá rozdíl mezi týmem a skupinou, kdy uvádí, že určitá míra samostatnosti a vnitřní soudržnost odděluje tým od pracovní skupiny. To znamená, že samostatnost vyjadřuje možnosti týmu společně rozhodovat o pravidlech, postupu, organizaci nebo například o rozdělení práce. Práce jednotlivců je pod trvalým dohledem a kontrolou ostatních členů, proto nemusí manažer zasahovat do každodenní práce týmu. V týmu je navíc často podporována vzájemná spolupráce, nejedná se tedy o soutěžení jednotlivých osob.

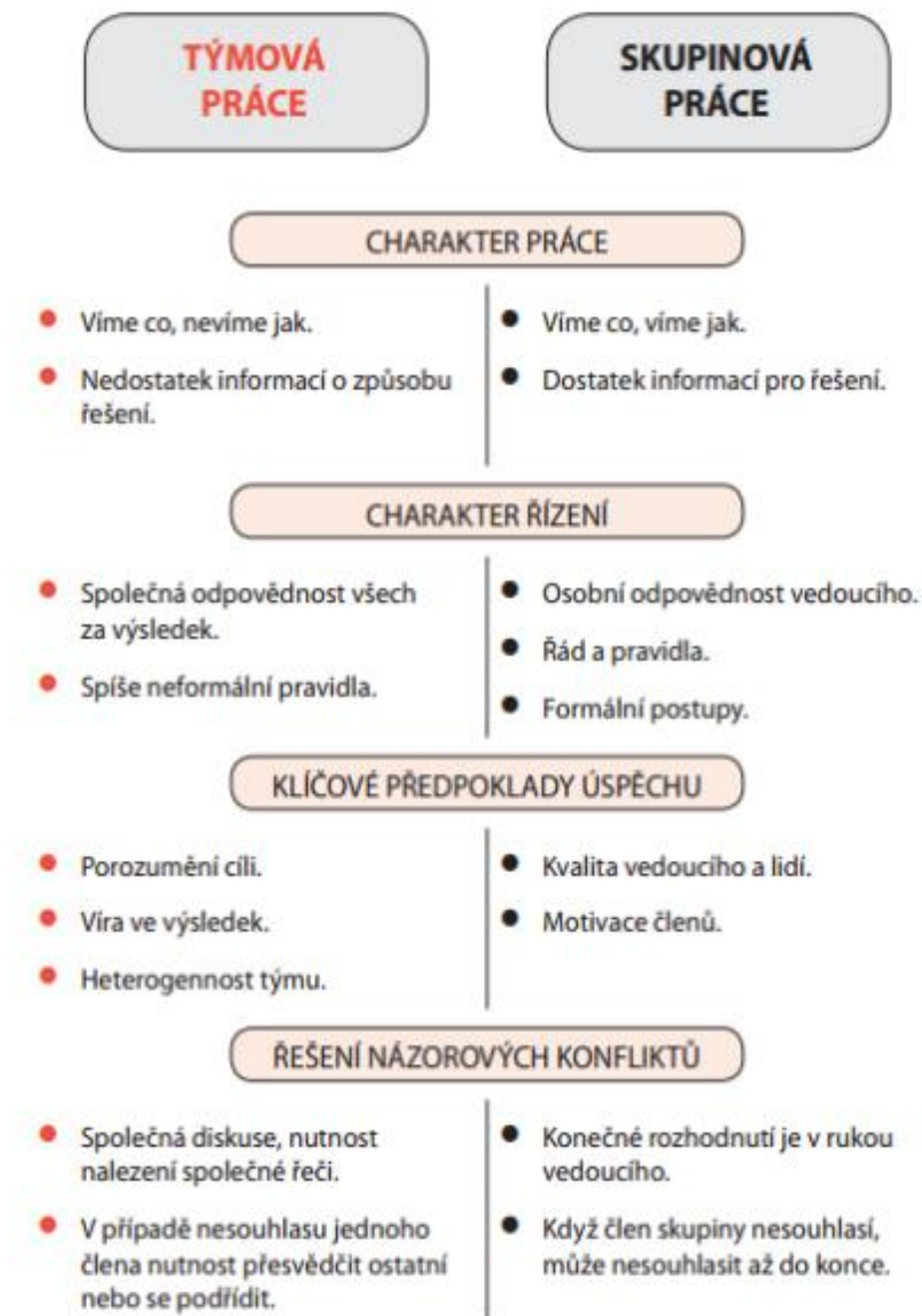
„O tým se naopak nejedná, jsou-li členové pracovní skupiny řízení jednotlivě svým nadřízeným, shromáždí-li manažer kolem sebe při rozhodování či řešení určitých úkolů některé své podřízené nebo podávají-li mu jeho podřízení doporučení plynoucí z jejich odborných pozic a úkolů.“ (Urban, 2013, s. 166)

Stejně jako Urban Horváthová (2008, s. 12) uvádí, že lidé v pracovní skupině mohou provádět práci samostatně.

Mezi další autory, kteří charakterizují skupinu, se řadí Výrost a Slaměník (2008, s. 322). Autoři uvádějí, že o skupinu se jedná, pokud její členové mají něco společného. Na druhou stranu se členové od sebe liší určitými znaky, například velikostí, vlivem nebo uzavřeností.

Dalším autorem rozlišující pracovní skupinu od týmu je Štikar (1993, s. 133), který uvádí: „Tým ve větší míře, než běžná pracovní skupina kooperuje, je flexibilní, generuje nové myšlenky, efektivně řeší problémy, je spokojenější a loajálnější.“

Kolajová (2006, s. 14) názorně rozděljuje pojmy týmová práce, skupinová práce a definuje rozdíly v charakteristikách těchto pojmů. (viz obrázek 1)



Obrázek 1 - Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny

Zdroj: Kolajová (2006, s. 14)

Krüger (2004, s. 14) přehledně uvádí rozdíly mezi skupinou a výkonným týmem. (viz tabulka 1)

CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY	SKUPINA	VYSOCE VÝKONNÝ TÝM
Jak je tomu se zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Jak je tomu s cíli?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je jasná, pevná a závazná.
Jaká je motivace?	Motivace přichází zvenku (prostě se musí ...).	Motivace přichází zevnitř (prostě se chce ...).
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem ven.
Jak se komunikuje?	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.
Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	Vzájemné důvěry ke skupině bývá obzvláště málo.	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.

Tabulka 1 - Rozdíly mezi skupinou a týmem

Zdroj: Krüger (2004, s. 14)

I přesto, že se tým liší některými znaky od pracovní skupiny, má i mnoho společných znaků. Vývoj skupinových norem je charakteristický jak pro skupinu, tak i pro tým. „Týmové normy však bývají více zaměřené na úkol než normy běžné pracovní skupiny.“ Dále se mezi společné znaky řadí koheze, která je velmi důležitým faktorem týmové práce. (Hayes, 2005, s. 176)

2 ZÁKLADNÍ ZNAKY TÝMU

2.1 Percepce

*„Všechno naše poznání začíná vnímáním.“
(Čechová a Rozsypalová, 2001, s. 65)*

Pokud hovoříme o týmu, je nutné charakterizovat určité znaky, které s týmem souvisí. Percepce je prvotní znak, který je možné pozorovat. Proto je důležité popsat si definici vnímání.

Podle Čechové a Rozsypalové (2001, s. 65) je vnímání psychickým procesem, kdy poznáváme určité věci v přítomném okamžiku, a to pomocí smyslových orgánů.

Nakonečný (2006, s. 50) popisuje, že: *„Smyslově dané vlastnosti objektů, jako jsou např. jejich tvar, velikost, barva a vztahy mezi nimi, jako je např. jejich vzdálenost a poloha, jejich pohyb, jakož i takové děje jako jsou zvuky či pachy poznáváme prostřednictvím vnímání.“*

S vnímáním souvisí také vjem, u kterého se většina autorů shoduje na jeho charakteristice. Nakonečný (2006, s. 50) uvádí, že vjem je označován jako produkt vnímání, který je vytvářen v mozku.

Podobně jako Nakonečný Čechová a Rozsypalová (2001, s. 66) popisují, že: *„Vjem je výsledek psychického procesu vnímání. Zobrazuje celý předmět nebo složitý děj působící právě na naše smyslové orgány.“*

Škobrtal (2012, s. 20) uvádí, že percepce lze rozlišit na obecnou a sociální, přičemž mezi těmito druhy existuje určitý vztah. (viz obrázek 2)

Škobrtal (2012, s. 19) dále uvádí, že: *„Každá lidská percepce je svým způsobem sociální.“* Pojem sociální percepce je charakterizován též jako sociální poznávání či sociální kognice.

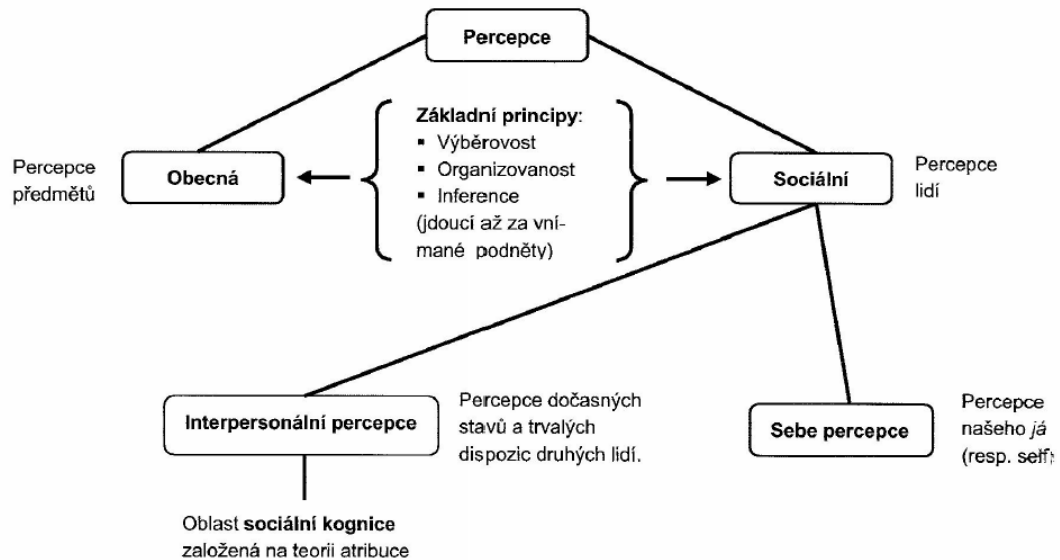
Je tedy důležité vymezit si definici sociální percepce. Jedná se o situace, v nichž jedinec vnímá druhé osoby a zároveň je on sám vnímán druhými osobami. (Škobrtal, 2012, s. 25)

Mezi další autory, kteří charakterizují sociální vnímání, je možné zařadit autorky Čechovou a Rozsypalovou (2001, s. 71). Ty uvádějí, že sociální vnímání lze označit jako složitý druh vnímání, ve kterém člověk nevnímá pouze věci či jevy, ale také lidi, se kterými je ve styku.

Dalšími autory jsou Výrost a Slaměník (2008, s. 182), kteří též definují pojem interpersonální (meziosobní) percepce, tedy sociální percepce. *„Pod pojmem meziosobní percepce máme na mysli*

porozumění tomu, jakým způsobem si člověk vytváří dojmy o charakteristikách a rysech jiných lidí, jakým způsobem vnímá jejich emoce a jakým způsobem interpretuje jejich chování." Do meziosobní percepce se řadí vnímání vzhledu a chování jedince.

Škobrtal (2012, s. 20) uvádí schéma vztahu obecné a sociální percepce, které bylo převzato z Gross (2010).



Obrázek 2 - Vztah mezi obecnou a sociální percepcí

Zdroj: Škobrtal (2012, s. 20)

„Schopnost člověka poznat, co a jak druhý jedinec vnímá je předpokladem pro navázání interpersonálních vztahů.“ (Škobrtal, 2012, s. 25)

2.2 Mezilidské a zaměstnanecké vztahy

„Nejde jen o to, co umíte a koho znáte. Jde o to, jak dobře spolu vycházíte.“ (Yagerová, 2011, s. 14)

Koubek (2015, s. 325) uvádí, že vztahy mezi lidmi se vytvářejí při každém kontaktu či při každé lidské činnosti jednoho člověka s jiným člověkem. Proto se mezilidské vztahy řadí do jedné z důležitých oblastí našeho života, a které je potřeba věnovat podstatnou část našeho času.

Willerton (2010, s. 9) uvádí, že: „Vztahy si spojujeme s intenzivními pocity štěstí a v případě neúspěšného průběhu s bolestí a zármutkem.“

Orientaci a porozumění vztahů na pracovišti řadíme mezi důležité aspekty pro úspěch v organizaci. (Yagerová, 2011, s. 14)

Koubek (2015, s. 325) uvádí skupiny vztahů, které vznikají při práci v organizaci. Mezi tyto skupiny jsou řazeny zaměstnanecké vztahy, vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, dále

vztahy mezi odbory, mezi nadřazeným a podřazeným, vztahy k zákazníkům a veřejnosti, vztahy mezi pracovními kolektivy a organizací a vztahy mezi spolupracovníky.

„Termín zaměstnanecký vztah charakterizuje vzájemné spojení, které existuje mezi zaměstnavateli a zaměstnanci či vůbec mezi pracovníky na pracovišti.“ (Armstrong, 2007, s. 193)

Koubek (2015, s. 326) uvádí, že: *„Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon.“*

Koubek (2015, s. 325) dále rozděluje vztahy mezi lidmi na pozitivní, negativní a formální, neformální. Stejně jako Koubek Armstrong (2007, s. 193) rozlišuje pracovní vztahy na formální a neformální vztahy. Formální vztahy jsou vždy upravené pravidly a jsou zde zařazeny pracovní či jiné smlouvy. Neformální vztah je ten, který je vyjádřen psychologickou smlouvou, tedy určitými předpoklady i očekáváními zaměstnavatele a zaměstnance.

V souvislosti s mezilidskými vztahy existuje jev, tedy konflikt, který provází všechny mezilidské vztahy. Konflikty vznikají z různých příčin, z nichž hlavní riziko představují nedostatky v personální práci. (Koubek, 2015, s. 336)

Podle Koubka (2015, s. 338) je vhodné vybudovat atmosféru, která je založena na otevřenosti a důvěře mezi vedoucími a řadovými pracovníky. *„Možnost sdělit své názory, připomínky, obavy, nespokojenost někomu, koho považujeme za kompetentního k odstranění či zmírnění problémů, a vědět, že budeme pozorně vyslechnuti, to patří k velmi efektivním nástrojům eliminování konfliktů.“*

Mezi další efektivní nástroj, který eliminuje konflikty, je řazen dobře fungující systém komunikace. Pracovníci by měli být informováni o veškerém dění, které se jich dotýká nebo je zajímavé.

„Utajování některých informací před pracovníky má za následek fámy a šuškanu, které mají zpravidla velmi negativní dopad na pracovní vztahy.“ V situaci, kdy pracovníci mají omezenou možnost vyjádřit své názory či o jejich názory nikdo nestojí, může vzniknout nebezpečná situace.

2.3 Mezilidská komunikace

„Úspěch týmu předurčuje jeho složení a schopnost členů komunikovat.“ (Mládková a Jedinák, 2009, s. 60)

Podobně jako Mládková a Jedinák Horváthová (2008, s. 12) uvádí, že správná komunikace umožňuje dlouhodobé fungování schopně sestaveného a efektivního týmu, který je základem každé týmové práce.

V komunikaci existuje platná zásada, která zní: *„Můžete se rozhodnout, co řeknete, ale nemůžete rozhodnout, jak na to váš protějšek zareaguje.“* (Berckhan, 2012, s. 24)

Pojem komunikace definují různí autoři odlišným způsobem. Horváthová (2008, s. 98) uvádí, že: *„Komunikace představuje nástroj, jehož pomocí tým dosahuje společného cíle.“*

Stejně jako Horváthová Mládková a Jedinák (2009, s. 141) uvádějí, že se jedná o nástroj řízení a také o sjednocující prvek.

Na druhou stranu Veber a kol. (2003, s. 95) charakterizují komunikaci jako manažerskou funkci, v níž jsou jednotlivé části organizace propojeny.

Při rozdělení komunikace je možné uvést za základní interpersonální komunikaci a jako vedlejší bezprostřední komunikaci a zprostředkovanou komunikaci.

- o **Interpersonální komunikace.** Je primárním prostředkem komunikace a vyjadřuje spojení jednotlivce s jednotlivcem nebo jednotlivce se skupinou.
- o **Bezprostřední komunikace.** Je vedlejší komunikací a je vhodná pro okamžitou výměnu informací mezi jedinci, ale také pro ovlivňování myšlení, chování a jednání jedinců.
- o **Zprostředkovaná komunikace.** Další doplňková komunikace, do které se řadí telefon, fax, korespondence, e-mail nebo internet. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 141) Pracovní porady jsou v týmu nejvíce využitelným způsobem komunikace. (Horváthová, 2008, s. 98)

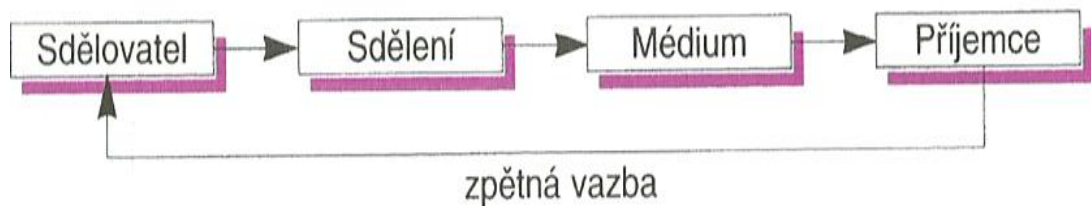
„Opravdová komunikace probíhá tehdy, když druhý člověk zprávu pochopí tak, jak byla míněna.“ Jedná se o základní spojovací článek, který existuje mezi lidmi v procesu řízení podniku. (Veber a kol., 2003, s. 95)

S komunikací souvisí také komunikační proces, který je různými autory definován podobně.

Horváthová (2008, s. 99) uvádí, že: *„Obecně komunikaci chápeme jako přenos informace od odesílatele směrem k příjemci.“* Na začátku přenosu máme vždy myšlenku odesílatele, která je zakódovaná do jazyka a odeslána. Následuje samotný proces přenosu, který se odehrává prostřednictvím komunikačních kanálů.

Pokud je zpráva bez problémů doručena a dekódovaná příjemcem, odesílatel poskytne příjemci zpětnou vazbu. V případě, že příjemce neporozumí informaci, nastane komunikační šum.

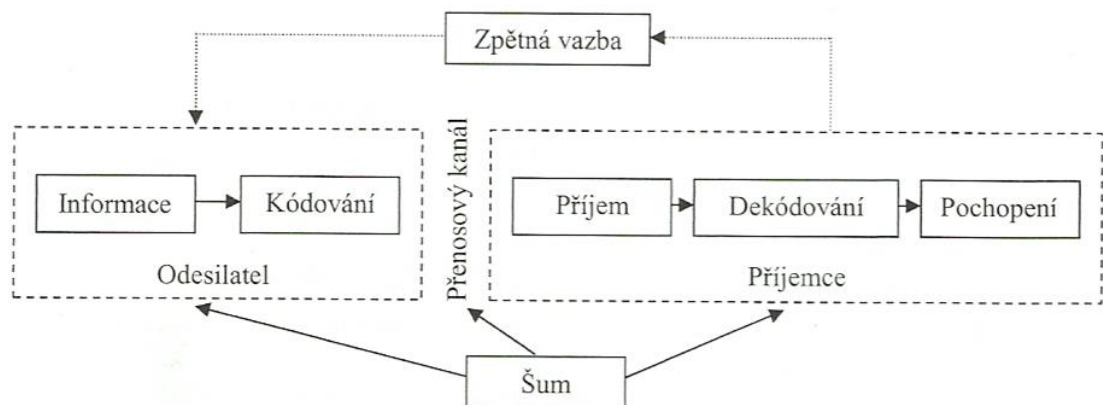
Veber a kol. (2003, s. 95) uvádí, že komunikační proces zahrnuje informaci, která je vysílána odesílatelem prostřednictvím komunikačního kanálu. Informace musí být vhodně formulovaná a musí k ní být vybráný prostředek sdělení. Informace je doručena a interpretována příjemcem. V komunikačním procesu hraje důležitou roli zpětná vazba. (viz obrázek 3) Obě definice se shodují v průběhu celého komunikačního procesu.



Obrázek 3 - Komunikační proces

Zdroj: Veber a kol. (2003, s. 95)

Vícenásobný vzájemný přenos a působení nazýváme komunikačním procesem. Každý autor definuje jiné prvky, které jsou obsaženy v komunikačním procesu. Rozdíl prvků je pouze v jejich pojmenování, obsahově zůstávají stejné. Komunikační proces je přenos informací od jedné osoby ke druhé. Tento proces obsahuje prvky jako odesílatele informací, kódování, kanál, příjemce, zpětnou vazbu a šum. (viz obrázek 4) Pro úspěšnost komunikace musí být pro příjemce informace srozumitelná a musí dojít k pochopení významu. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 139)



Obrázek 4 - Model komunikačního procesu

Zdroj: Mládková a Jedinák (2009, s. 139)

„Schopnost efektivně komunikovat a vyvarovat se tak šumů způsobených člověkem v sobě zahrnuje možnost použití několika komunikačních technik.“ Mezi komunikační techniky řadíme techniku aktivního naslouchání, vyjednávání, kladení otázek a techniku sebeprezentace. (Horváthová, 2008, s. 100)

- o **Aktivní naslouchání.** Soustředění jedince na informace, které mu předává druhá osoba a schopnost tyto informace pochopit.
- o **Vyjednávání.** Proces nalezení efektivního řešení, které je výhodné pro všechny strany.
- o **Kladení otázek.** Pomocí vhodných otázek je jedinec schopen získat informace, kterými je poté schopen ovlivňovat tempo a směr komunikace.
- o **Sebeprezentace.** Nejsložitější cesta, která závisí na efektivní komunikaci.

Pro vedoucího týmu i pro členy je osvojení technik důležité. Využití technik je možné v profesním životě, ale i v životě soukromém. (Horváthová, 2008, s. 100)

2.4 Konflikty

V souvislosti s mezilidskými vztahy je důležité zmínit otázku konfliktů, které také hrají důležitou roli v oblasti komunikace.

Koubek (2015, s. 336) uvádí, že: *„Doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně vztahů pracovních, jsou konflikty.“*

Podobný názor jako Koubek má Grün (2015, s. 7). Ten uvádí, že konflikty jsou součástí veškerých mezilidských vztahů a jsou způsobeny rozdílnými hodnotami, odlišnými cílovými představami a jinými zájmy lidí.

I Urban (2013, s. 235) uvádí, že mezi vedlejší projevy mezilidských vztahů se řadí konflikty a stres, které jsou nezbytné pro větší organizace.

Všechny tyto definice se shodují v tom, že konflikty jsou součástí všech mezilidských vztahů.

Mezi dalšího autora definující konflikty, je vhodné zařadit Horváthovou (2008, s. 159). Ta uvádí, že: *„Konflikty chápeme jako nevyhnutelnou součást každodenního života týmu, jako něco běžného, normálního.“* V soukromé i profesní oblasti života se objevují konflikty. Většinou se konflikt charakterizuje jako negativní či nežádoucí.

Stejně jako Horváthová Urban (2013, s. 235) uvádí, že: *„Konflikty jsou zpravidla vnímány jako nepříjemné a škodlivé.“*

Grün (2015, s. 7) uvádí, že: *„Slovo konflikt pochází z latinského výrazu *confligere* (střetnout se, srazit se). Když se lidé spolu střetnou, vznikne energie. Konflikty jsou tedy vždy znamením, že je ve hře síla.“*

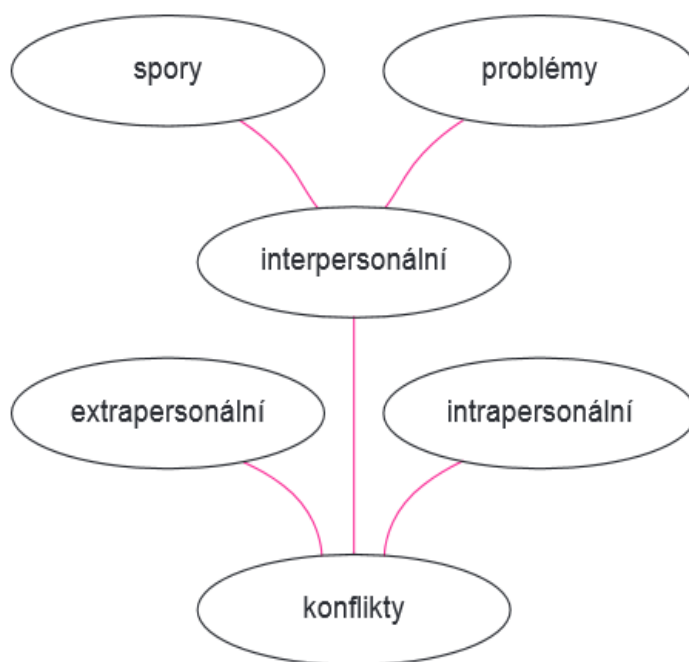
Pokud popisujeme konflikty, je důležité zmínit jejich rozlišení. Urban (2013, s. 235) uvádí rozlišení konfliktů na škodlivé a prospěšné. Konflikty, které zasahují do osobních zájmů, narušují komunikaci, vyvolávají stres či snižují výkon, jsou nazývané

škodlivými. Prospěšnými konflikty jsou nazývané ty, které se stávají jádrem či příležitostí k řešení problémů. „Předpokladem je, že nepřerostou do osobní roviny.“

Horváthová (2008, s. 159) naopak rozlišuje konflikty na konstruktivní a destruktivní. Konflikty, které mohou být přínosem pro tým, jsou nazývané konstruktivní. „Vedou ke změnám nejen v týmu jako celku, ale i ke změnám jednotlivých členů týmu.“ Destruktivní konflikty jsou ty konflikty, které mohou směřovat ke ztrátě cíle týmu. Při těchto konfliktech může nastat i rozpad týmu.

Horváthová (2008, s. 160) dále uvádí dva základní typy konfliktů. Interpersonální konflikt je takový, který se odehrává mezi členy týmu, mezi více lidmi v týmu či mezi týmem a organizací. Druhým typem je intrapersonální konflikt, který se týká jednotlivce.

Na rozdíl od Horváthové Plamínek (2009, s. 17) uvádí navíc extrapersonální konflikt. (viz obrázek 5) Mezi základní typy konfliktů jsou řazeny ty, které se odehrávají uvnitř jedince, mezi lidmi a konflikty, jejichž aktéry nejsou lidé.



Obrázek 5 - Typy konfliktů

Zdroj: Plamínek (2009, s. 18)

Konflikt má svoji příčinu, ale i důsledek. Horváthová (2008, s. 160) uvádí, že: „Příčinami konfliktů může být rozdílnost cílů, rozdílnost pohledů na věc, vzájemná závislost týmů (z důvodu spojení pracovních výsledků týmů, v situaci, kdy se výstupy jednoho týmu stávají vstupem druhého), špatně zvolená skladba týmu, nevhodné podmínky pro práci týmu, nedorozumění, problémy mimo tým a další.“

Bednář a kol. (2013, s. 93) uvádějí rozdělení příčin konfliktů na konflikt o zdroje, o moc a o společenskou pozici.

Dočasná, stálá omezení oboustranné spolupráce mezi zúčastněnými a ztráta pracovního času, může být důsledkem konfliktů. (Urban, 2013, s. 236)

„Někdy je nejsnadnějším způsobem, jak se vyhnout otrávenosti, sporům a nesouladu v jakékoli skupině, věnovat dostatečný čas ujištění, že všichni hrají podle stejných pravidel.“ (Singer, 2010, s. 28)

Pokud chceme vyřešit určitý konflikt, můžeme použít odlišné strategie a způsoby vyjednávání. *„Strategie řešení volíme v závislosti na míře, ve které se snažíme prosadit své zájmy, a na míře, ve které se snažíme prosadit zájmy druhé strany.“* (Horváthová, 2008, s. 161)

Stejně jako Horváthová Urban (2013, s. 238) uvádí, že pokud se jednotlivé strany dostanou do konfliktu, je výhodné zvolit určitou strategii řešení. Strategie jsou rozděleny na strategii úniku či odpoutání pozornosti, přizpůsobení či ustoupení, kompromisní i konfrontační strategie a strategie spolupráce.

- **Strategie úniku či odpoutání pozornosti.** Neprosazovat okamžitě svůj zájem a vyhnout se či odsunout řešení konfliktu je záležitostí této strategie, která není dlouhodobě výhodná.
- **Strategie přizpůsobení či ustoupení.** Využívá jedinec, který chce vyjít druhé osobě vstříc. Jedná se o to, že jedinec chce zachovat vztah a spolupráci s druhou osobou.
- **Kompromisní strategie.** Je založena na vzájemném kompromisu všech stran, tedy na vzájemně přijatelném řešení. Nalezený kompromis vede k vyřešení daného sporu či k posílení sympatií mezi strany.
- **Strategie konfrontace.** Pokud se snaží strany svůj konflikt vyhrát, jedná se o tuto strategii. Je vhodná, pokud se jedna či druhá strana mýlí nebo pokud je strana nedůvěryhodná.
- **Strategie spolupráce.** Tato strategie je založena na tom, aby všichni zúčastnění byli výherci sporu. U této strategie je důležité společné řešení, kdy je konflikt chápán jako výzva.

S Urbanem se Horváthová (2008, s. 161-162) shoduje na názvu pro kompromisní strategii, strategii přizpůsobení a strategii spolupráce. Navíc uvádí, že mezi strategie řešení konfliktů patří strategie snažící se konfliktu vyhnout a konkurenční strategie.

- **Konkurenční strategie.** Zaměřuje se na výhru sporu, zatímco jsou ostatní donuceni k prohře.
- **Strategie, která se snaží konfliktu vyhnout.** Tato strategie odkládá diskuzi na pozdější dobu.

Urban (2013, s. 237) řeší úlohu vedoucího při řešení konfliktů. V případě, že se nám nepodaří zabránit konfliktům, je třeba tyto konflikty řešit. Pokud tedy vznikne konflikt a jedinci nejsou schopni ho sami vyřešit, měl by ho řešit vedoucí pracovník.

Stejně jako Urban Horváthová (2008, s. 158) uvádí, že vedoucí týmu hraje důležitou roli při řešení či prevenci konfliktů. Vedoucí by měl umět rozpoznat negativní situaci a zabránit jejímu vzniku či úspěšně vyřešit již vzniklou negativní situaci.

3 STRUKTURA TÝMU

3.1 Týmové role

Před uvedením různých typologií týmových rolí, je důležité definovat si, co to vlastně týmová role je.

Jedná se o: „Chování jedince v týmu, které mu je vlastní a které je týmem akceptováno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.“ (Kolajová, 2006, s. 36)

Stejně jako Kolajová Horváthová (2008, s. 44) uvádí, že se jedná o způsob chování v určité pracovní situaci, kdy „zastávání určité týmové role se odvíjí od postojů a hodnot jednotlivce, od získaných životních zkušeností, od konkrétní situace, řešeného problému a celkového složení týmu.“

Rozložení týmových rolí má určitý vliv na tým. Horváthová (2008, s. 45) uvádí, že rozložení týmových rolí je důležité pro dobře sestavený tým. V týmu by měli být zastoupeny všechny role, pokud však nevyjde zastoupení ze všech rolí, měl by tým obsahovat co největší počet rozmanitých rolí. Dále Horváthová (2008, s. 44) popisuje důležitost rozlišení týmových rolí každého pracovníka pro efektivní fungování týmu. Členové týmu hrají svou přirozenou roli, pro kterou mají předpoklady.

Horváthová (2008, s. 48) a Armstrong (2007, s. 254) odkazují na týmové role, které definuje Belbin.

Horváthová (2008, s. 48) navíc rozděluje Belbinovy týmové role do skupiny sociální, akční a mentální.

- o **Sociální skupina.** Je orientovaná na lidi a řadí se sem koordinátor, týmový pracovník a vyhledavač zdrojů.
- o **Akční skupina.** Je orientovaná na akci a řadí se sem formovač, realizátor a dokončovatel.
- o **Mentální skupina.** Je zaměřena na myšlení a najdeme zde roli specialisty, myslitele a vyhodnocovatele.

Hayes (2005, s. 55) převzal Kruhový model týmového managementu od Margerisona a McCanna (1991). V modelu jsou uvedeny čtyři kategorie, osm týmových rolí a spojka, která má na starosti koordinaci členů a aktivit týmu.

Hayes (2005, s. 56) dále uvádí, že: „Role zahrnují podávání zpráv a doporučení k jednotlivým informacím, propagaci týmu navenek, inovaci a tvorbu nových myšlenek, jejich hodnocení a rozvoj, uspořádání týmových aktivit do souvislých stádií a cílů,

dotahování projektů do konce, kontrolu a prověřování kvality práce týmu a udržování a rozvoj společenských a pracovní vztahů v týmu." Definované týmové role nejsou jasně ohraničené, ale vzájemně se překrývají. (viz obrázek 6)



Obrázek 6 - Kruhový model týmového managementu










Zdroj: Hayes (2005, s. 56)

Horváthová (2008, s. 48-52) odkazuje na charakteristiku týmových rolí podle Bělohlávka (2008) a Kolajové (2006).

- o **Koordinátor.** Vede ostatní členy týmu ke splnění společného cíle. Charakteristickým znakem je demokratický, přátelský až mírný styl řízení.
- o **Týmový pracovník.** Zajímá se o názory či pocity druhých a působí přátelským dojmem. Dokáže také zamezit konfliktům na pracovišti.
- o **Vyhledavač zdrojů.** Je dynamickým článkem týmu, který je komunikativní, nadšený i neklidný. Přínosem pro tým je jeho schopnost objevování nových kontaktů a příležitostí.
- o **Formovač.** Je spojen s autoritativním neboli tvrdým stylem řízení. Vytváří pravidla a rozsahy práce.
- o **Realizátor.** Člen týmu, který je vnímavý a soustředěný na detaily. Tato role je podobná roli vyhodnocovatele.
- o **Specialista.** Disponuje specifickými technickými a odbornými dovednostmi či znalostmi.
- o **Myslitel.** Kreativní typ člověka, který využívá netradičních postupů při práci.
- o **Vyhodnocovatel.** Uvědomuje si rizika při práci a umí je posoudit. Je zároveň nezúčastněným a chladným členem týmu.

Belbin (2012, s. 75) uvádí, že: „Při obsazování pracovních míst je třeba zohlednit interakci mezi klíčovými jedinci a otázkou vyváženosti týmu.“ Každý člen týmu může zastávat více než jednu roli a měl by přizpůsobit svoje chování potřebám daného týmu. Belbin definoval devět týmových rolí, které neměří osobnost, ale chování jednotlivců. (PrePearl training development, 2017)

Každou týmovou roli charakterizuje její popis. (Růžová, 2014) Každá týmová role má definované určité přínosy a přípustné slabiny. (viz obrázek 7)

Týmová role	Přínosy	Přípustné slabiny
Inovátor 	Kreativní, má představivost, svobodomyšlný. Generuje nápady a řeší náročné problémy.	Ignoruje podružnosti. Je plně zaměstnaný vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace.
Vyhledávač zdrojů 	Je společenský, nadšený a komunikativní. Objevuje příležitosti a rozvíjí kontakty.	Je nadměrně optimistický. Může ztratit zájem po opadnutí počátečního nadšení.
Koordinátor 	Je vyzrálý a sebevědomý, dovede rozeznat talent. Vyjasňuje cíle. Efektivně deleguje.	Může se zdát, že manipuluje. Zbavuje se svého podílu na práci.
Usměřovač 	Vyzývá k výkonu, je dynamický, daří se mu pod tlakem. Má průbojnost a odvahu překonávat překážky.	Má sklony provokovat. Zraňuje city lidí.
Monitor vyhodnocovač 	Je věcný, je strateg a je bystrý. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek.	Může mu chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní. Může být přehnaně kritický.
Týmový pracovník 	Spolupracuje, je vnímavý a diplomatický. Naslouchá a předchází neshodám mezi lidmi.	Je nerozhodný v kritických situacích. Vyhýbá se ostrým sporům.
Realizátor 	Je praktický, spolehlivý, výkonný. Myšlenky proměňuje na činy a organizuje práci, kterou je třeba vykonat.	Je poněkud nepružný. Pomalu reaguje na nové možnosti.
Kompletovač finišer 	Je pečlivý, svědomitý, starostlivý. Vyhledává chyby. Vypiluje k dokonalosti.	Má sklony dělat si přehnané starosti. Zdráhá se delegovat
Specialista 	Je soustředěný na jedinou věc, iniciativní a zaměřený na svou oblast. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné.	Přispívá pouze ve vymezené oblasti. Zaobírá se odbornými záležitostmi.

Obrázek 7 - Přehled popisů týmových rolí

Zdroj: Růžová (2014)

Rozšířenou charakteristiku rolí upravuje Hayes (2005, s. 53), který uvádí skupinové role podle Benneho a Shease (1948). Tyto role jsou rozděleny na tři hlavní části, ve kterých jsou uvedeny způsoby, kterými se členové podílí na dosažení činností skupiny. (viz tabulka 2)

ROLE ZAMĚŘENÉ NA ÚKOL	
Iniciátor	Přichází s novými nápady, které se vztahují k problému nebo jeho řešení
Hledač informací	Klade důraz na fakta a další informace od ostatních
Hledač názorů	Vyzývá k vyjádření postojů a pocitů kolem diskutovaných myšlenek
Zpracovatel	Vyjasňuje a rozpracovává názory předložené ostatními
Koordinátor	Integruje informace přicházející ze skupiny
Kormidelník	Směřuje diskusi a vrací ji k tématu, když se od něj skupina odchýlí
Hodnotící kritik	Používá standardy k hodnocení výsledků skupiny
Hybatel	Povzbuzuje skupinu, aby jednala
Procedurální technik	Stará se o rutinní úkoly, jako je zajištění materiálu nebo zásob
Zapisovatel	Vede záznam o aktivitách skupiny a zapisuje poznámky ze schůzí
ROLE ZAMĚŘENÉ NA BUDOVÁNÍ A UDRŽOVÁNÍ SKUPINY	
Povzbuzovatel	Povzbuzuje ostatní, aby se zapojili
Mediátor	Pokouší se řešit konflikty mezi členy skupiny
Hledač kompromisů	Pokouší se nabídnout členům, kteří jsou v konfliktu oboustranně přijatelné řešení
Strážný	Reguluje tok komunikace, tak aby se všichni členové mohli vyjádřit
Normovač	Určuje standardy a termíny skupinových aktivit
Pozorovatel	Objektivně komentuje atmosféru interakcí ve skupině
Stoupenec	Přijímá myšlenky ostatních a drží se skupinové většiny

ROLE ZAMĚŘENÉ NA SEBE	
Agresor	Snaží se prosadit ve skupině tím, že napadá ostatní
Brzdič	Snaží se brzdit veškeré aktivity skupiny a odmítá jít se skupinou
Hledač uznání	Pokouší se vyzdvihnout vlastní úspěchy, aby získal pozornost skupiny
Zpovědník	Využívá skupinu k tomu, aby se vypořádal s osobními problémy
Playboy	Vtipkuje a odvádí pozornost od úkolu
Vládce	Snaží se skupinu ovládnout
Hledač pomoci	Snaží se vyvolat soucit tím, že vyjadřuje vlastní nejistotu či neschopnost
Obhájce vlastních zájmů	Donekonečna prosazuje vlastní přání

Tabulka 2 - Role v pracovních skupinách

Zdroj: Hayes (2005, s. 53)

Odlišným způsobem definuje role Kratochvíl (2005, s. 16), který uvádí, že: „Nejznámější popis základních rolí ve skupině vychází z morenovské sociometrie: jde o dvě vůdcovské role (co do schopností a do oblíbenosti) a roli černé ovce.“

- **Vůdce.** Schopný, pracovitý a obětavý člen skupiny.
- **Černá ovce.** Nepřitažlivý a nesympatický člen skupiny.
- **Hvězda.** Nejoblíbenější člen skupiny, který je společenský, veselý a srdečný.

Důležitou roli pro efektivitu týmu hrají vztahy mezi určitými týmovými rolemi, které definuje Belbin (2012, s. 68-75).

- **Usměrňovač.** Nejlepší vztahy s týmovými pracovníky mají usměrňovači v nadřazené pozici a v roli podřízeného dokážou pracovat s realizátory. „Usměrňovači jsou v pracovních vztazích zdrojem specifických problémů.“ Neefektivní je poté situace, kdy je v pozici podřízeného koordinátor.
- **Inovátor.** Při určování týmových rolí, které dobře spolupracují s inovátory, je důležité zmínit roli koordinátora, vyhledavače zdrojů a týmového pracovníka. Spolupráce a doplňování je možné zvláště kvůli inspirování svých kolegů. Pokud je usměrňovač nebo vyhledavač zdrojů podřízeným inovátora, nejsou na pracovišti tolik harmonické vztahy.
- **Specialista.** S týmovými pracovníky a s realizátory dobře spolupracují specialisté. Pokud je důležitá spolupráce mezi specialistou a inovátorem, může nastat problém.

- **Monitor vyhodnocovač.** Pokud je tým složen pouze z monitorů vyhodnocovačů, jejich práce je méně úspěšná. Nejlépe spolupracují s koordinátory či realizátory. Nejlepším nadřízeným je pro ně koordinátor.
- **Kompletovač finišer.** Spolehlivých podřízených si váží kompletovač finišer. *„Kompletovači finišeri jsou dobrými podřízenými Vyhledavače zdrojů, Inovátorů a Usměrňovačů.“* Moc velké napětí je tvořeno, pokud je kompletovač finišer podřízeným kompletovače finišera.
- **Realizátor.** Realizátoři jsou typy lidí, kteří navazují s podřízenými pouze formální vztahy. *„Zvláště se jim daří pod vedením Usměrňovačů a Inovátorů, kteří dokáží ocenit dobré organizační schopnosti.“*
- **Vyhledavač zdrojů.** Pokud vyhledavači zdrojů vycházejí s členy týmu, kteří zastávají roli usměrňovačů, realizátorů a týmových pracovníků, jsou velice tolerantní. Rovnoprávný vztah je důsledkem již zmíněné tolerance. Na druhou stranu vyhledavači zdrojů nevycházejí s kompletovači finišery a se specialisty, díky jejich preciznosti.
- **Koordinátor.** V případě koordinátora je důležité zmínit, že lidé zastávající tuto roli jsou dobrými manažery. Pro monitory vyhledavače je koordinátor dobrým nadřízeným, ale i spolupracujícím pracovníkem.
- **Týmový pracovník.** Efektivní je pro týmové pracovníky spolupráce s usměrňovači a inovátory, těm pomáhá rozvíjet myšlenky a nápady. Pokud je řešena otázka nadřízenosti a podřízenosti, je důležité zmínit, že týmový pracovník nesmí být podřízen jinému týmovému pracovníkovi.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA TÝMU A TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

4.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem mé bakalářské práce je analýza týmu a týmové spolupráce na konkrétním pracovišti. V rámci analýzy je záměrem zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s týmovou prací, vztahy a atmosférou na pracovišti, zjistit složení týmu z hlediska struktury i týmových rolí a zda toto složení odpovídá efektivnímu rozložení dle odborné literatury.

Výzkumné otázky:

- o Jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy a atmosférou na pracovišti?
- o Jaká je spokojenost zaměstnanců s komunikací na pracovišti?
- o Fungují zaměstnanci jako tým?
- o Je zastoupení rolí v týmu efektivně rozložené?

4.2 Metody výzkumu

Pro praktickou část mé bakalářské práce bylo vypracováno dotazníkové šetření pro zaměstnance a dotazníkové šetření pro vedoucí pracovníky.

Pro účel praktické části bylo zvoleno kvantitativní šetření. Pokud se jedná o metody, byl zvolen dotazník a test týmových rolí pro zaměstnance i vedoucí pracovníky.

Pro zjištění spokojenosti s týmovou prací, vztahy a atmosférou na pracovišti byl vytvořen dotazník obsahující 23 otázek pro zaměstnance a 20 otázek pro vedoucí pracovníky. Některé z daných otázek byly zaměřené na složení týmu z hlediska struktury. Jedná se převážně o uzavřené otázky, které jsou doplněny otázkami otevřenými.

Na fungování týmu má kromě vztahů, atmosféry a komunikace, vliv i rozložení týmových rolí. Proto byl součástí praktické části bakalářské práce i test týmových rolí převzatý od Mereditha Belbina. Test obsahuje celkem sedm oddílů i s instrukcemi pro vyplnění. Dále měli respondenti za úkol zaškrtnout, zda pracují na pozici vedoucího pracovníka nebo řadového zaměstnance.

Dotazník pro zaměstnance i vedoucí pracovníky byl spolu s testem týmových rolí předán v papírové podobě vedoucími pracovníky týmů předem určeným respondentům. Výzkum byl prováděn dva týdny, a to od 2.1.2018 do 16.1.2018. Všichni respondenti zůstali při vyplňování v anonymitě.

Při zjišťování návratnosti vyplněných dotazníků, byl brán v potaz celkový počet respondentů a počet vrácených dotazníků. Dotazníky a testy týmových rolí byly předány 14 zaměstnancům z celkového počtu 20 zaměstnanců organizace. Pro analýzu byli vybráni zaměstnanci, kteří pracují v organizaci na hlavní pracovní poměr a jsou přiřazeni k jednomu konkrétnímu týmu. Návratnost vyplněných dotazníků je 100 %. Vrátilo se přesně 14 dotazníků a 14 testů týmových rolí.

4.3 Respondenti

4.3.1 Firma

Základní informace:

Praktická část bakalářské práce byla zaměřena na analýzu dotazníků a testů týmových rolí v pražské kavárně XY.

Jedná se o pravou italskou kavárnu, která nabízí svým zákazníkům široký výběr kávy spolu s domácími zákusky. Kromě kávy je zde možnost výběru z nabídky čajů, nealkoholických nápojů a alkoholických nápojů.

A protože se jedná o italskou kavárnu, nesmí v nabídce chybět kvalitní zmrzliny s originálními příchutěmi. Zmrzliny jsou vyráběné podle originálních receptů a to přímo v prostorách provozovny. Proto je také pro milovníky zmrzlin připraveno v nabídce hned několik druhů pohárů. Pro ty, kteří upřednostňují slané pokrmy je tu menu zaměřené na slané palačinky, toasty, sendviče a saláty.

Kavárnu je možné charakterizovat také jako místo, které je přímo stvořené pro příjemné posezení s přáteli či rodinou, ale je vhodné i pro pracovní záležitosti.

Struktura organizace:

S charakteristikou organizace úzce souvisí i organizační struktura. Kavárna má celkem dva týmy, přičemž každý tým je složen z jednoho vedoucího pracovníka a ze šesti řadových zaměstnanců. (viz obrázek 9) V organizaci je dále šest zaměstnanců zastávající pomocné práce. Tito zaměstnanci nejsou přiřazeni pouze k jednomu týmu. Pracují pro oba týmy v závislosti na jejich čase i potřebách organizace.

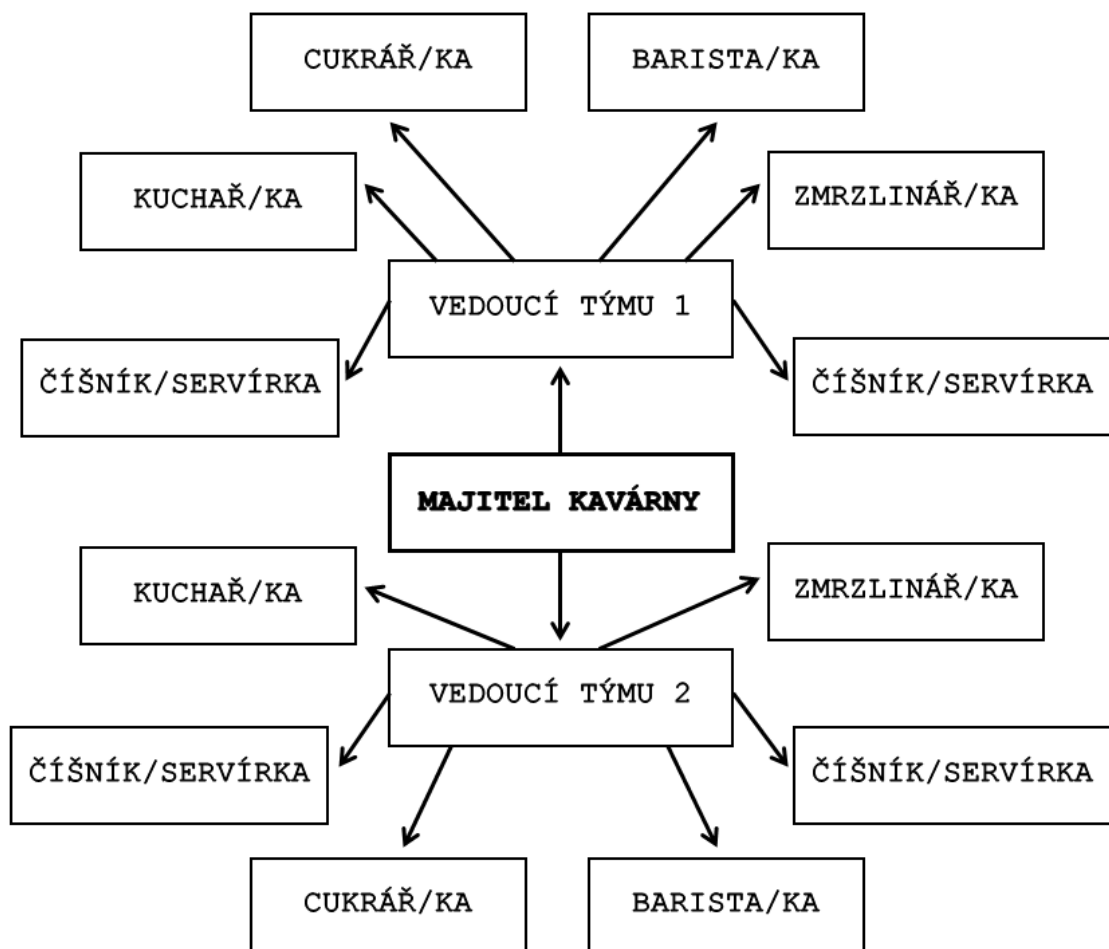
V každém týmu je vždy jeden barista/ka, zaměřující se pouze na přípravu kávy či jiných teplých nápojů.

Cukrář či cukrářka mají na starosti pečení zákusků či přípravu dortů na objednávku.

Kuchař/ka obstarává přípravu sendvičů, toastů, palačinek, salátů, pohárů a ostatních drobných příprav.

Zmrzlinář/ka vyrábí tradiční italské zmrzliny podle originálních receptů.

Číšník či servírka mají na starosti obsluhu zákazníků a podávání nápojů a jídel.



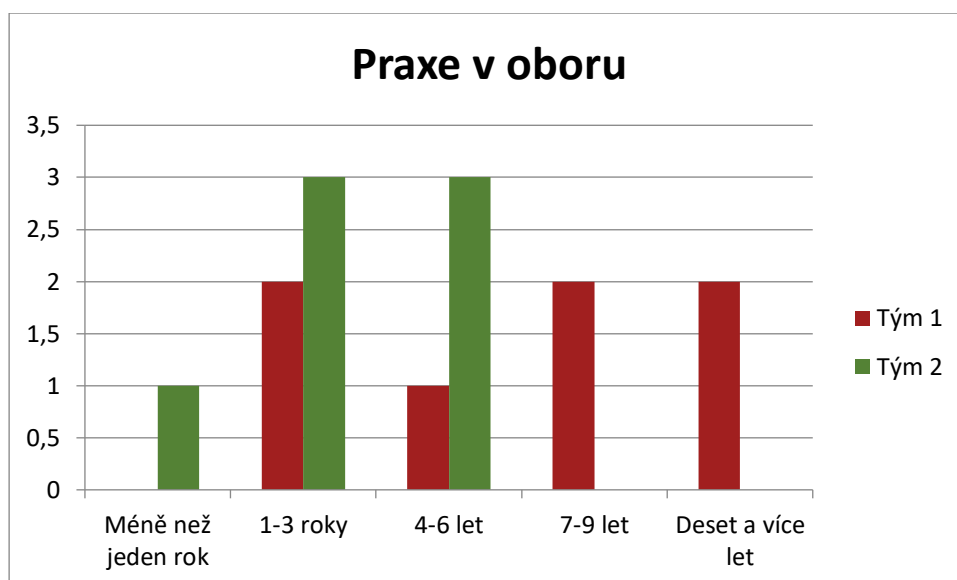
Obrázek 8 - Organizační struktura

Zdroj: Vlastní

4.3.2 Cílová skupina

Pro praktickou část bakalářské práce byla vybrána firma XY. Organizace je rozdělena na dva týmy, kdy v každém týmu je vedoucí pracovník a šest řadových zaměstnanců. Dále je v organizaci šest zaměstnanců zastávající pomocné práce. Celkem se analýzy týmu a týmové spolupráce zúčastnilo 14 zaměstnanců z celkového počtu 20 zaměstnanců. Pro analýzu byli vybráni zaměstnanci, kteří pracují v organizaci na hlavní pracovní poměr a jsou přiřazeni k jednomu konkrétnímu týmu. Analýzy se tedy zúčastnilo 70 % zaměstnanců organizace.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 7 žen a 7 mužů. V prvním týmu pracují 4 ženy a 3 muži, v druhém týmu je počet žen a mužů opačný, tedy 3 ženy a 4 muži. Členové druhého týmu jsou převážně mladší než členové prvního týmu. První tým se skládá z jednoho vyučeného člena a šesti členů, kteří mají střední školu s maturitou. Druhý tým je složen tak, že pět členů je vyučeno a dva členové mají střední školu s maturitou. Členové prvního týmu mají tak vyšší dosažené vzdělání než členové druhého týmu. První tým je složen ze členů, kteří mají vyšší praxi v oboru než členové druhého týmu. Tedy tak, že dva členové mají praxi v rozmezí 1-3 roky, jeden člen má praxi 4-6 let, dva členové 7-9 let a v neposlední řadě dva členové, kteří mají v daném oboru praxi deset či více let. Druhý tým má jednoho člena s praxí menší než jeden rok, poté tři členy s praxí 1-3 roky a tři členy s praxí 4-6 let. (viz graf 1)



Graf 1 - Jakou máte praxi ve Vašem oboru?

Zdroj: Vlastní

4.4 Interpretace dat

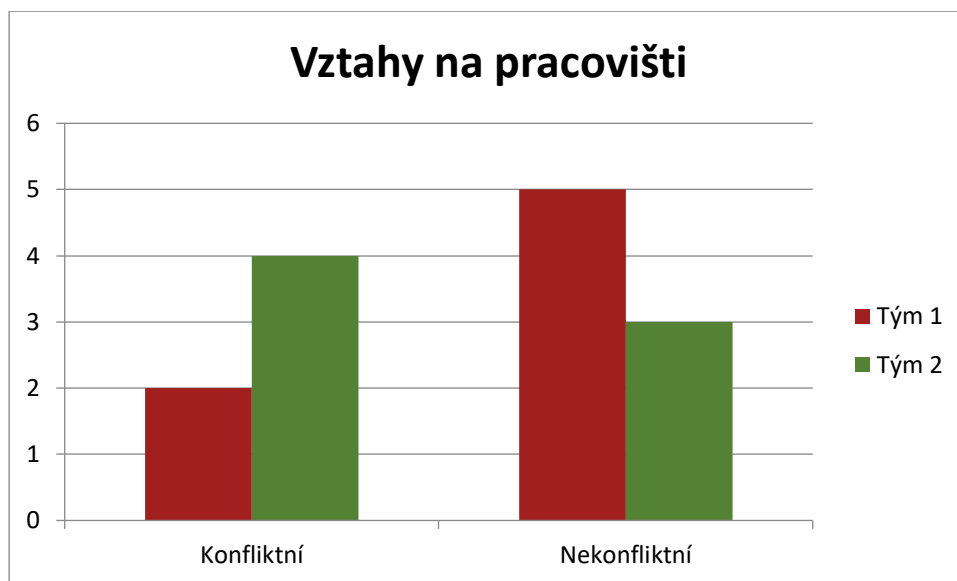
1. Výzkumná otázka: JSOU ZAMĚŠTNANCI SPOKOJENI SE VZTAHY A ATMOSFÉROU NA PRACOVIŠTI?

Jaké vztahy z hlediska formálnosti či neformálnosti převládají na Vašem pracovišti?

Při zjišťování vztahů z hlediska formálnosti a neformálnosti, byly v obou týmech stejné postoje. Většina respondentů (v prvním týmu 71,4 % a v druhém týmu 85,7 %) odpověděla, že vztahy na pracovišti jsou formální, tedy řízené určitými pravidly.

Jaké vztahy z pohledu konfliktů převládají na Vašem pracovišti?

Většina respondentů (71,4 %) prvního týmu uvedla, že vztahy na pracovišti jsou nekonfliktní. Pouze dva členové týmu (28,6 %) uvedli, že vztahy jsou konfliktní. Na druhou stranu, respondenti v druhém týmu (57,1 %) se převážně shodli na konfliktních vztazích. Tyto konfliktní vztahy mohou být zapříčiněny existencí čtyř členů zastávající roli předsedy. (viz graf 2)



Graf 2 - Jaké vztahy z pohledu konfliktů převládají na Vašem pracovišti?

Zdroj: Vlastní

Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti?

V souvislosti se vztahy byla položena otázka týkající se atmosféry na daném pracovišti. Respondenti (v každém týmu 71,4 %) převážně uvedli, že se na pracovišti jedná o pozitivní atmosféru. I přes větší počet kladných odpovědí, se našlo i pár respondentů (v každém týmu 28,6 %), kteří považují atmosféru za negativní. Atmosféru na pracovišti za negativní považují právě členové, kteří uvedli, že vztahy na pracovišti jsou konfliktní.

Jste se vztahy na pracovišti spokojen/a?

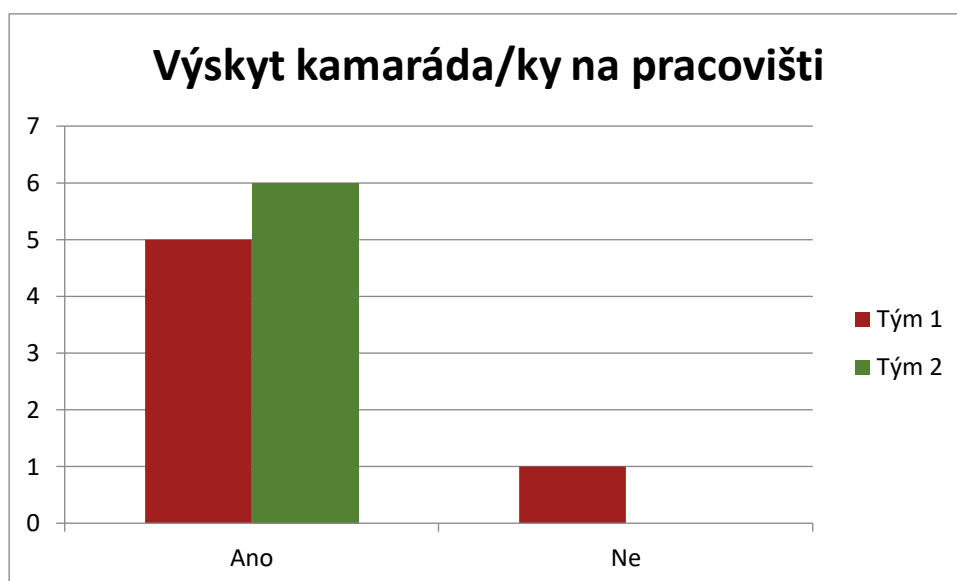
V souvislosti s předchozí otázkou, byla respondentům položena otázka týkající se spokojenosti s danou atmosférou na pracovišti. V prvním týmu převládaly odpovědi spokojen/a či spíše spokojen/a (85,7 %). Respondenti druhého týmu nejčastěji (57,1 %) uvedli, že se vztahy na pracovišti jsou spíše spokojeni. Tři respondenti (42,9 %) uvedli, že jsou spíše nespokojeni.

Pokud jste nespokojen/a či spíše nespokojen/a se vztahy na pracovišti, uveďte prosím důvod nespokojenosti.

Při určování důvodu nespokojenosti hrála v prvním týmu hlavní roli špatná komunikace. Naopak v druhém týmu byla za důvod uvedena přetvářka a lhaní. Toto lhaní se mohlo projevit též v otázce zaměřující se na atmosféru na pracovišti. Většina týmu uvedla, že se jedná o pozitivní atmosféru, ale na druhou stranu většina členů též považuje vztahy na pracovišti za konfliktní.

Máte na pracovišti kamaráda/ku?

V prvním týmu se většina respondentů (83,3 %) shodla na kladné odpovědi, tedy že na pracovišti mají kamaráda/ku. Pouze jeden člen týmu (16,7 %) uvedl, že na pracovišti kamaráda/ku nemá. V druhém týmu respondenti (100 %) jednoznačně uvedli, že na pracovišti mají kamaráda/ku. (viz graf 3)



Graf 3 - Máte na pracovišti kamaráda/ku?

Zdroj: Vlastní

Jste spokojen/a s pozicí ve Vašem týmu?

V obou týmech převládli pouze kladné odpovědi. Čtyři členové prvního týmu (66,7 %) jsou spokojeni s pozicí a dva členové (33,3 %) spíše spokojeni. V druhém týmu je jeden člen (16,7 %) spokojen a pět členů (83,3 %) spíše spokojeno.

Scházíte se s kolegy mimo pracovní dobu?

Většina respondentů z obou týmů (v prvním týmu 83,3 % a v druhém týmu 66,7 %) uvedla, že se s kolegy na pracovišti schází. Pouze jeden člen z prvního týmu (16,7 %) a dva členové z druhého týmu (33,3 %) uvedli, že se s kolegy mimo pracovní dobu neschází. Vedoucí pracovník prvního týmu uvedl, že se s podřízenými mimo pracovní dobu schází. Naopak v druhém týmu se s podřízenými vedoucí týmu nestýká mimo pracovní dobu.

Panuje na Vašem pracovišti důvěra?

S dobrými vztahy a atmosférou na pracovišti souvisí také důvěra. Nejvíce respondentů (v prvním týmu 85,7 % a v druhém týmu 71,4 %) však uvedlo, že důvěra na pracovišti panuje částečně. Pouze jeden člen prvního týmu (14,3 %) a dva členové druhého týmu (28,6 %) odpověděli tak, že na pracovišti panuje důvěra.

SHRNUTÍ

Podle vyhodnocených dat se na pracovišti obou týmů vyskytují vztahy formální. Na pracovišti prvního týmu převládají vztahy nekonfliktní, a naopak v druhém týmu vztahy konfliktní. Většina členů obou týmů je spokojena se vztahy a atmosférou na pracovišti. Zároveň však někteří členové druhého týmu uvedli, že se vztahy a atmosférou na pracovišti nejsou spokojeni. Důvodem byla přetvářka a lhaní. Toto lhaní se mohlo projevit v otázce zaměřující se na atmosféru na pracovišti. Většina členů druhého týmu totiž uvedla, že se jedná o pozitivní atmosféru a zároveň, že jsou na pracovišti vztahy konfliktní.

2. Výzkumná otázka: JAKÁ JE SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S KOMUNIKACÍ NA PRACOVIŠTI?

Jak nejčastěji komunikujete se svými kolegy?

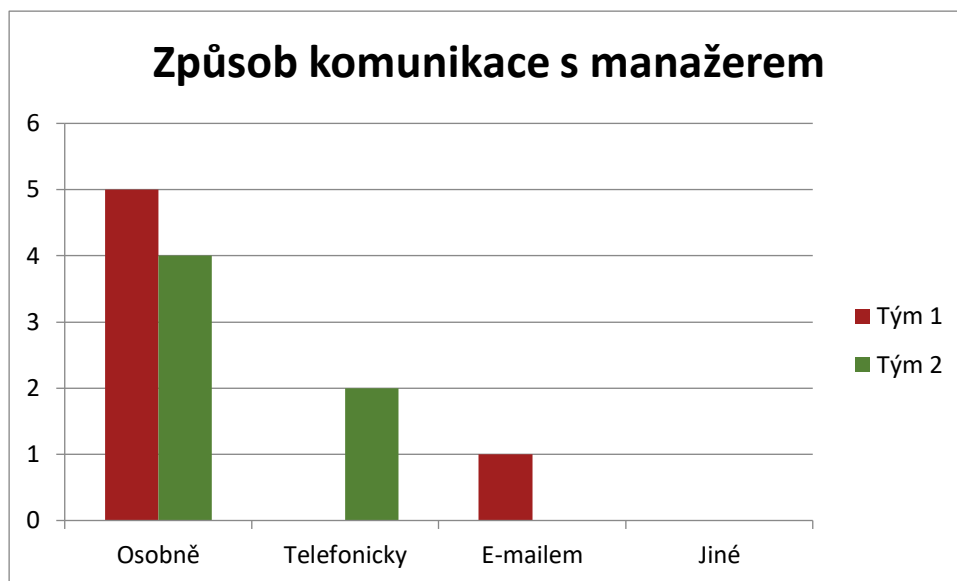
Většina členů obou týmů (66,7 %) uvedla, že nejčastěji používají osobní komunikaci. V prvním týmu dále jeden člen uvedl telefonickou komunikaci a druhý komunikaci přes e-mail. Dva členové druhého týmu uvedli, že nejčastěji komunikují prostřednictvím telefonu. Vedoucí pracovníci obou týmů se shodli, že podřízení mezi sebou upřednostňují spíše osobní komunikaci.

Jaká je Vaše spokojenost s komunikací mezi kolegy? Pokud jste nespokojen/a či spíše nespokojen/a s komunikací, uveďte prosím důvod nespokojenosti.

Otázka, která navazuje na předchozí otázku, se zaměřuje na spokojenost dané komunikace mezi kolegy. Většina respondentů prvního týmu (50 %) byla velmi spokojena. Pouze jeden člen týmu (16,7 %) byl spíše nespokojen. Důvodem nespokojenosti je špatná domluva a nepochopení. V druhém týmu přesně polovina členů (50 %) uvedla, že jsou velmi spokojeni. Druhá polovina (50 %) uvedla, že jsou spíše spokojeni.

Jak nejčastěji komunikujete se svým manažerem?

Tato otázka se zaměřovala na zvolení způsobu komunikace mezi podřízenými a vedoucím pracovníkem. Členové prvního týmu se shodli na tom, že nejčastěji (83,3 %) komunikují s vedoucím pracovníkem osobně. Pouze jeden člen (16,7 %) se s vedoucím pracovníkem domlouvá pomocí e-mailu. Druhý tým se též téměř shodl na osobní komunikaci (66,7 %), kdy pouze dva členové (33,3 %) uvedli jako způsob telefonickou komunikaci. Vedoucí pracovníci obou týmů se shodli s nejčastější odpovědí svých podřízených. (viz graf 4)



Graf 4 - Jak nejčastěji komunikujete se svým manažerem?

Zdroj: Vlastní

Jaká je Vaše spokojenost s komunikací mezi Vámi a vedoucím pracovníkem? Pokud jste nespokojen/a či spíše nespokojen/a s komunikací, uveďte prosím důvod nespokojenosti.

Většina členů prvního týmu (50 %) je spíše spokojena, jeden člen (16,7 %) velmi spokojen a dva členové (33,3 %) spíše nespokojeni. Důvodem nespokojenosti je stres a jiný názor na věc. V druhém týmu jsou naopak tři členové (50 %) velmi spokojeni a tři členové (50 %) spíše spokojeni.

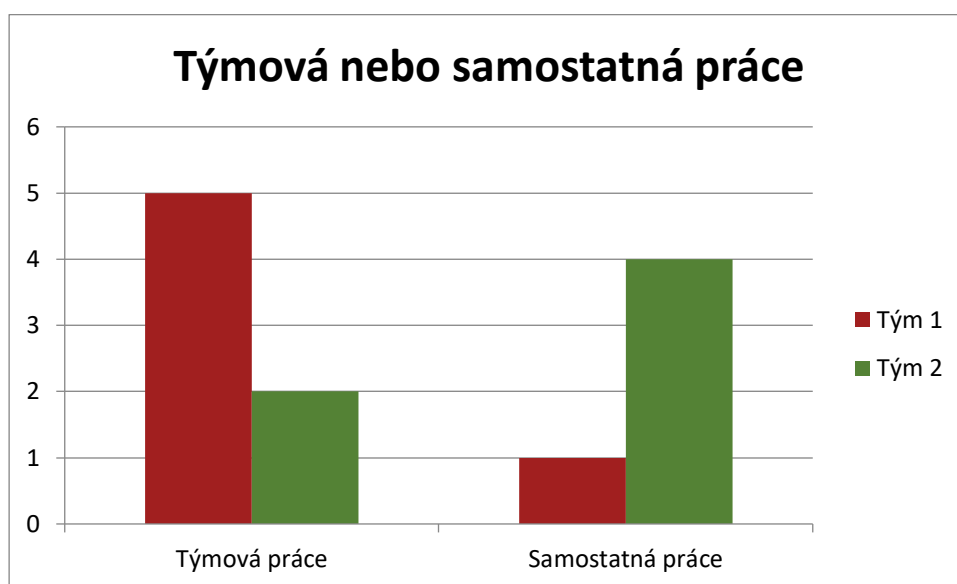
SHRNUTÍ

V obou týmech převládá osobní komunikace, jak mezi kolegy, tak mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. V prvním týmu se našlo 16,7 % členů, kteří jsou nespokojeni s komunikací mezi kolegy a 33,3 % členů, kteří jsou nespokojeni s komunikací mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Nespokojenost vyplývá ze špatné komunikace a z nepochopení v souvislosti s komunikací mezi kolegy. Nespokojenost mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky vyplývá ze stresu na pracovišti a z jiného názoru na věc.

3. Výzkumná otázka: FUNGUJÍ ZAMĚSTNANCI JAKO TÝM?

Dáváte přednost práci v týmu nebo samostatné práci?

U prvního týmu respondenti uvedli (8,3 %), že preferují týmovou práci. Pouze jeden člen týmu (16,7 %) dává přednost samostatné práci. Zároveň tento člen zastává roli týmového pracovníka, což může být v rozporu s hlavní týmovou rolí vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovník uvedl, že podřízení dávají přednost týmové práci. Naopak v druhém týmu dává většina respondentů (66,7 %) přednost samostatné práci, kromě dvou členů (33,3 %), kteří uvedli týmovou práci. Vedoucí pracovník druhého týmu uvedl, že podřízení dávají přednost týmové práci. (viz graf 5)



Graf 5 - Jste schopni zastoupit jiného kolegu v případě potřeby?

Zdroj: Vlastní

Spolupracujete s ostatními kolegy na dosažení společného cíle?

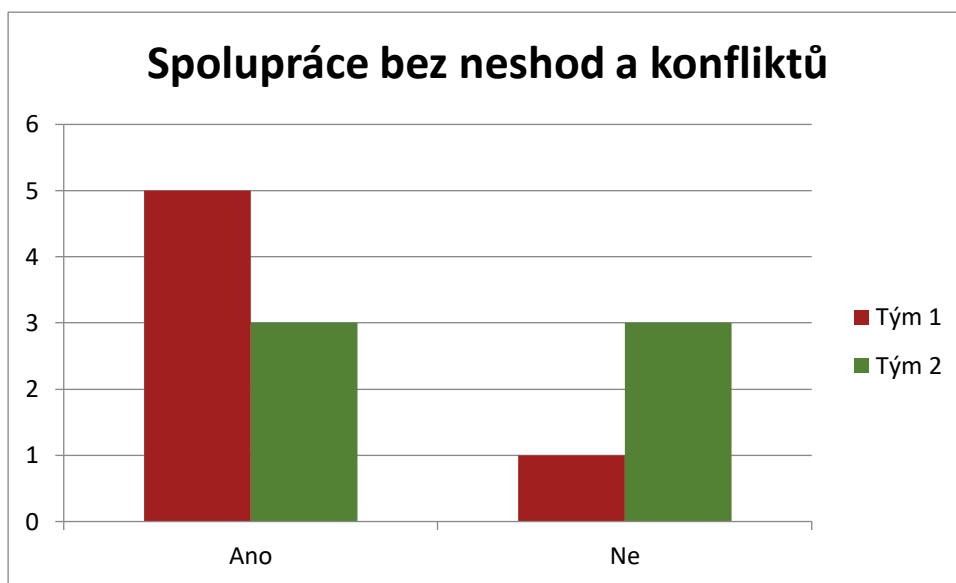
U otázky zabývající se spoluprací kolegů na dosažení společného cíle, většina respondentů prvního týmu (83,3 %) uvedla, že spolupracují. Pouze jeden člen týmu (16,7 %) uvedl, že s kolegy nespolupracuje. To poukazuje i na to, že většina respondentů uvedla, že preferuje týmovou spolupráci před samostatnou. Vedoucí pracovník uvedl, že podřízení pracovníci spolupracují. V druhém týmu naopak převládla záporná odpověď, tedy to, že spolupráce mezi kolegy nefunguje (66,7 %). Tři členové z druhého týmu (33,3 %) uvedli, že spolupracují. Tyto výsledky též poukazují na to, že většina členů druhého týmu preferuje samostatnou práci před týmovou. Vedoucí pracovník druhého týmu uvedl, že podřízení nespolupracují.

Jste schopni zastoupit jiného kolegu v případě potřeby?

V každém odvětví se najde situace, kdy je potřeba zastoupit práci jiného kolegy. V pohostinství je tato situace velmi obvyklá. Většina respondentů prvního týmu (83,3 %) je v případě potřeby ochotná zastoupit svého kolegu. Pouze jeden člen týmu (16,7 %) odpověděl, že by nebyl schopen zastoupit kolegu. V druhém týmu jsou odpovědi téměř totožné s odpověďmi prvního týmu. Většina respondentů (66,7 %) je tedy schopna zastoupit kolegu, ale dva členové týmu (33,3 %) toho nejsou schopni.

Jste schopen/a spolupracovat s ostatními členy při rozhodování a řešení problémů bez neshod a konfliktů?

V souvislosti s konflikty byla v dotazníku uvedena otázka zaměřující se na spolupráci členů při rozhodování a řešení problémů bez neshod a konfliktů. Většina členů prvního týmu (83,3 %) je schopna spolupracovat s ostatními členy při rozhodování či řešení problémů. Naopak v druhém týmu uvedla polovina respondentů (50 %), že nejsou schopni spolupracovat bez neshod a konfliktů. (viz graf 6)

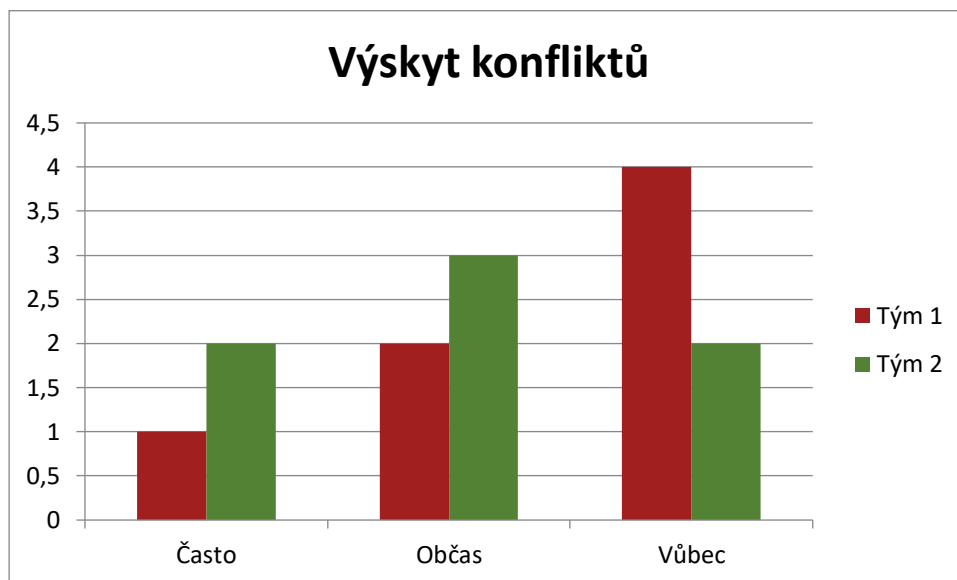


Graf 6 - Jste schopen/a spolupracovat s ostatními členy při rozhodování a řešení problémů bez neshod a konfliktů?

Zdroj: Vlastní

Jak často panují na Vašem pracovišti konflikty?

V prvním týmu odpověděl jeden respondent (14,3 %), že na pracovišti panují konflikty často. Nejvíce respondentů však uvedlo (57,1 %), že na pracovišti se konflikty nevyskytují vůbec. Naopak v druhém týmu převládala odpověď občas (42,9 %). Dále dva respondenti (28,6 %) uvedli odpověď často a dva respondenti (28,6 %) vůbec. (viz graf 7)



Graf 7 - Jak často panují na Vašem pracovišti konflikty?

Zdroj: Vlastní

Pokud jste u předchozí otázky odpověděl/a často či občas, uveďte prosím možnou příčinu těchto konfliktů.

V prvním týmu bylo jako nejčastější příčinou (66,7 %) konfliktů uvedeno neúčelné předávání informací mezi kolegy a vedoucími pracovníky. Dále také jeden respondent (33,3 %) zvolil jako příčinu konfliktní povahu některých členů týmu. V druhém týmu se respondenti převážně (60 %) shodli na konfliktní povaze některých členů týmu. Dva respondenti (40 %) uvedli jako příčinu neochotu spolupracovat.

SHRNUTÍ

Na pracovišti prvního týmu převládají členové, kteří preferují týmovou práci před samostatnou. Pouze jeden člen týmu dává přednost samostatné práci. Naopak v druhém týmu členové preferují samostatnou práci před týmovou. Tato odpověď souvisí též s odpovědí na otázku, zda zaměstnanci spolupracují s kolegy na dosažení společného cíle a zda jsou zaměstnanci schopni spolupracovat s ostatními členy při rozhodování a řešení problémů bez neshod a konfliktů. Vyhodnocení dat ukázalo, že v druhém týmu převládají členové, kteří nespolečně spolupracují s ostatními kolegy na dosažení společného cíle. Dále polovina respondentů uvedla, že nejsou schopni spolupracovat s ostatními kolegy bez neshod

a konfliktů. Tyto konflikty mohou vznikat z velkého počtu členů zastávající týmovou roli koordinátora. Podle vyhodnocených dat z dotazníku je možné vidět, že členové prvního týmu spolupracují jako tým více než členové druhého týmu. Možnou příčinou této spolupráce je též různorodé zastoupení týmových rolí.

4. Výzkumná otázka: JE ZASTOUPENÍ ROLÍ V TÝMU EFEKTIVNĚ ROZLOŽENÉ?

PRVNÍ TÝM

Vedoucí pracovník. Při vyhodnocování týmových rolí bylo zjištěno, že u vedoucího pracovníka je nejvíce zastoupena role týmového pracovníka (24 bodů). Mezi další výraznou roli patří vyhledavač zdrojů (10 bodů). Naopak nejnižší počet bodů měl vedoucí pracovník u realizátora (4 body) a koordinátora (4 body). Podle výsledků by bylo vhodné, aby se vedoucí pracovník zaměřil na rozvoj méně zastoupených rolí. Právě realizátor či koordinátor jsou role zaměřené na řízení lidí, což je pro vedoucího pracovníka důležité.

Zaměstnanec 1. Nejvýraznější rolí prvního zaměstnance je usměrňovač (15 bodů). Dále jsou pak výrazně zastoupeny role monitor vyhodnocovač (10 bodů), kompletovač finišer (10 bodů) a koordinátor (10 bodů). Nejméně zastoupenou rolí je pak inovátor (5 bodů) a týmový pracovník (5 bodů)

Zaměstnanec 2. Tento zaměstnanec zastává nejvýrazněji roli vyhledavače zdrojů (14 bodů). Další výraznou rolí je monitor vyhodnocovač (12 bodů). Nejméně výraznou rolí je kompletovač finišer (2 body).

Zaměstnanec 3. Pro dobrou týmovou spolupráci je důležité, aby v týmu byla zastoupena role inovátora (16 bodů). Méně významnou rolí je vyhledavač zdrojů (4 body).

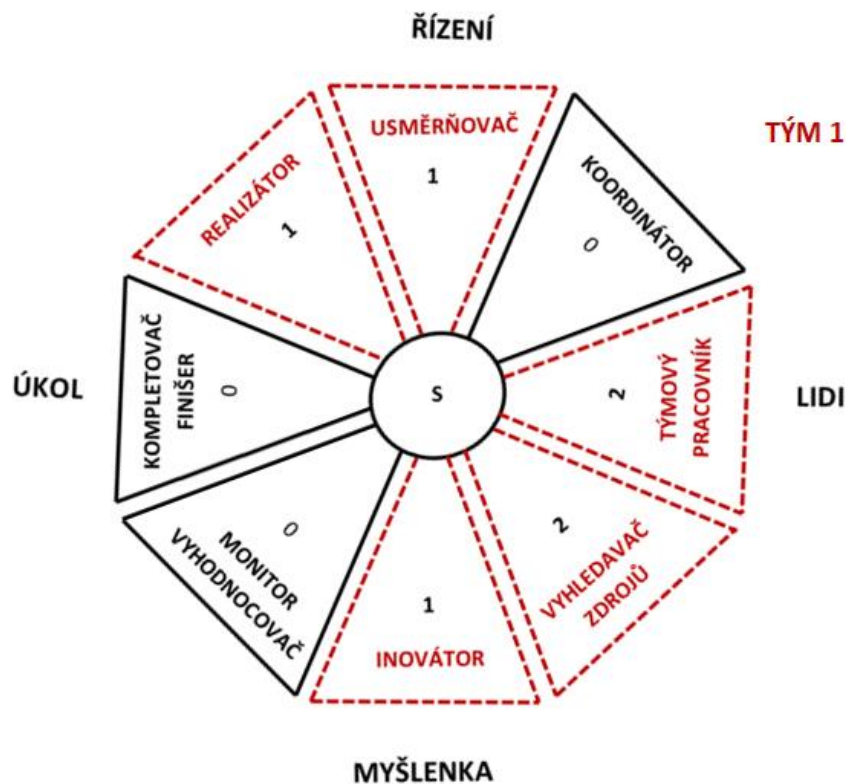
Zaměstnanec 4. Tomuto zaměstnanci vyšla nejvýrazněji role realizátora (15 bodů). V testu týmových rolí vyčnívá též role inovátora (13 bodů). Koordinátor je role, u které získal tento zaměstnanec pouze 4 body.

Zaměstnanec 5. Nejvýrazněji se v testu projevila role vyhledavače zdrojů (13 bodů). Mezi další výrazné role se řadí realizátor (11 bodů) a usměrňovač (11 bodů). Nejméně se projevila role kompletovače finišera.

Zaměstnanec 6. U posledního člena týmu vyšla též nejvýrazněji role týmového pracovníka (12 bodů). Další výraznou rolí je koordinátor (11 bodů) a monitor vyhodnocovač (11 bodů). Nejméně výraznou rolí je realizátor (3 body)

Rozložení týmových rolí je v prvním týmu různorodější než v druhém týmu. V tomto týmu je zastoupena role realizátora, usměrňovače, týmového pracovníka, vyhledavače zdrojů a inovátora. Naopak zde chybí koordinátor, kompletovač finišer a monitor vyhodnocovač.

Vedoucí pracovník týmu zastává roli týmového pracovníka, který by měl pozitivně ovlivňovat atmosféru na pracovišti i podporovat týmovou spolupráci. Tato role je tedy zaměřená na lidi. Vyhledavač zdrojů se částečně zaměřuje na lidi a částečně na myšlenku. Nejméně se u vedoucí pracovníka projeví role zaměřující se na řízení. (viz obrázek 9)



Obrázek 9 - Rozdělení týmových rolí prvního týmu

Zdroj: Prezentované přednášky

DRUHÝ TÝM

Vedoucí pracovník. Při vyhodnocení testů týmových rolí druhého týmu, převládla u vedoucího pracovníka jako výrazná role realizátor (18 bodů). Mezi další výraznou roli patří monitor vyhodnocovač (12 bodů) a týmový pracovník (12 bodů). Nejméně je zastoupena role inovátora (2 body). Tedy role zaměřená především na myšlenku.

Zaměstnanec 1. Mezi nejvýraznější roli prvního zaměstnance se řadí koordinátor (17 bodů). Mezi další výraznou roli se řadí realizátor (13 bodů). Nejméně výraznou rolí je poté týmový pracovník (3 body).

Zaměstnanec 2. Stejně jako u vedoucího pracovníka, i zde vyšla jako nejvýraznější role realizátor (16 bodů). Další výraznou rolí je inovátor (14 bodů) a nejméně výraznou rolí je týmový pracovník, a to s 0 body.

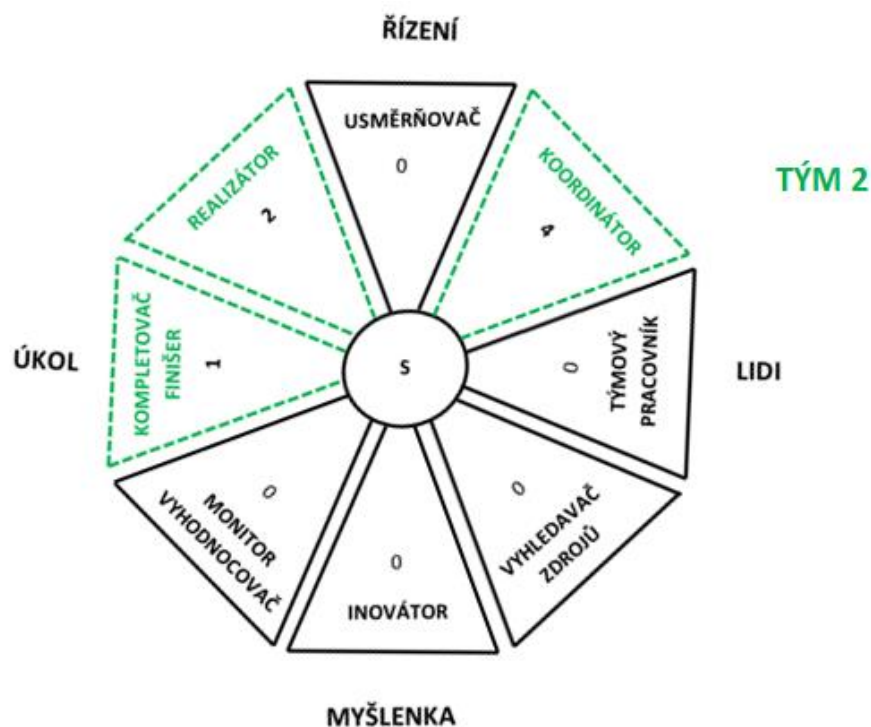
Zaměstnanec 3. Pro tohoto zaměstnance je výraznou rolí kompletovač finišer (17 bodů). Dále byl nejvyšší počet bodů udělen koordinátorovi (14 bodů). Nejméně výraznou rolí je inovátor (4 body).

Zaměstnanec 4. Stejně jako u prvního zaměstnance, i u tohoto se nejvýrazněji projevila role koordinátora (20 bodů). Další výraznou rolí je usměrňovač (15 bodů). Nejméně byl počet bodů u týmového pracovníka (2 body).

Zaměstnanec 5. V týmu se nejvíce objevují role koordinátora. U tohoto zaměstnance byl počet bodů této role (30 bodů) nejvýraznější. Další výraznou rolí je monitor vyhodnocovač (10 bodů). U role inovátora a týmového pracovníka byl počet bodů 0.

Zaměstnanec 6. U posledního zaměstnance vyšla též role koordinátora (15 bodů). Do dalších výrazných rolí se řadí kompletovač finišer (12 bodů). Nejméně se projevila role vyhledavače zdrojů (4 body).

Členové druhého týmu zastávají pouze týmové role realizátora, kompletovače finišera a koordinátora. Tedy rolí zaměřených na řízení, úkol a lidi. V týmu převažují členové zastávající roli koordinátora. Je tedy možné, že konfliktní vztahy na pracovišti jsou zapříčiněny vysokým počtem koordinátorů v týmu. V tomto týmu chybí týmový pracovník, který by mohl výrazně ovlivnit atmosféru svým pozitivním přístupem. (viz obrázek 10)



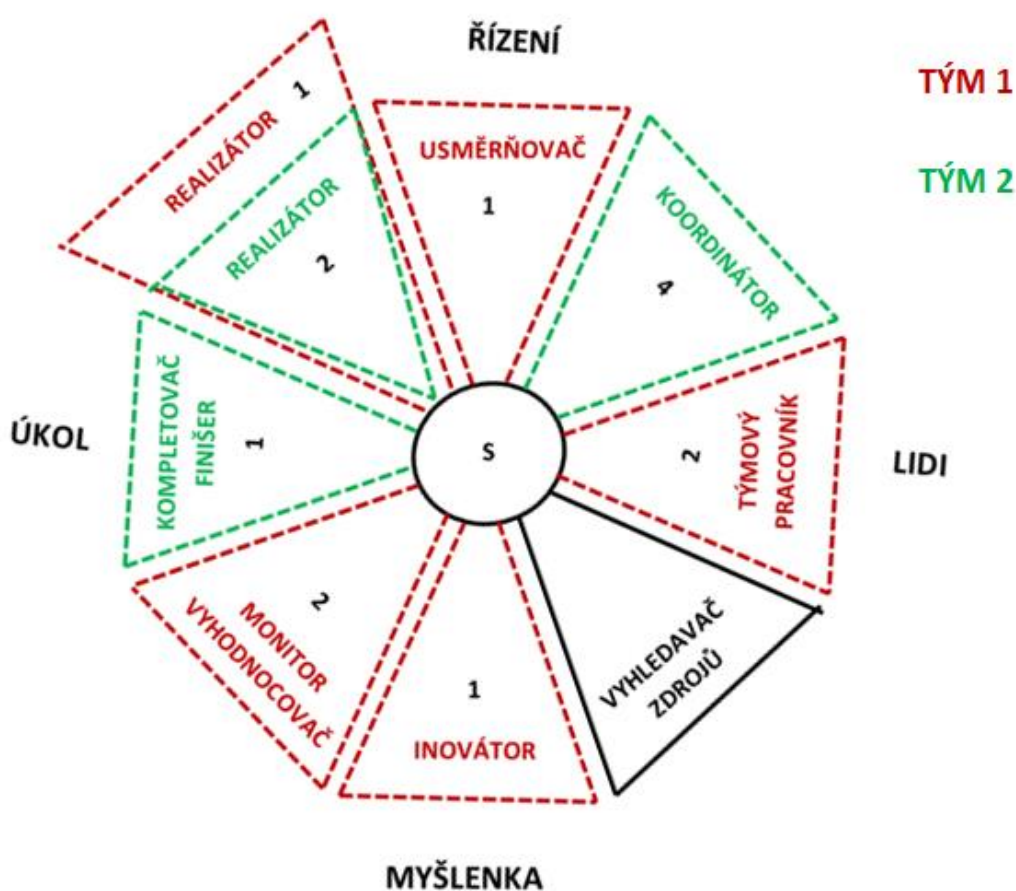
Obrázek 10 - Rozložení týmových rolí druhého týmu

Zdroj: Prezentované přednášky

SHRNUTÍ

Pokud se jedná o rozložení týmových rolí v prvním týmu, je možné vidět, že se podstatně liší od rozložení týmových rolí druhého týmu. Realizátor je jediná týmová role, kterou určitý člen zastává v každém týmu.

Podle vyhodnocení je rozložení týmových rolí prvního týmu více různorodé. Výhodou prvního týmu je hlavní i vedlejší role týmového pracovníka. Ten dokáže vytvořit i udržet pozitivní atmosféru na pracovišti a motivovat své podřízené. Méně efektivně jsou týmové role rozloženy v druhém týmu. Zde chybí usměrňovač, týmový pracovník, monitor vyhodnocovač, inovátor a vyhledavač zdrojů. Což je poměrně většinová část týmových rolí.



Obrázek 11 - Rozložení týmových rolí obou týmů

Zdroj: *Prezentované přednášky*

4.5 Doporučení

Pro efektivní spolupráci týmu je zapojení všech členů klíčové. Proto by si měl vedoucí pracovník být vědom důležitých schopností a dovedností jednotlivých členů týmu. Jejich potenciál může být pak správně využit.

Pokud se jedná o první tým, zde je zastoupení rolí různorodější než v druhém týmu. Při vyhodnocení testu týmových rolí je možné pozorovat, že zastoupení rolí druhého týmu je poněkud omezené. Přesněji řečeno u hodně členů převažuje nejvýraznější role koordinátora. Mezi členy zastávající roli koordinátora může dojít k častým neshodám a konfliktům, a to z důvodu toho, že koordinátor je charakterizovaný jako přirozený vůdce.

Kromě hlavní týmové role, může každý zaměstnanec zastávat i týmovou roli vedlejší. Proto by bylo výhodné, aby organizace rozvinula vedlejší týmové role všech svých pracovníků. Podle hlavní i vedlejší týmové role pak mohou vedoucí pracovníci rozdělit úkoly podle silných a slabých stránek. To by mohlo vést k větší efektivitě při dosažení společného cíle.

Rozšíření týmových rolí by bylo výhodné v druhém týmu, kde je větší výskyt konfliktů, a kde zaměstnanci preferují samostatnou práci.

Pro dobrou spolupráci jsou také důležité pozitivní vztahy mezi lidmi. Ty mohou být zajištěny pomocí důvěry, která panuje mezi členy týmu na pracovišti. V druhém týmu panuje důvěra podle členů částečně. To je spojené s přetvářkou a lhaním, které jsou důvodem nespokojenosti členů se vztahy.

Pro zkvalitnění vztahů a odstranění nespokojenosti se vztahy by se měli vedoucí pracovníci více zajímat o své zaměstnance a zjistit příčinu nespokojenosti. Jelikož se v druhém týmu vyskytují na pracovišti konflikty častěji, bylo by vhodné zjistit jejich příčinu a odstranit je pomocí vhodné strategie. Naopak v druhém týmu by bylo vhodné zjistit u každého člena spokojenost s komunikací a v případě nespokojenosti změnit vybraný druh komunikace.

Pravidelné porady a týmové aktivity by mohly přispět ke zkvalitnění vztahů a k odstranění neshod a konfliktů.

ZÁVĚR

Dle odborné literatury, existence týmu v organizaci přispívá k větší efektivitě a zlepšení výkonu. To i správné využití schopností a dovedností jednotlivých členů. Proto je pro vedoucí pracovníky důležité znát hlavní i vedlejší týmové role.

Teoretická část se zaměřila na definování týmu a týmové spolupráce dle různých autorů. Často se uvádí rozdíl mezi týmem a skupinou, i ten je zařazen do kapitol. Někteří autoři v těchto pojmech nevidí rozdíl a berou je spíše jako synonyma. Tým je oproti skupině možné charakterizovat jako spolupráci jednotlivců, kteří plní určitý společný cíl. Mezi další kapitoly patří znaky a struktura týmu. Týmové role hrají podstatnou část i v praktické části, a proto bylo důležité, aby byly charakterizované i v teoretické části.

Z praktické části vyplynulo, že v druhém týmu je rozložení týmových rolí nerůznorodé a může to být zdrojem problémů a častých konfliktů. První tým je naopak složen z vyvážených rolí a více kvalifikovaných členů. Z dotazníkového šetření se ukázalo, že v druhém týmu jsou nespokojenosti se vztahy a atmosférou na pracovišti. Důvodem by mohla být nedůvěra, lhaní a přetvářka na pracovišti.

Pro zlepšení efektivity při dosahování cílů by bylo vhodné, aby se organizace zaměřila na rozvinutí vedlejších týmových rolí u každého zaměstnance. To by mohlo přinést větší užitek z hlediska rozdělení úkolů ve firmě. Dále by bylo výhodné zaměřit se na týmové aktivity a pravidelné porady, které by zlepšili vztahy a spolupráci mezi členy týmů, speciálně v druhém týmu.

Cílem bakalářské práce byla analýza týmu a týmové spolupráce v italské kavárně XY. Při analýze bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy i atmosférou na pracovišti, poté jaká je spokojenost zaměstnanců s komunikací na pracovišti. Dále zda zaměstnanci fungují jako tým a zda je zastoupení rolí v týmu efektivně rozložené. Vyhodnocení dat praktické části ukázalo, že cíl práce byl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BELBIN, R. Meredith, 2012. *Týmové role v práci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 172 s. ISBN 978-80-7357-892-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BERCKHAN, Barbara, 2012. *Komunikace bez zábran. Jak se naladit na společnou vlnovou délku*. 1. vyd. Praha: Portál. 111 s. ISBN 978-80-262-0066-6.
- ČECHOVÁ, Věra a Marie ROZSYPALOVÁ, 2001. *Obecná psychologie*. 5. nezměn. vyd. Brno: Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví. 105 s. ISBN 80-7013-343-0.
- GRÜN, Anselm, 2015. *Jak překonávat konflikty. Zvládnout a vyřešit složité situace*. 1. vyd. Bratislava: Noxi. 152 s. ISBN 978-80-8111-302-4.
- HAYES, Nicky, 2005. *Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Portál. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.
- HAYESOVÁ, Nicky, 2003. *Základy sociální psychologie*. 3. vyd. Praha: Portál. 165 s. ISBN 80-7178-763-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, 2008. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
- KASSIN, Saul, 2007. *Psychologie*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 770 s. ISBN 978-80-251-1716-3.
- KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE, 2008. *Psychologie. Základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-24447.
- KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KRATOCHVÍL, Stanislav, 2005. *Skupinová psychoterapie v praxi*. 3. dopl. vyd. Praha: Galén. 297 s. ISBN 978-80-7262-347-1.

- KRÜGER, Wolfgang, 2004. *Vedení týmů. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým.* Praha: Grada Publishing. 106 s. ISBN 80-247-0780-2.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management.* Plzeň: Aleš Čeněk. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2006. *Obecná psychologie. Syllabus přednášek.* 1. vyd. České Budějovice: TF JU. 184 s. ISBN 80-7040-922-3.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál.* 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- SINGER, Blair, 2010. *ABC. Jak vytvořit obchodní organizaci obchodního týmu, který je vždy úspěšný a vítězný. Zásady obchodního kodexu a konání, bez kterých se žádná obchodní organizace neobejde.* Praha: Pragma. 162 s. ISBN 978-80-7349-247-2.
- ŠKOBRTAL, Pavel, 2012. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie.* 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita. 112 s. ISBN 978-80-7464-199-2.
- ŠTIKAR, Jiří, 1996. *Základy psychologie práce a organizace.* Praha: Karolinum. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.
- URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu.* 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VEBER, Jaromír, 1999. *Základy managementu pro střední školy.* 2. vyd. Praha: Fortuna. 136 s. ISBN 80-7168-654-9.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 408 s. ISBN 978-80-247.
- WILLERTON, Julia, 2012. *Psychologie mezilidských vztahů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-3924-3.
- YAGER, Jan, 2012. *Produktivní vztahy. 57 strategií pro upevňování obchodních kontaktů.* Olomouc: ANAG. 224 s. ISBN 978-80-7263-761-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

PREPEARL, training development, 2017. *Belbin Team Roles* [online]. India. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.prepearl.net/belbin-team-role/>.

RŮŽOVÁ, Jana, 2014. *Zpráva o Belbinových týmových rolích* [online]. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.belbin.cz/wp-content/uploads/2016/02/Růžová-Jana-09062017-095957.pdf>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny	10
Obrázek 2 - Vztah mezi obecnou a sociální percepcí	13
Obrázek 3 - Komunikační proces	16
Obrázek 4 - Model komunikačního procesu.....	16
Obrázek 5 - Typy konfliktů	18
Obrázek 6 - Kruhový model týmového managementu.....	22
Obrázek 7 - Přehled popisů týmových rolí.....	23
Obrázek 8 - Organizační struktura.....	30
Obrázek 9 - Rozdělení týmových rolí prvního týmu.....	40
Obrázek 10 - Rozložení týmových rolí druhého týmu.....	41
Obrázek 11 - Rozložení týmových rolí obou týmů.....	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Rozdíly mezi skupinou a týmem.....	11
Tabulka 2 - Role v pracovních skupinách.....	25

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Jakou máte praxi ve Vašem oboru?.....	31
Graf 2 - Jaké vztahy z pohledu konfliktů převládají na Vašem pracovišti?.....	32
Graf 3 - Máte na pracovišti kamaráda/ku?.....	33
Graf 4 - Jak nejčastěji komunikujete se svým manažerem?	35
Graf 5 - Jste schopni zastoupit jiného kolegu v případě potřeby?	36
Graf 6 - Jste schopen/a spolupracovat s ostatními členy při rozhodování a řešení problémů bez neshod a konfliktů?	37
Graf 7 - Jak často panují na Vašem pracovišti konflikty?	38

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1 – Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Čabanová a jsem studentkou třetího ročníku na fakultě Masarykova ústavu vyšších studií.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se zabývá analýzou týmu na pracovišti.

Tento dotazník je zcela anonymní a poslouží jako podklad pro tvorbu mé bakalářské práce.

Předem děkuji za ochotu a čas, který strávíte při vyplňování tohoto dotazníku.

1. Jaké vztahy z hlediska formálnosti či neformálnosti převládají na Vašem pracovišti?

- Formální
- Neformální

2. Jaké vztahy z pohledu konfliktů převládají na Vašem pracovišti?

- Konfliktní
- Nekonfliktní

3. Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti?

- Pozitivní
- Negativní

4. Jste se vztahy na pracovišti spokojen/a?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

5. Pokud jste nespokojen/a či spíše nespokojen/a se vztahy na pracovišti, uveďte prosím důvod nespokojenosti.

- Důvod:

6. Máte na pracovišti kamaráda/ku?

- Ano
- Ne

7. Jste spokojen/a s pozicí ve Vašem týmu?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a

- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a (radši bych byl/a v druhém týmu)

8. Scházíte se s kolegy mimo pracovní dobu?

- Ano
- Ne

9. Panuje na Vašem pracovišti důvěra?

- Ano
- Částečně
- Ne

10. Jak nejčastěji komunikujete se svými kolegy?

- Osobně
- Telefonicky
- E-mailem
- Jiné (uveďte jak):

11. Jaká je Vaše spokojenost s komunikací mezi kolegy? Pokud jste nespokojen/a či spíše nespokojen/a s komunikací mezi kolegy, uveďte prosím důvod nespokojenosti.

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Důvod:

12. Jak nejčastěji komunikujete se svým vedoucím pracovníkem?

- Osobně
- Telefonicky
- E-mailem
- Jiné (uveďte jak):

13. Jaká je Vaše spokojenost s komunikací mezi Vámi a vedoucím pracovníkem? Pokud jste nespokojen/a s komunikací mezi Vámi a vedoucím pracovníkem, uveďte prosím důvod nespokojenosti.

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Důvod:

14. Jste schopen/a spolupracovat s ostatními členy při rozhodování a řešení problémů bez neshod a konfliktů?

- Ano
- Ne

15. Jak často panují na Vašem pracovišti konflikty?
- Často
 - Občas
 - Vůbec
16. Pokud jste u předchozí otázky odpověděl/a často či občas, uveďte prosím možnou příčinu těchto konfliktů.
- Neúčelné předávání informací mezi kolegy
 - Neúčelné předávání informací mezi kolegy a vedoucími pracovníky
 - Neochota spolupracovat
 - Chybovost pracovních zařízení
 - Chybovost kolegů
 - Konfliktní povaha některých členů týmu
 - Rozdílné povahové rysy některých členů týmu
 - Jiné (uveďte jaké):
17. Dáváte přednost práci v týmu nebo samostatné práci?
- Týmová práce
 - Samostatná práce
18. Jste schopen/a zastoupit jiného kolegu v případě potřeby?
- Ano
 - Ne
19. Spolupracujete s ostatními kolegy na dosažení společného cíle?
- Ano
 - Ne
20. Jaké je Vaše pohlaví?
- Žena
 - Muž
21. Do které věkové kategorie patříte?
- 15-25
 - 26-36
 - 37-47
 - 48-58
 - 59 a více
22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- Základní
 - Vyučen/a
 - Střední bez maturity
 - Střední s maturitou
 - Vyšší odborné
 - Vysokoškolské

23. Jakou máte praxi ve Vašem oboru?

- Méně než jeden rok
- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7-9 let
- Deset a více let

PŘÍLOHA 2 – Dotazník pro vedoucí pracovníky

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Čabanová a jsem studentkou třetího ročníku na fakultě Masarykova ústavu vyšších studií.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se zabývá analýzou týmu na pracovišti.

Tento dotazník je zcela anonymní a poslouží jako podklad pro tvorbu mé bakalářské práce.

Předem děkuji za ochotu a čas, který strávíte při vyplňování tohoto dotazníku.

1. Jaké vztahy z hlediska formálnosti či neformálnosti převládají na Vašem pracovišti?

- Formální
- Neformální

2. Jaké vztahy z pohledu konfliktů převládají na Vašem pracovišti?

- Konfliktní
- Nekonfliktní

3. Jak často panují na Vašem pracovišti konflikty?

- Často
- Občas
- Vůbec

4. Pokud jste u předchozí otázky odpověděl/a často či občas, uveďte prosím možnou příčinu těchto konfliktů.

- Neúčelné předávání informací mezi kolegy
- Neúčelné předávání informací mezi kolegy a vedoucími pracovníky
- Neochota spolupracovat
- Chybovost pracovních zařízení
- Chybovost kolegů
- Konfliktní povaha některých členů týmu
- Rozdílné povahové rysy některých členů týmu
- Jiné (uveďte jaké):

5. Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti?
- Pozitivní
 - Negativní
6. Jste se vztahy na pracovišti spokojen/a?
- Spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Nespokojen/a
7. Pokud jste nespokojen/a či spíše nespokojen/a se vztahy na pracovišti, uveďte prosím důvod nespokojenosti.
- Důvod:
8. Scházíte se s podřízenými mimo pracovní dobu?
- Ano
 - Ne
9. Myslíte si, že na Vašem pracovišti panuje důvěra?
- Ano
 - Částečně
 - Ne
10. Jak nejčastěji komunikujete se svými podřízenými?
- Osobně
 - Telefonicky
 - E-mailem
 - Jiné (uveďte jak):
11. Jaká je Vaše spokojenost s komunikací mezi Vámi a Vašimi podřízenými? Pokud jste nespokojen/a či spíše nespokojen/a s komunikací mezi Vámi a Vašimi podřízenými, uveďte prosím důvod nespokojenosti.
- Velmi spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Nespokojen/a
 - Důvod:
12. Jakou komunikaci upřednostňují Vaši podřízení mezi sebou?
- Osobně
 - Telefonicky
 - E-mailem
 - Jiné (uveďte jak):

13. Myslíte si, že jsou Vaši podřízení spokojeni s komunikací mezi členy týmu? V případě, že jste odpověděl/a záporně, uveďte prosím Váš názor ohledně důvodu této nespokojenosti.

- Ano
- Ne
- Nevím
- Důvod:

14. Jsou Vaši podřízení schopni spolupracovat s ostatními členy týmu při rozhodování a řešení problémů bez neshod a konfliktů?

- Ano
- Ne

15. Dávají Vaši podřízení přednost spíše práci v týmu nebo samostatné práci?

- Týmová práce
- Samostatná práce

16. Spolupracují všichni Vaši podřízení na dosažení společného cíle?

- Ano
- Ne

17. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

18. Do které věkové kategorie patříte?

- 15-25
- 26-36
- 37-47
- 48-58
- 59 a více

19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen/a
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

20. Jakou máte praxi ve Vašem oboru?

- Méně než jeden rok
- 1-3 roky
- 4-6 let

- o 7-9 let
- o Deset a více let

PŘÍLOHA 3 - Test týmových rolí (vyhodnocení dojmů o vlastní osobě)

Instrukce:

V každém oddílu rozdělte celkem 10 bodů mezi věty, které podle Vás nejlépe popisují Vaše chování. Tyto body můžete rozdělit mezi několik vět. V některých případech můžete body přidělit všem větám nebo můžete dát všem 10 bodů jediné větě. Body zapisujte do sloupce Body.

Zaškrtněte prosím jednu z variant:

- o Řadový zaměstnanec
- o Vedoucí pracovník

ČÍM PODLE SVÉHO NÁZORU MOHU PŘÍSPĚT TÝMU:

VÝROKY	BODY
- Myslím, že dokážu rychle postřehnout nové příležitosti a využít je.	
- Umím dobře pracovat se širokým spektrem lidí.	
- Produkování nápadů je jeden z mých přirozených talentů.	
- Moje schopnost spočívá v tom, že dokážu z lidí dostat co je třeba, kdykoliv zjistím, že mají něco hodnotného, čím mohou přispět k cílům skupiny.	
- Moje schopnost dotáhnout věci do konce má hodně co dělat s mou osobní efektivitou.	
- Jsem ochotně čelit dočasné ztrátě popularity, jestliže to nakonec vede k užitečným výsledkům.	
- Obvykle jsem schopen vycítit, co je realistické a bude pravděpodobně fungovat.	
- Umím nabídnout zdůvodněnou eventualitu pro alternativní průběh nějaké akce, aniž bych do toho zatahoval předpojatost nebo předsudky.	

JESTLI MÁM V TÝMOVÉ PRÁCI NĚJAKÝ NEDOSTATEK, MŮŽE TO BÝT TÍM, ŽE:

VÝROKY	BODY
- Necítím se dobře, pokud porady nejsou dobře strukturované, pod kontrolou a všeobecně dobře vedené.	

- Mám sklony být příliš šlechetný k druhým, kteří mají nějaké odůvodněné stanovisko, kterému se nedostalo řádného slyšení.	
- Mám tendenci příliš mnoho mluvit, jakmile skupina přijde na nové myšlenky.	
- Můj objektivní pohled mi stěžuje, abych se pohotově a nadšeně přidával ke svým kolegům.	
- Někdy bývám považován za energického a autoritářského, jestliže je potřeba něco udělat.	
- Připadá mi obtížné vést „z přední pozice“, snad proto, že příliš reaguji na atmosféru ve skupině.	
- Jsem náchylný k tomu, že se nechávám příliš unést myšlenkami, které mě napadají, a tak ztrácím přehled o tom, co se děje.	
- Mí kolegové mají sklon vidět mě jako příliš se strachujícího kvůli detailům a možnosti, že by něco mohlo špatně dopadnout.	

KDYŽ PRACUJI NA NĚJAKÉM PROJEKTU S JINÝMI LIDMI:

VÝROKY	BODY
- Mám vlohy k tomu, abych lidi ovlivňoval, aniž bych na ně vyvíjel nátlak.	
- Moje všeobecná bdělost brání tomu, aby docházelo k chybám z nedbalosti a přehlédnutím.	
- Jsem připraven tlačit lidi k produktivnímu jednání, abych se postaral o to, že porada nebude plýtvat časem nebo ztrácet ze zřetele svůj hlavní cíl.	
- Lze se na mě spolehnout, že přispěji něčím originálním.	
- Jsem vždycky ochoten podpořit ve společném zájmu dobrý návrh.	
- Dychtím po vyhledávání nejnovějších myšlenek a posledního vývoje.	
- Věřím, že moje schopnost dobrého úsudku může napomoci ke správným rozhodnutím.	
- Lze se na mě spolehnout, že dohlédnu na to, aby všechna podstatná práce byla zorganizována.	

MŮJ CHARAKTERISTICKÝ PŘÍSTUP KE SKUPINOVÉ PRÁCI JE TEN, ŽE:

VÝROKY	BODY
- Mám tichý zájem na tom, abych lépe poznal své kolegy.	
- Neváhám pochybovat o názorech jiných nebo zastávat sám menšinový názor.	
- Obvykle dokážu najít argumenty pro to, abych vyvrátil nerozumné návrhy.	
- Myslím, že mám talent postarat se, aby věci fungovali, jakmile byl jednou stanoven nějaký plán.	
- Mám sklon vyhýbat se zřejmému a přicházet s neočekávaným.	
- Do každé práce, do které se pustím, vnáším pečeť perfekcionismu.	
- Jsem ochoten využívat kontaktů mimo samotnou skupinu.	
- I když se zajímám o všechny názory, neváhám se rozhodnout, jakmile je nutno nějaké rozhodnutí učinit.	

Z PRÁCE MÁM USPOKOJENÍ, PROTOŽE:

VÝROKY	BODY
- Rád analyzuju situace a zvažuju všechny možnosti.	
- Zajímá mě hledání praktických řešení k problémům.	
- Mám rád pocit, že posiluju dobré pracovní vztahy.	
- Mohu mít silný vliv na rozhodování.	
- Mohu se seznamovat s lidmi, kteří by mi mohli nabídnout něco nového.	
- Mohu přimět lidi, aby se dohodli na nezbytném průběhu další činnosti.	
- Cítím se ve svém živlu, když mohu věnovat nějakému úkolu svou plnou pozornost.	
- Rád nacházím oblasti, které rozšiřují mou představivost.	

KDYBYCH NÁHLE DOSTAL OBTÍŽNÝ ÚKOL S OMEZENÝM ČASEM A S LIDMI, KTERÉ DOBRĚ NEZNÁM:

VÝROKY	BODY
- Měl bych chuť stáhnout se do kouta a vymyslet způsob, jak se dostat ze slepé uličky před tím, než	

bych stanovil směr postupu.	
- Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který dal najevo nejpozitivnější přístup.	
- Našel bych nějaký způsob, jak zredukovat rozsah úkolů tím, že bych zjistil, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.	
- Můj přirozený smysl pro naléhavost by mi pomohl zajistit, abychom nezůstávali pozadu za časovým rozvrhem.	
- Věřím, že bych zachoval klid a udržel si svou schopnost přímočaře přemýšlet.	
- Zachoval bych si bez ohledu na okolní tlaky neochvějný smysl pro konečný cíl.	
- Byl bych ochoten se ujmout pozitivního vedení, kdybych měl pocit, že tato skupina nedělá žádné pokroky.	
- Otevřel bych diskuzi s cílem stimulovat nové myšlenky a činy.	

S OHLEDEM NA PROBLÉMY, KTERÉ MI PŘINÁŠÍ PRÁCE VE SKUPINÁCH:

VÝROKY	BODY
- Jsem náchylný dát najevo netrpělivost s těmi, kdo překázejí dosažení pokroku.	
- Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nedostatečně intuitivní.	
- Moje touha zajistit, aby práce byla řádně provedena, může zdržovat postup vpřed.	
- Mám sklon začít se dost snadno nudit a spoléhat se na to, že jeden nebo dva stimulační členové podnítí mé nadšení.	
- Připadá mi obtížné začít, pokud nejsou jasné cíle.	
- Jsem občas slabý ve vysvětlování a objasňování složitých věcí, které mě napadají.	
- Jsem si vědom, že vyžaduji od jiných věci, které nemohu udělat sám.	
- Váhám s prosazováním svých myšlenek, když narazím na skutečnou opozici.	

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kateřina Čabanová

V Praze dne: 11. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis