

Analýza týmové práce ve vybrané organizaci

Nela Plainarová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Nela Plainerová
Osobní číslo: M22587
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza týmové práce ve vybrané organizaci

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se týmové práce.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav týmové práce ve vybrané organizaci.
- Na základě výsledků z analýzy navrhněte opatření pro zlepšení týmové práce v organizaci.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BOHOŇKOVÁ, Irma. *Manažer koučem: koučovací přístup při vedení lidí*. Praha: Portál, 2022. ISBN 978-80-262-1873-9.
CROWLEY, Dermot. *Smart teams: communicate, congregate, collaborate: how to work better together*. Milton Qld: Wiley, 2018. ISBN 9780730350033.
JÍLEK, Dušan. *Manažer jako druhé řemeslo. Část 2, V roli leadera*. Praha: powerprint, 2023. ISBN 978-80-7568-660-2.
KRCHOVÁ, Hana. *Praktický projektový management*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-466-1.
PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. *Manažer*. Praha: Grada, 2018. ISBN 9788027106295.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou týmové práce ve vybrané organizaci. Tato práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část práce je podkladem pro praktickou část a obsahuje charakteristiku pojmu tým, význam týmové spolupráce, faktory, které ji ovlivňují a kroky k vybudování týmu. V úvodu praktické části bakalářské práce je představena organizace, která umožnila sběr dat pro analýzu současného stavu týmové práce. Ve vybrané organizaci bylo provedeno dotazníkové šetření, čemuž se věnuje následující kapitola. Dále byla provedena analýza týmových rolí s použitím Belbinova testu. Na základě získaných dat byla organizaci navržena doporučení na zlepšení týmové práce v organizaci.

Klíčová slova: tým, týmová práce, týmové role, organizace, dotazníkové šetření

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the analysis of teamwork in a selected organisation. This thesis consists of two parts – theoretical and practical. The theoretical part of the thesis is the basis for the practical part and includes the characteristics of the concept of team, the meaning of teamwork, factors that affect it and steps to build a team. In the beginning of the practical part of the bachelor thesis, the organisation is introduced, which enabled the collection of data for the analysis of the current state of teamwork. A questionnaire survey was conducted in the selected organisation, which is the focus of the following chapter. Furthermore, an analysis of team roles was conducted using the Belbin test. Based on the data collected, recommendations were proposed to the organisation to improve teamwork in the organization.

Keywords: team, teamwork, team roles, organisation, questionnaire survey

Ráda bych zde poděkovala paní Ing. Jance Vydrové, PhD., za odborné vedení mé bakalářské práce a za cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům organizace, kteří se zúčastnili mého výzkumu a poskytli mi potřebné informace nezbytné pro vznik této práce. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za neutuchající podporu, trpělivost a důvěru během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 TÝM.....	16
1.1 ROZDÍL POJMŮ TÝM A SKUPINA	17
1.2 TYPY TÝMŮ A VÝVOJOVÉ FÁZE.....	18
1.3 TÝMOVÉ ROLE.....	19
1.3.1 Podstata týmových rolí.....	19
1.3.2 Belbinovy týmové role	20
2 TÝMOVÁ PRÁCE	22
2.1 VÝHODY A NEVÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE	22
2.2 VÝZNAM TÝMOVÉ PRÁCE PRO FIRMY	23
2.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ TÝMOVOU PRÁCI.....	23
2.3.1 Komunikace v týmu	23
2.3.2 Vedení týmu	25
2.3.3 Konflikty v týmu	27
3 TVORBA TÝMU.....	30
3.1 KROKY K VYBUDOVÁNÍ EFEKTIVNÍHO TÝMU	30
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	35
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	37
6.1 PŘÍPRAVA DOTAZNÍKŮ	37
6.1.1 Distribuce dotazníků	38
6.2 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	39
6.2.1 Výstupy výzkumu	39
6.2.2 Ověření stanovených hypotéz	49
6.2.3 Shrnutí výsledků hypotéz z dotazníkového šetření	54
7 TEST TÝMOVÝCH ROLÍ	55
7.1 CHARAKTERISTIKA BELBINOVA TESTU TÝMOVÝCH ROLÍ	55
7.2 VÝSLEDKY BELBINOVA TESTU TÝMOVÝCH ROLÍ.....	56
7.2.1 Shrnutí výsledků testu týmových rolí	62
8 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	64
9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	65
9.1 TEAMBUILDING A ŠKOLENÍ.....	65

9.2	DOPORUČENÍ PRO VRCHOLOVÝ A STŘEDNÍ MANAGEMENT.....	67
9.2.1	Vnitřní firemní systém pro správu dokumentů.....	67
9.2.2	Práce z domova	67
9.3	DOPORUČENÍ PRO LINIOVÝ MANAGEMENT	68
9.3.1	Seminář zaměřený na péči o duševní zdraví	68
9.3.2	Pravidelné porady	68
9.3.3	Začlenění nových zaměstnanců	69
ZÁVĚR.....		70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		71
SEZNAM OBRÁZKŮ		73
SEZNAM TABULEK.....		74
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		75
SEZNAM PŘÍLOH.....		76

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je analýza týmové práce ve vybrané organizaci. Dle Urbana (2013) představuje týmová práce výraznou část práce v organizaci. Bohoňková (2022) rovněž zdůrazňuje, že většina výsledků v moderních firmách není zásluhou pouze jednoho člověka, ale spoluprací více lidí. Na základě tohoto zjištění se týmová práce stala jasnou volbou pro téma této bakalářské práce.

Cílem této práce je charakterizovat týmovou práci ve vybrané společnosti, identifikovat její slabé stránky a na základě provedeného výzkumu navrhnout doporučení pro zlepšení týmové práce. Vybraná společnost byla zvolena na základě ochoty spolupracovat a poskytnout potřebná data pro výzkum.

První část práce je teoretická a tvoří podklad pro část praktickou. Teoretická část obsahuje charakteristiku pojmu tým – definice pojmu, znaky týmu, týmové role apod. Další kapitola vysvětluje důležitost týmové práce a faktory, které mají na její funkčnost zásadní vliv. V poslední kapitole jsou popsány kroky, které jsou pro vybudování úspěšného týmu potřebné. Teoretická část práce je uzavřena shrnutím teoretické části.

Druhou částí práce je část praktická, která začíná charakteristikou vybrané společnosti (úvodní informace, poskytované benefity zaměstnancům, organizační struktura). Další kapitola se zaměřuje na zjištění současného stavu týmové práce, které bylo realizováno prostřednictvím kvantitativního výzkumu. Před testem týmových rolí bylo všem zaměstnancům v organizaci předloženo dotazníkové šetření. Dotazníky nebyly respondentům distribuovány digitálně, ale fyzicky v papírové podobě a na jeho vyplnění měli pracovníci jeden měsíc. Výsledkům dotazníkového šetření je věnována samotná podkapitola, která uvádí všechny otázky z dotazníku a za pomoci popisné statistiky je interpretuje. Před sběrem dat byly rovněž stanoveny hypotézy a jedna výzkumná otázka, které byly na základě výstupů z dotazníkového šetření verifikovány. Cílem tohoto výzkumu bylo získat přehled o zásadních aspektech týmové práce pro následné vyhodnocení a doporučení.

Dalším bodem praktické části byl test týmových rolí aplikován na týmu s vedoucími pracovníky. Cílem této analýzy bylo zjistit, zda členové v týmu disponují potřebnými vlastnostmi a kompetencemi správně sestaveného týmu.

Účelem této práce však není jen zjistit současný stav týmové práce v organizaci (její charakteristika a identifikace slabých stránek), ale také nabídnout praktická řešení pro její zlepšení. Těmto návrhům se věnuje poslední kapitola bakalářské práce.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je charakterizovat týmovou práci ve společnosti, identifikovat její slabé stránky a zároveň formulovat řešení, která povedou ke zlepšení současného stavu týmové práce, zatímco dílčím cílem se rozumí zpracování teoretických poznatků týkající se týmové práce.

Splnění první části hlavního cíle proběhlo prostřednictvím zanalyzování současného stavu týmové práce. Sběr dat byl realizován formou kvantitativního výzkumu s použitím dotazníkového šetření, které bylo formulováno na základě vypracované teoretické části. Tato část práce je vytvořena s užitím odborné literatury a elektronických zdrojů.

Pro ověření výsledků z dotazníkového šetření byly stanoveny tři hypotézy s označením HA a jedna výzkumná otázka jako podklad pro následná doporučení. Pro verifikaci hypotéz dotazníkového šetření byl použit programovací jazyk R, a to v prostředí RStudio, verze 4.2.2.:

- *HA₁: Výkon pracovníků starších 40 let včetně je ovlivněn pochvalou od vedoucího týmu.*
- *HA₂: Pracovníci mají v týmu jasně zadané úkoly.*
- *HA₃: Pracovníci mají jasně definované role v týmu.*
- *Výzkumná otázka: Existuje statisticky významný vztah mezi schopností řešit v týmu konflikty a diskuzí o možných příčinách neúspěchu?*

Dalším bodem praktické části je aplikování Belbinova testu týmových rolí a jeho následné vyhodnocení. Sběr dat byl opět proveden formou kvantitativního výzkumu a pro jeho vyhodnocení byla použita popisná statistika. Belbinův test byl realizován pouze na týmu vedoucích pracovníků, nikoli se všemi členy či pracovníky organizace, a to z praktických důvodů – poskytnutí testu všem členům či pracovníkům organizace by bylo časově a organizačně náročné. Belbin (2012) stanovil devět týmových rolí, které by měly být v každém týmu zastoupeny, jelikož každá role má svou funkci a účel. Pro potřeby tohoto výzkumu byl však použit Belbinův test s původními osmi rolemi.

Pro potřeby této práce byly využity metody analýzy a syntézy. Analýza sloužila k vyhodnocení dotazníkového šetření a rozboru výsledků testu týmových rolí. Po analýze bylo zapotřebí provést syntézu, která umožnila zformulování závěrů a doporučení pro zlepšení týmové práce v organizaci.

V návaznosti na výsledky výzkumu se poslední kapitola práce věnuje návrhům a doporučením pro zlepšení týmové práce ve společnosti.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 TÝM

Jednoznačně vymezit definici slova „tým“ se může jevit jako nelehký úkol. Avšak v každé definici lze nalézt několik shodných znaků.

Jílek (2023, s. 96) uvádí, že *„tým je skupina lidí, kteří v určitou dobu spolupracují, aby dosáhli společného cíle“*.

Na druhou stranu Bohoňková (2022) přidává k obdobné definici zmínku o vzájemné provázanosti práce jednotlivých členů týmu.

Zatímco Maxwell (2017) klade větší důraz na samotnou důležitost týmové práce. Dále Maxwell připomíná, že se v lidských dějinách nenajde žádný klíčový okamžik, který by byl výsledkem práce pouze jednoho člověka – jelikož podle jeho slov samotný jedinec nikdy nedosáhne stejných úspěchů, jako při týmové spolupráci.

Lze tedy lehce odvodit fakt, že „tým“ je podle většiny autorů uskupení lidí, které poji dosažení společného cíle. Nicméně Jílek (2023) rozšířil tuto definici o další znaky, kterými by měl funkční tým disponovat:

- Tým by měl být vytvořen za nějakým konkrétním účelem – jeho existence musí mít smysl.
- Společný cíl, kterého chce tým dosáhnout a pro jehož splnění byl vytvořen, musí být specifický, měřitelný, realistický a adekvátní.
- Zásadním pilířem týmu jsou vztahy. Důvěra, respekt a vzájemné uznání tvoří silný tým, který musí být usměrňován pravidly a postupy.
- Pro snazší organizaci členů v týmu se musí každému jednotlivci přiřadit týmová role, která se odvíjí na základě jeho individuálních schopností, znalostí a nadání.
- Posledním znakem jsou postupy. Postupy je nutné nepřetržitě prověřovat a kontrolovat, zda jsou pro tým stále platné a efektivní.

Jaké konkrétní charakteristiky by měl tým splňovat, sledoval i Crowley (2018). Základem pro vytvoření chytrého týmu je sladění všech jeho členů na jednu vlnu. Což znamená, že členové tak musí být připraveni na změnu svého chování. Existují čtyři klíčové vlastnosti, které přímo ovlivňují týmovou produktivitu – cílevědomost, všímavost, dochvilnost a spolehlivost:

- Cílevědomost v tomto případě značí soustředěnou práci na správných úkolech. Pokud člen nezná svou roli nebo ji nerozumí, jen stěží může správně řídit svůj čas, plnit úkoly a tím spíše se nechá rozptýlit aktivitami, které nejsou podstatné (Crowley, 2018). Maxwell (2015) uvádí, že jakmile jsou členové týmu oddaní nastavenému cíli, věří v něj a funguje mezi nimi vzájemná důvěra, jsou připraveni k týmové spolupráci.
- Všímavost znamená být si vědom vlastního chování a jak toto chování ovlivňuje ostatní. Nedostatek všímavosti na pracovišti je běžným jevem. Vytváří se nadměrný hluk, na schůzkách převládá rozptýlení, ve spěchu dochází k chybám, což nakonec vede k vytváření ještě většího množství práce pro všechny (Crowley, 2018). Podle Maxwella (2015) je všímavost pro člena týmu nenahraditelnou vlastností. Projevit zájem o své kolegy, naslouchat, nabídnout pomoc v případě nouze a vzájemně se rozvíjet, je pro příznivou atmosféru v týmu víc než žádané.
- Dochvilnost se projevuje včasnými příchody a dodržováním termínů. Je snadné se opozdit, když je člověk zahlcen prací a schůzkami. Proto je důležité se naučit vnímat dochvilnost jako způsob myšlení. Lidé, kteří se naučili nahlížet na dochvilnost jako běžnou součást svého života, a nikoli pouze jako na povinnost, se ve většině případů dostavili na schůzku včas i přes jejich pracovní zatížení (Crowley, 2018).
- Spolehlivost znamená umět splnit své závazky a dodržet již dané sliby. Nejedná se pouze o plnění slíbených úkolů, ale další důležitou složkou spolehlivosti je také aktivní přístup k organizaci práce a převzetí odpovědnosti za své povinnosti. V rámci týmové spolupráce se od členů týmu vyžaduje, aby minimalizovali chyby při plnění svých povinností, kterým se dá při dostatku zodpovědnosti předejít. (Crowley, 2018). Spolehlivost se týká nejen členů týmu, ale i samotných manažerů, kteří by měli jít příkladem a vždy plnit své závazky. Důvěra je pro vedoucího mezi ostatními členy týmu tím nejcennějším nástrojem, kterou při nedodržení slibu může snadno ztratit (Groth, 2016).

1.1 Rozdíl pojmů tým a skupina

Jak už bylo zmíněno, tým je podle většiny autorů uskupení lidí, které pojí práce na společném cíli. V praxi se však často pojem „tým“ zaměňuje s jiným termínem, který rovněž označuje uskupení lidí, ovšem s rozdílnými charakteristikami. Jde o záměnu s pojmem „skupina“.

Podstata slova „tým“ vychází především z oblasti sportu. Zejména kolektivní hry kladou důraz na odpovědnost, pozici a roli jednotlivých hráčů. Lze tedy konstatovat, že odpovědnost jednotlivců a týmové role jsou typické a nepostradatelné pro práci v týmu. Oproti tomu pozice jednotlivých členů ve skupině nejsou určeny vůbec, anebo jsou určeny nesprávně (Belbin, 2012b).

Dalším rozdílem je podle Bohoňkové (2022) cíl, kterého má být dosaženo. Pro skupinu i tým je charakteristickým znakem cíl, avšak pro skupinu nemusí být tento cíl identický. Jednotlivci ve skupinách se snaží ve stejnou chvíli dosáhnout společného cíle, ale především svých individuálních cílů, což často vede k vzájemnému konkurování si.

Rozdíl mezi skupinovým a týmovým cílem popisuje i Krchová (2019). Jako další rozdíl uvádí nastavení priorit. Cítit se součástí týmu je pro jeho členy na prvním místě, zatímco skupina tento aspekt nepovažuje za svou prioritu. Tento fakt se dotýká i samotné konkurence mezi členy. Ve skupině si členové konkurují navzájem, zatímco v týmu si jsou všichni rovni a konkurence na ně působí pouze z okolí. Jedná se tedy i rozdíl v soudržnosti. Zatímco v týmu se všichni členové dobře znají, ve skupině mohou být vztahy méně osobní. Skupinu oproti týmu také pohání odlišná motivace: tým – vnitřní motivace (člověk chce), skupina – vnější (člověk musí).

1.2 Typy týmů a vývojové fáze

Jsou známy dva druhy pracovních týmů, trvalé a přechodné. Členové trvalého pracovního týmu spolupracují již delší dobu ve stejném uskupení, zatímco členové přechodného týmu spolu pracují kratší dobu. Přechodné týmy jsou utvářeny buď pro práci na konkrétním projektu (tyto týmy jsou označovány jako projektové), anebo jsou sestaveny kvůli objasnění určitého úkolu – řešitelské týmy (Bohoňková, 2022).

Ať už se jedná o trvalý, nebo přechodný tým, každý tým si v průběhu své existence projde určitými fázemi. První vývojovou fází týmu je formování, během něhož se členové zpočátku seznamují s danými úkoly a cílem společné práce, přičemž konkrétní role jednotlivců zatím nejsou vůbec stanoveny. Další fází je bouření. V této fázi se mohou objevit první konflikty, jelikož se členové snaží o uspokojení svých osobních potřeb. V této fázi je rovněž podstatné stanovit si týmový cíl. Ve třetí fázi si členové jsou plně vědomi svých rolí a úkolů. Součástí této fáze je formování týmových hodnot, postojů a nastavení pravidel. Do poslední fáze (fáze fungování či fáze optimálního výkonu) tým přechází tehdy, když sdílí společnou vizi a otevřeně komunikuje. Členům nečiní problém aktivně řešit konflikty a pracovat jako celek.

Někteří autoři dále přidávají pátou, bonusovou fázi – obnovení. Tato fáze nastane tehdy, když po dosažení stanoveného cíle se členové opět spojí kvůli práci na novém cíli (Jílek, 2023).

1.3 Týmové role

Existuje několik zásad a pravidel, která určují, zdali bude práce v týmu úspěšná či nikoli. Jedním z aspektů pro správné fungování týmové práce je nutné, aby každý člen týmu znal svou pozici a roli, kterou v týmu zastává. V předchozích odstavcích již byla důležitost týmových rolí zmíněna, a to jako jeden z charakteristických znaků týmu.

1.3.1 Podstata týmových rolí

Rozdělení a určení týmových rolí členů je základním pilířem pro budování silného týmu. Týmové role by měly zajistit ideální využití lidského potenciálu, bez kterého nelze mít kvalitní tým. Schopnosti jednotlivců by se měly v týmu vzájemně prolínat, a to především tak, aby bylo plně využito jejich potenciálu a dovedností (Krchová, 2018). Role každého jedince v týmu se následně odvíjí od jeho talentu, postoje a vlastností. Ovšem je-li jedna či několik rolí zastoupeno v týmu vícekrát, tým ztrácí rovnováhu. Na druhou stranu, pokud není zastoupena některá z podstatných rolí pro správné fungování týmu, opět je rovnováha týmu narušena, a tým tak nemusí dosáhnout některých požadovaných výsledků. Především v malých týmech však platí pravidlo, které umožňuje jedinci vykonávat více rolí, pokud jsou tyto role pro tým zásadní. Nicméně v praxi je tento jev běžný, jelikož se příliš často nevidí, aby jedinec v týmu zastával pouze jedinou roli. Zásadním aspektem není pouze správné přidělení rolí členům týmu, ale rovněž i to, jak intenzivně si členové uvědomují vzájemnou podporu a doplňování se (Jílek, 2023).

Vyvstává tedy otázka, z kolika členů by se měl skládat úspěšný tým. Obvykle tým s vícero členy může působit silněji než tým s nízkým počtem členů. Nicméně v týmech s vyšším počtem členů (10 členů a více) může dojít k situaci, při které se členům nedostane plné pozornosti pro vyjádření myšlenek a nápadů. Pokud se totiž týmových schůzek zúčastní vícero lidí, může tento stav v některých jedincích vyvolat pocit anonymity a tím i zdržení se aktivního zapojení do diskuse. V této situaci je zároveň těžší nastavit pravidla a řád pro tzv. „hladký“ průběh schůzky. Shromáždění pak mezi členy probíhá chaoticky se sklony k bezohlednosti. Mohlo by se zdát, že práce v malých týmech bude z několika již zmíněných důvodů snazší, jelikož v týmu s malým počtem členů je jednodušší nastolit mír a pořádek, a

umožnit férovou angažovanost. Avšak čím méně členů tým obsahuje, tím více se na práci a harmonii v týmu mohou negativně projevit jakékoliv malé změny a překážky (Belbin, 2012a).

Dá se říct, že optimální velikost týmu se odvíjí především od rozsahu práce, kterou má tým splnit. Velikost týmu musí rovněž umožnit spravedlivé rozdělení týmových rolí, efektivní a otevřenou komunikaci a zapojení všech členů do diskuze. Belbin v knize nezmiňuje konkrétní počet členů, ze kterých by se měl tým skládat, aby byl úspěšný, avšak na základě jednotlivých charakteristik lze odvodit, že optimální velikost týmu podle Belbina odpovídá 6–10 členům (Belbin, 2012a).

1.3.2 Belbinovy týmové role

Nejznámější kategorizací týmových rolí je klasifikace podle britského odborníka na týmovou práci Mereditha Belbina. Podle Belbina existuje devět týmových rolí, které může jedinec v týmu zastávat, a které jsou nepostradatelné pro správné fungování týmu (Jílek, 2023).

Belbinova klasifikace však původně zahrnovala osm týmových rolí, nikoli devět, jelikož po několika výzkumech Belbin přidal roli specialisty (International association of project managers, b. r.).

1. **Usměrňovač** = hlavním úkolem usměrňovače je správné stanovení cílů.
2. **Koordinátor** = dokáže taktéž správně nastavit cíle a postarat se o spravedlivé zapojení všech členů, většinou zastává pozici vedoucího týmu.
3. **Inovátor** = role inovátora v týmu obnáší hledání nápadů a nových myšlenek.
4. **Vyhledávač zdrojů** = člen, který zastává v týmu roli vyhledávače zdrojů, by měl disponovat pozitivním a přesvědčovacím přístupem. A stejně tak jako inovátor, hledat nové nápady a myšlenky.
5. **Monitor-vyhodnocovač** = musí vynikat v oblasti dlouhodobého plánování. To znamená schopnost detailně naplánovat průběh projektu a zajistit efektivní využití potenciálu všech členů týmu.
6. **Specialista** = vykonává obdobnou činnost jako monitor vyhodnocovač.
7. **Týmový pracovník** = zajišťuje klid a rovnováhu mezi členy týmu.
8. **Realizátor** = má za úkol postarat se o naplnění pracovních postupů a metod.

9. **Kompletovač-finišer** = tato role zaujímá své místo v dokončovací fázi projektu. Jeho úkolem je dotáhnout projekt do konce skrze zajištění dostatečného zájmu a pozornosti všech členů týmu (Belbin, 2012b).

Plamínek (2018) se ve své knize také zabývá rozdělením týmových rolí, které se z velké části přibližují původnímu rozdělení podle Belbina. Definoval roli „myslitele“, jehož popis odpovídá belbinovským rolím – monitoru-vyhodnocovači a inovátorovi. Další týmovou roli pojmenoval „režisér“, která odpovídá roli usměrňovače. Třetí role se nazývá „diktátor“. Tato role se však nijak nepřibližuje k belbinovskému rozdělení a není konkrétně definována. Roli podobnou vyhledávací zdrojů Plamínek nazval „procesní specialista“, týmového pracovníka přejmenoval na „pečovatele“ a jako stěžejní roli pro fungování týmu popsal „hybatele“, který odpovídá belbinovskému realizátorovi. Zbylé tři role se téměř dokonale shodují s Belbinovými: „dotahovatel“ – Belbinův kompletovač-finišer, „věcný specialista“ – odpovídá roli specialisty a roli koordinátora ponechal beze změny.

2 TÝMOVÁ PRÁCE

Jak píše Maxwell (2015, s. 28), „*talent vyhraje hru, ale týmová spolupráce vyhraje mistrovství*“.

Potřeba týmové spolupráce se odvíjí od jeho významu. Pokud člověk chce vytvořit něco hodnotného, bude muset zvážit týmovou spolupráci, která nejenže umožňuje jednotlivcům realizovat úkoly, které by samostatně nedokázali, ale také posiluje jejich schopnosti, včetně talentu. Touha či vize se stává dosažitelnou až v okamžiku kolektivního úsilí (Maxwell, 2015).

Pro správné fungování práce v týmu, je nezbytné splnit určité předpoklady. Stěžejním předpokladem je „chtít“ – chtít něco změnit, něco zorganizovat, na něčem pracovat, zkrátka namotivovat se. Jen „chtít“ však také není dostačující. Dalším krokem je „smět“, tedy mít potřebné kompetence. Chtít a smět však rovněž nestačí. Až když člověk ví a něco dokáže (například něco zorganizovat či provést), teprve potom jsou naplněny hlavní předpoklady. Z tohoto důvodu je třeba rozvíjet jak organizační vědomosti, tak schopnosti. (Krchová, 2018).

2.1 Výhody a nevýhody týmové práce

Týmová práce obvykle zahrnuje převzetí odpovědnosti mezi jednotlivými členy týmu. Tato odpovědnost přináší řadu výhod, ale může mít i negativní důsledky.

Výhody:

Práce v týmu otevírá dveře nových možností a příležitostí. Členové se mezi sebou učí novým věcem, vzájemně se podporují a motivují, což je při samostatné práci nemožné. Dostávají šance na využití všemožných dovedností, zkušeností a určitou soběstačnost od zbytku organizace (Jílek, 2023). Mezi další výhody lze zařadit i zvýšení produktivity, a to zejména v oblastech, která si žádají kreativní řešení úkolů a flexibilitu. Týmová práce rovněž zlepšuje komunikaci (neboť členové musí mezi sebou každodenně komunikovat), což může zvýšit důvěru, vzájemnou podporu při společném řešení úkolů a možnost lépe rozhodnout, jelikož v určitých situacích je týmové rozhodnutí lepší než rozhodnutí jednotlivce (Krchová, 2018). Při práci v týmu se úspěch či neúspěch dotýká celého týmu, nikoli jednotlivců – členové týmu se vždy dělí o úspěch, ale i o případnou prohru. Tým umožňuje poskytnutí zpětné vazby jednotlivým členům a různé úhly pohledu. Zároveň zvyšuje potenciál svému vedoucímu a redukuje jeho slabé stránky (Maxwell, 2015).

Nevýhody:

Na druhou stranu týmová práce na projektu však může mezi členy vyvolat konflikty. Pokud existuje více týmů v rámci jedné organizace, může dojít například k soutěžení mezi jednotlivými týmy, nebo se mohou některé týmy izolovat od ostatních v organizaci, popř. může dojít k rozporu názorů mezi členy týmu (jedinec má rozdílný názor – je na něj vyvíjen tlak ze strany týmu) (Jílek, 2023).

2.2 Význam týmové práce pro firmy

Jak již bylo zmíněno, většina úspěchů moderních firem není zásluhou jednotlivých pracovníků, ale pracovníků, kteří na stanoveném cíli pracovali společně. Sdílejí si mezi sebou nápady, znalosti a schopnosti, což pro tým znamená vysokou přidanou hodnotu. Díky synergickému efektu se jednotlivci při týmové práci stávají silnějšími (Bohoňková, 2022).

Mezi výhody týmové práce pro firmu podle Jílka (2023) patří:

- Větší znalost = kombinace znalostí jednotlivých členů, při kterých vzniká synergický efekt (znalosti týmu převažují nad znalostmi jednotlivců)
- Vyšší stimulace nápadů = brainstorming (jeden člen dostane nápad a tým podnítí dalšího člena k ještě kreativnějšímu nápadu)
- Zajištění rovnováhy = s užitím kompromisu se dá předejít extrémním hodnotám a postojům.

2.3 Faktory ovlivňující týmovou práci

Zda bude týmová práce efektivní, závisí na řadě vzorců, procesů a kroků, které ji formují. Základem by měla být komunikace, zapojení vedoucího či schopnost konstruktivně řešit konflikty a umět se z nich poučit.

2.3.1 Komunikace v týmu

S komunikací se člověk setkává každý den, a proto se jedná o nevyhnutelnou součást života. Efektivní komunikace se odvíjí od pochopení, s jakou stranou člověk komunikuje. Důležité je se naučit komunikovat tak, aby sdělení odpovídalo stylu a potřebám příjemce, přičemž samotné sdělení musí být jasné a účelné, aby se snížilo riziko nedorozumění (Krchová, 2018).

Každý člověk je jiný a k pracovním úkolům i komunikaci může přistupovat odlišně. Z tohoto důvodu je důležité si uvědomit, že existuje široká škála komunikačních stylů a forem (Pohludka, 2018).

Metoda 7C představuje sedm klíčových zásad pro zajištění kvalitní komunikace. Název této metody je odvozen od prvních písmen anglických slov: *clarity*, *concise*, *correct*, *complete*, *consideration*, *concrete* a *courtesy*.

- *Clarity* (srozumitelnost) = Je nutné mít na paměti obsah a účel sdělení. Nedostatečná příprava obsahu a účelu sdělení může vést k nejasnostem, zmatku nebo až k úplnému nepochopení sdělené informace.
- *Concise* (Stručnost) = Volba kratších vět umožní příjemci lépe pochopit sdělení, zatímco dlouhá souvětí s komplikovanými výrazy mohou snižovat jeho srozumitelnost.
- *Correct* (Správnost) = Před zahájením komunikace by mělo dojít k odstranění gramatických chyb či nevhodných slov, které mohou být zavádějící.
- *Complete* (Úplnost) = Pokud příjemce obdrží neúplný email, způsobí to zmatek.
- *Consideration* (Ohleduplnost) = Úkolem přenosu sdělení je zajistit, aby bylo pochopeno správně, a to s ohledem na emoce nebo problémy příjemců. Je důležité se umět tzv. „vcítit do jejich kůže“.
- *Concrete* (Konkrétnost) = Konkrétnost sdělení úzce souvisí s prvním a druhým „C“ – *clarity* a *concise*. Pouze tehdy, kdy je sdělení konkrétní a je podloženo relevantními fakty, má příjemce jasnou představu o jeho obsahu a účelu.
- *Courtesy* (Zdvořilost) = Ve zdvořilé komunikaci je kladen důraz na slušnost a rozvážnost. Nikoli na urážky, vulgární výrazy či agresivní projev (Krchová, 2018; Jílek, 2024).

Plynulosti komunikace však nebrání pouze samotný komunikační styl a pochopení sdělení. Na kvalitní komunikaci mají značný vliv i tzv. komunikační bariéry. Mezi tyto bariéry patří hluk, užívaný jazyk, psychický i fyzický stav obou zúčastněných, stres, přítomnost jiných členů, zaujatost a mnoho dalších. Odstranění těchto bariér není zcela možné, ale organizace si jich musí být vědoma, aby je mohla minimalizovat (Jílek, 2024).

2.3.2 Vedení týmu

Vedoucí týmu je často podceňovaná role, která však ovlivňuje úspěch týmu. Jestli má tým vedoucího či nikoli nezaručí týmu úspěch, avšak jeho absence může výrazně ohrozit jeho funkčnost. Jedná se o nejčastější faktor selhání týmových projektů. Bez kvalitního vedení takřka není možné dosáhnout úspěšných a dlouhodobě udržitelných výsledků (Doležal, 2016). Úlohou vedoucího však není pouhé vedení. Tato role se v mnohém podobá roli rodiče – vedoucí by měl k firmě přistupovat jako k druhé rodině. Úspěšní vůdci nepovažují své pracovníky za pouhou pracovní sílu určenou pro navýšení zisku, ale naopak, za prostředek považují peníze, které je třeba řídit tak, aby umožnily růst členům týmu (Sinek, 2017).

Manažeři mohou při vedení členů týmu využít čtyři základní styly řízení – direktivní styl, koučovací styl, podporující styl a delegující styl vedení. Odlišuje je míra direktivního řízení a zapojení vedoucího (Pohludka, 2018).

Při aplikování direktivního stylu vedení manažer nebo vedoucí poskytuje svým členům jasně zadání instrukce. V zásadě se jedná o jednostrannou komunikaci, při které manažer nesmí opomenout spolupracovníkovi sdělit cíl jeho úkolu, jaké postupy a pomůcky jsou k tomu zapotřebí, dokdy má být úkol splněn a zda úkolu porozuměl (Jílek, 2020). Tento styl vedení lidí se v současnosti málokdy používá, protože omezuje míru samostatnosti jednotlivých členů týmu. Ale například v situaci, kdy do firmy či týmu nastupuje nový člověk – absolvent, který nemá pracovní zkušenosti a je neznalý v oboru organizace práce a ve firmě jako takové, je direktivní styl vedení správný. Samotný absolvent takový přístup ocení a bude vděčný za přesné instrukce. Lze však konstatovat, že pokud má vedoucí zájem o rozvoj samostatnosti a tvořivosti týmu, tento styl vedení by neměl být používán dlouhodobě. Je vhodné jej využívat spíše krátkodobě a následně přejít k jiným stylům vedení (Pohludka, 2018). Dalším z manažerských stylů vedení je koučovací přístup, jehož účelem je rozvoj pracovníků, jelikož hledá způsoby pro jeho zdokonalení (Krchová, 2019). Tento styl vyžaduje od manažera týmového ducha, aby mohl vést ostatní členy a motivovat je tak k lepším výsledkům (Jílek, 2020). Koučování manažerovi umožňuje vybudovat si s členy týmu pevný vztah a porozumět jejich očekáváním. Manažer při koučování musí být vysoce kompetentní – musí si umět vyhradit čas na dialog se členy, umět vysvětlit podstatu zadaných úkolů a zároveň naslouchat nebo dokonce přijmout nápady druhé strany. Díky tomuto procesu se následně vybuduje důvěra, která je základním pilířem pro pevný vztah mezi vedoucím a jeho týmem. V podporujícím stylu vedení jsou členové týmu a jejich vedoucí spíše partnery než nadřízeným a podřízeným. V případě problému obě strany hledají řešení a vedou diskuzi

jako rovný s rovným. Úkolem vedoucího je zahrnout daného člena nebo členy týmu do rozhodovacího procesu. V týmu probíhá otevřená diskuze o možných obavách či hrozbách, přičemž diskuze, která je založená na vzájemné důvěře, je přátelská. Tento styl vedení však není vhodný pro každého člena týmu, jelikož je postaven na vzájemné důvěře a klade důraz na samostatnost a motivaci splnit daný úkol. Je tedy ideální pro členy, kteří dobře znají náplň své práce a veškeré procesy v organizaci (Pohludka, 2018). Stejně účinně tento přístup funguje i v situacích, kdy má společnost nejasnosti ohledně svého dalšího směřování. Společnost tak může využít kolektivního myšlení týmu (Krchová, 2019). Posledním známým stylem vedení je delegování. Mít v týmu člena, na kterého může vedoucí přenášet projekty nebo jiné úkoly, je nesmírně cenné. Delegování v rámci delegujícího stylu vedení spočívá v tom, že si vedoucí a daný člen týmu společně definují cíle a vizi, kterých chtějí dosáhnout (Pohludka, 2018). Avšak míra delegování se odvíjí od velikosti důvěry, kterou vedoucí vkládá do svých spolupracovníků a míry kontroly, kterou vykonává nad plněním úkolů (Krchová, 2019). Mnozí vedoucí zpočátku pocítují obavy a nervozitu uchylují se k přehnané kontrole. Je však třeba si uvědomit, že hlavní a jedinou povinností vedoucího v této roli je zajistit, aby osoba, které jsou úkoly delegovány, měla všechny potřebné zdroje k dosažení stanoveného cíle (Pohludka, 2018).

Základní schopnosti a vlastnosti vedoucího týmu

Pro kvalitní vedení týmu nepostačuje být pouze mentálně inteligentní, ale mít především vysokou úroveň emoční inteligence (EI), kterou nelze získat stejným způsobem jako teoretické znalosti. Emoční inteligence se rozvíjí v průběhu života a zahrnuje převážně osobní a emoční zkušenosti získané z interakcí s druhými lidmi (Doležal, 2016). Vedle mentální a emoční inteligence je pro vedoucího důležitá i vnitřní motivace. Dobrým vedoucím se jedinec stane teprve tehdy, když si uvědomí, že vedení není otázkou „musí“ vést, ale „chce“ vést. Vedoucí by měl být schopen pečovat o členy svého týmu a směřovat jejich energii a pozornost k dosažení společného cíle (Groth, 2016).

Čím talentovanější členové týmu jsou, tím víc potřebují schopnějšího vedoucího. Skutečným měřítkem týmového vedoucího není schopnost přimět jednotlivce k práci nebo k tvrdé práci, ale schopnost je motivovat k tvrdé spolupráci a vést je k dosažení společného cíle. Schopný vedoucí týmu ví, že úspěch není možný bez ostatních členů týmu, tudíž musí být ochoten dát své osobní ego stranou. Jedná se o jedno z tajemství úspěšné týmové spolupráce – schopnost transformovat své osobní ego do sebevědomí týmu a podpořit osobní obětování (Maxwell, 2015). Úspěšný vedoucí týmu by měl rovněž disponovat určitým souborem

osobnostních rysů. Mělo by se jednat o osobu otevřenou, s tendencí důvěřovat, se silnou dominancí a citem pro splnění zadaných úkolů. K těmto rysům lze dále zahrnout i klidné reakce na napjaté situace, praktický pohled na svět, schopnost motivovat a přirozený zápal (Belbin, 2012a). Schopnost motivovat nelze u vedoucího týmu podceňovat. Vedoucí musí znát členy svého týmu a vědět, co je motivuje. Tato situace platí zejména pro starší zaměstnance. Pro starší zaměstnance je mnohem důležitější než finanční odměna, vědomí, že je pro organizaci či pro tým přínosem, jelikož starší členové potřebují spíše než jeho mladší kolegové slyšet, že svým výkonem přináší organizaci či týmu užitek (Bednář, 2016).

2.3.3 Konflikty v týmu

Konflikty v týmu se mohou na první pohled jevit jako nebezpečné, avšak pro růst a vývoj týmu jsou podstatné (Plamínek, 2018). Pokud manažer vnímá konflikty jako něco nepřijatelného, bude k nim přistupovat odlišně, než když je shledá přínosnými (Doležal, 2016). Je zbytečné konflikty přehlížet nebo usilovat o jejich eliminaci, neboť v takovém případě mohou konflikty udeřit znovu později, a ještě větší silou (Plamínek, 2018).

Dle Karpa (2023) se týmu nepodaří dosáhnout úspěchu, pokud se členové vzájemně neupozorňují na chyby, nerozebírají názory ostatních členů a nediskutují o problémech.

Z pohledu manažera je možné rozlišit dva typy konfliktů. Prvním z nich je konflikt, ve kterém vystupuje samotný manažer spolu s jinou zúčastněnou osobou. Takový typ konfliktu není vhodné podceňovat, vyhýbat se mu či ho dokonce ignorovat. Pokud manažer přisuzuje veškerou vinu pouze druhé straně, řešení konfliktu tento přístup ještě víc znemožní. Ideálním řešením je v této situaci potlačit své emoce, pocity a předsudky (Pohludka, 2018). Kromě emocionálního odstupu se strany musí věnovat podstatě konfliktu, namísto otevírání jiných témat, naslouchat a navrhnout řešení (Doležal, 2016).

U druhého typu konfliktu manažer přímo nefiguruje – jedná se o konflikt mezi členy jeho týmu. Obecně platí, že s rostoucím počtem členů v týmu, se zvyšuje pravděpodobnost vzniku konfliktů. V první fázi konfliktu je adekvátní poskytnout zúčastněným osobám prostor, aby si spor vyjasnili mezi sebou. Pokud konfrontace mezi členy nepřinese řešení, konflikt nabývá na síle a přechází do druhé fáze. V této fázi je vhodné, aby iniciativu převzal manažer. Manažer by měl zúčastněné osoby informovat, že o jejich sporu ví a požádat je kvůli špatné atmosféře v týmu o jeho vyřešení. Pokud ani tento krok nebude úspěšný, zásah manažera do konfliktu je nezbytný. Manažer zúčastněným osobám popíše důsledky vzniklého sporu a spolu s nimi vytvoří plán nápravy, který spor ukončí (Pohludka, 2018).

Principy řešení konfliktů

Při řešení konfliktů je možné si podle Doležala (2016) zvolit jednu ze čtyř základních strategií:

Výhra-prohra

První strategií je řešení typu výhra-prohra, při kterém buď jedna strana změní svůj postoj, anebo je k tomu druhou stranou přinucena. Tento způsob řešení konfliktu není ideální, protože může mít negativní dopad na stranu, která svůj postoj musela změnit. Jílek (2020) konstatuje, že na stejném principu fungují i různé firemní soutěže – např. soutěž o zájezd pro vítězný tým. Přičemž tým, který prohraje, se zájezdu nezúčastní.

Prohra-prohra

Druhý způsob řešení se označuje jako „zahlazovací“, jelikož při něm obě strany ustupují od svého stanoviska. Strategie prohra-prohra končí podobným, ne-li horším výsledkem než předchozí strategie řešení, neboť před vyřešením konfliktu existovaly původně dvě strany, avšak po jeho řešení již neexistuje žádná.

Kompromis

Řešení konfliktu kompromisem funguje na obdobném principu jako předchozí strategie – obě strany ustupují ze svého stanoviska, avšak v tomto případě pouze do určité míry. Ani jedna ze stran nezíská úplné vítězství, ale ani zcela neprohráje. Pokud jsou obě strany schopny se dohodnout na tom, co si navzájem slíbily, konflikt zaniká a je vyřešen. Na druhou stranu, pokud alespoň jedna ze stran není ochotna dohodu splnit, konflikt se může znovu objevit a vyžaduje zásah manažera nebo vedoucího týmu, který musí situaci usměrnit. V takovém případě kompromis končí buď typem řešení výhra-prohra či prohra-prohra.

Výhra-výhra

Jedná se o jediný způsob řešení konfliktu, při němž žádná strana nezaniká, ale naopak vzniká. Podle Jílka (2020) je řešení typu výhra-výhra způsob myšlení, který je spojován s takovým stavem mysli, při kterém se jedinec soustředí na hledání řešení, které nebude výhodné pouze pro něj, ale i pro všechny ostatní zúčastněné strany. Doležal (2016) dále uvádí, že i když se nejedná o rychlé a snadné řešení, přináší oběma stranám možnost růstu, rozvoje a má pozitivní dopad na jejich pocity. Jedná se o nejčastěji preferovanou strategii řešení (ať už manažery či vedoucími týmů), a to právě kvůli svým pozitivním důsledkům.

Plamínek (2018) se ve své knize také soustředil na způsoby řešení konfliktů a definoval tři pravidla pro jejich úspěšné řešení:

- U prvního pravidla je nutné nejprve rozlišit, jestli systém narušuje pouze rovnováhu (konkrétní situace systému) nebo stabilitu systému jako celku (schopnost tvořit rovnováhu). Pokud konflikt narušuje stabilitu systému, problém spočívá na straně komunikace a tým se na něj musí zaměřit.
- Druhé pravidlo popisuje rozdíl mezi sporem a problémem. Pokud konflikt obsahuje spor, který je obvykle hůře kontrolovatelný, znamená to, že do konfliktu pronikly lidské emoce, které překážejí racionálnímu řešení. V takové situaci je vhodné vyjádřit porozumění, aby mohlo dojít k odstoupení emocí a tím i znovuoobnovení komunikace. Konflikt se dle Jílka (2024) odlišuje od problému tím, že obsahuje osobní aspekt, zatímco charakter problému je věcný a zúčastněné strany spolupracují pro jeho vyřešení.
- Poslední pravidlo se zaměřuje na samotnou podstatu problému. Hlavním bodem pro pochopení problému jsou postoje. Postoje jsou relativně ustálené přístupy či názory a důvodem jejich existence jsou lidské zájmy. Zájmy vysvětlují postoje jednotlivce a mohou být do jisté míry ovlivňovány. Ne každý člověk však chce své zájmy sdílet s ostatními, a proto občas není jednoduché najít a identifikovat správný zájem. Pokud se však člověk naučí rozumět těmto zájmům, pomůže mu to s odhalením jádra problému.

Mezi další faktory, které ovlivňují spolupráci v týmu a atmosféru na pracovišti lze zařadit i vzájemnou péči. To, že se členové o sebe vzájemně starají, naslouchají si, motivují se a povzbuzují, sdělují si zážitky a strasti, je pro funkční tým naprosto nezbytné. Dalším důležitým prvkem pro udržení pozitivní týmové dynamiky je běžný pozdrav. Lidé často zapomínají pozdravit svého kolegu, se kterým se setkají, i když nikam nespěchají. Nezdravení však může mezi členy i ostatními na pracovišti vyvolávat pocity nezájmu. Pro podporu dobré spolupráce může být rovněž přínosné nabídnout pomoc nebo projevit zájem o práci či schopnosti kolegů. Nejedná se pouze o projev respektu a úcty k druhému, ale také o nezbytný prvek pro dobře funkční týmovou spolupráci (Furman a Ahola, 2017).

3 TVORBA TÝMU

Každý tým si vytváří vlastní kulturu, která není formována pouze manažery či vedoucími, ale všemi jeho členy. Vedoucí by měl usilovat o vytvoření pozitivního pracovního prostředí, propojovat ostatní, pečovat o vztahy a aktivně komunikovat. Vztahy představují základ, na kterém se budují silné týmy, přičemž samotný proces budování týmu začíná kvalitní komunikací (Gordon, 2018).

3.1 Kroky k vybudování efektivního týmu

Výběr lidí do týmu není úloha, která by měla být delegována, ale měla by být odpovědností samotného manažera, tedy potenciálního vedoucího. I když je v současnosti výběrové řízení často prováděno personálním oddělením, vedoucí by měl znát členy svého týmu. Úspěch vedoucího týmu se odvíjí od úspěchu jednotlivých členů a celého týmu jako celku. Proto je výběr správných lidí do týmu zcela zásadní pro budoucí spolupráci (Pohludka, 2018).

Po zaslání životopisu může následovat pozvání na osobní setkání, případně může být úvodní kontakt uskutečněn i telefonicky. Tento způsob výběrového řízení však musí být vždy předem domluven, aby nedošlo k situaci, kdy uchazeč nebude k dispozici (Palíšková et al., 2021). Příprava na pohovor by však měla být oboustranná – nejen ze strany kandidáta. Před začátkem pohovoru je pro vedoucího vhodné si prostudovat životopis uchazeče, formálně se obléct a během rozhovoru se řídit následujícími doporučeními od Pohludky (2018):

1. Uvítání by mělo být vstřícné – Součástí pohovoru je nabídnutí kávy či vody, případně jiného menšího občerstvení.
2. Připravené otázky – Kromě otázek týkajících se životopisu, je žádoucí mít připravené otázky i mimo pracovní pozici. Například je vhodné se zeptat na záliby a volný čas kandidáta. Tyto otázky mohou kandidátovi pomoci se uvolnit a zbavit se stresu. Některé otázky je vhodné položit všem kandidátům, což usnadní jejich porovnání po skončení výběrového řízení. Podle Palíškové et al. (2021) by otázky měl mít připraven i samotný kandidát. Na každém pohovoru nastane chvíle, kdy i kandidát dostane prostor na kladení otázek a je neslušné tuto možnost nevyužít.
3. Samotný rozhovor musí začít ze strany vedoucího – Jelikož vedoucí je ten, kdo rozhovor řídí, a tím pádem má psychologickou výhodu.
4. Pohovor by měl být členěn na tři části – V první části pohovoru vedoucí představí kandidátovi společnost s následně se představí samotný kandidát, kterého se vedoucí

může doptat na jeho znalosti ohledně společnosti. Druhá část pohovoru by měla být zaměřena na záležitosti spojené s potenciální pracovní pozicí a ve třetí části by měly být rozebrány ostatní potřebné záležitosti.

5. Kandidát si musí sednout se svými budoucími kolegy – Vedoucí musí brát v úvahu členy svého týmu. Kandidát by měl splňovat nejen požadavky vedoucího, ale i zapadnout mezi ostatní členy týmu (Pohludka, 2018; Mühlfeit a Pumprla, 2022). Také Maxwell (2015) vyzdvihuje důležitost správného výběru. Když se do týmu dostane jedinec, který nezvládá svou roli či úlohu, zpomaluje tak výkon celého týmu.
6. Společnost musí být kandidátovi představena reálně – Žádná společnost není perfektní a kandidát to ví. Když bude vedoucí otevřený a upřímný ohledně situace na pracovišti, kandidát bude na tuto realitu připraven a nebude při nástupu na svou pozici zbytečně překvapen (Pohludka, 2018).

Finální rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta by mělo být společným rozhodnutím vedoucího týmu, personalisty a případně i členů daného týmu. Při zapojení ostatních členů týmu do rozhodování, je začlenění nového kandidáta jednodušší, jelikož i členové týmu nesou odpovědnost za jeho výběr (Palíšková et al., 2021).

Coyle (2022) ve své knize sdílí několik tipů a postupů, které přispívají k vybudování efektivního týmu:

- Jeden z tipů vyzdvihuje zranitelnost samotného lídra. Pro ostatní členy týmu je důležité, aby jim jejich vedoucí ukázal své slabé stránky a nebál se chybovat.
- Dalším tipem je naslouchání. Naslouchání není pasivní činnost, ale naopak představuje způsob, jak vyjádřit druhé zúčastněné straně, že je vnímána a že je její sdělení bráno v potaz (Mühlfeit a Pumprla, 2022). Pečlivě však naslouchat každému členovi není lehký úkol, a proto další bod podle Coylea (2022) upozorňuje na přehlédnutí a přeslechnutí.
- Pravidlo, které se opírá o otevřenost na pracovišti a v týmu je pravidlo zaměřené na sdělování špatných zpráv pouze při osobním setkání. Pokud se špatné či nepříjemné zprávy sdělují z očí do očí, a ne přes email nebo telefon, nedojde mezi členy k nedorozumění a napětí. Mühlfeit a Pumprla (2022) rovněž zdůrazňují důležitost otevřenosti. Pokud mezi členy týmu existuje upřímná a nezkreslená komunikace, řešení konfliktů probíhá rychleji.

- Poslední rada se zaměřuje na dodržování priorit firmy. Pro firmu i pro samotné členy týmu je prospěšné mít vystavené památné předměty, které ztělesňují úspěchy firmy. Takové předměty nejenže připomínají členům účel firmy, ale jsou i skvělým motivačním stimulem. Ať už se jedná o vystavené Oscarové sošky firmy Pixar, nebo vojenské oděvy padlých vojáků v sídle námořnictva, v každé firmě by měly být vystaveny předměty, které poukazují na smysl jejich existence.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část bakalářské práce se skládá ze tří kapitol zaměřených na týmovou práci.

První kapitola začíná definicí pojmu „tým“, jeho znaků a charakteristik podle různých autorů. Další podkapitola popisuje rozdíl mezi skupinou a týmem, jelikož jsou tyto dva pojmy v praxi často zaměňovány. I přesto, že každý tým je jedinečný, většina týmů si v průběhu své existence prochází obdobnými vývojovými fázemi, a proto jim je věnována následující podkapitola. Aby byla práce v týmu úspěšná, musí si být každý člen týmu vědom své týmové role, neboť ta vyjadřuje jeho funkci. Pro tyto účely je využito nejznámější klasifikace týmových rolí – podle Mereditha Belbina.

Druhá kapitola vyzdvihuje význam týmové práce a faktory, které ji ovlivňují. Po úvodu do kapitoly následuje představení výhod a nevýhod, které z týmové spolupráce plynou jednotlivým členům – například zvýšení produktivity, vzájemný růst členů, dostatečná podpora a nové možnosti, ale i konflikty či soutěžení mezi členy. V kapitole je rovněž zmíněna důležitost týmové práce i z pohledu firmy. Jestli bude práce v týmu efektivní, se však neodvívá pouze od složení či velikosti týmu, ale stejnou měrou se na efektivitě podílí správně zvolený styl komunikace, způsob vedení týmu, schopnosti vedoucího, který tým řídí, konflikty a principy jejich řešení. Všechny tyto aspekty budou v práci postupně rozebrány a pospány.

Poslední kapitola se věnuje krokům potřebným k vybudování úspěšného týmu. Tvorba týmu je především proces, který vyžaduje kvalitní komunikaci a otevřenost všech jeho členů, včetně vedoucího týmu. Vedoucí má za úkol pečovat o vztahy v týmu a podporovat své členy, což odpovídá zásadnímu kroku v procesu budování silného týmu, a tím je výběr správných členů. Výběrové řízení je třeba provést takovým způsobem, aby se zajistilo nejen splnění obecných požadavků na kandidáta, ale aby byl kandidát rovněž schopen začlenit se mezi stávající členy.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Pro upřesnění je nutné zmínit, že si organizace nepřeje být jmenována, tudíž bude pro účely bakalářské práce použito oslovení „společnost XY“.

Společnost XY je společnost s ručením omezeným, která byla založena v březnu 2009 jako pobočka již existující švýcarské společnosti. Tato společnost vznikla v roce 2006 a sídlí ve švýcarském městě Luzern. Specializuje se na distribuci náhradních dílů pro automobilový průmysl na bázi OEM (Original Equipment Manufacturer), což představuje výrobu a dodávku výrobků jiným společnostem, které je následně prodávají pod vlastním jménem (webové stránky společnosti).

Společnost XY sídlí v České republice, v Moravskoslezském kraji, ve městě Nový Jičín a zabývá se distribucí náhradních dílů (především osvětlovací techniky), přebalem výrobků a vývojem nových typů balení pro dodavatele působící v automobilovém průmyslu. Společnost v současnosti dodává výrobky zákazníkům do více než 30 zemí a disponuje platným certifikátem ISO 9001:2015, normou pro řízení jakosti (webové stránky společnosti).

Benefity

Organizace poskytuje svým zaměstnancům různé formy benefitů:

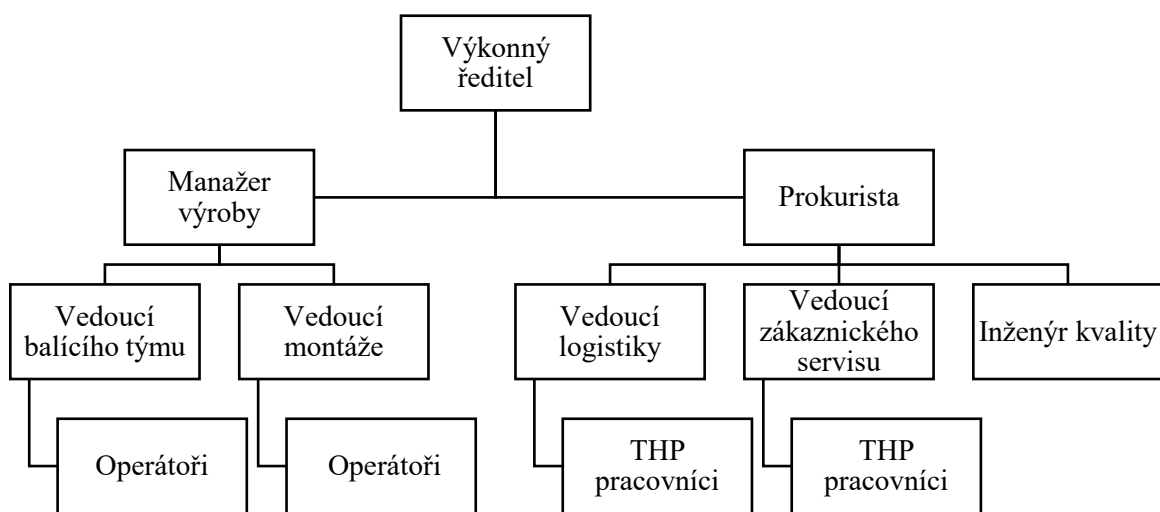
- Stravenkový paušál (nárok na něj vzniká zaměstnanci po odpracování celé směny v daný pracovní den)
- Poukázky na pracovní prostředky v hodnotě 500,-- Kč (zaměstnanci je dostávají čtvrtletně)
- 5 dnů dovolené navíc nad rámec zákoníku práce
- Speciální ohodnocení v návaznosti na plnění cílů kvality a návrhy na zlepšení procesů

Organizační struktura

Organizační uspořádání této organizace odpovídá funkcionální organizační struktuře, ve které jsou jednotlivé činnosti rozděleny podle specializovaných oddělení.

1. Do vrcholového vedení spadá pozice výkonného ředitele/jednatel, který odpovídá za celkové směřování firmy, a funkce prokuristy, který díky svým rozsáhlým pravomocem zastupuje společnost.

2. Střední management zahrnuje manažera výroby, který je odpovědný za veškeré výrobní procesy v organizaci. Dále zahrnuje inženýra kvality, vedoucího logistiky a plánování výroby a vedoucího zákaznického servisu.
3. Pod liniový management, kromě zaměstnanců vykonávajících každodenní činnosti (např. operátor výroby, řidiči, skladníci, THP segment – administrativní pracovníci, fakturanti apod.), spadají také někteří vedoucí pracovníci, mezi něž patří vedoucí balícího týmu nebo vedoucí montáže.



Obrázek 1 Organizační struktura společnosti XY

(zdroj: interní zdroje společnosti XY)

Zaměstnanci ve firmě mohou být rozděleni na dvě hlavní kategorie: technickohospodářští pracovníci (dále označovaných jako THP) – manažer, administrativní pracovníci a pracovníky v procesu výroby – zejména operátoři výroby, přičemž se jedná o segment s největším počtem pracovníků (v době výzkumu se jedná o 76 pracovníků).

Pracovníci ve výrobě jsou dále rozděleni podle jednotlivých pracovišť. Pracoviště H1 se zaměřuje na balení a logistiku, pracoviště H2, H3 a H4 se specializují především na zakázkovou výrobu, a pracoviště H5 se věnuje balení náhradních dílů.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro sběr primárních dat v organizaci byla zvolena možnost dotazníkového šetření (viz Příloha I: Dotazníkové šetření), na jehož základě se ověří stanovené hypotézy a výzkumná otázka. Důvodem pro výběr této metody bylo především relativně rychlé získání odpovědí od většího množství respondentů a rovněž možnost zajistit všem respondentům stejné podmínky.

Před zahájením sběru dat byly vytvořeny tři hypotézy a jedna výzkumná otázka, které byly vytvořeny pro následnou verifikaci:

- *HA₁: Výkon pracovníků starších 40 let včetně je ovlivněn pochvalou od vedoucího týmu.*
- *HA₂: Pracovníci mají v týmu jasně zadané úkoly.*
- *HA₃: Pracovníci mají jasně definované role v týmu.*
- *Výzkumná otázka: Existuje statisticky významný vztah mezi schopností řešit v týmu konflikty a diskuzí o možných příčinách neúspěchu?*

6.1 Příprava dotazníků

Dotazníkové šetření probíhalo ve firmě v období od 2. ledna tohoto roku do 31. ledna tohoto roku a v době tohoto výzkumu měla společnost 91 zaměstnanců. Dotazník byl do firmy distribuován ve fyzické podobě s rozsahem tří stran ve formátu A4, obsahoval čtrnáct otázek a jeho vyplnění bylo zcela anonymní (viz Příloha I: Dotazníkové šetření).

Dotazníky byly rozmístěny do firmy podle jednotlivých pracovišť, které jsou pospány v kapitole Organizační struktura. Pro účely výzkumu bylo zakoupeno šest papírových krabic (dále označovaných jako urny), do kterých byl následně vyříznut otvor pro vložení vyplněného dotazníku. Urny byly z několika stran zajištěny lepicí páskou, aby byl případný vstup k odpovědím zamezen nepovoleným osobám. Dále byly podepsány, po stranách obsahovaly označení s dvěma varovnými hláškami „prosím neotvírat“ a nad otvorem pro vložení dotazníku se nacházela instrukce s malým znakem šipky „zde prosím odevzdejte vyplněný dotazník“. Z boční strany urny byl nalepen papír s označením daného týmu. Tým nesl název odpovídající pracovišti, do kterého byla urna distribuována.

6.1.1 Distribuce dotazníků

Distribuce urn a dotazníků proběhla takovým způsobem, při kterém se prázdná urna položila na předem určené a všemi pracovníky známé místo a vedle ní byly umístěny prázdné dotazníky připravené k vyplnění. Na každé pracoviště bylo rozmístěno takové množství dotazníků, které odpovídalo aktuálnímu počtu zaměstnanců + 3 kusy navíc v případě uvedení chybné odpovědi či poškození dotazníku. Pro předejití nejasnostem, počet zaměstnanců na jednotlivých pracovištích byl aktuální k datu uskutečnění výzkumu, tudíž v současné době tyto počty nemusí zcela odpovídat.

- První část organizace (pracoviště označené H1) se zabývá balením a logistikou, do které spadá 21 zaměstnanců včetně operátorů výroby, řidičů a vedoucího balícího týmu. Zde byla urna s dotazníky umístěna do společných jídelních prostor.
- Druhá část organizace nese označení H2. Z důvodu nízkého počtu pracovníků na tomto pracovišti (pouze 3), obdobné náplně práce a sdílení společných jídelních prostor, byli pracovníci zařazeni do týmu H3, jakožto třetí část organizace. Pracoviště H3 lze však dále rozdělit na dvě části (H3 I – spojeno s pracovníky z H2 a H3 II), i když se obě tyto pracoviště zaměřují na zakázkovou výrobu. U pracoviště H3 I se jedná o výrobu světlometů, zatímco u pracoviště H3 II o výrobu svítlen. Urny zde byly ve společných prostorech uloženy dvě, a to celkem pro 26 zaměstnanců (2x13 pracovníků).
- Čtvrtá část organizace s označením H4 se rovněž zaměřuje na zakázkovou výrobu, především na výrobu svítlen. Na tomto pracovišti pracuje 21 zaměstnanců a urna byla opět uložena ve společných jídelních prostorech.
- Páté pracoviště nese označení H5 a specializuje se na balení náhradních dílů. Na pracovišti figuruje pouze 8 zaměstnanců, kterým byla urna ponechána ve společných jídelních prostorech.
- Poslední částí organizace je pracoviště s THP pracovníky. Pracoviště je označováno jako administrativní budova a zahrnuje 15 pracovníků. Urna zde byla uložena v zasedací místnosti.

Jelikož většina zaměstnanců pracuje ve výrobním procesu (k datu výzkumu se jedná o 76 pracovníků), bylo by těžké zorganizovat distribuci dotazníků digitální cestou. Tito

pracovníci totiž nemají každodenní přístup k elektronickým zařízením, na kterém by jim bylo umožněno vyplnit dotazník.

6.2 Interpretace výsledků

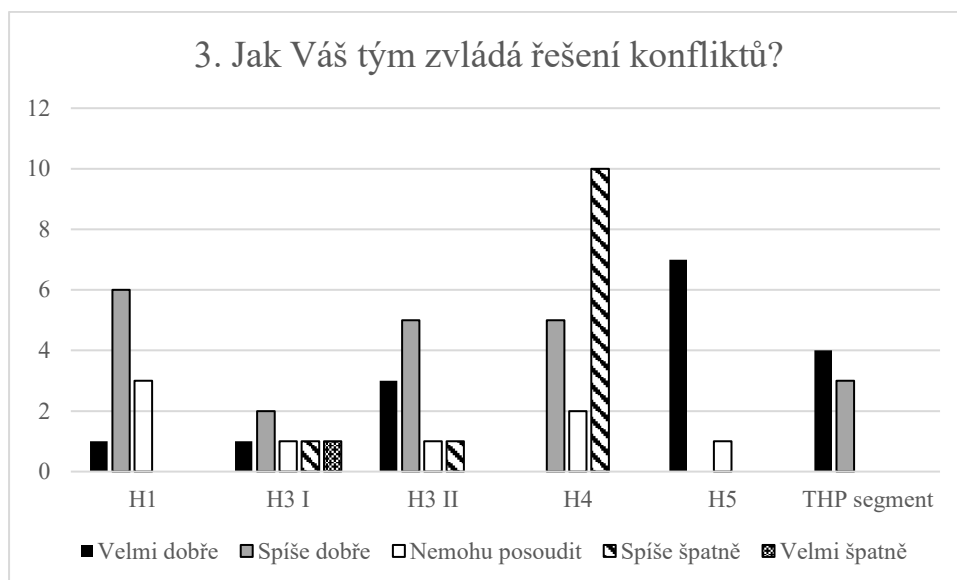
Účast na dotazníkovém šetření byla umožněna všem pracovníkům organizace. Z celkového počtu 91 zaměstnanců (platného v době výzkumu), dotazník vyplnilo necelých 64 %, tedy 58 respondentů.

Pracovníci byly před zahájením sběru dat instruovány o pokynech týkajících se správného vyplnění dotazníku. Mezi pokyny patřilo například samotné označení slova „tým“ v dotazníku. „Týmem“ se rozumí uskupení lidí v jednotlivých částech organizace (pracovištích), kde zaměstnanci spolu každodenně pracují. Z tohoto důvodu budou i následné výsledky prezentovány pod označením jednotlivých týmů – H1, H3 I, H3 II, H4, H5 a THP segment.

6.2.1 Výstupy výzkumu

Dotazník obsahoval čtrnáct otázek, z toho čtyři byly demografické s umístěním na konci dotazníku. Většina otázek v dotazníku byla vytvořena s užitím pětibodové Likertovy škály a jednou otevřenou otázkou, která však byla dobrovolná.

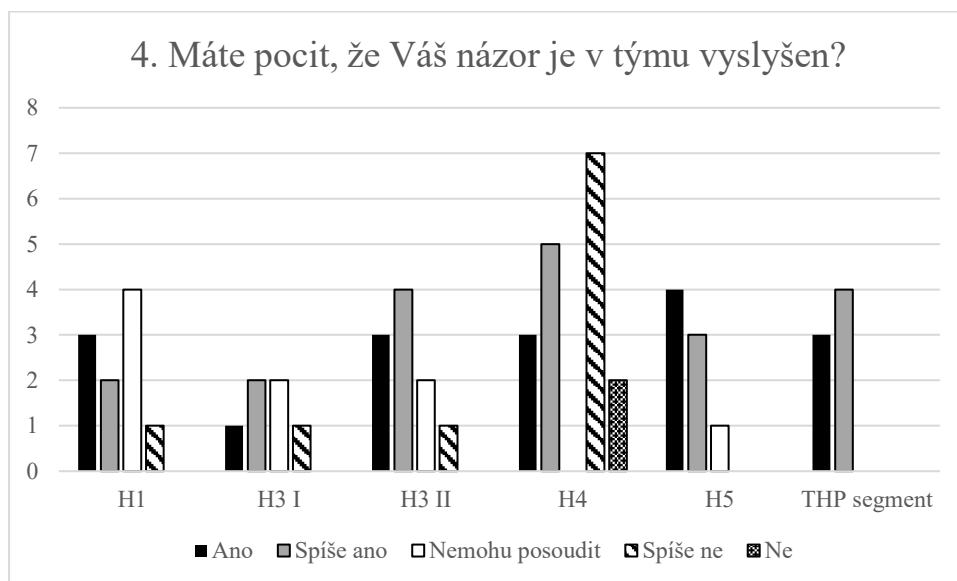
První dvě otázky v dotazníku (otázka č. 1: „Má Váš tým jasné zadané úkoly?“ a otázka č. 2: „Má každý člen ve Vašem týmu jasné zadanou roli?“) byly přímo použity pro vytvoření hypotéz, a proto budou detailněji rozebrány až v následující podkapitole. Z tohoto důvodu bude prvním detailněji zmíněným výstupem otázka č. 3.



Obrázek 2 Jak Váš tým zvládá řešení konfliktů?

(zdroj: vlastní)

Třetí otázka se týká konfliktů v týmu. Na tuto otázku je třeba se podívat spíše z úhlu jednotlivých pracovišť než obecně na celou organizaci. Možnost odpovědi „Spíše špatně“ zvolilo 12 dotázaných respondentů, přičemž 10 z nich patří do jednoho týmu. Z toho vyplývá, že dotázaní respondenti z pracoviště H4 mohou mít problémy s řešením konfliktů, zatímco na pracovišti H5 převažuje dle výsledků pozitivní mínění o schopnostech řešit konflikty.

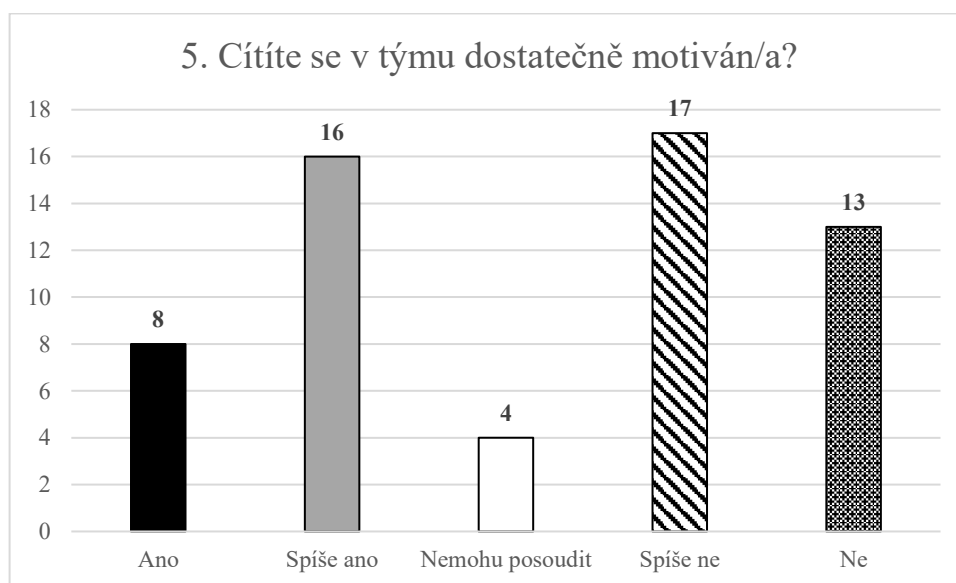


Obrázek 3 Máte pocit, že Váš názor je v týmu v týmu vyslyšen?

(zdroj: vlastní)

Na otázku č. 4 odpověděli možností „Ne“ pouze 2 dotázaní respondenti. Avšak 10 respondentů se přiklání k možnosti „Spíše ne“, což ukazuje, že 7 respondentů z pracoviště H4 vnímá pozornost k jejich názorům jako nedostatečnou. Na druhou stranu pracovníci v THP segmentu ani jednou nezvolili zápornou odpověď a mají pouze pozitivní zkušenosti se vzájemným nasloucháním.

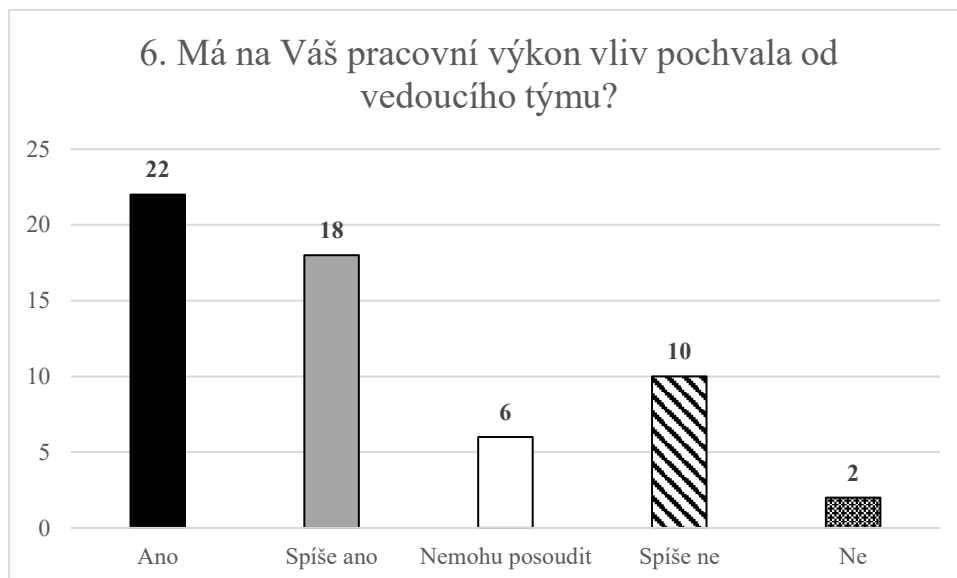
Tato zjištění naznačují, že velká část respondentů má pozitivní zkušenost s nasloucháním jejich názorům, avšak jiná část respondentů pociťuje opak.



Obrázek 4 Cítíte se v týmu dostatečně motivován/a?

(zdroj: vlastní)

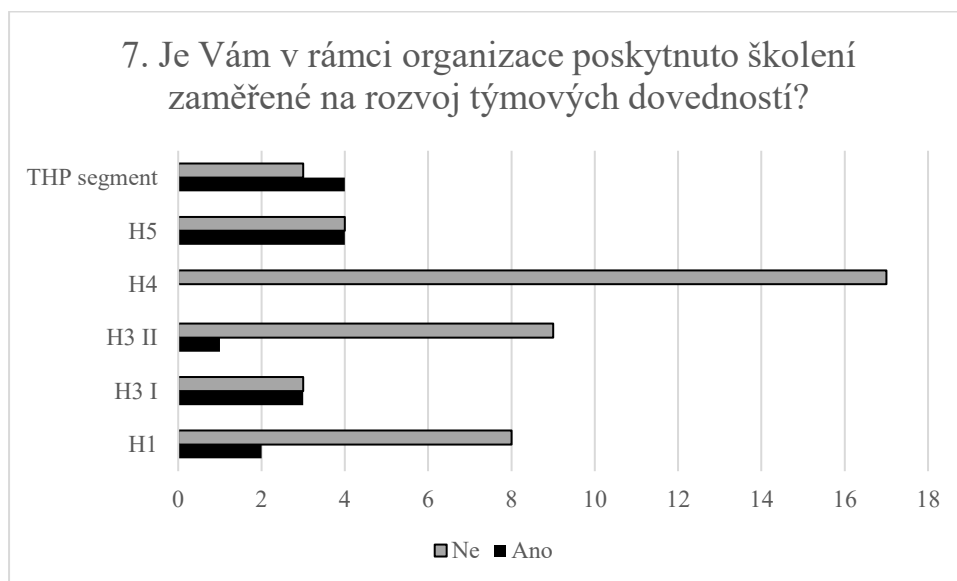
U páté otázky zvolili respondenti z celého dotazníku nejvíce negativních odpovědí. 51,72 % respondentů uvedlo, že se necítí v týmu dostatečně motivováni. Jedná se o jedinou otázku s většinovým podílem negativního hodnocení. Je však třeba zdůraznit, že 24 dotázaných respondentů pociťuje motivaci. Přesto graf jasně ukazuje více zvolených odpovědí na straně vyjadřující nespokojenost.



Obrázek 5 Má na Váš pracovní výkon vliv pochvala od vedoucího týmu?

(zdroj: vlastní)

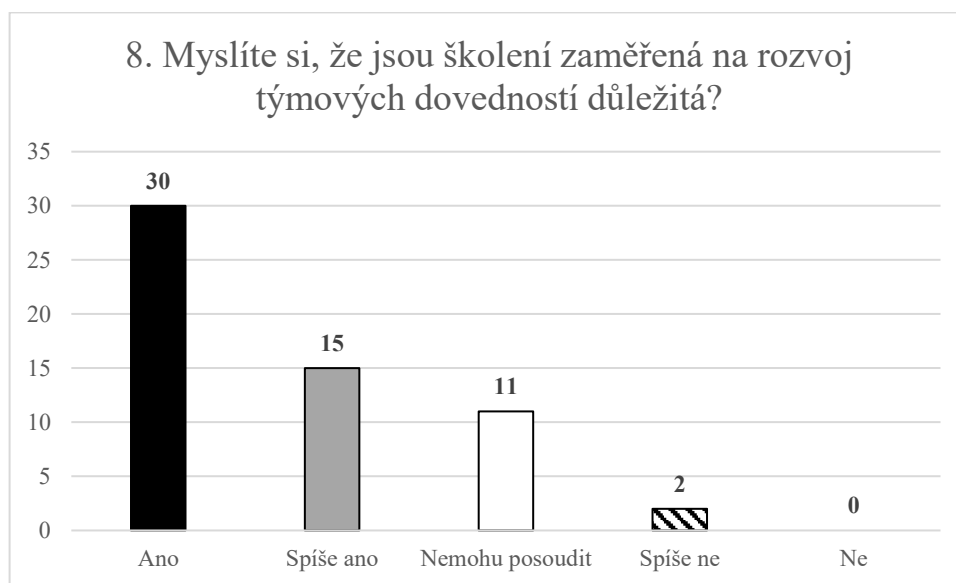
Z grafu je patrné, že pro většinu respondentů (68,97 %) má pochvala od vedoucího týmu vliv na jejich pracovní výkon. Nejvíce odpovědí spadá do kategorie „Ano“ (22 odpovědí) a 18 respondentů zvolilo možnost „Spíše ano“, což naznačuje, že u těchto respondentů se nejedná o hlavní faktor výkonnosti, který ovlivňuje jejich výkon, ale pravděpodobně má určitý vliv. Na druhou stranu možnost „Ne“ a „Spíše ne“ zvolilo pouze 12 respondentů a zbývajících 6 uvedlo neutrální odpověď.



Obrázek 6 Je Vám v rámci organizace poskytnuto školení zaměřené na rozvoj týmových dovedností?

(zdroj: vlastní)

Výsledky otázky č. 7 jsou vcelku nejednoznačné, a proto je třeba se na odpovědi podívat opět z úhlu jednotlivých pracovišť. Pouze v týmu s THP pracovníky převažuje odpověď „Ano“ a u dvou dalších týmů (H3 I a H5) jsou odpovědi vyrovnané. Naopak dotázaným respondentům v týmu H4, školení zaměřená na rozvoj týmových dovedností pravděpodobně nejsou poskytnuta. Lze konstatovat, že školení zaměřená na rozvoj týmových dovedností jsou některým zaměstnancům poskytnuta, ale pravděpodobně pouze těm, u kterých to přímo vyžaduje jejich pracovní náplň.



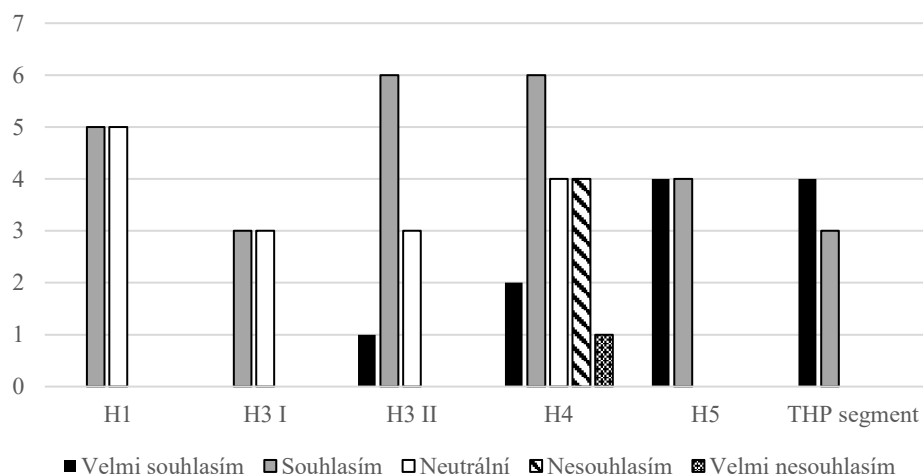
Obrázek 7 Myslíte si, že jsou školení zaměřené na rozvoj týmových dovedností důležitá?

(zdroj: vlastní)

Tento graf zobrazuje výsledky, které v důsledku odpovědí respondentů vykazují sestupný trend. Podle odpovědí dotázaných respondentů, 45 z nich je přesvědčeno o důležitosti školení týkajících se týmových dovedností, zatímco dalších 11 zvolilo neutrální odpověď a zbylí 2 respondenti zvolili možnost „Spíše ne“. Tito zaměstnanci si potřebou školení, které se týká rozvoje týmových dovedností nejsou zcela jisti.

Otázka č. 9 obsahovala 4 tvrzení, o kterých měli respondenti rozhodnout za pomoci pětibodové škály s možnostmi velmi souhlasím až velmi nesouhlasím.

9. Jsem spokojen/a s atmosférou našeho týmu.

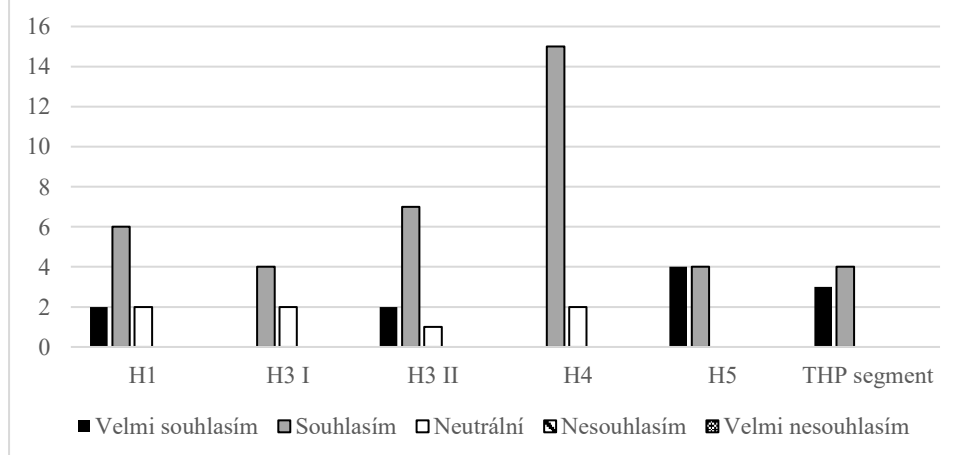


Obrázek 8 Jsem spokojen/a s atmosférou našeho týmu

(zdroj: vlastní)

Z grafu je patrné, že plně spokojeni s atmosférou v týmu jsou pouze dotázaní zaměstnanci z týmů H5 a THP, na druhé straně v týmech H1, H3 I a H3 II jsou respondenti buď spokojeni, nebo se nemohli rozhodnout. Vcelku výrazný nesouhlas projevili pracovníci v týmu H4, avšak stále převažují souhlasné odpovědi. Toto zjištění může značit nějaké spory či napětí mezi jednotlivými členy.

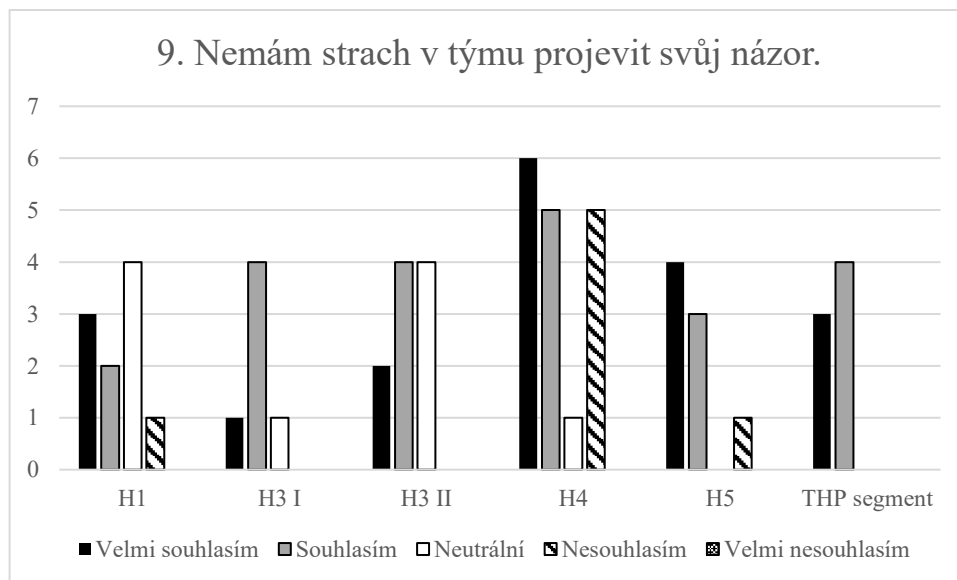
9. Při neúspěchu diskutujeme o možných příčinách.



Obrázek 9 Při neúspěchu diskutujeme o možných příčinách

(zdroj: vlastní)

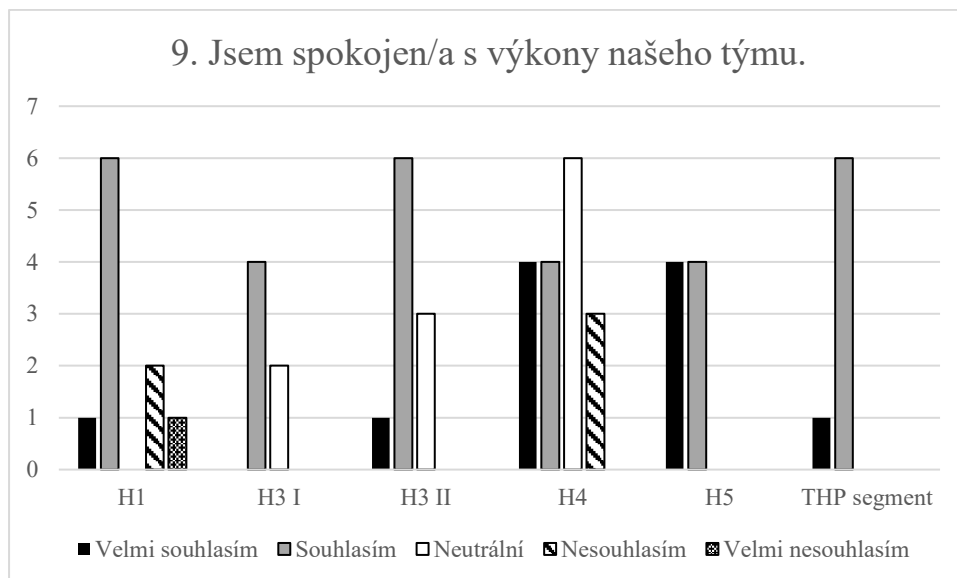
Výsledky tohoto tvrzení neobsahují ani jednu nesouhlasnou odpověď. V každém týmu respondenti uvedli, že při výskytu problému či neúspěchu diskutují o jeho příčinách. Takové zjištění může být velmi přínosným a pozitivním pro organizaci, jelikož pravděpodobně značí ochotu dotázaných pracovníků řešit problémy a snahu organizace ponaučit se z chyb. Jedná se o pozitivní signál pro týmovou kulturu a spolupráci.



Obrázek 10 Nemám strach v týmu projevit svůj názor

(zdroj: vlastní)

Na tvrzení „Nemám strach v týmu projevit svůj názor“ odpovědělo 41 z 58 dotázaných respondentů souhlasně. Avšak opět u pracovníků v týmu H4 lze pozorovat nejvíce nesouhlasných odpovědí. Fakt, že někteří pracovníci pocítují strach při možnosti sdělit vlastní názor, může naznačovat již zmíněné spory či napětí mezi jednotlivci, popřípadě nízkou důvěru v tým či vedení.



Obrázek 11 Jsem spokojen/a s výkony našeho týmu

(zdroj: vlastní)

Výsledky tohoto tvrzení jsou téměř shodné s výsledky prvního tvrzení v otázce č. 9, akorát s rozdílem, že toto tvrzení zmiňuje namísto atmosféry výkon. Jak s atmosférou v týmu, tak s výkonem, jsou plně spokojeni dotázaní respondenti z týmů H5 a THP a nejméně spokojeni jsou respondenti z týmu H4. Tato zjištění můžou značit sníženou motivaci některých pracovníků, která se projevuje nižším výkonem v týmu z důvodu negativní atmosféry na pracovišti.

Desátá otázka z dotazníku byla jako jediná otevřená a dobrovolná (Jaká konkrétní změna by podle Vás mohla vést ke zlepšení pracovního výkonu ve Vašem týmu?).

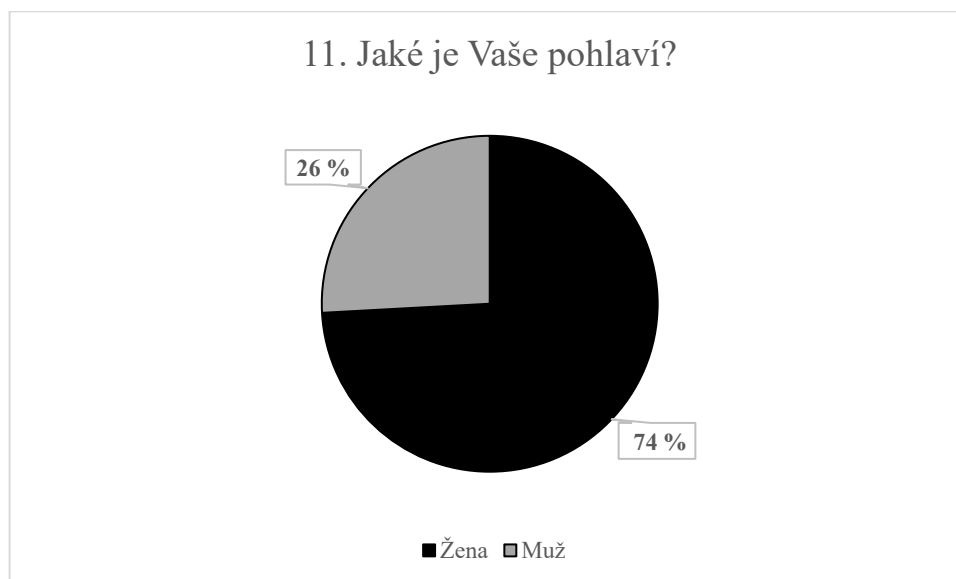
Tabulka 1 Jaká konkrétní změna by podle Vás mohla vést ke zlepšení pracovního výkonu ve Vašem týmu?

Otázka č. 10	H1	H3 I	H3 II	H4	H5	THP segment
Četnost	7	3	1	2	1	1

(zdroj: vlastní)

Jak lze vyčíst z tabulky, pouze malé množství respondentů bylo ochotných odpovědět na otázku (15). Respondenti uvedli hned několik návrhů na zlepšení pracovního výkonu: vyšší platové ohodnocení (jedná se o nejběžnější motivační stimul, který byl v odpovědích zmíněn nejčastěji), kompetentní vedení, příjemnější pracovní prostředí, vyšší motivace, lepší informační technologie.

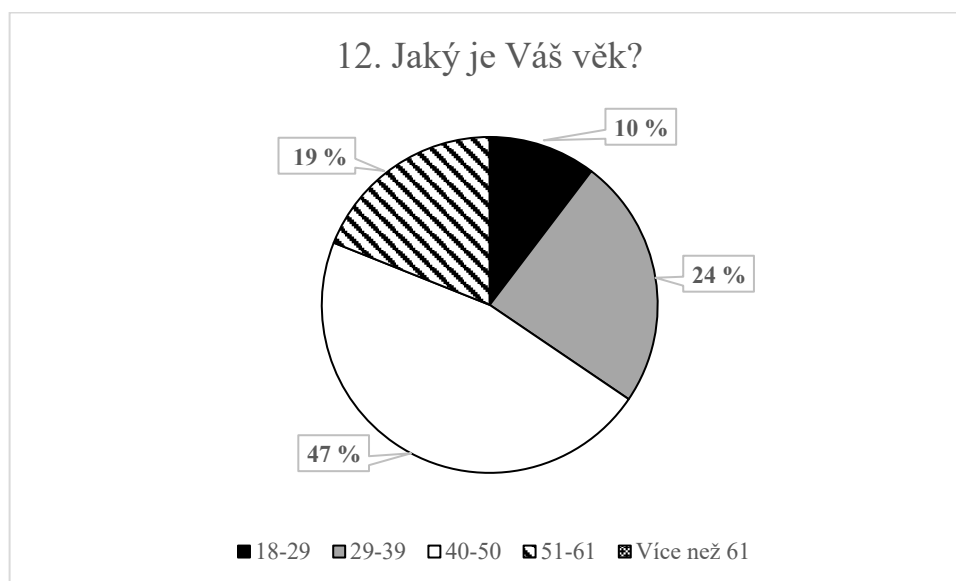
Poslední čtyři otázky z dotazníku (č. 11-14) jsou demografické, tudíž umožňují kategorizaci jednotlivých respondentů.



Obrázek 12 Jaké je Vaše pohlaví?

(zdroj: vlastní)

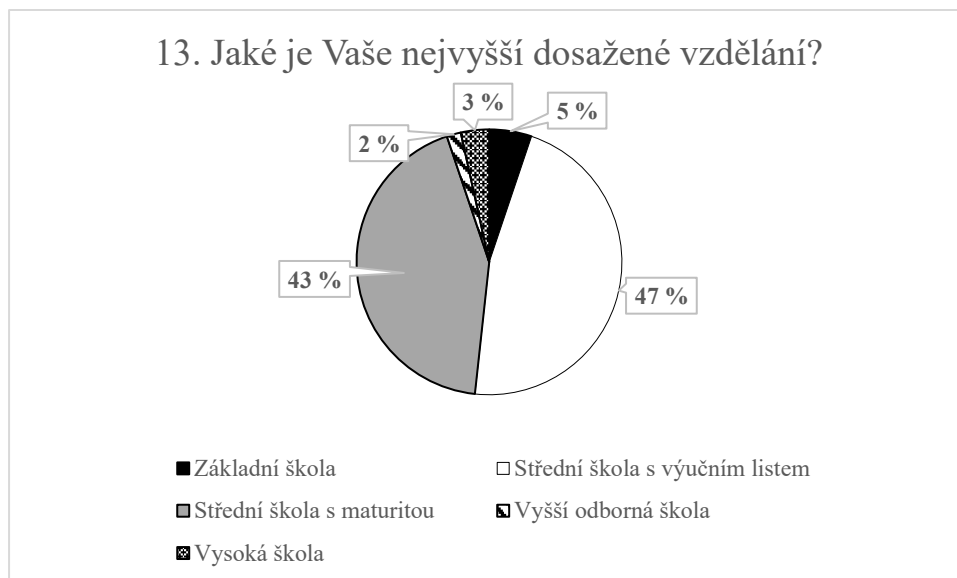
V době výzkumu společnost zaměstnávala 91 zaměstnanců, ze kterých se 58 zúčastnilo dotazníkového šetření. Výsledky z grafu ukazují, že v této době ženy tvořily zhruba 74 % pracovníků v organizaci, z celkového počtu 58 zúčastněných osob, což odpovídá 43 pracovnícím, zatímco muži tvořili zhruba čtvrtinu (15).



Obrázek 13 Jaký je Váš věk?

(zdroj: vlastní)

Dle výsledků z dotazníku, se téměř polovina dotázaných zaměstnanců (47 %) nachází mezi 40. a 50. rokem života. Ze zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, je nejméně zastoupenou věkovou kategorií s 0% výskytem, kategorie „Více než 61 let“, a druhou nejméně zastoupenou kategorií s pouhými 10 % je kategorie nejmladších pracovníků ve věku mezi 18 a 29 lety.



Obrázek 14 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

(zdroj: vlastní)

Předposlední otázka zkoumala nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců. Z výsledků vyplývá, že 47 % respondentů má ukončené střední vzdělání s výučním listem a 43 % pracovníků střední školu zakončenou maturitní zkouškou. 5 % respondentů má ukončenou základní školu, 3 % má vystudovanou vysokou školu a vyšší odbornou školu úspěšně absolvovalo pouze 2 % respondentů.



Obrázek 15 Jaká je Vaše pozice v organizaci?

(zdroj: vlastní)

Z grafu je patrné, že pracovníků na manažerské pozici je v organizaci velmi málo. Jedná se o 4 pracovníky z dotázaných 58. Tento výsledek není nikterak překvapující, jelikož se jedná o distribuční a výrobní společnost, tudíž většina zaměstnanců (v době výzkumu 76) působí ve výrobním procesu.

6.2.2 Ověření stanovených hypotéz

Pro ověření výsledků z dotazníkového šetření byly formulovány tři hypotézy a jedna výzkumná otázka. Všechny hypotézy budou vypočítávány při hladině významnosti $\alpha = 0,05$. K analýze hypotéz a výzkumné otázky byl použit programovací jazyk R, a to v prostředí RStudio, verze 4.4.2.

Verifikace první hypotézy proběhne pomocí Wilcoxonova testu. Cílem této hypotézy je zjistit, zdali je pracovní výkon starších pracovníků (40 let a více) ovlivněn pochvalou vedoucího týmu.

V prvním kroku je třeba si stanovit nulovou a alternativní hypotézu, označené jako H_0 a H_A .

H_{A1} : Výkon pracovníků starších 40 let včetně **je** ovlivněn pochvalou od vedoucího týmu.

H_{01} : Výkon pracovníků starších 40 let včetně **není** ovlivněn pochvalou od vedoucího týmu.

Tabulka 2 Data pro verifikaci hypotézy H_{A1}

Odpověď	Četnost (otázka č. 6)	Četnost (pracovníci starší 40 let včetně)
Ano	22	16
Spíše ano	18	13
Nemohu posoudit	6	3
Spíše ne	10	6
Ne	2	0

(zdroj: vlastní)

Tato frekvenční tabulka obsahuje data, která zobrazují vliv pochvaly vedoucího týmu na věk respondentů, konkrétně zahrnuje respondenty starší 40 let včetně. Zahrnuje odpovědi všech respondentů, kteří se v rámci organizace zúčastnili výzkumu. Jedná se o otázku č. 6, která je formulovaná formou Likertovy škály („Má na Váš pracovní výkon vliv pochvala od vedoucího týmu?“) a otázku č. 12 („Jaký je Váš věk?“).

```
ot6 <- recode(data$ot6,
              "Ne"=1,
              "Spíše ne"=2,
              "Nemohu posoudit"=3,
              "Spíše ano"=4,
              "Ano"=5)
```

Při zadání vstupních dat do programu s užitím Wilcoxonova testu, byl porovnán medián sledovaných dat s testovanou hodnotou 3, která odpovídá možnosti „Nemohu posoudit“, přičemž hodnota „g“ v tomto případě označuje směr alternativní hypotézy (zdali je předmětem zkoumání větší „g“ či menší „l“ hodnota než testovaná hodnota). Při testování byly v programu RStudio použity tyto funkce:

```
hyp1 <- wilcox.test(ot6, mu=3, alternative="g")
if(hyp1$p.value < 0.05) "Zamítáme" else "Nezamítáme"
```

Výsledky ukázaly extrémně nízkou hodnotu p , což znamená, že medián odpovědí je významně vyšší než hodnota 3. P -value = 0,000008 při hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (p -value < hodnota α). Tyto poznatky vedou k závěru, že většina pracovníků v této věkové skupině zvolila možnost odpovědi „Spíše ano“ nebo „Ano“.

Výstupem této hypotézy je zamítnutí nulové hypotézy ve prospěch alternativní hypotézy. Lze tedy konstatovat, že pracovníci starší 40 let včetně vnímají pochvalu jako faktor, který ovlivňuje jejich pracovní výkon.

Druhá hypotéza je verifikována opět pomocí Wilcoxonova testu. Tato hypotéza má za cíl prokázat, zdali mají pracovníci v týmu jasně zadané úkoly.

Prvním krokem bude rovněž stanovení si nulové (H_0) a alternativní hypotézy (H_A).

H_{A2} : Pracovníci **mají** v týmu jasně zadané úkoly.

H_{02} : Pracovníci **nemají** v týmu jasně zadané úkoly.

Tabulka 3 Data pro verifikaci hypotézy H_{A2}

Odpověď	Četnost (otázka č. 1)
Ano	35
Spíše ano	17
Nemohu posoudit	4
Spíše ne	1
Ne	1

(zdroj: vlastní)

V prvním sloupci tabulky lze vidět odpovědi na otázku č. 1 („Má Váš tým jasně zadané úkoly?“), přičemž druhý sloupec zobrazuje četnost pracovníků, kteří danou možnost zvolili. Otázka je sestavena pomocí Likertovy škály se stejnými možnostmi odpovědí jako u předchozí hypotézy.

```
ot1 <- recode(data$ot1,
  "Ne"=1,
  "Spíše ne"=2,
  "Nemohu posoudit"=3,
  "Spíše ano"=4,
  "Ano"=5)
```

Taktéž jako u předchozí hypotézy, je nutné převést odpovědi na číselné hodnoty, což znamená, že je třeba si zvolit střední hodnotu (3), která opět odpovídá možnosti „Nemohu posoudit“. Dále se určí parametr „g“, který bude hledat odpovědi větší, než je stanovená hodnota 3.

```
hyp2 <- wilcox.test(ot1, mu=3, alternative="g")
if(hyp2$p.value < 0.05) "Zamítáme" else "Nezamítáme"
```

Na základě dosazených dat do programu, se spočítá hodnota p . Pokud by hodnota p byla větší nebo rovna hladině významnosti α (0,05), dalo by se říct, že neexistuje dostatek důkazů pro zamítnutí nulové hypotézy. Výsledek p -value je však menší než hodnota $\alpha = 0,05$. Tento

fakt naznačuje, že nulová hypotéza se zamítá a je podpořena alternativní hypotéza. Na základě tohoto výpočtu, je potvrzena skutečnost, že pracovníci mají v týmu jasné zadané úkoly.

Třetí hypotéza je stanovena obdobně, avšak se nezabývá rozdělením úkolů, ale týmovými rolemi. Klade si za cíl zjistit, jestli se v této organizaci uplatňuje rozdělení týmových rolí. Verifikace proběhne využitím stejného testu jako u obou předchozích hypotéz – Wilcoxonova testu.

Znovu je třeba si k alternativní hypotéze (H_{A3}) stanovit nulovou hypotézu (H_{03}).

H_{A3} : Pracovníci **mají** jasné definované role v týmu.

H_{03} : Pracovníci **nemají** jasné definované role v týmu.

Tabulka 4 Data pro verifikaci hypotézy H_{A3}

Odpověď	Četnost (otázka č. 2)
Ano	43
Spíše ano	13
Nemohu posoudit	1
Spíše ne	1
Ne	0

(zdroj: vlastní)

V tabulce lze nalézt počet odpovědí jednotlivých respondentů na otázku č. 2 („Má každý člen ve Vašem týmu jasné definovanou roli?“), která má podobu Likertovy škály. Již na první pohled je patrné, že většina respondentů na tuto otázku odpověděla kladně, tedy zvolila možnost „Ano“ nebo „Spíše ano“. Odpověď „Ne“ zde nezvolil ani jeden z dotázaných respondentů.

```
ot2 <- recode(data$ot2,
              "Ne"=1,
              "Spíše ne"=2,
              "Nemohu posoudit"=3,
              "Spíše ano"=4,
              "Ano"=5)
```

Po převedení odpovědí na číselné hodnoty a určení parametru „g“ jakožto směru alternativní hypotézy se zjistí hodnota p.

```
hyp3 <- wilcox.test(ot2, mu=3, alternative="g")  
if(hyp3$p.value < 0.05) "Zamítáme" else "Nezamítáme"
```

Hodnota $p < \text{hodnota } \alpha$. Na základě výsledku p hodnoty, která je menší než hodnota α , byla nulová hypotéza zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy. Závěrem lze konstatovat, že si je většina pracovníků vědoma nastavených rolí v týmu, z čehož vyplývá, že pracovníci mají v týmu jasně zadané role.

Konflikty jsou běžným jevem mezi kolegy na pracovišti. Kapitola v teoretické části práce poukazuje na užitečnost konfliktů a jejich pozitivní důsledky, pokud se při jejich řešení postupuje správně. U této výzkumné otázky je cílem objasnit, zda existuje či neexistuje vztah mezi dvěma proměnnými. První proměnnou je otázka č. 3, která se ptá, jak týmy zvládají řešení konfliktů a druhou proměnnou je druhé tvrzení v otázce č. 9 – „Při neúspěchu diskutujeme o možných příčinách“.

Pro ověření této výzkumné otázky byl použit Spearmanův korelační koeficient rovněž v programu RStudio.

Výzkumná otázka: Existuje statisticky významný vztah mezi schopností řešit v týmu konflikty a diskuzí o možných příčinách neúspěchu?

Do této výzkumné otázky vstupují dvě proměnné (otázka č. 3 – „Jak Váš tým zvládá řešení konfliktů?“ a tvrzení v otázce č. 9 – „Při neúspěchu diskutujeme o možných příčinách“), které byly pomocí funkce „recode“ převedeny na číselné hodnoty.

```
data$ot3 <- recode(data$ot3,  
  "Velmi špatně"=1,  
  "Spíše špatně"=2,  
  "Nemohu posoudit"=3,  
  "Spíše dobře"=4,  
  "Velmi dobře"=5)  
data$ot9b <- recode(data$ot9b,  
  "Neutrální"=3,  
  "Souhlasím"=4,  
  "Velmi souhlasím"=5)
```

Poté se vypočetla samotná korelace pomocí Spearmanova testu a byla formulována nulová (H_0) a alternativní (H_A) hypotéza.

```
cor.test(data$ot3, data$ot9b, method="spearman")
```

H_0 : **Neexistuje** statisticky významný vztah mezi konflikty v týmu a diskuzí o možných příčinách neúspěchu.

HA: **Existuje** statisticky významný vztah mezi těmito dvěma proměnnými.

```
if(hyp3$p.value < 0.05) "Zamítáme" else "Nezamítáme"
```

Po nastavených hypotézách se zjistí p -value (0,006498), která je menší než hodnota α , což znamená, že vztah mezi stanovenými proměnnými je statisticky významný. Tato skutečnost vede k zamítnutí nulové hypotézy.

Výsledkem této výzkumné otázky je nalezení pozitivní korelace mezi schopností v týmu řešit konflikty a diskuzí o možných příčinách neúspěchu. Jedná se o korelaci střední síly o hodnotách $r_s = 0,3534$ (korelační koeficient) a $p = 0,006498$. S ohledem na uvedené, existuje statisticky významný vztah mezi tím, jak tým zvládá řešení konfliktů, a tím, zda diskutuje o možných příčinách neúspěchu.

6.2.3 Shrnutí výsledků hypotéz z dotazníkového šetření

Výsledky hypotéz ukázaly při hladině významnosti $\alpha = 0,05$ zamítnutí nulové hypotézy ve všech případech (viz tabulka níže). U první hypotézy toto zjištění potvrzuje důležitost pozitivní zpětné vazby na pracovišti pro danou věkovou skupinu. Na základě druhé hypotézy lze konstatovat, že pracovníci znají své úkoly, což může značit efektivní organizaci práce. Třetí hypotéza potvrdila skutečnost dobře definovaných a rozdělených kompetencí v organizaci a výzkumná otázka prokázala mezi určenými proměnnými nalezení pozitivní korelace o střední síle – z toho plyne, že týmy, které v organizaci diskutují o příčinách neúspěchu, lépe zvládají konflikty v týmu.

Tabulka 5 Shrnutí výsledků hypotéz

Hypotéza	P -value	(rho) r_s	Výsledek
HA ₁	$8,0 \times 10^{-6}$		Zamítáme H ₀
HA ₂	$2,0368 \times 10^{-10}$		Zamítáme H ₀
HA ₃	$2,8698 \times 10^{-12}$		Zamítáme H ₀
HA ₄	$6,498 \times 10^{-3}$	0,3534	Zamítáme H ₀

(zdroj: vlastní)

7 TEST TÝMOVÝCH ROLÍ

V rámci zanalyzování současného stavu týmové práce ve společnosti XY, byl aplikován na vybrané zaměstnance organizace také Belbinův test týmových rolí (viz Příloha II: Belbinův test týmových rolí).

Jak již bylo zmíněno v kapitole Cíle a metody zpracování práce, test byl poskytnut pouze týmu s vedoucími pracovníky, nikoli všem členům organizace. Toto rozhodnutí bylo uskutečněno na základě časové a organizační náročnosti pro vyplnění daného testu.

Belbinův test byl předložen i řediteli organizace. Funkci ředitele a majitele společnosti však vykonává osoba, která trvale nežije v České republice a kvůli její časové vytíženosti nebylo možné test vyplnit. Z tohoto důvodu byl Belbinův test předložen prokuristovi, manažerovi výroby a vedoucím pracovníkům jednotlivých pracovišť, kteří rovněž tvoří jeden tým. Jedná se o zaměstnance organizace, kteří zodpovídají za práci dalších (podřízených) pracovníků.

Test byl pracovníkům poskytnut v digitální podobě prostřednictvím e-mailové komunikace a byl realizován v období od 26. února tohoto roku do 23. března tohoto roku – pracovníci měli necelé čtyři týdny na jeho vyplnění. S ohledem na ekologii, papírová forma testu nepřípadala v úvahu, jelikož zaměstnancům organizace již byla předložena tištěná forma výzkumu, a to dotazník z předešlé kapitoly. Další tisk by tak pouze navyšoval množství papírového odpadu, kterého v tomto případě již bylo dostatek.

7.1 Charakteristika Belbinova testu týmových rolí

Tento test je pojmenován po britském odborníkovi na týmovou práci, Meredithu Belbinu. Belbinův test týmových rolí se skládá z 7 výroků, u kterých je vždy možno libovolně zvolit z 8 charakteristik, podle toho, které daná osoba považuje za nejlépe vystihující. Jednotlivé úvahy se následně obodují až 10 body u všech 7 výroků, a nakonec se doplní do výsledné tabulky. Výsledek s nejvyšším počtem bodů zobrazí týmovou roli, která danou osobu nejlépe vystihuje a rovněž ukáže i roli či role, jejichž charakter vyplňující osobě neodpovídá.

Ve většině případů však test neukáže jedinou vyhovující roli, ale kombinaci dvou či vícero rolí s nejvyšším počtem bodů, jelikož lidé v týmu často nezastávají pouze jedinou roli a nemívají pouze jednu charakteristickou vlastnost. Test tedy nemusí být vždy přesný, protože lidé bývají flexibilní a přizpůsobují se různým situacím. V jednom týmu může osoba působit jako koordinátor, ve druhém však může zastoupit převážně roli inovátora. Jedním z dalších kritických aspektů může být subjektivní vnímání. Test je založen na sebehodnocení, které

může být zkreslené. Lidé mohou odpovídat na základě toho, jak se chtějí vidět, nebo jak si myslí, že by měli odpovědět, což nemusí vždy odpovídat realitě.

7.2 Výsledky Belbinova testu týmových rolí

Tento test byl převzat z webových stránek Dataplán (b. r.) a následně rozšířen o demografické otázky, které se zaměřovaly na pohlaví respondenta, nejvyšší dosažené vzdělání, dobu, po kterou v organizaci pracuje a pracovní pozici. Pro potřeby tohoto výzkumu byl použit test s původními osmi rolemi.

Jednotlivé role jsou v následujících tabulkách označeny stejnými zkratkami jako v samotném testu: „VY“ – vykonavatel; „VŮ“ – vůdce, „US“ – usměrňovatel, „IN“ – inovátor, „ZD“ – hledač zdrojů, „PO“ – pozorovatel, „TÝ“ – týmový člověk, „DO“ – dokončovatel.

Respondent č. 1:

Prvním respondentem je prokurista organizace. Pracuje v organizaci od samotného založení společnosti (více než 15 let). Prokurista zodpovídá za rozvoj a celkové řízení společnosti. Dále zajišťuje implementaci, správu a neustálé zlepšování systému řízení kvality podle platných norem. Navrhuje inovace, rozvojové projekty, určuje dlouhodobé směřování firmy a vyřizuje, sepisuje a kontroluje smlouvy s obchodními partnery, dodavateli a zákazníky.

Výsledek Belbinova testu:

Tabulka 6 Výsledek Belbinova testu č. 1

	VY	VŮ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
Σ	26	1	18	0	0	10	7	8

(zdroj: vlastní)

Z tabulky je patrné, že týmovou rolí s nejvyšším počtem bodů získala role vykonavatele neboli realizátora, zatímco u rolí inovátora a hledače zdrojů nebyly zaznamenány žádné body.

Vykonavatel je odpovědný, metodický, klidný, důvěryhodný a spolehlivý. Rád sestavuje plány a tvoří harmonogramy. Ze samostatného pojmenování „realizátor“ je patrné, že jeho funkcí je přeměna nápadů na uskutečnitelné úlohy. Je to osoba, která se snaží plán strategie uskutečnit co nejefektivněji. Každá role má i své slabé stránky. Slabinou vykonavatele

můžou být neadaptibilita a pomalé reakce při výskytu nových možností (Belbin Associates, b. r.; Dataplán, b. r.).

Prokurista musí být schopen realizovat plány, tvořit strategická rozhodnutí, inovovat, zavádět nové systémy a mít právní povědomí o předpisech nutných pro řízení firmy. Kvůli neadaptibilitě, jakožto slabé stránce této role, můžou být tyto funkce hůř realizovatelné.

Respondent č. 2:

Druhým osloveným pracovníkem je manažer výroby. Pro společnost pracuje 10 let a jeho pracovní náplní je řízení výrobních procesů, neustálé zlepšování procesů, vedení různých projektů, zajišťuje nápravná opatření v případě výskytu chyb a nedostatků ve výrobě a rovněž zastává funkci pro školení a výcvik operátorů v organizaci.

Výsledek Belbinova testu:

Tabulka 7 Výsledek Belbinova testu č. 2

	VY	VÚ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
Σ	13	10	16	8	4	10	0	9

(zdroj: vlastní)

Dle výsledků z tabulky, manažer výroby dosáhl role usměrňovatele či usměrňovače. Druhou specifickou rolí pro manažera se stala role vykonavatele, jelikož rozdíl bodů mezi těmito dvěma rolemi není příliš vysoký, což znamená, že se v manažerovi mohou taktéž projevit vlastnosti a rysy typické i pro tuto roli. Jedinou rolí, u které nebyly naměřeny žádné hodnoty, je role týmového hráče.

Usměrnovatel je člověk s odvážnou, silnou, motivovanou a dominantní povahou. Přestože je vysoce výkonný a má tendenci překonávat překážky, občas může být citlivější a mít problémy s komunikací. V nepřítomnosti vůdce přebírá tuto roli, i když to vždy nemusí být správná volba, jelikož bývá přecitlivělý, netrpělivý a nervózní (Belbin Associates, b. r.; Dataplán, b. r.).

Tato role je vhodná pro pozici manažera výroby, jelikož manažer přebírá odpovědnost za motivaci pracovníků, tedy podporuje tým při plnění úkolů a cílů, koordinuje jednotlivé činnosti výrobního procesu a řeší konflikty. Ostrá povaha usměrňovatele však nemusí být vždy ideální při řešení sporů a konfliktů, jelikož osoba s touto rolí občas může působit zlostně a s nedostatkem empatie.

Respondent č. 3:

Dalším zúčastněným je zaměstnanec organizace na pozici inženýra kvality, který ve společnosti pracuje přes 3 roky. Pozice inženýra kvality obnáší zajištění požadavků zákazníka, tvorba a stanovení směrnic či specifikací pro materiály, výrobní procesy apod. a následná kontrola. Dále řešení neshod (interní či externí) a rovněž jako u předchozího respondenta, školení a výcvik operátorů. Inženýr kvality dále zajišťuje shromažďování, úschovu a zpracovávání osobních údajů v souladu s právními předpisy.

Výsledek Belbinova testu:

Tabulka 8 Výsledek Belbinova testu č. 3

	VY	VÚ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
Σ	27	3	14	0	0	2	15	9

(zdroj: vlastní)

Výsledná týmová role s nejvyšším počtem bodů, je opět role vykonavatele neboli realizátora. Tato role byla již popsána výše, a to jako výsledek prokuristy organizace, proto nebude dále rozepisována. Mezi další týmové role s vyšším počtem bodů, které ukazuje tabulka, patří role týmového hráče a usměrňovatele. Na druhou stranu nejnižší počet bodů získaly role inovátora a hledače zdrojů.

Mezi silné stránky vykonavatele patří odpovědnost, spolehlivost, metodičnost, klid a schopnost uskutečnit plány, což jsou vlastnosti, které jsou pro tuto pozici velmi důležité. Naproti tomu neadaptibilita nemusí být žádoucí v oblasti řešení neshod a při definování a ověřování požadavků kvality či ochrany osobních údajů. Jedná se o oblasti, které se často mění a rychle vyvíjejí, tudíž nepřizpůsobivost může být pro inženýra kvality překážkou.

Respondent č. 4:

Vedoucí montáže je jedna z několika vedoucích pozic v organizaci a pro tento test se jedná o další dotázanou osobu. Respondent na této pozici vykonává funkci vedoucího pro dvě pracoviště (H2 a H3) a v organizaci pracuje víc než 13 let. Jeho každodenní náplň práce zahrnuje řízení výrobních procesů včetně zajištění výrobních i nevýrobních materiálů, nápravná opatření v případě vzniku nedostatků či chyb na pracovištích a zároveň řešení slabých míst ve výrobním procesu. Další jeho běžnou činností v organizaci je školení a výcvik operátorů.

Výsledek Belbinova testu:

Tabulka 9 Výsledek Belbinova testu č. 4

	VY	VÚ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
Σ	2	10	13	0	10	31	4	0

(zdroj: vlastní)

Tabulka s výsledky v tomto případě jednoznačně ukazuje jako nejvíce dominantní roli, roli pozorovatele neboli monitora-vyhodnocovače.

Pozorovatel je osoba inteligentní, strategická a nestranná. Detailně analyzuje nápady a návrhy. Bývá méně aktivní než ostatní členové, jelikož je plně pohlcen svou prací, nicméně je nezbytný pro ověření kvality práce v týmu. Občas však může být příliš kritický a postrádat motivaci nebo schopnost inspirovat ostatní (Belbin Associates, b. r.; Dataplán, b. r.).

Role pozorovatele z důvodu schopnosti detailního analyzování nápadů a návrhů pasuje na pozici vedoucího montáže. Náplní této pozice je také ověřování kvality práce a řešení slabých míst ve výrobním procesu, což kvůli analytickému přístupu pozorovatele je výhoda. Na druhou stranu vedoucí by měl umět motivovat a inspirovat členy v týmu, tím pádem ztráta motivace a schopnost inspirovat ostatní může být pro pozorovatele obtížná.

Respondent č. 5:

Dalším respondentem je vedoucí logistiky, přičemž tato osoba rovněž vykonává funkci vedoucího zákaznického servisu a plánování výroby a v organizaci pracuje přes 5 let. Mezi jeho hlavní odpovědnosti patří plánování výroby, řízení logistických procesů v organizaci, kontrola a zajištění optimálních materiálových toků. Vedoucí dále zařizuje školení zaměstnanců pro orientaci a užívání podnikových informačních systémů SAP a Navision (moduly pro zásobování, nakupování, fakturaci či skladování).

Výsledek Belbinova testu:

Tabulka 10 Výsledek Belbinova testu č. 5

	VY	VÚ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
Σ	17	23	0	0	5	5	12	8

(zdroj: vlastní)

Nejvýraznější roli dle dosažených výsledků zaujímá role vůdce neboli koordinátora. Vůdce je osoba, která vede celý tým a udržuje rovnováhu mezi členy. Tato osoba je disciplinovaná, soustředěná, sebevědomá, organizovaná a umí dobře mluvit, naslouchat i hodnotit. Dokáže rozpoznat talent a efektivně delegovat práci. Naproti tomu však může být považována za manipulativní (Belbin Associates, b. r.; Dataplán, b. r.).

Role koordinátora je pro funkci vedoucího logistiky ideální, a to zejména kvůli silným organizačním schopnostem, disciplíně a komunikaci. Koordinátor je skvělý organizátor, který umí dobře vést tým a naslouchat, což je při školení zaměstnanců a řízení logistických procesů (skladování, nákup, zásobování) nezbytné.

Respondent č. 6:

Předposledním respondentem je jediná žena, která se zúčastnila tohoto výzkumu. Jedná se o ženu, která pracuje v organizaci přes 10 let a zastává pozici vedoucí balícího týmu. Vedoucí balícího týmu je odpovědný za plynulý proces balení výrobků, řízení pracovníků na balících pozicích a zajištění balícího materiálu na pracovišti – sledování stavu zásob materiálu, komunikace s osobami odpovědnými za nákup a skladování, a následnou kontrolu expedovaného balení.

Výsledek Belbinova testu:

Tabulka 11 Výsledek Belbinova testu č. 6

	VY	VÚ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
Σ	11	9	5	0	1	6	28	10

(zdroj: vlastní)

V tomto případě výsledky ukazují jakožto nejvýznamnější roli, roli týmového pracovníka, a jako nejméně významnou roli, roli inovátora.

Týmový pracovník pomáhá tým sjednotit a dokončit požadovanou práci. Jedná se o osobu vnímavou, diplomatickou, avšak i nerozhodnou s tendencí vyhýbat se konfrontaci. Týmový pracovník bývá mezi členy týmu populární, jelikož je příjemný, podporuje ostatní, naslouchá a povzbuzuje (Belbin Associates, b. r.; Dataplán, b. r.).

Role týmového pracovníka je vhodná na pozici vedoucí balícího týmu, avšak ne ve všech aspektech. Vedoucí na této pozici každodenně komunikuje s ostatními členy týmu i mimo něj, zajišťuje plynulý chod balení a kontrolu, což může být s tendencí vyhýbat se konfrontaci

náročnější. Na druhou stranu schopnost podporovat, naslouchat a udržovat pozitivní harmonii v týmu představují schopnosti týmového pracovníka, které jsou pro vedoucího balícího týmu potřebné.

Respondent č. 7:

Posledním zúčastněným tohoto výzkumu je vedoucí zákaznického servisu. V organizaci pracuje zhruba 5 let a jeho každodenní náplň práce zahrnuje zajištění požadavků zákazníka – kontrola požadavků zákazníka, spolupráce se skladem a výrobou, kontrola kvality. Současně vedoucí zákaznického servisu musí komunikovat se zákazníkem a s jinými odděleními (např. oddělením logistiky). Rovněž provádí správu objednávek, především jejich zadávání do firemního systému, sleduje stav zásob a vyřizuje reklamace.

Výsledek Belbinova testu:

Tabulka 12 Výsledek Belbinova testu č. 7

	VY	VÚ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
Σ	8	7	15	16	10	7	5	2

(zdroj: vlastní)

Z výsledků v tabulce je zřejmé, že převažující rolí u vedoucího zákaznického servisu je role inovátora, popřípadě role usměrňovatele s rozdílem pouhého jednoho bodu od výsledné role inovátora.

Inovátor je osoba introvertní, s výrazným intelektem. Jedná se o člověka plného originálních nápadů, který lehce zvládá komplexnější úlohy, proto se většinou jedná o nejinteligentnějšího člena týmu. Na druhou stranu, inovátorovi je lhostejná kritika, práce na detailech a je třeba jej stimulovat – v opačném případě totiž hrozí ztráta aktivního zapojení do práce v týmu (Belbin Associates, b. r.; Dataplán, b. r.).

Řešení komplexnějších úloh či tvorba originálních nápadů jsou schopnosti, kterými by měl vedoucí zákaznického servisu disponovat, jelikož jsou tyto schopnosti podstatné zejména při komunikaci se zákazníky či jinými odděleními, zvláště v situacích vyvolávající stres. Naopak, introvertní povaha inovátora může vedoucímu zákaznického servisu jeho každodenní náplň práce komplikovat. Avšak společně s rysy usměrňovatele – vysoká výkonnost spojená s vášní ke splnění úkolů, může být introvertní povaha vybalancována.

7.2.1 Shrnutí výsledků testu týmových rolí

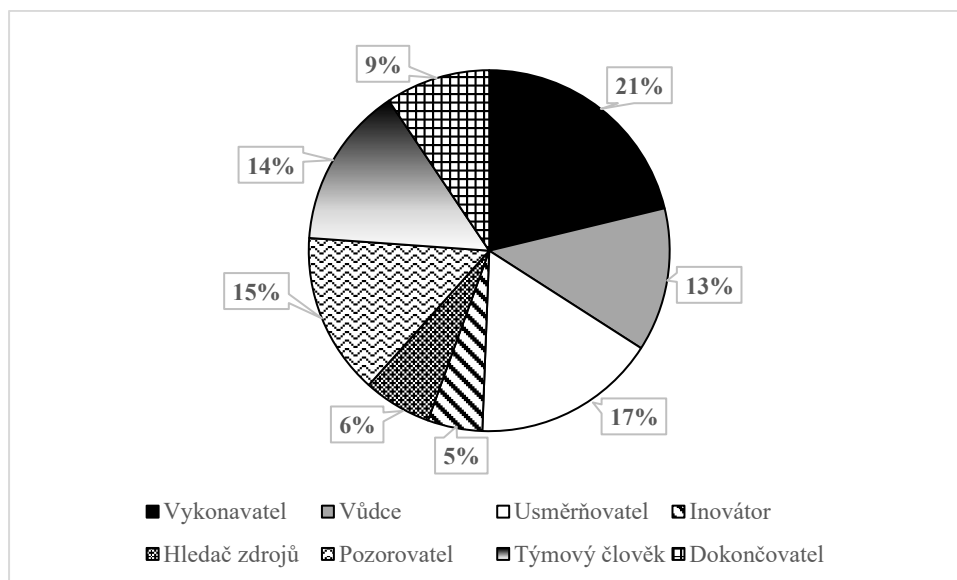
Výzkumu se zúčastnilo 7 respondentů, z nichž dvěma respondentům test ukázal stejnou převažující roli – vykonavatele neboli realizátora. Tato role tedy bude mít ze zcela logických důvodů největší podíl na celkovém hodnocení zastupitelnosti jednotlivých rolí. Výsledky jednotlivých respondentů jsou následující:

Tabulka 13 Shrnutí výsledků Belbinova testu

	VY	VÚ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
Respondent č. 1	26	1	18	0	0	10	7	8
Respondent č. 2	13	10	16	8	4	10	0	9
Respondent č. 3	27	3	14	0	0	2	15	9
Respondent č. 4	2	10	13	0	10	31	4	0
Respondent č. 5	17	23	0	0	5	5	12	8
Respondent č. 6	11	9	5	0	1	6	28	10
Respondent č. 7	8	7	15	16	10	7	5	2
Σ	104	63	81	24	30	71	71	46

(zdroj: vlastní)

Již na první pohled je jasné, že role vykonavatele dosáhla nejvyššího výsledku – 104 bodů, zatímco nejnižše obodovanou rolí je role inovátora – 24 bodů.



Obrázek 16 Shrnutí výsledků testu týmových rolí

(zdroj: vlastní)

Tento graf zobrazuje jednotlivé výsledky Belbinova testu v procentuálním vyjádření. Role inovátora a hledače zdrojů jsou zde z hlediska uděleného počtu bodů nejméně zastoupeny,

avšak důležitým aspektem je již samotné zastoupení, ať už v jakékoliv výši. V úspěšném týmu by měly být zastoupeny všechny týmové role, a to kvůli klíčovým kompetencím a funkcím, kterou každá jednotlivá role představuje.

Závěrem lze říci, že v týmu převládá rovnoměrné rozdělení jednotlivých rolí s pro ně typickými rysy. To znamená, že dle těchto výsledků členové vykazují potřebné kvality správně sestaveného týmu – disponují požadovanými vlastnostmi a kompetencemi.

8 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část této práce započala představením společnosti XY (úvodní informace, benefity, organizační struktura), jakožto firmy, která se zúčastnila dotazníkového šetření. Pomocí dotazníkového šetření byl dále zjištěn současný stav týmové práce v organizaci, přičemž na tým s vedoucími pracovníky byl rovněž aplikován Belbinův test týmových rolí, a to z důvodu identifikace jednotlivých týmových rolí mezi pracovníky.

Před zahájením dotazníkového šetření ve společnosti XY byly stanoveny tři hypotézy a jedna výzkumná otázka, které byly následně po nasbírání dat verifikovány.

První hypotéza (viz HA_1) si kladla za cíl prokázat, zda pro pracovníky starší 40 let včetně je pro jejich výkon podstatná pochvala od vedoucího týmu. Výsledkem této hypotézy bylo zjištění, že pro danou věkovou kategorii je pro jejich výkon důležitá zpětná vazba. Druhá (viz HA_2) a třetí hypotéza (viz HA_3) potvrdila srozumitelnost zadaných úkolů mezi zaměstnanci a dobře rozdělené kompetence v organizaci. Výzkumná otázka měla za cíl prověřit komunikaci pracovníků s ohledem na konflikty (viz *Výzkumná otázka*). Podle výsledků dotazníkového šetření bylo prokázáno, že ti pracovníci, kteří mezi sebou diskutují o příčinách neúspěchu, jsou schopni v týmu lépe řešit konflikty.

Třetí část práce obsahovala test týmových rolí v týmu s vedoucími pracovníky organizace pomocí Belbinova testu.

Výsledek Belbinova testu ukázal rovnoměrné zastoupení týmových rolí v týmu, i přesto, že dvěma respondentům test ukázal stejnou roli – roli vykonavatele. Na základě celkového bodového hodnocení respondentů a přiřazení několika bodů všem dostupným rolím, lze konstatovat, že jsou v týmu zastoupeny všechny potřebné role s klíčovými kompetencemi a vlastnostmi.

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Z analýzy současného stavu týmové práce v organizaci bylo zjištěno, že jednotliví pracovníci jsou si vědomi svých týmových rolí a rozumějí zadaným úkolům.

Na druhou stranu většině zaměstnancům, zejména pracovníkům ve výrobním procesu, není poskytnuto školení na rozvoj týmových dovedností, necítí se dostatečně motivováni a některá pracoviště se častěji než jiná pracoviště v organizaci, potýkají s problémy při řešení konfliktů v týmu, mají strach projevit svůj názor a nejsou spokojeni s atmosférou, která v týmu panuje.

9.1 Teambuilding a školení

V rámci zlepšení komunikace, vztahů na pracovišti a zvýšení produktivity, může firma uskutečnit teambuildingový den spojený se školením, které bude zaměřeno na rozvoj týmových dovedností s časovou délkou zhruba 8 hodin pro každý tým.

Nynější počet zaměstnanců (v době výzkumu 91), se z kapacitních a organizačních důvodů rozdělí na pět týmů po 15–20 zaměstnancích, převážně dle pracovišť. Těchto pět skupin bude postupně během jednoho dne absolvovat teambuilding a zároveň školení mimo organizaci. První dva týmy začnou školením, poté se přesunou k teambuildingovým aktivitám, zatímco zbylé tři týmy absolvují nejprve teambuildingové aktivity a až poté školení.

Program:

1. Seznámení s pořadem dne (15 minut)
2. Školení zaměřené na spolupráci, efektivní komunikaci a řešení konfliktů – první dva týmy / Teambuildingové aktivity zaměřené na posílení vzájemné důvěry, řešení problémů a rozdělení týmových rolí – zbylé tři týmy (2 hodiny)
3. Přestávka s občerstvením (30 minut)
4. Teambuildingové aktivity zaměřené na posílení vzájemné důvěry, řešení problémů a rozdělení týmových rolí – první dva týmy / Školení zaměřené na spolupráci, efektivní komunikaci a řešení konfliktů – zbylé tři týmy (2 hodiny)
5. Obědová přestávka (30 minut)
6. Poslední teambuildingové aktivity (2 hodiny)

7. Diskuze a zpětná vazba na uplynulý den (30 minut)

8. Návrat domů

Celkové náklady na firemní akci:

Pokud si firma zvolí pro uskutečnění akce areál v okruhu 50 km (tam i zpět do 100 km) od jejího sídla, budou zapotřebí dva větší autobusy s kapacitou 50 míst.

Tabulka 14 Celkové náklady na firemní akci

Položka	Poznámka	Cena v Kč
Pronájem areálu	Vnitřní prostor s velkým sálem pro školení a venkovní areál pro outdoorové aktivity	15 000
Doprava	Jízda: $2 \text{ autobusy} * 100 \text{ km} * 41 \text{ Kč/km} = 8\,200 \text{ Kč}$ Čekání: $2 \text{ autobusy} * 8 \text{ h} * 410 \text{ Kč/h} = 6\,560 \text{ Kč}$	14 760
Strava	Dopolední strava: $91 \text{ osob} * 120 \text{ Kč/osoba}$ Oběd: $91 \text{ osob} * 180 \text{ Kč/osoba}$	27 300
Vybavení	Kancelářské potřeby (flipchart, papíry, tužky, fixy), outdoorové pomůcky	4 500
Školení	1 lektor na celý den	15 000
Teambuildingové aktivity	3 instruktoři na celý den = $5\,000 \text{ Kč/instruktor}$	15 000
Σ		91 560

(zdroj: vlastní)

Cena této firemní akce (dle výše uvedených položek) činí 91 560 Kč. Výsledkem bude zlepšení týmové práce, jelikož si v průběhu dne jednotliví zaměstnanci vyzkouší různé týmové aktivity a zúčastní se školení s profesionálem, který je naučí týmovým dovednostem. Tato firemní akce bude mít rovněž pozitivní vliv na pracovní prostředí, jelikož teambuilding zpravidla vytváří pozitivní atmosféru.

9.2 Doporučení pro vrcholový a střední management

Digitalizace a zavedení výkonných vnitřních systémů mohou pro firmu znamenat větší dostupnost a přehlednost informací. Zároveň z ekologického hlediska se jedná o nižší zátěž pro životní prostředí.

9.2.1 Vnitřní firemní systém pro správu dokumentů

Společnost komunikuje ať už se zaměstnanci, zákazníky či dodavateli přes několik různých vnitřních systémů. Všechny dokumenty, s kterými firma nakládá by měly být uloženy a spravovány v centrální správě dokumentů. Pro tyto účely může firma využít typ softwaru DMS (Document Management System) od značky eDoCat. Systém eDoCat je přístupný v českém jazyce a je kompatibilní s již používanými programy ve firmě (např. Microsoft Office). Pokud si firma zvolí systém od značky eDoCat verzi BOX, roční náklady by měly tuto podobu:

Tabulka 15 Celkové náklady na systém pro správu dokumentů

Verze BOX	Cena v Kč
Cena zahrnuje licenci, provoz a servis	150 000 – 200 000

(zdroj: vlastní)

Namísto složitého dohledávání v systémech, budou všechny dokumenty na jednom místě, což usnadní administrativu a komunikaci mezi jednotlivci i odděleními.

9.2.2 Práce z domova

Digitalizace také může umožnit pracovníkům, kteří nejsou přímou součástí výrobního procesu – nemusí tzv. „stát u výrobní linky“, práci z domova. Práce z domova zvyšuje flexibilitu, jelikož si zaměstnanci mohou sami zorganizovat svůj čas a sladit si práci s osobním životem.

Pro firmu zavedení práce z domova znamená především snížení nákladů na kancelářské prostory, ale na druhou stranu nákup elektronického vybavení pro tuto část zaměstnanců. Pokud by firma zavedla práci z domova pro 15 pracovníků, její náklady by zahrnovaly:

- Nákup notebooků (např. značky Lenovo, 15 ks) = 225 000 Kč
- Nákup online nástrojů pro týmové schůzky (Microsoft Teams, Zoom) = 45 000 Kč

- Zavedení bezpečnostních opatření a přenos dat (antivirová ochrana – např. ESET, zálohování) = 4 000 Kč

Práce z domova s počtem 15 zaměstnanců představuje pro firmu investici v celkové výši 274 000 Kč v prvním roce, přičemž náklady na notebook jsou jednorázové.

Za předpokladu, že pracovníci budou mít jasně stanovené týmové role, pravidla spolupráce, pravidelné porady, podporující a otevřené vedení, nástroje, které jim umožní pracovat jednoduše a efektivně, týmová práce se zlepší.

9.3 Doporučení pro liniový management

Liniový management ve společnosti XY představují zejména výrobní pracovníci, kterých v době výzkumu firma zaměstnávala 76.

9.3.1 Seminář zaměřený na péči o duševní zdraví

Pracovníci ve výrobním procesu se mohou potýkat se stresovými situacemi, které pramení jak ze strany vedoucích, kteří jim zadávají úkoly, tak ze strany zákazníků, jejichž požadavky mají splnit. Z toho důvodu péče o duševní zdraví těchto zaměstnanců je zcela na místě.

Tabulka 16 Celkové náklady na seminář

Počet školitelů	Periodicita	Doba trvání	Cena v Kč/1 sezení	Cena v Kč/rok
1 lektor	2x ročně	2 h	15 000	30 000

(zdroj: vlastní)

Investice firmy do semináře s tématem „péče o duševní zdraví“, zaměstnancům umožní lépe zvládat stresové situace a konflikty. Dále seminář posílí jejich psychickou odolnost a zvýší celkovou spokojenost. Pro firmu by uskutečnění tohoto semináře znamenalo zlepšení vztahů na pracovišti a tím i zlepšení týmové spolupráce, což povede k vyšším výkonům a méně častému řešení neshod.

9.3.2 Pravidelné porady

Dalším doporučením je zavedení pravidelných porad či schůzek. Tento návrh může být doporučením pro všechny úrovně managementu.

Četnost a délka trvání porad se odvíjí od velikosti týmu a řešeného tématu. Porady mohou být týdenní, dvoutýdenní či měsíční s časovou délkou 15–30 minut. Avšak čím častěji jsou

porady uskutečňovány, tím více se budou pracovníci cítit informováni a firma tak předejde nezodpovězeným otázkám a nedorozuměním.

Porady jsou kromě kontrolování stanovených cílů či pravidel také prostorem pro vyjádření zpětné vazby ze strany zaměstnanců k vedení a prostorem pro řešení neshod.

Pravidelné porady jsou prevencí pro konflikty, zlepšují vzájemnou komunikaci, sbližují všechny účastníky porady, mohou motivovat některé pracovníky k lepším výkonům, umožňují kontrolu nad dosavadně splněnými úkoly a při zavedení změn či vzniku nových podmínek jsou také rychlým nástrojem pro sdělení informací.

Pokud firma bude v organizování a vedení porad efektivní, její náklady budou představovat pouze ztracený čas výroby, kdy se zaměstnanci museli místo výkonu na pracovišti zúčastnit porady.

9.3.3 Začlenění nových zaměstnanců

V rámci zlepšení týmové práce a spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, nesmí firma zapomínat na začlenění nově přijatých zaměstnanců.

Nejlevnějším řešením pro firmu je nově přijatému zaměstnanci přidělit již zkušeného zaměstnance, který bude zastávat roli mentora. Mentor musí být osoba zkušená a otevřená, s dlouholetou praxí, která se v chodu firmy vyzná. Osobní mentor pomůže nově přijatému zaměstnanci se snadno adaptovat, pochopit jeho pracovní činnost a navázat kontakty s ostatními členy týmu.

Tato možnost snižuje firmě náklady na školení, jelikož využije již stávajícího zaměstnance a nemusí tak investovat do externího odborníka.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnovala analýze týmové práce ve vybrané společnosti. Na žádost organizace byl její název anonymizován. Cílem výzkumu bylo charakterizovat týmovou práci ve společnosti XY, identifikovat slabé stránky týmové práce a doporučit návrhy na její zlepšení.

V teoretické části práce jsou zmíněny hlavní charakteristiky týmu, důležitost týmové práce pro jednotlivce a pro firmy, faktory, které mají na týmovou práci vliv, popřípadě kroky k vybudování efektivního týmu. Tato část práce byla zpracována na základě literárních a elektronických zdrojů a sloužila jako podklad pro následující praktickou část.

Účelem praktické části bylo aplikovat dotazníkové šetření na zaměstnance ve společnosti XY a na vybraném týmu provést test týmových rolí. Dotazníkové šetření bylo zformulováno na základě třech hypotéz a jedné výzkumné otázky. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti v organizaci znají své týmové role, znají své úkoly, ale nemají k dispozici školení zaměřené na rozvoj týmových dovedností. Výsledky dotazníku dále ukázaly nespokojenost některých pracovníků s atmosférou na pracovišti či pocit nízké motivace.

Pro uskutečnění testu týmových rolí na týmu s vedoucími pracovníky byl použit Belbinův test s původními osmi rolemi. Na základě výsledků testu bylo zjištěno, že tým disponuje potřebnými kompetencemi a vlastnostmi správně sestaveného týmu.

Poslední část práce měla za úkol organizaci navrhnout doporučení na zlepšení týmové práce. Mezi doporučení pro všechny zaměstnance organizace je možné zmínit teambuilding, který by probíhal současně se školením zaměřeným na rozvoj týmových dovedností. Ostatní návrhy byly rozděleny podle úrovně managementu – doporučení pro vrcholový a střední management a zvláště formulovaná doporučení pro liniový management.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BELBIN, R. M., 2012a. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-851-0.
- BELBIN, R. M., 2012b. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3.
- BOHOŇKOVÁ, Irma, 2022. *Manažer koučem: koučovací přístup při vedení lidí*. Praha: Portál. ISBN 978-802-6218-739.
- COYLE, Daniel, 2022. *Jak vybudovat úspěšný tým: tajemství fungování nejlepších týmů na světě*. Praha: Audiolibrix. ISBN 978-80-88407-46-1.
- CROWLEY, Dermot, 2018. *Smart teams: communicate, congregate, collaborate: how to work better together*. Milton Qld: Wiley. ISBN 978-0-7303-5003-3.
- DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: kompletně, prakticky a podle světových standardů*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5620-2.
- FURMAN, Ben a AHOLA, Tapani, 2017. *Nikdy není pozdě na spokojený tým: model dvojité hvězdy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1256-0.
- GORDON, Jon, 2018. *The power of a positive team: proven principles and practices that make great teams great*. Hoboken. ISBN 978-1-119-43024-7.
- GROTH, Alexander, 2016. *Skvělý šéf: jak získat loajalitu a respekt svého týmu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0162-7.
- JÍLEK, Dušan, 2020. *Manažer jako druhé řemeslo: manuál pro ty, kdo vystudovali nebo se vyučili v jakémkoliv oboru a dnes vedou lidi*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-7568-252-9.
- JÍLEK, Dušan, 2023. *Manažer jako druhé řemeslo: Část 2 „V roli leadera“*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-7568-660-2.
- JÍLEK, Dušan, 2024. *Efektivní komunikace: manuál pro lepší komunikaci ve firmách*. V Praze: Bookla. ISBN 978-80-7568-723-4.
- KARP, Gabe, 2023. *Konflikt jako cesta k úspěchu: nezlobte se na tučňáky doma ani v práci!* Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3706-0.
- KRCHOVÁ, Hana, 2019. *Praktický projektový management*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-466-1.

MAXWELL, John C., 2015. *Týmová spolupráce 101: co potřebuje každý znát*. 2015. Hodkovičky [Praha]: Pragma. ISBN 978-80-7349-388-2.

MAXWELL, John C., 2017. *Příprava firemního vedení 101: co musí každý lídr znát*. Praha: Euromedia. ISBN 978-80-7549-591-4.

MÜHLFEIT, Jan a PUMPRLA, Pavel, 2022. *Budování úspěšných týmů*. V Praze: Management Press. ISBN 978-80-7261-597-1.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

POHLUDKA, Michal, 2018. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Praha: Marmer Media. ISBN 978-80-270-3105-4.

SINEK, Simon, 2017. *Leaders eat last: why some teams pull together and others don't*. Paperback edition. New York: Portfolio/Penguin. ISBN 978-1-59184-801-1.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.

Elektronické zdroje:

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2016. *Motivace starších pracovníků*. Online. Firemní sociolog. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/406-motivace-starsich-zamestnancu>. [cit. 2025-03-01].

BELBIN ASSOCIATES, b. r. *Belbin Team Roles*. Online. Dostupné z: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>. [cit. 2025-04-02].

DATAPLÁN, b. r. *Belbinův test týmových rolí*. Online. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/2fee7fa2e72b4bdcd8f9ba761433e67a/belbinuv_test.doc. [cit. 2025-04-02].

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF PROJECT MANAGERS, b. r. *The 9 Team Roles according to Belbin*. Online. Dostupné z: <https://www.iapm.net/en/blog/team-roles-according-to-belbin/>. [cit. 2025-04-29].

Interní zdroje společnosti XY a webové stránky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti XY	36
Obrázek 2 Jak Váš tým zvládá řešení konfliktů?.....	40
Obrázek 3 Máte pocit, že Váš názor je v týmu v týmu vyslyšen?	40
Obrázek 4 Cítíte se v týmu dostatečně motivován/a?.....	41
Obrázek 5 Má na Váš pracovní výkon vliv pochvala od vedoucího týmu?	42
Obrázek 6 Je Vám v rámci organizace poskytnuto školení zaměřené na rozvoj týmových dovedností?	42
Obrázek 7 Myslíte si, že jsou školení zaměřené na rozvoj týmových dovedností důležitá?	43
Obrázek 8 Jsem spokojen/a s atmosférou našeho týmu.....	44
Obrázek 9 Při neúspěchu diskutujeme o možných příčinách	44
Obrázek 10 Nemám strach v týmu projevit svůj názor	45
Obrázek 11 Jsem spokojen/a s výkony našeho týmu.....	46
Obrázek 12 Jaké je Vaše pohlaví?	47
Obrázek 13 Jaký je Váš věk?	47
Obrázek 14 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	48
Obrázek 15 Jaká je Vaše pozice v organizaci?	49
Obrázek 16 Shrnutí výsledků testu týmových rolí.....	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Jaká konkrétní změna by podle Vás mohla vést ke zlepšení pracovního výkonu ve Vašem týmu?	46
Tabulka 2 Data pro verifikaci hypotézy HA_1	50
Tabulka 3 Data pro verifikaci hypotézy HA_2	51
Tabulka 4 Data pro verifikaci hypotézy HA_3	52
Tabulka 5 Shrnutí výsledků hypotéz	54
Tabulka 6 Výsledek Belbinova testu č. 1	56
Tabulka 7 Výsledek Belbinova testu č. 2	57
Tabulka 8 Výsledek Belbinova testu č. 3	58
Tabulka 9 Výsledek Belbinova testu č. 4	59
Tabulka 10 Výsledek Belbinova testu č. 5	59
Tabulka 11 Výsledek Belbinova testu č. 6	60
Tabulka 12 Výsledek Belbinova testu č. 7	61
Tabulka 13 Shrnutí výsledků Belbinova testu	62
Tabulka 14 Celkové náklady na firemní akci	66
Tabulka 15 Celkové náklady na systém pro správu dokumentů	67
Tabulka 16 Celkové náklady na seminář	68

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DMS	Document Management System (systém pro řízení dokumentů)
EI	emoční inteligence
H0	nulová hypotéza
HA	alternativní hypotéza
IQ	intelligenční kvocient
OEM	Original Equipment Manufacturer (výrobce originálního vybavení)
THP	technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

Příloha P II: Belbinův test týmových rolí

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dobrý den,

jmenuji se Nela Plainerová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Ekonomika a management podniku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku v rámci mé bakalářské práce, která je zaměřena na týmovou práci v této organizaci.

Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut Vašeho času. Ujišťuji Vás, že Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity výhradně pro potřeby tohoto výzkumu.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

1. Má Váš tým jasně zadané úkoly?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nemohu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

2. Má každý člen ve Vašem týmu jasně definovanou roli?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nemohu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

3. Jak Váš tým zvládá řešení konfliktů?

- a) Velmi dobře
- b) Spíše dobře
- c) Nemohu posoudit
- d) Spíše špatně
- e) Velmi špatně

4. Máte pocit, že Váš názor je v týmu vyslyšen?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nemohu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

5. Cítíte se v týmu dostatečně motivován/a?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nemohu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

6. Má na Váš pracovní výkon vliv pochvala od vedoucího týmu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nemohu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

7. Je Vám v rámci organizace poskytnuto školení zaměřené na rozvoj týmových dovedností?

- a) Ano
- b) Ne

8. Myslíte si, že jsou školení zaměřená na rozvoj týmových dovedností důležitá?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nemohu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

9. Označte prosím do tabulky křížkem, zdali souhlasíte či nesouhlasíte s daným tvrzením:

	Velmi souhlasím	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Velmi nesouhlasím
Jsem spokojen/a s atmosférou našeho týmu					
Při neúspěchu diskutujeme o možných příčinách					
Nemám strach projevit v týmu svůj názor					
Jsem spokojen/a s výkony našeho týmu					

10. Jaká konkrétní změna by podle Vás mohla vést ke zlepšení pracovního výkonu ve Vašem týmu? (Tato otázka je dobrovolná)

Uveďte:

11. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

12. Jaký je Váš věk?

- a) 18-28 let
- b) 29-39 let
- c) 40-50 let
- d) 51-61 let
- e) Více než 61 let

13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní škola
- b) Střední škola s výučním listem
- c) Střední škola s maturitou
- d) Vyšší odborná škola
- e) Vysoká škola

14. Jaká je Vaše pozice v organizaci?

- a) Manažerská
- b) Nemanadžerská

Děkuji za vyplnění dotazníku. Vložte jej prosím na předem určené místo.

PŘÍLOHA P II: BELBINŮV TEST TÝMOVÝCH ROLÍ

Dobrý den,

jmenuji se Nela Plainerová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Ekonomika a management podniku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Již jste se zúčastnili předchozího dotazníkového šetření v rámci mé bakalářské práce, za což Vám moc děkuji. Nyní bych Vás ráda požádala o vyplnění ještě jednoho, posledního dotazníku, který se zaměřuje na Belbinovy týmové role a je pro tuto práci zcela zásadní.

Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 20 minut Vašeho času. **Při vyplňování Belbinova testu týmových rolí prosím vždy zvýrazněte své odpovědi a na závěr také týmovou roli, která Vám vyšla na poslední stránce.** Vyplněný test mi můžete poslat na email: n.plainerova@utb.cz.

Ujišťuji Vás, že Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity výhradně pro potřeby tohoto výzkumu.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní škola
- b) Střední škola s výučním listem
- c) Střední škola s maturitou
- d) Vyšší odborná škola
- e) Vysoká škola

3) Jak dlouho pracujete v organizaci?

.....

4) Jaká je Vaše pozice v organizaci?

.....

BELBINŮV TEST

Pokyny:

V každé sekci (I – VII), přiřaďte 10 bodů mezi jednotlivé věty podle toho, do jaké míry vystihují vaše chování. V krajním případě můžete přiřadit těchto 10 bodů mezi všechny věty nebo dát všech deset bodů jedné větě.

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

- A. Myslím, že dokážu rychle poznat a využít výhody nových příležitostí.
- B. Dokáži dobře pracovat s různými lidmi.
- C. Jsem od přírody nápaditý.
- D. Mám schopnost nechat lidi tak, aby se volně projevíli, kdykoliv zjistím, že disponují něčím cenným pro splnění úkolu.
- E. Mám schopnost dotahovat věci do konce a díky tomu jsem efektivní.
- F. Jsem připraven čelit dočasné nepopulárnosti, pokud budu mít vhodné výsledky.
- G. Rychle vycítím, co bude fungovat v situacích, které dobře znám.
- H. Mohu nabídnout pádný argument pro alternativní akce bez toho, že bych byl zaujatý anebo měl předsudky.

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

- A. Se necítím dobře, pokud porady nejsou dobře zorganizované a vedené.
- B. Mám sklon být uznalý k těm, jejichž názory nebyly náležitě prosazovány a jsou přitom hodnotné.
- C. Mám sklon k mnohmluvnosti, jakmile se ve skupině začne jednat o nových nápadech.
- D. Můj racionální přístup mi činí potíže, když chci do věci okamžitě a s nadšením s kolegy jít.
- E. Někdy působím autoritativním dojmem, když je třeba rychle věci dodělat.
- F. Je pro mě obtížné vést druhé z řídící pozice, což je asi způsobeno tím, že jsem příliš citlivý na atmosféru ve skupině.
- G. Nechávám se unést vlastními myšlenkami a ztrácím kontakt s děním ve skupině.
- H. Mí kolegové si myslí, že jsem úzkostlivý na detaily, a že mám strach, že se věci nebudou dařit.

III. Při zapojení do projektu s druhými lidmi:

- A. Mám schopnost lidi ovlivňovat bez toho, že bych na ně vyvíjel nátlak.
- B. Má bdělost mi zabraňuje dělat chyby z nepozornosti a přeskakovat.
- C. Jsem připraven naléhat na nějakou akci, abych měl jistotu, že porada nebude ztrátou času, anebo že ztratíme ze zřetele hlavní cíl.
- D. Mohou se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním.
- E. V obecném zájmu jsem vždy připraven bránit dobrý návrh.
- F. Velice rád hledám nové poznatky a myšlenky.
- G. Druzí si cení mé schopnosti posuzovat věci s chladnou hlavou.
- H. Je na mě spolehnout, že dohlédnu na to, aby se nejdůležitější práce zorganizovala.

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

- A. Mám zájem poznat své kolegy.
- B. Nepostrádám ochotu provokovat názory druhých nebo si ponechat menšinový názor.
- C. Obvykle dokážu nalézt argumenty k odmítnutí nezdravých návrhů.
- D. Mám talent na to zabezpečit fungování věci, jakmile začne být plán realizován.
- E. Mám sklon přicházet s neobvyklým a vyhýbat se běžnému.
- F. Při jakékoliv práci mám sklon k perfekcionismu.
- G. Jsem připraven sjednávat dohody mimo skupinu.
- H. Zajímají mě všechny názory, ale ve správné chvíli neváhám udělat rozhodnutí.

V. Práce mě uspokojuje, protože:

- A. Rád analyzuji situaci a vážím všechny možnosti.
- B. Zajímám se o nacházení praktických řešení problémů.
- C. Jsem rád, když cítím, že podporuji dobré pracovní vztahy.
- D. Mám značný vliv na rozhodování.
- E. Setkávám se s lidmi, kteří mají co nabídnout.
- F. Dokážu lidi přimět, aby souhlasili s nezbytnými opatřeními.
- G. Mám pocit, že dokážu věnovat veškerou pozornost odborné stránce úkolu.
- H. S radostí nalézám oblasti, které rozšiřují mou představivost.

VI. Mám-li provést úkol v omezeném čase s neznámými lidmi

- A. Uchýlil bych se do ústraní, abych našel cestu ze slepé uličky.
- B. Byl bych připraven pracovat s člověkem, který prokázal pozitivní přístup, i když úkol je obtížný.
- C. Přenesl bych příspěvek k úkolu a na členy skupiny podle jejich možnosti.
- D. Díky vrozenému smyslu pro dochvilnost bych stihl termín.
- E. Zachoval bych si chladnou hlavu a udržel schopnost uvažovat racionálně.
- F. Bez ohledu na různé tlaky bych se soustředil na účel.
- G. Pokud by skupina nedělala pokroky, přezval bych vedení.
- H. Otevřel bych diskusi ke stimulaci vzniku a pohybu nových myšlenek.

VII. Mým problémem je:

- A. Jsem schopen vyjádřit svou netrpělivost, pokud někdo brání pokroku práce.
- B. Mohu být kritizován, protože nedokážu správně analyzovat a odhadovat.
- C. Moje snaha o náležité dokončení práce může zabrzdit další věci.
- D. Brzy se začnu nudit a spoléhám, že jiní ve mně zažehnou jiskru.
- E. Těžko dokážu začít při nejasných cílech.
- F. Objasnění složitých problémů mi někdy dělá potíže.
- G. Snažím se potlačit názory ostatních, protože svůj považuji za lepší.
- H. Nerad se pouštím do diskusí, když mám proti sobě silnou opozici.

BELBINŮV TEST – VYHODNOCENÍ

a) Vepište body do tabulky

I.	A	B	C	D	E	F	G	H
II.	A	B	C	D	E	F	G	H
III.	A	B	C	D	E	F	G	H
IV.	A	B	C	D	E	F	G	H
V.	A	B	C	D	E	F	G	H
VI.	A	B	C	D	E	F	G	H
VII.	A	B	C	D	E	F	G	H

b) Převed'te body do následující tabulky. Body ve sloupcích pak sečtěte

	VY	VŮ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
I.	G	D	F	C	A	H	B	E
II.	A	B	E	G	C	D	F	H
III.	H	A	C	D	F	G	E	B
IV.	D	H	B	E	G	C	A	F
V.	B	F	D	H	E	A	C	G
VI.	F	C	G	A	H	E	B	D
VII.	E	G	A	F	D	B	H	C
Σ								

c) Nejvyšší skóre ukazuje, jak se dokážeme prosadit v týmu. Druhé nejvyšší skóre vyjadřuje záložní roli. Dvě nejnižší skóre znamenají vaše slabiny.

BELBINŮV TEST – TÝMOVÉ ROLE

VYkonavatel/Realizátor

Praktický organizátor. Mění nápady v uskutečnitelné úkoly. Rád dělá plány a harmonogramy. Je metodický, odpovědný, důvěryhodný a výkonný. Nenechá se vzrušit. Nevede, ale přejímá administrativu.

VŮdce/Koordinátor

Vede celý tým a koordinuje úsilí. Nemusí být geniální ani tvořivý, ale spíše je disciplinovaný, soustředný a udržuje rovnováhu mezi různými tendencemi. Umí dobře mluvit, naslouchat i posuzovat. Pracuje prostřednictvím ostatních.

USměrňovatel/Usměrňovač

Vysoce motivovaný, vysoce výkonný, dominantní. Vede plnění úkolů a v nepřítomnosti vůdce přebírá jeho roli, i když ji nevykává nejlépe. Jeho síla je ve vůli a vášni ke splnění úkolů, ale bývá přecitlivělý, hněvivý a netrpělivý. Je hnacím motorem akce.

INovátor

Na rozdíl od usměrňovatele je introvertovaný, ale intelektuálně dominantní. Je zdrojem originálních nápadů a návrhů. Nejvíce imaginativní a nejvíce inteligentní člen týmu. Zanedbává detaily, neohlíží se na kritiku. Je třeba ho stimulovat, jinak vypadne.

hledač ZDrojů/Vyhledávač zdrojů

Populární člen týmu – extrovertní, sociabilní, uvolněný. Přináší do skupiny nové kontakty, nápady, myšlenky a vývoj. Obchodník, diplomat, vyjednavatel. Není originální, není příliš motivovaný a potřebuje proto tým, aby ho nabudil.

POzorovatel/Monitor vyhodnocovač

Inteligentní – jedná se spíše o analytickou inteligenci než o tvořivou. Důkladně rozebírá nápady a nachází rozpory v argumentech. Je méně aktivní než ostatní, pohlcený svými daty, vzdálený činnosti týmu, ale nezbytný pro prověření kvality této činnosti. Je závislý, ale může být chladný a netaktní.

TÝmový člověk/Týmový pracovník

Drží tým pohromadě, podporuje ostatní, naslouchá, povzbuzuje, harmonizuje a chápe. Příjemný a populární ale nesoutěživý. Nevšimnete si ho, když je v týmu, ale schází vám, když tam není.

DOkončovatel/Kompletovač finišer

Bez dokončovatele tým nikdy nedosáhne výsledku. Ověřuje detaily, stará se o plnění harmonogramu, vyniká smyslem pro naléhavost. Jeho neústupné úsilí je důležité, ale dosti nepopulární.