

ANALÝZA TÝMOVÉ PRÁCE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

STRATILOVÁ KATEŘINA

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:	Kateřina Stratilová
Osobní číslo:	M21465
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza týmové práce ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- S využitím odborné literatury zpracujte teoretické poznatky z oblasti týmové práce a teambuildingu.

II. Praktická část

- Analýzujte současný stav týmové práce ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení pro zlepšení týmové práce ve vybrané společnosti.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získáte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. Vstříč úspěchu*. V Brně: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-621-1.
BAŠTECKÁ, Bohumila. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. ISBN 9788026209409.
CROWLEY, Dermot. *Smart teams: communicate, congregate, collaborate: how to work better together*. Milton Qld: Wiley, 2018. ISBN 9780730350033.
MÜHLFEIT, Jan a PUMPRLA, Pavel. *Budování úspěšných týmů*. V Praze: Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-597-1.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273.

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 je zaměřena na analýzu týmové práce ve vybrané společnosti. V rámci analýzy je záměrem zjistit strukturu týmu, a zjistit jakou zastávají roli v týmu. Teoretická část obsahuje charakteristiku týmu a týmové spolupráce, týmové role, strukturu týmu a efektivitu týmu, vedení týmu a teambuildingu. Praktická část obsahuje charakteristiku organizace, samostatnou analýzu týmu a týmových rolích, vyhodnocení dotazníkového setření a návrh na zlepšení.

Klíčová slova: Tým, týmová práce, týmové role, efektivita, teambuilding.

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on analyzing teamwork within a selected company. The aim of the analysis is to determine the team structure and identify the roles individuals hold within the team. The theoretical part encompasses the characteristics of teamwork and team collaboration, team roles, team structure and effectiveness, team leadership, and team building. The practical part includes an overview of the organization, individual analysis of the team and team roles, evaluation of questionnaire survey results, and proposed improvements.

Keywords: Team, teamwork, team roles, effectiveness, teambuilding.

Mé poděkování patří především Ing. Jance Vydrové, Ph.D., za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady, ochotu a čas, který mi během psaní práce věnovala.

Ráda bych poděkovala celému týmu společnosti LUKROM, spol. s.r.o. za vstřícnost a pomoc při sběru dat.

V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 TÝMOVÁ PRÁCE	15
1.1 HISTORIE TÝMOVÉ PRÁCE	15
1.2 TÝM VS. SKUPINA	16
1.2.1 Tým	16
1.2.2 Skupina	17
1.3 VELIKOST TÝMU	18
1.4 TÝMOVÉ CÍLE	19
2 TÝMOVÉ ROLE	20
2.1 ROLE PODLE M. BELBINA	20
2.3 VÝVOJOVÁ FÁZE PODLE BRUCE W. TUCKMANA	26
3 VEDENÍ TÝMU	31
3.1 EFEKTIVNÍ VEDENÍ PRACOVNÍCH TÝMU	31
3.2 STYLY VEDENÍ LIDÍ	32
4 EFEKTIVNÍ TÝMOVÁ PRÁCE	34
4.1 POZITIVNÍ SYNERGIE	34
4.2 NEGATIVNÍ SYNERGIE	35
4.3 ÚSPĚŠNÝ TÝM	35
4.4 NEÚSPĚŠNÝ TÝM	36
5 TEAMBUILDING	37
5.1 DEFINICE TEAMBUILDINGU	37
5.2 HISTORIE TEAMBUILDINGU	38
5.3 CÍLE TEAMBUILDINGU	38
5.4 VÝHODY TEAMBUILDINGŮ	39
5.5 TYPY PROGRAMŮ V TEAMBUILDINGU	41
5.6 TRENDY TEAMBUILDINGU	44
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	45
II PRAKTICKÁ ČÁST	47
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LUKROM, SPOL. S.R.O.	48
7.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE	48
7.2 HISTORIE	49
7.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	50

7.4	PODNIKATELSKÉ ZAMĚŘENÍ FIRMY	50
8	TÝMOVÁ PRÁCE.....	52
8.1	PROFIL ZKOUMANÉHO TÝMU	52
8.1.1	Divize ekonomicko-právní	53
8.1.2	Divize agrochemická	53
8.1.3	Divize zemědělských komodit a krmiv	54
8.2	SPOLUPRÁCE VE SLOŽENÉM TÝMU	54
9	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	56
9.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	56
9.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	57
9.3	ANALÝZA TÝMOVÝCH ROLÍ NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKU PODLE BELBINA.....	60
9.4	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	65
9.4.1	Hypotéza č.1- Existuje statistický výzkumný rozdíl ve věku mezi ženami a muži	65
9.4.2	Hypotéza č. 2 –Existuje statisticky významný rozdíl v délce pracovního poměru mezi zaměstnanci na nemanážerské pozici a manažerské pozici.	66
9.4.3	Hypotéza č. 3 - Průměrný výskyt týmových rolí mezi hlavními a vedlejšími rolemi je statisticky významně odlišný.	67
9.4.4	Hypotéza č. 4- Hypotéza o rozdílu v průměrném počtu výskytů role týmového hráče a role vůdce.	67
9.4.5	Hypotéza č. 5- Hypotéza o vlivu pracovní pozice na průměrný počet výskytů role vůdce	68
9.5	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	69
10	SPLNĚNÍ STANOVENÝCH CÍLŮ TÝMU	73
11	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ TÝMOVÉ PRÁCE	74
	ZÁVĚR.....	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	85
	SEZNAM TABULEK	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Efektivní týmová práce a stanovení jasných týmových cílů představují základní kameny úspěchu v rámci každé organizace. Dennodenně se v pracovním i osobním životě setkáváme s různými situacemi týmové spolupráce, která je důležitá jak pro úspěšný podnik, tak pro splnění projektů. Týmová práce klade důraz i na efektivní komunikaci. Komunikace je nedílnou součástí budování a udržování dobrých vztahů, a bez její správné implementace by mohlo docházet k nedorozuměním a konfliktům, které by mohly narušit harmonii a produktivitu týmu.

Pro analýzu týmové práce jsem si zvolila společnost LUKROM, spol. s r. o., svou rozmanitostí firma řeší každodenní výzvy a nové zkušenosti a projekty, které je potřeba řešit i v okruhu týmové spolupráce. Cílem bakalářské práce je analyzovat komplexní současný stav týmové práce a navrhnout nová vylepšení pro efektivnější fungování týmové spolupráce. Společnost je ideální a zajímavá pro zkoumání týmové práce, svou velikostí a rozmanitostí se společnost zabývá týmovou prací každou chvíli, členové mají různé důležité role v týmu, se kterými musí umět pracovat a přizpůsobovat se jiným.

V teoretické části práce jsou detailně představeny klíčové faktory, které ovlivňují týmovou práci, spolu se základními teoretickými poznatky této oblasti, jež jsou důležité pro správné sestavení úspěšného týmu. Dále jsou definovány různé týmové role a význam správného vedení pro dosažení úspěšné spolupráce. Součástí této části práce je také zhodnocení efektivita práce, která zahrnuje také synergii a ilustruje úspěšné a neúspěšné týmy. Posledním bodem je charakterizován význam teambuildingu pro posílení soudržnosti spolupráce v týmu.

V praktické části práce je představena společnost LUKROM, spol. s r. o. Součástí je i SWOT analýza, která se zaměřuje na slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby celé společnosti. V dalším bodu je analyzován současný stav týmové práce, její současná komunikace a představení celkového týmu. Získaná data z dotazníkového šetření jsou vypracována pomocí Belbinova dotazníku a následně podložena výpočtem hypotéz. V práci je využita metoda SMART, která slouží pro správné stanovení cílů pro týmový projekt. Na základě poznatků a výsledků analýz jsou navržena konkrétní opatření a doporučení, která by mohla vést k efektivnějšímu fungování týmu a zlepšení týmové spolupráce ve společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V této kapitole jsou popsány cíle a metody zpracování práce.

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout doporučení na zlepšení týmové spolupráce ve společnosti LUKROM spol. s r.o., a to na základě provedené analýzy týmové dynamiky, aktuální úrovně týmové práce a identifikovaných nedostatků. Práce má poskytnout praktický návod, jak posílit efektivní spolupráci v rámci jednotlivých týmů a zlepšit interní komunikaci ve firmě.

Dílčí cíle práce jsou následující:

V teoretické části provést analýzu odborných zdrojů na týmovou spolupráci, týmové role a teambuildingové aktivity, a to včetně českých i zahraničních odborných zdrojů.

V praktické části provést analýzu současného stavu týmové práce ve vybrané společnosti s využitím Belbinova testu týmových rolí a dalších výzkumných metod.

Identifikovat klíčové problémy v týmové spolupráci a komunikaci, analyzovat příčiny těchto problémů a navrhnout konkrétní a měřitelné zlepšení. Formulovat návrhy pomocí metody SMART tak, aby byly aplikovatelné v praxi.

1. Metoda zpracování

Při zpracování práce byly využity obecně vědecké metody (analýza, syntéza, dedukce, indukce, komparace), stejně jako empirické metody (dotazníkové šetření, pozorování, práce s interní dokumentací) a statistické metody pro vyhodnocení dat.

2. Analýza odborných zdrojů

Pro zpracování teoretické části byla využita metoda analýzy odborných zdrojů, která zahrnovala studium odborných knih, článků v českém i anglickém jazyce. Cílem bylo shrnout teoretické poznatky o týmové spolupráci, teambuildingu a Belbinově modelu týmových rolí. Tato část vytvořila poznatky pro následující výzkum a návrh doporučení.

3. Dotazníkové šetření

Hlavní empirickou metodou praktické části byl dotazník založený na Belbinově testu týmových rolí, doplněný o demografické otázky (věk pohlaví, pracovní pozice, délka praxe). Dotazník byl distribuován v tištěné formě a byl zcela anonymní. Cílem bylo zjistit rozložení týmových rolí ve firmě a identifikovat případné nerovnováhy, které mohou negativně ovlivnit týmovou spolupráci.

4. Práce s interními dokumenty

Pro hlubší porozumění vnitřní komunikace a organizační struktury byly analyzovány vybrané interní dokumenty společnosti (zápisy z porad, interní směrnice, organizační struktura, firemní noviny apod.). Tyto dokumenty poskytly kontext k reálnému fungování týmů a doplnily data z dotazníkového šetření.

5. SWOT analýza

Součástí praktické části byla SWOT analýza společnosti, která identifikovala silné a slabé stránky v oblasti týmové spolupráce, stejně jako příležitosti a hrozby v jejím rozvoji. Tato analýza poskytla podklad pro strategický návrh doporučení.

6. Metoda SMART

K formulaci návrhů na zlepšení týmové spolupráce byla využita metoda SMART, která pomáhá definovat cíle tak, aby byly měřitelné, specifické, akceptovatelné, realistické a termínované. Tímto způsobem byl navržen konkrétní cíl, který bude možné ve firmě prakticky realizovat.

7. Statistické metody a testování hypotéz

Pro vyhodnocení rozdílů mezi vybranými proměnnými v dotazníku byl použit dvouvýběrový T-test, který umožňuje ověřit statistickou významnost rozdílů mezi dvěma nezávislými skupinami. Tento test byl použit například při zkoumání vztahů mezi pracovním zařazením a typem týmových rolí, věkem a pohlavím respondentů apod.

Formulace hypotéz

Na základě výzkumných záměrů byly stanoveny následující hypotézy:

H1: Existuje statistický výzkumný rozdíl ve věku mezi ženami a muži.

H2: Existuje statisticky významný rozdíl v délce pracovního poměru mezi zaměstnanci na nemanážerské pozici a manažerské pozici.

H3: Průměrný výskyt týmových rolí mezi hlavními a vedlejšími rolemi je statisticky významný.

H4: Hypotéza o rozdílu průměrném počtu výskytů role týmového hráče role vůdce.

H5: Hypotéza o vlivu pracovní pozice na průměrný počet výskytů role vůdce.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 TÝMOVÁ PRÁCE

Podpora, povzbuzení a vzájemná pomoc mezi členy týmu jsou klíčové prvky. Týmová práce je považována za nejúčinnější formu organizace pracovního procesu, která současně naplňuje psychologickou jednotlivce mít příležitost patřit do určité skupině či týmu. (Bohoňková, 2022)

Podle Belbina (2013) by měla týmová spolupráce zahrnovat obě složky tohoto spojení, tedy tým a práci. Nicméně v odborné literatuře se častěji zaměřuje na analýzu a vývoj týmu než na samotnou práci jako takovou.

V souladu s Kubátovou a Slávou (2013) se týmy a týmová práce v současném řízení používají jako prostředek k efektivnímu využití schopností více jednotlivců současně, aby společně vytvářeli řešení pro problémy, které by byly pro jednotlivce obtížné.

Fišer (2014) zase trochu jinak definuje tým a týmovou práci, a to jako jedny z nejčastěji zmiňovaných konceptů v manažerských slovnících. Nicméně, skutečně úspěšné týmy jsou spíše vzácností a častěji se setkáváme s pracovními skupinami.

Na rozdíl od definice Máchala, Kopečkové a Presové (2015), kteří popisují týmovou práci jako kooperaci jednotlivců s rozmanitými vlastnostmi, zkušenostmi a schopnostmi na konkrétním projektu, je klíčovým faktorem pro úspěšnou realizaci projektu je schopnost týmové práce projektového týmu. Nedostatečné řízení této spolupráce může vést k neúspěchu úsilí a nesplnění cílů.

Spolupráce může být náročná, protože ji často nesprávně chápeme. Obvykle si představujeme tým, kde všichni směřují stejným směrem. Podle Kahane (2020) existují dvě formy spolupráce a to, flexibilní a tradiční. Flexibilní spolupráce se zaměřuje na experimentování, hledání nových cest a přijímání konfliktů, zatímco tradiční spolupráce se soustředí na harmonii a optimalizovaný plán.

1.1 Historie týmové práce

Týmová práce začala prosazovat a nabývat na významu už v sedmdesátých letech minulého století. Tento trend reagoval na rostoucí požadavky skrz na výkon podnikatelských organizací v důsledku internacionalizované konkurence. Podstata spočívá v zásadě delegování a zplnomocnění. (Porvazník, Vydrová, Ljudvigová, 2016)

Podle Stacha a Stachové (2017) sahaly první pokusy o vytvoření týmů uvnitř organizačních struktur až do sedmdesátých let 20. století. V současné době dochází k restrukturalaci celých organizačních architektur a vznikají týmové organizační struktury a organizace.

1.2 Tým vs. skupina

Velikost je podle Belbina (2013) klíčovým ukazatelem rozdílu mezi týmem a skupinou. Ve své knize píše, že skupiny mohou zahrnovat libovolný počet lidí, a čím je tento počet vyšší, tím více se zmenšuje osobitá identita a přínos jednotlivých členů. Naopak tým se vyznačuje tím, že se skládá z malého počtu lidí, kteří sledují společný cíl.

Ve firmách a organizacích se často skupina lidí, kteří pracují společně označuje jako pracovní tým. Ve skutečnosti je ale mezi skupinou a týmem velký rozdíl. (Bohoňková, 2022)

Hlavním rozdílem mezi týmem a skupinou spočívá v úrovni synergie mezi členy. V týmu se často setkáváme s úkoly, které nejsou jednoznačné a vyžadují společné řešení, zatímco ve skupině jsou úkoly často strukturované s jasným postupem. V týmu je důležitá spolupráce a kolektivní přístup k řešení, zatímco ve skupině členové často pracují individuálně. Dalším rozdílem by mohlo být vytváření pravidel, v týmu jsou pravidla často dohodnuta interně, zatímco ve skupině jsou často stanovována zvenčí firmou nebo vedoucím skupiny. (Fišer, 2014)

Tabulka 1 šest rozdílů mezi týmem a skupinou

X	TÝM	SKUPINA
VELIKOST	OMEZENÁ	STŘEDNÍ či VELKÁ
VÝBĚR ČLENŮ	ZÁSA DNÍ	NEPODSTATNÝ
VEDENÍ	SDÍLÍ SE či ROTUJE	SOLOVÉ
VNÍMÁNÍ	VŠICHNI SE ZNAJÍ, VZÁJEMNÉ POROZUMĚNÍ	ZAMĚŘENÉ NA VŮDCE
STYL	ROZMANITÉ ROLE, KOORDINACE	SBLIŽOVÁNÍ NÁZORŮ, KONFORMISMUS
DUCH	DYNAMICKÁ INTERAKCE	SOUNÁLEŽITOST, PERZEKUCE OPOZICE

(zdroj: vlastní zpracování podle Belbina, 2013, s.115)

1.2.1 Tým

Tým je zvláštním druhem skupiny, má totiž společný cíl nebo úkol. V zájmu splnění cíle členové týmu spolupracují a jsou v pravidelném a častém kontaktu. (Jílek, 2020)

Belbin (2013) představuje tým jako skupinu lidí vybraných k dosažení společného cíle prostřednictvím individuálních příspěvků každého člena. Ideální tým má vyvážené týmové role a není příliš početný, aby se zabránilo zdvojování rolí a nežádoucí konkurenci.

Hlavním cílem týmu je společné dosažení stanovených úkolů. To je možné díky vzájemnému doplňování a rozvoji dovedností, které přispívají nejen k úspěchu celého týmu, ale i k růstu jeho jednotlivých členů. V rámci týmu panuje vysoká míra vzájemné odpovědnosti mezi členy. Na rozdíl od skupin mají týmy silný pocit identity a sounáležitosti. K vedení týmu je nutná aktivní role, což se liší od obvyklé situace ve skupinách (Doležal, 2023).

Tým představuje skupinu lidí, kteří sdílejí nejen stejný, ale společný cíl, přičemž každý jednatel svým vlastním způsobem přispívá k dosažení tohoto cíle, a práce jednotlivých členů týmu je vzájemně propojená a navzájem závislá. (Bohoňková, 2022)

Provazník, Vydrová a Ljudvigová, (2016) uvádí, že členové týmu si uvědomují svoji sounáležitost a podporují se navzájem k dosažení cílů. Ztotožňují se s prací a vzájemně přispívají svými talenty k úspěchu organizace. Jsou motivováni k využití svých znalostí přímo na pracovišti a k jejich rozvoji.

Tým je malá skupina vzájemně závislých lidí, kteří mají jasné role, sdílenou vizi a společnou odpovědnost za splnění úkolu a dosažení cílů. (Voda, 2023)

1.2.2 Skupina

Jde o obecný pojem pro určitý počet lidí, kteří se sdružují za společným cílem. Avšak, počet členů je natolik vysoký, že nedochází k vytváření pevných vztahů založených na týmových rolích. S narůstajícím počtem členů se rozpustí individuální identita a přínos jednotlivých členů, což posiluje vliv vůdce skupiny. (Belbin, 2013)

Bohoňková (2022) definuje skupinu jako množinu lidí, které spojuje např. příslušnost k organizaci jednotce, útvaru nebo oddělení. Mohou mít společný cíl, ale zároveň každý sleduje svůj vlastní individuální cíl. Členové skupiny mohou mezi sebou soutěžit a vzájemně si konkurovat.

Členové jsou seskupeni administrativně, pracují nezávisle, ale často se jejich práce překrývá a dochází k boji o pozici. Mohou se cítit jako pronajatá pracovní síla bez podílu na plánování cílů. Musí dostávat jasné příkazy, nemohou předkládat vlastní nápady a jsou opatrní při projevu, aby nedošlo k nepochopení. (Provazník, Vydrová, Ljudvigová, 2016)

Podle základních definic, Bednář (2013) uvádí, že skupina je seskupení dvou nebo více lidí, kteří navzájem komunikují a projevují určité charakteristiky, současně si uvědomují svou společnou identitu. Členové skupiny se řídí společnými normami, mají očekávání vůči sobě navzájem a provádějí společné aktivity.

Skupiny mohou být v organizaci reprezentovány například odděleními v rámci její hierarchické struktury. V některých případech lze skupiny efektivně využívat také v rámci projektového řízení, zejména pro splnění specifických dílčích úkolů. (Doležal, 2023)

Jednotlivci v takové skupině si předávají práci po krocích, každý odpovídá jen za svůj úkol a je za něj odměněn. Na rozdíl od týmu nepracují společně na celku, ale každý přispívá svou částí k finálnímu výsledku. (Voda, 2023)

1.3 Velikost týmu

Podle Kubátové, Slávy (2013) by měl tým ideálně čítat mezi 4 až 8 členy. Avšak při dosažení horního limitu tohoto rozmezí je vhodné, aby členové týmu měli zkušenosti s týmovou prací a procesy.

Velikost týmu výrazně ovlivňuje spolupráci, rozhodování a zvládání konfliktů. Příliš malé týmy (do 4 členů) mohou být ovládány silnými jedinci, zatímco týmy o 6–8 členech jsou ideální pro kreativní řešení problémů a vytváření důvěry. S rostoucím počtem členů se zvyšuje složitost komunikace a riziko tzv. „společenského povalování“, kdy se někteří členové méně zapojují. (Schermerhorn, Bachrach, 2020)

Doktor M. Belbin, jak uvádí Mikulaščík (2015), rozlišuje velikost týmu na základě devíti týmových rolí, které spolu synergicky pracují při plnění úkolů. Přestože tým nemusí mít nutně devět členů, i v menších skupinách mohou být zastoupeny tyto role. Každý jedinec v týmu často zastává jednu roli primární a druhou jako sekundární.

Ale sám M. Belbin (2012) ve své knize tvrdí, že optimální počet členů v týmu je čtyři. Tento počet umožňuje, aby se členové týmu usadili kolem stolu ve tvaru obdélníku nebo čtverce, přičemž každý zabírá jednu stranu, a není možné, aby zde účinkoval vedoucí. Pětičlenné týmy také splňují tuto podmínku, a dokonce ani týmy se šesti členy nejsou nepřijatelné. Nicméně v týmech s více členy je přínos jednotlivých členů často nerovnoměrný.

Voda (2023) ve své knize upozorňuje, že manažeři často chybují buď tím, že tvoří příliš malé týmy, nebo naopak přetěžují své týmy nadměrným počtem členů. Zdůrazňuje, že

ideální velikost týmu je 4–5 lidí, protože menší skupiny fungují efektivněji. Podle něj platí, že méně je často více, tým pracuje nejlépe, když má jen o něco méně členů, než by se zdálo nezbytné pro splnění úkolu.

1.4 Týmové cíle

Podle Horváthové (2008, s. 37) charakteristickým znakem týmu je společný cíl a kolektivní zájem ho dosáhnout. Ve své knížce píše: „*Cíl musí být jasně stanovený, reálně splnitelný. Do stanovení cíle by měli být zapojeni všichni členové týmu, získáme tím jejich souhlas a pocit závazku.*“

Zlámal, Bačík, Petr a Bellová (2020) ve své knize popisují cíle následovně. Týmové cíle vyjadřují žádoucí stav, kterého chce organizace dosáhnout, a určují směr týmové práce. Dělí se na obecné (např. zisk, růst, kvalita) a specifické (např. snížení nákladů, zvýšení investic). I když má každý tým své dílčí cíle, musí být v souladu s hlavními cíli firmy, jako je dlouhodobá prosperita. Cíle jsou hierarchicky uspořádány od globálních přes strategické až po individuální. K jejich dosažení slouží plánování, spolupráce a včasná reakce na problémy v týmu.

Stanovení cílů není jednoduché – dobře nastavené cíle mají zásadní vliv na motivaci a výkonnost. Kvalitní cíle by měly splňovat principy SMART: být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Je důležité, aby byly realistické a podpořené dostupnými zdroji. Nerealisticky vysoké cíle bez podpory mohou vést k neetickému chování, stresu nebo zkreslování výsledků. Klíčové je nejen cíle správně nastavit, ale také je dobře řídit, komunikovat a sladit napříč týmy a organizačními úrovněmi, aby podporovaly celkovou misi organizace. (Schermerhorn, Bachrach, 2020)

McGrath (2015) definoval teorii stanovení cílů podle Edwina Lockeho, který říká, že výkonnost týmu je značně ovlivněna obtížností a specifičností stanovených cílů. Také zdůrazňuje, že účelem stanovení cílů je usnadnění dosažení úspěchu. Pokud manažer nedokáže jasně a konkrétně definovat cíle, může to vést k demotivaci a ztížení úspěšného splnění úkolů.

Furman a Ahola (2017) popisují cíl trochu jinak a to tak, že podstatou přitažlivosti cíle je množství udržitelnosti, hodnoty a radosti, které nám ostatním přináší jeho dosažení. Čím více jsme přesvědčeni o prospěchu, který cíl přinese nám i ostatním, tím větší radost a prospěch z jeho dosažení můžeme zažít.

2 TÝMOVÉ ROLE

Týmová role se týká charakteristického chování lidí při práci ve skupině a jejich interakci s ostatními členy. Na druhou stranu, funkční role se soustředí na profesní požadavky, které jednotlivci plní na základě svých odborných a profesních znalostí a dovedností. (Belbin, 2012)

V rámci týmových struktur se jednotliví členové často ujímají různých rolí, a ostatní členové týmu nebo jejich potřeby hrají klíčovou roli jako zainteresované strany. (Kubátová, Sláva 2013)

Podle Urbana (2017) je klíčové při budování týmu pečlivě vybírat jeho členy. Ne každý člen je přirozeným týmovým hráčem, který dokáže efektivně spolupracovat na společných cílech. Různorodost členů týmu je klíčem k úspěchu, mohou se vzájemně doplňovat svými zkušenostmi a předpoklady.

V průběhu posledních dekád se řada psychologů, sociologů a odborníků na motivaci pokusila o kategorizaci lidí v týmu, aby manažerům usnadnila jejich vedení a motivaci. I když žádná typologie neřeší vše a nelze člověka na 100 % zařadit do jedné kategorie, každá z nich nabízí cenné a inspirativní poznatky, které mohou pomoci manažerům lépe pochopit jednotlivé osobnosti a efektivněji je motivovat (Doležal, 2023).

2.1 Role podle M. Belbina

2.1.1 Inovátor

Je tvůrčí, originální a nekonvenční. Řeší obtížné problémy, avšak někdy přehlíží detaily. Jeho slabou stránkou je, že se tak pohrouží do úkolu, že občas nedokáže efektivně komunikovat. (Belbin, 2012)

Podle Bednáře (2013) je inovátor charakterizován jako jedinec s kreativním a neortodoxním přístupem, schopný generovat nové myšlenky a podněty. Jeho přítomnost je klíčová v situacích, kdy je třeba nalézt nová inovační řešení. Nicméně může mít problémy s komunikací v případě, že je příliš upnutý na danou problematiku.

Tvůrci jsou kreativní myslitelé, kteří do týmu přinášejí inovativní nápady. Preferují samostatnou práci při rozvíjení myšlenek, avšak jejich příspěvky jsou pro tým neocenitelné i přes menší komunikativnost. (Team Asana, 2025)

Tvůrce představuje roli kreativního a nekonvenčního myslitele v týmu. Tito členové vynikají schopností nacházet originální řešení složitých problémů a přinášet inovativní nápady. Tvůrci často pracují samostatně a jejich soustředění na vlastní vize může způsobovat, že opomíjejí detaily nebo mají potíže s efektivní komunikací v rámci týmu. Typickou slabinou tvůrců je jistá roztržitost a sklon k zapomínání praktických aspektů projektů. (The Nine Belbin Team Roles, 2025)

2.1.2 Vyhledávač zdrojů

Je nadšený a komunikativní extravert, který aktivně vyhledává vhodné příležitosti a rozvíjí kontakty. Mezi jeho slabé stránky patří velký optimismus, avšak jakmile odezní počáteční nadšení, může ztratit zájem. (Belbin, 2012)

Dle Bednáře (2013) jsou výrazní introverti, kteří na začátku procesu řešení problému dokáží motivovat celou skupinu. Avšak jakmile prvotní nadšení opadne, jejich zájem klesá a může být obtížné je udržet motivované. Tito jedinci jsou spíše zaměřeni na práci mimo skupinu, kde hledají kontakty, možnosti a alternativy.

Vyhledávači příležitostí se zaměřují na objevování nových možností a rozšiřování kontaktů. Díky svému optimistickému přístupu jsou výbornými síťaři a podporovateli nových projektů. (Team Asana, 2025)

Vyhledávač příležitostí je člen týmu, který díky své vrozené zvědavosti vyhledává nové nápady, příležitosti a kontakty, které mohou obohatit týmovou práci. Typicky se vyznačuje nadšením a společenskostí, což mu umožňuje snadno navazovat nové vztahy. Ačkoli je jeho přínos v oblasti iniciace nových projektů nezpochybnitelný, může být zároveň příliš optimistický a jeho zájem o projekty někdy opadá, jakmile počáteční nadšení pomine. Běžně se u něj objevuje tendence opomíjet následné kroky a nedokončovat rozpracované příležitosti. (The Nine Belbin Team Roles, 2025)

2.1.3 Koordinátor

Je vyzrálý, sebejistý a schopný vedoucí. Jasně definuje cíle, podporuje proces rozhodování a efektivně deleguje odpovědnosti. Mezi jeho akceptovatelné nedostatky patří tendence manipulovat s ostatními a přenášet svou práci na druhé. (Belbin, 2012)

Podle Bednáře (2013) jsou vhodní kandidáti na vedení nebo zastupující vedení skupiny jedinci se schopností vnímat věci v širším kontextu. Obvykle působí sebejistě a vytvářejí stabilní dojem na ostatní. Jsou schopni správně odhadnout schopnosti ostatních

členů skupiny a efektivně s nimi spolupracovat. Tyto osoby pomáhají skupině při rozhodování a umožňují jí soustředit se na své úkoly.

Koordinátoři vynikají komunikačními dovednostmi a schopností vést tým ke společným cílům. Podporují spolupráci, motivují ostatní členy a zajišťují, že tým pracuje soudržně. (Team Asana, 2025)

Koordinátor je klíčovou osobou zaměřenou na stanovení cílů týmu, rozvíjení silných stránek jednotlivých členů a efektivní delegování práce. Díky zralosti a sebedůvěře dokáže jasně formulovat týmové priority a přispívá ke strategickému řízení týmu. I když je obecně vnímán pozitivně, může být někdy považován za manipulativního, zejména pokud dochází k přílišnému přenášení vlastních povinností na ostatní. Koordinátoři občas nadměrně delegují, což může vést k vlastní minimální pracovní zátěži. (The Nine Belbin Team Roles, 2025)

2.1.4 Usměřňovač

Můžeme ho popsat jako inspirativního, náročného a dynamického jedince, který prosperuje v prostředí pod tlakem. Má energii a odvahu překonávat překážky. Mezi jeho negativní vlastnosti patří sklony k provokaci a zraňování citů ostatních. (Belbin, 2012)

Bednář (2013) usměřňovače charakterizuje jako lidi s vysokou orientací na výsledek schopné motivovat celou skupinu k dosažení stanoveného cíle. Tuto schopnost často projevují extrovertní jedinci, kteří rádi povzbuzují ostatní a podporují je při překonávání překážek. Nicméně může se stát, že jejich agresivní přístup při hledání variant řešení může být příliš dominantní.

Členové týmu, kteří jej aktivně posouvají vpřed, jsou orientovaní na akci, dokážou motivovat sebe i ostatní i v případě komplikací. Přirozeně tíhnou k vůdčím rolím a efektivně řeší krizové situace. (Team Asana, 2025)

Formovač představuje dynamickou sílu v týmu, která zajišťuje, že skupina neztratí tempo a směr. Tito jednotlivci vynikají odolností vůči stresu, schopností čelit překážkám a jsou hnacím motorem týmového pokroku. Charakteristická je jejich odvaha, asertivita a schopnost vyvíjet tlak na ostatní členy týmu. Na druhé straně se však u formovačů může objevit tendence k provokativnímu jednání a neúmyslnému zraňování ostatních, především v situacích, kdy tlačí na rychlé dosažení výsledků. (The Nine Belbin Team Roles, 2025)

2.1.5 Monitor vyhodnocovač

Je schopen racionálního pohledu na věci a důkladně promýšlí každý detail. Dokáže pečlivě zhodnotit všechny varianty a má přesný úsudek. Avšak chybí mu průbojnost a schopnost motivovat ostatní. Bývá příliš kritický. (Belbin, 2012)

Podle Bednáře (2013) jsou to jedinci s osobnostním zaměřením na strategii a hlubší uvažování. Mohou mít vyšší očekávání a jsou dobrými pozorovateli, kteří sledují dění v týmu. Jejich přítomnost přináší objektivitu a rozsáhlý pohled při hledání řešení. Nicméně mohou tlumit nadměrný entusiasmus ve skupině a mít potíže s tím, jak sebe i ostatní inspirovat.

Hodnotitelé přistupují k řešení problémů racionálně a s odstupem. Jsou vhodní pro úkoly, které vyžadují analytické myšlení a strategické plánování. Pečlivě posuzují návrhy a rozhodují o jejich realizovatelnosti. (Team Asana, 2025)

Hodnotitel přináší do týmového rozhodování nezbytnou dávku logiky, racionality a strategického myšlení. Jeho hlavní přínos spočívá v objektivním posuzování návrhů a plánů na základě pečlivé analýzy všech dostupných možností. Hodnotitelé jsou střízliví a bystří, nicméně jejich schopnost nadchnout ostatní bývá omezená. Může se u nich projevit tendence k nadměrné kritičnosti a váhavost při přijímání finálních rozhodnutí. (The Nine Belbin Team Roles, 2025)

2.1.6 Týmový pracovník

Je obvykle kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Umí naslouchat, přináší konstruktivní přístup a pomáhá urovnat spory. Avšak v klíčových situacích je nerozhodný a snadno se nechá ovlivnit. (Belbin, 2012)

Jsou mírní, přátelští a pilní jedinci, kteří se vyhýbají konfliktům. Jsou zruční v diplomatickém jednání a schopní udržovat harmonii a plynulost ve skupině. Kvůli své povaze však mohou být v některých situacích nejistí a váhaví při rozhodování. (Bednář, 2013)

Týmoví pracovníci mají přirozené schopnosti ke spolupráci. Jsou flexibilní, dobře zvládají změny a podporují harmonii v týmu. V případě potřeby ochotně pomáhají ostatním. (Team Asana, 2025)

Týmový pracovník je člen, který se podílí na utváření soudržnosti týmu a vnáší do něj harmonii. Díky své flexibilitě dokáže rozpoznat potřebné úkoly a ochotně je realizuje podle

aktuálních potřeb skupiny. Vyniká spoluprací, diplomacií a schopností naslouchat ostatním, čímž pomáhá předcházet konfliktům. V krizových situacích však může projevovat nerozhodnost a mívá tendenci vyhýbat se přímým konfrontacím. Přirozeně se také zdráhá přijímat nepopulární rozhodnutí, která by mohla narušit týmovou dynamiku. (The Nine Belbin Team Roles, 2025)

2.1.7 Realizátor

Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a výkonný. V některých ohledech je však málo pružný. Pomalu reaguje na nové možnosti. (Belbin, 2012)

Podle Bednáře (2013) je realizátor svědomitý a pečlivý člen skupiny, který efektivně využívá nápady a myšlenky svých kolegů a přetváří je do praxe. Projevuje vysokou loajalitu vůči své skupině, což představuje silnou motivaci. Nicméně může být méně flexibilní v porovnání s ostatními, zejména pokud se pevně upne na určitou myšlenku nebo přístup.

Realizátoři se zaměřují na praktickou implementaci nápadů a udržování pořádku v týmu. Jsou disciplinovaní a spolehliví, často tvoří pevnou oporu týmu tím, že efektivně převádějí strategie do praxe. (Team Asana, 2025)

Realizátor je zodpovědný za převod nápadů do konkrétních a praktických činností. Tento člen týmu se vyznačuje vysokou mírou spolehlivosti, systematickostí a efektivitou v organizaci práce. Realizátoři jsou praktičtí a orientovaní na výsledky, přičemž často hrají roli klíčových organizátorů. Jejich nevýhodou může být jistá rigidita a pomalejší adaptace na nové a nečekané možnosti, což někdy komplikuje rychlou změnu strategie. (The Nine Belbin Team Roles, 2025)

2.1.8 Kompletovač finišer

Je pečlivý, svědomitý a snaživý. Dbá na detaily a vyhledává chyby a opomenutí ostatních. Pravidelně dodává výsledky své práce včas. Avšak projevuje sklony k přehnané úzkostlivosti a neochotě delegovat odpovědnost na druhé osoby. Někdy bývá příliš puntičkářský. (Belbin, 2012)

Podle Bednáře (2013) jsou především perfekcionisté, kteří mají tendenci opakovaně kontrolovat vše. Sami si stanovují vysoké cíle a standardy, které mohou být odlišné od těch ve skupině jako celku. Jejich důraz na kvalitu a důkladnost zkoumání detailů může být pro skupinu frustrující, protože mohou klást nadměrný tlak na ostatní členy a soustředit se na malé detaily.

Kompletovači se vyznačují smyslem pro detail a vysokými nároky na kvalitu výsledků. Obvykle jsou introvertnější, ale zajišťují precizní dokončení úkolů a tím zvyšují celkovou kvalitu práce týmu. (Team Asana, 2025)

Tato role je v týmu nezastupitelná zejména v závěrečných fázích projektů, kdy se zaměřuje na kontrolu kvality a odstraňování chyb. Tito členové jsou nesmírně svědomití, detailní a usilují o dosažení maximální kvality výstupů. Jejich přirozená pečlivost a vysoké nároky mohou vést k nadměrnému stresu a neochotě delegovat práci na ostatní. Dotažitelé jsou někdy kritizováni za to, že jejich důraz na perfekcionismus překračuje rozumnou míru. (The Nine Belbin Team Roles, 2025)

2.1.9 Specialista

Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci, přičemž disponuje výjimečnými vědomostmi a dovednostmi. Nicméně svůj přínos k práci týmu omezuje pouze na úzkou oblast. Často se zaměřuje pouze na odborné aspekty problémů a občas má problém vidět „celkový obraz“ (Belbin, 2012)

Bednár (2013) charakterizuje specialistu jako aktivní a cílevědomé členy skupiny, kteří dodávají informace založené na své odbornosti. Tímto způsobem zvyšují úroveň zaměření skupiny na řešení problému, avšak pouze v určité specializované oblasti. Jejich přítomnost může podněcovat skupinu k zamyšlení nad novými perspektivami a pohledy, i když jsou tyto pohledy omezeny na konkrétní oblast.

Specialisté disponují hlubokými znalostmi v určité oblasti a přispívají specifickými odbornými dovednostmi. Často preferují samostatnou práci, ale jejich odborné kompetence jsou pro tým klíčové. (Team Asana, 2025)

Specialista je úzce zaměřený odborník, který do týmu přináší hluboké znalosti a specifické dovednosti v určité oblasti. Tito členové jsou vysoce oddaní svému oboru a pracují velmi samostatně. Přestože poskytují nepostradatelnou expertízu, jejich příspěvky mohou být omezené na úzký segment problémů a často se příliš zaměřují na technické detaily, čímž někdy ztrácejí širší týmovou perspektivu. (The Nine Belbin Team Roles, 2025)

2.2 Týmové role na základě MBTI

Doležal (2023) uvádí, že osobnostní typologie může být popsána kombinací osmi protikladných faktorů, které tvoří čtyři základní dimenze: extroverze vs. introverze, smyslové vnímání vs. intuice, myšlení vs. cítění a usuzování vs. vnímání. Z těchto dimenzí vzniká několik typů osobností, které lze dále rozdělit do čtyř temperamentových skupin. **Idealisté** jsou orientováni na hodnoty, empatii a mezilidské vztahy, často se snaží zlepšovat svět kolem sebe. **Racionalisté** tíhnou k analýze a abstraktnímu myšlení, usilují o pochopení světa a uplatňují se ve vědeckých nebo řídicích pozicích. **Strážci** dbají na řád, stabilitu a tradice, přemýšlejí prakticky a drží se osvědčených postupů. **Řemeslníci** (nebo také hráči) jsou spontánní, přizpůsobiví a zaměřeni na přítomnost, často jednají impulzivně a učí se skrze zkušenost.

Podle Crkalové a Riethofa (2024) by měl být MBTI využíván výhradně za účelem sebepoznání, rozvoje osobnosti a porozumění rozdílům mezi lidmi. Vyplnění dotazníku musí být dobrovolné a každý účastník má právo být informován o jeho účelu. Zjištěný typ představuje důvěrnou informaci a rozhodnutí o jejím sdílení je plně na posuzované osobě. Autoři zároveň zdůrazňují, že žádný typ není lepší nebo horší než jiný, a že MBTI neměří schopnosti, ale pouze psychologické preference jednotlivce.

Typologie osobnosti MBTI staví na jungovském základu čtyř základních rozměrů, které představují jakési „opěrné zdi“ osobnosti. Každý rozměr má dvě protikladné preference: zaměření pozornosti (extraverze vs. introverze), způsob vnímání informací (smysly vs. intuice), rozhodovací proces (myšlení vs. cítění) a styl organizace života (usuzování vs. vnímání). Tyto dimenze tvoří rámec pro porozumění trvalým rysům lidské psychiky a pomáhají pochopit mezilidské rozdíly bez jejich negativního hodnocení. Preference nejsou černobílé, ale pohybují se na škále, a žádný člověk není čistě jedním typem bez rysů protikladu. (Cherry, 2023)

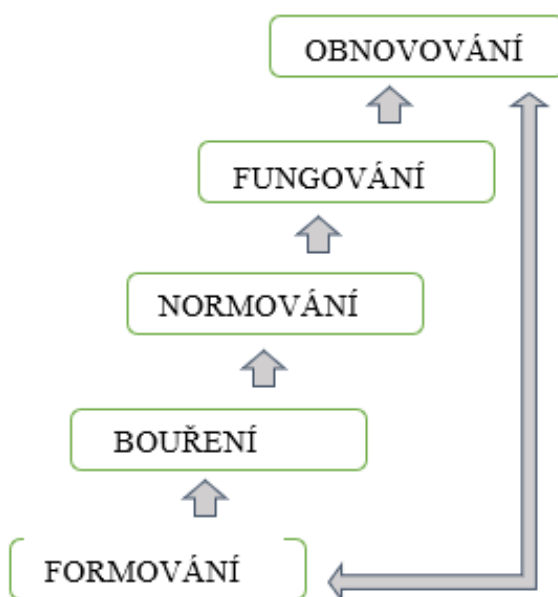
2.3 Vývojová fáze podle Bruce W. Tuckmana

Šochová (2018) definuje ve své knize, že i přes stáří Tuckmanova modelu fungování týmu, který Bruce Tuckman představil v roce 1965, zůstává klíčovým základem pro mnoho současných teorií o týmové práci. Je považován za nezbytný krok, který každý tým musí absolvovat, aby dosáhl efektivity a dobrého fungování.

Doležal (2023) uvádí, že Bruce Tuckman popsal v roce 1965 pět fází vývoje týmu: formování, bouření (konflikty), ustálení, výkon a rozpuštění. I když se pojetí managementu od té doby změnilo, Tuckmanovy fáze stále zůstávají relevantní. Dnešní role manažera se posunula od centrální autority k roli „pečovatele o tým“, který vytváří rámec pro růst týmu a podporuje jeho přirozený vývoj, místo aby se snažil řídit každý jeho krok.

Tuckman později ještě upravil model o 5. fázi a to uzavření/obnovení, kdy dochází k ukončení činnosti a členové skupiny se rozcházejí nebo přeorientovávají na nový cíl. (Jílek, 2020)

Podle Weberové (2013) je B. Tuckman autorem jednoho z nejvýznamnějších modelů zkoumajících dynamiku týmu. Tento model, který se skládá ze čtyř fází, byl poprvé publikován v roce 1965.



Obrázek 1 vývojová fáze

(zdroj: vlastní zpracování podle Jílka, 2020, s. 139)

Fáze formulování

Charakterizuje ji závislost na vedoucím týmu a orientace na přítomnost. Lidé se navzájem seznamují i s daným úkolem a cíli. Role jednotlivců jsou zatím nejasná. Typická je úzkost z hlediska přítomnosti týmu. (Jílek, 2020)

V této fázi není cíl týmu zcela jasný. Někteří členové mohou být příliš nadšení, zatímco jiní se mohou potýkat s nadměrnými obavami (Weberová, 2013)

Komunikace a spolupráce mezi lidmi jsou nedostatečné, často si udržují své návyky a zaměřují se pouze na své vlastní úkoly. Dochází k individualizaci a specializaci, kdy se lidé vzájemně nepotřebují. (Šochová, 2018)

První fáze vývoje týmu, nazývaná „formování“, nastává, když skupina lidí poprvé zasedne k novému projektu. Členové týmu se většinou neznají dobře a mají jen omezené informace o projektu. Na začátku jsou opatrní, poslouchají a chrání své kompetence, aby se vyhnuli jakýmkoliv požadavkům, které by mohly zasahovat do jejich oblasti. Často si kladou otázku, proč jsou vůbec do projektu zapojeni. (Doležal, 2023)

Fáze bouření

Členové se snaží, aby skupina uspokojovala jejich osobní potřeby. Určuje se týmové směřování. V tomto období se skupina nevyhne konfliktů a prodlení emocí. Objevuje se i určitý boj o vliv ve skupině. Je důležité zformulovat týmové cíle. (Jílek, 2020)

Weberová (2013) zase uvádí, že v této fázi jsou běžné konflikty a turbulence, které přispívají k formálním mezilidským vztahům v rámci týmu.

Po stanovení základních pravidel a směrů spolupráce přichází fáze, kde tým skutečně začíná pracovat. Tato fáze, zvaná „storming“, je podobná prvním jízdám v autoškolě, kdy se teorie (pravidla) střetává s praxí. Tým začíná objevovat, co ještě není vyjasněno, a řeší problémy, které se při nastavování spolupráce opomněly. Konflikty a neshody jsou běžné, protože jednotlivci si navzájem nevyhovují, což může vést k napětí a frustraci. Bez efektivního řízení a změny přístupu může tato fáze u některých týmů skončit dříve, než vůbec dojde k dosažení cíle (Doležal, 2023).

Podle Šochové, Kunce (2024) se v další fázi vývoje tým postupně začíná soustředit na vzájemnou spolupráci. Jednotliví členové začínají důvěřovat jeden druhému a spolupracovat. Tato fáze zároveň otevírá možnost vzniku konfliktů a tým se začíná utvářet do své konečné podoby.

Fáze normování

Členové mají ujasněné role a zodpovědnosti. Charakteristická je soudržnost a výměna. Lidé se cítí součástí týmu. K překonání konfliktu slouží dohodnutí pravidel a skupinové komunikace. Vytváří se společné postoje, hodnoty a očekávání. (Jílek, 2020)

Tato fáze se projevuje stabilizací norem a standardů. Rozdělení a odpovědnosti probíhá postupně a činnosti se vykonávají plynule a bez přílišných konfliktů. (Weberová, 2013)

Šochová, Kunce (2024) zase uvádí, že v této fázi tým začíná sjednocovat, přijímá společný cíl a jednotliví členové jsou ochotni upustit od svých původních stanovisek ve prospěch tohoto cíle. Tým společně plánuje, dohoduje se na spolupráci a vyvíjí vlastní procesy.

Pokud se tým dostane do fáze, kdy spolupráce funguje a konflikty ustaly, může to vypadat, že vše je v pořádku. Lidé si zvyknou na stabilitu a budou mít obavy z jakýchkoli změn, které by mohly způsobit návrat do konfliktů. Tento stav je pro mnoho týmů konečnou fází vývoje. Konflikty sice mohou ustoupit, ale to neznamená, že byly skutečně vyřešeny. Bez další podpory a rozvoje se tým může uzavřít do apatie, kde jednotlivci pracují jen minimálně a přijímají status quo, což může vést k nízké efektivitě. Schopnější členové týmu mohou odejít, pokud prostředí není dostatečně stimulující (Doležal, 2023)

Fáze fungování

Komunikace v týmu je otevřená, mezi členy panuje vzájemná důvěra. Typické je produktivní řešení problémů. Skupina pracuje jednotlivě na dosažení cíle a sdílí jednotnou vizi. Tým se soustředí sdílet jednotnou vizi. Tým se soustředí na překonávání dosažených výkonů. (Jílek, 2020)

Weberová (2013) zase tvrdí, že v této fázi jsou členové schopni pracovat i bez přímého dohledu svého manažera, což vede k převládání participativního stylu řízení.

Týmy, které dosáhly posledního stadia vývoje, jsou ty, které se opírají o důvěru a otevřenou komunikaci. Týmy, které dokázaly nalézt efektivní způsob spolupráce a minimalizovat zbytečné konflikty, mají jasně definovaný cíl a přebírají zodpovědnost za dosažení výsledků. (Šochová, 2024)

Fáze performing je ideálním stavem pro tým, kdy spolupráce funguje efektivně a konflikty, pokud vzniknou, jsou řešeny konstruktivně. V této fázi členové týmu nejen plní úkoly, ale také přemýšlejí o tom, jak je plní. Atmosféra je energická, ale zároveň klidná a

příjemná, a konflikty jsou zaměřeny na zlepšení výsledků. Jako lídr týmu v této fázi máte úkol udržet tým v této dynamice, monitorovat změny a v případě potřeby znovu provést tým vývojovými fázemi, pokud dojde ke změnám v kontextu, procesech nebo personálním složení (Doležal, 2023).

3 VEDENÍ TÝMU

Podle Belbina (2012) rozlišuje tři typy vůdců podle typů týmů. První typ je pro vyvážené týmy, druhý pro efektivní týmy s překážkami a třetí typ pro tzv. mozkové trusty. Těmto týmovým typům odpovídají osobnosti Koordinátora, Usměřovače a Předsedy.

Kubátová, Sláva (2012) zase popisuje vedení pracovních týmů podle Blakea a Moutona, kteří tvrdí, že nejefektivnější je týmové vedení. Tento přístup klade důraz jak na výrobu, tak i na lidský faktor. Manažer se zaměřuje na budování silného týmového ducha s přesvědčením, že to povede k vyšší produktivitě.

Baštecká (2016) definuje vedoucího týmu, který hraje klíčovou roli jako motivátor, zejména v obtížných obdobích, a má hlavní roli při stanovování týmových pravidel, která formují atmosféru a fungování týmu. Také by měl být schopen přizpůsobit strategie týmu podle jeho vývojových fází.

Vedení lidí je tvůrčí činnost, která může případ od případu nabývat značně odlišných podob, což je do určité míry předurčeno osobností vedoucího pracovníka. (Blažek, 2014)

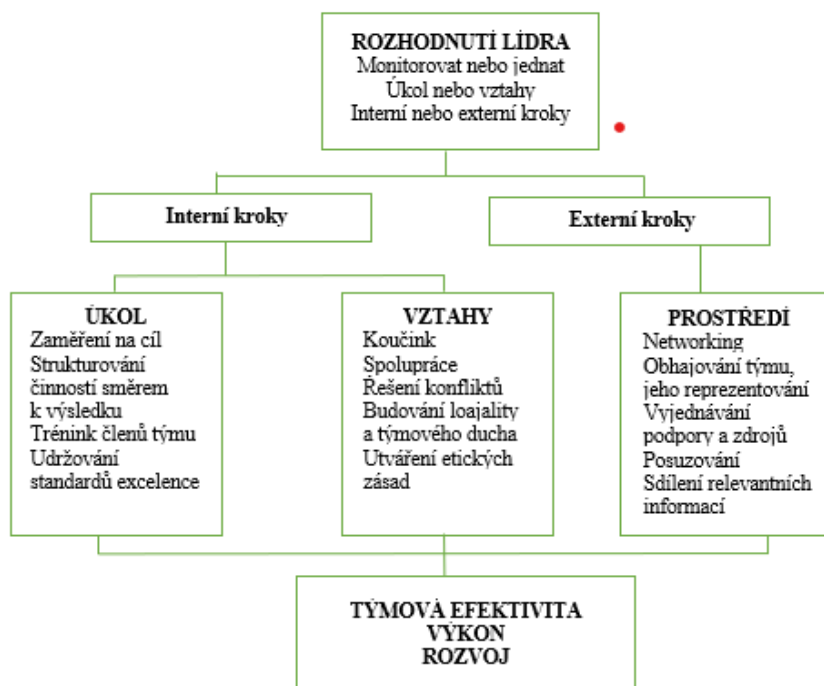
Vést lidi znamená ovlivňovat, vést a inspirovat. Vedení lze popsat jako schopnost přesvědčit ostatní, aby se ochotně chovali jinak. Je to proces přimět lidi, aby udělali maximum pro dosažení požadovaného výsledku. Zahrnuje vypracování a sdělování vize pro budoucnost, motivování lidí a zajištění jejich angažovanosti. (Armstrong, Taylor 2023)

3.1 Efektivní vedení pracovních týmů

Efektivní vedení pracovních týmů vyžaduje mnoho dovedností a strategií jak ze strany lídra, tak i členů týmu a podpory ze strany organizace. Jedním z užívaných modelů je tzv. Hillův model vedení týmu, který staví na aktivním pozorování fungování týmu ze strany lídra, s co nejmenším zásahem do jeho činnosti, pokud není potřeba. (Jarošová., Pauknerová, a Lorencová 2016)

Efektivní lídři jsou sebevědomí a vědí, kam chtějí jít a co chtějí dělat. Mají schopnost převzít vedení, předat svému týmu svou vizi, přimět členy týmu k akci a zajistit, aby dosáhli dohodnutých cílů. Vědí, jak vybudovat dobře fungující týmy. Jsou důvěryhodní, dobří v ovlivňování lidí a získávají respekt svého týmu. Jsou si vědomi svých vlastních silných a slabých stránek a jsou schopni chápat, co bude motivovat členy jejich týmu. Oceňují výhody poradenství a zapojení lidí do rozhodování. Mohou flexibilně přecházet z jednoho

stylu vedení na jiný, aby vyhověli požadavkům různých situací a lidí. (Armstrong, Taylor 2023))



Obrázek 2 Hillův model

(zdroj: vlastní zpracování dle Jarošové, Pauknerové, a Lorencové 2016, s. 88)

3.2 Styly vedení lidí

Schopnost daného manažera, který není typickým vůdcem, vést svůj tým závisí na schopnosti vytvořit přesvědčivý styl vedení, který bude odpovídat jeho vlastní osobnosti. Důležitá je rovněž míra komplementarity mezi vůdcem a členy týmu. (Belbin, 2012)

Bohoňková (2022) identifikuje čtyři styly vedení. Direktivní styl, kdy vedoucí je zaměřen na úkoly, ale nedůvěřuje svým podřízeným. Protektivní styl, kdy vedoucí také nedůvěřuje schopnostem druhých, ale snaží se budovat dobré vztahy. Liberální styl, vedoucí má důvěru v týmové schopnosti a dbá na vztahy. Koučovací styl se soustředí na podporu ostatních a dosahování cílů.

Kociánová (2012) rozděluje styly vedení do tří kategorií. Autoritativní styl zahrnuje vydávání podrobných předpisů a detailní kontrolu práce podřízených, s formálním vztahem mezi vedoucím a podřízeným. Demokratický styl umožňuje spoluúčast pracovníků na rozhodování, podporuje jejich spoluodpovědnost a posiluje mezilidské vztahy, přičemž si zachovává autoritu. Liberální styl představuje minimální zasahování vedoucího do činnosti pracovníků, což může vést ke zcela volnému průběhu činností.

Blažek (2014) podobně jako Kociánová popisuje také tři styly vedení. Autokratický styl zahrnuje samostatná rozhodnutí vedoucího a jednoduchou komunikaci formou rozkazů. Participační styly zahrnují spolupráci vedoucího s ostatními při formulaci úkolů, což komplikuje komunikaci. Liberální styl dává spolupracovníkům relativní autonomii, s vedoucím rozhodujícím pouze o základních cílech a koordinaci kolektivu.

4 EFEKTIVNÍ TÝMOVÁ PRÁCE

„Efektivní tým má jasně stanovený účel a jeho členové považují vytyčený cíl důležitý – a to jak pro ně samostatně, tak pro celou organizaci.“ Členové týmu by měli být angažováni v týmové práci a měli by být řízeni způsobem, který podporuje propojení jednotlivých úkolů. (Armstrong, 2020, s.74)

Není náhoda, že se říká, že úspěšná firma spočívá na základech efektivního týmu. Organizovanost, komunikace a motivace členů týmu představují základní pilíře úspěšných projektů, bez ohledu na typ spolupráce. (Freelo Team, 2021)

Pro efektivní práci jako chytrý tým, je zapotřebí, aby každý člen zvážil či byl připraven změnit své chování. Pro vytvoření chytrého týmu je nezbytné, aby se všichni v týmu dostali na stejnou vlnu, a dohodli se, co pro ně znamená produktivita. Toto sdílené porozumění pomůže týmu praktikovat správné chování a spolupracovat způsobem, který vytvoří harmonii. (Crowley, 2018)

4.1 Pozitivní synergie

Synergie lze také ztělesnit matematickým vztahem:

$$„1+1=3“$$

(Mohauptová, 2005)

Charakteristiku na synergii popisuje mnoho autorů, mezi starší definice můžeme zařadit charakteristiku od Bělohávků z roku 2008, který synergii popisuje takto. Lidé v týmu mají různorodé znalosti a zkušenosti, což je klíčové při řešení komplexních problémů, které překračují hranice jedné oblasti. Sdílení znalostí z různých oblastí umožňuje týmu nalézt komplexní a účinná řešení. Nápady a kreativní přístupy jednotlivých členů mohou inspirovat celý tým k hledání nových a praktických řešení. Různé přístupy k práci jsou v týmu cenné, protože různé úkoly vyžadují specifické schopnosti a přístupy.

Barták (2021) popisuje, že během kooperace dochází k přirozenému řízení distribuce úkolů a činností tak, aby je vykonávali jednotlivci s nejlepšími předpoklady pro danou činnost. Tímto způsobem je dosaženo harmonického propojení mezi lidmi a jejich činnostmi, což vede k synergickým efektům. Tým dosahuje asymetrických výsledků, které jsou vyšší než suma výsledků, které by každý jednotlivec dosáhl prací samostatně a izolovaně, bez využití spolupráce.

Červený (2022) pojednává o synergii jako o synergickém působení prvků v systému, které společně vedou k výsledku, jenž přesahuje jednoduchý součet parametrů jednotlivých složek. Synergie je chápána i jako součet funkcí systému, z nichž každá je neoddělitelná a bez druhé nedokáže fungovat, ale společně vytvářejí jeden celek. Mohou to být například kosti v ruce, svalstvo, žilní či nervová soustava, které spolupracují pro dosažení společného cíle. Synergie je přítomná v různých oblastech kolem nás.

Podle Plamínka (2018) můžeme dosáhnout více než jen součtu úsilí, zejména pokud každý člen přispívá něčím odlišným, ale všichni směřují ke společnému cíli. Například jeden jedinec šije boty a druhý je prodává. V takových situacích dochází k synergii, kdy se nejenže sumují jednotlivá úsilí, ale může se i násobit nebo vytvářet nová kvalita.

Bednár (2013) popisuje v souvislosti s týmem také pojmenování „synergický efekt“. Tento termín vychází z řeckého slova „synegos“, což znamená pracovat společně. Synergický efekt popisuje jev, kdy výkon týmu představuje součet individuálních schopností jednotlivých členů. Jinými slovy, tým dosahuje lepších výsledků, než by dosáhli jednotlivci pracující samostatně.

4.2 Negativní synergie

Rovnice neefektivního týmu:

$$„1+1=-1“$$

Tato situace je možná. Individuální členové týmu jsou produktivnější než tým jako celek. Efektivita práce by se zvýšila, kdyby se pracovníci nesnažili spolupracovat. (Mohauptová, 2009)

V Bělohávkové studii z roku 2008 se uvádí, že negativní synergii může vyvolat několik faktorů, včetně rozdílných cílů, silného individualismu, nedostatečné schopnosti prosadit kvalitní nápady a neúčinného řízení diskuse. Matematický výraz „1+1+1=1“ pak prezentuje podobnou myšlenku, ovšem z trochu jiného pohledu než Mohauptová.

4.3 Úspěšný tým

Bez vzájemného porozumění mezi vedoucím a členy a bez vědomí jejich individuálních schopností není úspěšný tým možný. Důležitost dobře sestaveného týmu spočívá v tom, že silné stránky jednoho člena mohou vyrovnat slabiny druhého a naopak. (Mühlfeit, Pumprla, 2022)

Dobře fungující tým musí stavět na vzájemné důvěře. Nevěří-li si jednotliví členové týmu mezi sebou, je zapotřebí důvěru nejdříve vybudovat a odstranit překážky, které jim stojí v cestě. Dobrý tým se nespokojí jen s tím že mezi sebou jako vývojáři a testéři věříme, ale posiluje vzájemnou důvěru i vzhledem ke svému okolí, počínaje zákazníky, manažery a zbytkem firmy. (Šochová, 2024)

V úspěšném týmu jsou členové otevření, vděční, laskaví a upřímní ve svých vzájemných interakcích a dychtiví se jeden od druhého učit. Členové věří ve schopnost být úspěšní a efektivní ve své práci a mají vysokou úroveň positivity, charakterizuje je optimismus a zdravá rovnováha pozitivních a negativních interakcí. (West, 2012)

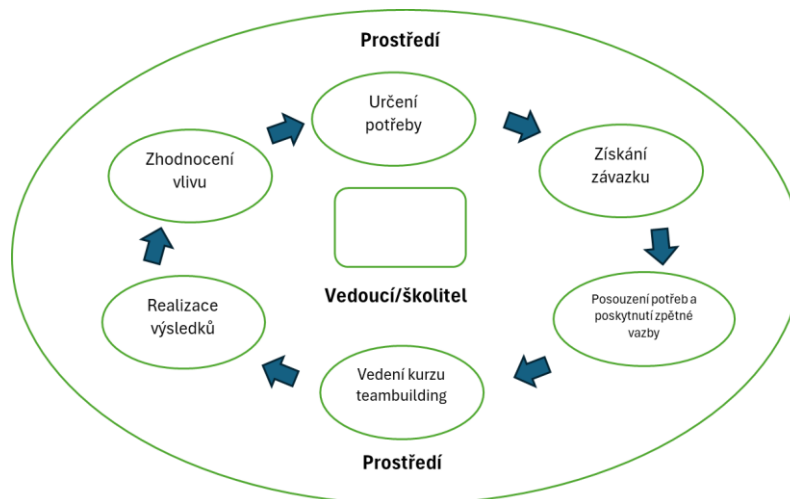
4.4 Neúspěšný tým

Problém s neúspěšným týmem může často souviset s členy, kteří nezaujmají vhodné role pro týmovou práci. Není to vždy způsobeno samotným složením týmu, ale spíše nedostatkem schopností některých jednotlivců zapadnout do týmové dynamiky. Tito lidé mohou spíše oslabovat potenciál týmu než přinášet přínos. Podle Belbina se také ukázalo, že 30 % zkoumaných manažerů nedokázalo identifikovat a najít vhodnou týmovou roli pro svůj tým. (Belbin, 2012)

Podle Mohauptové (2013) lze identifikovat neúspěšný tým pomocí pozorování chování jeho členů. Pokud si všimnete, že lidé zírají zaraženě na stůl nebo do počítače místo toho, aby se dívali na sebe, můžeme to vnímat jako začínající problém. Dalším indikátorem je způsob komunikace v týmu, pokud členové nedokážou propojit své myšlenky a komunikace vázne, můžeme to vnímat jako signál, pro špatně fungující tým. Třetím ukazatelem může být hodnocení spolupráce, jestliže není patrné, že si členové uvědomují proces spolupráce nebo není přítomná iniciativa k účinné spolupráci, tým pravděpodobně nesplňuje svůj potenciál.

5 TEAMBUILDING

„Významným prostředkem, který již mnoho let pomáhá jedincům lépe spolupracovat, aby tak dosáhli důležitých výsledků“ (Payne, 2007, s. 5)



Obrázek 3 šest kroků procesu teambuildingu

(zdroj: vlastní zpracování podle Payna, s. 7, 2009)

Teambuilding zahrnuje různé aktivity zaměřené na zlepšení týmové spolupráce, komunikace a vzorců chování mezi členy. Cílem je vyjasnit role, posílit vztahy a řešit problémy, které ovlivňují týmovou dynamiku. Aktivity mohou být jednoduché, jako jsou stmelovací, nebo složitější jako vícedenní teambuildingové pobyty, které pomáhají sladit tým a zlepšit jeho výkonnost. (Roberts, 2025)

5.1 Definice teambuildingu

Teambuilding představuje relativně nový přístup, který pomáhá vylepšovat mezilidské vztahy a zvyšovat efektivitu a úspěšnost pracovních týmů. Jeho cílem je rozvíjet skupinové procesy, posilovat mezilidské vazby a podporovat sociální interakce. Teambuilding je komplexní koncept, který zahrnuje různé přístupy, metody a cíle. (Venglářová a kol., 2011)

Týmová práce je klíčová pro výkonnostní úspěch a vyžaduje neustálé ladění. Budování týmu je plánovaný proces, který pomáhá zlepšit jeho fungování – začíná identifikací problémů, pokračuje sběrem dat, tvorbou a realizací nápravných plánů a vyhodnocením výsledků. Tento cyklus se opakuje při nových výzvách. Data lze získávat rozhovory, dotazníky či týmovými setkáními. Důležité je společné zhodnocení spolupráce i výsledků. Teambuilding může probíhat na pracovišti nebo v externím prostředí, často

formou netradičních aktivit (např. překážkové dráhy, kreativní nebo charitativní činnosti), které podporují týmového ducha a spolupráci. (Schermerhorn, Bachrach, 2020)

Teambuilding, pomáhá budovat vztahy mezi členy týmu nebo v rámci celé organizace, což umožňuje komunikaci, spolupráci a práci. Pomáhá také organizaci, která se vyznačuje větší loajalitou, větší možností pohybu zaměstnanců v rámci organizace a větším udržením zaměstnanců. (Nelson, 2022)

Urban (2018) tvrdí, že není možné vytvořit nebo posílit týmovou spolupráci prostřednictvím teambuildingu. Toto tvrzení označuje za mýtus módní povahy, které nabízí jednoduché řešení složitých problémů spojených s týmovou prací.

Vasquez (2015) uvádí, že teambuilding, což znamená vytváření harmonické a spolupracující atmosféry v týmu, je základním prvkem improvizace. Nejběžnější metodou v této oblasti jsou improvizční workshopy. Přimět tým k tomu, aby společně improvizoval na jednorázové události, není tak obtížné, jako zajistit, aby principy vzájemné synergie a spolupráce byly zahrnuty do jejich běžné činnosti. Důležité pro úspěšný průběh těchto workshopů a následných týmových aktivit je zaměření na několik klíčových aspektů týmové synergie.

5.2 Historie teambuildingu

V šedesátých letech dvacátého století se pojem týmu a teambuildingu stal základem managementu. I přesto, že hodnota teambuildingu byla rozpoznána již před více než půl stoletím, během let prošla změnami. (Payne, 2007)

Budování a rozvoj týmů v České republice se stal populární již před několika lety. Nicméně v nedávné době tento koncept přestává být výsadou pouze velkých společností. Malé firmy rovněž investují desetitisíce korun do aktivit spojených s posilováním týmového ducha. I stavební společnosti, železárny, a dokonce i takové profese jako popeláři se nyní obracejí ke službám teambuildingových agentur. Tento trend má kořeny v minulosti, ale jeho současná expanze zahrnuje širokou škálu odvětví, což dává historii teambuildingu nový rozměr. (Kubátová, 2010)

5.3 Cíle teambuildingu

Podle Payna (2007) se cíle teambuildingu budou odlišovat v závislosti na konkrétní situaci. Teambuilding může být zaměřen na řešení problémů, které ovlivňují výkon týmu, nebo na

podporu plnění strategických úkolů. Může také sloužit k přípravě týmu na změny v prostředí nebo organizaci.

Venglářová a kol. (2011) zase definují, že cílem teambuildingu je posílení důvěry a kvality v mezilidských vztazích, což má nepřímo pozitivní dopad na řešení konfliktních situací a zjemňuje ostré hrany problematických témat. Pomáhá lépe porozumět vztahům v pracovním prostředí a přináší světlo do postojů spolupracovníků.

Mohaptová (2009) píše, že před zahájením je důležité si vyjasnit a odpovědět na následující otázky a zjistit náš cíl akce:

- **Proč** – Jaký je hlavní cíl této akce?
- **Pro koho** – Kdo je cílovou skupinou účastníků?
- **Co?** – Jaký bude obsah a hlavní program akce?
- **Jak** – Jakou metodiku či kombinaci metod zvolíme pro dosažení cílů?
- **S kým** – Budeme akci organizovat sami, nebo využijeme externího dodavatele (organizátora)? A jak budeme vybírat externího dodavatele?

5.4 Výhody teambuildingů

Teambuilding přispívá ke zlepšení komunikace, posiluje vzájemnou důvěru a podporuje spolupráci mezi členy týmu. Díky sdíleným zážitkům mimo pracovní prostředí se zvyšuje motivace, angažovanost i loajalita zaměstnanců. Také může pomoci předcházet konfliktům a zlepšit celkovou atmosféru na pracovišti. (Pět výhod, které přináší teambuildingové aktivity, 2025)

Budování týmu rozvíjí dovednosti, schopnosti a znalosti členů, zejména při spolupráci v harmonických týmech. Podle Obiekwe, Mobolade a Akinade (2021) podporuje teambuilding organizační růst, přizpůsobuje se změnám a otevřené komunikaci.

5.4.1 Motivace

Motivace slouží jako impuls k dosažení cíle, a lidé, kteří jsou dobře motivovaní, mají jasně definované cíle a kroky, které jim pomáhají je dosáhnout. Nejlepší motivace je vnitřní, kdy se člověk sám rozhodne jít za svými cíli, ale většina lidí potřebuje alespoň nějakou vnější podporu. (Armstrong, 2020)

Motivace je vnitřní hnací silou, která směřuje chování člověka k dosažení cíle, často na základě nenaplněných potřeb. Ty mohou být fyziologické (primární) nebo sociální a psychologické (sekundární). V práci je motivace klíčová – pomáhá sladit zájmy zaměstnanců s cíli firmy. Manažeři by proto měli podporovat zájem a chuť zaměstnanců aktivně se zapojit. Zpočátku lidi motivuje hlavně potřeba finanční jistoty, ale jakmile je ta naplněna, přichází ke slovu i potřeba uznání, seberealizace a mezilidských vztahů. (Veber, 2021)

Motivace ve firmě znamená cílené ovlivňování hodnot a potřeb pracovníků tak, aby byly v souladu s cíli organizace. Zaměřuje se hlavně na vyšší potřeby, jako je sounáležitost, uznání a seberealizace. Pracovníka může motivovat například mimořádná odměna, uznání výkonu, možnost profesního růstu, srovnání s ostatními či pochopení smyslu práce. Klíčovou roli hraje i přístup nadřízeného, který kombinuje vedení a podporu rozvoje. Motivovaný zaměstnanec projevuje aktivitu, zájem o výsledky a využívá svůj potenciál ve prospěch firmy. (Barták, 2023)

5.4.2 Řešení konfliktu

Konflikty v týmu můžeme rozdělit na konstruktivní, které podporují diskuzi a hledání optimálních řešení, a destruktivní, které nic pozitivního nepřinášejí. Destruktivní konflikty jsou často způsobeny toxickými jednotlivci, kteří narušují týmovou dynamiku a vztahy. Pokud takový člen týmu není včas odstraněn, může jeho negativita ovlivnit ostatní, což má za následek celkové zhoršení atmosféry a výkonu. (Mühlfeit a Pumprla, 2022)

Armstrong (2020) uvádí, že konflikty jsou nevyhnutelné a mohou vzniknout z různých důvodů, jako je změna, kterou lidé mohou vnímat jako hrozbu, nebo frustrace, která vede k agresivní reakci. Avšak konflikt není vždy negativní. Může přinést pokrok a vést k lepšímu řešení, pokud je využit konstruktivně. V organizacích je důležité, aby občas docházelo ke střetům názorů, protože to umožňuje otevřenou diskuzi a hledání efektivních řešení. Konflikt může být příležitostí pro kreativní myšlení a nové přístupy, pokud je veden objektivně a racionálně. Naopak, pokud je konflikt založen na osobních střetech nebo pokud je rychle potlačen bez řešení, stává se kontraproduktivním.

Konflikty v organizaci jsou přirozené, protože vznikají z nutnosti přizpůsobování a kompromisů mezi různými zájmy a změnami. Lidé je často vnímají jako hrozbu nebo důsledek nespokojenosti. Nemusí však jít o negativní jev – správně zvládnutý konflikt může vést k pokroku a zlepšení. (Armstrong, 2015)

Konflikty jsou nevyhnutelnou součástí práce – často nepříjemné, ale nezbytné. I schopní vedoucí na nich mohou selhat. V krizových situacích bývají konflikty ještě náročnější, protože se často prolínají s dalšími problémy. Ignorovat konflikt je však ta největší chyba – nezmizí sám a může znemožnit řešení celé krize. Důležité je ke konfliktům přistupovat otevřeně, aktivně je řešit a nevnímat je jako tabu. Úspěšné zvládnutí konfliktu může tým posílit. (Bednář, 2022)

5.4.3 Lepší komunikace

Jedním z nejjednodušších způsobů, jak zlepšit spolupráci, je odstranění komunikačních bariér. Pokud pravidla nebo pracovní podmínky brání efektivní komunikaci, je potřeba je upravit. A i když jsou někdy nutná omezující opatření (např. během pandemie), měla by být zároveň doprovázena kroky, které komunikaci a spolupráci usnadní. (Bednář, 2022)

Komunikace je klíčovou dovedností. Nejde jen o předávání informací, ale o aktivní výměnu, spolupráci a ovlivňování. Efektivní komunikace zahrnuje volbu vhodného způsobu sdělení (ústní, písemná, osobní kontakt) a schopnost přesvědčovat a vytvářet žádoucí obraz v myslích ostatních. S rostoucí pozicí v organizaci roste i důležitost osobních komunikačních dovedností. Rozlišujeme komunikaci interní a externí. (Veber, 2021)

5.5 Typy programů v teambuildingu

V současné době jsou v módě zážitkové firemní akce, zejména ty s adrenalinovými prvky. Firmy se často zaměřují na aktivní zábavu, která přináší vzrušení, následovanou relaxací. Nicméně to, co funguje pro ostatní, nemusí nutně vyhovovat všem zaměstnancům. Ne každý je dobrodruh, a ne všichni mají rádi lezení po skalách. Pravděpodobně zjistíte, že většina zaměstnanců bude raději, když budou mít možnost zúčastnit se kurzu vaření piva do pivovaru nebo když bude zorganizovaná Family day pro všechny zaměstnance. (Jak má vypadat správný teambuilding a čeho se naopak vyvarovat?, 2023)

Stmelovací

Mohauprová (2009) popisuje metodu, která spočívá v zážitkovém rozvoji týmu prostřednictvím různých aktivit. Tým či skupina se zapojuje do aktivit spíše do analyzování situací, a důraz je kladen na sdílení zážitků a vzájemné poznání v netradičních situacích. Hlavním cílem je neformální seznámení členů skupiny, posílení týmového ducha a podpora

jejich spolupráce. Tyto kurzy kombinují několik přístupů, přičemž základním principem je propojení aktivit tak, aby se navzájem doplňovaly a posilovaly tým v jeho rozvoji.

Podle (Venglařová a kol., 2011) jde o proces, který umožňuje neformální seznámení členů skupiny, sdílení společného zážitku, podporu spolupráce a vytváření důvěry v týmu.

Budování týmu

Mohauptová (2009) uvádí, že hlavním záměrem je zlepšit produktivitu práce týmu, podpořit spolupráci mezi jednotlivými skupinami, rozvíjet týmové role, zlepšit komunikaci v rámci skupiny a podporovat aktivní přístup k řešení úkolů a problémů.

Stacho, Stachová (2017) naznačují, že budování a rozvoj týmu představuje klíčový prostředek k podpoře vyšší angažovanosti zaměstnanců v pracovním procesu, stimulaci jejich tvůrčího potenciálu pro inovace, zvýšení pocitu zodpovědnosti za kvalitu a efektivitu práce a stanovení jasných pravidel ohledně odměňování.

Koučink

Mohauptová (2013) popisuje týmový koučink jako proces, který směřuje k vyspělosti a efektivitě skupiny či týmu. Týmový koučink je zaměřen na dosažení konkrétních výsledků a usměrňuje skupinu k realizaci stanovených cílů. Tento proces také pomáhá skupinám a týmům dosáhnout špičkového výkonu a zvýšit spokojenost členů. Zároveň umožňuje jednotlivcům rozpoznat svou roli v rámci skupiny, vnímat skupinu jako celek a odvodit z toho konkrétní kroky po změnu a rozvoj.

Koučování se od samého začátku soustředí na vztahy mezi koučem a koučovaným. Lidé vyhledávají koučování, protože touží po změně nebo dosažení, a to z různých osobních důvodů, jako je například i rozjezd podnikání. (Kimsey-House, Sandahl, Whitworth, 2017)

Koučování je osobní (obvykle individuální) přístup, který lidem umožňuje rozvíjet své dovednosti a znalosti a zlepšovat svůj výkon. Koučování odemyká potenciál člověka maximalizovat svůj vlastní výkon. Pomáhá mu učit se, místo aby je učil. (Armstrong, 2023)

Outdoorassessment

Svatoš, Lebeda (2005) naznačují, že tradiční metody jako jsou pohovory, výběrové řízení, kombinují standardní psychodiagnostické nástroje jako jsou osobnostní dotazníky, výkonnostní testy a pozorování reálného chování kandidátů při řešení modelových situací. Dotazníky a vyhodnocení životopisu poskytují pouze omezený pohled na hodnoceného pracovníka, což může omezit kvalitu rozhodování. Pro hlubší poznání je výhodné.

Mohauptová (2009) popisuje Assessment centrum jako metodu hodnocení schopností a dovedností jednotlivců nebo týmu. Tato metoda kombinuje více různých technik, které umožňují získat komplexní pohled na uchazeče o pracovní pozici nebo stávající pracovníky firmy. Mezi tyto techniky může patřit například využití outdoorových aktivit, diagnostických testů, rozhovorů nebo případových studií.

Podle Venglářové a kol. (2011) se hodnocení schopností a dovedností jednotlivců nebo týmu v terénu, v přírodním prostředí, zaměřuje na situace a aktivity, které jsou často složitější a náročnější než prostředí běžné pracovní činnosti.

Expedice a náročné projekty

Mouhauptová (2009) uvádí, že cílem této metody je zažít reálné situace, ve kterých si tým vyzkouší svou funkčnost a společně prožije neobvyklý zážitek. Tato metoda umožňuje testovat fungování týmu v náročných situacích a zkoumat možnosti překonání vlastních limitů. Pro úspěch této metody je důležitá dobrá fyzická kondice, silné propojení týmu a individuální rozhodnutí členů týmu zapojit se do této akce.

Podle Venglářové a kol. (2011) spočívá cíl této metody v testování fungování týmu v reálných situacích, používání neobvyklých společných zážitků a objevování vlastních hranic s možností je překonat. Tímto způsobem se jednotlivci aktivují a zároveň posilují své sebevědomí.

Zábavné akce / zážitkové učení

Podle Svatoše, Lebedy (2005) je tento přístup založen na aktivní účasti účastníka kurzu. Hlavní důraz je kladen na jeho osobní zážitek, který vzniká při aktivním řešení různorodých úkolů, ať už reálných či modelových. Skrze následnou reflexi, často pod vedením instruktora, se tento zážitek proměňuje v praktické zkušenosti, které lze následně využít v praxi.

Mohauptová (2009) zdůrazňuje, že metoda vzdělávání skrze zážitek, zejména s využitím outdoorových aktivit, je stále častěji preferována. Tato metoda klade důraz na praktickou akci a přímou aplikaci znalostí a dovedností. Nejde pouze o pasivní zapamatování nových informací, ale o aktivní vyzkoušení a aplikaci získaných dovedností. Cílem je poskytnout cílené vzdělání na konkrétní téma s důrazem na praktické využití a trénink. Tento přístup zahrnuje diagnostiku výchozího stavu a praktické ověření změn a nových poznatků prostřednictvím praktických aktivit.

5.6 Trendy teambuildingu

Od roku 2024 se teambuilding stále více přesouvá do virtuálního a hybridního prostředí, kde týmy spolupracují na dálku prostřednictvím digitálních nástrojů, jako je virtuální realita či online projekty. Organizace kladou větší důraz na duševní pohodu zaměstnanců a zařazují aktivity na zvládání stresu. Důležitá je také kulturní citlivost a začleňování ekologicky udržitelných iniciativ. Roste obliba gamifikace a soutěživých aktivit, které podporují motivaci a kreativitu. Stále více se prosazují personalizované přístupy a důraz na rozvoj dovedností pro zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti týmů. (The Future of Team Building: Global Trends for 2024 and Beyond, 2024)

Průzkum „Trendy v teambuildingu 2024“, který se zaměřil na názor 561 manažerů a zaměstnanců, ukázal, že teambuilding stále roste na významu. Více než polovina firem (49,6 %) zaznamenala zvýšení důležitosti týmových aktivit za poslední tři roky, a téměř polovina respondentů (47,2 %) očekává, že teambuilding bude v následujících letech ještě důležitější. Mezi klíčové výhody teambuildingu patří posílení týmové komunikace a soudržnosti (75,8 %), zvýšení motivace a angažovanosti zaměstnanců (38,9 %), a podpora firemních cílů (36,4 %). Kromě toho teambuilding pomáhá firmám přizpůsobit se novým trendům, jako jsou udržitelnost a technologické inovace, a také zlepšuje retenci zaměstnanců, což je zásadní pro snížení fluktuace a udržení kvalitních pracovníků. (Warum Teambuilding für Unternehmen wichtig ist, 2025)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první kapitole se definuje celková týmová práce. Týmová práce je účinná forma organizace pracovního procesu, kde členové spolupracují, aby dosáhli společného cíle prostřednictvím kooperace a vzájemné podpory. Týmy se od skupin liší v úrovni kolektivního přístupu a synergie. Historicky se týmová práce začala prosazovat v sedmdesátých letech jako reakce na konkurenci. Ideální velikost týmu je obvykle 5–11 členů, s důrazem na rozmanité role a spolupráci. Cíle týmu by měly být SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované) a dobře definované, aby podpořily úspěch. Týmová práce je klíčová pro úspěch organizací prostřednictvím synergického úsilí jednotlivců směrem k společnému cíli.

Ve druhé kapitole je popsáno rozdělení týmových rolí podle M. Belbina, které zahrnuje různé typy členů týmu s jejich charakteristikami a slabými stránkami, jako jsou inovátor, vyhledávač zdrojů, koordinátor, usměrňovač, monitor vyhodnocovač, týmový pracovník, realizátor a kompletovač finišer. Tato kapitola také obsahuje přehled vývojových fází týmu podle Bruce W. Tuckmana, která zahrnuje fáze formulování, bouření, normování a fungování, ilustrující postup týmu od inicializace a nejistoty k efektivní komunikaci, spolupráci a dosažení společného cíle.

V kapitole "Efektivní týmová práce" se diskutuje o klíčových aspektech, které přispívají k úspěchu týmu. Důležitými faktory jsou jasně stanovený účel, angažovanost členů a propojení úkolů. Základními pilíři úspěšného projektu jsou organizovanost, komunikace a motivace členů týmu. Hodnocení výkonnosti týmu, poskytování zpětné vazby a revize stanovených cílů jsou klíčové pro dosažení úspěchu. Dále se diskutuje o pozitivní a negativní synergii, které ovlivňují výkon týmu. Úspěšný tým staví na vzájemné důvěře, otevřenosti a schopnosti učit se od sebe navzájem. Naopak neúspěšný tým může trpět nedostatkem vhodně zapojených členů a nedostatečnou komunikací.

Kapitola o teambuildingu nabízí široký pohled na tento koncept, který se zaměřuje na posilování mezilidských vztahů a efektivitu pracovních týmů. Definuje teambuilding jako proces, který rozvíjí skupinové procesy, posiluje mezilidské vazby a podporuje sociální interakce. Cílem je zlepšit produktivitu, řešit konflikty a připravit týmy na změny. Historicky se teambuilding stal klíčovým prvkem managementu od šedesátých let a postupně se rozšířil do různých odvětví a typů organizací. Různé metody a programy, jako jsou zážitkové akce,

outdoorové aktivity, týmový koučink nebo expedice, se používají k dosažení cílů teambuildingu. Tyto aktivity mají za cíl posilovat týmovou spolupráci, důvěru a komunikaci.

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LUKROM, SPOL. S.R.O.

LUKROM, spol. s. r. o. je rodinná firma s tradicí, která se zaměřuje na zemědělské služby. V dnešní době se společnost LUKROM, spol. s. r. o., rozrostla na šest samostatných divizí, zasahujících do různých oblastí zemědělského sektoru. Jedna z významných divizí agrochemických a zemědělských komodit, se specializuje na poskytování služeb spojených s rostlinnou výrobou. Další divize, zaměřená na živočišnou vertikálu, se zabývá výrobou krmných směsí a dalšími aspekty souvisejícími se živočišnou výrobou.

Významnou částí portfolia společnosti je divize zemědělské techniky a mechanizace živočišné výroby, která přináší širokou škálu předních zemědělských značek. Divize ekonomicko-právní pečuje o finanční stabilitu a zajišťuje chod společnosti v oblasti účetnictví, práva, ekonomiky a marketingu.

Během své existence investovala společnost kapitál do firem, které se zabývají prvovýrobou v zemědělství nebo poskytují služby na agrárním trhu. (LUKROM, spol. s.r.o., 2025)



Obrázek 4 Logo společnosti

(zdroj: LUKROM, spol. s.r.o., 2025)

7.1 Základní informace

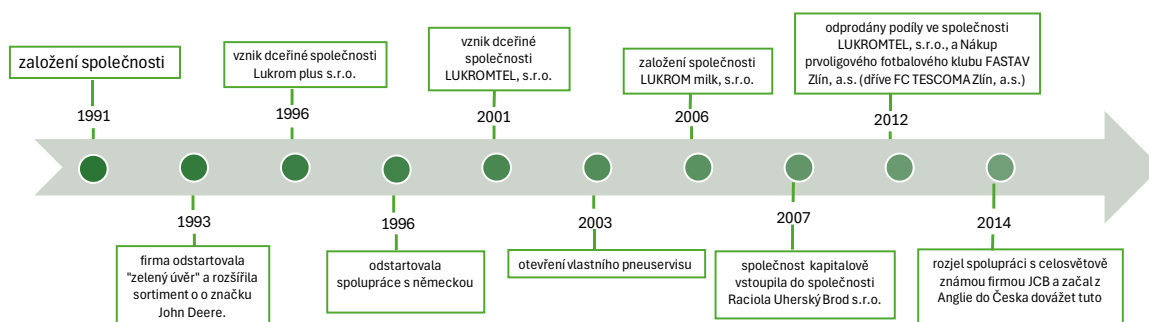
Za rok 2024 byl obrat celé skupiny LUKROM 4 600 milionů korun. Skupina LUKROM se dělí na tři podniky, podnik prvovýroby má podíl v obratu 20 %, což dělá 900 milionů korun. RACIOLA Uherský Brod, s. r. o. je druhou částí skupiny a do firmy přispěla obratem 500 milionů korun což je 10 % obratu. A poslední částí je LUKROM spol, s. r. o., který s obratem 3 200 milionů korun celá celé skupině 70 % obratu. Základní kapitál společnosti LUKROM, spol. s. r. o. činí 326 200 tisíc korun. (interní dokumentace, 2025)

Firma LUKROM, spol. s r. o., zaznamenala celkové tržby ve výši 3 070 milionů korun v průběhu roku 2025. Tyto tržby byly rozloženy do různých divizí, přičemž každá divize měla svůj podíl na celkových tržbách. (interní dokumentace, 2025)

Divize služeb živočišné výroby přispěla k tržbám 9,8 %, což představuje částku 300 milionů korun. Agrochemická divize přispěla 9,3 % tržeb, což odpovídá částce 285 milionů Kč. Divize zemědělské techniky představovala 32,6 % tržeb, což činí 1 000 milionů korun. Největší podíl na tržbách měla divize zemědělských komodit a krmiv, která dosáhla 35,8 % tržeb, což je 1 100 milionů Kč. Zbylá část tržeb, představující 0,5 %, pocházela z divize ekonomicko-právního a 12 % tržeb, tedy 375 milionů korun, bylo generováno divizí mechanizace živočišné výroby. (interní dokumentace, 2025)

7.2 Historie

Společnost LUKROM, spol. s r. o., zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně od 7. června 1991, se pyšní provozem již od svého založení. Od počátku své existence se firma postupně rozšiřovala a rozvinula své aktivity o komplexní zemědělský servis. Zakladatelé Ing. Zdeněk Červenka a bývalý společník Ing. Jaroslav David, pojmenovali společnost podle měst Luhačovic a Kroměříže. Tento název si firma podržela i po třiceti letech své existence, což svědčí o jejich věrnosti a spojení s původním záměrem. Původně se společnost zaměřovala na obchodování se zemědělskými komoditami, avšak během svého rozvoje se transformovala do podoby firmy poskytující komplexní služby pro zemědělskou veřejnost. Z malých začátků, založených na podnikatelské touze a realizaci inovačních myšlenek se LUKROM, spol. s r. o. vypracoval do pozice stabilní a progresivní společnosti. Dnes je firma považována za jednoho z předních zaměstnavatelů na Moravě, což svědčí o úspěšnosti a důvěryhodnosti společnosti v průběhu let. (LUKROM, spol. s r. o., 2025)



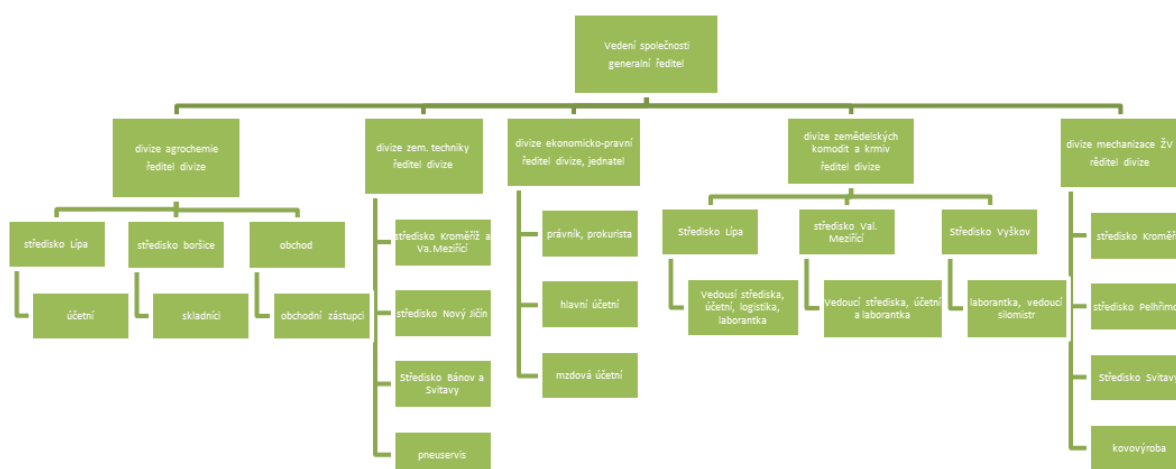
Obrázek 5 Historie společnosti LUKROM, spol. s r. o.

(zdroj: vlastní zpracování dle LUKROM, spol. s r. o., 2025)

7.3 Organizační struktura firmy

Společnost LUKROM, spol. s r. o. má hierarchickou organizační strukturu, která je navržena tak, aby efektivně řídila a koordinovala všechny činnosti a procesy ve firmě. Organizační struktura je rozdělena do několika úrovní neboli divizí, které zahrnují vždy vedení a oddělení.

Na vrcholu organizační struktury je generální ředitel, který má nejvyšší odpovědnost za řízení a chod celé společnosti. Pod ním jsou jednatele, kteří mají pod sebou vedoucí a ředitele každé divize. Tento model organizační struktury umožňuje efektivní řízení a koordinaci všech činností společnosti a zajistí, že zaměstnanec má jasně definované role a odpovědnosti. Vzhledem k tomu, že jednotlivé divize sídlí na různých místech, může být i rozmístění týmů odlišné. Z tohoto důvodu jsem vytvořila ještě jeden diagram (viz následující kapitola), který názorně znázorňuje, na který konkrétní tým jsem se během svého výzkumu zaměřila.



Obrázek 6 Organizační struktura společnosti LUKROM spol. s r.o.

(zdroj: interní dokumentace, 2025)

7.4 Podnikatelské zaměření firmy

Podnik se specializuje na zemědělskou prvovýrobu, včetně nezpracovaných zemědělských produktů za účelem jejich dalšího zpracování nebo prodeje.

Společnost má několik mateřských společností, které jsou zároveň divizemi, jež byly již popsány v předchozí kapitole. LUKROM, spol. s r. o. má zároveň pod sebou podniky zemědělské prvovýroby jako jsou ZEV Šaratice a. s., ZEAS Bánov, a. s., TOZOS spol. s r.

o., Agroječmínek s. r. o., LUKROM plus s. r. o., které se převážně specializují na rostlinnou a živočišnou výrobu, chov mléčného skotu a odchov mladého skotu. Ostatními podniky jsou RACIOLA Uherský brod, s. r. o., která se zabývá s porážkou drůbeže, výrobou a prodejem drůbežích specialit, a FC TRINITY, a. s., což je prvoligový fotbalový klub. (interní dokumentace, 2025)

8 TÝMOVÁ PRÁCE

Praktická část se zaměřuje na týmovou dynamiku v rámci společnosti LUKROM, spol. s. r. o. Konkrétně se bude zabývat aplikací konceptu týmových rolí navrženého R. Meredithem Belbinem. Belbinova teorie zdůrazňuje, že pro dosažení efektivity je klíčové sestavení týmu tak, aby zahrnoval různorodé týmové role, které jsou detailně popisovány v teoretické části práce. Zaměřuje se na identifikaci týmových rolí v existujícím týmu. Dále bude zkoumáno, jaké jsou případné nedostatky v sestavení týmu a jaké jsou jejich dopady na pracovní procesy a výsledky.

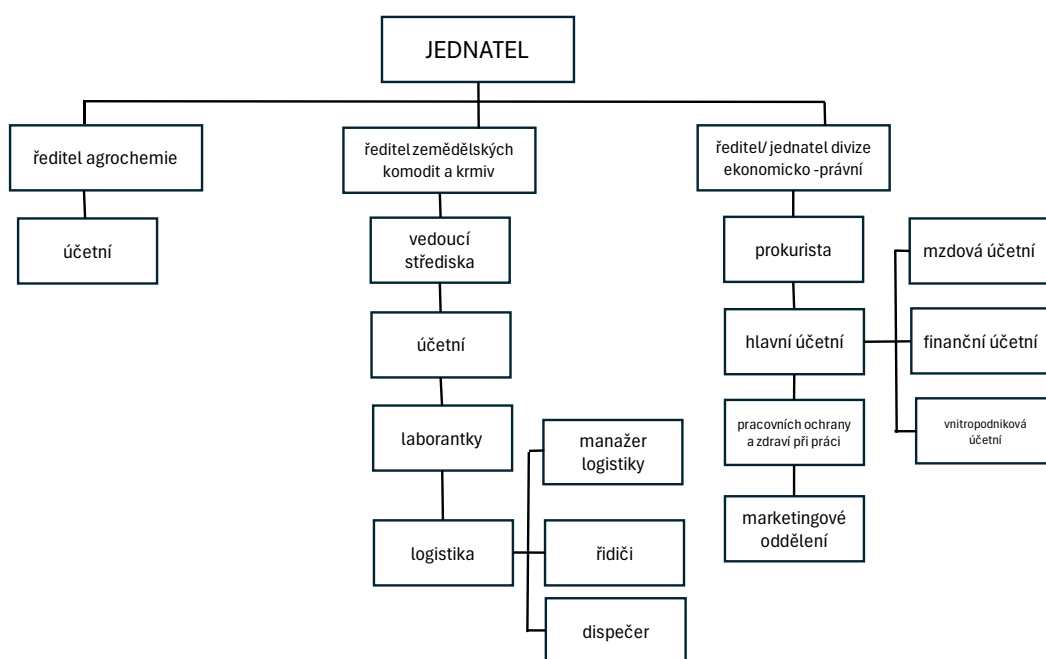
8.1 Profil zkoumaného týmu

V rámci bakalářské práce je předmětem zkoumání tým působící ve středisku v Lípě. Tento tým se skládá ze tří hlavních divizí, ekonomicko-právní, zemědělských komodit a krmiv a agrochemické. Každá z těchto divizí má své specifické úkoly a odpovědnosti, které se prolínají celým střediskem a společně dosahují cíle.

V rámci týmu existuje nadřízená manažerská funkce, která má za úkol dohlížet na správný chod práce členů. Tato manažerská role není pouze o zadávání úkolů, ale také o koordinaci a řízení pracovních procesů v rámci týmu. Její úkoly zahrnují sledování strategických cílů společnosti a zajištění, aby každý člen týmu přispíval k jejich dosažení.

Na obrázku níže můžeme vidět strukturu zkoumaného týmu, kterým se budu zabývat. Tým se skládá ze tří divizí, které obsahují funkce jednatelů společnosti, prokuristy, marketingového oddělení, účetních jako je například hlavní účetní, finanční, mzdová a vnitropodniková účetní. Z agrochemické divize zde sedí ředitel a jeho účetní. V divizi zemědělských komodit a krmiv, je zde obsazená funkce ředitele, vedoucího střediska v Lípě, účetní této divize, a oddělení logistiky a laboratoře, kde se kontroluje kvalita komodit a krmiv.

Každodenní komunikace a spolupráce mezi členy týmu jsou klíčové pro dosažení společných cílů. Týmová práce a vzájemné poradenství podporují efektivní provoz a neustálé zdokonalování procesů v rámci organizace.



Obrázek 7 Organizační struktura zkoumaného týmu

(zdroj: interní dokumentace, 2025)

8.1.1 Divize ekonomicko-právní

Společnost není jen aktivní v poskytování ekonomického a právního servisu pro své vlastní potřeby, ale také poskytuje tyto služby pro ostatní společnosti v rámci celého holdingu. Ekonomický oddíl má na starosti komplexní ekonomickou správu společnosti a provádí hloubkové analytické práce, aby zajistil efektivní hospodaření. Paralelně disponuje LUKROM, spol. s r. o. i právním oddělením, které se specializuje na poskytování právní podpory v širokém spektru oblastí. Tato právní podpora je klíčová pro zajištění dodržování právních předpisů a ochrany zájmů společnosti. (LUKROM, spol. s.r.o. 2025)

Kromě toho společnost investuje do svého marketingového sektoru, který hraje klíčovou roli v propagaci značky hlavně na veletrzích, výstavách a v online prostoru. Tento tým také pečuje o udržení jednotného vizuálního stylu napříč všemi odděleními. Přitažlivá prezentace společnosti, je klíčová pro budování důvěry a pozitivního vnímání ze strany klientů a veřejnosti. (LUKROM, spol. s.r.o. 2025)

8.1.2 Divize agrochemická

Divize operuje díky své rozsáhlé síti středisek rozmístěných po celé Moravě, což jí umožňuje nabídnout širokou škálu služeb. Společnost s divizí zemědělských komodit vytváří tzv. rostlinnou vertikálu, která se specializuje na podporu rostlinné výroby. Jejich nabídka

zahrnuje prodej ochranných přípravků pro rostliny, distribuci osiv a hnojiv a poskytování poradenských služeb v oblasti využívání agrochemických produktů. Navíc poskytují konzultace při implementaci nových technologických postupů v ochraně rostlin. (LUKROM, spol. s.r.o. 2025)

8.1.3 Divize zemědělských komodit a krmiv

Divize zemědělských komodit se specializuje na výrobu krmných směsí a byla založena v roce 2019 s cílem poskytovat komplexní služby v oblasti nákupu, prodeje a úpravy zemědělských komodit. Tato divize se zaměřuje na zajištění komodit pro potravinářské a krmné účely a specializuje se na jejich úpravu, včetně sušení, čištění a skalpování.

Kromě toho se věnuje výrobě krmných směsí, která je centrálně soustředěna na středisku v Lípě. Toto středisko je oficiálně registrováno pro výrobu kompletních a doplňkových krmných směsí pro hospodářská zvířata. (LUKROM, spol. s.r.o. 2025)

8.2 Spolupráce ve složeném týmu

Tým si vytváří příjemné prostředí pro spolupráci a funguje v klidném prostředí, kde se snaží řešit případné konflikty bez zbytečného napětí. Členové týmu se navzájem respektují a podporují a snaží se budovat přátelské vztahy v kolektivu.

Během běžného pracovního dne komunikuje tým nejčastěji prostřednictvím běžných pracovních nástrojů, jako jsou e-maily, telefonáty nebo osobní rozhovory. Pokud se objeví nějaký problém nebo nedorozumění, členové týmu se snaží ho řešit okamžitě a otevřeně, aby se zabránilo vzniku větších konfliktů.

V rámci budování kolektivního ducha tým využívá společné obědové přestávky nebo pauzy na kávu jako příležitost k neformálnímu setkávání a povídání mimo pracovní prostředí. Tato neformální setkání přispívají k posilování vztahů mezi členy týmu a k uvolnění atmosféry.

I když nedochází k pravidelným teambuildingovým akcím, tým si uvědomuje důležitost společných aktivit mimo pracovní prostředí a snaží se je zařazovat do svého pracovního tempa. Nedávná stmelovací akce, kdy se někteří členové šli společně projít, poskytla členům týmu možnost užít si společný čas mimo pracovní prostředí a více se poznat. Takové aktivity posilují týmovou soudržnost a poskytují příležitost k uvolnění a vzájemné komunikaci.

Všichni respondenti, kteří byli zahrnuti do mého výzkumu, sdílí kanceláře v Lípě. Firma je ale natolik rozrostlá po celé Moravě, a že někdy je i někdy zapotřebí, hlavně tedy u vyšších pozic, aby přejížděli i na jiné pobočky, a také s nimi komunikovali. Proto jsou zaměstnanci ve firmě zvyklí používat jiné komunikační nástroje než osobní komunikaci.

Členové týmu ke své spolupráci nejčastěji používají:

SharePoint – Členové týmu spolu komunikují přes SharePoint, kde má každý přístup a mohou tam s čímkoliv přijít a ostatní jim vyřeší problém. Je vhodný pro větší počet členů týmu s různými rolemi členů, automaticky zpracovává položky a může i nastavovat oprávnění různým členům.

Emaily – Pro interní komunikaci členové používají emailové adresy, kde je rychlá komunikace, mohou se zde domlouvat na projektech, nasdílet si vzájemně schůzky, společné porady. Členové si zde mohou sdílet dokumenty, prezentace a další materiálů potřebných pro práci na projektu.

Telefonní komunikace– Pro některé lidi, může být hlasová komunikace přirozenější a lidštější než psaní textu. Členové si mohou přes hovory lépe vyjasnit nedorozumění a určité nápady. Z telefonu si mohou členové týmu zavolat kdekoli a kdykoli, když je potřeba. Často to využívají i vedoucí pozice, které musí odjet pracovně pryč a s týmem komunikují na dálku. Mezi členy týmu také patří i řidiči a komunikace s nimi je nejčastěji přes mobilní telefon, jelikož nejsou na firmě a když nastane problém, musí se řešit přes telefon.

Osobní kontakt –osobní kontakt patří k nejvíce používaným komunikačním metodám. Informaci si členové předají rychleji a efektivněji. Když nastane problém, je lepší pro členy týmu dojít a rychleji to vyřešit. Osobní kontakt je i také lepší při domlouvání se a zaučování se na novém projektu, kde se nemusí posílat manuál, ale pověřený člen, zaučí druhého člena týmu. Také při schvalování projektu, kdy člen podává vedoucímu analýzu za různé období.

9 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Tato kapitola se věnuje zkoumání aktuální situace týmové práce ve společnosti. Hlavní část výzkumného šetření bakalářské práce obsahuje dotazníkové šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci v oddělení na středisku v Lípě.

Pro provádění dotazníkového šetření byla zvolena tištěná forma dotazníků, aby byla zajištěna snadná dostupnost pro každého člena týmu. Tato metoda umožňuje respondentům flexibilitu ve volbě času pro vyplnění otázek, což může být důležité pro jejich pohodlí a účinnost při odpovídání. Hlavním důvodem volby této metody je zachování anonymity respondentů, což je klíčovým faktorem pro získání upřímných a autentických odpovědí.

9.1 Dotazníkové šetření

V praktické části byla analyzována týmová spolupráce pomocí dotazníku od doktora M. Belbina, který se zabývá osmi týmovými rolemi. Dotazník byl vytvořen v tištěné formě a nejdříve byl zkontrolován s vedoucím bakalářské práce. Po schválení byl odnesen do firmy a předložen jednatelem na schválení společnosti, aby byly dotazníky rozděleny mezi zaměstnance. Cílovou skupinu tedy tvořili všichni zaměstnanci napříč všemi pracovními pozicemi a zaměstnanci na oddělení v Lípě, s cílem získat co nejvíce relevantních a vypovídajících dat.

Dotazníkové šetření bylo zahájeno ve středu 3. března 2025, celkem bylo rozdáno 25 dotazníků, včetně manažerů. Po uplynutí lhůty byly dotazníky anonymně sesbírány. Vráceno bylo 21 dotazníků, což představuje 84% úspěšnost ve sběru dotazníků.

9.1.1 Struktura dotazníkového šetření

V úvodní části dotazníku byli respondenti seznámeni s cílem testu a jeho anonymitou. Každý člen týmu byl ujistěn, že nebudou známy individuální odpovědi, a tím bude zachováno jejich soukromí.

První část dotazníku obsahuje čtyři otázky zaměřené na základní informace o respondentech, jako je jejich pohlaví, věk, pracovní pozice a délka zaměstnání ve společnosti. Tyto údaje jsou důležité pro následnou analýzu týmových rolí.

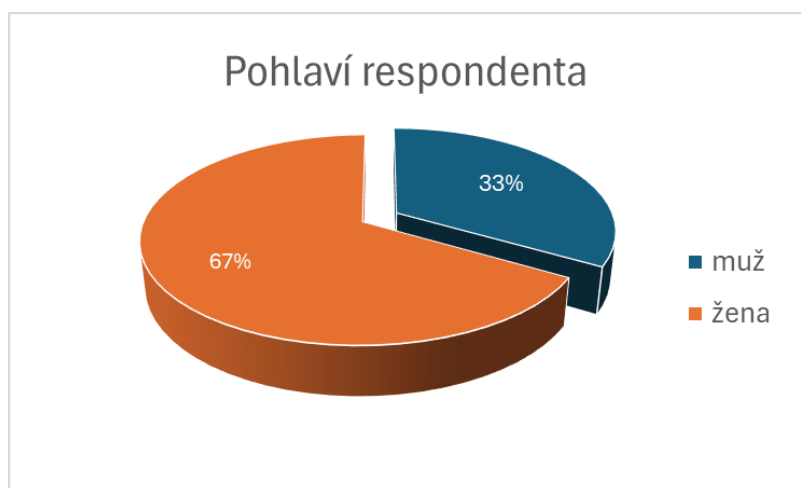
Druhá část dotazníku je věnována testu týmových rolí podle Belbina. Tento test se skládá ze sedmi částí, přičemž v každé části je nutné přidělit 10 bodů odpovědím, které nejlépe odpovídají preferencím respondenta. Po sečtení bodů na konci testu je možné

identifikovat dominantní a zástupné role, které jedinec v týmu představuje. Tento krok je klíčový pro porozumění dynamice týmu a optimalizaci jeho fungování.

9.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V první fázi výzkumu byla zaměřena na sběr identifikačních údajů od respondentů. Respondenti byli požádáni o vyplnění čtyř osobních údajů, které slouží k hlubšímu pochopení struktury a charakteristik pracovního týmu.

První otázkou bylo zjištění pohlaví respondentů. Analýza dat ukázala, že v pracovním týmu převažují ženy, a to přesně v 67 %. To může znamenat, že většina členů týmu je ženského pohlaví. Zbývajících 33 % respondentů tvoří muži. Dotazování se respondentů na pohlaví umožňuje lépe porozumět diverzitě týmu a zohlednit různé perspektivy a potřeby jednotlivých členů.



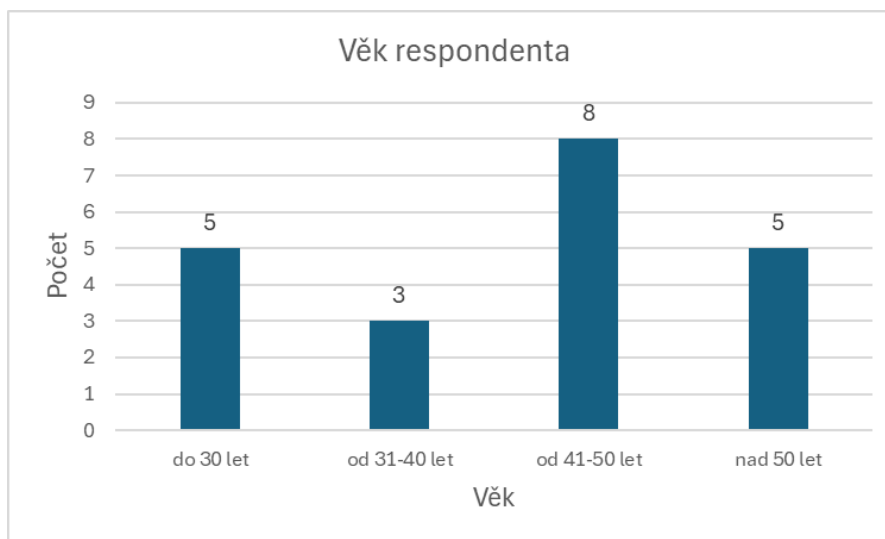
Obrázek 8 Pohlaví respondentů

(zdroj: vlastní zpracování)

Další část dotazníkového šetření byla zaměřena na zjištění věku respondentů s cílem porozumět věkovému složení pracovního týmu a případným odlišnostem v perspektivách a zkušenostech jednotlivých členů.

Výsledky analýzy ukázaly, že nejvíce členů týmu se nachází ve věkové kategorii 41-50 let, konkrétně osm respondentů. Dále bylo zaznamenáno, že pět členů týmu spadá do věkové skupiny do 30 let, stejný počet respondentů je ve věku 50 let. Toto zjištění ukazuje na určitou rovnoměrnost v zastoupení mladších a starších jedinců v pracovním týmu. Nakonec tři členové týmu se nacházejí v rozmezí věku 31-40 let. Tudíž vyplývá, že tým je charakterizován různorodostí věkových skupin, což může přinášet širokou škálu pohledů na

věc, zkušeností a přístupu k řešení problémů. Tato rozmanitost může být výhodná pro týmovou spolupráci a kreativitu při hledání nových řešení a inovací.



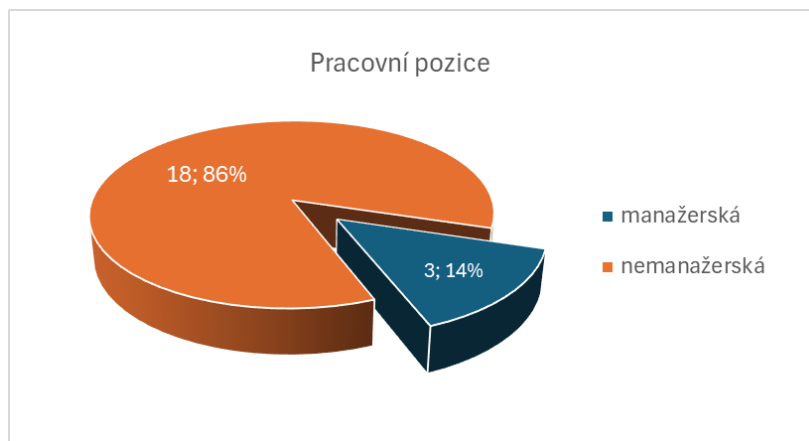
Obrázek 9 Věk respondentů

(zdroj: vlastní zpracování)

Ve třetí otázce dotazníku byla zaměřena na identifikaci členů týmu, kteří zastávají manažerské pozice a na počet zaměstnanců, kteří jsou jim podřízeni. Tato informace je klíčová pro pochopení organizační struktury týmu a hierarchie v pracovním prostředí.

Z výsledků získaných z obrázku 9 vyplývá, že 16 % pracovního týmu tvoří lidé pracující na manažerských pozicích, což představuje tři jednotlivce. Zbývající členové týmu pak zaujímají pozice nemanžerské, což činí 84 %.

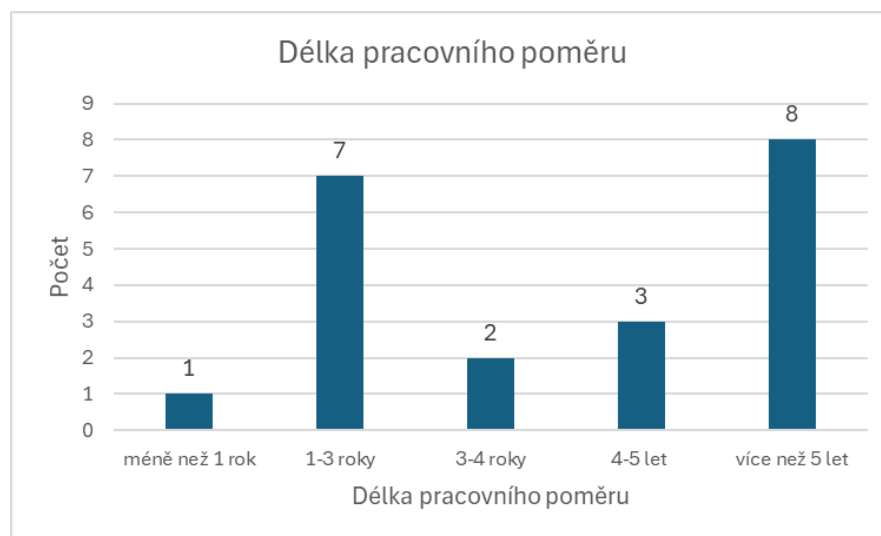
Tato data poskytují pohled do organizační struktury týmu, kde je jasné vymezení mezi manažerskými a nemanžerskými pozicemi. Tímto způsobem lze lépe porozumět rozdělení pracovních rolí a odpovědností v rámci týmu a efektivněji koordinovat práci mezi jednotlivými členy.



Obrázek 10 Pracovní pozice respondentů

(zdroj: vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka dotazníku byla zaměřena na délku působení členů v týmu ve firmě s cílem analyzovat pracovní kolektiv a identifikovat případnou fluktuaci zaměstnanců. Tato informace je klíčová pro hodnocení loajality zaměstnanců a pro posouzení dlouhodobého vztahu jednotlivých členů k firmě. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že polovina členů týmu pracuje ve firmě více než 5 let. Tato skupina zahrnuje zaměstnance, kteří jsou pevně zakotveni v organizaci a představují stabilní jádro pracovního týmu. Na druhé straně sedm členů týmu je v organizaci relativně nových, s pracovním působením 1-3 roky. Tato skupina může představovat čerstvý přínos a nové perspektivy pro tým. Dále zjištění ukazují, že tři členové pracují ve firmě po dobu 4-5 let, což naznačuje určitou střední úroveň stability v pracovním prostředí. Dva členové jsou ve společnosti 3-4 roky. Nakonec jeden člen týmu pracuje ve firmě teprve krátce, méně než jeden rok.



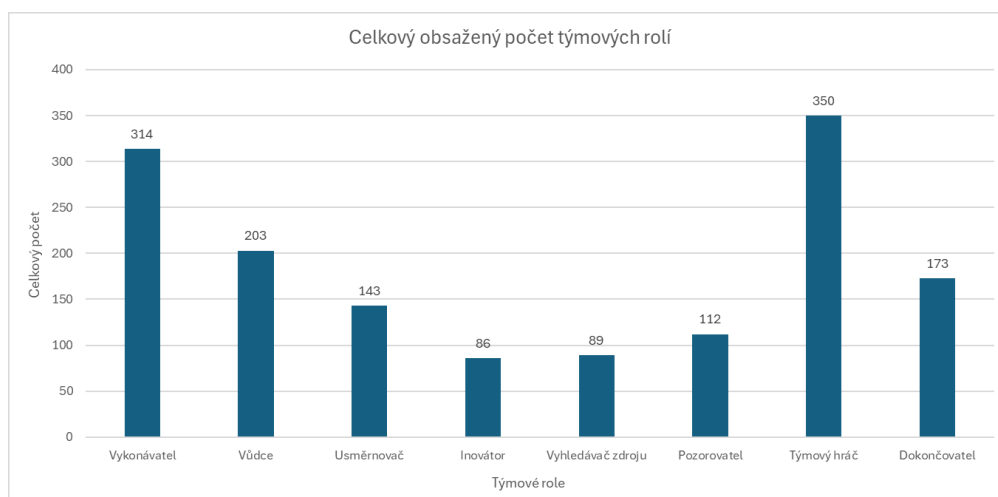
Obrázek 11 Délka pracovního poměru

(zdroj: vlastní zdroj)

9.3 Analýza týmových rolí na základě dotazníku podle Belbina

Druhá fáze dotazníkového průzkumu byla věnována analýze týmových rolí podle konceptu doktora Mereditha Belbina. Dotazník byl distribuován mezi 21 členy týmu, kteří téměř denně spolupracují. Každý účastník byl systematicky hodnocen podle předem stanovené tabulky rolí. Body, které každý respondent získal v jednotlivých kategoriích rolí, byly poté sečteny a zapsány do tabulky. Tímto způsobem byl zjištěn přehled o celkovém rozložení rolí v rámci celé skupiny a identifikovány dominantní typy rolí. Tento krok umožnil objasnit, jaké role jsou nejčastěji zastoupeny ve skupině, a získat cenné poznatky pro další rozvoj týmu.

Z následujícího grafu tedy můžeme vidět celkové obsažené role, podle počtu celkových bodů.



Obrázek 12 Celkový obsažený počet týmových rolí

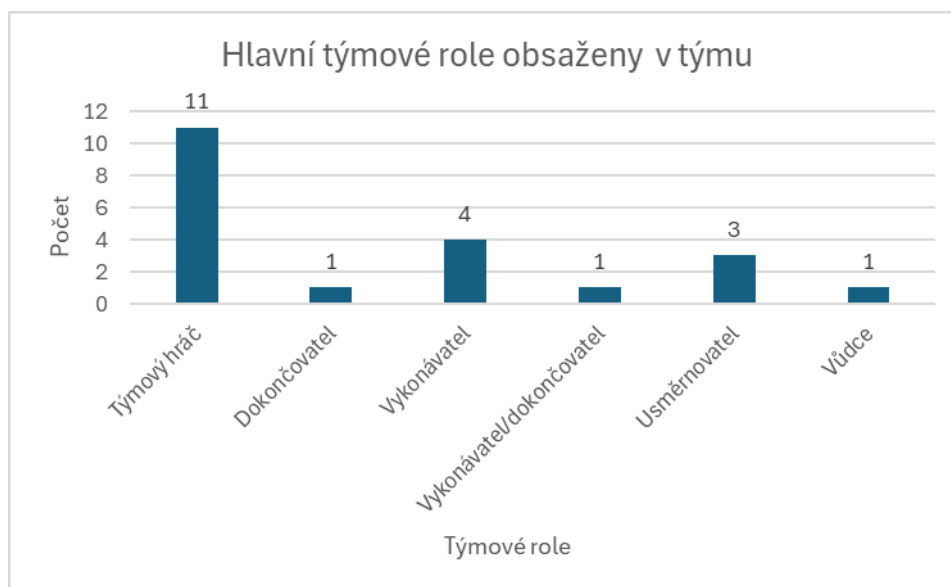
(zdroj: vlastní zpracování)

Z analyzovaného grafu vyplývá, že tým je složen z širokého spektra týmových rolí, což naznačuje rozmanité přístupy k řešení problému. Mezi nejpočetnější role patří týmoví hráči s 350 celkovými body, vykonavatelé (314 bodů) a vůdci (203 bodů), což může naznačovat, že tým má dobrou základnu pro spolupráci a dosahování cílů. Tyto role mohou být klíčové pro udržení harmonie a neustálý chod práce.

Nicméně je důležité si všimnout, že mezi nejslabší role patří inovátor (86 bodů) a vyhledávač zdrojů (89 bodů). Tyto role mají nejnížší počet bodů, a to může znamenat, že bychom jim měli věnovat více pozorování schopností v týmu. Inovátor přináší nové nápady, zatímco vyhledávač zdrojů je důležitý pro efektivní využívání dostupných informací.

Ačkoli tým má kvalitní základnu pro spolupráci, je důležité, aby byl úspěšný, a proto musí tým průběžně komunikovat. Efektivní komunikace umožňuje členům týmu sdílet nové informace, názory a řešit i případné konflikty v kolektivu.

Další graf poskytuje ještě detailnější pohled na složení týmu, kde vidíme, že v týmu je celkem 21 respondentů, kteří zastávají jak v manažerské, tak nemanagerské funkce.



Obrázek 13 Hlavní týmové role obsaženy v týmu

(zdroj: vlastní zpracování)

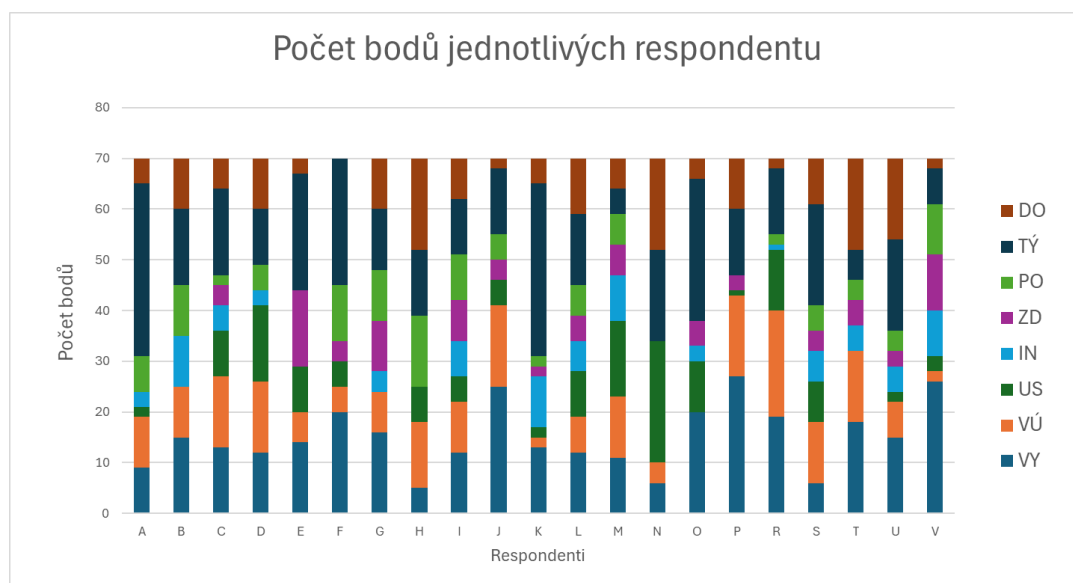
Nejvíce zastoupenou rolí je týmový hráč, který je v týmu jedenáctkrát, což představuje 52,38 % z celkového počtu členů týmu. Takto vysoce zastoupená role naznačuje důraz týmu na spolupráci a synergii mezi členy.

Dále vidíme, že čtyři členové týmu (19,04 %) zastávají roli vykonavatele. Tato role je klíčová pro realizaci úkolů a dosahování stanovených cílů, což naznačuje, že tým má silnou orientaci na akci a proveditelnost.

Jeden člen týmu má roli vůdce, což naznačuje vedoucí pozici v týmu, kde přebírá zodpovědnost za směřování a motivaci ostatních členů. Dále ve složeném týmu najdeme dokončovatele, který má klíčovou roli při zajištění, že projekty budou dovedeny do konce. Tato role je zásadní pro udržení produktivity a kvality práce.

Jeden člen týmu zastává dvojí roli, jak vykonavatele, tak dokončovatele. Tato dvojitá role může naznačovat schopnost tohoto člena přizpůsobit se různým potřebám a situacím týmu.

Z tabulky byl vytvořen celkový graf, který zobrazuje celkový počet bodů získaných každým respondentem. Tento graf poskytuje přehled o individuálních vlastnostech a schopnostech každého člena týmu. Dále jsem zpracovala další tabulky, které nám pomohou určit hlavní i vedlejší roli každého respondenta. Tyto tabulky budou sloužit k detailnější analýze a porovnání vlastností a přínosů jednotlivých členů týmu. Tímto postupem získáme komplexní povědomí o složení týmu a jeho schopnostech, což nám umožní efektivněji využívat jejich potenciál.



Obrázek 14 Počet bodů jednotlivých respondentů

(zdroj: vlastní zpracování)

Analýza ukazuje, že někteří respondenti excelují v určitých rolích, zatímco jiní mají vyšší skóre ve více rolích. To může naznačovat, že tým má potenciál k vytváření rolí a zlepšení týmové práce. Znalost týmových rolí může firmě pomoci identifikovat oblasti, ve kterých je třeba posílit schopnosti týmu nebo poskytnout další školení a rozvoj. Výsledky ukazují, že různí členové týmu mají různé slabé a silné stránky a přístupy k práci. To může být pro firmu důležité, protože pokrývají širokou škálu potřeb a úkolů.

V tabulce jsem specifikovala role pro tři manažerské pozice. Každá role má svůj hlavní úkol, který zajišťuje klíčové funkce daného oddělení, a vedlejší úkoly, které mohou být potřebné pro podporu celkových cílů týmu.

Tabulka 2 Týmové role respondentů manažerských pozic

RESPONDENT	Hlavní role	Vedlejší role
I	Vykonavatel	Týmový hráč
M	Usměrňovatel	Vykonávatel
R	Vůdce	Vykonávatel

(zdroj: vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že všichni tito manažeři mají silné kombinace dovedností a schopností, které jim umožňují efektivně řídit tým a dosahovat společných cílů, lze říci, že jejich role jsou pro tým a organizaci velmi cenné. Jsou schopni propojit strategii s konkrétní akcí a motivovat tým k úspěchu. To znamená, že jsou pro organizaci skvělými aktivy a mohou hrát klíčovou roli v dosahování dlouhodobého úspěchu. Respondent M má hlavní roli usměrňovatele, ale zastává i vedlejší roli vykonavatele. To by mohlo naznačovat, že má schopnost směřování a organizace, ale současně je zapojen i do vykonávání úkolů. Respondent I, by mohl mít silné dovednosti v provádění úkolů a zodpovědnost při řízení části týmu. Respondent R je schopen v týmu nejen vést ale i motivovat a aktivně se zapojovat do konkrétní práce a úkolů.

V další tabulce můžeme porovnat ostatní pozice, které v týmu spolupracují. Z 61 % tvoří tým týmoví hráči. Respondenti mají různorodé role, což naznačuje, že mají široké spektrum schopností a vlastností. To může být pro tým nebo organizaci přínosné, protože pokrývají širokou škálu potřeb. Když se podíváme na vedlejší role týmu, můžeme vidět, že mnoho respondentů má charakteristiku vůdce, i když je to jen vedlejší role, musíme k ní také přihlížet jako k hlavní, protože se může také vyvíjet v týmu. Myslím si, že tu by mohl nastat problém, jelikož vůdcovský typ je hodně dominantní, což může vést k rozptýlení a vytvoření konfliktů ohledně směru a rozhodování. Ale nemusí to znamenat jen negativitu, když by vůdci spolu uměli komunikovat a pracovat, mohlo by to být pro ně přínosné.

Zdá se, že tým má zastoupeny různé typy rolí, což může být pro fungování týmu přínosné. Přestože každý člen nemusí být explicitně označen pro každou roli, zdá se, že většina rolí je pokryta. Některé role, jako inovátor, dokončovatel, pozorovatel a hledač zdrojů, jsou také zastoupeny, což může poskytnout týmu rozmanitost perspektiv a schopností potřebných k úspěšnému dokončení projektu nebo úkolu. Nicméně by bylo užitečné i zvážit, zda jsou všechny potřebné dovednosti a kompetence v týmu dostatečně zastoupeny. Například, pokud je potřeba větší důraz na plánování a organizaci, mohlo by být užitečné mít více členů s rolí dokončovatele. Stejně tak by mohlo být prospěšné mít více členů s rolí inovátora, pokud tým potřebuje více nápadů a nových přístupů k řešení problémů. Celkově vzato se

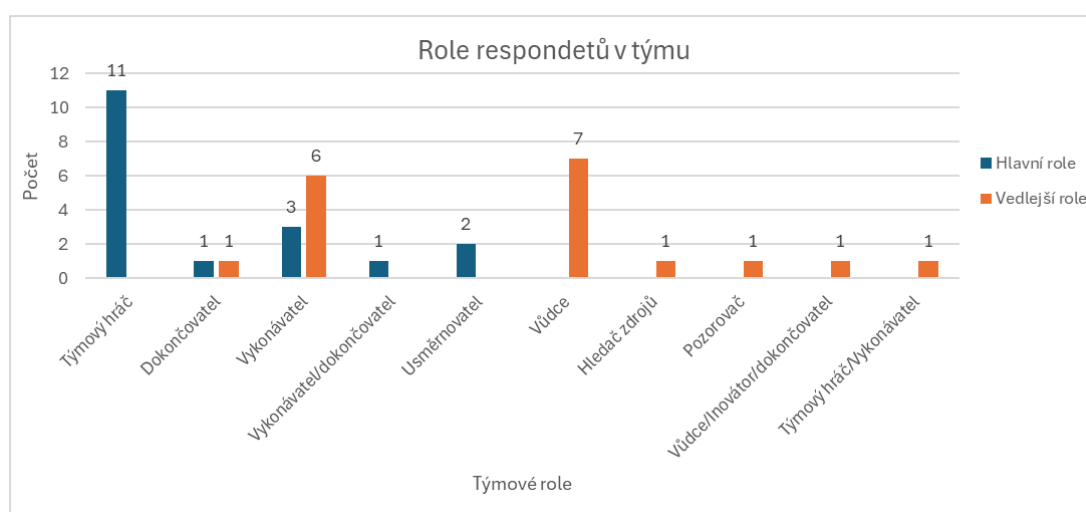
zdá, že tým má poměrně vyvážené zastoupení různých týmových rolí, což by mohlo poskytnout základ pro efektivní a spolupráci a dosahování cílů. Je to však důležité udržovat otevřenou komunikaci a spolupráci mezi členy týmu, aby se využívaly všechny dostupné dovednosti a schopnosti.

Tabulka 3 Týmové role respondentů nemanážerských pozic

RESPONDENT	Hlavní role	Vedlejší role
A	Týmový hráč	Vůdce
B	Týmový hráč	Vůdce, Inovátor, dokončovatel
C	Týmový hráč	Vůdce
D	Usměrnovatel	Vůdce
E	Týmový hráč	Vykonavatel
F	Týmový hráč	Vykonavatel
G	Týmový hráč	Vykonavatel
H	Dokončovatel	Pozorovač
J	Vykonávatel	Vůdce
K	Týmový hráč	Vykonávatel
L	Týmový hráč	Vykonávatel
N	Usměrnovatel	Týmový hráč, Vykonávatel
O	Týmový hráč	Vykonávatel
P	Vykonavatel	Vůdce
S	Týmový hráč	Vůdce
T	Vykonavatel, dokončovatel	Vůdce
U	Týmový hráč	Dokončovatel
V	Vykonavatel	Hledač zdrojů

(zdroj: vlastní zpracování)

Následující graf vizualizuje rozdělení pracovních rolí mezi zaměstnanci v týmu, s ohledem na hlavní a vedlejší roli. Každá role je rozdělena na hlavní a vedlejší. Z grafu je patrné, že vedle hlavních rolí jsou také zastoupeny vedlejší role, což naznačuje, že zaměstnanci mají různorodé povinnosti a úkoly. Tato analýza umožňuje lépe porozumět dynamice pracovních rolí v týmu a poskytnout informace pro další strategické rozhodování v oblasti řízení týmů.



Obrázek 15 Role respondentů v týmu

(zdroj: vlastní zpracování)

9.4 Vyhodnocení hypotéz

V rámci této studie se zaměřujeme na zkoumání možných rozdílů v určitých charakteristikách mezi různými skupinami jednotlivců v pracovním prostředí. Konkrétně se zajímáme o věkový rozdíl mezi ženami a muži, a o délku pracovního poměru mezi zaměstnanci na manažerských a nemanagerských pozicích.

První hypotéza vychází z předpokladu, že by mohly existovat věkové rozdíly mezi muži a ženami, což by mohlo mít vliv na jejich roli a pozici v pracovním životě. Druhá hypotéza se zaměřuje na potenciální rozdíly v délce pracovního poměru mezi zaměstnanci na různých pozicích, přičemž předpokládá, že manažerské pozice by mohly mít odlišný pracovní režim a délku zaměstnání ve srovnání s nemanagerskými pozicemi.

Cílem analýzy je provést vhodný statistický T-test, který by potvrdil či vyvrátil tyto hypotézy a poskytl nám lepší pochopení dynamiky pracovního prostředí a možných faktorů, které mohou ovlivňovat pracovní život jedinců. Naše zjištění mohou být důležitá pro další strategické rozhodování v oblasti lidských zdrojů a manažerského plánování ve sledované organizaci.

9.4.1 Hypotéza č.1- Existuje statistický výzkumný rozdíl ve věku mezi ženami a muži

H0: Neexistuje statistický významný rozdíl ve věku mezi ženami a muži.

H1: Existuje statistický významný rozdíl ve věku mezi ženami a muži.

Výpočet testovacího kritéria

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

$$t = 0,298411393$$

Výpočet p-hodnoty

$$p = (t > \alpha)$$

$$p = 0,298411393 > 0,05$$

Závěr

Zamítáme H_0 v prospěch H_1 , jelikož hodnota, která nám vyšla je větší než hodnota významnosti.

Věkový rozdíl, tedy hraje významnou statistickou roli mezi ženou a mužem.

9.4.2 Hypotéza č. 2 –Existuje statisticky významný rozdíl v délce pracovního poměru mezi zaměstnanci na nemanážerské pozici a manažerské pozici.

H_0 : Neexistuje statistický významný rozdíl v délce pracovního poměru mezi zaměstnancem na nemanážerské pozici a manažerských pozicích.

H_1 : Existuje statistický významný rozdíl v délce pracovního poměru mezi zaměstnancem na nemanážerské pozici a manažerských pozicích.

Výpočet testovacího kritéria

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

$$t = 0,000521067$$

Výpočet p-hodnoty

$$p = (t > \alpha)$$

$$p = 0,000521067 > 0,05$$

Závěr

Nezamítáme H_0 , tudíž nemůže existovat významný rozdíl mezi délkou pracovního poměru a pracovní pozice.

9.4.3 Hypotéza č. 3 - Průměrný výskyt týmových rolí mezi hlavními a vedlejšími rolemi je statisticky významně odlišný.

H_0 : Průměrný počet výskytů týmových rolí mezi hlavními a vedlejšími rolemi není statisticky významně odlišný.

H_1 : Průměrný počet výskytů týmových rolí mezi hlavními a vedlejšími rolemi je statisticky významně odlišný.

Výpočet testovacího kritéria

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

$$t = 1$$

Výpočet p-hodnoty

$$p = (t > \alpha)$$

$$p = 1 > 0,05$$

Závěr

Zamítáme H_0 , tedy existuje statistický významný rozdíl v průměrném počtu výskytů týmových rolí mezi hlavními a vedlejšími rolemi.

9.4.4 Hypotéza č. 4- Hypotéza o rozdílu v průměrném počtu výskytů role týmového hráče a role vůdce.

H_0 : Průměrný počet výskytů týmové role týmového hráče není statisticky odlišný od počtu výskytů role vůdce.

H_1 : Průměrný počet výskytů týmové role týmového hráče je statisticky odlišný od počtu výskytů role vůdce.

Výpočet testovacího kritéria

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

$$t = 0,002241309$$

Výpočet p-hodnoty

$$p = (t > \alpha)$$

$$p = 0,002241309 > 0,05$$

Závěr

Nezamítáme H_0 . To může znamenat, že průměrné počty výskytů těchto dvou rolí jsou si pravděpodobně podobné a rozdíly mezi nimi jsou pravděpodobně náhodného charakteru.

9.4.5 Hypotéza č. 5- Hypotéza o vlivu pracovní pozice na průměrný počet výskytů role vůdce

H_0 : Pracovní pozice nemá vliv na průměrný počet výskytů role vůdce.

H_1 : Existuje statisticky významný rozdíl v průměrném počtu výskytů role vůdce mezi nemanžerskými a manažerskými pracovními pozicemi

Výpočet testovacího kritéria

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

$$t = 0,118263595$$

Výpočet p-hodnoty

$$p = (t > \alpha)$$

$$p = 0,118263595 > 0,05$$

Závěr

Zamítáme H_0 v prospěch H_1 , tudíž to znamená, že máme dostatek důkazu, abychom potvrdili, že pracovní pozice má vliv na průměrný počet výskytů role vůdce.

9.5 SWOT analýza společnosti

Pomocí této metody, můžeme najít silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro určitý podnik.

Silné stránky

- ✓ **Silné finanční zázemí:** Společnost disponuje stabilním finančním zázemím, což jí umožňuje investovat do rozvoje a modernizace. Toto finanční zázemí je základem pro dlouhodobý růst a inovaci. Umí investovat do nových technologií, zlepšení infrastruktury a dalších strategických možností.
- ✓ **Technická vybavenost:** Firma disponuje moderním technickým vybavením, což jí umožňuje efektivněji provozovat zemědělskou činnost a zvyšovat produktivitu. Moderní technologie umožňují zefektivnit procesy a snižovat náklady, což je klíčové i pro udržení konkurenceschopnosti a zajištění vyšší kvality svých výrobků.
- ✓ **Dlouhodobá tradice:** Má dlouhou historii a tradici v zemědělském odvětví, což jí poskytuje důvěryhodnost a autoritu na trhu. Tato dlouhodobá tradice poskytuje společnosti výbornou základnu zkušeností a důvěryhodnost, což je klíčové pro budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a partnery.
- ✓ **Kombinace rostlinné a živočišné výroby:** Kombinace rostlinné a živočišné výroby umožňuje společnosti optimalizovat využití půdy a zdrojů a poskytuje možnost synergických efektů. Tato kombinace umožňuje efektivní využití dostupných zdrojů a maximalizaci produkčního výstupu. Synergie mezi rostlinnou a živočišnou výrobou může vést ke zvýšení efektivity a snížení nákladů.
- ✓ **Rozmanitost týmových rolí:** Tým je složen z pestré škály týmových rolí podle Belbina, což podporuje různorodost přístupů k řešení problémů a zvyšuje flexibilitu při plnění úkolů.
- ✓ **Silná základna týmových hráčů a vykonávatelů:** Vysoké zastoupení týmových hráčů a vykonávatelů svědčí o stabilní spolupráci, akceschopnosti a orientaci na výkon, což snižuje adaptabilitu firmy.

Slabé stránky

- ✓ **Pokles živočišné výroby:** Firma čelí poklesu živočišné výroby, což může ovlivnit celkový výnos společnosti. Tento proces může být důsledkem různých faktorů, jako je například změna spotřebitelských preferencí, zvýšení konkurence nebo nepříznivé podmínky pro chov zvířat.
- ✓ **Zastaralé strojní vybavení a nevyužitelné zemědělské objekty:** Společnost má zastaralé strojní vybavení a některé zemědělské objekty nejsou využívány efektivně, což může omezovat výkonnost a konkurenceschopnost.
- ✓ **Málo rozvinutý zpracovatelský sektor společnosti:** Firma má málo rozvinutý zpracovatelský sektor, což může omezovat možnosti přidané hodnoty a diverzifikace produktů. Nedostatečně rozvinutý zpracovatelský sektor může bránit společnosti v přidávání hodnoty k výrobkům a vytváření diferenciace na trhu.
- ✓ **Nízké zastoupení inovátorů a vyhledávačů zdrojů:** Nedostatek těchto rolí může omezit schopnost generovat nápady, inovovat procesy a reagovat na externí změny, což snižuje adaptabilitu firmy.
- ✓ **Potenciální konflikt mezi více vůdcovskými typy:** Nadměrné zastoupení vedlejších vůdčích rolí u některých členů týmů může vést k rozptýlení rozhodovacích pravomocí a vnitřním neshodám, pokud nebude efektivně řízena komunikace.

Příležitosti

- ✓ **Rozvoj ekologického přístupu k zemědělství:** Společnost může využít rostoucí poptávku po ekologicky produkováných potravinách a rozvinout ekologický přístup ke své produkci. Investice do ekologického zemědělství mohou poskytnout společnosti konkurenční výhodu na trhu.
- ✓ **Změna v cenách surovin:** Fluktuace cen surovin, jako je cena obilovin nebo krmiv, mohou ovlivnit náklady na výrobu a ziskovost společnosti. Například pokles cen obilovin může snížit náklady na výrobu krmiv, což může vést i ke snížení celkových výrobních nákladů pro společnost. Také může platit u hnojiv a paliv, které firma k práci využívá.
- ✓ **Růst poptávky v ČR po tuzemské produkci:** Růst poptávky po domácí produkci v ČR může poskytnout společnosti příležitost zvýšit svůj tržní podíl a zisky. Zvýšená

preferenční poptávka po domácích produktech může poskytnout společnosti konkurenční výhodu. Důraz na kvalitu a původ komodit může podpořit zájem o produkty nabízené výrobcí.

- ✓ **Rostoucí důraz na inovace a kreativitu jako konkurenční výhodu:** Zvýšený tlak trhu na inovativní přístup vytváří příležitost posílit týmové role zaměřené na kreativitu např. inovátor, čímž může firma lépe reagovat na očekávání zákazníků a získat konkurenční výhodu.
- ✓ **Trend individualizace rozvoje zaměstnanců a rostoucí dostupnost cíleného vzdělání:** Externí nabídka specializovaných školení a moderních nástrojů pro rozvoj kompetencí podle týmových rolí představuje příležitost pro efektivnější využití potenciálu zaměstnanců a zvýšení výkonnosti týmu.

Hrozby

- ✓ **Klimatické změny:** Nepříznivé podmínky v důsledku klimatických změn, jako jsou sucho a extrémní teploty, mohou negativně ovlivnit úrodu a výnosy. Klimatické změny představují značné riziko pro firmu. Extrémní počasí může snižovat úrodu a zvyšovat náklady na zajištění ochrany plodin. To může vést k poklesu výnosu a zisků společnosti.
- ✓ **Regulace a předpisy:** Přísné regulace a předpisy v oblasti zemědělství mohou zvyšovat náklady a administrativní zátěž pro společnost. Regulace týkající se životního prostředí, bezpečnosti potravin a pracovních podmínek mohou vyžadovat investice do dodatečného vybavení a procesů, což může snižovat náklady na provoz a snižovat ziskovost.
- ✓ **Rostoucí výkupní cena půdy:** Rostoucí cena půdy může zvyšovat náklady na expanzi nebo omezovat rozvoj společnosti. Vyšší náklady na akvizici nových pozemků mohou omezit schopnost společnosti expandovat nebo investovat do nových projektů. To může přispět k dlouhodobému dopadu na růst a konkurenceschopnost podniku.
- ✓ **Zvyšující se složitost prostředí klade důraz na týmovou rovnováhu:** V rychle měnícím se prostředí může být nerovnoměrné zastoupení týmových rolí hrozbou pro schopnost organizace rychle a efektivně reagovat.

- ✓ **Rostoucí požadavky na adaptabilitu týmů v konkurenčním prostředí:** Bez aktivního rozvoje týmových dovedností hrozí, že organizace nebude schopna přizpůsobit se dynamice tržním změnám a zůstane pozadu za konkurencí.

10 SPLNĚNÍ STANOVENÝCH CÍLŮ TÝMU

Aby tým fungoval efektivně, je klíčové stanovit si jasné a vhodné cíle, které jsou pro každého člena srozumitelné a motivující. Tyto cíle by měly odpovídat aktuální situaci a reflektovat zájmy a potřeby jak jednotlivců, tak organizace jako celku. K dosažení tohoto je důležité, aby cíle splňovaly kritéria SMART, tedy aby byly měřitelné, realistické, specifické, termínované a akceptovatelné. K zajištění správnosti a relevance cílů je důležité pravidelně konzultovat tyto cíle s členy týmu. K zjištění, zda jsou tyto cíle splňovány, bylo pozorováno při osobní účasti ve firmě. Jelikož v týmu jsou spíše členové, kteří jsou nejvíce spjati s administrativou a řeší převážně chod celého holdingu. Společnost je hodně rozsáhlá a řeší většinou vše papírovou formou, kterou si musí navzájem (po sobě) posílat. Firma uvedla ve svých novinách, že by chtěla postupem času rozjet úplně „bezpapírovou kancelář“. Proto jsem zkusila navrhnout SMART cíle, podle kterých by tým mohl postupovat v rámci budoucího zavádění.

Tato vize se stala výchozím bodem pro návrh konkrétního SMART cíle, který by mohl podpořit postupné zavádění digitalizace a zefektivnění práce v týmu. Navržený cíl zní následovně:

„Do konce fiskálního roku digitalizovat všechny dokumenty, včetně faktur, smluv a účetních záznamů, tak, aby byly všechny související procesy efektivně provedeny bez překročení plánovaného rozpočtu a s přijetím odpovědnosti od každého člena týmu.“

Tento cíl splňuje kritéria SMART:

- ✓ **Specifický** – jasně určuje, co má být digitalizováno.
- ✓ **Měřitelný** – cíl je měřitelný jako 100% digitalizace.
- ✓ **Akceptovatelný** – vyjadřuje spolupráci celého týmu a souhlas vedení.
- ✓ **Reálný** – zajišťuje, že cíle budou dosažitelné s dostupnými prostředky.
- ✓ **Termínovaný** – stanovuje jasný termín (do konce fiskálního roku).

Díky takto definovanému cíli je možné nejen sledovat pokrok, ale také zvyšovat motivaci zaměstnanců, posilovat jejich odpovědnost a lépe řídit změny směrem k digitalizaci.

11 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ TÝMOVÉ PRÁCE

Praktická část bude zakončena souborem doporučení a návrhů na zlepšení v oblasti týmové spolupráce, které mohou přispět k efektivnímu fungování podniku.

Je zřejmé, že v týmu existuje větší zastoupení týmových hráčů a menší zastoupení ostatních hlavních týmových rolí. První doporučení by mohlo být přínosné pro firmu zaměřit se na rozmanitost rolí a zajistit, aby v týmu byli zastoupeny různé typy osobností, definovat role a odpovědnosti. Každý člen si musí ujasnit svou roli, aby věděl, co se od něj v týmu očekává a jak může přispět v týmu, což by mohlo vést k efektivnějšímu prostředí.

S tím i souvisí další doporučení, stanovit si cíl zlepšit komunikaci a spolupráci mezi různými rolemi v týmu prostřednictvím pravidelnějších setkávání týmu. Jednou za čas uspořádat workshopy a porady, kde by si členové sdělili své zkušenosti, úspěchy a popřípadně i připomínky, na kterých musí členové zapracovat. Tyto workshopy, by mohly být zaměřeny na určité tematické oblasti. Mohlo by se jednat i o kurz, jako je například v oboru účetnictví, který by přispěl jak v osobnímu rozvoji, tak k profesnímu. Firma by měla zajistit co nejvyšší aktivní účast všech členů, aby se vytvořilo příjemné prostředí, kde by se každý cítil dobře.

Záměrem projektu je zlepšení týmové spolupráce a vzájemných vztahů. I když jsou členové z větší části týmoví hráči a jsou spíše spokojeni s týmovou atmosférou myslím si, že je zde i prostor ke zlepšení. Jeden z problémů by mohl být, že se v týmu vyskytuje více vůdcovských rolí, než by bylo potřeba. Proto by bylo dobré posilovat komunikaci v týmu mezi členy, aby se členové nebáli vyjádřit volně své myšlenky a názory a nedocházelo, ke zbytečným konfliktům. Dalším pomocníkem mohou být i online nástroje týmové spolupráce, jako je platforma Miro, která slouží pro vizualizaci konceptů, nápadů a řešení. Lze si zde vytvořit sdílenou nástěnku, a dokonce i svolat schůzku. Další online platforma se jmenuje Loom, kde si členové týmu odpustí vypisování dlouhých e-mailů s vysvětlováním.

Jedním z efektivních nástrojů pro zlepšení týmové komunikace, zejména v kombinovaném nebo digitálním prostředí, je zavedení pravidelných tzv. stand-up porad. Tyto porady se běžně využívají formou rychlého setkání celého týmu – typicky jednou denně nebo týdně s časovým omezením max. 15 minut. Cílem je rychlá synchronizace členů týmu ohledně aktuálních úkolů, sdílení pokroku a identifikace případných překážek, každý člen může říct své priority pro daný den. A dochází tak k posílení pravidelného kontaktu, zejména při práci na dálku. Porady by mohly probíhat prostřednictvím videohovoru například přes Microsoft Teams nebo Zoom.

Jiným návrhem by mohla být další forma porady neboli „open space“, která může významně přispět ke zlepšení týmové spolupráce a celkové dynamiky v organizaci. Tento přístup je založen na podpoře otevřené a neformální výměně názorů napříč všemi úrovněmi v rámci týmu. Na rozdíl od formálních porad a strukturovaných setkání se jedná o prostor, kde mohou jednotlivci svobodně vyjadřovat a navrhnout nové myšlenky nebo diskutovat bez předem dané struktury. Hlavním přínosem je podpora kreativity a inovace díky otevřenému sdílení nápadů. Při této formě je rychlejší řešení problémů díky případnému dialogu bez zprostředkování a členům se tak posílí pocit spoluzodpovědnosti. U tohoto doporučení je vhodné vytvořit důvěryhodné a bezpečné prostředí, kde by se členové týmu nebáli vyjádřit svůj vlastní názor.

Dalším zlepšením týmové práce by mohl být nápomocný i teambuilding, jelikož jsou i v týmu poměrně noví členové a mohli by se více stmelit a v některých lidí by to mohlo probudit větší nadšení pro komunikaci s ostatními členy a lepší spolupráci. Proto jsem zkusila navrhnout jeden teambuilding, který by byl kousek od firmy.

Jako jedno z opatření ke zlepšení týmové spolupráce a posílení soudržnosti je navržena společná akce, které by se zúčastnili všichni členové týmu. Pro účely teambuildingu byl zvolen penzion nacházející se v blízkosti hlavního sídla společnosti. Teambuilding by se uskutečnil v penzionu u přehrady v Luhačovicích, a to například od čtvrtka do pátku. Každý člen by se dopravil na místo určení sám.

Akce bude rozdělená na dva dny, kdy se členové budou zapojovat do naučných a zábavných her. Během teambuildingu bude druhý den i na programu školení pro tým, které může být například na téma týmové spolupráce, jak lépe spolupracovat v týmu, jak se vyhýbat stresu a konfliktům v týmu. Nebo by tu byla možnost spojit teambuilding se školením, kde by byla možnost řešit firemní problémy či novinky. Zaměstnancům by bylo vše hrazeno i včetně jídla, a tudíž by neměli žádné starosti a mohli si akci užít. Veškeré náklady na akci, jsem zahrnula do nákladové analýzy.

Teambuildingové aktivity

V rámci dvoudenní týmové akce byly navrženy tři týmové aktivity, jejichž cílem je podpořit spolupráci, komunikaci a vzájemné porozumění mezi členy týmu. Jako první hra, kterou by tým hrál hned první den, by byla zaměřena na kreativitu a komunikaci členů ve skupině. Týmy se rozdělí do dvojic a poskytneme každé dvojici velký kus papíru a kreslicí potřeby. Jedna osoba začne kreslit a po krátké době předá papír svému kolegovi, který pokračuje

v kreslení. Tento proces „tam a zpět“ pokračuje, dokud se více členů skupiny neshodne, že je výkres dokončen. Celá aktivita je však bez slov. Tato hra může rozvíjet nápaditost a tvořivost účastníků.

Druhá hra je zaměřená na posílení schopnosti komunikovat jasně a definitivně. Týmy se rozdělí na dvě skupiny a umístí se do dvou oddělených místností. Každá skupina dostane sadu stavebních bloků nebo jiných materiálů pro stavbu například špejle. Na začátku hry je skupině A zvolen lídr, který bude popisovat vzor, jenž má být postaven. Ve skupině B je zvolen stavitel, který bude řídit stavbu vzoru na základě popisu lídra. Lídr ve skupině A má za úkol popsat vzor, který má být postaven, ale pouze slovně, bez možnosti ukazování nebo používání vizuálních pomůcek. Stavitel ve skupině B musí podle tohoto popisu vzoru postavit. Po dokončení popisu a stavby si obě skupiny mohou porovnat výsledky a zhodnotit, jak dobře se jim podařilo komunikovat a porozumět si.

Třetí hra by byla zaměřena na spolupráci. Vytvoří se scénář, ve kterém tým „uvízne“ na fiktivním ostrově a musí spolupracovat na překonání výzev, aby přežili a nakonec unikli. Tyto výzvy mohou být prezentovány jako hádanky nebo fyzické aktivity. V této hře se opět podporuje týmová spolupráce a řešení problémů.

Časový harmonogram a vyčíslení nákladů na doporučenou akci

Pro teambuildingovou akci byl zpracován názorový časový harmonogram, který by názorně ukazoval, jak by dvoudenní akce na budování týmu mohla vypadat. Tento časový harmonogram, je pouze ukázka, a firma jej může přizpůsobit podle svých potřeb.

Tabulka 4 Časový harmonogram prvního dne

PRVNÍ DEN								
	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00
Příjezd zaměstnanců								
Zahájení akce								
Hra na komunikaci a tvořivost								
Večere								
Volná zábava								

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 5 Časový harmonogram druhého dne

DRUHÝ DEN										
	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00
Snídaně										
Komunikační hra										
Přestávka										
Školení										
Oběd										
Volno po obědě										
Hra na posílení spolupráce										
Ukončení akce										

(zdroj: vlastní zpracování)

Zde je přiložené i vyčíslení nákladů, která by obsahovala vše na zaplacení dané akce. Akce by se mohlo zúčastnit 26 členů týmu, pro které je tato akce naceněná. Jako vhodné místo pro realizaci teambuildingové akce byl zvolen penzion u přehrady nedaleko Luhačovic. Plánuje se pronájem celého objektu na dva dny, přičemž by bylo využito všech 10 pokojů, aby měl každý účastník k dispozici vlastní postel. Dále je zahrnuto i jídlo. Snídaně je možné mít na penzionu a to za 170,- na osobu v rámci rautu. Oběd, večeři a občerstvení během dne by se muselo objednat z restaurace Panoptikum v Uherském Brodě, která s penzionem v minulosti spolupracovala a mohla by jídlo obstarat. Pronájem místností je započítán, jelikož na penzionu mají pro ubytované místnosti, které se mohou využívat, popřípadě by bylo možné si pronajmout i prostory kavárny, za které by si firma musela připlatit. Po celý den by byly zajištěné nealkoholické nápoje a káva, která je součástí pronájmu.

Mezi náklady by bylo možné započítat i ostatní náklady (plátna, tužky, barvy, špejle), které by činily 667 Kč. Celkové náklady za teambuilding by činily 61 229 korun. Samozřejmě se ceny mohou trochu lišit, všechny částky jsou odhady podle internetových stránek.

Tabulka 6 Vyčíslení nákladů

Položka	Množství v ks	Jednotková cena včetně DPH v Kč	Celková cena včetně DPH
Dvojlůžkový pokoj (1 osoba)	1	1 790,00	1 790,00
Čtyřlůžkový pokoj (2 osoby)	6	2 360,00	14 160,00
Čtyřlůžkový pokoj (3 osoby)	3	3 110,00	9 330,00
Šestilůžkový apartmán (4 osoby)	1	4 360,00	4 360,00
Snídaně	26	170,00	4 420,00
Občerstvení během dne*	1	5 200,00	5 200,00
Polévka	26	69,00	1 794,00
Hlavní jídlo	26	259,00	6 734,00
Večeře	26	299,00	7 774,00
Nealko pití	100	50,00	5 000,00
		CELKEM	60 562,00
*			
Croissant šunka, sýr	26	44	1 144,00
Kuřečí bageta	26	44	1 144,00
Kuřečí Quasidilla	26	52	1 352,00
Sladké	26	60	1 560,00
			5 200,00

(zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Týmová práce je důležitostí každé firmy, proto by se jí měla věnovat na maximum. Pokud se však společnost rozhodne se týmové práci nevěnovat, může se stát, že výkonost členu klesne i s efektivitou práce. Společnosti by se v dnešní době měli snažit více věnovat týmové práci a kolektivnímu prostředí v ní.

Cílem bakalářské práce bylo provést komplexní analýzu současného stavu týmové práce ve společnosti LUKROM, spol. s r. o. s cílem zlepšit týmovou spolupráci. Pro dosažení tohoto cíle bylo nutné provést dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo celkem 21 respondentů, kteří pracují na různých pozicích v rámci společnosti.

V teoretické části jsou popisovány základní teoretické poznatky z oblasti týmové práci, s tímto tématem souvisí i základní charakteristiky, které spadají do týmové práce. Dále se teoretická část zabývá týmovými rolemi. Týmové role jsou v současné době důležité pro fungování dobrého týmu, každá role do týmu přinese nové zkušenosti a přínosné rady. Další částí práce se zabývají vedením týmové práce, tato kapitola je důležitá, jelikož každý tým potřebuje dobrého vedoucího, který celý tým motivuje a povede jej ke správnému dosažení cíle. Poslední část práce se zabývá efektivitě neboli synergii v týmu.

Praktická část bakalářské práce se podrobněji zabývá představení společnosti LUKROM, spol. s r. o., včetně její organizační struktury a předmětem podnikání a její historií. Dalším bodem je aktuální stav a popis zkoumaného týmu. Důležitým prvkem bylo provedení analýzy výzkumného řešení, včetně testování hypotéz pomocí T-testu a celkové zhodnocení dotazníkového šetření. Dále je představena a aplikována metoda SMART, pro lepší stanovení týmových cílů a SWOT analýza společnosti, která analyzuje silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby.

Následně byly navrženy opatření na zlepšení týmové práce ve společnosti. Jednu z navržených opatření by mohla být lepší komunikace v týmu a správné rozložení týmových rolí, které je důležité pro správný chod efektivní týmové práce. Také by díky tomuto opatření nemuselo docházet ke konfliktům a ke zbytečným obtížím. Dále je navržen teambuilding, pro celý tým, kterého by se zúčastnili všichni členové a mohli tak zabudovat na lepší spolupráci a komunikaci.

Na závěr, lze konstatovat, že týmová spolupráce je ve společnosti v klidném rozpoložení, ale jsou zde mezery ve zlepšení. Doufám tedy, že výsledky této práce mohou

poskytnout firmě drahocenné informace pro zlepšení efektivity v týmu a možnost uskutečnění teambuildingové aktivity.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. Vstříc úspěchu.* V Brně: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice: a guide to the theory and practice of people management.* 16th edition. London: KoganPage, 2023. ISBN 978-1-3986-0665-4.

BARTÁK, Jan. *Osobnostní management.* Pedagogika. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3.

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích.* Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

BAŠTECKÁ, Bohumila. *Týmová supervize: teorie a praxe.* Praha: Portál, 2016. ISBN 9788026209409.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Vedení v krizi: jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech.* V Praze: Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-592-6.

BELBIN, R. M. *Nové obzory týmů.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 9788073578930.

BELBIN, R. M. *Týmové role v práci.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 9788073578923.

BELBIN, R. M. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 9788073578510.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024719757.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.* 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024744292.

BOHOŇKOVÁ, Irma. *Manažer koučem: koučovací přístup při vedení lidí.* Praha: Portál, 2022. ISBN 978-80-262-1873-9.

CRKALOVÁ, Anna a RIETHOF, Norbert. *Cesta světem koučování: průvodce pro praxi.* 2. aktualizované vydání. Osnice, Jesenice: Ekopress, [2024]. ISBN 978-80-87865-88-0.

CROWLEY, Dermot. *Smart teams: communicate, congregate, collaborate : how to work better together*. Milton Qld: Wiley, 2018. ISBN 9780730350033.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti v medicíně: lékaři, sestry, pacienti*. V nakladatelství Management Press vydání 1. Praha: Management Press, 2017. ISBN 9788072614967

ČERVENÝ, Karel. *Nápady pro život a byznys: Paretovo pravidlo 80/20 v praxi: "malé příčiny, velké následky"*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3697-1.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management*. 2. vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 9788073573904.

FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024750385.

FURMAN, Ben a AHOLA, Tapani. *Nikdy není pozdě na spokojený tým: model dvojité hvězdy*. Praha: Portál, 2017. ISBN 9788026212560.

JAROŠOVÁ, Eva; PAUKNEROVÁ, Daniela a LORENCOVÁ, Hana. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614790.

JÍLEK, Dušan. *Manažer jako druhé řemeslo: manuál pro ty, kdo vystudovali nebo se vyučili v jakémkoliv oboru a dnes vedou lidi*. Praha: Powerprint, 2020. ISBN 978-80-7568-252-9.

KAHANE, Adam. *Spolupráce se nepřitelem: jak vyjít s lidmi, s nimiž nesouhlasíme*. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1563-9.

KIMSEY-HOUSE, Henry; KIMSEY-HOUSE, Karen; SANDAHL, Phil a WHITWORTH, Laura. *Ko-aktivní koučink: transformace firem, změna a osobní růst*. [Praha]: Synergie, [2017]. ISBN 9788073703943.

KUBÁTOVÁ, Helena. *Sociologie životního způsobu*. Sociologie. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024724560.

KUBÁTOVÁ, Sláva. *Tajemství spolupráce v týmech*. Action Learning - praktický management. Praha: Management Press, 2013. ISBN 9788072612598.

KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Action Learning - praktický management. Praha: Management Press, 2012. ISBN 9788072612574.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024732695.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

MÁCHAL, Pavel; KOPEČKOVÁ, Martina a PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

MCGRATH, James a BATES, Bob. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072613823.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Manažer. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024742212.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 9788073676414.

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

PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Business books. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 9788025115886.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2018. ISBN 9788027106295.

PORVAZNÍK, Ján; VYDROVÁ, Janka a LJUDVIGOVÁ, Ivana. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2016. ISBN 9788081530623.

SCHERMERHORN, John R. a BACHRACH, Daniel G. *Management*. Fourteenth edition. Hoboken: Wiley, [2020]. ISBN 978-1-119-67779-6.

STACHO, Zdenko a STACHOVÁ, Katarína. *Organizácia manažerskej práce*. Ekonómia. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 9788081687198.

SVATOŠ, Vladimír a LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Manažer. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024703181.

ŠOCHOVÁ, Zuzana. *Skvělý ScrumMaster*. Brno: Computer Press, 2018. ISBN 978-80-251-4927-0.

ŠOCHOVÁ, Zuzana a KUNCE, Eduard. *Agilní metody řízení projektů*. 3. aktualizované vydání. V Brně: Computer Press, 2024. ISBN 978-80-251-5107-5.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273.

VASQUEZ, Martin. *Trénink mistrů improvizace*. Psychologie pro každého. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752310.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Sestra. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024731742.

VODA, Jan. *Jaký leader chcete být?: pro co se rozhodnout a jak se to naučit*. Praha: Wolters Kluwer, 2023. ISBN 978-80-7676-707-2.

WEBEROVÁ, Dagmar. *Proces efektívnej komunikácie v projektovom manažmente*. Zlín: VeRBuM, 2013. ISBN 9788087500323.

WEST, Michael A. *Effective teamwork: practical lessons from organizational research*. 3rd ed. Chichester, West Sussex: John Wiley, 2012. ISBN 9780470974971.

ZLÁMAL, Jaroslav; BAČÍK, Petr a BELLOVÁ, Jana. *Management: základy managementu*. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-421-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

CHERRY, Kendra, 2025. *How the Myers-Briggs Type Indicator Works*. Online. DOTDASH MEDIA, INC. Verywellmind. 31.10.2025. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/the-myers-briggs-type-indicator-2795583>. [cit. 2025-05-20].

FRELO TEAM, 2021. *Tipy, jak na efektivní spolupráci týmu*. Online. FRELO BAY S.R.O. Freel. 13.12.2021. Dostupné z: <https://www.freelo.io/cs/efektivni-spoluprace-tymu>. [cit. 2025-05-20].

Jak má vypadat správný teambuilding a čeho se naopak vyvarovat?, 2023. Online. REJ DILKY. Rejdilky. 22.01.2023. Dostupné z: <https://www.rejdilky.cz/co-se-kde-deje/jak-ma-vypadat-spravny-teambuilding-a-ceho-se-naopak-vyvarovat>. [cit. 2025-05-20].

LUKROM, spol. s.r.o., 2025. *Představení společnosti*. Online. LUKROM, SPOL. S R.O. LUKROM. Dostupné z: <https://www.lukrom.cz/predstaveni-spolecnosti>. [cit. 2025-05-20].

Pět výhod, které přináší teambuildingové aktivity, 2025. Online. IVITERA A.S. HR News. 11.02.2025. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/pet-vyhod-ktere-prinasi-teambuildingove-aktivity-id-3895713>. [cit. 2025-05-20].

ROBERTS, Sienna, 2025. *Disadvantages of Team Building Activities - All Yo Need to Know*. Online. THE KNOWLEDGE ACADEMY LTD. The Knowledge Academy. 11.04.2025. Dostupné z: <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/disadvantages-of-team-building-activities>. [cit. 2025-05-20].

TEAM ASANA, 2025. *Team roles: 9 types to create a balanced team*. Online. Asana. 11.02.2025. Dostupné z: <https://asana.com/resources/team-roles>. [cit. 2025-05-20].

The Future of Team Building: Global Trends for 2024 and Beyond, 2024. Online. TREBOUND. TreBOUND. 08.03.2024. Dostupné z: <https://www.trebound.com/blog/the-future-of-team-building-global-trends-for-2024-and-beyond>. [cit. 2025-05-20].

The Nine Belbin Team Roles, 2025. Online. Belbin. Dostupné z: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>. [cit. 2025-05-20].

Warum Teambuilding für Unternehmen wichtig ist, 2025. Online. TEAMGEIST AG. Teamgeist.com. 01.10.2024. Dostupné z: <https://www.teamgeist.com/blog/erkenntnisse-umfrage-teambuilding-trends-2024/>. [cit. 2025-05-20].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 vývojová fáze	27
Obrázek 2 Hillův model	32
Obrázek 3 šest kroků procesu teambuildingu	37
Obrázek 4 Logo společnosti	48
Obrázek 5 Historie společnosti LUKROM, spol. s.r.o.....	49
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti LUKROM spol, s.r.o.....	50
Obrázek 7 Organizační struktura zkoumaného týmu	53
Obrázek 8 Pohlaví respondentů	57
Obrázek 9 Věk respondentů.....	58
Obrázek 10 Pracovní pozice respondentů	59
Obrázek 11 Délka pracovního poměru.....	59
Obrázek 12 Celkový obsažený počet týmových rolí.....	60
Obrázek 13 Hlavní týmové role obsaženy v týmu.....	61
Obrázek 14 Počet bodů jednotlivých respondentů.....	62
Obrázek 15 Role respondentů v týmu	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 šest rozdílů mezi týmem a skupinou.....	16
Tabulka 2 Týmové role respondentů manažerských pozic	63
Tabulka 3 Týmové role respondentů nemanžerských pozic.....	64
Tabulka 4 Časový harmonogram prvního dne	76
Tabulka 5 Časový harmonogram druhého dne.....	77
Tabulka 6 Vyčíslení nákladů	77

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

spol. s. r. o.- společnost s ručeným omezeným

a. s.- akciová společnost

viz. – konkrétně

SWOT – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

SMART – Specific (konkrétní), Measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), Relevant (smysluplný), Time Specific (termínovaný)

Vs.- versus

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PRVNÍ PŘÍLOHY

Dobrý den,

Mé jméno je Kateřina Stratilová, jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Téma mojí bakalářské práce je „Analýza týmové práce“ s týmovou prací souvisí i rozdělení týmových rolí podle doktora M. Belbina, chtěla bych Vás touto cestou požádat o vypracování následujícího dotazníku, který nadefinoval už vzpomínaný doktor M. Belbin.

*Získaná data budou použita jen pro účely mé bakalářské práce **a budou zcela anonymní.***

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Instrukce k vyplnění dotazníku:

U prvních 4 otázek Vás poprosím vyberte jednu odpověď, a tu zakroužkujte.

V další sekci (I – VII), rozdělte 10 bodů mezi jednotlivé věty (A-H) podle toho, do jaké míry vystihují vaše chování. V krajním případě, kdy Vás vystihuje více vět, **můžete rozdělit těchto 10 bodů mezi všechny věty tzv. (A-H) nebo dát všech deset bodů jen jedné větě.** Vaše body prosím zapisujte do tabulky na poslední straně.

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

1. Jste?

- a) Žena
- b) Muž
- c) Jiné

2. Kolik je Vám let?

- a) do 30 let
- b) od 31–40 let
- c) od 41 let – 50 let
- d) Nad 50 let

3. Na jaké pozici pracujete?

- a) manažerská pozice
- b) nemanadžerská pozice

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-5 let
- d) více než 5 let

SAMOTNÝ BELBINŮV DOTAZNÍK

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

- A. Myslím, že dokážu rychle poznat a využít výhody nových příležitostí.
- B. Dokážu dobře pracovat s různými lidmi.
- C. Jsem od přírody nápaditý.
- D. Mám schopnost nechat lidi tak, aby se volně projevili, 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 řídicí 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. Druží si cení mé schopnosti posuzovat věci s chladnou hlavou.
- H. Je na mě spolehnutí, 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.

PROSÍM SVOJE BODY ZAPIŠTE 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