

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO - SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

Petra Chládková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko - správní

Teambuilding a jeho využití v rozvoji organizace
Petra Chládková

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra CHLÁDKOVÁ**
Osobní číslo: **E08636**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Teambuilding a jeho využití v rozvoji organizace**
Zadávací katedra: **Ústav veřejné správy a práva**

Zásady pro vypracování:

- Tvorba a typologie pracovních týmů
- Význam teambuildingu
- Činnosti, metody a techniky zefektivňující týmovou spolupráci
- Výzkum individuálního pojetí týmu a spokojenosti s jeho fungováním, budováním a rozvojem

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- HERMOCHOVÁ, S. Teambuilding. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9.
KOJALOVÁ, L. Týmová spolupráce. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
KRÜGER, W. Vedení týmů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
NOVÝ, I., SURYNEK, A., a kolektiv. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
ZAHRÁDKOVÁ, E. Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci. Praha: Portál, s.r.o., 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys**
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **16. června 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 16. června 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27. 4. 2011

.....

Petra Chládková

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce panu Mgr. Janu Mandysovi za cenné rady a připomínky, které mi poskytl během zpracovávání práce.

ANOTACE

Práce se zabývá problematikou budování a rozvoje týmů. Zpočátku je zaměřena na teoretické poznatky, které jsou podpořeny výzkumným šetřením na konkrétním pracovišti.

Teoretická část popisuje tvorbu a typologii týmů. Dále se zabývá významem teambuildingu, činnostmi, metodami a technikami zefektivňujícími týmovou spolupráci.

Výzkum se zabývá přístupem manažerů k rozvoji a budování vlastních týmů. Součástí je dotazníkové šetření, kde členové týmu hodnotí fungování týmu.

Klíčová slova:

manažer, spolupráce, teambuilding, tým

TITLE

Use of teambuilding in organization development

ANNOTATION

The thesis deals with the building and developing of teams. Initially it focuses on the theoretical findings which are supported by the survey data at a particular workplace.

The theoretical background of the thesis describes the creation and typology of teams. It also deals with the importance of teambuilding, activities, methods and techniques which increase the effectiveness of teamwork.

The research part emphasizes the attitude of managers to develop and to build their own teams. The questionnaire is used by the team members to evaluate the functioning of the team.

Keywords:

manager, cooperation, teambuilding, team

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. TVORBA PRACOVNÍHO TÝMU	11
1.1 Základní pojmy	11
1.2 Tvorba týmu	12
1.3 Předpoklady úspěšného týmu.....	17
1.4 Typy týmů	18
2 BUDOVÁNÍ TÝMU	21
2.1 Základní pojmy	21
2.2 Význam teambuildingu	23
2.3 Synergie.....	25
2.4 Typologie rolí v týmu.....	27
2.5 Činnosti zefektivňující týmovou spolupráci	36
2.5.1 Plánování a práce s cíli	36
2.5.2 Motivace spolupracovníků.....	40
2.5.3 Efektivní komunikování týmu	42
2.5.4 Úspěšné řešení problémů a konfliktů.....	45
2.5.5 Vzdělávání	47
2.5.6 Některé techniky využívané při práci s týmem	48
3 BUDOVÁNÍ A ROZVOJ TÝMŮ VE SPOLEČNOSTI PARTNERS FOR LIFE PLANNING, A.S.	51
3.1 Společnost Partners for life planning, a.s.....	51
3.2 Metodologická východiska výzkumu jednotlivých týmů	52
3.2.1 Cíl výzkumu.....	52
3.2.2 Časový plán výzkumu.....	52
3.2.3 Deskripce zkoumaného vzorku a použitých metod	54
3.3 Interpretace výsledků rozhovoru.....	55
3.3.1 Tým 1	55
3.3.2 Tým 2.....	57
3.3.3 Tým 3.....	59
3.4 Dotazníkové šetření.....	60
3.4.1 Individuální pojetí týmu.....	60

3.4.2	Hodnocení týmové činnosti a rozvoje	65
3.4.3	Deskripce zkoumaného vzorku respondentů	70
3.5	Shrnutí a doporučení	73
ZÁVĚR	77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK		
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK		
SEZNAM GRAFŮ		
SEZNAM PŘÍLOH		

ÚVOD

V současné době je teambuilding spojován s moderním managementem. Mnoho lidí si pod tímto pojmem představí řadu jednorázových zážitkových akcí pořádaných v České republice značným počtem agentur. Někdo je vítá, jiný kritizuje. Předkládaná práce se soustředí na teambuilding spíše jako na určitý způsob práce s jedinci v týmu, neboť ne každý, kdo by chtěl efektivitu svého týmu podpořit pomocí speciálního dvoudenního kurzu, na něho má čas a dostatek volných finančních prostředků. Na základě vlastních pracovních zkušeností bylo možné vidět, že v některých společnostech je dobře fungující tým opravdu to nejdůležitější a že rozdíly v přístupech k řízení jsou pak zřejmě nejen na chování spolupracovníků, ale i na výkonu a finančním ohodnocení. Zajisté bude většina souhlasit s tím, že práce s lidmi je mnohem náročnější než se stroji, je to totiž o různém chování a různém chápání jednotlivců, které je, jak se můžeme kolikrát na vlastní kůži přesvědčit, nepředvídatelné. Vytvořit vlastní úspěšný tým, k tomu je určitě zapotřebí právě znalost správného vedení, schopnosti tým dále rozvíjet, motivovat a zachovat tak jeho zdravý chod.

Hlavní myšlenkou a **cílem této práce je analyzovat některé používané způsoby budování a rozvoje týmu.** Teoretická analýza bude podpořena výzkumným šetřením na konkrétním pracovišti.

Práce se v počátku bude zaměřovat na velmi důležitou část – na tvorbu týmů, neboť právě od výběru jedinců se odvíjí celé fungování týmu. Dále pak bude následovat samotný teambuilding, respektive budování týmu a témata spojená s efektivní prací v týmu. Text obsahuje řadu doporučení pro týmovou spolupráci, která vycházejí z praxe citovaných autorů. Teambuildingem lze tedy v tomto kontextu rozumět především řadu manažerem osvojených metod a činností, které v následné aplikaci na tým povedou k dlouhodobému zlepšení výkonu. V závěru se práce zabývá činností tří manažerů z jedné společnosti a výzkumem individuálního pojetí týmu, hodnocením jeho fungování, budování a rozvoje samotnými členy daného týmu. Účelem zkoumání je pak porovnat týmy a zjistit rozdíly, které mohou nastat v důsledku různých přístupů vedení v jedné společnosti.

1. TVORBA PRACOVNÍHO TÝMU

1.1 Základní pojmy

Nejdříve si uveďme rozdíl mezi **pracovní skupinou** a **týmem**. Nový, I., Surinek, A., a kolektiv (2006) definují, že:

- **pracovní skupina** jsou lidé jednoho pracoviště, spjatí společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením (Nový, I., Surinek, A., a kolektiv, 2006, str. 137)
- **tým** je specifickým druhem pracovní skupiny. Jedná se o vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon. Oproti klasické pracovní skupině v týmu neexistuje formální organizační struktura a rozvíjí se společná odpovědnost za výkon. Existence týmu je předem časově omezena. (Nový, I., Surinek, A., a kolektiv, 2006, str. 140)

Z těchto definic tedy jasně vyplývá vzájemný vztah - z pracovní skupiny může být vytvořen tým. Avšak, jak konstatuje Krüger, W. (2004), občas se skupina rozpadne dříve, než se z ní výkonný tým vůbec stihne vytvořit.

Hlavní rozdíly zde tkví ve vnitřní struktuře, odpovědnosti, časové omezenosti a v počtu lidí. Kromě těchto vyjmenovaných rozdílů jsou samozřejmě ještě další velmi důležité – znalosti jedinců a zaměření jejich činnosti. Hayes, N. (2005), která tým mimo jiné uznává jako základní jednotku organizace práce v moderním managementu, vyzdvihuje rozdíl mezi oběma především v tom, že tým je více zaměřený na nějaký úkol a je složen z jedinců s různými, ale doplňujícími se znalostmi a dovednostmi.

Anglické slovo TEAM lze definovat následovně (Peloušek, Z., 2009):

T ogether – společně, E verybody – všichni, A chieve – dosáhneme, M ore – více
--

Základ týmu = společný cíl + specifické úkoly + jasně vymezené role (Payne, V., 2007)

1.2 Tvorba týmu

Abychom mohli s týmem pracovat a rozvíjet ho, je potřeba ho nejdříve vytvořit. Je však určitě těžké vytvořit takový tým, který bude úspěšně a dlouhodobě dobře fungovat. Do týmu si musíme vybírat takové lidi, které potřebujeme. Výběr vhodného kandidáta přitom není vůbec snadný, a přesto tak důležitý. Jak bude uvedeno dále,¹ existuje mnoho druhů týmů a je proto potřeba ujasnit si s jakým typem budeme pracovat, abychom věděli, kdo mohou být ti správní jedinci pro spolupráci.

Týmy mohou vznikat různě, pro snadnější orientaci bude tvorba rozdělena do dvou základních typů – tým tvořený z již zaběhlé pracovní skupiny a tým tvořený z nových lidí.

Tým tvořený z pracovní skupiny

Podle Krügera, W. (2004) by se při takovéto tvorbě měli dodržet 3 následující fáze a úkoly, které se mohou navzájem prolínat a doplňovat. Každý úkol má své fáze a menší úkoly, jenž by měly být splněny v rámci předpokladu přechodu od skupiny k týmu.

Tabulka 1 – Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu

ÚKOLY	FÁZE 1 FORMOVÁNÍ	FÁZE 2 ORIENTO VÁNÍ	FÁZE 3 AKTIVOVÁNÍ A STABILIZOVÁNÍ
ORGANIZACE	Výběr vedoucího týmu, stanovení velikosti týmu	Zorganizování složení a postupu prací v týmu, dohodnutí cílů	Zjišťování a oceňování dosažených výkonů
KVALIFIKACE	Formování týmu podle odborných a osobnostních požadavků a schopností		Plánování potřeby dalšího vzdělávání, analýza způsobu učení, aktivace učebních potenciálů
KOOPERACE	Formování týmu podle schopností týmové práce		Trénink a koučink týmu

(Zdroj: Krüger, W., 2004, str. 17)

¹ Viz kapitola 1.4 Typy týmů

Jak je z tabulky patrné, v první fázi se tým formuje. Z již fungující pracovní skupiny se podle typu zadání či úkolu jednotliví účastníci rozdělí do menších seskupení a zvolí si ze svých řad vedoucího, aby se následně doformovali a mohli pracovat na daném úkolu. Další možností je, že takový projektový tým sestavíme sami či tím pověříme nějakého námi jmenovaného vedoucího, aby ho sestavil za nás. Tým se také může formovat na základě kvalifikace nebo kooperace.

Ideální velikost týmu je poměrně velmi spekulované téma. Kojalová, L. (2006) rozumí týmem tři a více jedinců. Bělohávek, F. (2008) ve své knize uvádí studii dr. Belbina, který připisuje vyšší efektivnost týmům o počtu tří, čtyř nebo pěti členů. Krüger, W. (2004) přesné číslo neudává, jen konstatuje, že „tým by měl být natolik velký, aby reprezentoval produktivní rozmanitost zkušeností, znalostí a zručností. Měl by být ale také dosti malý na to, aby čistě z praktického hlediska jeho velikost umožňovala hladkou výměnu informací a argumentů mezi všemi zúčastněnými.“ (Krüger, W., 2004, str. 32)

Další fází je určení konkrétních cílů a organizace práce. Není-li plná soustředěnost na jeden konkrétní cíl, může se stát, že se cíl rozpadne na drobné, navzájem se rušící dílčí cíle a to vede k neúspěchu a nesplnění daného úkolu. Podle Hermochové, S. (2006) je problém často právě v tom, že osobní cíle převažují nad cíli skupiny.

Tou nejdůležitější fází je ta třetí, kdy se tým musí budovat, stabilizovat, rozvíjet, aby práce někam postupovala a tým nestagnoval. Jedná se nejen o tréninková opatření, další vzdělávání, ale i oceňování spolupracovníků a motivaci.

Tým tvořený z nových jedinců

Jedinec se může vybírat do již zaběhnutého týmu na místo dosavadního pracovníka nebo na nově vzniklou pozici. Bělohávek, F. (2008) výběr nových pracovníků do týmu považuje za významnou záležitost. Jak ovšem říká, řada vedoucích se do toho pouští bez předchozí rady s odborníky a výběr uchazeče pak nemusí být úplně vhodný. Tím nejdůležitějším je správné stanovení požadavků. Je to mnohdy závažnější než samotná realizace výběru. Ušetří se tak čas náš i uchazečův, kterého můžeme na základě neúplného splnění našich požadavků vyřadit už na základě zaslání životopisu, neboť, jak dále říká, lépe se dohaduje nad abstraktními kritérii na papíře, než když před námi stojí člověk. Naše základní představa by měla zachycovat

tzv. kompetence (požadavky na odborné kvality, vlastnosti a postoje) a jejich úroveň. Rozlišujeme kompetence základní, průřezové a specifické.

Základní kompetence – jedná se především o postoje spojené s hodnotami firmy – např. orientace na zákazníka, komunikace, týmová práce, spolehlivost, flexibilita² apod.

Průřezové kompetence – zde se jedná především o dovednosti a znalosti – např. znalost jazyků, ovládání počítače apod.

Specifické kompetence – odborné znalosti potřebné pro výkon profese – např. marketing, pracovní právo apod.

Úroveň jednotlivých kompetencí pak spočívá v určení si nějaké minimální a třeba třech dalších úrovní (A,B,C,D). U jazyků může být minimální úroveň (D) například přerušovaná řeč a částečné porozumění textu, zatímco nejvyšší (A) bude naprosto bezproblémová schopnost tlumočit.

Kromě požadavků a schopností je také třeba soustředit se na člověka jako takového. Do týmu je potřeba přivést **sangviniky**, pro které dílčí neúspěch není konec světa a jsou schopni dál hýřit aktivitou, **choleryky** pro jejich zapálení pro věc, zarputilost a rozhodnost, **flegmatiky** pro jejich vyrovnanost, klid, umění být „nad věcí“ a opatrný přístup k novinkám a **melancholiky** pro jejich váhavost, důkladnost, starostlivost a skepsi. (BusinessInfo, 2008)

Vhodné je též poskládat tým z co nejvíce možných typů rolí³ spolupracovníků. Rovněž Kojalová, L. (2006) zdůrazňuje tři úhly pohledu přijímání spolupracovníků – profesní zdatnost, osobní vlastnost a týmová role.

Potenciálního spolupracovníka je nutné o volné pozici informovat. Buchta, M. a Siegl, M. (2007) uvádí např. letáky, inzeráty, dny otevřených dveří či internet, a podotýkají, že by si každá organizace měla uvědomit patřičné náležitosti dané informace. Vždy by měl být uveden název a adresa organizace, dále stručně popsána nová pracovní pozice, požadavky na pozici, jako jsou vzdělání, praxe a různé dovednosti a schopnosti, nesmí chybět pracovní podmínky – plat, místo práce a pracovní doba, dále by měli být uvedeny pokyny

² Zejména u toho slova autor upozorňuje na zavádějící význam. Každý ho může pochopit různě. Důležité je tedy upřesnit zda se jedná o časovou flexibilitu, pracovní flexibilitu (schopnost rychle si osvojit jinou profesi) či třeba situační flexibilitu (sledování odborných novinek a pružně se jim přizpůsobit). (Bělohávek, F., 2008)

³ Viz kapitola 2.4 *Typologie rolí v týmu*

jak, kde a kdy se má uchazeč o místo ucházet a případně vypsát požadované dokumenty. Často organizace tato kritéria nesplňují. Koubek, J. (2004) se také zmiňuje o přímém kontaktu vyhlédnutého jedince či o spolupráci s úřady práce, kde se v podstatě jedná o bezplatnou formu inzerce.

Bělohlávek, F. (2008) nabízí několik možností, kde je možné potenciální spolupracovníky hledat. Pro lepší představu jsou zpracovány spolu s výhodami a nevýhodami do následující tabulky:

Tabulka 2 – Možnosti vyhledávání spolupracovníků, jejich výhody a nevýhody

MOŽNOST	VÝHODY	NEVÝHODY
NÁŠI ZNÁMÍ	Dotyčného známe, víme, co od něho můžeme očekávat	Pracovní spory mohou narušit dobrý vztah
ZNÁMÍ NAŠICH ZNÁMÝCH	Mohou znát vhodné lidi	Špatné informace o kvalitách
INZERCE	Osloví široký okruh zájemců	Různé druhy médií, různí příjemci médií
ÚŘAD PRÁCE	Bohatý zdroj uchazečů	Zřídka jsou zde odborníci v úzkoprofilových činnostech
ŠKOLY	Spousty nových pracovníků s „čerstvými“ vědomostmi	Žádná praxe
HEADHUNTING (LOVCI HLAV)	Vyhledávají mimořádně nadané vedoucí pracovníky a za jejich výkonnost ručí	Časově náročné a finančně nákladné

(Zdroj: Bělohlávek, F., 2008)

Existuje řada metod a postupů jak spolupracovníky vybírat. Záleží samozřejmě na dané organizaci či přímo na manažerovi jaký způsob zvolí. Bělohlávek, F., (2008) popisuje některé z nich. Zřejmě nejčastější metodou je **výběrový pohovor**, který však může být často na velmi nízké úrovni, neboť většina tazatelů pokládá špatné otázky, či je ovlivněna vzhledem a neverbálními projevy, jako jsou gesta a mimika. Dalším možným je výběr na základě **referencí** od jiné osoby. Ovšem často se ale stává, že referenti informace záměrně zkreslují a nejsou tak zcela objektivní. I **psychologické testy** jsou při výběrech

hojně využívány. Odhalí rozdíly ve schopnostech lidí s důrazem na správnost, rychlost nebo přesnost. Testovat můžeme inteligenci, mechanické schopnosti, osobnost dotyčného, ale i psychomotorické schopnosti (vizuální koordinace, obratnost rukou). Mimo psychologické se často objevují i **odborné testy** týkající se odborných kompetencí. Mnoho vedoucích používá **osobní dotazníky a biografické informace** (biodata). Biodata se vztahují k minulosti a mají za úkol na základě chování minulých předvídat to budoucí. Když například dotyčný často měnil své zaměstnání lze očekávat, že tomu bude i nadále. Velmi účinnou názornou ukázkou o kvalitách uchazeče je vyzkoušet si ho v pracovním procesu, respektive provést **pracovní vzorek**. Lze tak zjistit jak umí třeba zpracovat data do tabulky. Pokud tato metoda nelze provést využívá se tzv. **simulace**, kde se očekává projev schopností v řešení nějaké případové studie a podobně. Velice spolehlivá avšak časově a finančně velmi nákladná metoda je výběr přes tzv. **assessment centrum**, kde probíhá pozorování účastníků v simulovaných situacích (např. manažerská hra, diskuze) a cílem vyškolených pozorovatelů je poznat co nejpřesněji schopnosti účastníka. Využívá se především k posuzování manažerů na vyšší úrovni. Pro kvalitní výběr se doporučuje skombinovat alespoň tři metody. Koubek, J (2004) ještě dodává, že je-li to nezbytné, nemělo by se zapomínat také na **lékařské vyšetření** a posouzení výsledků na jeho základě.

Z výše uvedeného vyplývá několik zásad správného vedení pohovoru. V první řadě by měl být pohovor připravený a mít určitou strukturu, která bude začínat neformálním dotazem a dále bude pokračovat od méně citlivých otázek k těm osobnějším. Otázkou je, zda použít jednoho či více tazatelů. Se zvyšujícím se počtem přijímajících klesá důvěra a otevřenost ze strany uchazeče, avšak také stoupá objektivnost rozhodnutí o jeho přijetí. Pokud se však shledá za vhodnou účast více tazatelů, je třeba se předem domluvit na určitých otázkách, aby si pak navzájem neskákali do řeči a u uchazeče tak nebudili špatný dojem o práci v instituci. Jelikož jsou výběrová řízení často stresující, je důležité vyloučit jakékoliv možnosti rušení během průběhu, které se týkají zvonění telefonů, odbíhání a podobně. Je potřeba navodit příjemnou atmosféru, ale zároveň dokázat záměrně vyvolat stres, například zvládnutím nějakého úkolu pod časovým tlakem, abychom viděli, jak reaguje ve stresové situaci. Existuje řada otázek, které není dovoleno použít kvůli případné diskriminaci uchazeče. Malým přínosem jsou také otázky uzavřeného typu, na které se odpovídá většinou ano nebo ne, měli by být tedy voleny otázky otevřené, které začínají

slovy jak, proč, z jakého důvodu a podobně. Je určitě správné dělat si průběžně poznámky, avšak ve vhodných okamžicích, tužka by se měla odložit, hovoří-li se o citlivých otázkách, neboť by jejich zapisování působilo nevhodně a vedlo by to ke snížení upřímnosti odpovědí. (Bělohávek, F., 2008)

O přijetí uchazeče se pak rozhoduje na základě předem stanovené metody, například srovnáním hodnocených jedinců, dohodě s jinými tazateli a podobně.

1.3 Předpoklady úspěšného týmu

K tomu, aby byly týmy úspěšné, je nestačí pouze vytvořit a čekat. Krüger, W. (2004) uvádí některé příčiny ztroskotání mnoha týmů, které bychom měli vzít v úvahu, nechceme-li, aby náš pokus o vytvoření skončil špatně. Jedná se zejména o to, že členové se často soustředí spíše sami na sebe než na celek a vlastní cíle pak nadsazují nad těmi společnými. Dále se často projevuje nedostatečná loajalita ke skupině, členové chodí pozdě, nedodržují dohody a termíny a vymlouvají se, že měli něco důležitějšího. Také může vznikat konkurence a všichni se pak s podezřením sledují a kontrolují.

Následují některá důležitá hlediska ovlivňující samotné fungování týmu, která zdůrazňuje především Hermochová, S. (2006) či právě Krüger, W. (2004):

- jasně formulované a všemi členy akceptované cíle,
- práce v týmu jako priorita vůči ostatním povinnostem,
- skupinová loajalita a důvěra,
- vnitřní struktura, spočívající ve správné komunikaci a určení rolí jednotlivých členů,
- harmonizace zájmů jednotlivých členů skupiny,
- kompetentní vedení,
- žádné konkurenční boje,
- dodržování dohod (závaznost termínů a úkolů),
- podpora a uznání „zvenčí“,
- připravenost členů plnit dané úkoly.

1.4 Typy týmů

V praxi se můžeme setkat s různými typy týmů, proto je nyní vhodné uvést si alespoň nějaké. Autorka Kolajová, L. (2006) uvádí týmy vznikající:

dle *časového hlediska* respektive doby, pro kterou vznikají na:

- **dobu určitou**, které mají za úkol vyřešit nějaký daný projekt či úkol,
- **dobu neurčitou**, jejichž náplní jsou úkoly výrobního či servisního charakteru.

dle *formálního hlediska* na týmy:

- **formální**, které se zaměřují na dosahování cílů organizace, což mohou být například týmy projektové, týmy top manažerů apod.
- **neformální**, které se soustředí na potřeby vlastních členů a těmi mohou být například zájmová sdružení, kluby či různé sebeřídící týmy bez vedoucího.

Hayes, N. (2005) rozděluje týmy na čtyři typy podle činnosti, kterou vykonávají na:

- **produkční týmy/týmy poskytující služby**, které se přímo účastní výroby výrobku, jejich práce je v podstatě rutinní, na plný úvazek, dělají ji několik let, sami si ji řídí, dokončují a smyslem je zajištění produkce či služeb. Jedná se např. o letušky, pásovou výrobu, programátory apod.
- **realizační/vyjednávací týmy** složené ze specializovaných jedinců spolupracujících na nějakém odborném úkolu. Jsou to např. chirurgické týmy, sportovní týmy či bojové jednotky.
- **projektové a vývojové týmy** vyvíjející produkt, pracující v delším časovém období, někdy sestaveny jen účelně pro jeden projekt. Jiné jsou trvalé a zabývají se výzkumem obecně. Skládají se z vysoce technicky či odborně specializovaných jedinců z různých oborů, jsou nezávislí na zbytku firmy. Jsou to výzkumné skupiny, plánovací týmy apod.
- **poradní týmy** bývají složené z členů nejvyššího managementu nebo specializované poradenské týmy. Tento typ týmu může být výbor, personální týmy, týmy finančního plánování aj.

Bělohlávek, F. (2008) uvádí následujících sedm typů v organizaci:

- **tým pracoviště (oddělení, útvaru)**, jehož pracovníci jsou považováni za přirozený tým. Očekává se mezi nimi vzájemná komunikace, důvěra, ochota si pomoci. Vedoucí takového týmu by měl svým spolupracovníkům naslouchat, přijímat jejich názory a ovlivňovat tím tak svá rozhodnutí, vedoucí k vzájemné podpoře.
- **spolupráce mezi směny**. Tato spolupráce je především ve výrobě. Je zde velmi důležitý přechod informací z jedné směny do druhé. To se týká především ohlašování zjištěných problémů. K tomu je potřeba vytvořit organizační podmínky - vedení záznamů o průběhu směny, časové překrývání vedoucích směn.
- **mezioborové týmy**, které jsou složené z odborníků z různých útvarů (různá specializace, různá stanoviska daného útvaru). Takové týmy mohou být zaměřeny jak na dílčí problém, tak na dlouhodobou spolupráci, mohou mít formální i neformální charakter setkání, mohou být za tuto práci odměňováni, jako za práci přesahující rámec jejich povinností. Hlavní výhodou je usnadněná komunikace, neboť tyto týmy prochází napříč organizací (skrze hranice útvarů). Nevýhodou jsou pak problémy vzniklé při střetech zájmů jednotlivých útvarů.
- **vrcholový tým**, kde se jedná se o tým sestavený z vrcholových manažerů nebo členů představenstva. Jedná se v podstatě o mezioborový tým, neboť jsou zde zástupci jednotlivých odborných oblastí (finance, technologie a jiné). Tento tým zásadně ovlivňuje existenci firmy, z hlediska plnění cílů a úspěšnosti organizace.
- **procesní týmy**, které zefektivňují práci jednotlivých útvarů ve firmě. Navzájem spolu spolupracují v rámci návaznosti činností – oddělení nákupu spolupracuje s oddělením kvality dodavatelů a to dále s výrobou, která poté jedná s expedicí atd. Vedoucí zakázky, kteří jednají se zákazníky, pak činnost jednotlivých oddělení organizují. Pracovníci jsou tedy hodnoceni nejen podle výsledků činnosti svého útvaru, ale i podle počtu zakázek.
- **firma jako tým**, u nichž platí, že firma by měla fungovat jako sladěný orchestr. Jednotlivá návaznost spolupracujících částí s řadou podpůrných útvarů,

jako jsou ekonomové, zajišťující finanční efektivnost, personalisté, zajišťující kvalifikované lidi apod.

- **spolupráce s externími partnery.** Tato týmová spolupráce překračuje rámec organizace. Podstata tkví v budování důvěry a dlouhodobých vztahů s dodavateli i zákazníky. Spolupráce se zájmovými sdruženími, jejichž aktivity souvisí s činnostmi organizace apod.

2 BUDOVÁNÍ TÝMU

2.1 Základní pojmy

Klíčovým slovem celé práce je teambuilding – o tom, co si uvědomit, co zlepšit, kde hledat černé díry, aby se zefektivnila a zkvalitnila týmová spolupráce. Je ovšem velmi těžké definovat, co teambuilding vlastně znamená, neboť nemá český jednoslovný ekvivalent. Tento pojem se často ztotožňuje s „budováním týmu“, což je v podstatě doslovný překlad z angličtiny. Zahrádková, E. (2005) uvádí, že budování týmu může probíhat jakýmkoliv způsobem, který povede k zefektivnění práce či zlepšení vztahů. Jak dále podotýká, dnes se teambuildingem myslí jakákoliv aktivita dějící se ve skupině (od narozeninové párty přes outdoorové kurzy).

- **teambuilding** je cílené budování a rozvoj týmu zaměřené na zlepšení výkonu (Adventura – teambuilding, 2008)

Hayes, N. (2006) vyzdvihuje jako hlavní prioritu „budování týmu“ vytvoření takových vazeb ve skupině, aby se členové vnímaly jako „my“ a ne jako jednotlivci.

Payne, V. (2007) teambuilding v jeho nejširším smyslu popisuje jako prostředek pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců a maximalizaci provedení úkolů a dosažení cíle.

S moderním přesunem konceptu od pracovní skupiny k týmu se začali také zkoumat týmové role, kterými se zabýval řadu let R. Meredith Belbin (Hayes, N., 2005). Než však budou blíže jednotlivě popsány⁴, lze ještě uvést obecnou charakteristiku role z hlediska sociologie a následně z hlediska týmové spolupráce. Podle Nového, I., Surinka, A., a kolektivu (2006) každý jedinec i skupina žije v určitém vztahu s okolím. A takové okolí ve světě práce můžeme chápat jako organizační kulturu dané organizace, podniku či nějaké instituce. Právě zde dochází k projevům sociálního chování člověka jako jedince, ale i člověka jako součásti sociální skupiny.

⁴ Viz kapitola 2.4. *Typologie rolí v týmu*

- **sociální pozice** je vymezení místa ve struktuře vztahů. Je dále stanovena pravidly chování, právy a povinnostmi, které z činností vykonávaných na daném místě vyplývají. (Nový, I., Surinek, A., a kolektiv, 2006, str. 125)
- **sociální role** je určitý způsob chování člověka, který je objektivně či subjektivně dán sociální pozicí. (Nový, I., Surinek, A., a kolektiv, 2006, str. 126)

Někdy se však jedinec se svou rolí zcela neztotožní, necítí se v ní svůj a dochází tak ke střetům v jeho chování. Role je totiž určena sociálními vztahy, které vznikají mezi lidmi při společných aktivitách a jedinec tak musí zároveň realizovat pevné požadavky dané sociální institucí, spontánně vzniklé požadavky a individuální představy a snahy, které v roli uplatňuje. (Nový, I., Surinek, A., a kolektiv, 2006)

S týmovou spoluprací pak souvisejí týmové role, které jsou v pojetí Belbinova rozdělení rolí zčásti projevem osobnosti, vrozených povahových vlastností, získaných životních zkušeností, ale zčásti odpovídají i daným požadavkům situace na pracovišti (Bělohlávek, F., 2008).

- **týmová role** je dána spojením osobnosti člověka a aktuální situace na pracovišti.

Týmová role definovaná Dr. Meredithem Belbinem je tendence chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi specifickým způsobem. (Belbin.cz, 2010-a)

Častým kontaktem členů týmu, kteří mají představu o společném cíli, se mezi nimi začnou vytvářet pravidla spolupráce a normy. Hayes, N. (2006) na základě výzkumů od jiných autorů popisuje skupinové a týmové normy:

- **skupinové normy** často nelze vyjádřit slovy, vznikají a vyvíjí se nevědomě z dohadů a očekávání mezi členy skupiny a managementem. Jsou silným nástrojem kontroly chování a motivování jedinců, neboť pokud se jimi nebudou členové řídit, může dojít k jejich vyřazení ze skupiny, či dokonce k zesměšnění.
- **týmové normy** jsou spíše zaměřené na daný úkol a zohledňují ocenění za efektivní a důkladnou práci a sankce za aktivity, které efektivitu snižují.

2.2 Význam teambuildingu

Teambuilding v žádném případě není nový pojem. Byl populární již v šedesátých letech dvacátého století a jeho důležitost zůstává vyzdvihována i dnes. Dříve se však soustředoval spíše na vztahy a soudržnost skupiny, až postupem času se orientoval na dosahování cílů v organizaci. V současné době je jeho náplní v podstatě obojí, jak zaměření na výkon práce, tak i na vztahy mezi členy týmu. (Payne, V., 2007)

Jak Payne, V. (2007) dále uvádí dnes je týmová spolupráce považována za obchodní strategii a teambuilding pak takovouto práci velmi podporuje. Zahrádková, E. (2005) ovšem podotýká, že spolupracovat ze své podstaty vůbec neumíme a každý jedinec se to tedy musí nejprve naučit. Mnohé vyplývá z ochoty na sobě pracovat a určitým způsobem přezkoumávat svá zaběhnutá pravidla, poskytovat a naopak přijímat zpětnou vazbu, naslouchat jiným názorům a respektovat tak různé pravdy. Mnoho lidí však nespolupracuje a důvody mohou být různé - nechápou podstatu spolupráce, nechtějí se vzdát moci či kontroly nebo jednoduše neví jak.

Zahrádková, E. (2005) upozorňuje, že než se s teambuildingem „začne“, je třeba si uvědomit, kde tým je a kam se může dostat, neboť práce v týmu je efektivní pouze v některých typech úkolů a v určité organizaci procesů. Payne, V. (2007) představuje některé faktory, které si je třeba v kontextu teambuildingu uvědomit:

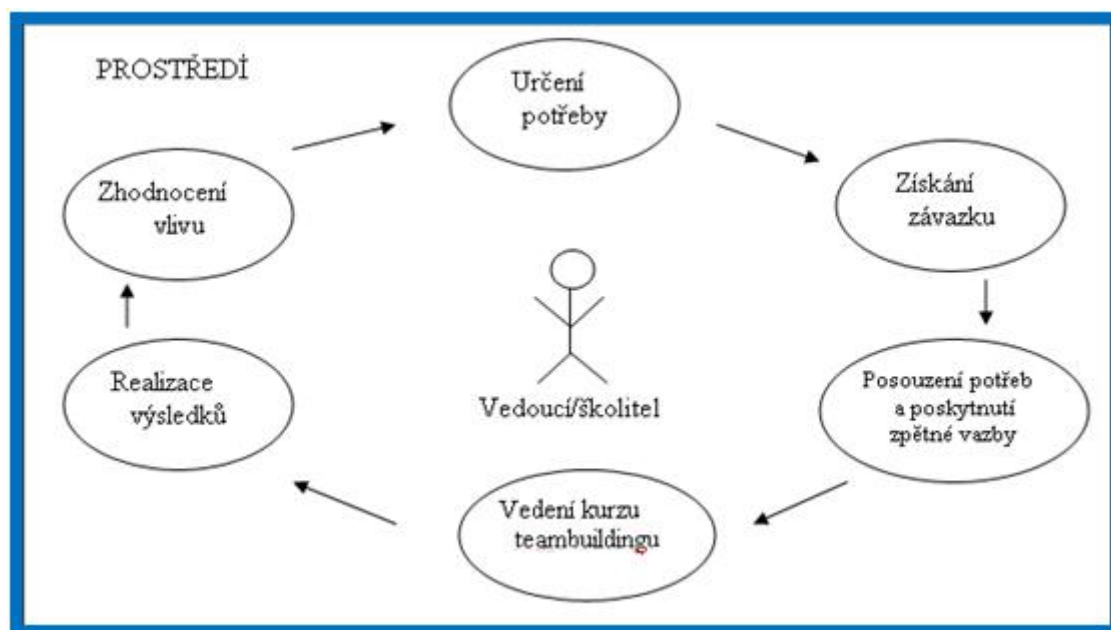
- přínosný teambuilding nemusí zabrat mnoho času,
- důležitější je zaměřit se na týmový výkon než na propagaci týmového prostředí,
- nejefektivnějšího výsledku dosáhne externí školitel teambuildingu než samotný vedoucí,
- k teambuildingu musí existovat závazek, neboť se jedná o řadu postupů a jedinec musí být ochoten je neustále plnit.

Z tohoto výčtu je tedy patrné, že stačí absolvovat například krátkodobý kurz. Je však velmi důležité zaměřit se na výkon, na to, aby tým znal smysl svého poslání a především cíle⁵, ze kterých pak vyplývají jednotlivé specifické úkoly. Payne, V. (2007) navíc zdůrazňuje, že

⁵ Viz subkapitola 2.5.1 *Plánování a práce s cíli*

právě jednodenní až dvoudenní kurz u nových týmů rozvine základní dovednosti a především jim pomůže si hned na začátku stanovit smysl týmu, cíle a role včetně přístupu a dohod o závazcích. Dále uvádí, že samotný proces teambuildingu by měl obsahovat tyto aspekty:

Obrázek 1 – Šest kroků v procesu teambuildingu



(Zdroj: Payne, V., 2007, str. 9)

I když jsou dnes několikadenní teambuildingové kurzy velmi populární, jsou často nákladné. Mnoho podniků se tedy snaží budovat tým v rámci zapojení se do různých aktivit. Dnes jich existuje řada a výhodami jsou nejen upevňování vztahů v týmu, ale i nižší časová a finanční náročnost. Janíková, I. (2008) jmenuje například některé venkovní (outdoorové) aktivity: hry s legendou (zábavné soutěžní akce s určitou tematikou, jako historie, western, apod.), rytířské turnaje, vysoká lana, sportovní programy (jízda na koni, házení s létajícím talířem, golf, pouštění draků), hlavolamy, rébusy či bludiště, horská kola, rafty, lezení na skalách, slaňování, jeskyňářské výpravy, zimní sporty (sněžné skútry, jízda se psím spřežením), off road auta, čtyřkolky, psychologické interaktivní hry, icebreak aktivity („prolomení ledů“ – odstranění počátečních obav z neznámého prostředí), lukostřelba, paintball nebo jiné kreativní a adrenalinové program. Kromě těchto venkovních lze využít i tzv. indoorových aktivit, probíhajících uvnitř: míčové hry (volejbal, fotbal, házená, nohejbal), bowling, kuželky, šipky, kulečníky,

počítačové (3D) hry či stolní naučné hry, keramická dílna, sochařství nebo třeba rodeo na elektrickém býku.

Rovněž podotýká, že i když kolektiv pracuje dobře a sebraně, neškodí jednou za čas společně na takovouto akci mimo firmu nebo mimo město vyrazit. Pouhá změna prostředí dělá s lidmi divy, spolupracovníci se uvidí navzájem v nových situacích a objeví informace, které o druhých lidech ani netušili. Při podobných akcích získají účastníci společné zážitky, na které pak mohou dlouho vzpomínat. Vzpomínání na zábavné historky je vždy okamžikem, který lidi sblíží. Jak už bylo řečeno, teambuilding lze použít pro oživení či zlepšení vztahů, hodí se ho však využít, když se zakládá nový tým. Lidé se mezi sebou totiž ještě moc neznají a to je dobré co nejrychleji změnit. Prolomit bariéry. Nebo situace, kdy se do stálého týmu přibrali noví členové. Dotyční jsou v těžké pozici, ostatní už se znají, rozumí si, avšak pro nováčky je těžké proniknout do semknutého kolektivu.

Janíková, I. (2008) dále uvádí, co všechno může teambuilding týmu přinést:

- buduje, oživuje či upevňuje vztahy v kolektivu,
- rozvíjí týmovou komunikaci a spolupráci,
- jedinci se identifikují se skupinou,
- odhaluje přirozené vůdčí osobnosti a další týmové role,
- prohlubuje vzájemnou důvěru a toleranci,
- zvyšuje motivaci, pracovní produktivitu, morálku a loajalitu vůči firmě,
- pracuje na silných a slabých stránkách skupiny,
- podporuje sebedůvěru jednotlivců,
- prohlubuje sebezpoznání jednotlivců,
- rozvíjí sebevědomí a osobní schopnosti jednotlivců,
- zdokonaluje sociální dovednosti jednotlivců.

2.3 Synergie

Když víme, že je týmová spolupráce v našem konkrétním týmu důležitá, je potřeba dále poukázat na její význam a co může být její přidanou hodnotou. Bělohávek, F. (2008) vysvětluje, že výsledek týmu není pouhým součtem výkonů jednotlivých spolupracovníků.

Vlivem propojení vazeb a působením na sebe navzájem se jednotlivci v týmu doplňují a mohou tak nahrazovat své nedostatky. Výkon skupiny je pak vyšší, než výkon jednotlivců – a to je synergie.

Buchta, M. a Siegl, M. (2007) podotýkají, že se na tomto efektu zakládá tvůrčí vedení lidí, jehož úkolem je jednotlivé aktivity sladit a vytvořit takové prostředí, které sjednocuje a uvolňuje nejvyšší schopnosti člověka.

Zahrádková, E. (2005) uvádí několik podob synergické rovnici v praxi:

- synergická rovnice týmu: $1+1=3$, která znamená, že tým dosahuje lepších výsledků, než jednotlivci sami,
- synergická rovnice týmu: $1+1=2$, která znamená, že tým dosahuje stejných výsledků, jako jednotlivci sami,
- synergická rovnice týmu: $1+1 = -1$, která může také nastat a znamená, že tým pracuje neefektivně, s menší produktivitou, než kterou by dosáhli jednotlivci sami, bez vzájemné spolupráce.

Z výše uvedeného je patrné, že první typ je **synergií pozitivní**, neboť výsledek dosahuje vyšší hodnoty než samotný součet. Takováto synergie může být způsobena např.:

- rozdílnými znalostmi a zkušenostmi v týmu, které mohou při vzájemném sdílení umožnit komplexní řešení složitých problémů,
- inspirací, neboť nápady jedněch podněcují nápady druhých,
- různými přístupy k práci, lidé kreativní přijdou s řešením, komunikativní to prosadí a zajistí zdroje, systematictí práci zorganizují, ti s přirozenou autoritou ji povedou, detailisté vše dotáhnou do konce
- zvýšenou odpovědností vůči ostatním, jedinec když zklame, zklame celý tým,
- tlakem spolupracovníků, který vede ke zvýšení vlastní výkonnosti,
- oporou týmu pro slabší jedince,
- prezentací výsledků, které jsou přijímány s vyšší důvěrou, stojí-li za tím celý tým než jednotlivec.

Naopak se může stát, že výsledek týmu je v závěru horší než výsledky jednotlivců.

I tato **negativní synergie** má řadu příčin:

- různost cílů, kdy jsou vlastní zájmy preferovány na úkor zájmům společným,
- snaha jedinců o sebezprosažení,
- neschopnost prosadit dobrý názor, způsobená stydlivostí něco říci nebo neschopností přesvědčit ostatní,
- nedostatečně řízená diskuze,
- obava z odlišnosti, která způsobí souhlas se společným názorem, který může být špatný,
- lenost, která je způsobena myšlenkou, že v týmu jsou i ostatní a práci mohou dotáhnout,
- špatné vztahy, problémoví lidé na pracovišti vedoucí spory,
- negativní tlak skupiny, kdy skupina stáhne zpět někoho s nadprůměrným výkonem,
- dlouhý čas k rozhodování a dohodám, než je třeba. (Bělohlávek, F., 2008)

2.4 Typologie rolí v týmu

V týmu máme vždy několik jedinců a tím i několik jednotlivých typů rolí. Určování a uvědomění si rolí jednotlivých spolupracovníků má za úkol především zjistit, jak se jedinec chová a co od něho lze očekávat. Uvědomění si rolí je v procesu teambuildingu velmi důležité. Existuje rovněž test⁶, jakým lze týmové role v týmu odhalit.

Různí autoři⁷ používají většinou jiné názvy, ale obsah a charakter role se neliší, přesto zde některé rozdíly jsou, především v počtu rolí.

Role spolupracovníků

Bělohlávek, F. (2008) podrobně popisuje devět rolí navržených Dr. Belbinem - usměrňovač, realizátor, kompletovač, finišer, koordinátor, týmový pracovník, vyhledávač zdrojů, inovátor, monitor vyhodnocovač, specialista. Používá však jiné české ekvivalenty, než tyto výše uvedené od společnosti Belbin CS s.r.o., mající zastoupení společnosti

⁶ Tento test, který po mě že ředou jednotlivců přidat, je však chárně naučský inpiá' vy. ho vyzkoušet bě h em kurzá u spol eč ns ti Belbi nCS.r

⁷ Například autoři: Zahradková (2005), Hermochová (2006), Hayes (2005), Bělohlávek (2008)

Belbin Associates pro Českou republiku. Také Hayes, N. (2005) s těmito rolemi pracuje, ale vystihuje jich pouze osm – chybí specialista. Popisuje však tzv. „kruhový model“ týmového managementu s jeho osmi rolemi od autorů Margerisona a McCanna. Zahrádková, E. (2005) pracuje s typologií týmových rolí vycházejících z MBTI⁸, která rozděluje role do čtyř dimenzí – podle způsobu čerpání energie, podle způsobu zpracovávání informací, podle způsobu přijímání informací a podle toho jak bereme svět. Hermochové, S. (2006) uvádí role v interakčním vedení – role facilitátora, zapisovatele, každého člena skupiny a vedoucího manažera. Zdůrazňuje jejich důležitost během schůze a možnosti zlepšení kvality funkce.

Nyní budou více přiblíženy role od autora Bělohlávka, F. (2008) zpracované Dr. Belbinem a vycházející z jeho dlouholetých výzkumů. Meredith Belbin a jeho tým výzkumníků na Henley Management College prováděli během devíti let studie chování manažerů z celého světa. Zúčastnění manažerů byli podrobena sérii psychometrických testů a byli zařazeni do týmů, ve kterých plnili komplexní manažerské úkoly. Byly hodnoceny jejich klíčové charakterové rysy, intelektuální styly a typy chování. Výzkumníci postupně začali rozlišovat jednotlivé týmové role manažerů, tedy určité vzorce chování, které byly základem úspěchu jednotlivých týmů. (Belbin.cz, 2010-b)

Jednotlivé role jsou pro přehlednost vymezené v následující tabulce:

Tabulka 3 – Role podle Dr. Belbina

Orientace na akci:	Orientace na lidi:	Orientace na myšlení:
<ul style="list-style-type: none"> • usměrňovač • realizátor • kompletovač finišer 	<ul style="list-style-type: none"> • koordinátor • týmový pracovník • vyhledávač zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> • inovátor • monitor vyhodnocovač • specialista

(Zdroj: Belbin.cz, 2010-b)

Podle výzkumů Dr. Belbina optimálně složený tým zahrnuje všechny typy rolí, ovšem to neznamena, že tam bude devět lidí, ale efektivní počet tři, čtyři, pět a každý bude vykonávat rolí více najednou. Absence jakéhokoli typu může mít negativní dopad na výkon týmu. Dále říká, že každý má hlavní roli a k tomu jednu či dvě záložní

⁸ Myers Briggs Type Indicator®

a v případě, že se jedna role postrádá, měl by se ji chopit jedinec, který k ní má nejbližší. (Bělohávek, F., 2008). Následně budou uvedeny jednotlivé role vycházející z popisu autora Bělohávek, F. (2008) a společnosti Belbin CS s.r.o.

Usměrňovač (Formovač/Shaper)⁹

Jedná se o vedoucí roli spojenou spíše s tvrdým, direktivním stylem řízení. Usměrňovači jsou průbojní, nabití energií a nezastaví se před žádnými překážkami. Jsou kritičtí, netrpěliví a na neochotu a chyby ostatních se dívají hněvivě. Jsou pro ně však důležité časy a termíny, s prací proto spěchají, ale snaží se ji dělat efektivně. Rovněž jim prospívá práce pod tlakem.

Přínosy

Vyzývají k výkonu, jsou dynamičtí, energičtí, nároční, vidí před sebou jasné výsledky a chtějí jich za každou cenu dosáhnout. Poradí si v krizových situacích, dokážou se rozhodovat pohotově, neprodleně přijímají a uplatňují řešení. Jde jim o čas.

Přípustné slabé stránky

Bývají netrpěliví a snadno se rozčílí. Mají sklony provokovat a mohou urážet ostatní. Schází jim tolerance vůči ostatním, takže dokážou být poměrně necitliví až bezohlední.

Rizika pro výkon týmu

Neztrácí čas nad podrobnými analýzami, které zabíhají příliš do detailů a jsou časově náročné. Právě takovéto zanedbání může vést sice k rychlému, ale špatnému rozhodnutí. U strategického dlouhodobého řízení může drobná avšak podceněná informace způsobit miliardové ztráty. Co se vztahů týče, usměrňovači často nepřiměřeně kritizují, vyvolávají konflikty a to může vést až k rozpadu celého týmu.

Realizátor (Realizátor/Implementer)

Realizátoři jsou velmi spolehliví, s mimořádnou disciplínou. Mají schopnost činit praktické kroky a akce. Vyžadují řád, pravidla, organizovanou práci a jejich důsledné dodržování. Jakékoliv drobné odklonění od pravidel považují za počátek chaosu.

Přínosy

Dokážou vše přepracovat do praktické podoby a nepořádku dávají řád. Jsou výborní organizátoři, protože jsou velmi systematictí a respektují metody a postupy.

⁹ Název role vychází z překladu typologie Dr. Belbina od společnosti Belbin CS s.r.o. (Belbin.cz, 2010-b), český ekvivalent v závorce a anglický název přes lomítko jsou od autora Bělohávek (2008)

Přípustné slabé stránky

Jsou poněkud nepružní a pomalu reagují na nové možnosti. Změnám se brání a snaží se novou realitu přidělat na již fungující základy pečlivě vypracovaného systému. Výjimky z normy přijímají s neochotou a při návrhu na změnu normy u nich člověk doslova narazí.

Rizika pro výkon týmu

Jejich posedlost systémem může vést k byrokracii. Jsou nebezpeční v dynamickém prostředí trhu, neboť mohou ovlivňovat ostatní spolupracovníky, aby se určitá změna neprosadila, což povede ke stagnaci firmy a náskoku konkurence.

Kompletovač finišer (Dokončovatel/Finisher)

Takovýto jedinec je pečlivý, svědomitý, zaměřen na detaily, vše musí být dokonalé, na všem hledá nedostatky, a tak není schopen nadhledu.

Přínosy

Je precizní a jeho práce je velmi kvalitní. Nezajímá ho časový tlak ani poznámky spolupracovníků, jen pečlivě odstraňuje chyby a kontrolují vše tak, aby to bylo dokonalé. Z nekompletní zprávy udělá úplnou, z nepřesného odhadu exaktní.

Přípustné slabé stránky

Chybí mu nadhled, lpí na věcech detailních a uniknou mu podstatné. Má sklony přehnaně se strachovat, trpí pocitem mít stále všechno pod kontrolou. Je pro něho těžké delegovat, jen neochotně totiž nechává ostatní podílet se na své práci. Mívá nekonečně dlouhé detailní prezentace a cítí se dotčený, když ho ostatní neposlouchají. Neustálým poukazováním na maličkosti se stává otravným.

Rizika pro výkon týmu

Dlouhé trvání práce na projektech. Dokončovatel nebude stále spokojen s výsledkem, bude se v tom rýpat a práce se nedokončí v termínu.

Koordinátor (koordinátor/Co-ordinator, Chairman)

Jedná se o roli vedoucího, ale na rozdíl od usměrňovače, je koordinátor přátelský, demokratický, mírný a spolupracovníky dává dohromady, aby podpořil diskuzi. Má odpovědnost a zaměřuje se na cíl. Je sebejistý, ukázněný, důvěryhodný a pracuje systematicky, na druhou stranu se však snadno přizpůsobí změnám.

Přínosy

Dokáže tým vést k cíli a přitom podporuje diskuzi, respektuje názory a připomínky ostatních. Takticky sladuje zájmy týmu a zájmy jednotlivců, takticky také usměrňuje nepokoje. Dokáže motivovat.

Přípustné slabé stránky

Je pro něho prioritou úspěch týmu, nikoliv sebeprosazení, proto velmi rád deleguje úkoly a přenechává je tak ostatním. Je příliš důvěryhodný a lehce ovlivnitelný, nemá potřebu prosazovat svůj názor, ale uspokojit potřeby ostatních.

Rizika pro výkon týmu

Je nerozhodný, rázným opatřením vůči týmu se bude vyhýbat a může tak snížit morálku nebo vyvolat nespokojenost.

Týmový pracovník (Týmový pracovník/Team worker)

Týmoví pracovníci jsou příjemní, přátelští lidé, pro něž jsou prioritou dobré vztahy a pohoda v týmu. Ostatní spolupracovníky vnímají jako sami sebe, jako osoby hodné a dobré, to negativní u nich přehlídí nebo omlouvají. Jsou nenároční, důležité jsou pro ně potřeby ostatních ne vlastní. Hledají na sobě chyby a jsou šťastní, když jsou šťastní i ostatní.

Přínosy

Tito jedinci spolupracují, jsou vnímaví, nekonfliktní. Naslouchají, budují a vytváří pozitivní atmosféru v týmu. Pokud je někdo zklamaný nebo se mu ubližuje, přispěchají na pomoc. Takticky stočí diskuzi jinam, když vycítí hádku či konflikt, pokud tomu nezabrání, alespoň ji pak usměrní pozitivním směrem. Umí motivovat.

Přípustné slabé stránky

Jsou nerozhodní v klíčových situacích, stresuje je, když se mají přiklonit na jednu stranu, neboť to vnímají tak, že strana, která prohraje, pak bude smutná. Snaží se o kompromis nebo rozhodnutí oddálit.

Rizika pro výkon týmu

Nedokážou příliš řešit krizové situace, neradi říkají nepříjemné informace, neumí kritizovat, a když už, tak to většinou překroutí tak, že to zní jako pochvala. Ze všeho se snaží vykrotit. To může vést k nerespektování ze strany týmu.

Vyhledávač zdrojů (Vyhledávač zdrojů/Resources Investigator)

Je to zvědavý, živý, komunikativní a neposedný jedinec, který je schopen vyhledat a zajistit prakticky cokoli - lidi, finance, informace... Okamžitě reaguje a obvykle pobývá mimo pracoviště a něco shání, rád telefonuje.

Přínosy

Je to nadšený a komunikativní extrovert, který rád objevuje příležitosti a rozvíjí kontakty. Vše nové je pro něho výzvou, nápady rychle promítá do reálných skutků. Rychle přemýšlí a jedná, úspěšně domlouvá zakázky a získává zákazníky.

Přípustné slabé stránky

Může ztratit zájem po opadnutí počátečního nadšení. Jeho nadšení má omezené trvání a dlouhodobě se nedokáže koncentrovat na jednu činnost. Musí být proto stále stimulován.

Rizika pro výkon týmu

Po získání spíše introvertního či protivného zákazníka vyhledavače nebaví domlouvat podmínky kontraktu, raději by se pustil do něčeho nového. Právě opadnutí zájmu či nadměrná pružnost vedoucí až do nekázně, k nepřesnostem v dohodách, může akci narušit tak, že nebude dotažena do konce a dojde ke ztrátě zákazníka a šanci má tak konkurence.

Inovátor (Myslitel/Plant)

Člověk kreativní, který přemýšlí o tom, co ostatní považují za samozřejmé nebo kde si řekli, že „to nejde“. Není moc komunikativní ani průbojný, spíše tiše uvažuje nad problémem mimo diskuzi.

Přínosy

Je tvůrčí, zvědavý, dokáže řešit náročné problémy. Má sklon posouvat věci dále.

Přípustné slabé stránky

Je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace. Často nerealizuje své nápady, protože ho to nebaví, neumí je správně formulovat a prosadit v diskuzi nebo už dávno přemýšlí o něčem novém. Často jsou inovátoři považováni za podivíny.

Rizika pro výkon týmu

Jsou pyšní na své nápady a odmítají spolupracovat na jiném řešení. Mohou až zablokovat týmové úsilí. Pokud je inovátorů ve skupině více vede to k rozdělení spolupracovníků do více směrů.

Monitor vyhodnocovač (Vyhodnocovač/Monitor-Evaluator)

Velice chladný, vážně založený jedinec, sledující aktivity týmu spíše z povzdálí. Je to stratég, vidí všechny možnosti a do diskuze vstupuje až po nalezení řešení, aby ledově popsal silné stránky či nereálnost řešení.

Přínosy

Umí si uvědomovat rizika a tým před nimi chrání. Je spíše skeptik vůči nadšení z přijatých řešení a reálně odhaduje možné důsledky. Odolává emocím a uchovává si chladnou hlavu. Přemýšlí v širším kontextu a přináší strategický nadhled.

Přípustné slabé stránky

Může mu chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní. Jako skeptik a kritik může působit, že veškerou aktivitu bojkotuje, což ostatní unavuje a nesnaží se vyvíjet další aktivitu.

Rizika pro výkon týmu

Může zabíjet dobré myšlenky už v zárodku, nebere totiž v potaz, že i naivní myšlenka se může přepracovat v použitelné řešení. Demotivuje spolupracovníky k dalšímu hledání východisek svými neprůstředními logickými argumenty a nápad tak může rozvíjet konkurence.

Specialista (Specialista/Specialist)

Je to mimořádná role, která zakládá na odborných znalostech, není tedy tolik ovlivněna osobou nositele. Specialista je velmi zaujat oborem svého zájmu a jeho rozvoji je ochoten obětovat vše. Hodiny tráví studiem odborných knih a časopisů a řeší-li problém, nepustí jej, dokud nedojde k výsledku.

Přínosy

Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Má rozsáhlé, hluboké znalosti ve svém oboru. Umí ostatním poradit s odbornými otázkami, a vždy najde řešení problému podložené řadou poznatků z odborné literatury. Pokud řešení nenajde, tak neexistuje. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné. Dává týmu odbornou image.

Přípustné slabé stránky

Přispívá pouze v úzké oblasti, je jednostranně zaměřený. Tím ztrácí nadhled. Pracuje-li v týmu, složeném ze specialistů stejného oboru, jeho izolace a ponoření do svého světa se prohlubuje mnohem více, ale pracuje-li se specialisty z více oborů, není ochoten chápat jejich problémy.

Rizika pro výkon týmu

Jednostranná orientace vede ke špatné komunikaci, neboť specialisté mají vlastní jazyk, který je pro ostatní nesrozumitelný a když něco vysvětlují, lidé je sice často nechápou, ale neřeknou to, protože nechtějí vypadat jako hlupáci. Neradi vidí problém očima jiných.

Role vedoucího/manažera

Tato role je svým způsobem velmi specifická. Vedoucí může podle Dr. Belbina zastupovat jakoukoliv výše uvedenou roli. Ovšem zde přichází otázka, která role je pro vedoucího týmu ta nejlepší? Výše byly uvedeny dvě zásadní role – demokratický koordinátor a autoritativní formovač, včetně slabých a silných stránek. Bělohlávek, F. (2008) podotýká, že ideální vedoucí má vlastnosti obou a využívá je v podmínkách situace, ovšem v týmu je důležité si uvědomit, že se všichni navzájem doplňují, protože lze jen velmi těžko najít „univerzálního“ vedoucího.

Khelerová, V. (2006) definuje manažera, jako člověka, kterému je svěřen tým spolupracovníků a s jehož pomocí realizuje dané cíle. Manažer by měl být autoritou, kterou může získat, buď jako osobnost nebo na základě znalostí, což se považuje za důležitější. Není ovšem účelem trávit bezesné noci nad hromadou odborné literatury¹⁰. Manažer by měl být také vůdce a vyjednávač. Z výzkumů však vyplynulo, že mnozí uznávaní odborníci nezískali autoritu vůdčí osobnosti, neboť nebyli ochotni spolupracovat, používali nevhodný způsob komunikace a podobně.

Dobry manažer se nezajímá jen o výkon, ale i o lidi v týmu, umí stanovit reálné cíle, které spolupracovníky motivují a nestojí je pouze energii a vyčerpání. Motivace je důležitá nejen peněžní¹¹. Mezi manažerské schopnosti patří také schopnost empatie, respektive vcítit se do druhých a umět odhadnout jejich potřeby, dále s nimi komunikovat, umět je ve správný okamžik pochválit, je-li ovšem chvála opodstatněná, nemělo by se s ní totiž plýtvat. Spolupracovníci musí manažerovi věřit, ovšem i manažer musí věřit spolupracovníkům, jinak by to nefungovalo. Vedoucí by měl využívat delegování, nejen, že mu to ušetří práci, ale může tím dát svým spolupracovníkům najevo právě to, že jim věří i v řešení některých důležitějších úkolů. Kromě výše uvedeného správný manažer dokáže být sám k sobě

¹⁰ Typ *Specialista*

¹¹ Více viz soubor kapitola 2.5.2 *Motivace spolupracovníků*

upřímný a přizná slabé stránky, chytře se tak může obklopit lidmi, kteří tyto slabiny doplňují. (Khelerová, V., 2006)

Každý vedoucí či manažer, aby byl úspěšný, by měl ovládat určité dovednosti. Zde je výčet toho, co je vhodné, aby manažer dělal a toho, co není.

- měl by umět představit spolupracovníkům svůj plán a získat si je pro něj,
- měl by být přesvědčivý a určit, kdo co udělá, včetně zmínky o jeho úkolu,
- měl by umět určovat hranice, přesto nejednat stroze a striktně,
- měl by spolupracovníky vtáhnout do řešení úkolu – motivovat je,
- měl by stanovovat vysoké, ale reálné cíle,
- musí se umět vcítit,
- neměl by se nechat ovlivnit osobními vazbami,
- neměl by vyvolávat atmosféru strachu – snižuje to výkonnost,
- neměl by do profese zahrnovat soukromí,
- nesmí vyhrožovat. (BusinessInfo.cz, 2008)

S funkcí manažera souvisí také vedení spolupracovníků. Principy spočívají v přímém a nepřímém usměrňování týmu. Jedná se o princip souladů cílů, princip motivace, princip vůdcovství, princip jasné komunikace a princip podpůrného použití neformální organizace. (Buchta, M. a Siegl, M., 2007)

Jen velmi stručně následují hlavní styly vedení (Khelerová, V., 2006):

- autoritativní styl spočívá ve striktním přístupu manažera, jehož názor je jediný možný, v častém kontrolování, v hromadění produkce, která většinou neodpovídá kvalitě,
- konzultativní styl využívá názorů spolupracovníků, na jejichž základě se manažer rozhoduje,
- participativní styl zapojuje spolupracovníky plně do rozhodování, ovšem odpovědnost zůstává na manažerovi, nepoužívají se příkazy, probíhá otevřená diskuze, mezilidské vztahy se mají možnost dobře rozvíjet,
- laissez faire (liberální) styl funguje bez zásahu vedoucího, bez společných cílů, bez kontroly, konflikty, které se vyskytnou, nikdo neřeší.

2.5 Činnosti zefektivňující týmovou spolupráci

Následně budou představena některá důležitá témata s řadou doporučení pro práci s týmem. Manažer by se měl na tyto zásady soustředit, naučit se jim a dokázat je předat svým spolupracovníkům, neboť jsou povětšinou výsledkem dlouholeté praxe jednotlivých autorů, tudíž vyzkoušené a ověřené. Aplikací na tým pak manažer může dosáhnout zefektivnění práce rozvojem činností v daném tématu.

2.5.1 Plánování a práce s cíli

Plánování a práce s cíli jsou základem každé manažerské činnosti, a aby se i tým posunul v rámci své aktivity k nějakým výsledkům, musí si tyto výsledky nejdříve určit a naplánovat si k nim cestu.

Podobně se k tomuto problému vyjadřují Buchta, M. a Siegl, M. (2007), kteří zdůrazňují, že efektivita práce tkví právě v tom, že každý jedinec ve skupině pochopil, co je účelem a cílem práce skupiny včetně metod pro jejich dosažení. Význam a podstatu plánování pak charakterizují jako prioritní manažerskou úlohu, která přispívá k dosažení cílů a záměrů, má vztah k veškerým aktivitám a umožňuje efektivní provádění činností. Bez plánování není kontrola – a bez kontroly nevíme, kam vlastně „jdeme“. Plánování vychází z cílů, akcí, zdrojů a pravidel realizace.

Efektivní plánování může ušetřit spoustu času. Knoblauch, J a Wöltje, H. (2006) radí, aby si jednotlivci plánovali každý den, a to písemně, neboť na to, co je napsané, na to se nezapomene a zavazuje to více k dodržení úkolu. Také je tím umožněn zpětný pohled a kontrola. Manažer by měl dbát na důsledné týdenní a poté denní plánování u všech spolupracovníků a naučit se tzv. oblázkovému principu – tedy naplánovat nejdříve to skutečně důležité a zbylý čas zaplnit drobnějšími úkoly, které v podstatě vyplní mezery mezi těmi velkými. Nikdy ne naopak, protože by se na konci nemuselo povést časově náročnější a mnohem důležitější úkoly do harmonogramu zahrnout vůbec. Plánovat se musí vždy s termíny, nejlépe do diářů. Rovněž radí plánovat pouze 60% pracovního času a zbylých 40% nechat na nečekaná zpoždění a podobně, neboť až se to nezdá, takovéto události tvoří skutečně téměř polovinu našeho času.

Hospodářová, I. (2008) velmi zdůrazňuje pokus o vizualizaci cíle a co nejpodrobnější popis. Také je si třeba uvědomit, co je kdo ochoten danému cíli obětovat, neboť cíl má řadu překážek a k jejich zdolání je potřeba vynaložit značnou část energie a času. Dva základní klíče k úspěchu jsou trpělivost a vytrvalost. Pravidlo „21 dní“ pak říká, že právě 21 dní je minimální čas k zakotvení nového návyku. Je vhodné dělat si úkoly spíše menší, aby nastalo více okamžiků radosti z jejich splnění, což bývá následně motivací k dalším cílům. Stejně jako autoři Knoblauch, J a Wöltje, H. (2006) i Hospodářová, I. (2008) doporučuje písemné vyjádření cíle spojené s termínem splnění.

Každý v týmu by si měl zavést denně tzv. „tichou hodinku“, kdy se bude věnovat práci bez naprosto žádného vyrušování. To je vhodné zejména pro důležité smlouvy, kde je nutná vysoká míra soustředění se. Správné cíle jsou jasně definované, protože „teprve jasné cíle pomohou k dosažení vynikajících výsledků. Jen když víte, kam přesně chcete, můžete určit přesnou trasu a ihned učinit první kroky správným směrem.“ (Knoblauch, J a Wöltje, H., 2006, str. 15)

- **cíl** je konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat. (Buchta, M. a Siegl, M., 2007)

Celkový cíl by měl být rozdělen na dílčí dlouhodobé a krátkodobé cíle a rozvržen tak do časového harmonogramu, který jasně určuje, kdy by měly být jednotlivé podcíle splněny. Samozřejmostí je zpětná vazba a hodnocení výkonu. (Hayes, N., 2005)

Samotná formulace cíle by se měla zakládat na určitých kritériích. Ehardt, K. (2010) podotýká, že cíl by měl být formulován především pozitivně, ne způsobem, co už dělat nechci, ale co dělat chci a co zlepšit. Cíl musí být přitažlivý a motivující a samozřejmě reálný a ovlivnitelný samotným jedincem, protože je opravdu těžké dosáhnout něčeho, co sami neovlivníme. Rovněž by měl být měřitelný a ekologický, respektive zahrnovat to, s čím se musí počítat – uvědomit si překážky, které mohou nastat, aby se jim člověk dokázal lépe postavit.

Podobné požadavky pro správné stanovení cílů v sobě skrývá velmi často využívaný a doporučovaný akronym **S.M.A.R.T.** (Haughey, D., 2010):

S – specifický (specific/signifiant/stretching). Cíl by měl být dobře definovaný a všem jasný.

M – měřitelný, motivující (measurable/meaningful/motivational). Cíl by měl být měřitelný, pro vyjádření dosažitelnosti a pro pozdější kontrolu úspěchu.

A – akceptovatelný (agreed upon/attainable/achievable/acceptable/action-oriented). S cílem by měli všichni souhlasit.

R – reálný, odpovídající (realistic/relevant/reasonable/rewarding/results-oriented). Cíl má být reálný - dosažitelný danými zdroji, znalostmi, časem.

T – časově daný (time-based/timely/tangible/trackable). Pro cíl by měl být určený odpovídající čas na splnění.

Když si tedy stanovíme cíle, je potřeba si k nim stanovit také cesty. Nejjednodušší je seřazení podle priorit, aby se tak vyhnulo zbytečným zmatkům při jejich plnění a rovněž možnostem, že se zapomeneme na něco velmi podstatného. Knoblauch, J a Wöltje, H. (2006) představují Paretovo pravidlo 80/20 a Eisenhowerův princip:

Paretovo pravidlo 80/20

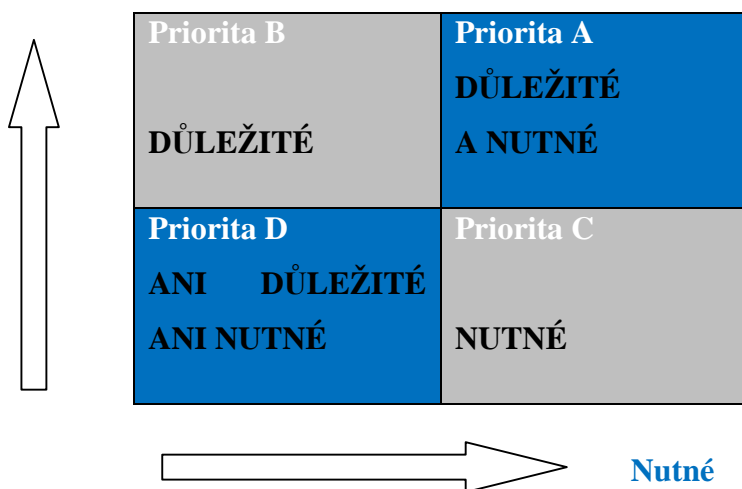
Wilfredo Pareto kdysi zjistil, že v různých zemích se 80% majetku soustředí u 20% obyvatel. Toto rozložení můžeme pozorovat i u rozvržení času, kdy je 80% výsledků dosaženo pouze 20% naší námahy a naopak 80% chaotické práce přináší pouze 20% výsledků. Dalším příkladem Paretova pravidla je například to, že 20% zákazníků přinese 80% obrátu.

Eisenhowerův princip

Jedná se o rozdělení úkolů podle priorit na věci důležité, které nás posunou blíže k vytyčeným cílům, a věci nutné, které sice vyžadují naši pozornost, ale nemají příliš velký vliv na naše cíle.

Obrázek 2 – Eisenhowerův princip

Důležité



(Zdroj: Knoblauch, J a Wöltje, H., 2006, str. 27)

Priorita A – Úkoly s touto prioritou je důležité vyřídit ještě dnes (např. Odeslat materiály s končící uzávěrkou)

Priorita B – Tyto úkoly jsou sice důležité, ale nemusí být hotovy zrovna dnes. Posouvají nás však k našim cílům. (např. Analýzy prodejních čísel)

Priorita C – Věci nutné, ale nedůležité. Doporučuje se je odmítnout či delegovat a získat tak čas pro úkoly s prioritou B. (např. Vyhledávání obrázků a fotografií do projektové prezentace). Bohužel se často právě těmito úkoly zabýváme a odkládáme ty důležité.

Priorita D – Ani důležité, ani nutné věci. Nejjednodušší je odmítnout je, delegovat nebo se jimi zabývat opravdu jen pro odreagování. (např. Prohlížení si vtipných, řetězových e-mailů)

Velmi podobně lze postupovat na základě akronymu S.O.R.U.Z., který rovněž pomáhá k organizování práce s úkoly, ovšem kromě určování priorit, zahrnuje také podrobněji složku času. (Uhlig, B., 2008)

S – sumarizace úkolů – doporučuje se plánovat a sumarizovat úkoly každý den

O – odhad času na jednotlivé činnosti – zde je důležité vycházet především ze zkušeností, byl-li již daný úkol někdy plněn, pokud ne je třeba čas odhadnout a na závěr si poznamenat skutečně vynaložený čas, ze kterého se může vycházet opět v budoucnu

R – rezervní čas – měl by tvořit minimálně 20%-50%

U – určení priorit – určit priority a postupovat v plnění úkolů od toho, který ji má ten den největší

Z – zpětná vazba - na konci dne zpětnou vazbou ověřit, zda byl úkol splněn

Knoblauch, J a Wöltje, H., (2006) se také zmiňují o důležitosti uvědomit si, že když nejsou v týmu, ale i v životě cíle, nemohou vznikat ani plány. Není co pokládat za úspěch, není čeho dosáhnout. To poté vede ke zklamání, ztrátě motivace, poklesu sebehodnocení. Člověk se dostává do tzv. „cyklu bezcílnosti“: žádné plánování → žádné zážitky z úspěchu → pocity méněcennosti → ochromení činností → bezcílnost → žádné plánování a znovu dokola.

2.5.2 Motivace spolupracovníků

V předchozí kapitole bylo pojednáno o cílech a o tom, jak je důležité formulovat je atraktivně, aby byly pro spolupracovníky stimulem. Niermeyer, R., Seyffert, M. (2005) zdůrazňují, že cíle společnosti a týmu by měly být také v souladu s osobními cíli jednotlivců, neboť právě tím si vedoucí zajistí angažovanost svých členů do plnění společných úkolů. Podpořit rozvoj týmu pro vedoucí znamená motivovat a povzbuzovat spolupracovníky k vykonávání dalších a dalších kroků v rozvojové linii.

Karlöf, B., Lövingsson, F. H. (2006) stručně definují motivaci jako kombinaci intelektuálních, psychologických a fyzických procesů, které způsobí, že se jedinec chová a jedná určitým způsobem. Jinou definici nabízejí Buchta, M., Siegl M. (2007), kteří motivací rozumí vnitřní proces utváření cílů.

Mnoho jedinců chápe motivaci různým způsobem, Niermeyer, R., Seyffert, M. (2005) zmiňují tři základní omyly týkající se motivace:

- motivace je lidská vlastnost, a proto ne každého lze motivovat

Autoři tvrdí, že prý každý je v nějaké oblasti motivován, ovšem nemusí to být práce, kterou v týmu nejčastěji pozorujeme, ale např. oblast sportu, zahradničení apod.

- motivace je forma manipulace

Motivace vychází z vnitřních požitků a bez důvěry a mezilidských vztahů fungovat nemůže, proto nemůže jít o manipulaci.

- nejlepším motivátorem jsou peníze

Dříve či později peníze jako stimul působit přestanou a uspokojují pak jen potřebu spravedlivé odměny.

A jak motivace tedy funguje? Je to v podstatě výsledek procesu, nejedná se, jak už bylo řečeno, o vrozenou vlastnost, bylo-li by to tak, bude stav motivace po celý zbytek života prakticky neměnný a nepodléhal by takovým výkyvům, jakým u každého podléhá. Motivační proces tedy ovlivňují vnitřní pohnutky, instinkty, osobní přesvědčení, emoce, ale také psychologická časová perspektiva, která určuje, který cíl má pro člověka v dané situaci a čase větší či menší význam. (Niermeyer, R., Seyffert, M., 2005)

Tím jak funguje motivace, se samozřejmě zabývalo a zabývá mnoho autorů a vzniklo mnoho teorií. Nyní si uveďme základní teorie a jejich fungování, které popisují například autoři Buchta, M., Siegl M. (2007). Jsou stručně zpracovány v následující tabulce:

Tabulka 4 – Vybrané teorie motivace

TEORIE	PRINCIP
MASLOWA	Jedná se o teorii pyramidového systému potřeb (1. Potřeby fyziologické, 2. Potřeby bezpečí, 3. Společenské potřeby, 4. Potřeby uznání, 5. Potřeby seberealizace) a jejich postupného naplňování. Nejdříve je potřeba naplnit ty nejzákladnější potřeby (fyziologické) a poté je možné naplňovat další a dosáhnout až seberealizace
McGREGOROVA	Spočívá ve dvou teoriích – Teorii X (krátké vodítko) fungující striktním stylem odměn a trestů a Teorii Y (dlouhé vodítko), která zohledňuje individuální rozvoj člověka a jeho uspokojení z práce
HERZBERGOVA	Popisuje dva faktory – Motivátory, které stimulují zájem a Hygienické faktory, které sice nemotivují, ale ovlivňují spokojenost člověka (např. vybavení pracoviště)

(Zdroj: Buchta, M., Siegl M., 2007)

Samozřejmě, že motivovat lze mnoha způsoby. Existuje jak motivace pozitivní tak negativní a fungovat mohou obě. Harvey, Ch. (1992) vyzdvihuje motivovat například metodou kladného povzbuzování – to znamená formulovat činnosti, které byly provedeny správně, zdůraznit dotyčnému, jak moc to pomohlo a nakonec vyjádřit upřímné uznání. To člověka povzbudí do dalších činností. Ale jak uvádí Hospodářová, I., (2008) když

nezabírá pozitivní motivace, může právě ta negativní při použití správných pravidel zapůsobit. Nesmí to však být žádná forma diktatury, ale například zvýšení nátlaku pod výhružkou pokuty za nesplnění úkolu nebo neudržení si pracovního místa.

Hospodářová, I., (2008) dále uvádí pro příklad tyto osvědčené zásady motivace:

- motivovat ostatní může pouze stejně motivovaný člověk, protože jen nadšený vedoucí dokáže dát dobrý příklad, kterým „nakazí“ ostatní,
- je důležité dávat podnětné a realistické cíle a všichni s daným cílem musí souhlasit, neboť jen tím se zapojí a cíle dosáhnou,
- úspěch a pokrok velmi motivují, proto je nezbytné podávat zpětnou vazbu a průběžně informovat o úspěšných krocích, kterých bylo dosaženo. Zpětnou vazbou lze upozornit i na neúspěch, čímž se posílí správný směr výkonu,
- s každým člověkem je třeba zacházet jako s osobností, respektive každý je originál a každého motivuje něco jiného, což by měl vedoucí prozkoumat,
- důležité je chválit spolupracovníky, manažer je může například pozorovat, najít v čem se jim daří a zalichotit jim, což je velmi povzbudí, ovšem pozor na přechvalování, neboť na chválu si člověk brzy zvykne a už ho pak nemotivuje.

2.5.3 Efektivní komunikování týmu

Komunikace je pro manažera a jeho tým velmi důležitá, neboť právě tato aktivita zaujímá až 80% náplně práce. Prostřednictvím komunikace manažeři informují, zadávají úkoly, vybírají do týmu své lidi, motivují, ovlivňují, hovoří o cílech a v rámci nich také probíhá tolik důležitá zpětná vazba. Komunikací dále hodnotí, chválí, ale také oslavují úspěchy či zvládají krize. (Hospodářová, I., 2008)

Na co tedy brát v rámci komunikace největší ohled a čeho se případně vyvarovat? Pro každého manažera jsou velmi důležité **komunikační dovednosti**, které souvisejí s aktivním nasloucháním, technikou kladení otázek, neverbální komunikací a empatií. Khelerová, V. (2006) aktivnímu naslouchání dává velký význam. Jde především o podporu toho, kdo právě mluví. Je tedy vhodné dotyčnému přitakávat, udržovat s ním oční kontakt, aby viděl, že ho vnímáte a jeho názor vás zajímá. Častými chybami bývá skákání do řeči, absence očního kontaktu, projevy nezájmu apod.

Storey, R. (2007) vyzdvihuje naslouchání očima, ušima a srdcem. Z naslouchání očima lze pak odvodit, zda se s vámi snaží dotýčný manipulovat. Podle barvy obličeje, gestikulace či napětí svalů lze vyčíst mnohé.

Další důležitou dovedností je technika kladení otázek. Khelerová, V. (2006) zdůrazňuje, že aby bylo čemu naslouchat, je potřeba položit správné otázky. Existují dva typy otázek. Otevřené otázky (typu Jak, Proč, Jaké, Co všechno), které komunikaci více podpoří a uzavřené otázky (s dvěma typy odpovědi – např. ano/ne), které komunikaci urychlí. Chce-li se manažer něco od spolupracovníků dozvědět, musí pokládat otázky otevřené. Význam je ovšem kladen také na neverbální projevy komunikace, neboť právě ty dodávají vyslovenému slovu důraz a přesvědčivost – síla hlasu, mimika, rychlost mluvy, oční kontakt, postoj apod. Tureckiová, M. (2004) podotýká, že až 93% obsahu sdělení se přijímá právě prostřednictvím neverbální komunikace mluvího, kterou si však během projevu on nejméně uvědomuje.

Storey, R. (2007) uvádí metody účelné komunikace. Zmiňuje fakt, že hned v úvodu lze díky nevhodným slovům vytvořit nežádoucí atmosféru a vytvořit nepříznivou reakci. Existuje řada slov, která působí jednoduše lépe a tím efektivně, neboť posluchače zaujmou. Jedná se např. o výrazy: jistota, spolehlivý, zaručený, osvědčený, nejlepší, snadný, zábavný, ušetřit, bezplatný, praktický a podobně. Jiná slova zase mohou vést k určitému tvoření bariér mezi komunikujícími, např. nesmí, nikdy, nemělo by, vždycky, není možné apod. V účelné komunikaci je třeba využívat tzv. superotázky. Při komunikaci s týmem je vhodné větu „Takhle to nesmíme udělat.“ nahradit otázkou „Co by se stalo, kdybychom to udělali?“ Rovněž nahrazení tolik oblíbené věty „To prostě není možné“ otázkou „Co by se muselo stát, aby to možné bylo?“

Komunikace však neexistuje pouze ústní, ale také písemná, vizuální či komunikace činy. Nejvyužívanější je však právě komunikace osobní. Tureckiová, M. (2004) ji rozděluje:

- na formální schůze či porady, které mají většinou nějaký řád a pořizují se z nich zápisy,
- na poloformální či neformální individuální a skupinová setkání, která zahrnují tréninky týmů či tematické víkendové pobyty.

Výhodou osobní komunikace je pak rychlost zpětné vazby, nevýhodou především nároky na připravenost prezentujícího, mít odvahu vystoupit, říci svůj názor. Do této kategorie spadá také komunikace zprostředkovaná - telefonická. Písemně lze komunikovat formou rukopisu, tištěnou verzí nebo elektronicky. Rukopis se v současné době používá spíše výjimečně, může být ovšem součástí přijímacího dotazníku, průzkumů či zjišťování názorů. V tištěné formě se v týmech mohou objevit různé manuály, brožury, oběžníky či vnitropodnikový časopis. Ovšem tištěná média dnes začínají být vytlačována a upřednostňuje se elektronická komunikace. Její výhodou je rychlost přenosu informace na dálku více příjemcům, kteří mohou ihned reagovat. Nevýhodou jsou pak náklady na provoz a udržování sítě. V elektronické komunikaci figurují zejména elektronická pošta, intranet, informační databáze a systémy. K vizuální komunikaci patří grafy, tabulky, videonahrávky, fotografie, ale také nástěnky či tabule. Výhodou je určitě vysoká ilustrativnost a nevýhodou časté nepochopení tabulky či grafu bez ústní interpretace. Komunikaci činy lze jednoduše vysvětlit jako jednání v rámci firemní strategie. Projevuje se to především na chování manažerů, kteří se snaží působit jako příklad či vzor pro své spolupracovníky. (Tureckiová, M. 2004)

Velmi nezbytnou součástí komunikace v týmu je také **zpětná vazba**. Janečková, P. (2009) ji charakterizuje jako uzavřený cyklus příčin a následků. V českém kontextu může nabývat těchto označení: reflexe, feedback, review, debriefing, nebo jednoduše zpětná vazba. V týmu je velice důležitá, neboť pravidelně podávaný a přijímaný feedback pomáhá kolegům k vzájemnému pochopení přání, měnících se potřeb jednotlivců a pracovních cílů. Vzájemný dialog zároveň prohlubuje důvěru a pomáhá budovat otevřenou pracovní atmosféru. Existuje však několik pravidel o poskytování zpětné vazby. Vždy je třeba si ujasnit, co chceme dotyčnému říci, jednat slušně, abychom kolegu neurazili, pokusit se na problém dívat i jeho očima, naslouchat, ověřovat si zda protějšek našim poznámkám rozumí a především je potřeba zvládnout být příjemcem zpětné vazby, neboť je to jedinečná možnost podívat se na sebe očima druhých.

Aby se tým posunul dále, je třeba spolu komunikovat také prostřednictvím pravidelných porad. Na rozdíl od diskuze, jak uvádí Janíková, I. (2009) by porada měla být předem připravená – časově i obsahově. Měla by mít rovněž smysl, tedy jasný cíl. Problémy často bývají s opozdilci, je tedy třeba dohodnout se např. na sankcích za pozdní příchod. Velmi vhodné je ještě před poradou zúčastněným poslat program, aby si mohli připravit

dotazy a připomínky k probíranému rématu. V průběhu porad se jako pomůcka velmi osvědčil flipchart. Každá porada by měla mít moderátora, který zajišťuje průběh. Je vhodné, aby se spolupracovníci střídali a nešlo tak o každotýdenní monolog manažera týmu. V průběhu sezení nemá smysl někomu vyčítat, co udělal špatně. Je lepší si navzájem poradit, jak to příště udělat lépe. Kritiku těch, kteří udělali něco špatně, je třeba řešit v soukromí. Někdy, hlavně při větším počtu účastníků, se může najmout tzv. facilitátor, externista, který nemusí být odborník na dané téma, ale je odborníkem na lidské vztahy a vedení týmu. Takový člověk usměrňuje poradu, aby se neodchylovala od původního cíle. Také řeší situace, kdy se jednotliví účastníci dostanou do konfliktu a hrozí hádka. Všímá si emocí všech přítomných osob a koriguje, aby porada dospěla ke zdárnému konci. V průběhu porady je vhodné používat řadu technik hledajících řešení problémů, např. brainstormingu¹².

2.5.4 Úspěšné řešení problémů a konfliktů

Dalším úkolem manažera, který vede k efektivnější práci a lepším vztahům v týmu, je umět rozpoznat a řešit konflikty a problémy vzniklé v týmu. Každý jedinec má tendence chovat se jiným způsobem a někteří jsou zkrátka od přírody vznětlivější, a tedy spíše vyvolají konflikt než ostatní.

Hospodářová, I. (2008) uvádí jako nejzákladnější příčinu problémů rozdíly zájmů a potřeb jednotlivých lidí. Konflikty pak vznikají, když se osobní zájmy a potřeby postaví do opozice se zájmy týmu či celé organizace. McConnon S. a M., (2009) konstatují, že se může jednat také o konflikt mezi kolegy. Zároveň vysvětlují, že konflikt je záležitostí chování a jde v podstatě o popírání hodnot, potřeb a zájmů jednoho jedince druhým. Něco jiného je spor – zde se jedná o záležitost intelektu.

Příčinami vzniku konfliktů mohou být spolupracovníci, kteří neznají hodnoty, které tým vyznává, nedostatečná výměna informací zapříčiněná špatnou komunikací či málo častými společnými setkáváními. Konflikty mohou také vznikat, když se lidé nudí, mají málo práce, málo podnětů nebo si jich nikdo dlouho nevšímá, respektive nebyli dlouho osloveni a začnou dělat problémy, aby na sebe upozornili. Konflikt ale častěji vyvolá přepracovanost, napětí či neodreagovaná emoce. Řešit konflikty lze

¹² Viz subkapitola *2.5.6 Některé techniky využívané při práci s týmem*

několika způsoby, v první řadě se doporučuje naučit se zvládat tyto situace sám u sebe. Potíž je, když právě manažer týmu nedodrží stanovená pravidla, a přesto je vyžaduje po ostatních. On by měl totiž jít příkladem a pravidly se řídit. (Hospodářová, I., 2008)

Každý konflikt je dán slovy a emocemi a lze ho samozřejmě vystupňovat – výčitkami, obviňováním, odporem, skákáním do řeči, neustálým vytahováním starých věcí, používáním slov nikdy, musíš, vždycky. Kromě slov jsou to také okolnosti jako stres, nemoc, únava, alkohol apod. (McConnon S. a M., 2009)

Na týmové úrovni lze konflikty rozdělit na **horké**, o kterých lidé vědí a řešit je chtějí a **studené**, které evidentně „vřou“, ale všichni tvrdí, že je vše v pořádku. Studený konflikt se například doporučuje více rozehrát a vyvolat emoce, aby vyplaval na povrch, bylo co řešit a lidé ho v sobě přestali dusit. (Hospodářová, I., 2008)

Řešení

V týmu je důležité postupovat od zmapování problému, hledání shod a rozdílů přes postupné objasňování představ. Důležité je zdůraznit společný cíl: řešit konflikt, což jediné vede k efektivní práci. Každý konflikt je charakteristický zhoršenou komunikací a vnímáním, respektive lidé slyší a vnímají jen to, co chtějí. (Hospodářová, I., 2008) McConnon S. a M. (2009) uvádějí, že konflikt funguje na principu potlačování potřeb jiných lidí a opravdu úspěšné vyřešení problému je tedy v uspokojení potřeb, aby nedošlo pouze k útlumu konfliktu a za nedlouho by se opět vrátil. Popisují možné řešení tzv. **win-lose strategií**, kdy jeden uspokojí své potřeby na úkor druhého a **win-win strategií**, při níž oba vyřeší problémy tak, že se cítí jako vítězové oba. Chce-li např. manažer, aby se určitý úkol udělal způsobem, jakým chce on, ale spolupracovník nesouhlasí a dělá si ho po svém, uspokojí tak svou potřebu a manažer prohraje (win-lose). Bude-li však manažer tvrdě trvat na svém a nepovolí kreativitu spolupracovníka, uspokojí svou potřebu pouze on a prohraje spolupracovník (opět win-lose). Konflikt zůstává stále nedořešen. Musí být dosaženo win-win strategie, tedy kompromisu bez výčitek, obviňování. Obě strany hledají způsoby uspokojení svých potřeb navzájem, tím se vytváří pozitivní vztah založený na spolupráci. Určitým návodem k úspěšnému řešení konfliktů by mohlo být následující:

1. Dát najevo uznání stanovisek a názorů partnera a omezit slova „ano, ale“
2. Zjišťovat potřeby skrývající se za požadavky

3. Ptát se na to, co je třeba udělat a snažit se dojít k řešení, nezaobírat se problémem
4. Snažit se, aby se obě strany cítily být vítězem

Přestože konflikty k týmové práci patří, je potřeba se jim preventivně vyhýbat. Kvalitní komunikace, dobré vztahy, kompromisy, jasná pravidla a jejich dodržování, to vše vznik problémů na pracovišti minimalizuje.

2.5.5 Vzdělávání

Jelikož v pracovním prostředí nastává mnoho změn, je třeba se stále něčemu učit. Aby mohla práce v týmu zůstat efektivní, je třeba dozvídat se stále nové a nové poznatky.

Barták, J. (2007) uvádí možné zaměření vzdělávání:

- zlepšování pracovního výkonu,
- rozvoj potenciálu (kariérní rozvoj),
- řízení vztahů (týmová spolupráce),
- odborné dovednosti směřující k prohlubování kvalifikace,
- uplatňování nových postupů, pravidel, zákonů.

Vzdělávání je tedy neodmyslitelnou součástí také při rozvíjení týmu. Ve firemním kontextu rozlišuje Tureckiová, M. (2004) dvě základní aktivity:

- trénink,
- rozvoj pracovníků.

Při tréninku lze získat řadu nových specifických znalostí a dovedností aktuálně potřebných pro odpovídající výkon, takže se může jednat o různé výcviky či školení. Rozvoj pracovníků je pak zaměřen spíše na budoucnost – na plánování a řízení kariéry vedoucí k seberealizaci pracovníků, probíhá však většinou u vybraných jedinců, např. manažerů, klíčových osob apod.

BussinessInfo.cz (2010) uvádí, že forma vzdělávání se liší dle míry a charakteru kontaktu lektora s účastníkem. Na jednom protipólu tak můžeme najít přímý kontakt lektora s účastníkem – „face to face“ výuku, prezenční vzdělávání. Na druhém protipólu

pak můžeme najít nepřímý kontakt lektora s účastníkem (prostřednictvím počítače, LMS, distančního vzdělávání, e-learningu).

Barták, J. (2007) chápe teambuilding jako jednu ze strategií vzdělávání, která má vytvářet předpoklady pro zlepšování týmové spolupráce prostřednictvím navozování synergických efektů. Ve vzdělávání rozlišuje dvě proměnné – determinující proměnné, zastoupené cíli vzdělávání a determinované proměnné, kterými jsou metody, formy a techniky vzdělávání.

Manažeři jako jednu z forem poskytování informací v rámci vzdělávání mohou zvolit prezentaci. Barták, J. (2007) uvádí výčetem to, co si z prezentace lidé nejvíce zapamatují:

- informace řečené úvodem,
- neočekávané věci a situace,
- zajímavé příklady či data,
- přehledně a souhrnně zpracované informace,
- věty řečené na závěr.

Aby měly odprezentované informace opravdu efektivní vzdělávací efekt je třeba dodržovat následující. Ihned v úvodu je dobré říci v bodech, co se posluchači dozvědí, a poukázat na to, že je to pro ně důležité. Doporučuje se mluvit jasně stručně, prezentovat v bodech, postupovat chronologicky či tematicky, používat pomůcky, uvádět příklady, na závěr vše shrnout a vystihnout hlavní myšlenku. Na prezentaci je důležité se připravit, být si jisti sami sebou, být pozitivní, mluvit z „hlavy“ a převádět složité na jednoduché.

2.5.6 Některé techniky využívané při práci s týmem

V závěru této rozsáhlé kapitoly jsou ještě uvedeny některé techniky, jak uvést tým do pohybu a zapojit spolupracovníky do procesu spolupráce, řešení problémů, rozvoje a budování týmu, zpracované na základě autorů.¹³

Brainstorming (bouře mozků)

Jedná se o bezesporu nejznámější techniku hledání řešení problému. Spočívá v rychlém vyslovování nápadů, kterými se ostatní inspirují a připojují další a další nápady, které se zapíší a dále rozpracují. Je vhodné ho využít u různých problémů v týmu. Výhodou je

¹³ Bělohávek, F. (2008), Khelerová, V. (2006)

rozvoj tvořivosti v týmu a získání velkého počtu originálních nápadů. Nevýhodou je omezený počet účastníků (3-12 lidí), nutná pozitivní atmosféra, důvěrnější vztah mezi účastníky, aby neměli zábrany a nemožnost praktikovat ho u všech typů jedinců (nelze u skeptiků, kritiků apod.)

Brainwriting a metoda falešných skupiny

Opět technika hledání řešení problému. Zde se ovšem využívá psané podoby nápadů na jednotlivé kartičky. Lístky se potom viditelně vystaví a jednotlivci se mohou inspirovat. Tento způsob je vhodné využít při hledání řešení ožehavého problému, který by v diskuzi mohl vyvolat napětí. Výhodou je tedy především to, že se názory neříkají nahlas. Oproti brainstormingu zde nemůže dojít k vzájemnému ovlivňování a potlačení některých přístupů. Většinou se pak ale brainstormingu přesto využívá následně ke hledání dalších námětů, ke kterým účastníky inspirovaly kartičky ostatních. Metoda falešných skupin je pak spojením brainwritingu a brainstormingu.

Ishikawův diagram (rybí kost)

Tato metoda poskytuje přesný rozbor konkrétního problému. Jedná se o analýzu vzniku problému, tedy nalezení příčin problému a stanovení jejich příčin. Účastníci nakreslí uprostřed papíru zleva doprava šipku od okraje k okraji. Vpravo k šipce napíší problém. Nyní jde o to najít hlavní příčiny – to mohou být lidé, organizace práce, projekt apod. K hlavní šipce se pak vedou drobnější šipky s hlavními příčinami a k těm další (menší) šipky, představující příčiny hlavních příčin. Dělá se to tak dlouho, dokud nevznikne celá hierarchie.

Metoda „Philips 66“

Jde o velmi intenzivní techniku, při které se během šesti minut zhodnotí rychle co nejvíce kladů a co nejvíce záporů daného jevu. Lze aplikovat v týmech o 3-6 členech, nebo v podskupinách týmu. Výhodou je, že tým nemusí být ještě tolik sehraný, nevýhodou je, že může dojít ke zkreslení názoru skupiny, když je v ní nějaká razantní osoba prosazující své názory.

Myšlenkové mapy

Využívají se při snaze udělat si přehled o všech aspektech daného problému. Chápou problém v celé jeho šíři. Tuto metodu lze aplikovat i při přípravě prezentace či porady. Úkolem týmu je doprostřed papíru nakreslit ovál a vepsat do něho problém. Z centra problému se poté tvoří paprsky představující řešení (optimálně 6-8) spolu s popiskami, výhodami i nevýhodami jednotlivých řešení, používanými symboly – sluníčko pro úspěch, blesky a lebky jako hrozby. Mapu je pak třeba vyvěsit na viditelné místo. Výhodou této metody je v relativně krátkém čase podrobně zmapovaný problém a podpora tvořivosti spolupracovníků. Nevýhodou je nezkušenost s tvorbou map a nutnost udělat ji přehlednou.

Occamova břitva

Definuje problém rychle, jednoznačně a bez zbytečných nepodstatných okolností. Ukáže tak, zda se problémem má smysl zabývat nebo ne. Princip je odpovídání na čtyři základní otázky: Týká se tento problém nás? Můžeme s tímto problémem v rozumné době něco udělat? Umíme získat potřebné údaje o problému? Opravdu chceme řešit toto? Pokud si na všechny otázky neodpovíme ano, nemá cenu se problémem dále zabývat.

Stanovení priorit

Tato metoda má efekt při plánování a realizaci úkolů. Cílem je určit priority práce týmu a stanovit posloupnost řešení. Shrnou se a sepíší všechny úkoly, které má tým vykonat a posoudí se podle naléhavosti. Využívá se přitom matice ABCD. Je důležité si uvědomit, že velký význam mají dlouhodobé úkoly a manažer musí dbát na jejich dodržování především. Priority musí být také zastoupeny všechny, pouze priority ABC znamenají, že tým je stále vytížen naléhavými úkoly.

SWOT Analýza

Tato metoda spočívá v kompletní analýze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Poskytuje přesné porozumění vnějšího a vnitřního prostředí týmu. Je vhodná pro zlepšení fungování týmu, a to hledáním jeho silných a naopak slabých stránek, včetně možností jeho dalšího rozvoje či hrozeb existence. Výstupem takové analýzy by měl být graf o čtyřech kvadrantech – vlevo nahoře silné stránky, vpravo slabé, vlevo dole příležitosti, vpravo hrozby.

3 BUDOVÁNÍ A ROZVOJ TÝMŮ VE SPOLEČNOSTI PARTNERS FOR LIFE PLANNING, A.S.

Třetí rozsáhlou kapitolou této práce je zkoumání konkrétních týmů ve společnosti Partners for life planning, a.s., která se zabývá finančním poradenstvím. Společnost byla vybrána na základě osobní pracovní zkušenosti. Kromě úvodního představení společnosti je cílem popsat a porovnat tři vybrané týmy z okresu Ústí nad Orlicí a poukázat na možné rozdíly vznikající v důsledku složení, vedení a následného rozvoje týmů v jedné společnosti. Analýza je provedena na základě kvalitativního i kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazování jednotlivých spolupracovníků a polostrukturvaných rozhovorů s manažery všech tří týmů.

3.1 Společnost Partners for life planning, a.s.

Společnost Partners for life planning, a.s. vznikla 23. 8. 2006 jako NOSTIMO, a.s. se sídlem v Brně, avšak od 14. 7. 2007 začala působit pod názvem Partners for life planning, a.s.¹⁴ a sídlo bylo přesunuto do Prahy. Dnes má její základní kapitál hodnotu 30 000 000,- Kč a předmětem podnikání jsou činnosti investičního zprostředkovatele, pojišťovacího agenta a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (Justice.cz, 2011)

Pracovní strategie společnosti Partners je shrnuta do sloganu „Finanční poradenství jinak“. Filozofie Partners je pak postavena na radikální otevřenosti vůči klientům, neboť poradenský trh dosud těžil z informační asymetrie, kdy klienti finančních institucí neměli dostatek informací, podle nichž by mohli posoudit výhodnost či nevýhodnost doporučovaných finančních produktů či správnost navrhovaných řešení. (Partners.cz, 2007)

Několik let po svém vzniku jsou Partners největší finančně poradenskou společností na českém trhu, s více než miliardovým ročním obratem a dvěma sty tisíci klienty. Po ekonomické stránce se společnosti velmi dařilo i v období finanční krize, ve které dokázala dosáhnout třicetiprocentního nárůstu obratu. (Partners.cz, 2010)

¹⁴ Dále je Partners

3.2 Metodologická východiska výzkumu jednotlivých týmů

3.2.1 Cíl výzkumu

Cílem tohoto výzkumu je na základě níže popsaných metod zjistit, jak mohou různí manažeři z jedné společnosti a z jednoho ředitelství pracovat se svým týmem a jak se může jejich úsilí na budování a rozvoji týmů vzájemně lišit. U jednotlivých spolupracovníků je pak účelem objasnit jejich individuální pojetí týmu a následně porovnat tyto představy se skutečností, kterou oni sami vnímají v rámci týmové spolupráce, rozvoje týmu a jeho budování.

Ve výsledku budou týmy porovnány, aby byly patrné hlavní rozdíly vznikající v důsledku jednotlivých přístupů manažerů k rozvoji a budování svých týmů.

Zájem manažerů účastnit se výzkumu byl podnícen zejména zpětnou vazbou na výzkum a možným porovnáním se s ostatními týmy v tom, co dělají lépe, co funguje jinde, v čem by se mohli ještě zlepšit.

3.2.2 Časový plán výzkumu

První etapa výzkumu - příprava

V rámci první etapy proběhly veškeré přípravy spojené s výzkumem. Nejdříve bylo zapotřebí přesně určit cíl výzkumu a poté zajistit zkoumaný vzorek. Počáteční představy o výzkumu dvou týmů byly v průběhu přehodnoceny v důsledku změny organizační struktury v Partners a nedostatku času na splnění požadavků výzkumu. Nově bylo zvoleno vzájemně porovnat rozvíjení a budování tří týmů metodou polostrukturovaného rozhovoru s manažery a dotazníkového šetření aplikovaného na členy týmu. Zkoumaný týmy byly účelně zvoleny tak, aby vedoucí byli manažery prvního stupně, z jednoho ředitelství Partners a oblastně z okresu Ústí nad Orlicí. Poslední kritérium bylo zvoleno z důvodu snadné dostupnosti provedení výzkumu. Kontaktování manažerů probíhalo od 14. 2. 2011 a to pouze na elektronické úrovni. Po počáteční výměně e-mailových zpráv s popisem záměru a podoby výzkumu, byly dohodnuty termíny a časy setkání. Všichni tři oslovení manažeři velmi ochotně svou spolupráci na výzkumu

přijali. Následně byly dokončeny otázky pro polostrukturovaný rozhovor,¹⁵ aby přesně odpovídaly požadavkům výzkumu a rovněž byl dotvořen dotazník¹⁶ s otázkami pro tým.

Druhá etapa výzkumu - realizace

V průběhu 15. 3. 2011 – 17. 3. 2011 proběhla návštěva všech tří týmů. Nejdříve proběhl po krátkém seznámení s manažerem týmu rozhovor, který trval vždy přibližně 30 - 40 minut včetně zápisu a poté následovalo setkání s ostatními členy týmu, kdy po objasnění cíle dotazníku proběhlo jeho vyplnění. S dvěma manažery bylo možné hovořit a přitom zapisovat odpovědi, u jednoho nebylo zajištěno dostatečné soukromí, a tak bylo na rozhovor odpovídáno písemně jím samotným. Ačkoliv bylo avizováno, aby se účastnili všichni členové týmu, dorazila jich vždy jen slabší část. Důvody se lišily, ovšem nejčastějším byla neschopnost přijít včas nebo v odpoledních hodinách naopak brzký odchod. K zajištění relevantního výsledku byly ostatní dotazníky tedy zaslány elektronicky a až poté vyplněny, což způsobilo drobné zdržení. I přes tyto skutečnosti se však nepodařilo získat názory od všech, v jednom případě byla přímo neochota dotazník elektronicky vyplnit, jinde byla situace naprosto bez odezvy. Sběr dotazníků byl ukončen 1. 4. 2011. Lze však konstatovat, že jich bylo dostatek na to, aby mohl být výsledek interpretován na celý tým. U týmů 1 a 2 bylo respondentů přesně 50% z celkového počtu spolupracovníků a u týmu 3 pak 38%.

Třetí etapa výzkumu – zpracování dat

Velmi obtížnou částí výzkumu bylo zpracování dat. Mnoho otázek v dotazníku bylo přímých, či v podobě škál, ale byla zde i řada tzv. otevřených otázek.¹⁷ Tvořily důležitou část z hlediska zachycení skutečně individuálního pojetí týmu, ovšem vzhledem k množství odpovědí by grafické řešení bylo spíše nepřehledné, takže byl zvolen pouze ústní komentář. Odpovědi ostatních otázek byly zpracovány do tabulek ke grafické interpretaci. Polostrukturovaný rozhovor s manažery byl zaznamenán v podobě souvislého textu charakterizujícího tým. Škálové otázky byly vyhodnoceny pomocí vzorce:

$$X = \frac{(1 * X_1) + (2 * X_2) + (3 * X_3) + (4 * X_4) + (5 * X_5)}{N}$$

¹⁵ Viz Příloha B – Otázky pro polostrukturovaný rozhovor s manažerem

¹⁶ Viz Příloha A – Dotazník: Testování nástroje využití v rozvoji organizace

¹⁷ Otázky č. 6 č.7, č. 8 c

kde:

N = počet respondentů

X1 = počet osob, kteří odpověděli danou variantou

X2 = počet osob, kteří odpověděli danou variantou

X3 = počet osob, kteří odpověděli danou variantou

X4 = počet osob, kteří odpověděli danou variantou

X5 = počet osob, kteří odpověděli danou variantou

Čtvrtá fáze výzkumu – interpretace dat

Jak již bylo uvedeno, polostrukturovaný rozhovor s manažery byl zaznamenán v podobě souvislého textu, otázky z dotazníkového šetření nesou většinou grafickou podobu s ústním komentářem. V této souvislosti došlo také k prezentaci výsledků jednotlivým týmům, aby byla zajištěna zpětná vazba na celý výzkum.

3.2.3 Deskripce zkoumaného vzorku a použitých metod

Pro potřeby výzkumu byla zvolena tato kritéria:

- týmy z jednoho ředitelství společnosti Partners,
- týmy manažerů na první úrovni – manažeři M1,
- týmy z Pardubického kraje, z okresu Ústí nad Orlicí.

Pro daný výzkum byly zvoleny tři týmy – z toho dva týmy jsou vedeni muži a jeden vede žena. Celkem byl proveden rozhovor se 3 manažery a dále 15 členů z 29 vyplnilo dotazník. Členy pro dotazování vybírali sami manažeři. Kontaktovali pouze některé, o kterých věděli, že mají k dané problematice co říci. Přesto byl dotazník připraven tak, aby se jeho vyplňování mohli zúčastnit skutečně všichni. To znamená, že forma otázek nevyžadovala rozdíly mezi dobou činnosti v Partners, aby nedošlo k diskriminaci i úplných nováčků v týmu. Zkoumaný vzorek byl relevantní a k aplikaci výsledků na celý tým. Relevantní v tomto kontextu znamená, že dotazování se zúčastnila vždy alespoň jedna třetina členů daného týmu.

Jak již bylo uvedeno, bylo využito dvou metod – polostrukturovaného rozhovoru a dotazníků. Polostrukturovaný rozhovor je druh rozhovoru. Rozhovor je pak bezprostřední forma dotazování založená na ústní komunikaci mezi výzkumnou osobou (tazatelem)

na jedné straně a zkoumanou osobou na straně druhé. Cílem je získání informací od zkoumané osoby k výzkumným účelům. Základní postup polostrukturovaného rozhovoru je v podstatě charakterizován jako přechod mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem. Bývá zpravidla dán předem, ovšem je možné podle situace klást doplňující otázky. (Janoušek, J., 1986)

Jedná se sice o časově náročnou metodu, ovšem počet manažerů byl nízký, proto jej bylo možné využít. Polostrukturalizace umožnila lepší srovnání odpovědí manažerů na stejné otázky a rovněž přinesla možnost individuálně odpovědi rozvést a doplnit.

Jako druhá metoda výzkumu byl zvolen dotazník, který lze charakterizovat jako výzkumnou a diagnostickou metodu zprostředkovanou formou dotazování. Je založen na písemné komunikaci mezi výzkumnou osobou (tazatelem) a zkoumanou osobou. Má určitou strukturu – začíná objasněním cíle výzkumu a instrukcemi k vyplnění dotazníku, následují otázky vycházející z potřeb cíle a na závěr se zjišťují demografické údaje o respondentovi. Dotazník může obsahovat otázky přímé, nepřímé, otevřené, polootevřené a uzavřené s řadou odpovědí kvalitativního nebo kvantitativního charakteru. (Janoušek, J., 1986)

Výzkum byl kromě manažerů proveden také u většího množství jejich spolupracovníků, tudíž byl jako další metoda zvolen právě dotazník, který je možno předložit hlavně většímu počtu respondentů. Výhodou je v takovém počtu také snadnější převedení výsledků do grafických podob. Nevýhodou je pak obtížnost tvorby dotazníku, která musí jasně vycházet z cílů výzkumu a minimalizovat možné nepochopení otázky, které v nepřítomnosti tazatele může zkreslit výsledky celého výzkumu.

3.3 Interpretace výsledků rozhovoru

Na základě polostrukturovaného rozhovoru budou nyní na jednotlivých týmech představeny přístupy vedoucích k teambuildingu.

3.3.1 Tým 1

Tým 1 je veden třicetiletým manažerem se středoškolským vzděláním, který žije ve městě. Součástí Partners již od jejího vzniku v roce 2007. Spolupráci mu nabídl jeho spolužák

z vysoké školy, který ve společnosti stále působí. Tým má v současnosti 12 členů. V tomto týmu lze rozpoznat jak formální, tak neformální vztahy mezi spolupracovníky, které manažer odůvodňuje věkem členů nebo dobou působení v týmu. S novými členy si především vyká. Když budeme hovořit o tom, proč tým budovat a dále rozvíjet, manažer týmu 1 přidává důležitost zejména těmto třem poznatkům: rozvojem týmu se rozvíjí osobnost jako taková, budování a rozvoj týmu ve smyslu pasivního příjmu do budoucna, budování týmu ve smyslu posílení a budování značky společnosti. K budování je, jak již bylo zmíněno, důležité mít dobře sestavený tým. Při výběru jedinců má jako každý i manažer týmu 1 svá kritéria. Především si vybírá osoby, které mají již zkušenost s prací s lidmi, tudíž nějaké obchodní zástupce, dále pak někoho z oboru financí, ale i čerstvé absolventy. Vždy „dává“ na doporučení, nikdy by nevezal jen tak někoho, koho nezná nebo koho nemá ověřeného. Prý si musí říci: „Ano, tomuto člověku bych svěřil své peníze“ a pak v něm musí vidět schopnost vést jednou svůj vlastní tým, neboť o tom je právě vize pasivního příjmu uvedená výše. Co se věkové hranice týče, preferuje jedince kolem pětadvaceti let. Při výběru se rozhoduje sám na základě vyplnění dotazníku, rozhovoru a relevantnosti zdrojů doporučení. Nové jedince pak začleňuje v rámci firemních víkendových akcí, které se konají pravidelně každé čtyři týdny. Tyto akce si hradí členové sami, ovšem zpočátku je potřeba, aby se účastnili. Je zde spojeno vzdělávání se zábavou a právě v této atmosféře vidí manažer týmu 1 výhodu. Vedle víkendových akcí pak se spolupracovníky probíhá také každotýdenní setkávání, kde se kromě zhodnocení týdne trénují nové poznatky a dovednosti. Součástí je i individuální přístup, který členové mohou využít právě v rámci tohoto dne. Výhodu předem naplánovaného dne je možné vidět především v čase. Jako další možnost společných setkání manažer uvedl oblíbenou vánoční besídku. Aby byl podpořen rozvoj týmu, znamená to motivovat a povzbuzovat spolupracovníky. Přestože systém Partners motivuje kariéřním růstem a formou navyšování platu za splnění určitých podmínek, je v zájmu vedoucího, aby svůj tým k vyšším výkonům pobídl. Velice zajímavý je pak názor manažera týmu 1, že motivace lidí kazí. V minulosti se mu právě přehnaná snaha motivovat nevyplatila, a proto od ní nyní spíše opouští. Ovšem i přesto má řadu metod, jak dosahovat vyšších výsledků. Princip spočívá především v systému sázek, kdy za určitý výkon dostane spolupracovník odměnu, když však takový výkon mít nebude, dá spolupracovník naopak něco manažerovi. Jako příklad odměn uvedl lístky do divadla, večeře apod. V týmu je dále nezbytné pracovat se společnými cíli. V týmu 1 se jim přikládá především individuální ráz, což není

přímo v souladu s teorií. Ta říká, že cíle individuální ano, ale měly by korespondovat s cíli týmovými. Tato připomínka vyvedla manažera trochu do rozpaků, neboť o tom, co je cílem týmu jako takového, o tom se bohužel nebaví. Ovšem na druhé straně se členy pracuje svědomitě – vedou si jak týdenní, tak denní plány, cíle si všichni píšou, aby je měli na očích, pracují s nimi také v elektronické barevné podobě a pravidelně si je zasílají, to je rozhodně velkou výhodou. Velký důraz dává manažer týmu 1 zpětné vazbě. Během práce se spolupracovníky rozlišuje individuální přístup. Nemá jasně danou metodu, kterou by aplikoval při každém setkání a poradě. Je totiž prý jiné pracovat s lidmi, kteří jsou v týmu noví – takové je třeba „vést za ruku“ a spíše monologem říkat, co a jak dělat. S těmi, kdo jsou v týmu déle už lze diskutovat a ptát se proč a jak by to či ono udělali. Manažer měl zkusit vyřešit situaci s nedochvilným členem. Rozhodně by ho pokáral, ovšem individuálně, ne přede všemi. Podle toho, zda by byl nováček nebo „zaběhlý“ člen by volil přístup komunikace. Novému členovi by řekl, že chodit bude prostě včas, stávajícího by se zeptal: „Co by si dělal na mém místě?“. Tím si určí trest sám.

Celkově je manažer se svým přístupem k budování s rozvoji týmu velice spokojen, neboť mu přináší výsledky a jak říká: „funguje mi to“. Do žádných radikálních změn se pouštět nehodlá, cílem je ovšem dlouhodobé budování a výchova zodpovědných a kompetentních lidí, kteří si uvědomují svou roli.

3.3.2 Tým 2

Druhý tým má na starost dvaatřicetiletý manažer, který žije na vesnici a má středoškolské vzdělání. Navíc je ještě vyučen. Také on je zde již od roku 2007, tedy od vzniku společnosti. K tomuto zaměstnání ho přivedl obchodní zástupce dodavatelské firmy společnosti, kde původně pracoval. V jeho týmu nyní je 8 členů, z toho jsou 4 noví. V týmu platí mezi všemi členy čistě neformální vztah, všichni si „tykají“. Manažer týmu 2 to má takto nastavené hned od začátku, ovšem vidí v tom kromě výhody, co se vztahů týče, také velkou nevýhodu. Ta spočívá v celkové práci s týmem, především v koučování, neboť morálka je zde horší oproti formálním vztahům a spolupracovníci si k manažerovi mnohem více „dovolí“. Důležitost tým dále budovat a rozvíjet vidí v rozmanitosti práce, protože jak říká, „není to pouze o finančním poradenství“, dále v osobnostním růstu, kdy dodává, že čím pestřejší tým, tím více práce na sobě, aby vás tým uznával. Další důvod shledává v práci jako takové, kdy by chtěl otevřít klientskou pobočku a k tomu potřebuje

alespoň třicetičlenný tým. V neposlední řadě je to také finanční nezávislost. Správný člen týmu má podle něho být zodpovědný za odvedenou práci a sdílet stejnou myšlenku v tom, že tato práce je dobrá a musí být pro něho koníčkem. Spolupracovníky přijímá na základě předpohovoru, kde si na dotyčného udělá názor a poté probíhá pohovor u jeho nadřízeného. Následně se spolu domluví, zda dotyčného přijmout nebo ne. Bohužel nikdy nikoho nepřijímal na základě doporučení od někoho, ale instinktivně, podle toho, jak mu byl jedinec sympatický, nevěděl tedy, jaký je dotyčný ve skutečnosti. Začleňování pak probíhá v závislosti na situaci. V současné době má 4 nováčky ovšem začleňovat je se zbytkem týmu nehodlá, protože tým je v současnosti prý podprůměrný a nechce, aby to viděli. Se stávajícím týmem se schází jednou týdně, kde řeší novinky, statistiky, trénují nové dovednosti, odpoledne se pak snaží společně plánovat další týden. Poslední dobou se prý členové spíše neúčastní, než účastní. Individuální schůzky manažer zrušil, protože se mu to nevyplatí, podle jeho názoru tým absolutně nespolupracuje, pouze když členové něco nechtějí, nebo něco nejde, dokážou se podpořit nadprůměrně. Manažer veškeré úsilí vzdal a pomalu si buduje v ústraní nový tým. S ním se společně schází také jednou týdně, ovšem jednotlivcům se věnuje i individuálně. Tým se snaží stmelovat na víkendových školeních jednou za měsíc, dále pořádá sportovní akce dvakrát do roka a na konci roku vždy mají nějakou oslavu. Navíc, aby spolupracovníky motivoval, zorganizoval vlastní teambuildingovou akci ve Špindlerově mlýně, kde slíbil, že za daný výkon jedinci celý pobyt zaplatí. I přesto se neúčastnili všichni, někteří prý prostě nechtěli. Kromě této akce se snaží ostatní motivovat vlastním vzorem, formou předem domluvených odměn, kariérním růstem a je zde možnost také získat akciový podíl na společnosti. S týmovými cíli manažer již také nepracuje, pouze u nových členů. Tam se řeší cíle jak individuální, tak týmové, např. nové klientské centrum. Metody, které při práci s týmem manažer používá, jsou především brainstorming či diskuze. Zde to probíhá tak, že nejdříve se ujasní, jak co dělá manažer, jak spolupracovníci a postupně si situaci rozeberou. Obecně něco nového manažer nejprve ukáže, odprezentuje, pak poskytne manuál a trénuje se. Samozřejmostí je zpětná vazba. Situaci s nedochvilným členem by řešil tak, že by mu nevěnoval žádnou pozornost.

Změnit by ve svém týmu chtěl pravidla a přístup v dodržování, i když podotýká, že pravidla v týmu jsou, ovšem nikdo je nedodržuje a on není v takové situaci, že by si mohl dovolit půl týmu vyhodit. Problém dále vidí v lidech jako takových, zpočátku se do nich nevidí. V týmu se členové sice podporují, ale negativně.

3.3.3 Tým 3

Poslední ze zkoumaných týmů má v čele šestadvacetiletou manažerku se středoškolským vzděláním, žijící ve městě. Také ona je v týmu od roku 2007 a přivedla ji její bývalá kolegyně ze zaměstnání. Dnes má její tým celkem 13 členů, ovšem 3 jsou úplní nováčci a s některými, jak říká „už nepočítá“. Tito jedinci ji nepřesvědčili o svých kvalitách či nepochopili podnikání v tomto oboru. V týmu platí zásadně formální vztahy, všichni si vykájí. Manažerka to argumentuje tímto: „jsme tady proto, abychom podnikali.“ Důležitost rozvíjení a budování týmu manažerka vnímá především v tom smyslu, že dělá dobrou a potřebnou práci a její kapacity na klienty jsou vyčerpány, tudíž ji nezbyvá nic jiného, než své zkušenosti předat dále. Spolupracovníky je velmi těžké vybírat, protože do nich člověk „nevidí“. Nelze poznat, jaký člověk je z jediné schůzky. Manažerka týmu 3 preferuje především zodpovědnost, dochvilnost, upřímnost, komunikaci, rovněž konstatuje, že současní členové tato kritéria splňují. Přijímá prostřednictvím pohovoru a říká: „buď mě přesvědčí, že bych s nimi chtěla podnikat anebo ne.“ Stejně jako výše popsaní manažeři i ona využívá začleňování díky společným akcím a uvádí jako příklad plesy, firemní dny, bowling, oslavy atd. O svém týmu tvrdí, že je perfektní a tudíž začleňování není problém. Každý týden se všichni scházejí, aby řešili pracovní záležitosti, rozvoj týmu, případně trénují nové dovednosti. S každým členem pak manažerka absoluuje ještě osobní rozhovor a věnuje se mu tak individuálně. Jednou za měsíc probíhá pravidelná účast na firemních dnech. Kromě toho manažerka velmi podporuje rozvoj týmu v rámci neformálních akcí, které se snaží organizovat jednou až dvakrát za měsíc a jsou to, jak již bylo částečně uvedeno, oslavy svátků, narozenin, vánoční večírek, velikonoční večírek, bowlingové akce aj. K vyšším výkonům své spolupracovníky motivuje zejména sázkami, akcemi, ovšem většinou to dělají kvůli ní, což by chtěla změnit na to, aby to dělali pro sebe. K práci s cíli jen konstatovala: „rádi společně s týmem sníme.“ S týmem pracuje jako s celkem a při společných poradách apod. se snaží zapojit všechny. Nedochvilného člena by jednoduše pokutovala, mají to tak zavedené. Dnes vidí problém především v lidech, říká, že nedokáže u pohovoru poznat, zda bude člověk líný a potvrzuje: „pár lidí se kterými jsem se rozloučila, jsem pořád musela kopat, motivovat, prosit, aby něco dělali.“ Tito jedinci z jejího pohledu nemají v podnikání co dělat.

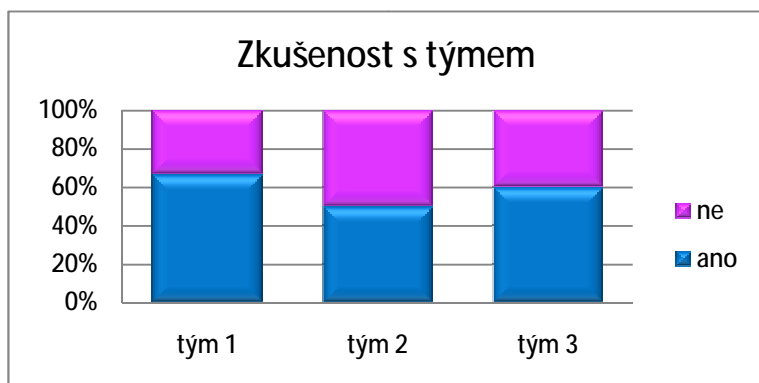
3.4 Dotazníkové šetření

V rámci této subkapitoly budou interpretovány výsledky dotazníkového šetření, které bylo aplikováno na spolupracovníky všech tří týmů. Cílem bylo zjistit individuální pojetí týmu, a dále jak hodnotí fungování jejich konkrétního týmu, včetně práce manažera.

3.4.1 Individuální pojetí týmu

První otázky dotazníku zjišťovaly, co si spolupracovníci představují pod pojmem tým, zda by se měl budovat, kdo je podle nich ten správný vedoucí a kdo správný týmový hráč. Součástí bylo samozřejmě ohodnocení, zda představa odpovídá skutečnosti.

Graf 1 – Zkušenost s týmem



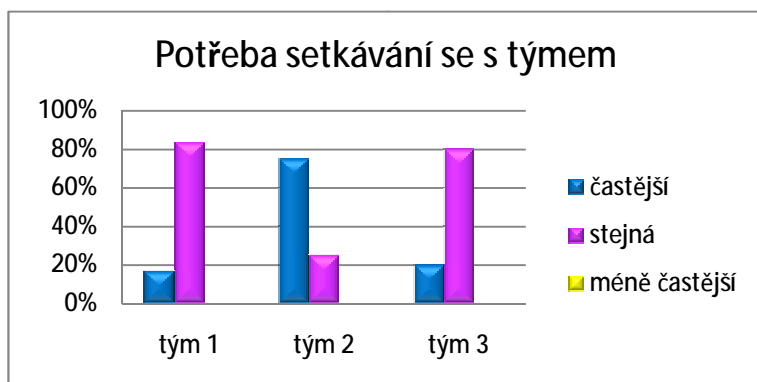
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Z prvního grafu vyplývá, že 67% členů týmu 1 již bylo někdy součástí nějakého týmu, spolupracovníci z týmu 3 mají zkušenost o něco nižší, celých 60%. V týmu 2 je to naprosto vyrovnané. Celkově můžeme hodnotit, že v každém týmu je alespoň polovina členů, kteří mají zkušenost práce se skupinou, přičemž členové týmu 1 mají největší.

100% všech respondentů ve všech třech týmech uvedlo, že tým by se měl určitě stále rozvíjet a budovat. Tato skutečnost může vyplývat z předchozích zkušeností většiny spolupracovníků, kteří již součástí nějakého týmu byli. Ovšem lze říci, že účelem jejich podnikání je v podstatě vytvořit si svůj vlastní tým, tudíž je tento přístup očekávaný a není tedy k údivu, že všichni jsou stejného názoru. Určitým přínosem jsou bezpochyby také

manažeři, kteří se snaží tuto myšlenku zdůrazňovat, neboť jen společná představa může tým udržet pohromadě.

Graf 2 – Potřeba setkávání se s týmem



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Kdyby to záleželo čistě na jednotlivcích, z grafu je patrné, že členové týmu 1 a 3 jsou spokojeni s frekvencí setkávání. Více jak 80% v obou týmech by si přálo četnost setkávání zachovat, pouze 20% z nich by si přálo setkávat se častěji. To může být způsobeno např. typem člověka, kdy někdo je více společenský a jiný méně. Zajímavé je, že v týmu 2 je situace téměř opačná, 75% jedinců vyžaduje častější setkávání, pouze 25% je spokojeno se stávajícím stavem. Jelikož jsou tyto jedinci velice kritičtí, jak je patrné z grafů dále, a týmovou spolupráci hodnotí mnohem hůře než ostatní týmy, lze vyvodit, že potřeba častějšího shledání je způsobena např. potřebou více komunikovat a řešit týmové problémy.

Aby bylo dotazníkové šetření zajímavější, bylo několik otázek otevřených. Zde bylo nutné, aby se spolupracovníci konkrétně vyjádřili o svých představách. Pod slovem „**tým**“ si členové týmu 1 představují převážně skupinu lidí, která se snaží jít za stejným cílem, která si pomáhá, je navzájem propojena vazbami nejen pracovními, ale i přátelskými, vzájemně na sebe působí s cílem zefektivnit práci. V týmu dále vidí jednotu, sílu, spolupráci, respekt druhých a solidaritu. Jeden člen si pod slovem tým vybavil konkrétně pouze rozvoj a budování. Také v týmu 2 každý definuje „tým“ jako skupinu lidí či spolupracovníků, kteří jdou za společným cílem. Toto uvedli naprosto všichni. Dále uvedli, že tým drží při sobě, je sehraný, navzájem spolupracuje a věci řeší společně. Jeden člen si pod týmem představuje nejen obecnou charakteristiku, ale také konkrétně fotbalový tým. V posledním

týmu „tým“ rovněž charakterizují jako skupinu lidí jdoucí za společným cílem, ovšem dále pak pouze v heslech uvádí „tým“ jako spolupráci, práci v harmonii, sounáležitost, přátelství, nebýt v tom sám, ale také možnost mít jednou svou vlastní firmu.

Obecně lze konstatovat, že představy ve všech třech zkoumaných týmech jsou velmi podobné. Tým je podle nich skupina lidí s přátelskými vazbami, která vzájemnou spolupráci dosahuje společných cílů.

Následný graf uvádí, jak tato představa v jednotlivých týmech odpovídá skutečnosti. Respondenti hodnotili na škále od 1 do 5 takto: 1= zcela, 2= poměrně hodně, 3= málo, 4= vůbec, 5= nedokážu posoudit.

Graf 3 – Představa o týmu odpovídající skutečnosti



(Zdroj: Vlastní výzkum)

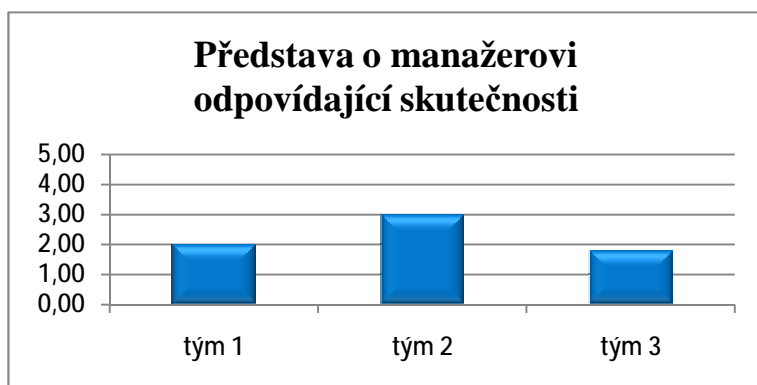
Z grafu jasně vyplývá, že v týmu 1 a 3 odpovídá skutečnost představám poměrně hodně, u týmu 2 je výsledná hodnota 2,75 a z toho lze usoudit, že představy se ztotožňují se skutečností spíše málo.

Další otevřenou otázkou, kde mohli členové týmů vyjádřit svůj názor, byly **vlastnosti manažera**. V týmu 1 byla nejčastější charakteristikou přirozená autorita, schopnost jít příkladem, motivovat, být vůdce a profesionál. Mezi další vlastnosti patřilo být komunikativní, přátelský, empatický, zastávat jeden postoj a umět číst v lidech. V týmu 2 to bylo velmi obdobné, zde byla nejčtenější schopnost motivovat, jít příkladem a také manažer - profesionál, z dalších členové uvedli, že by měl být komunikativní, proaktivní, důsledný vůdce. Rovněž by měl být schopen naslouchat a pomoci, umět pracovat s časem (time management), vážit si know-how jednotlivých členů a neměl by zneužít výsledky týmu ke zviditelnění sebe sama. Spolupracovníci v týmu 3 nejčastěji uvedli, že manažer by

měl být komunikativní, empatický, ale zároveň také rázný vůdce. Dále pak napsali, že by měl být spravedlivý, vyrovnaný, chápavý, rozhodný, pečlivý, profesionál, měl by být schopen motivovat a myslet kriticky.

Na základě provedeného výzkumu lze tedy manažera definovat jako vůdčí osobnost jdoucí svým spolupracovníkům příkladem a to jako schopný profesionál ve svém oboru, který se do nich dokáže vcítit a ví jak je motivovat. Toto by měla být ve stručnosti celková představa všech tří týmů. V grafu je vidět, že realita je u týmů opět rozdílná. Opět poměrně hodně odpovídá u týmů 1 a 3 a u týmu 2 jen málo. Jelikož byly odpovědi u všech velmi podobné, nelze vzít v úvahu přehnané až snové představy týmu 2, a tudíž je možno říci, že jejich manažer má opravdu málo „správných“ vlastností.

Graf 4 – Představa o manažerovi odpovídající skutečnosti



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Kromě osoby manažera jsou v týmové spolupráci důležití i ostatní členové, proto bylo zjišťováno, jaké vlastnosti by měl mít **správný člen týmu**. Spolupracovníci týmu 1 uvedli nejčastěji tyto dvě: být zodpovědný a být týmovým hráčem. Dále by pak měl být podle jejich názoru cílevědomý, soutěživý, upřímný, pokorný, aktivní, proaktivní, schopný naslouchat, měl by myslet pozitivně a mít co předat ostatním. Názor byl i takový, že **správný člen týmu** by měl mít prostě takové vlastnosti, aby zapadl do týmu. Z tohoto tvrzení ovšem nebylo možné vydedukovat, které konkrétní vlastnosti tím respondent myslel. V týmu 2 spolupracovníci nejvíce uváděli, stejně jako v týmu 1, že **správný člen**, by měl být především týmový hráč. Kromě toho by měl být dochvilný, spolehlivý, proaktivní, mít důvěru v manažera, plnit úkoly, jít příkladem ostatním a mít jim co předat, posouvat se dál, vědět proč co dělá a také připouštět si chyby. V týmu 3 pak bylo nejčastější vlastností spolehlivost, v ničem ostatním se spolupracovníci neshodli

a každý tak uvedl něco jiného. Člen týmu by měl být týmový hráč, přímý, rozumný, odvážný, loajální, komunikativní, pracovitý, cílevědomý, kamarádský, ambiciózní, důsledný a být nápomocí druhým.

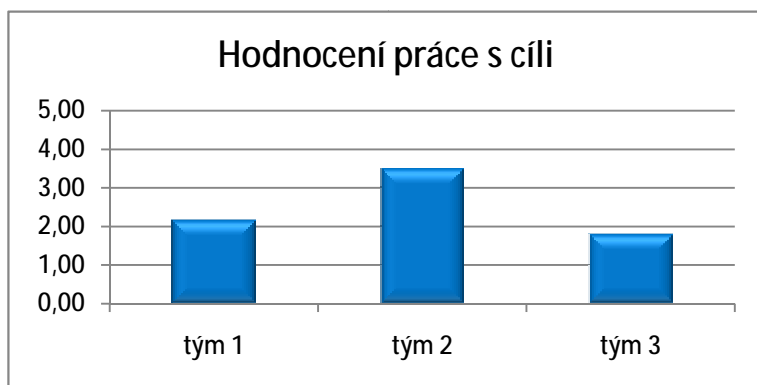
Jako nejdůležitější vlastnosti lze na závěr vyvodit především zodpovědnost, spolehlivost, mít týmového ducha, být aktivním spoluhráčem a svými nápady a názory být ostatním příkladem.

Aby se mohl tým rozvíjet je potřeba nejen hodnotit současný stav, ale také přemýšlet do budoucna, proto byla součástí dotazníku otázka ohledně toho, **co by se mělo změnit**. Členové týmu 1 by chtěli větší zapojení spolupracovníků, a tím vyšší výkony, společně se více potkávat především mimopracovně, lépe dodržovat pravidla, ale také více lidí, optimismu, dobré nálady a prý více žen. Kromě výčtu pojmů, zde byly i konkrétní návrhy řešení problémů. Jedna osoba uvedla, že pro větší výkonnost by nevolila přístup, když něco neuděláte, nebudete se účastnit školení, ale udělat to formou soutěže. Rozdělit lidi do 2 skupin, zadat úkol a která skupina ho udělá měřitelně hůře, připraví pro druhou příště snídani na poradu. Druhá osoba zase navrhuje omezit „kýčovitá“ naučená větná spojení a jednat více zpříma, lidsky. Dále podotýká, že by si v týmu měli přestat hrát na byznys a začít ho skutečně dělat. V týmu 2 byly některé odpovědi velmi radikální, jeden člen by chtěl změnit dokonce všechno, ovšem bez bližší specifikace nelze změnu uskutečnit a takto nespokojený člen by zřejmě neměl v týmu déle setrvávat, protože svým negativním přístupem může snadno ovlivnit i ostatní. V odpovědích byla často apelace na zlepšení dodržování dohod, zejména časových, být tedy více dochvilní. Dále by mělo dojít k novému nastavení pravidel, s čímž souvisí také pravidelnost schůzek a jejich náplň. Členové jsou rovněž nespokojeni se spoluprací mezi členy a celkovým fungováním kolektivu a někteří by se chtěli s ostatními více setkávat i ve volném čase. Velmi zajímavá je situace v týmu 3, která je naprosto opačná oproti týmu 2, většina je spokojená tak, že by vůbec nic neměnili, manažerka je prý „fér“ a vede je tak, jak má. Přestože jsou všichni tak nadšení, alespoň jedna osoba by chtěla něco trochu změnit a to více se setkávat s podobnými týmy ve společnosti. Je možné vyvodit, že by to mohlo být způsobeno např. potřebou „srovnat se“, což může být velmi motivující. Ovšem v týmu prý problémy nejsou, nikomu nic nechybí, což je možná až zarážející. Tento fakt může být způsoben např. počáteční euforií, neboť respondenti tohoto týmu jsou v Partners poměrně krátce.

3.4.2 Hodnocení týmové činnosti a rozvoje

Hodnocení týmové spolupráce a rozvoje spočívalo v zodpovězení osmi otázek zaměřených na časté aktivity spojené s týmem včetně hodnocení práce manažera. Respondenti hodnotili ve škále od 1 do 5 takto: 1= výborně, 2= velmi dobře, 3= dostatečně, 4= nedostatečně, 5= nedokážu posoudit. Cílem bylo také zjistit, který ze zkoumaných týmů je na tom nejlépe a s jakým hodnocením.

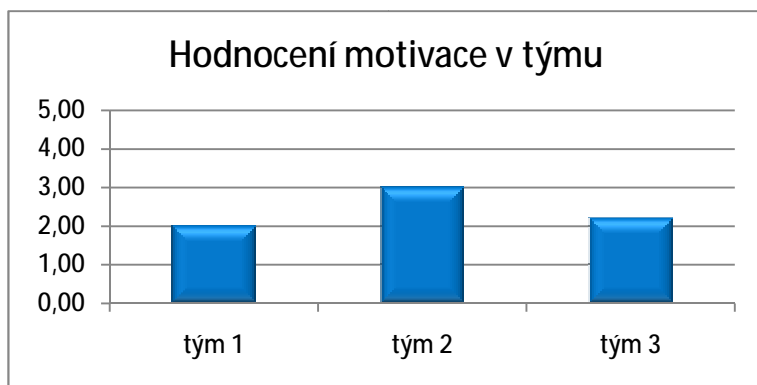
Graf 5 – Hodnocení práce s cíli



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Z grafu je na první pohled patrné, že práce s cíli, společnými i individuálními, je nejhorší v týmu 2, kde se hodnocení pohybuje na pomezí dvou hodnot, 50% členů odpovědělo dostatečně a 50% nedostatečně. Tento stav je důsledkem přístupu manažera, který na plánování cílů rezignoval a nepracuje s nimi. Lépe je na tom tým 1, kde 66% spolupracovníků hodnotí práci s cíli velmi dobře, 16% pak dokonce výborně, 16% jako nedostatečně, celkově je hodnocení spíše velmi dobré. Zde manažer s cíli pracuje svědomitěji, ovšem především s těmi individuálními. Nejlepší hodnoty pak vychází u týmu 3, kde 80% spolupracovníků označilo velmi dobře a 20% označilo pak výborně.

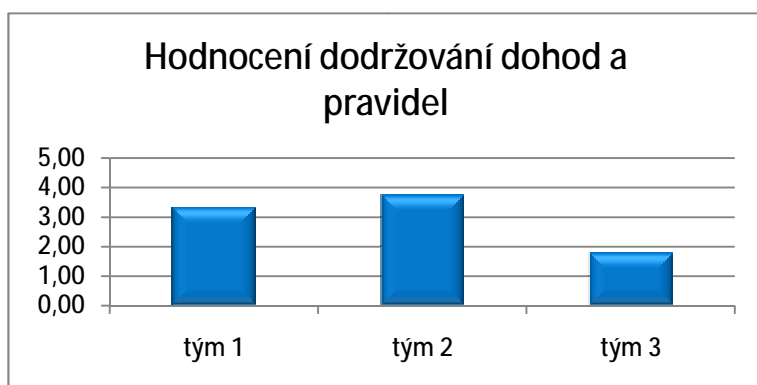
Graf 6 – Hodnocení motivace v týmu



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Z tohoto grafu vyplývá, že nejlepší hodnocení získal tým 1. Manažer si prý prošel situací, kdy měl jeho tým 22 členů, ale pak postupně všichni začali odcházet a zůstali mu pouze 2 členové. Odůvodnil si to špatnou motivací a její princip přehodnotil. Forma sázek a trestů zřejmě funguje, ovšem i tak ji hodnotí výborně pouze 33%, dalších 33% velmi dobře a 33% jen dostatečně, celkově lze motivaci v týmu 1 hodnotit jako velmi dobrou. O něco hůře, s výsledkem 2,20 je na tom tým 3, kde 20% sice označilo motivaci za výbornou, ovšem 60% za velmi dobrou a 20% dokonce za nedostatečnou. V týmu 2 zadalo variantu dostatečně 50% členů a zbývajících 25% se přiklonilo k velmi dobré a 25% k nedostatečné, celkově je v týmu 2 motivace dostatečná.

Graf 7 – Hodnocení dodržování dohod a pravidel

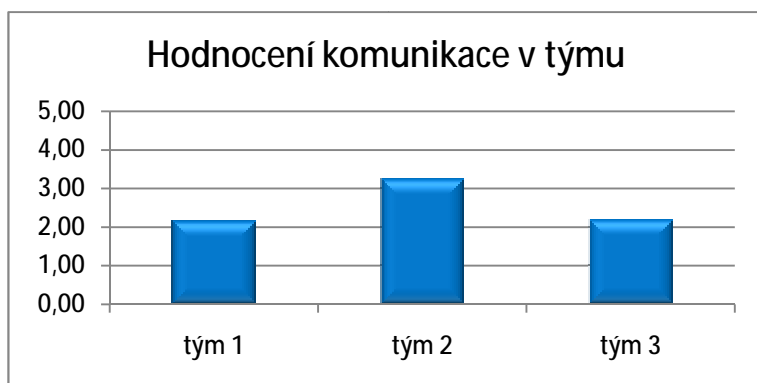


(Zdroj: Vlastní výzkum)

Dodržování dohod a termínů v týmu 1 hodnotí 66% respondentů dostatečně a 33% nedostatečně, v týmu 2 to je téměř naopak, 25% členů hodnotí dostatečně a 75% to vidí jasně nedostatečně, celkově můžeme říci, že situace je zde velmi špatná. Spolupracovníci

jako potřebu něco v týmu zlepšit výše uvedli právě dodržování dohod a nastavení nových pravidel. Situace v týmu 3 je oproti oběma mnohem lepší, tam hodnocení nedosáhlo ani hranice velmi dobře, 40% spolupracovníků dodržování dohod vidí jako výborné, 40% jej považuje za velmi dobré, pouze 20% označilo dostatečně. Může to zde být důsledkem čistě formálních vztahů v týmu a tím většího respektování se sebe navzájem.

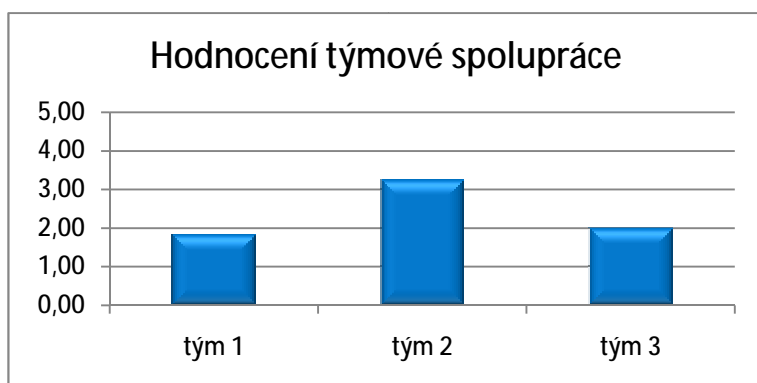
Graf 8 – Hodnocení komunikace v týmu



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Komunikace v týmu 1 a 3 v rámci výzkumu vyšla jako velmi dobrá, přesto je na tom tým 1 o trochu lépe s hodnotou 2,17, kde výsledek navyšuje 16% respondentů s odpovědí výborně, oproti 2,20 v týmu 3, kde výborně neoznačil nikdo. V týmu 2 je komunikace pouze dostatečná, přičemž 50% členů ji označilo dokonce za nedostatečnou. Zde by mohl být možná problém celého fungování týmu – neschopnost dobře mezi sebou komunikovat.

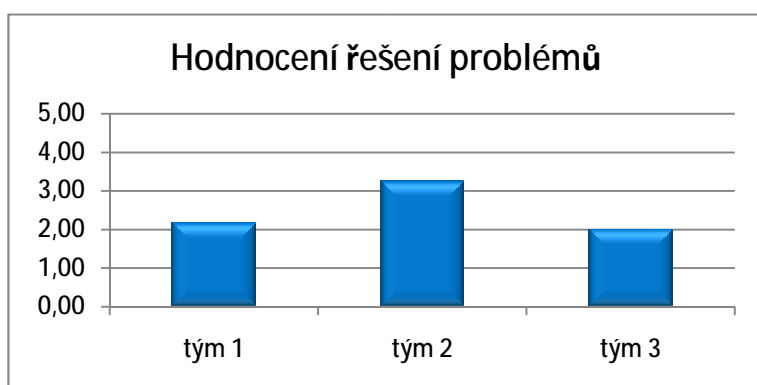
Graf 9 – Hodnocení týmová spolupráce



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Týmovou spolupráci uvedlo mnoho respondentů jako základ týmu, což není překvapující. V týmu 3 není zřejmě výraznější problém, situace je velmi dobrá, o něco lepší je pak ještě v týmu 1, kde ji za velmi dobrou označilo 50% spolupracovníků a 33% dokonce za výbornou. V týmu 2, který manažer sám označil jako podprůměrný a nespolupracující, je podle členů spolupráce ještě dostačující, uvedlo to tak 25% z nich, dalších 25% ji pak považuje za velmi dobrou. Názor manažera utvrzuje 50% členů, kteří jsou rovněž přesvědčeni o její nedostatečnosti.

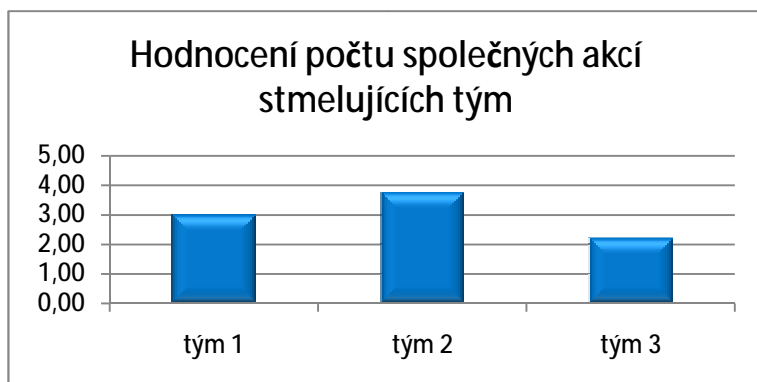
Graf 10 – Hodnocení řešení problémů



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Řešení problémů vychází ze schopnosti v týmu dobře komunikovat. Z grafu je pak zřejmé, že tým 2 s tím má větší potíže než ostatní týmy. Situace je hodnocena jako dostatečná, uvedlo to tak 75% členů. Ovšem také v týmu 1 úroveň řešení označilo celých 50% za dostatečnou, 33% si však myslí, že řešení probíhá výborně. Možná záleží na tom, kdo již závažnější problém v tomto týmu řešil a kdo ještě žádný. V týmu 3 je úroveň této otázky velmi dobrá, hodnotí to tak 60% členů.

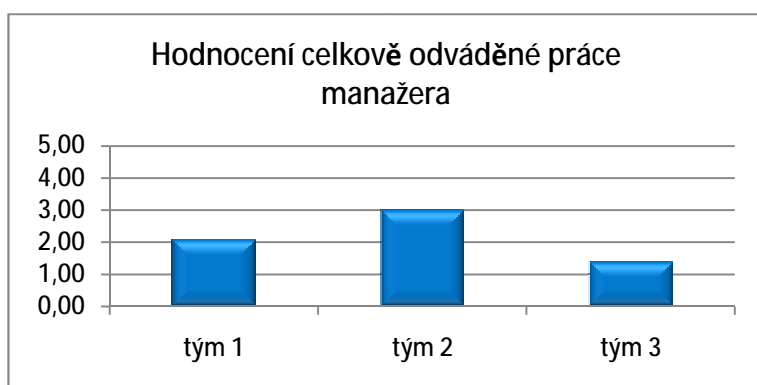
Graf 11 – Hodnocení počtu společných akcí stmelujících tým



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Teambuilding je nejvíce podpořen právě množstvím společných akcí, které tým absolvuje společně. Tým 1 celkově hodnotí počet takovýchto akcí dostatečně, ovšem názory se velmi lišily – 16% výborně, 16% velmi dobře, 33% dostatečně, 16% nedostatečně, 16% nedokázalo situaci posoudit. Tento mix odpovědí lze odůvodnit vlastnostmi jednotlivců, někdo je velmi družný a úroveň pro něho nemusí být dostatečná nikdy, nebo naopak je v současnosti velmi spokojen a více by se setkávat nechtěl. Připomínám, že 80% jedinců týmu by chtělo frekvenci setkávání zachovat. V týmu 2 je naopak situace téměř nedostačující, 75% členů ji takto hodnotí. Zde je ovšem nutné konstatovat, že spolupracovníci uvedli rovněž 75% potřebu setkávat se více. Vzhledem k dostačujícímu hodnocení ve všech zkoumaných oblastech by tento tým měl začít hlavně tím, že se členové budou scházet více a to jak pracovně, tak i mimopracovně. V týmu 3 jsou všichni spíše spokojeni, počet stmelujících akcí hodnotí 60% členů velmi dobře. Je nutné dodat, že manažerka tohoto týmu má nejpestřejší škálu mimopracovních aktivit.

Graf 12 – Hodnocení celkově odváděné práce manažera



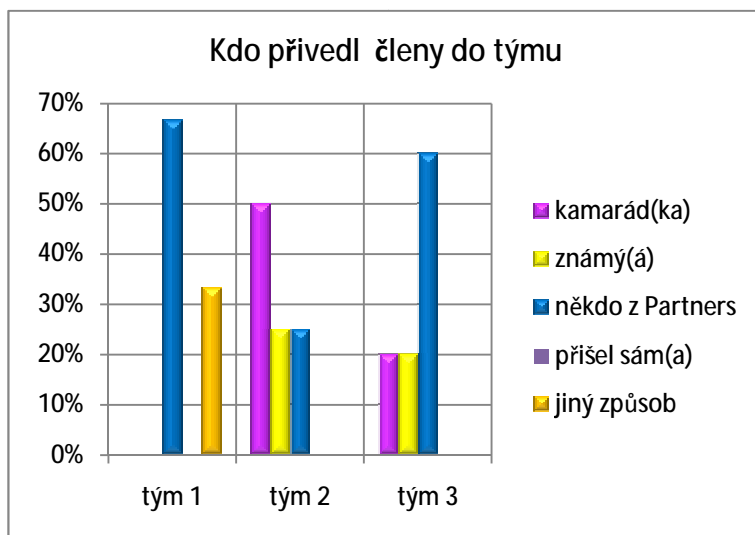
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Ohodnocení práce manažera celkově kopíruje hodnocení fungování týmu. Nejlepší práci odvádí podle názoru spolupracovníků manažerka týmu 3. O výsledné hodnotě 1,4, můžeme hovořit téměř o výborné práci. Přístup manažera týmu 1 byl ohodnocen velmi dobře a manažer týmu 2 odvádí dostatečnou práci.

3.4.3 Deskripce zkoumaného vzorku respondentů

Do této subkapitoly jsou zařazeny otázky týkající se věku, vzdělání, bydliště respondentů, ale také délky působení v týmu, či kdo jedince do týmu přivedl.

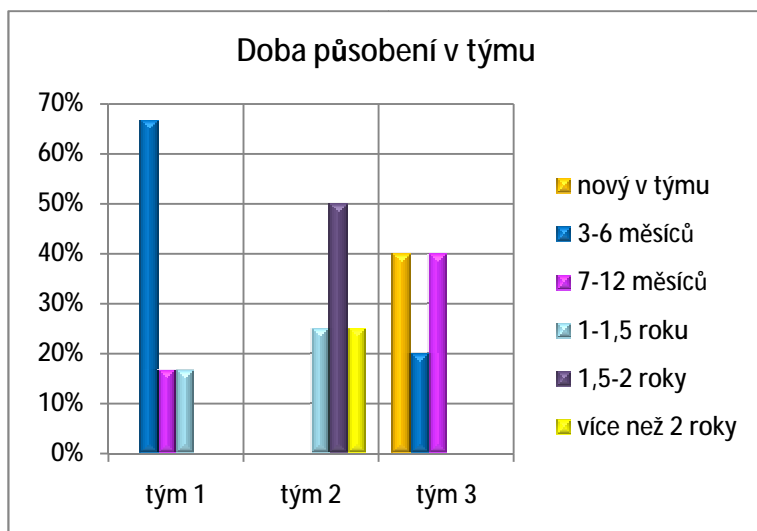
Graf 13 – Kdo přivedl členy do týmu



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Od tvorby se odvíjí celý vývoj týmu. Z grafu vyplívá, odkud byli jednotlivci získáváni. Nejvíce členů bylo osloveno přímo někým z Partners. V týmu 1 to pak bylo 67% členů a v týmu 3 rovných 60%. Do týmu 2 přivedli pracovníky většinou kamarádi (50%) nebo známí (25%). Jiným způsobem je v týmu 1 konkrétně myšleno přivedení synem a druhý člen otcem, tedy rodinnými příslušníky.

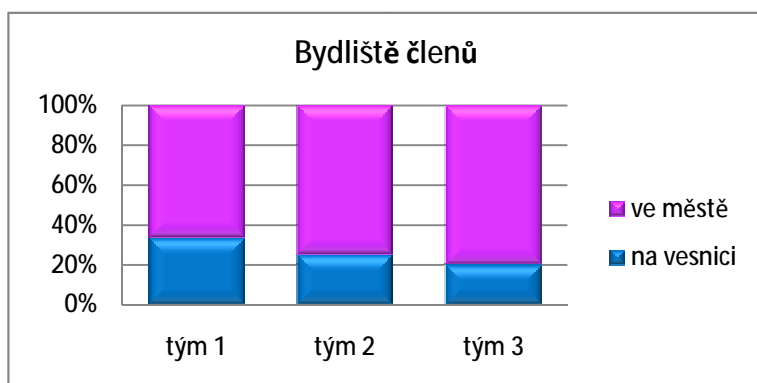
Graf 14 – Doba působení v týmu



(Zdroj: Vlastní výzkum)

V týmu jsou jedinci různě dlouhou dobu. Na základě výzkumu nejdéle funguje a měl by mít zřejmě nejvíce zkušeností tým 2, který má ovšem paradoxně ve všem nedostatky. Členové jsou v týmu minimálně rok. Oproti tomu nejmladší je tým 3, kde vyplynulo, že jedinci jsou v týmu maximálně rok. Je zajímavé, že se zde jedinci tak střídají a přitom jsou všichni spokojeni. V týmu 2 jsou členové od tří měsíců až rok a půl.

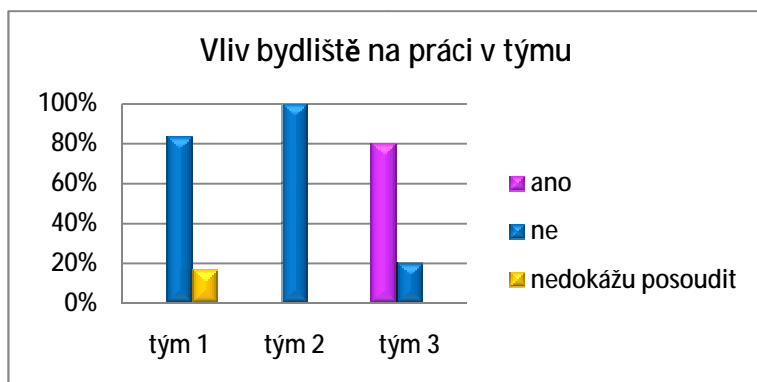
Graf 15 – Bydliště členů



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Většina spolupracovníků žije ve městě, v týmu 1 je to 67%, v týmu 2 pak 75% a v týmu 3 celých 80%.

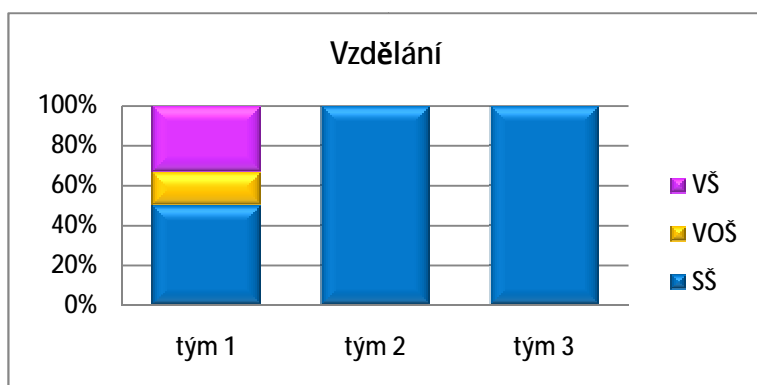
Graf 16 – Vliv bydliště na práci v týmu



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Lidé z vesnice mívají větší pocit sounáležitosti, proto bylo zjišťováno, zda má bydliště vliv na práci v týmu. V hodnocení se 100% spolupracovníků týmu 2 domnívá, že to, kde bydlí, jejich chování naprosto neovlivňuje, rovněž si to myslí 83% členů týmu 1, zbylých 17% nedokázalo situaci posoudit. V týmu 3 jsou odpovědi opačné – 80% jedinců se domnívá, že bydliště má vliv na to, jak se chovají v týmu, pouhých 20% si myslí, že ne.

Graf 17 – Vzdělání



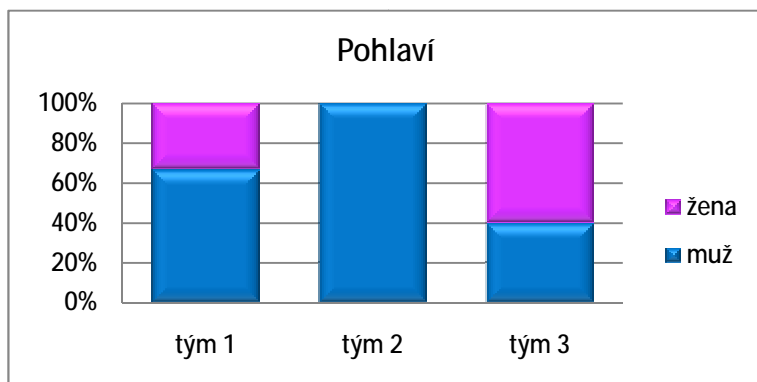
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Co se vzdělání týče, v týmu 2 a 3 mají všichni respondenti středoškolské vzdělání s maturitou. V týmu 1 je to lepší, 17% má vyšší odborné vzdělání a 33% týmu jsou dokonce vysokoškoláci.

Věkový průměr v týmu 1 je 30 let, ovšem lze konstatovat, že ho výrazně navyšuje především třiapadesátiletá členka a naopak velmi snižují jedinci s věkem kolem

dvaadvaceti let. V týmu 2 je průměrný věk 29 let, což velice odpovídá i věku jednotlivých členů. V posledním jsou členové v průměru nejmladší - 26 let. Zde je skutečností, že pouze jeden respondent byl starší třiceti let.

Graf 18 – Pohlaví



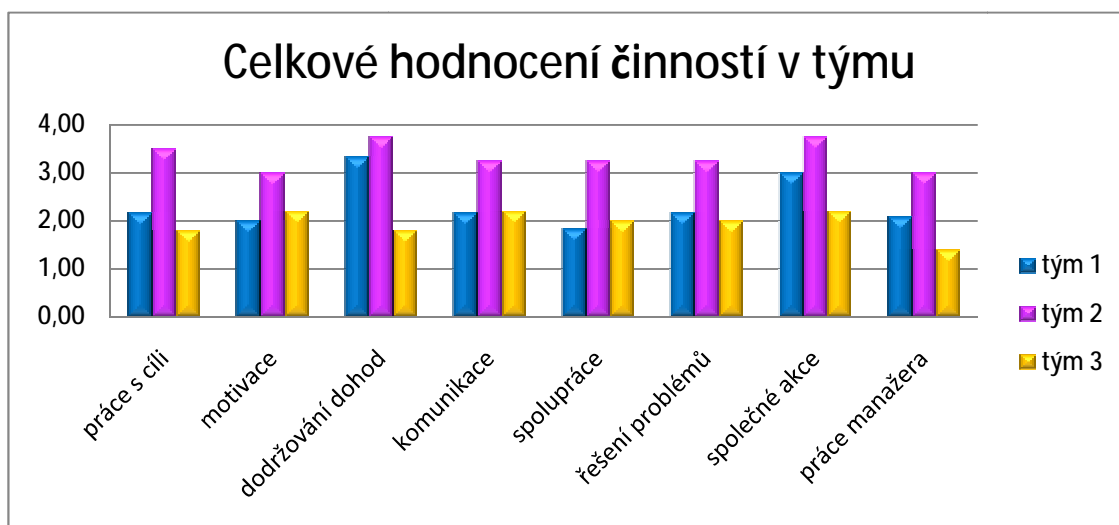
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Na dotazník odpovědělo celkem 15 osob, z toho v týmu 2 to byly pouze muži, v týmu 1 pak 67% tvořili muži a 33% ženy. V týmu 3 odpovídaly převážně ženy – 67%.

3.5 Shrnutí a doporučení

Byly popsány tři velmi podobné týmy, mezi nimiž byly už v průběhu vidět značné rozdíly. Nyní budou celkově shrnuty s doporučením pro další rozvoj.

Graf 19 – Celkové hodnocení činností v týmu



(Zdroj: Vlastní výzkum)

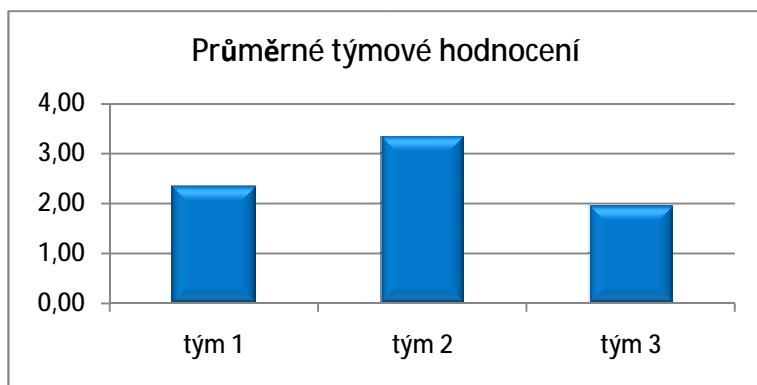
Na základě provedeného výzkumu lze říci, že tým 2 je ze všech tří zkoumaných týmů v hodnocení nejhorší, a to bohužel ve všech otázkách, přestože jako celek působí v Partners ze všech zkoumaných nejděle. Ve výsledku tento tým nikdy neměl lepší hodnocení než dostatečně. V otázkách dodržování týmových hodnot a společných akcí se přiblížil spíše až k hodnotám nedostatečně. Sem by měla být nyní přesunuta veškerá iniciativa manažera, pokud chce tým ještě nějakým způsobem vzchopit. Je potřeba se více setkávat a především mezi sebou komunikovat. V týmu jsou sice zavedená určitá pravidla, ale na základě výsledků výzkumu bylo zjištěno, že chybí jejich dodržování. Spolupracovníci si ztěžují na náplň schůzek a nedochvilnost, ovšem lze konstatovat, že její dodržování je především v jejich kompetenci. Manažer může za pozdní příchody zavést např. finanční pokuty, které fungují manažerce v týmu 3. Společné akce mohou znovu podpořit spolupráci a chuť opět společně plánovat. Možná by měl manažer zavést zrušené individuální přístupy a ptát se konkrétně na možné problémy. Nejlépe se v týmu 2 hodnotí motivace a práce manažera. Je nutno podotknout, že manažer se snaží např. vlastními teambuildingovými akcemi, vede ho myšlenka klientského centra, která je velmi motivující. Nové věci předkládá velmi svědomitě, znalosti se snaží podpořit prezentacemi, diskuzemi, ovšem i přesto z výzkumu vyplývá, že tým 2 má značné problémy téměř v každé oblasti, alespoň co se hodnocení spolupracovnice týče. Ani představa manažera jako vůdčí osobnosti prý neodpovídá, což může být způsobeno právě velmi neformálními vztahy, které manažer zavádí hned od začátku. Není nejlepší ihned si „tykat“, snižuje to profesionalitu a morálka v týmu postupem času slábne. To by mohlo být také příčinou problému nedochvilnosti a dodržování dohod. Nabízí se otázka, zda vůbec pojit tým nováčků a stávajících členů, je možné že pokud se situace nezlepší, byl by ideální stav tým pouze nahradit. Vzhledem k vysoké kritičnosti ze strany členů by bylo možná vhodné se s těmi, kteří o spolupráci evidentně nestojí, rozloučit, protože je nadmíru zbytečné, aby se manažer vyčerpával individuálními přístupy a motivací, když tým o společné vizi není přesvědčen. To pak spolupráce fungovat nemůže. Ovšem manažer uvedl, že v tak dobré situaci, aby propustil půl týmu, není. Je to však opravdu na pováženou, protože v polostrukturovaném pohovoru rovněž uvedl týmovou podprůměrnost a ta se pouhým udržováním počtu členů nezlepší.

Týmy 1 a 3 jsou vzájemně poměrně vyrovnané a v prvenství se střídají. Celkem ve třech zkoumaných aspektech je nejlepší tým 1 a celkem v pěti aspektech tým 3. Tým 1 má

ovšem hodnoty více kolísavé, proto je v hodnocení na pomyslném druhém místě. Nejlépe je zde hodnocena týmová spolupráce a motivace, přičemž lze konstatovat, že v těchto oblastech vítězí také celkově v porovnání s ostatními týmy. Z toho vyplývá, že nově zavedená metoda motivace odměn a trestů je zřejmě velmi efektivní a možná by ji mohli využívat i ostatní manažeři. Ovšem z doporučení jednoho spolupracovníka moc trestů občas škodí a mnohem efektivnější by bylo mezi sebou spíše soutěžit, což by mohlo motivaci ještě zvýšit. Nejhůře je na tom pak tým 1 v dodržování dohod a ve společně konaných akcích, kde by bylo potřeba zapracovat. Toto je velmi obdobné jako u týmu 2, takže doporučením je více se setkávat, např. sportovní utkání, oslava povýšení, významných narozenin apod. Bylo by zde dále vhodné zavést pokuty u dodržování dohod, termínů, příchoďů včas apod. jako v týmu 3. Přístup manažera je ke všemu velmi individuální a chybí zde nějaký společný cíl, který má manažer týmu 2. Obecně je tedy potřeba tým stmelovat spíše společnou myšlenkou.

V týmu 3 jsou hodnoty ve všech otázkách velmi vyrovnané, víceméně se pohybují u hodnocení velmi dobře. Nejlépe je odváděna práce manažerky, která je až výborná a dále pak s hodnocením 1,8 dodržování dohod a práce s cíli. Zde je možné uvážit, že je to právě o přístupu manažerky, která zavedla v týmu ryze formální vztahy, přestože spolupracuje s velmi mladými jedinci. Morálka se tak zvyšuje a tým spolupracuje na skutečně profesionální úrovni. Dokonce je to vidět i na dodržování dohod, které 40% členů ohodnotilo výborně. Nejhůře z výzkumu pro tým 3 vyplývají motivace, komunikace a společné akce, ovšem i tak se výsledek pouze lehce vzdaluje od hodnocení velmi dobře. Horší komunikace může naopak plynout právě z formálních vztahů, kde se členové mohou bát otevřeněji kritizovat. Spousta sportovních akcí, plesů, večírků je velkým přínosem a frekvence setkávání většinou naprosto vyhovuje. Jak bylo již výše zmíněno, zarážející je skutečnost naprosté spokojenosti s týmem. To může být způsobeno tím, že jsou zde jedinci průměrně velmi krátce a zatím se neseťkali s většími problémy. Manažerce ovšem zřejmě nedělá problém se s jedincem rozloučit a nahradit ho jiným, než si ho „držet“ jako manažer v týmu 2 a doufat, že se situace zlepší. Ovšem i to je spojeno s nevýhodou, především novými časovými náklady na proškolení.

Graf 20 – Celkový pohled na týmové hodnocení



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Na grafu č. 20 je pak jasně znázorněn celkový pohled na hodnocení týmů. Z výzkumu vychází v hodnocení nejlépe tým 3, který v průměru dosáhl 1,95, a tudíž lze činnost v rámci budování a rozvoje tohoto týmu hodnotit velmi dobře. Druhý je tým 1, jehož hodnoty jsou v jednotlivých otázkách spíše kolísavé, a celkově je hodnocení týmu 2,34, což lze stále považovat za velmi dobrý tým. S očekáváním je poslední tým 2, jehož úroveň lze s hodnocením 3,34 považovat ještě za dostatečnou.

ZÁVĚR

Teambuildingem se dnes rozumí jakákoliv aktivita zefektivňující spolupráci, zlepšující vztahy na pracovišti a zvyšující výkon. Předkládaná práce chápala teambuilding ve smyslu práce s jedinci. Cílem bylo v tomto kontextu analyzovat některé používané způsoby budování a rozvoje týmu.

Význam týmu v současnosti spočívá především v synergii, tedy v tom, že jako celek podává větší výkon, než jednotlivci sami. Do týmu je třeba přivést schopné jedince s navzájem rozlišnými vlastnostmi, aby tam byli jak optimisté či kreativní lidé s nápady, tak kritičtí jedinci či pesimisté.

Lepších výkonů se dosahuje pomocí cílů, přičemž by měla platit zásada, že týmové cíle jsou v souladu s individuálními. K jejich splnění je potřeba s nimi pracovat, tedy je definovat jasně, přesně, reálně a především pozitivně, aby dokázaly motivovat. V týmu je nezbytné komunikovat, aby se předešlo možným nedorozuměním a z toho vznikajícím problémům, které je pak náročné řešit. Často označované „zbytečné“ porady mohou být velmi efektivní, pokud jsou řádně obsahově a časově připraveny. Důležitá je vždy zpětná vazba, respektive ověření, že všichni všechno pochopili správně. K dalšímu rozvoji týmu je potřeba se vzdělávat, neboť doba se mění a přibývají stále nové a nové informace, které si je třeba upevňovat k následnému zlepšení pracovního výkonu. Dnes existuje mnoho metod, v týmu jsou účinné především tréninky nových dovedností. Podpořit dobré vztahy a zároveň spolupráci lze různými mimopracovními aktivitami, např. bowlingem, kulečnickem či pořádáním narozeninových oslav. Vzájemný respekt a důvěra mezi spolupracovníky jsou pak další nezbytností pro účelné budování týmu.

Pro zjištění toho, jak může teambuilding v našem pojetí fungovat v praxi, byl aplikován na tři vybrané týmy ze společnosti Partners výzkum. Cílem bylo porovnat týmy a najít tak případné rozdíly v přístupech k rozvoji a budování. Na základě hodnocení týmovými spolupracovníky pak bylo dále cílem odhalit možné nedostatky. Polostrukturovaný pohovor umožnil popsat přístup manažerů. Otázky vycházely právě z teoretických poznatků, takže bylo ve výsledku možné porovnání s praxí.

Z výzkumu tedy vyplynulo, že bohužel ne všichni manažeři pracují s týmovými, respektive společnými cíli, které jsou v teoretické rovině považovány za základ. Praxe ovšem utvrzuje skutečnost, že bez dobré komunikace a vzájemného dodržování dohod mezi jednotlivci, tým nemůže dobře fungovat. Ke zlepšení může vést vyšší frekvence setkávání se nejen na pracovní, ale především mimopracovní úrovni. V rámci výzkumu byly představeny individuální metody manažerů, např. jak zefektivňují pomocí odměn a trestů motivaci v týmu, jak pracují s cíli na individuální úrovni, jak se snaží stmelovat tým jako celek pomocí sportovních akcí apod. Poměrně hojný výčet mimofiremních akcí pak dokazoval jejich nezbytnou součást při budování týmu. Na druhou stranu by manažeři měli zvážit přiměřenost neformálních vztahů v týmu, neboť ne vždy je to ideální. Je třeba si uvědomit, že příliš velké přátelení se na pracovišti snižuje celkovou morálku a především pak autoritu manažera. Pomocí dotazníků členové dále hodnotili celkové fungování týmů a byli vyzváni také k návrhům změn, které oni sami vidí jako klíčové. Mezi nimi bylo zřejmě nevýznamnější zlepšení dodržování dohod a zvýšení podpory spolupráce.

Celkově z výzkumu vyplynuly značné rozdíly mezi zkoumanými týmy, které jsou si jinak velmi podobné, rovněž se ukázalo, že ne vždy teorie koresponduje s praxí. Za důležité závěry lze pak považovat především to, že aby tým dobře a dlouhodobě fungoval, je potřeba se mezi sebou navzájem respektovat, dodržovat stanovené dohody a pravidla, hodně komunikovat, podporovat vzájemnou spolupráci pomocí různých mimofiremních aktivit a pozitivně se motivovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADVENTURA – TEAMBUILDING. *Teambuilding* [Online]. 2008 [cit. 2010-11-17]. Dostupné na WWW: <<http://www.teambuilding.cz/cz/teambuilding/teambuilding/>>
- [2] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alga Publishing, 2007, 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6
- [3] BELBIN.CZ. *Co jsou týmové role?* [Online]. 2010-a [cit. 2010-11-27]. Dostupné z WWW: <http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_co>
- [4] BELBIN.CZ. *Historie a výzkum*. [Online]. 2010-b [cit. 2010-04-13]. Dostupné z WWW: <http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_historie>
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7
- [6] BUCHTA, M. a Siegl, M. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 167 s. ISBN 80-7194-828-4
- [7] BUSINESSINFO.CZ. *Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání*. [Online]. 2010 [cit. 2011-01-16] Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/formy-metody-prostredky-firma-vzdelavani/1001663/57435/>>
- [8] BUSINESSINFO.CZ. *Výběr podřízených a týmová práce*. [Online]. 2008 [cit. 2011-01-16] Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/vyber-podrizenych-a-tymova-prace/1001663/51177/#b23>>
- [9] EBHARDT, K. *Koučink od A do Z*. In Speciální příloha časopisu *Moderní řízení*. 2010, r. 45, č. 11, s 10 – 14. ISSN 0026-8720
- [10] HARVEY, Ch. *Umění motivovat – cesta k úspěchu*. Praha: Informatorium, 1992. 109 s. ISBN 80-85427-23-0
- [11] HAUGHEY, D. *SMART Goals*. [Online]. 2010 [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.html>>
- [12] HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, s.r.o., 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6
- [13] HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9
- [14] HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1

- [15] JANEČKOVÁ, P. *Zpětná vazba aneb Řekni, jak to vidíš ty*. [Online]. 2009 [cit. 2011-01-15] Dostupné z WWW: <<http://www.superkariera.cz/poradna/osobni-rozvoj/zpetna-vazba-aneb-rekni-jak-to-vidis-ty.html>>
- [16] JANÍKOVÁ, I. *Teambuilding*. [Online]. 2008 [cit. 2011-01-15] Dostupné z WWW: <<http://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/teambuilding.html>>
- [17] JANÍKOVÁ, I. *Jak zařídit, aby porada byla efektivní*. [Online]. 2009 [cit. 2011-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/jak-zaridit-aby-porada-byla-prinosna.html>>
- [18] JANOUŠEK, J. a kolektiv. *Metody sociální psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n.p., 1986. 256 s. ISBN 14-465-86
- [19] JUSTICE.CZ, *Úplný výpis z obchodního rejstříku, vedeného Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 12158*. [Online]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=700015224&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=367f4c4546c5aada9233ee1dd49265ae&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=12158&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=04.03.2011>>
- [20] KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F.H., *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X
- [21] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 144 s. ISBN. 80-247-1677-1
- [22] KNOBLAUCH, J., Wöltje, H., *Time management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 112 s. ISBN 80-247-1440-X
- [23] KOJALOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6
- [24] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- [25] KRÜGER, W. *Vedení týmů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2
- [26] McCONNON S. a M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 144 s. ISBN 978-80-247-3003-5
- [27] NIERMEYER, R., Seyffert, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7

- [28] NOVÝ, I., SURINEK, A., a kolektiv. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 208 s. ISBN 80-247-1705-0
- [29] PAYNE, V. *Teambuilding Workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, a.s, 2007. 339 s. ISBN 978-80-251-1588-6
- [30] PARTNERS.CZ. *O firmě*. [Online]. 2007 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.partners.cz/o-nas/o-firme/>>
- [31] PARTNERS.CZ. *O společnosti*. [Online]. 2010 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <http://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>
- [32] PELOUŠEK, Z. *Týmová spolupráce*. [Online]. 2009 [cit. 2010-11-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.zdenekpelousek.cz/tymova-spoluprace.html>>
- [33] STOREY, R. *Působení na druhé*. Praha: Portál, s.r.o., 2007, 112 s. ISBN 978-80-7367-215-7
- [34] UHLIG, B. *Time management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-26618
- [35] ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, s.r.o., 2006. 176 s. ISBN 80-7367-042-9

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AČ Aritmetická četnost

Aj A jiné

Apod. A podobně

Atd. A tak dále

Např. Například

RČ Relativní četnost

Tzv. Tak zvané

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 – Šest kroků v procesu teambuildingu	24
Obrázek 2 – Eisenhowerův princip.....	39
Tabulka 1 – Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu	12
Tabulka 2 – Možnosti vyhledávání spolupracovníků, jejich výhody a nevýhody.....	15
Tabulka 3 – Role podle Dr. Belbina	28
Tabulka 4 – Vybrané teorie motivace.....	41

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Zkušenost s týmem	60
Graf 2 – Potřeba setkávání se s týmem.....	61
Graf 3 – Představa o týmu odpovídající skutečnosti	62
Graf 4 – Představa o manažerovi odpovídající skutečnosti	63
Graf 5 – Hodnocení práce s cíli	65
Graf 6 – Hodnocení motivace v týmu.....	66
Graf 7 – Hodnocení dodržování dohod a pravidel.....	66
Graf 8 – Hodnocení komunikace v týmu.....	67
Graf 9 – Hodnocení týmová spolupráce	67
Graf 10 – Hodnocení řešení problémů.....	68
Graf 11 – Hodnocení počtu společných akcí stmelujících tým	69
Graf 12 – Hodnocení celkově odváděné práce manažera.....	69
Graf 13 – Kdo přivedl členy do týmu	70
Graf 14 – Doba působení v týmu.....	71
Graf 15 – Bydliště členů	71
Graf 16 – Vliv bydliště na práci v týmu	72
Graf 17 – Vzdělání.....	72
Graf 18 – Pohlaví.....	73
Graf 19 – Celkové hodnocení činností v týmu	73
Graf 20 – Celkový pohled na týmové hodnocení	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník: Teambuilding a jeho využití v rozvoji organizace

Příloha B – Otázky pro polostrukturovaný rozhovor s manažery

Příloha C – Výsledky dotazníkového šetření v tabulkách

Tabulka 5 – Zkušenost s týmem

Tabulka 6 – Názor, zda by se měl tým rozvíjet

Tabulka 7 – Potřeba setkávání se s týmem

Tabulka 8 – Představa o týmu odpovídající skutečnosti

Tabulka 9 – Představa o manažerovi odpovídající skutečnosti

Tabulka 10 – Hodnocení práce s cíli

Tabulka 11 – Hodnocení motivace v týmu

Tabulka 12 – Hodnocení dodržování dohod a pravidel

Tabulka 13 – Hodnocení komunikace v týmu

Tabulka 14 – Hodnocení týmové spolupráce

Tabulka 15 – Hodnocení řešení problémů

Tabulka 16 – Hodnocení společných akcí stmelujících tým

Tabulka 17 – Hodnocení celkově odváděné práce manažera

Tabulka 18 – Kdo přivedl členy do týmu

Tabulka 19 – Doba působení v týmu

Tabulka 20 – Bydliště členů

Tabulka 21 – Vliv bydliště na práci v týmu

Tabulka 22 – Vzdělání

Tabulka 23 – Pohlaví

Tabulka 24 – Celkové hodnocení činností v týmu

Tabulka 25 – Celkový pohled na týmové hodnocení

Příloha A – Dotazník: Teambuilding a jeho využití v rozvoji organizace

datum....., tým č....



DOTAZNÍK

Teambuilding a jeho využití v rozvoji organizace

Vážená paní/ Vážený pane

Dotazník, který máte nyní před sebou, zkoumá individuální pojetí týmu a spokojenost s jeho fungováním, rozvojem a budováním v rámci společnosti Partners for life Planning, a.s. Je součástí výzkumné části mé bakalářské práce a tudíž slouží pouze ke studijním účelům. Budu velice ráda za jeho vyplnění a za Vaše upřímné odpovědi. Dotazník je anonymní, a pokud nebude uvedeno jinak, označte prosím pouze jednu odpověď.

*Děkuji velmi za Vaši ochotu a spolupráci
Petra Chládková*

-
1. Jak dlouho jste součástí vašeho pracovního týmu v Partners?
 - 1) Jsem v týmu nový(á)
 - 2) 3-6 měsíců
 - 3) 7 - 12 měsíců
 - 4) 1 – 1,5 roku
 - 5) 1,5- 2 roky
 - 6) Více než 2 roky

 2. Kdo Vás do týmu přivedl?
 - 1) Kamarád/kamarádka
 - 2) Známy/známá
 - 3) Oslovil mě přímo někdo z Partners
 - 4) Přišel/přišla jsem sám/sama
 - 5) Jiný způsob (prosím uveďte).....

 3. Byl(a) jste již dříve součástí nějakého týmu?
 - 1) Ano
 - 2) Ne

 4. Domníváte se, že by se měl tým nestále budovat a rozvíjet?
 - 1) Ano
 - 2) Ne

 5. Kdyby to záleželo jenom na Vás, frekvence setkávání vašeho týmu by měla být:
 - 1) Častější
 - 2) Stejná (současná četnost setkání mi postačuje a vyhovuje)
 - 3) Méně častější

 6. Co Vás napadne při slově „tým“? (Popište prosím stručně 2 myšlenky)
 - 1).....
 - 2).....

 7. Jaké 3 vlastnosti by měl mít dobrý **manažer/vedoucí týmu**?
 - 1).....
 - 2).....
 - 3).....

 8. Jaké 3 vlastnosti by měl mít dobrý **člen týmu**?

- 1).....
- 2).....
- 3).....

9. Do jaké míry je podobná Vaše představa o týmu (uvedená Vámi výše v otázce č. 6) se skutečností v týmu Partners?

- 1) zcela
- 2) poměrně hodně
- 3) málo
- 4) vůbec
- 5) nedokážu posoudit

10. Do jaké míry je podobná Vaše představa o manažerovi/vedoucím týmu (uvedená Vámi výše v otázce č. 7) se skutečností v týmu Partners?

- 1) zcela
- 2) poměrně hodně
- 3) málo
- 4) vůbec
- 5) nedokážu posoudit

11. Co Vám ve vašem týmu chybí nebo co byste chtěl(a) změnit? (Prosím stručně charakterizujte)

.....

U otázek č. 12 – 19 ohodnoťte zakroužkováním čísla:

1- výborně 2- velmi dobře 3- dostatečně 4- nedostatečně 5- nedokážu posoudit

Jak hodnotíte ve svém týmu:

12. Práci s cíli?	1	2	3	4	5
13. Motivaci?	1	2	3	4	5
14. Dodržování týmových dohod a pravidel?	1	2	3	4	5
15. Komunikaci v týmu?	1	2	3	4	5
16. Týmovou spolupráci?	1	2	3	4	5
17. Řešení problémů?	1	2	3	4	5
18. Množství společných akcí stmelujících tým?	1	2	3	4	5
19. Celkově odváděnou práci manažera v týmu?	1	2	3	4	5

20. Kde bydlíte?

- 1) Na vesnici
- 2) Ve městě

21. Myslíte si, že má vaše bydliště vliv na vaše chování v týmu? (např. lidé z vesnice mají větší pocit sounáležitosti)

- 1) Ano
- 2) Ne
- 3) Nedokážu posoudit

22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- 1) Středoškolské s maturitou
- 2) Vyšší odborné
- 3) Vysokoškolské

23. Jaký je Váš aktuální věk?

.....let

24. Pohlaví

- 1) Muž
- 2) Žena



Polostrukturovaný rozhovor s manažerem týmu

1. Jak dlouho jste v Partners a kdo Vás sem přivedl?
2. Kolik má váš tým dnes členů?
3. Které vztahy ve vašem týmu převažují (formální/neformální)? Proč?
4. Proč je podle Vás důležité tým rozvíjet a budovat?
5. Kteří jedinci jsou podle Vás vhodnými spolupracovníky do týmu? Jak spolupracovníky přijímáte?
6. Jakým způsobem se snažíte začleňovat „nováčky“ do týmu?
7. Jak často se se svými spolupracovníky scházíte? Jaké jsou důvody a náplně setkání?
8. Jakým způsobem se snažíte stmelovat tým? Pořádáte se svými spolupracovníky společně nějaké akce? Jaké? Jak často?
9. Jakým způsobem se snažíte své spolupracovníky motivovat k vyšším výkonům?
10. Jakou důležitost (a proč) přikládáte cílům, a jakým způsobem s nimi v týmu pracujete?
11. Jaké metody využíváte při práci s týmem a proč? (monolog, brainstorming, feedback...)
12. Situace: Jeden ze spolupracovníků stále chodí pozdě a nedodrží dohody, jak se zachováte?
13. Co byste chtěl(a) změnit ve svém týmu? Vidíte dnes v něčem problém?
14. Jaký je váš věk?
15. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
16. Bydlíte na vesnici nebo ve městě?

Příloha C – Výsledky dotazníkového šetření v tabulkách

Tabulka 5 – Zkušenost s týmem

	ano		ne		CELKEM	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
tým 1	4	66,66667	2	33,33333	6	100
tým 2	2	50	2	50	4	100
tým 3	3	60	2	40	5	100

Tabulka 6 – Názor, zda by se měl tým rozvíjet

	ano		ne		CELKEM	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
tým 1	6	100	0	0	6	100
tým 2	4	100	0	0	4	100
tým 3	5	100	0	0	5	100

Tabulka 7 – Potřeba setkávání se s týmem

	častější		stejná		méně častější		CELKEM	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
tým 1	1	16,67	5	83,33	0	0	6	100
tým 2	3	75	1	25	0	0	4	100
tým 3	1	20	4	80	0	0	5	100

Tabulka 8 – Představa o týmu odpovídající skutečnosti

	zcela		poměrně hodně		málo		vůbec		nedokážu posoudit		CELKEM	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
tým 1	0	0	5	83,33333	1	16,66667	0	0	0	0	6	100
tým 2	0	0	2	50	1	25	1	25	0	0	4	100
tým 3	1	20	2	40	2	40	0	0	0	0	5	100

Tabulka 9 – Představa o manažerovi odpovídající skutečnosti

	zcela		poměrně hodně		málo		vůbec		nedokážu posoudit		CELKEM	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
tým 1	1	16,66667	4	66,66667	1	16,66667	0	0	0	0	6	100
tým 2	0	0	1	25	2	50	1	25	0	0	4	100
tým 3	1	20	4	80	0	0	0	0	0	0	5	100

Tabulka 10 – Hodnocení práce s cíli

	výborně		velmi dobře		dostatečně		nedostatečně		nedokážu posoudit		CELKEM	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
tým 1	1	16,66667	4	66,66667	0	0	1	16,66667	0	0	6	100
tým 2	0	0	0	0	2	50	2	50	0	0	4	100
tým 3	1	20	4	80	0	0	0	0	0	0	5	100

Tabulka 11 – Hodnocení motivace v týmu

	výborně		velmi dobře		dostatečně		nedostatečně		nedokážu posoudit		CELKEM	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
tým 1	2	33,33333	2	33,33333	2	33,33333	0	0	0	0	6	100
tým 2	0	0	1	25	2	50	1	25	0	0	4	100
tým 3	1	20	3	60	0	0	1	20	0	0	5	100

Tabulka 20 – Bydliště členů

	na vesnici		ve městě		CELKEM	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
tým 1	2	33,33333	4	66,66667	6	100
tým 2	1	25	3	75	4	100
tým 3	1	20	4	80	5	100

Tabulka 21 – Vliv bydliště na práci v týmu

	ano		ne		nedokážu posoudit		CELKEM	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
tým 1	0	0	5	83,33333	1	16,66667	6	100
tým 2	0	0	4	100	0	0	4	100
tým 3	4	80	1	20	0	0	5	100

Tabulka 22 – Vzdělání

	SŠ		VOŠ		VŠ		CELKEM	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
tým 1	3	50	1	16,66667	2	33,33333	6	100
tým 2	4	100	0	0	0	0	4	100
tým 3	5	100	0	0	0	0	5	100

Tabulka 23 – Pohlaví

	muž		žena		CELKEM	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
tým 1	4	66,66667	2	33,33333	6	100
tým 2	4	100	0	0	4	100
tým 3	2	40	3	60	5	100

Tabulka 24 – Celkové hodnocení činností v týmu

	tým 1	tým 2	tým 3
práce s cíli	2,17	3,50	1,80
motivace	2,00	3,00	2,20
dodržování dohod	3,33	3,75	1,80
komunikace	2,17	3,25	2,20
spolupráce	1,83	3,25	2,00
řešení problémů	2,17	3,25	2,00
společné akce	3,00	3,75	2,20
práce manažera	2,08	3,00	1,40
CELKEM	2,34	3,34	1,95

Tabulka 25 – Celkový pohled na týmové hodnocení

	CELKEM
tým 1	2,34
tým 2	3,34
tým 3	1,95