



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Týmová práce ve společnosti R&D

Teamworking in organization R&D

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

PAROULKOVÁ

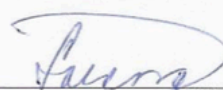
DENISA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Paroulková	Jméno:	Denisa	Osobní číslo:	408979
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií / oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Týmová práce ve společnosti R&D		
Název bakalářské práce anglicky:	Teamwork in organization R&D		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem práce je analyzování a zhodnocení efektivnosti práce ve skupině. Přínos: Přijetí opatření k prohloubení neustálého zlepšování práce v pracovní skupině. Stručná osnova: 1. Teoretická část s popisem podstaty. 2. Praktická část práce s šetřením v konkrétním podniku vedoucím ke zjištění využití míry práce ve skupině. 3. Vyhodnocení praktické části a doporučení opatření k přijetí v podniku.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ŠTIKAR, Jiří. Metody psychologie práce a organizace. V Praze: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0048-X PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7 Teamwork - týmová spolupráce   Akord Outdoor Training. [online]. [cit. 2016-15-12]. Dostupné z: &lt;<a href="http://www.akord-ot.cz/teambuilding/teamwork.htm">http://www.akord-ot.cz/teambuilding/teamwork.htm</a>&gt; HERMOCHOVÁ, S. Teambuilding. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 113 s. ISBN 80-247-1155-9</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií / oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<b>30-03-2017</b>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

PAROULKOVÁ, Denisa. *Týmová práce ve společnosti R&D*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 30. 04. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala mé vedoucí bakalářské práce PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za vedení, její podporu, konstruktivní poznámky a cenné rady, které mi pomohly při psaní této práce. Také bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a trpělivost při letech mého studia.

# Abstrakt

V teoretické části této bakalářské práce se autorka zabývala vysvětlením pojmů v rámci týmové práce. Jsou vysvětleny základní pojmy co je to tým, důležitost funkce týmu, jaké druhy týmu existují, jak se jednotlivé týmy staví. Následně v teoretické části je zaměřeno na týmové role, které jsou orientované na lidi, na výkony a na myšlení.

V teoretické části se řeší také samotné vedení týmu a jeho motivace. V neposlední řadě se tato práce věnuje oblasti teambuildingu a jeho jednotlivých praktik.

V praktické části se nejprve definuje cíl a výzkumné otázky. Poté základní informace o společnosti, ve které analýza probíhala. Podrobné zkoumání jednotlivých pracovníků a jejich vlastností a dovedností. Jejich pracovní výkony individuálně a v týmové práci. Výsledky šetření vyšly podle stanoveného cíle a to, že pracovníci vykazují lepších výsledků, když pracují v týmu spolu.

## Klíčová slova

Tým, týmová práce, týmové role, efektivita práce, spolupráce, hodnocení lidí, vedení lidí, plánování, řízení.

# Abstract

In the theoretical part of this Bachelor's degree thesis, I attempted to explain some of the terminologies associated with team work, the basic concepts of a team, the importance of the team and functions, the different types of teams and how teams are built. Subsequently, as well as in the theoretical part of this thesis, there is a focus on teams' roles, which are people-oriented, performance-driven and based on rational thinking. Team management and motivation were also discussed. This research work was conducted to show the contrast between team-building and individual practices. Firstly, in the practical section, the aim of the research questions were defined, followed by the basic information about the company in which the analysis was conducted. A detailed research of individual workers, their characteristics and skills were also conducted. Their work performances individually and collectively as a team were also studied. The results of the research were based on the stated parameters and proved that the workers achieve a better result when working together collectively as a team than as separate individuals.

## Key words

Team, teamworking, team role, work efficiency, collaboration, people evaluation, leadership, planning, management, teamwork.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 TÝM A TÝMOVÁ PRÁCE</b> .....	<b>8</b>
1.1 Druhy týmů.....	9
1.2 Vytváření týmu.....	10
1.3 Fáze vývoje týmu.....	12
<b>2 Týmové role</b> .....	<b>13</b>
2.1 Vedení týmu .....	17
<b>3 Motivace týmu</b> .....	<b>19</b>
<b>4 BUDOVÁNÍ TÝMU / TEAMBUILDING</b> .....	<b>22</b>
4.1 Typy teambuildingových aktivit.....	24
<b>5 Hodnocení pracovníků</b> .....	<b>27</b>
<b>6 Cíl a výzkumné otázky práce</b> .....	<b>30</b>
<b>7 Základní informace o společnosti R&amp;D</b> .....	<b>31</b>
7.1 Náplň práce.....	32
<b>8 Členové týmu</b> .....	<b>33</b>
8.1 Vyhodnocení testu týmových rolí .....	36
<b>9 Výsledky pracovní výkonnosti</b> .....	<b>38</b>
9.1 Výsledky individuální práce .....	41
9.2 Výsledky týmové práce .....	44
<b>10 Vyhodnocení výzkumných otázek</b> .....	<b>47</b>
<b>11 Návrh na zlepšení</b> .....	<b>49</b>
11.1 Teambuilding .....	51
<b>Závěr</b> .....	<b>52</b>
<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>53</b>
<b>Internetové zdroje</b> .....	<b>54</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>55</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>56</b>
<b>Seznam příloh</b> .....	<b>57</b>



# Úvod

Cílem této práce bude analýza a zhodnocení týmové práce v současné společnosti R&D s.r.o., se zaměřením na individuální efektivitu práce a týmovou práci jako jeden celek.

Zaměstnanci, kolegové označování jako lidské zdroje jsou v dnešní době ten nejdůležitější faktor každé společnosti. Lidský faktor je tedy hlavním pilířem každé společnosti pro její rozvoj.

Týmová práce je v dnešní době preferovaným nástrojem pro malé, střední i velké firmy, které jsou si vědomi toho, že dosahování nejlepších výsledků je právě díky vzájemné spolupráci a komunikaci mezi jednotlivými členy. V současnosti je týmová práce označována dokonce jako jeden z hlavních faktorů konkurenceschopnosti, který společností přináší peníze a šetří čas.

Důvod, proč si autorka vybrala téma týmové práce a její využití v praxi je právě díky významu, který je týmové práci v dnešní době připisován.

Vize společnosti R&D je především být přední a stabilní společností ve spektru finančních a finančně poradenských institucích na trhu nejen v České republice, ale i ve střední a východní Evropě.

Vzhledem k tomu, že lidské zdroje jsou nejdražším kapitálem, které má firma k dispozici je velmi důležité věnovat pozornost všem činnostem, které se pracovníků týkají. Společně s peněžními, hmotnými a nehmotnými zdroji tvoří celkovou hodnotu každé společnosti. Při zesilující se konkurenci je nezbytné, aby společnost uměla s lidskými zdroji efektivně zacházet. Řízení lidských zdrojů by měla být prioritou každého vedoucího pracovníka.

Tato práce bude koncipována do dvou hlavních částí, teoretické a výzkumné.

Jejími tématy bude vymezení a popsání základních pojmů jako je týmová práce, důležitost týmů, funkce týmů, druhy týmů, jak se vytváří týmy, týmové role, vedení týmů, motivace týmů a v neposlední řadě vymezení pojmu teambuilding, který bude zařazen ve výzkumné části práce.

Ve výzkumné části se autorka bude zabývat společností R&D s.r.o., kdy ve společnosti bude probíhat šetření vedoucí ke zjištění využití míry práce ve skupině.

Na základě tohoto šetření bude k vyhodnocené společnosti dodáno doporučené opatření k přijetí v podniku.

Při zpracovávání této bakalářské práce autorka čerpala informace převážně z odborné literatury zabývající se danou problematikou.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 TÝM A TÝMOVÁ PRÁCE

Tato kapitola pojednává o základních pojmech, které jsou úzce spojeny s týmem a týmovou prací.

## Co je to tým

Týmová práce a stavění týmu jsou propojeny s týmem. Hned ze začátku je zapotřebí definovat co to tým znamená. „Podstatou týmu je existence hráčů, kteří zaujímají vzájemně se doplňující role“ (Belbin, 2010, s.102). Tento pojem bývá vnímán jako zkratka slov – spolu, dohromady, všichni, dosáhnout a více. Ze začátku je také zapotřebí rozlišit pojem skupina a tým. V týmu lidé spolupracují, aby společně dosáhli časově vymezeného cíle a členové týmu jsou na sobě vzájemně závislí, kdežto ve skupině lidé mohou pracovat samostatně. Velký rozdíl je, pokud jde o počet členů. V týmu bývá obvykle 5 až 9 členů, zatím co ve skupině je určena pouze dolní hranice 3 členů. Další ukazatelé, které definují tým jsou například rovnost, pravidla, zavedení týmových rolí, efektivní komunikace, důvěra a mnoho dalších. (Horváthová, 2008)

## Důležitost týmů

V dnešní době, v široké škále pracovních míst, lidé nemohou pracovat sami. Spousta práce by nemohla být provedena jen jednou osobou, protože nároky dané práce vyžadují úsilí více lidí. Což je pozitivní pro pracovníky, protože se mohou navzájem inspirovat, vzájemně se podělit o své dovednosti, zkušenosti, také mohou dát hlavy dohromady a přijít například s novým řešením, které zapříčiní efektivnější pracovní výkon. Ale to neznamená, že jednotlivec nemůže těžit z toho, že je sám členem týmu. Jeden člověk může zlepšit spoustu dovednosti jako třeba komunikaci, nové postřehy a znalosti, spolupráce s ostatními a to celé může být součástí větší jednotky a tím pracovat mnohem efektivnějším způsobem.

Společný cíl je základem fungování opravdového týmu, neboť dává jeho členům základní orientaci a motivaci. (Horváthová, 2008)

## Funkce týmu

Funkce týmu lze rozdělit do dvou základních skupin – formální tým a neformální tým. Zavádět týmy by se mělo v případě, kdy je zapotřebí dosáhnout určitého výkonu a jednotlivec na to nestačí. Jednotlivci také mají určitý strach z neúspěchu, kdežto tým lidí se selhání nebojí.

## Formální tým

Formální tým je vytvořen například vedoucím určité organizace. Tento tým má několik funkcí jako řešení složitých úkolů, vytváření nových nápadů a kreativních řešení, spolupracovat mezi jednotlivými odděleními v rámci organizace, hledání alternativ,

učit a rozvíjet členy v rámci profese. Formální tým může být dlouhodobý, stejně jako dočasný pro účel vyřešení daného problému. (Kolajová, 2008)

### **Neformální tým**

Neformální tým slouží jako nástroj pro dosažení cíle, který nijak nesouvisí s pracovním místem, nýbrž funguje např. u volnočasových aktivit. Tyto týmy se vyvíjejí samovolně bez direktivního vedení. Funkce takového týmu má posílit přátelství, uznání, odstranění nejistoty, vzájemnou pomoc v mezilidských vztazích. Pokud existuje formální tým na pracovišti, neznamená to, že by nemohl vzniknout i neformální tým.

## **1.1 Druhy týmů**

Oba týmy jsou využívány k různým účelům a mohou být klasifikovány podle jejich záměrů. Existuje mnoho týmů, které mohou být definovány, chtěla bych se zaměřit na ty nejčastější. Podle Baye (2000), který rozděluje týmy následujícím způsobem:

### **Stálé týmy**

Stálé týmy jsou postaveny na trvalém základě. Obvykle nejsou vytvořeny pro řešení konkrétního úkolu a rozpuštěny po dosažení cíle. Jsou dlouhotrvající. Ale i přesto, že jsou dlouhotrvající členové týmu se mohou za určitou dobu podle potřeby vyměnit.

### **Dočasné týmy**

Dočasné týmy fungují tak dlouho, dokud projekt není dokončen. Tyto týmy jsou tvořeny z pravidla kratší dobu a členové týmu mohou pracovat ve stejnou dobu i na jiných úkolech. Může se také stát, že dočasný tým může být vytvořen s cílem nápomoci stálému týmu, zvláště když je ve firmě velké množství práce.

### **Virtuální týmy**

Virtuální týmy se skládají z lidí, kteří nejsou ve stejné místnosti nebo jsou zcela odděleni. Mohou být v různých městech nebo i v jiných zemích. Používají nejnovější technologie, zejména počítače ke komunikaci mezi jednotlivými členy týmu.

### **Speciální tým**

Speciální tým je vytvořen pro zvláštní účely. Existence takového týmu je obvykle dočasná. Pracovní skupina se skládá z velmi dobře kvalifikovaných lidí, většinou odborníků, jejichž prací je vyřešit jasně definovatelný problém.

### **Cross-funkční týmy**

Cross-funkční týmy se skládají z lidí z různých oblastí, ale měli by být na stejné (hierarchické) úrovni. Jejich úkolem je dát hlavy dohromady a přijít s různými názory a aspekty k dosažení určitého cíle. Lidé v týmu si rozvíjejí své nápady a vyměňují si informace.

### **Samostatně vedené týmy**

Samostatně vedené týmy fungují bez vůdce nebo nadřízeného. Jelikož v tomto týmu neexistuje žádná autorita, členové se musí navzájem respektovat a každý člen týmu má odpovědnost za svůj vlastní výkon. V takovém týmu je zapotřebí, aby každý člen měl sebedisciplínu.

## **1.2 Vytváření týmu**

Zatím co se staví tým, tak se budují základy pro jeho další rozvoj. Je zapotřebí vzít v úvahu, kdo je vhodný pro pozici vůdce, jak velký tým postavit, koho v týmu mít a v neposlední řadě je zapotřebí stanovit cíl, kterého je s tímto týmem třeba dosáhnout. Základním krokem při budování týmu je přesně definovat za jakým účelem se tým bude stavět.

### **Velikost týmu**

Existují různé názory na počet členů ve skupině. Říká se, že optimální počet je sedm. Členové takového týmu musí představovat dostatečné rozmanitosti svých odborných znalostí, zkušeností a dovedností. Velikost týmu musí umožnit přenos informací a argumentů mezi jednotlivými členy. Každý člen týmu má právo se vyjádřit a říct svůj názor. Pokud tým je příliš velký existuje nebezpečí, že by se mohly vytvořit tzv. sub-týmy / sub-jednotky, které budou mít své vlastní povinnosti. Sub-jednotky jsou malé týmy ve větších týmech se svým vlastním vedením. Také pokud je úkol příliš složitý, tak je větší pravděpodobnost vytváření sub-jednotek. (Horváthová, 2008)

Podle sedmi následujících otázek můžeme velmi snadno zjistit, jestli tým má optimální velikost.

- a) Může se tým pravidelně scházet bez větších nároků na koordinaci?
- b) Zná někdo ve skupině role a rozdělení jejich povinností?
- c) Má každý člen týmu možnost vyjádřit svůj názor?

- d) Mohou se všichni členové týmu aktivně účastnit děje ve skupině, což znamená, že chroničtí nemluvové nemají šanci a ostatní nezůstávají pouze jako pasivní přihlížející?
- e) Opravdu se celý tým pravidelně schází nebo existují pouze komunikace mezi dvěma nebo třemi členy týmu?
- f) Vytváří tým nové myšlenky, nové impulsy k dalším krokům?
- g) Má tým potřebnou dynamiku nebo členové pouze pasivně přihlížejí (na poradě)?  
(Krüger, 2004)

### **Členové týmu**

Složení týmu je důležitou podmínkou pro úspěšné fungování. Musí se vzít v úvahu několik faktorů, při výběru členů v týmu.

Odborná způsobilost závisí na zadaném úkolu, který má být v týmu řešen. Než se začne budovat tým, je zapotřebí shromáždit všechny požadavky, které jsou spojeny s daným úkolem. Poté se mohou porovnávat schopnosti členů týmu, kteří mají potřebné dovednosti. V neposlední řadě je zapotřebí vědět, co je pro rozvoj týmu nejdůležitější. Osobní vlastnosti jsou důležitým faktorem pro výběr členů týmu. Vhodné vlastnosti jsou: zodpovědnost, kreativita, samostatnost, flexibilita, spolehlivost, věrnost, dobré komunikační dovednosti, empatie. Kdežto nevhodné vlastnosti jsou: konfliktní chování, pesimismus, stěžování si, nepřátelské chování. Lidé s těmito vlastnostmi jsou ne/vhodní pro týmovou práci.

(Horváthová, 2008)

Pro představu v tabulce č.1 jsou 4 důležité kvadranty, které vykreslují rozdíl mezi vhodností a způsobilostí na určitou pracovní pozici.

Očekávané výsledky		
Kandidát	Je vhodný	Není vhodný
Je způsobilý	Ideální shoda	Nedostatečná shoda
Není způsobilý	Překvapivá shoda	Naprostá neshoda

Skutečné výsledky		
Kandidát	Je vhodný	Není vhodný
Je způsobilý	<i>Neuspokojivý výsledek.</i> Ideální kandidáti odcházejí na lepší místa.	<i>Vážné problémy.</i> Tito lidé s odchodem váhají a působí tak jisté potíže.
Není způsobilý	<i>Lidé odpovídající případům překvapivě shody si vedou překvapivě dobře.</i> Funkci získali řízením osudu. Později je jejich pozice potvrzena a tito lidé neodcházejí za lepším postavením.	<i>Bez problémů.</i> Lidé, kteří se na danou funkci naprosto nehodí a odcházejí ze své vlastní vůle.

Obrázek 1: Způsobilost versus vhodnost pro pracovní místo (dilema umístování pracovníků). Porovnávání očekávání a skutečných výsledků. (Belbin, 2010)

Závěrem této tabulky je, že lidé, kteří nemají dostatečnou kvalifikaci pro svou práci, ale mají pro ni skvělé předpoklady, bývají často nejvytrvalejšími a nejvýhodnějšími pracovníky společnosti.

### 1.3 Fáze vývoje týmu

Pro vybudování silného týmu je důležité vědět, jak pracovat s ostatními členy týmu a jak prozkoumat jejich silné a slabé stránky s cílem maximalizovat efektivitu týmu. Protože tým prochází celou dobu určitým vývojem, je nutné projít čtyři stádia vývoje týmu.

Proces vývoje týmů probíhá podle Baye (2000) ve čtyřech fázích – formování, bouření, normování, transformování a ve dvou rovinách - věcné a vztahové.

- Formování

Formování je počáteční stádium, kdy se tým sejde poprvé. Jednotlivci se poprvé uvidí a nastaví si určitá pravidla, podle kterých se budou následovně řídit. Může se z počátku stát, že někteří jedinci přišli s vysokým očekáváním, proto je zapotřebí být trpělivý a projevit určitou dávku porozumění. Ve fázi formování by se měl tým zaměřit na definici účelu týmu, sestavit si cíle, kterých je potřeba dosáhnout a v neposlední řadě rozdat



role v týmu. Kdo bude jakou roli zastávat. Hlavní role v týmu je vůdce, ten, kdo udává směr týmu, posiluje důvěru mezi členy v týmu a udržuje si jistou autoritu celého týmu.

- Bouření

Bouření je nejtěžší fáze v týmu. Členové mají tendenci si uvědomovat, že zadaný úkol je obtížný a začínají panikařit. Konflikt, moc a nadvláda jsou nejčastějšími problémy, se kterými se potýká celý tým a jeho vůdce. Vedoucí týmu by se měl v tomto stádiu zaměřit na vzájemnou důvěru v týmu a přečíst základní pravidla, které si ve fázi formování stanovili. Tohle je také čas na diskuzi mezi všemi členy týmu.

- Normování

Normování je chvíle, kdy členové týmu začnou spolupracovat, pomáhat jeden druhému, stávají se na sobě závislími a překonávají konflikty. Tým se staví na novém, daleko pevnějším základě. Hlavními body v tomto stádiu je porozumění si navzájem, respekt a sdílení odpovědnosti. V této fázi každý ví, co má dělat a proč. Vedoucí týmu by měl přenést více zodpovědnosti na ostatní členy týmu. To je také vhodná doba pro zpětnou vazbu.

- Transformování

Transformování je nejdůležitější a vysoce efektivní stupeň, protože tým už vystupuje jako celek a ne jako rozčleněná jednotka. Členové týmu jsou spokojeni s pokrokem týmu a navzájem se podporují. Také v tomto stádiu zvládají mezilidské vztahy. Ale hlavním bodem této fáze je dosažení vytyčeného cíle.

## 2 Týmové role

Existuje mnoho teorií, jak definovat týmové role. Jedním z nejpoblárnějších je Belbinova teorie devíti týmových rolí, kdy jsou definovány týmové role jako množina typů užitečného chování, které efektivně přispívá k činnosti týmu. Podle Belbina (2010) se rozdělují týmové role takto:

*„Z hlediska face-validity (angl. „validita na první pohled“) jsou týmové role všeobecně považovány ne za osobní rysy, ale za způsob, jakým lidé splňují nároky pracovních míst a týmů. Jako takové mohou překračovat hranice mezi kulturami. Příklad založený na*

*teorii týmových rolí také pomáhá jedincům pocházejícím z různých prostředí, aby se sjednotili a mohli společně plnit stanovené cíle“ (Belbin, 2010, s. 34).*

## **Role zaměřené na lidi**

- **Koordinátor**

Tato osoba může být také nazvaná jako předseda. Tato role je spojena s demokratickým a jemným stylem vedením lidí. Dokáže vést ostatní lidi k plnění jejich kolektivních úkolů. Koordinátor je vyzrálý, sebevědomý člověk a schopný vedoucí, který věří v jeho tým. Je schopen rozpoznat, které schopnosti jsou přínosem pro dobrý pracovní tým.

Je milý a přátelský, citlivý a důvěřivý a dokáže velmi dobře improvizovat. Dává přednost úspěchu celému týmu před svým vlastním. Rozvoj týmu a seberealizace jeho podřízených jej motivují.

- **Týmový pracovník**

Je to příjemný člověk, který se zajímá o názory druhých. Rád pomáhá druhým v týmu. Je to vnímavý, diplomatický člověk a rád povzbuzuje pozitivní vlastnosti v ostatních. Zabraňuje konfliktům, je to dobrý posluchač a umí se vcítit do druhých. Je šťastný, když ostatní členové týmu jsou šťastni. Dokáže zpříjemnit atmosféru, povzbuzuje kolektivního ducha. Je to pohodový a citlivý člověk. Ale na druhé straně týmový pracovník nemá předpoklady zaujmout pevné stanovisko a rozhodovat v klíčových situacích. Za to má dobré mezilidské vztahy a atmosféra v týmu ho vždy motivuje.

- **Vyhledávač zdrojů**

Tento člověk je velmi dynamický, komunikativní, živý a energetický člen týmu. Je schopen zajistit kontakty, příležitosti a zdroje. Všechno nové je pro něj výzvou a to z něj dělá velmi aktivního člověka. Vyjednává podmínky mezi týmem a celým zbytkem světa, je schopen navázat klíčové kontakty. Vyhledávač zdrojů je kreativní, otevřený, flexibilní a bystrý. Někdy se může zdát příliš impulzivní a optimistický, ale jeho nadšení pro danou věc obvykle netrvá příliš dlouho. Změny a dosahování nových cílů jej motivují.

## **Role zaměřené na výkony**

- Usměrňovač

Tato role je spojena s autoritativním a direktivním stylem vedení lidí. Usměrňovač vytváří pravidla a vysvětluje ostatním co je třeba udělat. Je to velmi energetický, trpělivý, cílevědomý, konkurenceschopný a tvrdohlavý člověk, který reaguje velmi emotivně na každou formu neschopnosti. Má sklony s ostatními manipulovat a velmi se koncentruje na konečné termíny. Ostatní členové týmu berou usměrňovače jako velmi impulzivního člověka, který občas umí zranit city ostatních. Výkony, dobré výsledky a konkurenceschopnost jej motivují.

- Realizátor

Je to velmi praktický, disciplinovaný a na úkol orientovaný člověk. Má rád pravidla a předpisy, a je skoro až závislý na jejich dodržování. Nemá rád porušování pravidel a chaos na pracovišti. Realizátor je velmi spolehlivý, svědomitý, zodpovědný a má velmi dobré organizační schopnosti. Umí nápady zrealizovat. Za to umí být velmi nepřizpůsobivý a striktní. Respektuje pravidla ostatních, ale rád si vytváří své vlastní. Soubor pravidel a jasně definované cíle jej motivují.

- Dotahovač

Má talent vycítit to, co by se mohlo pokazit. Je to perfekcionista, soustřeďuje se na detaily. Je to typický introvert. Není příliš důvěřivý, nemá rád delegování úkolů a vždy pochybuje o schopnostech jiného člena týmu. Dotahovač zjišťuje, zda-li nedošlo k chybám nebo k opomenutím a věnuje obrovskou pozornost i těm nejmenším detailům. Velmi se soustřeďuje na termíny dokončení a vždy se ujišťuje, že úkol je dokončený včas. Občas může být neurotický až úzkostlivý. Perfektní výsledek dokončené práce ho vždy motivuje.

## **Role zaměřené na myšlení**

- Specialista

Člověk specializovaný na technické dovednosti. Jediná věc, o kterou má zájem je obor jeho činnosti. Je připraven obětovat svůj volný čas, kariéru a dokonce i zdraví pro jeho vývoj v oboru. Nikdy neopustí nedokončenou práci. Je velmi účelný a oddaný pro to co dělá. Obvykle ho zajímá jen jedna oblast, která ho vede k izolovanosti a odrazuje ho od

povrchního zhodnocení věci, a proto tedy nedokáže vidět „celkový obraz“ problému. Vývoj jeho technických dovedností, znalostí a nových zkušeností jej motivují.

- Inovátor

Tento člen týmu je velmi kreativní a vždy přichází s novými nápady. Inovátor je nositelem změn. Při práci používá své vlastní metody, které mohou být často neobvyklé. Používá svou představivost. Inovátor není moc komunikativní, je velmi tichý a většinou pracuje mimo skupinu. Jeho myšlenky jsou často tak originální, až jsou nepraktické. Inovátor má tendenci ignorovat zadané parametry a nerespektuje konečné termíny. Nové řešení, nápady a kreativní přístup jej motivují.

- Monitor vyhodnocovač

Je nejlepší na analýzy a hodnocení nápadů, se kterými ostatní přišli. Umí být kritický i objektivní zároveň. Vždy nejdříve pečlivě zváží veškeré výhody a nevýhody všech možností než dospěje k rozhodnutí. Velmi zřídka dělá chyby. Monitor vyhodnocovač je opatrný a svědomitý, ale také umí být pesimista a neurotik. Působí dojmem, že je nudný a příliš kritický. Úspěch, vyvarování chyb a jasný výsledek jej motivují.

*„Přínos spojený s jakoukoli z rolí obvykle doprovází slabiny, jimž říkáme přípustné slabé stránky. Řídící pracovníci zřídka kdy projevují přednosti spojené se všemi devíti rolemi.“ (Belbin, 2010, s. 25)*

Role a její popis – přínos týmové role	Přípustné slabé stránky
 <p><b>Inovátor:</b> Tvůrčí, nápaditý a nekonvenční. Řeší obtížné problémy. (IN) – <i>(Plant)</i></p>	Nezabývá se detaily. Je natolik zaujatý svými úkoly, že občas není schopen efektivní komunikace.
 <p><b>Vyhledávač zdrojů:</b> Nadšený a komunikativní extravert. Hledá vhodné příležitosti. Rozvíjí kontakty. (VZ) – <i>(Resource Investigator)</i></p>	Příliš velký optimista. Jakmile pomine počáteční nadšení, ztrácí zájem.
 <p><b>Koordinátor:</b> Vyzrálý, sebejistý a schopný vedoucí. Objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti. (KO) – <i>(Co-ordinator)</i></p>	Má sklony ostatními manipulovat. Vlastní práci občas přenáší na druhé.
 <p><b>Usměrňovač:</b> Inspirující, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práce pod tlakem. Má energii a odvahu překonávat překážky. (US) – <i>(Shaper)</i></p>	Má sklony provokovat. Zraňuje city ostatních.
 <p><b>Monitor vyhodnocovač:</b> Je schopen střízlivého pohledu na věc, promýšlí vše do hloubky. Dokáže zhodnotit všechny varianty, má přesný úsudek. (MV) – <i>(Monitor Evaluator)</i></p>	Postrádá průbojnost a schopnost podněcovat ostatní. Bývá příliš kritický.
 <p><b>Týmový pracovník:</b> Kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Dovede naslouchat, je konstruktivní a urovnává spory. (TP) – <i>(Team Worker)</i></p>	V klíčových situacích je nerozhodný. Snadno se nechá ovlivnit.
 <p><b>Realizátor:</b> Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a výkonný. Myšlenky a nápady přivádí v život. (RE) – <i>(Implementer)</i></p>	Je do určité míry nepružný. Na nové možnosti reaguje pomalu.
 <p><b>Kompletovač finišer:</b> Pečlivý, svědomitý, snaživý. Pátrá po chybách a opomenutích ostatních. Odevzdává výsledky své práce včas. (KF) – <i>(Completer Finisher)</i></p>	Má sklony k přehnané úzkostlivosti. Neochotně deleguje odpovědnost na druhé. Bývá puntičkář.
 <p><b>Specialista:</b> Cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci. Má výjimečné vědomosti a dovednosti. (SP) – <i>(Specialist)</i></p>	Přispívá k práci týmu pouze v úzce vymezené oblasti. Lpí na odborných stránkách problémů. Občas nedokáže vidět „celkový obraz“.

Obrázek 2: Devět týmových rolí. (Belbin, 2010)

## 2.1 Vedení týmu

Na jednu stranu vedení týmu je považováno za nejdůležitější faktor, který ovlivňuje kvalitu týmové práce, ale na druhé straně se vedení týmu má tendenci přeceňovat, což vede k nerealistickým očekáváním a požadavkům na vedení týmu. Termín vedení může být ve zkratce definován jako podmínky, které umožňují pracovníkům efektivně a samostatně plnit své úkoly. Tým musí být vždy vedený, ale záleží na situacích, jak moc je třeba daný tým směřovat.

### Vedoucí týmu

Vedoucí týmu je zodpovědný za splnění práci všech členů týmu podle předem daných plánů a za úspěšné dokončení projektu. Dobrý lídři vědí, jak motivovat a inspirovat tým ve všech situacích. Dobrý vůdce nikdy neopouští svůj tým aniž by nabídl

svou podporu a pomoc, protože velmi dobře ví, jak moc a jaký druh podpory každý člen týmu potřebuje, aby mohl splnit své povinnosti v projektu. Vedoucí chápe a respektuje všechny silné a slabé stránky lidí, kteří pro něj pracují, stejně jako jeho vlastní. Tyto vlastnosti by měly být efektivně využity v každé části projektu, což znamená, že lídr musí vybrat pouze ty správné členy do týmu.

Tým nemůže nikdy fungovat efektivně, dokud každý nezná svou vlastní roli v týmu, protože je mnoho lidí, kteří spolu pracují a je zapotřebí je vést správným směrem. Vedoucí dává členům týmu zvláštní povinnosti podle jejich zkušeností a popisu práce. Odpovědnost vedoucího týmu je vybudování úspěšného týmu a samozřejmě dovést projekt nebo úkol do zdárného/úspěšného konce.

Úkolem vedoucího není dělat všechnu práci sám, jeho role je spíše pozorovací. Měl by dohlížet na projekty a je také oprávněn udělat potřebné změny pro dosažení vytyčeného cíle. Efektivní vedoucí by měli vytvářet prostředí, kde pracovníci budou mít chuť do práci. (Plamínek, 2005)

### **Povinnosti vedoucího**

Povinnosti vedoucího týmu se zaměřují především na dosažení pracovních cílů prostřednictvím jiných lidí, jinak řečeno, vedoucí týmu používá lidi k dosažení pracovních cílů. Jak již bylo řečeno, vedoucí týmu dohlíží na zbytek týmu a je zodpovědný za práci každého člena týmu. Popis práce vedoucího zahrnuje obvykle školení, dohled, informování, pomoc a vyhodnocování skupiny pracujících při plnění úkolů nebo projektů.

Jako u všech typů manažerů a dohlížečích, vedoucí týmu musí motivovat své pracující skupiny v nejlepším zájmu společnosti. Vedoucí týmu přijímá bezpodmínečnou odpovědnost za výkon celého týmu a nezáleží na tom, jestli to jsou dobré nebo špatné výsledky. Největší zájem každého lídra je se ujistit, že každý člen týmu je přínosem a pracuje plně na maximum svého potenciálu.

Vedoucí týmu musí vždy posílit skupinové vztahy budováním respektu a důvěry mezi členy. Když členové týmu pracují společně a chtějí společně uspět a získat pomoc a podporu mezi sebou navzájem, pak tým se stává silnějším a produktivnějším. Vedoucí týmu plánuje pravidelné porady s celým týmem. Na začátku porady vedoucí dává jasné instrukce jak, co a proč dělat a poté by se měl vždy zeptat, jestli někdo z týmu má nějaké nápady či návrhy. Dobrý vedoucí také obvykle kombinuje nápady od členů z týmu s jeho vlastními.

## 3 Motivace týmu

Motivovat tým patří k základním funkcím, které vedoucí týmu musí řešit. Motivační faktory jsou různé a liší se v přístupu ke všem členům týmu. Dá se říct, že týmová motivace je velmi individuální. Individuální přístup je nezbytným faktorem pro úspěšnou motivaci. Dokonce i dobré vedení a závazek lídra může motivovat tým. Dobří lídři musí vědět, jak a kdy motivovat jednotlivé členy týmu a jak ovlivňovat celý tým jako celek. Většinou nejde jen o vysoký plat, který může motivovat.

Existuje několik faktorů, které jsou důležité pro členy týmu:

- Jakým způsobem jsou vedeni a jestli je dané vedení kvalitní.
- Jestli je práce atraktivní a jestli jim přináší práce uspokojení.
- Jestli jsou dobré pracovní podmínky, které uspokojují jejich efektivní práci.
- Jak jsou spokojeni s odměnami za dobré výsledky a naopak jak jsou spokojeni s penalizacemi za špatné výsledky.
- Jestli mají dostatek volného času na jejich osobní život.
- Jestli existuje možnost kariérního postupu.

(Horváthová, 2008)

### **Koučování**

V současné době koučování znamená specializovaná forma činnosti kouče/trenéra, který pracuje v interakci s týmem. Účelem je stanovit cíl, najít cestu jak dosáhnout tohoto cíle a překonat jisté překážky, které zabraňují dosáhnout daného cíle. Koučování pomáhá týmům k rozvoji a k lepšímu výkonu. Je to individuální forma zlepšování každého pracovníka. Kouč učí nové dovednosti a znalosti aktivně využívat. Existují tři základní principy koučování:

- Nastavení cílů – kouč nestanoví cíle direktivně. Kouč by měl stanovit konkrétní cíle spolu s pracovníkem a tyto cíle povedou pracovníka k dosažení konečného cíle. Pracovník je více motivovaný, když je zapojen do stanovování svých cílů a zároveň je schopen posoudit, zda jsou pro něj cíle dosažitelné. V koučování je důležité stanovit cíle postupně tak, aby každý další cíl byl jen o něco složitější než ten předchozí. To vede k úspěšnému překonání všech možných překážek. Velmi obtížný úkol přiřazen hned ze startu může být pro pracovníka velmi

demotivující. V tomto případě je nutné, aby takový úkol byl rozdělen do několika dalších kroků.

- Kladení otázek – místo rozdávání rozkazů by měl každý správný kouč klást otázky, které dovedou pracovníka podílet se na vyřešení problému a donutí ho přemýšlet o dané problematice, nikoliv jen uposlechnout příkazy bez váhání. Pracovník může najít řešení sám a sám vlastně pochopí hlavní smysl jeho práce a to tedy jak a proč se práce musí provést konkrétním způsobem. Kvalita jeho práce se zvýší a v případě změny podmínek sám může pružně reagovat na zavedené změny.
- Zpětná vazba – je zapotřebí, aby byla velmi konkrétní. Není zde prostor pro souzení pracovníka, ale jeho práce. Vedoucí obvykle hodnotí práci obecně, nikoliv konkrétně a to je velká chyba. Nevysvětlují co se povedlo a co se udělalo špatně, pouze podají obecnou informaci o celkové kvalitě výkonu. Je lepší podat konkrétní informace o prioritách a nedokonalostech práce, která byla provedena.

(Bělohávek, 2008)

## **Synergie**

Synergie v týmu je důležitá vlastnost celého týmu. Synergie je interakce mezi členy týmu, která způsobuje větší účinnost celého týmu. To znamená, že tým je celkově produktivnější, více spolupracuje a prvky individuality se pomalu ztrácejí. Synergie může být demonstrována jako  $1 + 1 = 3$ . Když se dosáhne synergie v týmu, tak dochází k vyšším výkonům a úroveň týmové práce roste, protože působí jako týmový povzbuzovač. Synergie je stav, kdy se může tým dostat do vysoké motivace, vztahy v týmu jsou čím dál tím silnější a důvěra mezi členy se prohlubuje. Obvykle se objevuje týmová soudržnost (která je nezbytná) v týmech, které se řídí samy, jelikož jsou si všichni členové rovni, tak nemají koho, kdo by za ně rozhodoval. Takový tým lidí si je odpovědný sobě navzájem. (Mohauptová, 2009)



## Hlavní prvky týmové synergie:

- Poslouchání a vysvětlování znamená, že členové týmu věnují pozornost k přijímají pokynů, které rozdává jiný člen týmu. Soustředí se na to, co je řečeno tak, aby vše řádně pochopili. Pokud se vyskytuje více než jeden rozhovor v dané problematice, vede to k první řadě k přerušení a za druhé ke ztrátě důležitých informací a myšlenek což vede k nedorozumění. Dobrým způsobem, jak zaujmout pozornost je použití vizuálních pomůcek při výkladu tématu (například tabule, prezentace, atd.) napomáhá to k lepšímu pochopení problematiky. Tedy k tomu, co již bylo řečeno.
- Podpora zahrnuje vytváření pozitivního prostředí, které podporuje lidi, aby mluvili svobodně a mohli nabídnout všem své nápady. Členové týmu musí mít pocit, že jsou všichni stejně důležití.
- Neshodující se a konfrontační dovednosti zahrnují schopnost odprezentovat nepříjemné nebo negativní myšlenky otevřeně bez ohrožení. To znamená vyvarovat se osobním problémům a zaměřit se pouze na daný problém.
- Osobní angažovanost je životně důležitá pro kvalitu. Členové týmu musí být připraveni vykonat kvalitní práci, přijmout svou odpovědnost a věnovat pozornost detailům. Každý člen týmu by měl mít svůj osobní přístup k dokonalosti.
- Je zapotřebí přijmout jakoukoliv myšlenku, kterou někdo z týmu přinese.
- Zpětná vazba je nezbytnou podmínkou pro dosažení cílů. Existují dva základní typy zpětné vazby. První z nich je vyjádření k dosaženým výsledkům a týmové efektivitě samostatně. Druhým je pozorování. Jeden člen z týmu sleduje zbytek týmu a poté je informuje na poradě.

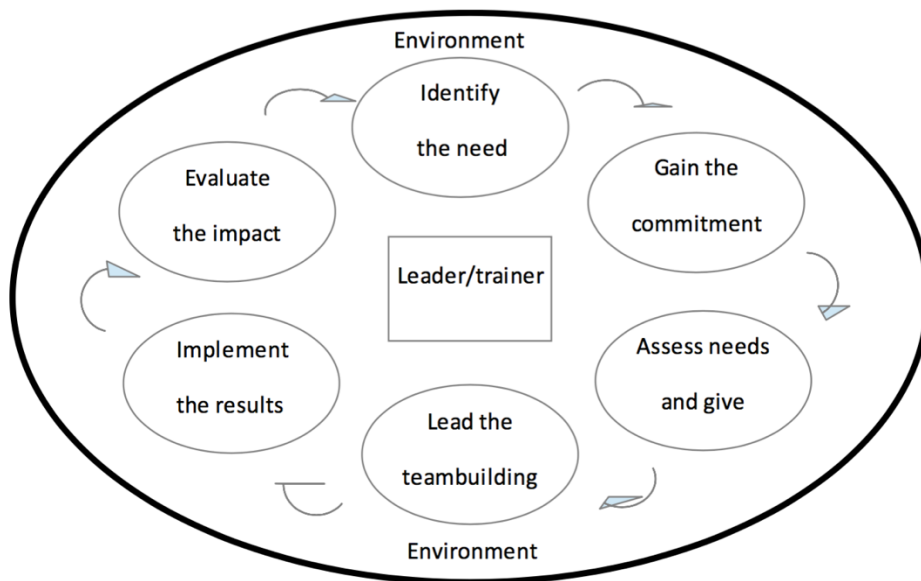
(Mears, 1994)

## 4 BUDOVÁNÍ TÝMU / TEAMBUILDING

Teambuilding se jako pojem poprvé objevil v roce 1960 a to se stalo základním kamenem pro management. Původně byl teambuilding navržen jako zlepšení mezilidských vztahů a sociální interakce mezi jednotlivci. Hlavní důraz se kladl na důvěru, harmonii, vytváření vztahů a týmové soudržnosti. Poté co se teambuilding stal více populární, byla věnována pozornost na realizaci výsledků, na dosahování cílů a plnění úkolů. V současné době používáme teambuilding v obou ohledech.

Teambuilding je nástroj pro zajištění produktivní, efektivní a harmonické spolupráce mezi jednotlivci a dosažení vytyčeného cíle. Teambuilding je také cenný pro jednotlivé členy týmu. Pomáhá týmu maximalizovat jejich společné snažení a propojení jejich osobních cílů s cíli organizace. Teambuilding může být brán jako jedna událost nebo také posloupnost událostí v delším časovém horizontu.

(Payne, 2007)



Obrázek 3: 6 kroků týmového procesu. (Payne, 2007)

### Nezbytné požadavky k vytvoření týmu

Existuje pouze několik ukazatelů, které poukazují na nutnost vytváření týmů. Dva nejběžnější ukazatelé jsou špatné provedení úkolu a špatné mezilidské vztahy. Obě problematiky potřebují teambuilding, protože jejich komunikace je špatná, nevyhovují

jim nastavené konečné termíny, jejich přístup k práci je laxní a mnoho dalších podobných problémů.

Teambuilding pomáhá týmu řešit jejich problémy rychleji. Odložením této aktivity může být ohrožena produktivita týmu i celé práce. Vedoucí týmu musí začít řešit problémy (v) týmu včas. A co je nejdůležitější, musí mít sám zájem o řešení těchto problémů.

K dispozici je krátké posouzení, které může významně manažerovi nebo lídrovi pomoci při rozhodování, zda je teambuilding nutná aktivita či nikoliv. Může být vyplněn členy týmu stejně tak jako manažery.

### Identifikace problému

Je zapotřebí uvést, do jaké míry mají následující problémy dopad na efektivitu práce.

Tabulka 1: Identifikace problému. (Payne, 2007)

	Not at all		Some impact		Hight impact
1. Low output and productivity	1	2	3	4	5
2. Complains within the team	1	2	3	4	5
3. Confusion about roles	1	2	3	4	5
4. Unclear assignment	1	2	3	4	5
5. Lack of clear goals	1	2	3	4	5
6. Low commitment to goals	1	2	3	4	5
7. Lack of innovation	1	2	3	4	5
8. Lack of initiative	1	2	3	4	5
9. Problems working with the team leader	1	2	3	4	5
10. People do not listen to each other	1	2	3	4	5
11. People do not speak up and contribute ideas	1	2	3	4	5
12. Lack of trust	1	2	3	4	5
13. Decisions are made that people do not understand	1	2	3	4	5
14. Decisions are made that people do not support	1	2	3	4	5
15. People feel that good work is not recognized	1	2	3	4	5
16. People feel that teamwork is not valued	1	2	3	4	5
17. Different working approaches and styles inhibit collaboration	1	2	3	4	5
18. People are not encouraged to work together	1	2	3	4	5
19. There is favoritism with respect to assignment, how people are treated, etc.	1	2	3	4	5
20. People do not keep commitments	1	2	3	4	5
21. Only a few people are involved in decision	1	2	3	4	5
22. Issue between team members remain unresolved	1	2	3	4	5
23. Meetings are ineffective	1	2	3	4	5
24. There is a lack of information sharing among all team members	1	2	3	4	5
25. The team does not have good working relationship with other teams	1	2	3	4	5
	Total:				

Individuální bodování: Sečíst výsledky pro pětadvacet bodů. 100 + teambuilding by měl být jednou z hlavních priorit pro pracovníky jednotky. Pokud je skóre mezi 99 - 75 mělo by se vážně uvažovat o přestavbě týmu. Pokud je skóre mezi 74 - 50, ukazuje to, že teambuildingová aktivita by neuškodila. Hlavně to poukazuje, pokud jsou výsledky 7 z 10 velmi vysoké. Pokud je skóre mezi 49 - 25 existuje jen malá pravděpodobnost, že tento tým potřebuje teambuilding.

Skupinové bodování: Pokud se podával dotazník celému týmu, tak je zapotřebí spočítat průměr skupiny a používat již výše uvedené parametry. Kromě toho, je zapotřebí identifikovat otázky se širokou škálou rozdílných odpovědí. Například, tři jedinci odpověděli 1, dva jedinci 3 a čtyři jedinci 5 na stejnou otázku. To poukazuje na potřebu vyřešit problém a to buď teambuildingem nebo prostřednictvím jiné aktivity/alternativy.

## **4.1 Typy teambuildingových aktivit**

Je-li zřejmá potřeba teambuilding, vedoucí týmu (manažer) má několik možností, jak udělat teambuilding.

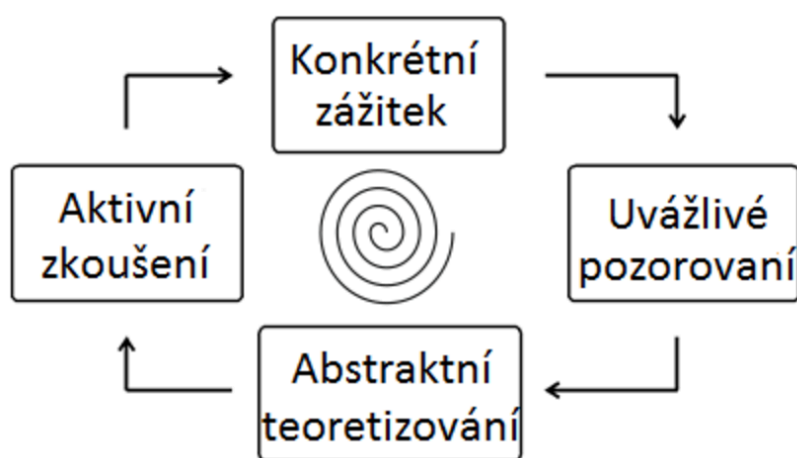
### **Zkušební metoda**

Je to způsob, jak se učit z praxe a ze zkušeností, jak získat maximum ze zkušeností a jak získat znalosti, které jsou potřebné. Zkušební metoda je skupinové učení. Jednotlivci mohou sdílet své názory mezi sebou a podle toho se mohou navzájem společně učit.

Tato metoda je postavena na několika základních principech. Jedním z nich je princip nejefektivnějšího učení. Nejlepší způsob, jak se učit je zkusit si určité úkoly sám a zažít si je osobně. Dalším principem je zpětná vazba, když lidé dělají něco společně, mohou mluvit o tom jak moc jim to šlo nebo nešlo. Je těžké mluvit o situacích, které se staly před nějakou dobou nebo o situacích, které zažil jen některý z účastníků. Není nutné se naučit všechno, stačí vědět, co pomůže v konkrétních situacích.

Základem většiny zkušebních metod je opakující se cyklus (Kolbův cyklus učení), který se skládá z několika bodů učení:

- Setkání s konkrétní zkušeností, zážitek
- Přemýšlení, reflexe zkušeností, pozorování – co se skutečně stalo, a jak to bylo vnímáno jednotlivými členy týmu
- Představy, vytvoření abstraktního pojmu – kontext porozumění
- Aktivní experimentování, testování naučeného, experimentování na základě získané zkušenosti – jak používat známé principy tím nejlepším způsobem



Obrázek 4: Kolbův cyklus učení. (<http://it.pedf.cuni.cz>)

### Venkovní praktiky

Tyto techniky zahrnují činnosti, které jsou prováděny mimo organizaci. Tento typ teambuildingu přináší zábavu, akci, neobvyklé zážitky. Je to v atraktivním prostředí a je to zcela odkloněno od pracovního místa. Venkovní akce jsou složitější pro pořádání kvůli klimatickým podmínkám, které se konají venku, často v přírodě. Existuje mnoho venkovních aktivit, které můžeme rozdělit podle Horváthové (2008) následovně:

- Icebreaking – krátký program (5 až 20 min), často bývá na začátku programu, aby se přelámaly počáteční bariéry mezi členy a vytvořila se příjemná atmosféra.
- Dynamika – často bývá po icebreaking. Tato aktivita se zabývá složitými úkoly, které vyplývají z předem zadaného řešení. Obvykle trvá kolem 15 – 60 min,

kteře jsou rozloženy do 3 nebo 5 úkolů. Poté, co každý úkol je analyzovaný, obtížnost se postupně zvyšuje.

- Terénní strategie týmových her – obvykle bývá hned po dynamické části. Tato aktivita má různé podoby, charakteristiky, obtížnosti a dobu trvání. Téměř vždy jsou spojeny s pohybem, malé týmy si navzájem konkurují, jejich postoje, komunikační a plánovací schopnosti jsou porovnávány.
- Lanové překážky – slouží k upevnění důvěře mezi jednotlivými členy. Tato aktivita má za úkol dostat členy týmu přes hranici jejich strachu a neznáma a posílit tak jejich sebevědomí.
- Venkovní zábavy – rafting, slaňování nebo orientační hry. Jejich cílem je rozpoznat psychické a fyzické schopnosti a jejich posílení.
- Konstrukční skupinová úloha – v těchto úlohách je obvykle zapotřebí postavit různé mosty, lodě různých velikostí, délek. Tento typ úlohy zabere kolem 3 hodin času. Cílem této práce je otestovat schopnosti při nastavení cíle, při rozhodování v týmu, při organizace práce, při vedení týmu, při delegování úkolů, při práci v časové tísní, atd.
- Komunikační programy – obvykle je zapotřebí vyřešit logický problém v týmu. Cílem je otestovat schopnosti při práci s informacemi a schopnosti řídit týmovou práci. Také je testováno tvoření osobních názorů a jejich nepřijetí v týmu. Časové rozmezí tohoto programu je od 20 do 60 minut.
- Programy pro podporu důvěry – jsou to aktivity jako například pád zpět do připravených rukou druhých lidí, noční výlety ve složitém terénu, kdy někteří účastníci mají oči zavázané a tudíž jsou odkázáni na pomoc druhých. Cílem těchto aktivit je odhalit odolnost vůči stresu a posílit důvěru v rámci týmu.
- Kreativní programy – aktivity inspirované uměním, například vytváření videa. Cílem této aktivity je otestovat týmové práce, které přinášejí zábavu a relaxaci.
- Sociální programy – jsou určeny přímo pro zábavu, posílení neformálních vztahu a relaxaci.

### **Praktiky uvnitř budovy**

Vnitřní školení zahrnuje činnosti, které je možno provádět na pracovišti, například v konferenční místnosti nebo mohou probíhat mimo pracovní místa (ale pod střechem), například v hotelu. Tento typ teambuildingu je méně fyzicky náročný, obvykle to není tak aktivní a atraktivní, protože to neumožňuje dělat takové činnosti, které lze provést

venku. Teambuildingové praktiky pod střechem se zavádějí spolu se vzděláváním a školením. (Payne, 2007)

## 5 Hodnocení pracovníků

Význam a funkce hodnocení pracovníků je důležité pro vedoucí pracovníky a hlavně pro samotné vedení firmy. „Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy.“ (Koubek, 2011, s. 124)

Hodnocení pracovního výkonu je vždy stanovené za určité období, zpravidla tedy za 1 rok. Nejčastější formou hodnotícího pohovoru, kdy pracovník má možnost se vyjádřit o svém působení ve firmě a zároveň vedoucí pracovník má možnost vyjádřit zpětnou vazbu. Výsledek takového pohovoru slouží také jako dohoda o pracovním výkonu v následujícím období. Vedoucí pracovník se také podle hodnotícího rozhovoru rozhodne, zda pracovníkovi udělí odměnu, zavede školení nebo jej přeřadí na jinou pracovní pozici resp. se rozhoduje o jeho dalším působení ve firmě. (Šikýř, 2014)

Hodnocení pracovníků je jedna z nejdůležitějších funkcí a má v zásadě dvě podoby:

### **Hodnocení průběžné resp. neformální**

Je založeno na každodenní bázi, kdy vedoucí pracovník hodnotí pracovníky průběžně během vykonávané práce. Tento typ hodnocení má příležitostnou povahu, řídí se situačními prvky, je tedy nesystematické a velmi subjektivní, využívá se v běžném pracovním nasazení. Zohledňuje se zde každodenní pracovní vztah mezi vedoucím pracovníkem a řadovým pracovníkem, kdy je možné poskytnout okamžitou zpětnou vazbu. Toto hodnocení by nemělo být používáno jako podklad pro personální rozhodnutí. (Koubek, 2011)

### **Hodnocení systematické resp. formální neboli standardizované**

Tento typ není tak jednoduchý, jako předešlý, ale i přesto je ve firmách velmi populární. Vyznačuje se vysokými časovými a organizačními nároky. Je podle přísných kritérií periodické, plánované, standardizované, a systematické. Klade velké požadavky na přípravu a zpracování výsledků všech zúčastněných. Materiály z hodnocení již mohou být použity jako podklad pro personální rozhodnutí. (Dědina, 2005)

Cílem hodnocení pracovníků je zjistit, jak pracovník zvládá nároky na danou pracovní pozici, jaká je jeho možnost dalšího rozvoje ve společnosti a jaké další kroky jsou k tomu potřeba učinit.

V práci jsem použila Belbinovu metodu týmových rolí, kdy jsem nechala vyplnit jednotlivé členy Belbinův test. Tento dotazník je přílohou číslo 1 této práce.

Výsledky testů jsem důkladně vyhodnotila. Na základě daného testu jsem k jednotlivým členům poté přistupovala a podle těchto výsledků jsem zhodnotila jejich práci samostatně a následovně i ve skupině.



# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 Cíl a výzkumné otázky práce

Výzkumný projekt této práce je orientovaný na zhodnocení jednotlivých pracovníků v týmu a samostatně ve společnosti s ručeným omezením. V projektu se zaměřím na každého člena týmu zvlášť a poté na celý tým, jako jeden celek. Zjistím výkonnost jednotlivců a celého týmu a nakonec porovnáám výsledky. Vzhledem k tomu, že lidský faktor je nejcennějším přínosem každé společnosti a tvoří tak největší kapitál. Je důležité při zesilující konkurenci se věnovat problematice lidských zdrojů a mít tuto oblast jako prioritu pro vedoucí pracovníky. Každá společnost by měla vědět, jak se svými lidskými zdroji zacházet co nejefektivněji.

Cíl mé práce bude zjištění, jestli daný tým je výkonnější jako celek a upozornit tak na možnosti rozvoje potenciálu každého jednotlivce, což může vést k větší spokojenosti jednotlivých členů a k výraznému zvýšení jejich výkonů.

Účel mé práce spočítá v rozšifrování pracovního výkonu každého z pracovníků. Najít nejvhodnější formu pracovního přístupu ke každému pracovníkovi zvlášť. Vědět, jaký z přístupů vyvolává v jednotlivých členech nejefektivnější dopad na jeho výkon. Mít tak kompletní přehled o jednotlivých vlastnostech a dovednostech každého člena. Využít jejich pracovní potenciál na maximum a společně dosahovat lepších a lepších výsledků.

Výzkumné otázky této práce:

- 1) Je práce v týmu efektivnější než individuální práce?
- 2) Je výkonnost pracovníků za daných podmínek maximální, a nebo naopak existuje něco co jim zabraňuje v tomto výkonu?
- 3) Je zkoumaný tým sestavený v souladu s Belbinovou teorií?

Použité metody výzkumu

Pro získání dat jsem se rozhodla využít techniku dotazníku a také jsem využila aktivního pozorování každého jednotlivce při výkonu práce. Postupnou analýzou veškerých dat jsem určila výsledky.

## **7 Základní informace o společnosti R&D**

R&D společnost s ručeným omezením vznikla v říjnu roku 2015, jako jedna z šestnácti dceřiných společností Holdingu. Ve zkratce zmíním, že Holding je česká společnost, která působí na finančním trhu od roku 1999. Má zde zastoupení v rámci fyzické a korporátní klientely a navíc řeší programy na státní a evropské dotace.

Vizí společnosti je poskytování těch nejkvalitnějších služeb v rámci celé České republiky. Každý den pomáháme naším klientům a poskytujeme jim nejkvalitnější finanční služby na českém trhu. Důkazem toho je, že pravidelně získává různá ocenění za kvalitu poskytovaných služeb, například v roce 2016 jsme získali od Holdingu ocenění za nejkvalitnější poradenství v České republice 1.místo.

Ve společnosti nejsou typické vztahy zaměstnavatel a zaměstnanec, ale ve společnosti fungují všichni jako OSVČ, osoba samostatně výdělečně činná. Tudíž se předpokládá, že lidé si opravdu chtějí vydělat a chtějí se sami rozvíjet a postupovat tak v kariérním růstu.

Samotnou mě zaujala myšlenka, že si mohu začít vytvářet svou kariéru ještě dřív než dokončím vysokou školu. Začátkem roku 2016 jsem se dostala do jedné společnosti, která mě s celým tímto procesem seznámila.

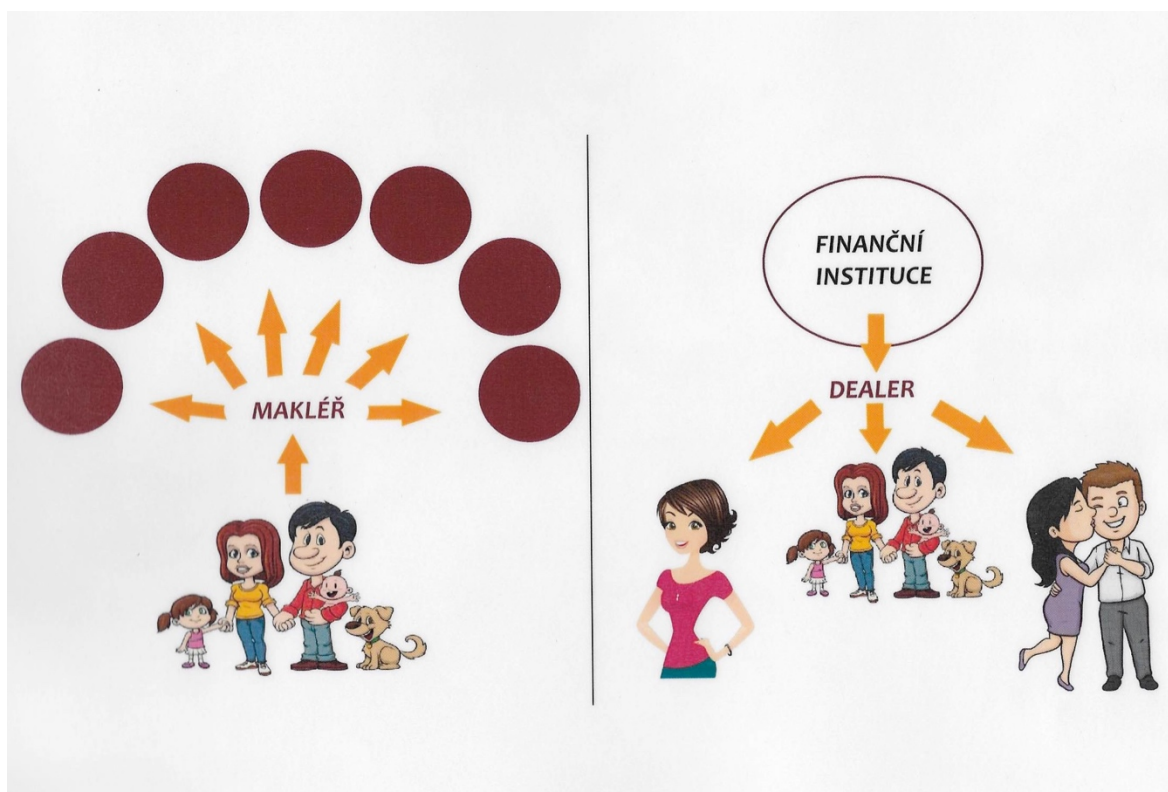
V dané společnosti, jejichž jméno bych raději nezmiňovala. Není to v mé analýze důležitá informace, jsem pochopila genialitu této práce, již v mladém věku, kdy ostatní vrstevníci chodí po brigádách a vydělávají si tzv. za hodinu já si mohu vytvořit svou vlastní budoucnost, která mě bude živit a bavit zároveň. Mohu si vytvořit budoucnost, kterou sama chci a nemusím dlouho čekat.

## 7.1 Náplň práce

Cílem práce je především šíření finanční gramotnosti mezi českou populací a postupné očišťování finančního trhu od nekalých praktik dealerů, proti kterým bojujeme. Chci zdůraznit obrovský přínos naší práce ne jen pro naše klienty, ale i pro celou českou společnost. Máme dnes pracovníky a pobočky po celé České republice. Zakládáme si na odbornosti a pravidelném vzdělávání našich pracovníků. 90% všech našich finančních specialistů jsou vysokoškolsky vzdělaní. Zaměřujeme se na proklientský přístup. Naším posláním je pomáhat klientům a vždy pro ně najít to nejlepší řešení a nejlepší podmínky v rámci celého finančního trhu. Naši práci děláme poctivě a orientujeme se na individuální a lidský přístup ke každému klientovi. S klienty spolupracujeme dlouhodobě a udržujeme jejich finance optimálně rozložené v průběhu celého života. U každého klienta reagujeme na jeho individuální přání, potřeby a mění se životní situace. Zároveň naše klienty pravidelně informujeme o všech novinkách a změnách na trhu a hlídáme veškeré legislativní změny, které se jich týkají. Spokojenost našich klientů potvrzuje i to, že 93 % všech klientů se kterými zahájíme spolupráci s námi spolupracuje dlouhodobě a opakovaně se na nás obracejí.

Ráda bych vysvětlila, kde se naše společnost na finančním trhu nachází. Na finančním trhu pracují různí pojišťováci a dealeři – úkolem těchto lidí je najít na trhu co nejvíce klientů pro společnost, kterou zastupují. Jde jim prioritně o kvantitu a prospěch finanční instituce, pro kterou pracují. Přání a potřeby klienta jsou zde vedlejší. Ale my stojíme na opačné straně, na straně klienta. A naopak hledáme na finančním trhu pro našeho klienta tu nejlepší společnost. Je jasné, že žádná finanční instituce nemá všechny programy na trhu nejlepší. Nezastupujeme tedy žádnou společnost, ale klienta. A když to domyslíme do důsledků, tak co bude klientovi nabídnuto dealerem? To záleží na tom, ze které společnosti je. Pokud bude z penzijního fondu, tak mu bude nabídnuto penzijní připojištění. Pokud bude z pojišťovny, tak mu bude nabídnuto nějaké pojištění. Ale tento styl práce samozřejmě nemá nic společného s kvalitou. Naše filozofie je zcela odlišná. My nejprve zjistíme přání a potřeby klienta a poté na základě důsledné analýzy napříč celým finančním trhem najdeme pro klienta nejvhodnější řešení k uspokojení jeho potřeb. A tento rozdíl samozřejmě hodně souvisí s již dříve uvedenou kvalitou práce a filozofií naší služby. Zde jsem vysvětlila rozdíl mezi prací zástupce dané finanční instituce a prací makléře.

V obrázku níže jsem vše znázornila graficky.



Obrázek 5: Graficky znázorněný rozdíl mezi makléřem a dealerem. (zdroj: autor)

## 8 Členové týmu

Petr

Petrovi je 26 let, vystudoval Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně. Spolupracujeme od září 2016. Nyní funguje v týmu jako usměrňovač, hlídá týmové výsledky, udržuje celý pracovní tým v synergii, motivuje všechny k těm nejlepším výsledkům.

Vlastnosti / dovednosti: přímý, direktivní, přísný, cílevědomý, rázný, komunikativní, rychle se učící, ne moc trpělivý, ochotný, spolehlivý, nápomocný, jde si tzv. za svým, ví čeho chce v jaké době dosáhnout, motivující.

Podle mého názoru by celý tým nefungoval tak dobře, kdyby tam Petr nebyl. Jakožto jediný muž v týmu má autoritativní postavení, a když ostatní členové týmu nechtějí poslouchat mě, tak se na něj mohu kdykoliv obrátit. Je to člověk, který mi neustále stojí za zády a hlídá jestli dělám věci správně a toho si cením.

## **Lucie**

Lucii je 23 let studentka druhého ročníku Fakulty strojní na Českém vysokém učení technickém v Praze. Ve společnosti R&D začala pracovat v listopadu 2016. Ve společnosti pracuje doposud.

Vlastnosti / dovednosti: přátelská, naučná, ráda se nechá vést, nechá se motivovat, jen motivace musí být pravidelná, jinak se velmi lehce nechá svést z cesty, nápomocná, hodná, poslouchá ostatní, vtipná.

V týmu pracuje spíše jako kolektivní hráč. Lucie nemá tendenci být tahoun a pracovat samostatně. Podle mého názoru Lucie nemá cíle být nejlepší a nejiniciativnější. Stačí ji průměrné výsledky a hlavně přátelské prostředí. Nemá nikdy hlavní názor a neumí si za svým názorem stát příliš dlouho. Nejčastěji stojí po boku tahouna v týmu, kde se cítí jistě.

## **Michaela**

Michaela se přidala do týmu jako poslední člen. Michaela je tahoun, ví přesně za čím si jde. Když je někde něco lepšího, jde si za tím. Řekla bych, že je to člověk, který chodí takzvaně přes mrtvolu. Ve společnosti začala spolupracovat podobně ve stejnou dobu jako Lucie, tedy koncem roku 2016. Michaela je 21 let a studuje dálkově Vysokou školu ekonomickou v Praze.

Vlastnosti / dovednosti: cílevědomá, tvrdě pracující, inspirativní, naučná, trpělivá, komunikativní, chytrá, občas bláznivá, přináší nové myšlenky do kolektivu, akční, iniciativní.

Podle mého názoru Michaela projde s úsměvem a milou tváří přes veškeré nepříznivé podmínky a vždy si lidi omotá kolem prstu a ví přesně co a proč dělá. V jejím útlém věku má dovednosti, které nemají ani letití manažeři. Má skvělé vlastnosti pro tuto práci a její budoucnost v našem oboru vypadá velmi slibně.

## **Barbora**

Barbora je úplným nováčkem v oboru. Studuje závěrečný ročník na obchodní akademii v Praze. Její přání je pokračovat ve studiu na vysoké škole a dělat práci, která ji baví. Tohle byl také důvod, proč jsme začaly spolupracovat v lednu 2017. Prošla si veškerými zaučovacími procesy a hodně jsme se v práci posunula.

Vlastnosti / dovednosti: komunikativní, cílevědomá, pracovitá, hodná, občas ztrácí inspiraci, nechá se vést k cíli, upřímná, ráda na sobě pracuje, spolehlivá, dřič.

K jejím zdravotnímu stavu jsme musely spolupráci v březnu 2017 na čas přerušit, takže k dnešnímu dni je Barbora upoutána na lůžko, proto s ní nadále v projektu počítat nebudu.

## **Zuzana**

Zuzana je studentkou prvního ročníku na 1.lékařské fakultě Univerzity Karlovy. Práci finančního makléře vykonává již téměř rok. Spolupracovat začala v lednu 2017, kdy se do týmu přidala z důvodu lepších pracovních podmínek.

Vlastnosti / dovednosti: naslouchá ostatním, nechá se vést, milá, hodná, zatím nedirektivní, komunikativní, přátelská, vnímavá, ochotná, svědomitá, statečná, sebejistá, vstřícná.

Podle mého názoru má před sebou ještě dlouhou cestu, aby uměla veškeré praktiky pro vykonávání naší práce, ale je velmi pracovitá a nebude ji tato dlouhá cesta trvat příliš dlouho. V posledních měsících jsem viděla obrovský progres, oproti její historii. S úsměvem a pracovní pílí jde všechno líp.

## 8.1 Vyhodnocení testu týmových rolí

K vyhodnocení týmových rolí jsem použila formu dotazníků.

### Petr

Podle Belbinova testu, který mi Petr vyplnil vychází, že se nejlépe orientuje rovnou ve 3 oblastech práce v týmu. Podle výsledků, kde obdržel ve všech třech kategoriích 15 bodů jsou jeho nejlepší dovednosti v oblastech hodnotitele, realizátora a také i specialisty. V těchto oblastech Petr vyniká výjimečnými dovednostmi. Za to jeho dovednosti jsou nejslabší v oblasti koordinátora, kde obdržel pouhých 7 bodů.

Celkem jeho bodové rozpětí mezi dovednostmi koordinátora, formovače, hodnotitele, realizátora a specialisty jsou v rozmezí 7 až 15 body. Řekla bych, že podle výsledků je Petr velmi nadaný a všestranný v oblastech týmové práce.

Podle testu to vypadá, že Petr není člověk, který by využíval vlastnosti inovátora, hledače zdrojů a dotahovače, v těchto oblastech získal 0 bodů.

V naší skupině zastupuje podle nevyššího skóre role hodnotitele, realizátora a specialisty, jako nejlépe zvládnuté dovednosti. A jako v záložní roli je formovač.

Z praxe vím, že Petr je člověk, který táhne a motivuje tým neustále. Je to velmi seriózní a obezřetný člověk, který neukazuje příliš velké nadšení. Dřív než navrhne jakékoliv řešení velmi dobře si jej promyslí, dává si občas velmi na čas. Je schopný rozhodovat zřetelem na všechny faktory, které danou situaci ovlivňují. Velmi dobře zvládá kritické myšlení. Jen velmi zřídkakdy se mýlí. Vždy se zapojuje do situací, kdy se řeší nějaký problém nebo hodnocení návrhu. Vždy dává na misku vah všechny klady a zápory a následně najde správné řešení.

### Lucie

Podle vyhodnocených týmových rolí u Lucie je zastoupená široká škála týmových rolí. Výsledky mi říkají, že Lucie má nejvyšší skóre v oblasti specialisty, kdy celkem získala 15 bodů. Stejně tak jako Petr. Je skvělé vědět, že máme v týmu dalšího specialistu, pro případ, kdyby Petr tuto roli nemohl zastoupit. Jako druhé nejvyšší skóre, tedy jako záložní roli má Lucie roli formovače, při získaných 13 bodech.

V rolích jako hodnotitele, stmelovače a dotahovače Lucie nezískala ani jeden bod. V těchto rolích tedy nevykazuje žádné dovednosti ani vlastnosti.



Bodové rozpětí v jejím případě vykazuje škálu mezi 5 až 15 body. Kdy nejmenší počet bodů získala z role hledače zdrojů a příležitostí. V závěsu 6 bodů Lucie vykazuje znaky koordinátora.

Z praxe vím, že Lucie je spíše člověk, který využívá analytickou inteligenci než tvořivou. Precizně rozebírá veškeré nápady, myšlenky a nachází rozpory v argumentech. Není tak aktivní jako ostatní, je neustále zahlcena daty, řeší detailní propočty projektů, které jsou zrovna v procesu. Je nedílnou součástí týmu, je nezbytná pro ověření kvality dané činnosti. Na druhou stranu Lucie je také velmi soutěživý typ, je to extrovert. Velmi ráda soutěží s ostatními členy týmu. Snaží se vždy prosadit svůj názor. Je velmi tvrdohlavá, asertivní a občas reaguje velmi emocionálně, hlavně v případě nespokojenosti. Má tendenci přebírat vůdcovské role, i když ji nevykonává zrovna nejlíp. Má obrovskou sílu ve vůli a vášni pro splnění úkolu. Znaky koordinátora se u Lucie objevují jen zřídka.

## **Michaela**

Z výsledků testu Michaely vyplývá, že její zaměření je všech týmových rolí. Ve škále od 2 do 14 bodů má zastoupení ve všech rolích. Jako zatím jediná ze skupiny. Tyto výsledky nám ukazují, že má jako jedna z mála všestranné zaměření. Ani u jedné role nevykazuje 0 bodů.

Nejvyšší skóre má v roli dotahovače s 14 body, z praxe pravdivé. Jako záložní roli má realizátora s 12 body. Role, která jde ruku v ruce s dotahovačem. Dotahovač bez realizátora by nejspíše nefungoval.

Nejméně bodů získala z role hodnotitele, 1 bod. Vlastnosti kritického myšlení Michaela postrádá. Neumí posoudit klady a nedostatky jiných pracovníků než sama sebe. Proto nejspíš 1 bod.

Z praxe vím, že Michaela je v roli dotahovače velmi výrazná. I výsledky, které má pravidelné ve své práci získávat vykazuje vždy až na téměř úplném konci produkčního období. Bez Michaely by tým nevykazoval výsledků, které slíbil plnit. Je to tahoun až do poslední minuty. Michaela jako realizátor funguje velmi dobře, vlastnosti jako odpovědná, výkonná, důvěryhodná nebo metodická ji vystihují. Funguje jako praktický realizátor, který motivuje svou činností ostatní. Každý nápad, který do kolektivu přinese uskuteční. Velmi se vyžívá v plánování a ve vytváření harmonogramů.

Umím si představit, že by Michaela fungovala jako vůdce týmu, uměla by rozdat úkoly a naplánovat harmonogram pro všechny. Chybí jí pouze direktivní chování, kterým by ostatní „popoháněla“, motivovala kupředu. Věří, že jako ona sama umí splnit své výsledky, tak i ostatní se budou chovat stejně. Jenže bohužel, ne všichni jsou tak sebe direktivní, že splní co jim bylo přiděleno.

## **Zuzana**

Zuzana, jakožto nejmladší člen týmu, také prokazuje dovednosti a vlastnosti ve všech týmových rolích. Její bodové rozpětí je mezi 1 až 23 body, což je nejširší bodová škála z celého týmu. Její nejdominantnější týmová role je stmelovače s 23 body. Až dlouho za roli stmelovače je teprve s 9 body v závěsu hodnotitel. Po hodnotiteli to jde bod po bodu. Se 7 body má roli hledače zdrojů a informací, se 6 body je role dotahovače, s 5 body je role koordinátora, se 4 body jsou role inovátora a specialisty a v neposlední řadě se 3 body je role realizátora.

Z praxe vím, že roli stmelovače využívá Zuzana aktivně. Vlastnosti jako naslouchání, povzbuzování, chápání, harmonizování ostatních ji nejsou cizí. Zuzana od doby spolupráce drží tým pohromadě, kdy navzdory čemukoliv umí podpořit ostatní. V týmu vystupuje velmi příjemně, je oblíbená, ale zásadně nesoutěživá. V týmu není nápadná, ale když tam není, tak tam schází. Jako hodnotitel Zuzana funguje v zásadě taky. Neumím si představit, že by člověk v roli stmelovače neuměl hodnotit. Tyhle dvě role jdou ruku v ruce. Roli realizátora s nejnižším počtem bodů schvaluji, hodnoty jako organizační dovednosti, sebedisciplínu a přísnost u Zuzany postrádám.

# **9 Výsledky pracovní výkonnosti**

## **Jak se definuje výkonnost**

Nejprve je nutné si vysvětlit jakou práci můj tým vykonává. My všichni pracujeme jako finanční specialisti ve společnosti R&D s.r.o., kdy každý pracovník je ohodnocený vlastním výkonem plus výkonem celého týmu. Proto je důležité, aby každý pracovník byl tzv. týmovým hráčem, ať je spokojený každý člen. Bez toho, že bychom nebyli tým, ale pouze jednotlivci by naše práce nefungovala. Nebyl by nikdo spokojený a nikdo by tuto práci téměř nechtěl dělat. Neměli bychom ani důvod.

Proto je velmi důležité si vysvětlit, co to pro nás výkonnost znamená. Naše práce jako finančního speciality je ohodnocena tzv. bankovními jednotkami, ve zkratce BJ. Na základě těchto bankovních jednotek se určuje výkonnost jednotlivce i celého týmu. Každý pracuje na svém projektu během produkčního měsíce a na konci se všechny projekty sčítají.

Jak tedy určujeme výkonnost finančních poradců. Jednoduše řečeno, u nás ve společnosti se řeší pouze BJ. Pro výpočet těchto bankovních jednotek je asi stostránkový manuál, jak každou bankovní jednotku vypočítat. U každé partnerské společnosti, se kterou spolupracujeme to je jiné, u každého programu, který s klienty uzavíráme je to jiné. Také se mění bankovní jednotky vzhledem k času, pojistnému, společnosti, atd.

Jen pro představu předvedu pár příkladů, jak se jednotky u těch nejzákladnějších programů počítají. Ať každý dobře ví, o čem ty bankovní jednotky teda jsou.

#### **U pojištění.**

Máme nejzákladnější program zajištění zdravotních rizik. Klient si například platí pojistné ve výši 1.000 Kč po dobu 23 let.

Výpočet vypadá takto:

- Koeficient dané pojišťovny: 0,0288% z ročního pojistného, tedy částky, kterou klient zaplatí během jednoho roku. Tuto hodnotu zjistíme z interního přehledu provizí dané společnosti.
- Na kolik let je smlouva uzavírána: 23
- Výpočet:  
 $0,0288\% \text{ z ročního pojistného} * \text{počet let}$   
 $0,0288\% * (1.000 * 12) * 23 = 79,48 \text{ BJ}$

U tohoto příkladu vychází, že za sjednanou smlouvu spolupracovník získá 79,48 BJ.

## U investice.

Investice se používá na zabezpečení budoucnosti. Tady si klient odkládá také 1.000Kč, ale po dobu 10 let.

Výpočet vypadá takto:

- Vložená částka klientem za dobu investice: 120.000 Kč
- Vstupní poplatek klienta za investici: 2.000 Kč – tuto částku si kalkuluje společnost, u které je investice vedená, do této kalkulace finanční makléř nezasahuje
- Výpočet:  
0,4% ze vstupního poplatku  
 $0,4\% * 2000 = 8 \text{ BJ}$   
pozn.: výše procenta se také dělí podle toho, jestli klient zaplatit vstupní poplatek předem nebo se strhává z každého vkladu do výše plného zaplacení, samozřejmě, že když klient zaplatí vstupní poplatek předem procento ze vstupního poplatku je vyšší

Za investiční smlouvy finanční makléř získává 8 BJ.

Produkční měsíc je v naší společnosti dán měsícem v kalendářním roce. Začátek produkčního měsíce začíná vždy 1. dne v měsíci a končí posledním dnem v měsíci. Průměrně to je 4 až 5 týdnů. Takže si tým nastavuje své cíle vždy na jeden měsíc dopředu, aby věděl, čeho je zapotřebí v týmu dosáhnou. Plánují se veškeré záležitosti jako dovolené, zkuškové období, nepředvídatelné nemoci, atd. Když jeden člen týmu vypadne, je zapotřebí pracovat tak, aby to na výsledcích nebylo poznat.

Jak již víme, v týmu je 5 členů. Petr, Lucie, Michaela a Barbora jsou řadoví finanční makléři. Většinu času pracuji v terénu s klienty. Já zastupuji roli týmového manažera a plánuji, realizuji, organizuji, kontroluji a podávám zpětnou vazbu ve všech záležitostech, které jsou zapotřebí v týmu řešit. Má práce je tedy řídit back office a zároveň vyjednávat lepší podmínky pro pracovníky u partnerských společností, se kterými spolupracujeme a také udržovat pracovní vztahy s Holdingem, se kterým taktéž je zapotřebí spolupracovat. Samozřejmě, když vím, že výsledky nejsou takové, jaké jsme si plánovali, tak i já jdu do terénu a pracuji s klienty. Pro mě je nejdůležitější, aby byly vždy výsledky takové, jaké jsme si na začátku měsíce nastavili.

Vyzkoušela jsem s mými pracovníky dva typy spolupráce. V prvním se věnuji každému zvlášť, tak, aby dosáhli těch nejlepších výsledků individuálně. V druhém pokusu jsme spolu pracovali všichni společně, veškeré porady a náležitosti jsme vedli v týmu jako jeden celek.

## 9.1 Výsledky individuální práce

V první fázi jsme se zaměřila u spolupracovníku na samostatnou práci. Kdy jsme si jako tým stanovili týmový výsledek za jeden produkční měsíc 2 000 BJ. Tedy každý měl zvládnout

500 BJ sám za sebe v jednom měsíci. Bez mé vlastní pomoci, tím myslím, že já jsem do terénu nešla. Věnovala jsem se ale každému přiměřeně podle jeho dovedností a zkušeností. Nebyly žádné společné porady, ale pouze individuální pohovory s každým spolupracovníkem zvlášť. Samozřejmě, že u nováčka Zuzany je spolupráce se mnou pořád intenzivní, ale oddělila jsem ji od kolektivu, aby se ukázala, jak umí pracovat samostatně. Každý věděl na začátku produkčního měsíce, jakého výsledku má dosáhnout, abychom všichni společně splnili týmový cíl 2 000 BJ.

Já samotná jsem se těšila na výsledky, kterých dosáhnou. Byl to můj první experiment s nimi, jako s týmem.

Hned na začátku daného měsíce jsme si stanovili 2 data, ve kterých mi napíšu průběžný a konečný výsledek bez ohledu na naše individuály. A jako tým jsme se sešli zase až na úplném konci produkčního měsíce, tedy první den nového produkčního cyklu.

Konkrétně jsem tento pokus vedla v únoru 2017. Kdy produkční měsíc začínal 1.2.2017 a končil 28.2.2017. Tento měsíc byl krátký, pouze 4 týdny čistého času na produkci. Datum průběžného výsledku jsme si stanovili na středu 15.2.2017, zhruba v polovině měsíce. Konečný výsledek mi měli sdělit tedy v úterý 28.2.2017 do 23:59hod, kdy je oficiální ukončení produkčního měsíce únor

Celkově v kolektivu během února probíhala velmi zajímavá atmosféra, nikdo nevěděl, jak se komu daří, spolupracovníky jsem od sebe úplně izolovala, ani v kancelářích se

neměli možnost náhodně setkat. Měla jsem harmonogram s nimi sestavený tak, že se během toho měsíce spolu ani jednou pracovně nesešli.

U Petra jsem viděla velkou snahu mít svůj osobní výsledek co nejdříve splněný. Ten se na ostatní nevyptával. Pracoval tak, jako vždy. Měl výsledky hned druhý den daného měsíce. Viděla jsem u něj zdravou soutěživost. „Když nevíš, jak jsou na tom ostatní zaber tak, jako by jsi byl poslední.“ To byla jeho první věta, kterou mi na našem individuální setkání řekl. Jeho nadšení mě překvapovalo. Nikdy jsem jej tak nadšeného neviděla. Zdálo se mi, že když nemá u sebe lidi, které jsou zapotřebí motivovat zbývá mu dostatek prostoru motivovat sám sebe. V kolektivu si dává vždycky na všechno čas, vše dobře potřebuje promyslet než začne jednat, ale jakmile začal pracovat sám, nad ničím nepřemýšlel a začal jednat a opravdu se do práce pustil s plnou vervou.

Průběžný výsledek, který mi 15.2. poslal byl 438 BJ z cíle 500 BJ. Celkem jsme za dané období měli pouze 3 sezení. Petr je člověk, kterému stačí pouze naznačit a už přesně ví co má dělat. S ním je radost spolupracovat. Konečný výsledek, kterého Petr dosáhl za produkční měsíc únor byl 721 BJ. Skvělý výkon.

Lucie začala slibně, hned 7. den v měsíci měla napsáno už 60 BJ. Dělal mi radost. U Lucie jsem hned od začátku ale cítila, že je líná vůbec něco dělat. Pořád se vyptávala jak jsou na tom ostatní, když jsme na našem individuálním sezení řešili schůzky, moc se jí do toho nechtělo. Byla tzv. „muchy sežerte si mě“, když neměla kolem sebe lidi, kteří by jí svým chováním motivovali, tak šlo vidět, že svůj výkon nijak neřeší. Lucie je soutěživý typ a když nemá s kým soutěžit, zájem o práci klesá. Bylo vidět, že když odcházela z naší schůzky byla nadšená a věděla co vše má udělat proto, aby na konci výsledek měla. Ale když jsme si na druhý den volaly byla tam, kde předtím. Motivace z ní vyprší jako pára nad hrncem. Průběžný výsledek byl 138 BJ. Dlouho, příliš dlouho jí trvá než projekt dokončí. Z předchozí zkušenosti vím, že projekt pro klienta jí trval vždy kolem 4 dnů, v situaci, kdy pracuje sama a nemá si s kým pokecat, tak nyní jí projekt trval 10 dnů. Zabralo jí to 2 krát víc času než běžně v kolektivu. Čím to je, mi je záhadou. Celkem jsme se během produkčního měsíce sešli 5 krát.

Konečný výsledek Lucie byl ale 223 BJ. Ani polovina toho, co měla za cíl.

Michaela ještě 13.2. neměla ani jednu bankovní jednotku z cíle 500 BJ. Je to úplný protiklad Petra. Individuály s Michaelou byly na téma jak si vedou druzí, místo toho, aby se zaobírala sama sebou. Připadala mi, jako by se bez kolektivu kolem sebe trochu

ztrácela. Trvalo jí téměř 14 dnů, než začala pořádně pracovat. Michaela tuto práci dělá už přes 2 roky. Můj osobní předpoklad byl, že ona bude ta, které to půjde od ruky a nebude se ohlížet na druhé. Michaela jakožto člověk, který má zastoupení ve všech týmových rolích byla ztracena jen z důvodu, že ji nikdo nekoordinoval co má nebo nemá dělat. Jakmile měla pracovat sama, neuměla se tzv. nakopnout. Jako dotahovač je ale skvělá. Ukázala svoje dovednosti až v druhé polovině měsíce, kdy začala psát jednotky, tak, jak jsem byla u ní zvyklá. Ale popravdě její průběžný výsledek 0 BJ mě šokoval. Jelikož ji znám delší dobu, věřila jsem, že se zase vzpamatuje a 500 BJ tam na konci bude. S Michaelou jsme se během produkčního měsíce na individuálních schůzkách sešly 5 krát. Konečný výsledek mě ale zamrzl, protože splnila pouze 423 BJ z cílených 500 BJ.

Tady nám rčení „pozdě bycha honit“ dalo zapravdu. Nemá cenu se spoléhat na poslední realizace v poslední den produkčního měsíce. Přitom mi Michaela pořád tvrdila, že se nemám bát, že konečný výsledek bude jistý. Z výsledku jsem byla zklamaná.

U Zuzany se nezměnilo téměř nic. V průběhu naší spolupráce během produkčního měsíce únor bylo vše, tak jako obvykle. Zuzana pracuje pečlivě a snaží se co to jen jde. Během února jsme měly individuál 8 krát, tedy každý týden 2 krát, tak jako vždy. S každým nováčkem to tak máme zavedené.

Nováčci totiž ze začátku spolupráce vždy pracují samostatně, aby náhodou nepochytili špatné návyky od svých spolupracovníků. Když už vím, že nováček je zaučen tak jak má, potom začne chodit i na společné porady.

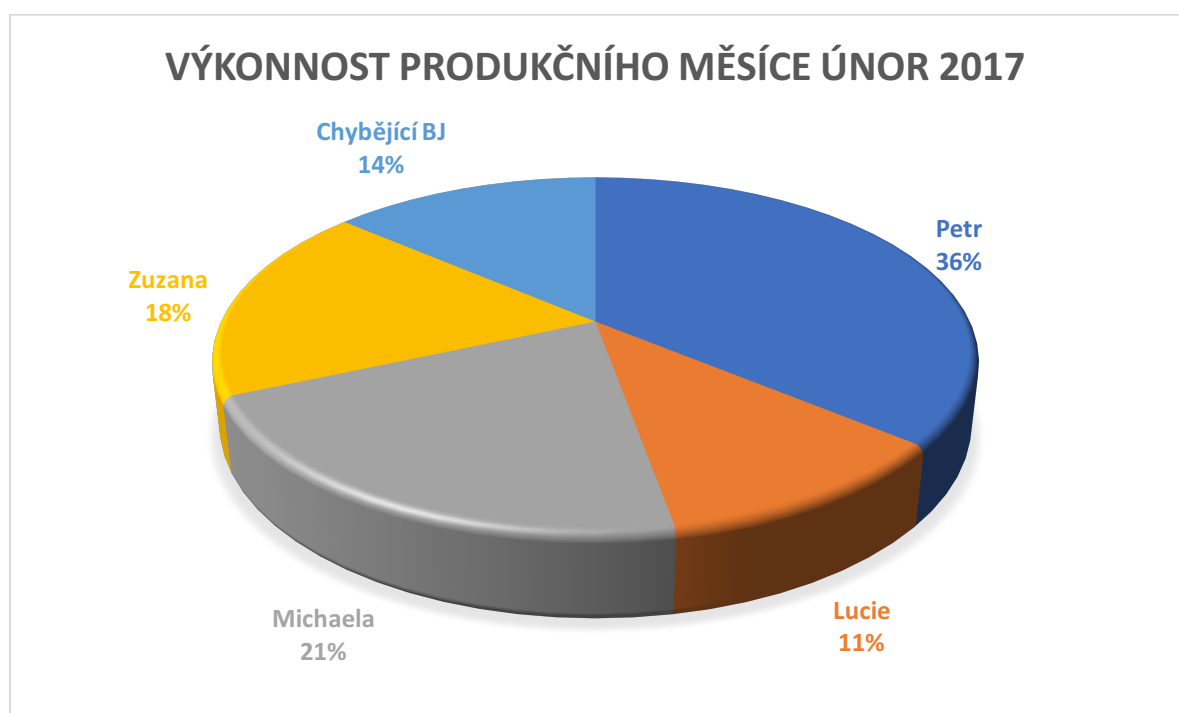
Zuzana je tak na půl cesty. Ještě není zaučená tak, jak bych si přála, ale jelikož funguje jako skvělý stmelovač, tak do kolektivu byla zařazena dřív než ostatní nováčci. Zatím mají ale ostatní zákaz se s ní bavit o jakýchkoliv pracovních záležitostech, tohle mám v pravomoci zatím pouze já.

Průběžný výsledek Zuzany byl 215 BJ. Skvělý výsledek na nováčka. Ale pořád to je zatím málo. V její práci jsem viděla velkou snahu se ukázat, viděla jsem v ní, že opravdu chce, aby ostatní členové týmu byli spokojeni s výsledkem. Takové chování u nováčku je skvělým začátkem pro jejich vlastní kariéru. I přes veškerou vynaloženou snahu konečný výsledek byl pouze 360 BJ z původních 500 BJ.

Jako shrnutí produkčního měsíce únor 2017 a práce spolupracovníků jako samostatných jednotek vyhodnocuji jako nedostačující. Všem kromě Petra se

v samostatné práci nedařilo, zdálo se mi, že nemají mezi sebou tu zdravou soutěživost, i když třeba u někoho skrytou. Neměli možnost se s ostatními porovnat a tudíž se v kolektivu ztratila celková synergie. Z plánovaného výsledku 2 000 BJ se celkem povedlo bez mé pomoci napsat 1 727 BJ. Ztráta 273 BJ znamenala nedosažení daného cíle. Považuji tedy pracovat samostatně jako neúčelné a nefunkční.

V následujícím grafu jsem znázornila výsledek celého týmu při samostatné práci v produkčním měsíci únor 2017.



Graf 1: Výkonnost produkčního měsíce únor 2017. (zdroj: autor)

## 9.2 Výsledky týmové práce

V druhé části pokusu jsem se se spolupracovníky zaměřila na práci společně, kdy jsme vedli dvě společné porady každý týden místo původních individuálních schůzek. A zaměřila jsem se na to, že budu brát všechny jako jednoho člena a budu říkat jejich kladné i záporné stránky před všemi nahlas a zřetelně.

Tento pokus se realizovat v březnu 2017. Kdy produkční měsíc začínal ve středu 1.3.2017 a končil v pátek 31.3.2017. Opět jsme si stanovili termíny průběžných výsledků a to tedy v pátek 17.3.2017 a termín konečného výsledku v pátek 31.3.2017 v 23:59 hod.



Cíl byl stejný jako minulý měsíc a to 2 000 BJ. Každý ze spolupracovníku měl napsat 500 BJ jako svůj osobní výkon.

V případě Petra se jeho chování otočilo o 180° a vrátil se do původně zajetých kolejí, kdy mu zase trvalo několik chvil než se uměl pořádně rozhodnout. Neprojevoval tak velké nadšení jako v předešlém měsíci. Stal se zase tím seriózním a váhavým členem týmu, který řeší nejasné situace ostatních. Zdálo se mi, jako by nahodil svou „kolektivní masku“ a pracoval zase tak, aby byl příkladem ostatním bez jakéhokoliv rozptýlení. Na každé poradě neprojevoval jakékoliv emoční cítění, jako na individuálních schůzkách. Jeho výsledky byly mírnější. Průběžný výsledek k 17.3. byl 328 BJ. Méně než předešlý měsíc. A jeho celkový výsledek byl 523 BJ. Splnil cíl, to se dalo očekávat, ale pořád se mi zdálo, že si to neužíval tak, jako při samostatné práci.

Petr je týmový hráč, to bez debat, ale při samostatné práci projeví emoce, které při skupinové práci neprojevuje.

V případě Lucie jsem viděla, že je zase ve svém živlu. Práce v kolektivu ji baví mnohem více než samostatná práce. Na společných poradách se projevovala mnohem více než na našich individuálních schůzkách. Šlo vidět, že ji to chybělo. Jako specialista týmu se projevuje úplně jiným způsobem než Petr, který je také specialistou.

Lucie začala pracovat efektivněji než minulý měsíc, její projekty se zrychlili a jako průběžný výsledek napsala 320 BJ. Bylo velmi zřetelně znát, že chce ostatním ukázat, jak umí pracovat, když se výsledky každý týden na poradě probíraly. Konečný výsledek měla 556 BJ. Což byl velmi solidní výsledek na to, jak si vedla minulý měsíc.

U Michaely to vypadalo obdobně jako minulý měsíc. V prvních 14 dnech nejevila příliš velkou aktivitu podle výsledků. Jediné co se u ní změnilo bylo její chování, vypadala mnohem šťastněji, než když pracovala samostatně. Průběžný výsledek měla 272 BJ. Není to špatné, ale na její kvality velmi mizerný výsledek. Navrhla spoustu inovací u nás v týmu, ale že by zapracovala na svých výsledcích to ji nenapadlo. Viděla jsem u ní spokojenost, když s jinými spolupracovníky řešili projekty pro klienty. Konečný výsledek u Michaely byl 601 BJ. Splnila cíl.

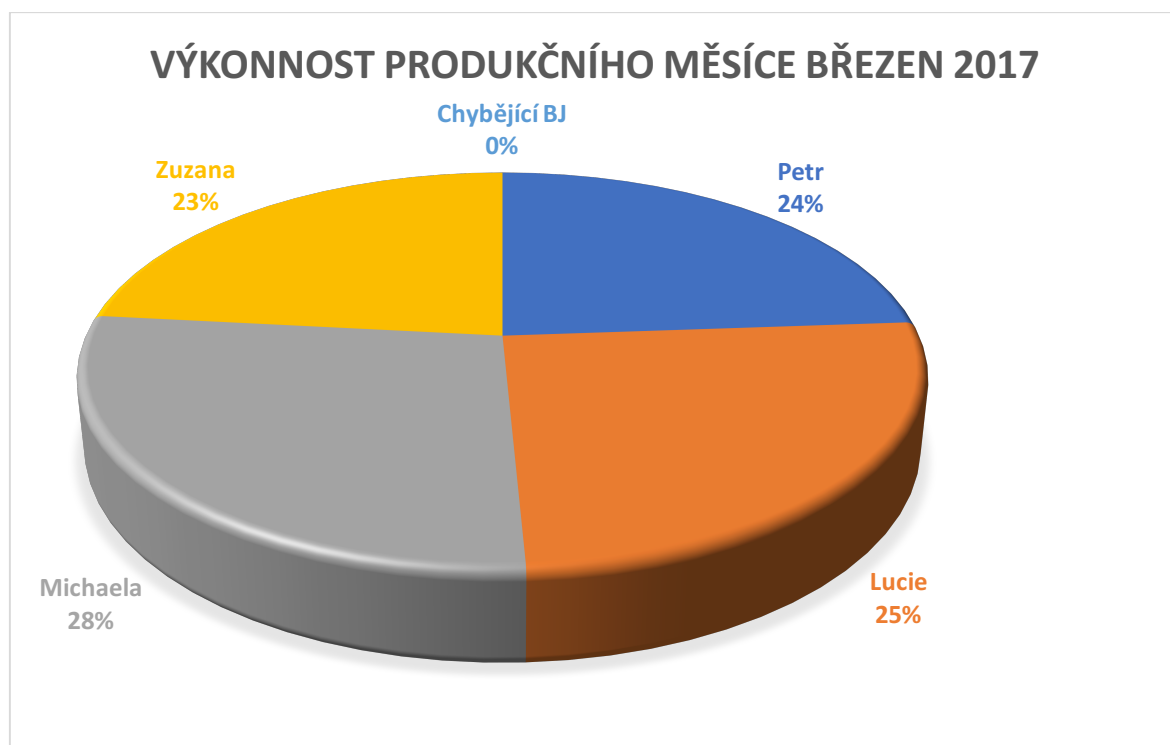
U nejmladšího člena týmu to vypadalo velmi slibně hned ze začátku. Bylo to poprvé, kdy Zuzana neměla během měsíce ani jedno individuální setkání se mnou, ale pouze

společné porady. Šlo vidět, že je ze začátku zmatená. V prvním týdnu za mnou několikrát přišla, aby se na pár věcí dozeptala, že ji to bylo před ostatními nepříjemné. Tohle chování naprosto chápu. Byla celkem zaskočená. Ale hned v dalším týdnu ji to šlo skvěle. Její průběžný výsledek byl 406 BJ. Mezi spolupracovníky si zvykla mluvit o práci velmi rychle. Díky tomu se výkonnostně velmi posunula. Já můžu jen doufat, že to byl správný krok ji pustit do kolektivu tak brzy. Podle výsledků jsem udělala správnou věc. Konečný výsledek Zuzany byl 511 BJ. Naprosto skvělý výsledek. Osobně jsem byla z jejího výkonu nadšená.

Shrnutí produkčního měsíce březen 2017 je více než dostačující. Celkový výsledek týmové práce je celých 2 191 BJ. Týmový cíl 2 000 BJ byl splněn. Mě jako týmového manažera výsledek velmi potěšil. Odměna můj tým neminula.

Usoudila jsem, že slečnám kolektivní práce vyhovuje, pouze Petr neprojevoval takové nadšení jako při práci samostatně. Vše v budoucí spolupráci zohledním a využiju daných informací na maximum. Považuji práci v kolektivu jako oblíbenější a tedy i účinnější.

V následujícím grafu jsem znázornila výsledek celého týmu při týmové práci v produkčním měsíci březen 2017.



Graf 2: : Výkonnost produkčního měsíce březen 2017. (zdroj: autor)

## 10 Vyhodnocení výzkumných otázek

Podle stanovených výzkumných otázek v teoretické části této práce jsem dospěla k závěru, že výsledků lze dosáhnout důkladným vyhodnocením vyplněných dotazníků, které jsem vybrala zpět od spolupracovníků a pravidelným aktivním pozorováním všech zúčastněných. Bez těchto osobních kontaktů je velmi těžké posoudit práci jednotlivých členů v širším spektru. Je naprosto důležité, aby probíhala osobní setkání, při kterých jsem zjistila příčinu daného chování a mohla tak analyzovat důsledky vykazovaných výsledků.

V analýze jsem dospěla k přesnému definování vzorce chování pro každého člena zvlášť, kdy jsem mohla usoudit, proč vykazovali takové výsledky, kterých dosahovali. Nyní, vím jaké typy osobností v týmu mám a mohu s nimi manipulovat podle jejich vlastností a dovedností, vím, co od každého můžu očekávat a vím, jak je důležité ke každému přistupovat individuálně, i když spolupracují všichni společně.

Jako jeden z hlavních důvodů proč se tato práce uskutečnila byla otázka, jestli je efektivnější pracovat v týmu nebo individuálně zvlášť. Z vykázaných výsledků jsem usoudila, že pro většinu pracujících je vhodnější pracovat v týmu. Vidí v sobě oporu, vědí, že se na sebe mohou spolehnout a navzájem si pomoci. Jedna z výrazných vlastností práce v týmu je, že pokud je tým synchronizovaný vyvolávají mezi sebou synergii, který je neustále udržuje v bystrosti a soustředěnosti, což jsem v při pozorování také evidovala. Na druhou stranu také mám v týmu jednotlivce, který je výkonnější mimo tento tým, proto s tímto členem budu spolupracovat více individuálně, aby ze sebe dostal vždy maximum a mohl být tak se svou prací maximálně spokojen.

### **Vyhodnocení jednotlivých výzkumných otázek:**

#### **1) Je práce v týmu efektivnější než individuální práce?**

Když si rozeberu a porovnáám efektivitu v týmu s efektivitou práce jednotlivce, tak jde hlavně o to, že každý spolupracovník je individualita, i když je v týmu. Každý má své plusy i minusy. Hlavně co je důležité, pokud chceme ať je tým efektivní, tak je kvalitní vedení, které si umí poradit s chladnou hlavou s řešením všech situací. Musí to být

člověk, který má přirozenou autoritu, jinak hrozí rebelie v týmu a následné sesazení, nebo vysoká fluktuace spolupracovníků.

Pokud se jedná o práci jednotlivce, tak takový člověk se nikdy v daném systému nemůže posunout v kariérním žebříčku výše, jelikož se v tomto typu práce staví kariéra na podřízených. Z realizovaného výzkumu vychází, že 3 ze 4 pracovníků jsou efektivnější v práci v týmu a pouze jeden z nich vykazuje lepších výsledků při individuální práci. Vykazovaný výsledek z týmové práce je o 464 BJ vyšší než při individuální práci, proto je efektivnější práce v týmu ať už z hlediska kooperace, tak i z hlediska kariérního růstu.

## **2) Je výkonnost pracovníků za daných podmínek maximální, a nebo naopak existuje něco co jim zabraňuje v tomto výkonu?**

Z hlediska výkonnosti práce spolupracovníků je hlavně důležité udržet stálé napětí, aby ve svých výkonech nikdy nepolevili, respektive sami sebe neuspokojili. U každého pracovníka v průběhu výzkumu šlo vidět, že pokud na něj není vyvíjen nátlak a není vyžadováno striktní plnění jejich cílů a jejich osobního rozvoje, tak jejich výkonnost v průměru klesá o 215 BJ měsíčně. Proto je důležité pracovníkům neustále zvedat cíle a dohlížet na to, aby věděli za čím jdou a proč si za tím daným cílem mají jít. Jediné co je samotné může zpomalit jsou totiž jen oni sami tím, že uspokojí své potřeby. V takovém případě poleví ve výkonech a stanovují si nižší cíle, což má za následek zvýšení tlaku na výsledek ze strany vedení resp. z mé strany. V horším případě pokud se spolupracovník nevzchopí, po nějakém čase přijde ukončení spolupráce.

## **3) Je zkoumaný tým sestavený v souladu s Belbinovou teorií?**

Podle výsledků Belbinova testu ve zkoumaném týmu vychází, že v celém týmu jsou zastoupeny všechny role kromě inovátora, tedy 8 z 9 rolí. V zásadě nevádí, že ani jeden pracovník nefunguje v roli inovátora, protože tuto roli plně zastupují já. Neustále pracuji na rozvoji svém i svých pracovníků, sleduji trendy i konkurenci, ať jsme vždy o krok dál a ať určujeme směry, se kterými se tento záměr může prosazovat a být neustále v kurzu. Jde hlavně o to nikdy nepolevovat a ničím se neuspokojovat. Snažím se týmu najít vždy lepší způsob, jak vykonávat práci a vyjednat vždy lepší podmínky s partnerskými společnostmi.

Petr v týmu plně zastupuje roli specialisty, realizátora a zároveň funguje také jako přirozená autorita. Podle jeho pracovního chování je k tomu i předurčen. Lucie je skvělý formovač a důležitý koordinátor celého týmu. Snaží se tým vždy posunout správným

směrem a udržuje vždy jasný cíl a vize toho, jakým směrem se bude celý tým ubírat. Michaela funguje jako dotahovač a neustále to každý měsíc potvrzuje. Zuzana je v roli týmového stmelovače a udržuje přátelské prostředí mezi jednotlivci, což je pro správné fungování týmu velmi důležité, bez potřebné empatie je komunikace v týmu o něco těžší. Její druhou nejsilnější stránkou je role vyhledávače zdrojů. V každém případě se snažíme v kooperaci hledat hlavně způsoby, aby vše fungovalo tak jak má než jen hledat důvody, proč to udělat nejde. Zkrátka je zapotřebí vždy přijít na to, jak si s jakýmkoliv problémem poradit ke spokojenosti všem a nikdy nic nevzdávat .

Z proběhlé analýzy jsem dostala informace, které jsem očekávala. Mám teď absolutní přehled o všech členech týmů a mohu je co nejefektivněji směřovat k cíli, který si sami stanovili. Každý vedoucí pracovník by měl mít přehled o svých pracovnících, aby věděl, jaké dovednosti od nich může teď nebo v budoucnu očekávat.

Výsledky této práce mohou sloužit pro budoucí management a také jako návod pro všechny budoucí vedoucí pracovníky, kteří budou chtít využít potenciál svých pracovníků na maximum. Tato práce slouží jako postup pro zefektivnění pracovního výkonu každého člena.

## **11 Návrh na zlepšení**

Začala bych od technických znalostí každého pracovníka, přes spolupráci a komunikaci mezi sebou až po synergii priorit osobních s týmovými.

Důležité je také se naučit vytvářet výsledky v první polovině produkčního období, než je v opačném případě na poslední chvíli shánět bůhví kde. Lepší je mít splněný cíl jako první a zbytek produkčního měsíce si pouze užívat. To by měl být cíl každého pracovníka, který je hodnocený podle výsledků. Pro jednotlivé spolupracovníky je nejdůležitější jasný cíl, pokud je daný jasný cíl, cesta k němu se vytváří mnohem snadněji než při nejasném cíli.

Na danou oblast se se spolupracovníky zaměřím ze všeho nejdřív, aby měli jasno, co je v naší práci nejdůležitější. Když to pochopí jeden, druzí výsledky uvidí a bude se to šířit jako vir, protože v týmu, kde je zdravá soutěživost se nenechá ani jeden pracovník zahanbit výsledky druhých. Proto je dobře, když spolupracovníci vidí výsledky druhých, synergie potom funguje na 100 %. A všichni mohou ve svých kariérách postupovat stupínek po stupínku až na samý vrchol.

Jelikož si tato doba svým zrychleným tempem vyžaduje neustálý rozvoj. Je cokoliv co člověk vymyslí nebo vytvoří, již v tu danou chvíli zastaralé. Jen co to vypustí do světa musí počítat s tím, že už další den je to zastaralé a musí hledat chyby tam, kde by je den zpátky ani nehledal. Jsem u toho, že je neustále co zlepšovat a inovovat, jinak by nás tato doba zlikvidovala. Kdybych se měla ale zamyslet nad různými aspekty, jak tento systém zlepšit, tak se nejprve musím zaměřit na to, co bych zlepšila sama na sobě a pak bych potom tyto skutečnosti delegovala dále. Konkrétně je potřeba zlepšit komunikaci z podřízenými a povznést ji na profesionálnější úroveň než je. Dále je pak k úvaze to, jestli chci zlepšovat tento systém množstvím kvalitních lidí, a nebo se zaměřit na pár hlavních spolupracovníků a formou delegování tuto skutečnost aplikovat dále. Co je potřeba neustále zlepšovat a vyžadovat je sebe rozvoj a všeobecný přehled ať můj, tak i mých spolupracovníků o tom, co se ve světě děje a to hlavně z toho důvodu, že při komunikaci se svými klienty narazí na různé typy lidí. Vždy je dobré mít s nimi společnou řeč, ať se týká čehokoliv. Icebreaking na začátku rozhovoru je vždy nezbytný.

Z proběhlých šetření jsem zjistila, že práce v kolektivu je více motivující a oblíbenější než práce v izolovaném prostředí. Proto v mém týmu budeme nadále pokračovat v týmové spolupráci jako kolektiv společně. Nikoliv jako individuální jednotky. Podle šetření jsem zjistila, že zrovna v mém týmu tento princip spolupráce vychází nejlíp. A čísla nikdy nelžou. Já, jako analytik, věřím ze všeho nejvíc číslům a také toto šetření mi dalo za pravdu, co jsem si už delší dobu myslela. Jsem ráda, že jsem takové šetření mohla uskutečnit a že vedu úspěšný tým mladých lidí. Také jsem si ověřila mé znalosti dovednosti a vlastnosti v oblasti vedení týmu a to mě utvrdilo v tom, že dělám práci, kterou umím a hlavně která mě baví. Proto i nadále budu svůj tým rozšiřovat o schopné a cílevědomé pracovníky a budu se ze všeho nejvíc snažit udržet v týmu zdravou soutěživost a stálou synergii. Co víc si můžu přát než tým plných mladých, spokojených a cílevědomých lidí.

## 11.1 Teambuilding

Jako teambuilding a zároveň odměnu za výsledky, kterých bylo dosaženo v minulých dvou měsících jsem týmu připravila teambuilding, jako odpočinkovou a stmelovací akci.

Vyrazili jsme do Wellness & Congress hotelu Dvořák v Táboře. Kdy jsem pro ně první den připravila jednu technicky zaměřenou přednášku od jedné partnerské společnosti, kdy přišel přednášet její zástupce. Přednáška trvala 2 hodiny čistého času. Poté následoval oběd v místní restauraci. Po obědě byly ještě 2 přednášky. První z nich byla zaměřena na komunikaci s klienty a druhá byla o motivaci. Jako poslední přednášková sekce byla zaměřena interně na nastavení výsledků na dalšího půlroku, abychom věděli, kam se jako tým a firma chceme posunout a také v této sekci byli vyhlášeni nejlepší pracovníci, kteří získali jisté odměny.

Jako večerní program jsem připravila neformální zábavu v místním baru. Na druhý den dopoledne jsme jeli do lanového centra, kde jsme do pozdních odpoledních hodin prováděli různé týmové hry zaměřené na upevňování důvěry mezi jednotlivými spolupracovníky. Také jsme se zaměřili na orientační hry a konstrukční skupinové úlohy.

V příloze číslo 2 přikládám dvoudenní teambuildingový program, který spolupracovníci před odjezdem obdrželi.

# Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřila na vedení týmu ve společnosti a týmovou práci ve skupině. Praktický výzkum byl proveden ve společnosti R&D s.r.o. Cílem výzkumu bylo analyzovat, zda analyzovaný tým je více produktivnější, schopnější fungovat jako jeden celek. Tato bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se zaměřuje na vysvětlení pojmů jako je tým, týmová práce, týmové role, potřeby týmu, teambuilding, atd. Praktická část zahrnuje analýzu problému pomocí dotazníku. V praktické části je uvedeno jaký tým se podrobil šetření. Jsou zde pojmenovány základní fakta o společnosti R&D s.r.o., její historie a nabízené služby. Další kapitola v teoretické části se zabývá jednotlivými pracovníky a jejich výkony ve společnosti individuálně a společně.

Hlavní část analýzy bylo dotazníkové šetření. Z dotazníku jsem se dozvěděla, jaké vlastnosti a dovednosti mají jednotliví členové týmu a podle výsledků jsem k nim poté i přistupovala. Z šetření se ukázalo, že většina z mých spolupracovníků až na jednoho preferuje práci společně, tím se mi také potvrdila domněnka, kterou jsem si na začátku své práce určila. A to je také důvod, proč budeme v týmu pracovat i v budoucnu jako jeden celek.

Samozřejmě systém je potřeba neustále zdokonalovat a přizpůsobovat dnešní velmi uspěchané době, ale i tak z hlediska kompatibility na různá odvětví podnikání je tento systém možné implementovat s menšími změnami i v dalších společnostech, které se zabývají alespoň z poloviny touto danou problematikou. I přesto je ale velmi důležité myslet na detaily, zabývat se i těmi nejmenšími změnami, ať systém funguje na 100 %, protože sebemenší narušení, chyba nebo nedodržení stanovených pravidel může mít za následek rozpad.

Jsem spokojená s výsledky, které mi z šetření vyšly, proto i nadále budu svůj tým rozšiřovat o schopné a cílevědomé pracovníky a budu se ze všeho nejvíc snažit udržet v týmu zdravou soutěživost a stálou synergii jako doposud.



# Seznam použité literatury

1. BAY, R.H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-9068
2. BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: RUBICO, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
4. CLEGG, B.; BIRCH, P. *Teamwork : zvyšte výkon svého týmu*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0546-6.
5. CRKALOVÁ, A.; RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.
6. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.
7. FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
9. KOHOUTEK, R.; ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.
10. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3823-9
11. Mears, P.; Voehl, F. *Team Building: A Structured Learning Approach* (St Lucie Press). New York: CRC Press, 1994. ISBN 9781884015151 - CAT# SL5158.
12. MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem : 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.
13. PAYNE, V. *The team-building workshop: trainer's guide*. New York: AMACOM, c2001. ISBN 0-8144-7079-3.
14. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
15. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
16. STUHLÍK, R. *Tým snů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1776-0.
17. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
18. WHITMORE, J. *Koučování : rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2., rozš.vyd. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.
19. ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005.. ISBN 80-7367-042-9

# Internetové zdroje

1. *Kolbův učební cyklus*. [online]. Karel Šimeček. [vid. 25.04.2017].

Dostupný z: [http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2014-Simecek\\_html\\_edu/](http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2014-Simecek_html_edu/)

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Způsobilost versus vhodnost pro pracovní místo (dilema umístování pracovníků). Porovnávání očekávání a skutečných výsledků. (Belbin, 2010) .....	12
Obrázek 2: Devět týmových rolí. (Belbin, 2010).....	17
Obrázek 3: 6 kroků týmového procesu. (Payne, 2007).....	22
Obrázek 4: Kolbův cyklus učení. ( <a href="http://it.pedf.cuni.cz">http://it.pedf.cuni.cz</a> ) .....	25
Obrázek 5: Graficky znázorněný rozdíl mezi makléřem a dealerem. (zdroj: autor) .....	33

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Identifikace problému. (Payne, 2007).....23

# Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník týmových rolí dle Belbina.

Příloha 2: Belbinův dotazník týmových rolí – vyhodnocení.

Příloha 3: Pozvánka na teambuildingovou akci.

## Příloha 1:

### Dotazník týmových rolí dle Belbina

#### Instrukce

Tento dotazník má celkem sedm sekcí označených římskými číslicemi. V každé sekci zakroužkujte ta tvrzení, která vás nejlépe vystihují. Můžete zakroužkovat jedno, dvě nebo více tvrzení. Zakroužkovaná tvrzení poté ohodnoťte bodovým hodnocením tak, že mezi ně rozdělíte vždy deset bodů v každé sekci.

Například v jedné sekci označíte tři tvrzení, o kterých si myslíte, že vás vystihují. Jedno vás vystihuje dobře, zatímco druhé dvě se k vám hodí jen občas. V tomto případě můžete prvnímu tvrzení přiřadit 6 nebo 7 bodů a zbývající body rozdělít mezi zbylé dvě. V jiné sekci se můžete rozhodnout, že označíte dvě tvrzení, které vás vystihují stejně dobře. Je-li tomu tak, přiřadíte každému tvrzení 5 bodů. V další sekci zakroužkujete sedm tvrzení, jedno vás vystihuje poněkud více, přidělíte mu 3 body, druhé tvrzení je přeci jen charakterističtější než zbylá, proto mu dáte 2 body. Pět zbylým zakroužkovaným tvrzením přidělíte po 1 bodu. **Musíte vždy rozdělít všech deset bodů v každé sekci.**

#### **I. Čím mohu být prospěšný:**

- a) Myslím, že si dokážu rychle všimnout nových příležitostí a včas jich využít.
- b) Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
- c) Mohu dobře spolupracovat s velmi širokým okruhem lidí.
- d) Velmi snadno a přirozeně přicházím na nové myšlenky a nápady.
- e) Dokážu vyhecovat lidi k činnosti, kdykoli zjistím, že mohou něčím cenným přispět k skupinovým cílům.
- f) Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal.
- g) Odborné, technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.
- h) Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, jestliže to nakonec vede k dobrým výsledkům.
- i) Rychle vycítím, zda je plán reálný a co se má dělat v situaci, kterou znám.
- j) Dovedu bez předsudků a zaujatosti navrhnout rozumné alternativní řešení.

#### **II. Kdybych měl nedostatky v týmové práci, byly by to nejspíše:**

- a) Necítím se dobře, pokud jednání nemá jasnou strukturu a není dobře vedeno.
- b) Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
- c) Odmítám se vyslovit, pokud projednávaná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.
- d) Mám tendenci mluvit příliš mnoho, když se skupina dostane k novým myšlenkám.
- e) Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.
- f) Můj objektivní náhled mi neumožňuje sdílet nadšení ostatních.
- g) Někdy se jeví jako příliš energický a autoritářský, když je potřeba něco dodělat.
- h) Je pro mě těžké vystupovat ve vedoucí roli, protože jsem citlivý na atmosféru ve skupině.
- i) Stává se mi, že se tak ponořím do svých myšlenek, že ztratím ponětí o tom, co se děje.
- j) Odmítám se vyjádřit k názorům a návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.

#### **III. Když spolupracuji na nějakém projektu s jinými lidmi:**

- a) Mám schopnost lidí ovlivnit, aniž bych je k něčemu nutil.
- b) Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti.
- c) Jsem připraven tlačit ostatní do činnosti, aby se na jednání neztrácel čas a zřetel na hlavní cíl (neodbočovalo se od tématu).
- d) Dá se počítat s tím, že přispěji něčím originálním.
- e) Jsem vždycky připraven hájit dobrý návrh ve společném zájmu.
- f) Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
- g) Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek, rychle rozeznám novou příležitost.
- h) Snažím se zachovat smysl pro profesionalitu.
- i) Věřím, že ostatní oceňují mou schopnost chladného úsudku a správných rozhodnutí.
- j) Je na mě spolehnout, že dohlédnu na to, aby se udělalo co je potřeba, vnáším organizovaný přístup do řešení problému.

**IV. Můj charakteristický přístup ke skupinové práci je, že:**

- a) Mám zájem poznat lépe své kolegy.
- b) Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
- c) Nezdřáhám se odmítnout názory druhých a zastávat sám menšinové stanovisko.
- d) Obvykle najdu řadu argumentů vyvracejících nesmyslné návrhy.
- e) Dokážu uvést věci do chodu, když je třeba plán začít uskutečňovat.
- f) Mám tendenci vyhýbat se obvyklým věcem a přicházet s něčím nečekaným.
- g) Snažím se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.
- h) Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu a mimo firmu.
- i) Zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů.
- j) Při rozhodování mám zájem slyšet všechny názory a bez obtíží se přizpůsobím, když už se musí rozhodnout.

**V. Práce mě těší, protože:**

- a) Baví mě analyzovat situace a zvažovat všechny varianty.
- b) Rád nalézám praktická řešení problémů.
- c) Rád podporuji dobré pracovní vztahy.
- d) Mohu uplatnit svůj silný vliv na rozhodování.
- e) Mám příležitost setkávat se s novými lidmi, kteří mi mohou poskytnout novou zkušenost.
- f) Dokážu sjednotit názory lidí, jejich priority a vést je ke společným cílům.
- g) Jsem ve svém živlu, když se mohu s plným nasazením věnovat nějakému úkolu.
- h) Rád mám věci, které napínají moji představivost.
- i) Velmi výhodně využívám svou speciální kvalifikaci a praxi.
- j) Práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

**VI. Když dostanu obtížný úkol, který je nutno splnit v omezeném čase a s neznámými lidmi:**

- a) Obvykle jsem úspěšný bez ohledu na okolnosti.
- b) Rád si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné.
- c) Sedl bych si někde do kouta, přemýšlel, abych našel vlastní řešení a pak se pokusil se ho prodat skupině.
- d) Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který projevuje nejpozitivnější přístup bez ohledu na to, jak těžko snesitelný může být.
- e) Hledal bych způsob zmenšení složitosti úkolu stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.
- f) Můj přirozený cit pro povinnost by přispěl k tomu, že dodržíme harmonogram.
- g) Věřím, že bych zůstal klidný a udržel si schopnost racionálního myšlení.
- h) Držel bych se stále účelu a prosazoval vše, co musí být uděláno, navzdory tlakům.
- i) Byl bych připraven se ujmout vedení, kdybych cítil, že se skupina nehýbá kupředu.
- j) Zahájil bych rozhovory a jednání se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.

**VII. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem zaangażován, při práci ve skupině:**

- a) Mám sklon projevovat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup a rázně reagovat.
- b) Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nepřítel citlivý.
- c) Moje potřeba ujistit se, kontrolovat, že práce je udělaná dobře, není vždy vítaná.
- d) Snadno se začnu nudit, pokud nemohu účinně stimulovat k akci ostatní.
- e) Je pro mě obtížné začít, dokud není cíl jasný.
- f) Někdy se mi nedaří vysvětlit a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.
- g) Jsem si vědom toho, že požaduji od ostatních věci, které sám nedovedu nebo nemohu udělat.
- h) Myslím si, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil.
- i) Často mám pocit, že ztrácím čas a že bych to sám udělal lépe.
- j) Váhám se postavit za svůj názor, vyjádřit jej před lidmi, kteří mají moc nebo s kterými se obtížně vychází.

## Příloha 2:

**Belbinův dotazník týmových rolí – vyhodnocení**

Sekce/Role	inovátor	všudybyl	koordinátor	formovač	analytik	stmelovač	realizátor	dotahovač	specialista	neutr. body
I.	D=	A=	E=	H=	J=	C=	I=	F=	G=	B=
II.	I=	D=	B=	G=	F=	H=	A=	J=	C=	E=
III.	D=	G=	A=	C=	I=	E=	J=	B=	H=	F=
IV.	F=	H=	J=	C=	D=	A=	E=	G=	B=	I=
V.	H=	E=	F=	D=	A=	C=	B=	G=	I=	J=
VI.	C=	J=	E=	I=	G=	D=	H=	F=	B=	A=
VII.	F=	D=	G=	A=	B=	J=	E=	C=	I=	H=
Celkem										

Nejvýraznější role:



### Příloha 3:

## **POZVÁNKA NA DVOUDENNÍ ŠKOLENÍ 1. -2.4.2017 V TÁBOŘE**

**Místo:**

Wellness & Congress hotel Dvořák Tábor

**Program:**

**1. den**

09:15 – 09:30	příjezd
09:30 – 11:30	1.seminář
11:45 – 13:00	oběd
13:15 – 14:30	2.seminář
14:45 – 16:15	3.seminář
16:30 – 18:00	porada a vyhlášení výsledků
19:00 – 22:00	večerní program

**2. den**

10:00 – 16:00	teambuldingové aktivity
18:00	odjezd

**Oblečení:**

Výhradně business dress (společenské oblečení)  
Pánové – oblek, včetně kravaty a společenská obuv  
Dámy – společenské kalhoty, sukně, halenky, kostýmky, společenská obuv

**S sebou:**

Psací potřeby, sešit s tvrdými deskami na poznámky nebo nootebok

Těším se na setkání s Vámi a příjemně strávené dny,  
Denisa Paroulková  
Týmový manažer

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Denisa Paroulková

V Praze dne: 30. 04. 2017

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>