

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Brno 2011

Diana Hroncová

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Role v pracovním týmu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Vypracovala:
Diana Hroncová

Brno 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma **Role v pracovním týmu** zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Kroměříži dne 30. listopadu 2011

.....
Diana Hroncová

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, připomínky a vstřícný přístup, který mi v průběhu psaní mé bakalářské práce poskytoval. Můj dík také patří mé rodině, přátelům a známým, kteří mi, aniž by to mnohdy tušili, svojí vstřícností a tolerancí vytvořili skvělé podmínky pro psaní této práce.

Diana Hroncová

OBSAH

ÚVOD	2
I. TEORETICKÁ ČÁST	
1. SKUPINA	4
1.1 Typologie skupin	4
1.2 Pracovní skupina	6
2. PRACOVNÍ TÝM	7
2.1 Druhy pracovních týmů	9
2.2 Vývojové fáze pracovního týmu	10
2.3 Pozitiva a negativa pracovního týmu	11
2.4 Funkce pracovního týmu	12
2.5 Velikost týmu	13
3. ROLE V PRACOVNÍM TÝMU	14
3.1 Vůdce týmu	15
3.2 Výběr členů týmu	17
3.3 Typologie týmových rolí podle Mereditha Belbina	19
3.4 Typologie týmových rolí podle MBTI	24
II. PRAKTICKÁ ČÁST	
4. PRŮZKUM VYBRANÉHO TÝMU	35
4.1 Cíle průzkumu a použité metody	35
4.2 Charakteristika vzorku šetření	36
4.3 Vyhodnocení výsledků testů v pracovním týmu CA TourTrend, s. r. o.	37
4.4 Shrnutí průzkumného šetření vybraného pracovního týmu	40
ZÁVĚR	45
RESUMÉ	48
ANOTACE	49
LITERATURA A PRAMENY	50
SEZNAM OBRÁZKŮ	52
SEZNAM TABULEK	53
SEZNAM PŘÍLOH	54

ÚVOD

V současné době se stále více zdůrazňuje myšlenka týmu a spolupráce mezi jednotlivými členy týmu. Nutnost porozumět tomuto tématu je prvořadou záležitostí v pracovním prostředí, kde strávíme většinu svého času při plnění svých pracovních rolí a úkolů, a kde máme kolem sebe skupinu lidí, kteří mohou být odlišní jako my, a přesto s nimi musíme dobře vycházet a spolupracovat.

Pokud zkoumáme nynější firmy nebo instituce z hlediska jejich poslání a splnění cílů, zjišťujeme, jak je podstatné, aby přijaly týmový přístup k vytváření produkce nebo zajištění služeb. Na druhé straně si však všimneme, jak se tento způsob práce nepřilíží a jaké ztráty vznikají nerespektováním principů týmové práce.¹

Tým, ve kterém jsou jeho členové podobného typu, dospěje při řešení problémů k rozhodnutí rychleji. Za to tým obsahující různé týmové role, bude při řešení úkolu dosahovat závěru pomaleji, ale jeho rozhodnutí bude promyšlenější a lepší, neboť je pokryto více hledisek a přístupů k danému problému. Dobře sestavený tým, který spolupracuje na dosažení cílů firmy, zvládne více než součet výkonů všech samostatně pracujících jednotlivců.

Ve své bakalářské práci se budu věnovat problematice pracovního týmu a především pak samotným týmovým rolím. Vzhledem k tomu, že mě týmová spolupráce zajímá a pracuji ve větším kolektivu, který podle mého mínění nemá vyvážené složení osobností a rovnoměrné zastoupení týmových rolí, jsem si vybrala právě toto téma.

Cílem bakalářské práce je průzkum složení vybrané firmy z hlediska týmových rolí pomocí dotazníku R. M. Belbina a osobnostních typů členů pomocí dotazníku MBTI. Především půjde o zjištění, zda se v týmu nenachází více osob, které zaujímají stejnou roli nebo jestli v týmu některá z rolí naopak nechybí. Další otázkou je, zda se ve výsledcích objeví nejvhodnější týmová role - Vyhledávač zdrojů nebo Realizátor

¹ Bělohávek, F. *Jak vést svůj tým. 1. vydání.* Praha: Grada, 2008, s. 11.

a nevhodnější osobnostní typ - ESFJ(Pečovatel) pro vybraný pracovní tým. Dále bych chtěla rozpoznat osobnostní typy jednotlivých členů týmu a z výsledků průzkumu nalézt, jestli existují nějaké souvislosti mezi typologií týmových rolí R. M. Belbina a typologií osobnosti MBTI.

V teoretické části nejprve charakterizují pojem pracovní skupina, ze které týmy vycházejí. Druhá kapitola bude popisovat, co je pracovní tým, jeho druhy, vývojové fáze a jaké jsou pozitiva a negativa spolupráce v týmu. Ve zbylé části práce se budu již věnovat pouze rolím v pracovním týmu.

Jako teoretický základ pro pozdější praktickou část, která se zaměřuje na konkrétní vybraný pracovní tým a jeho složení, jsem zvolila typologii týmových rolí podle R. Mereditha Belbina a typologii MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), která se zaměřuje na osobnostní předpoklady, které se uplatňují v profesním životě.

V závěru práce se budu věnovat shrnutí výsledků průzkumu a pokusím se navrhnout, jaké týmové role by bylo dobré do vybraného pracovního týmu přijmout, aby se stal vyváženějším a došlo díky tomu ke zlepšení týmové spolupráce, což pomůže i k vyšší efektivnosti týmu. Samostatné pochopení a rozpoznání odlišností mezi členy týmu, může vést k účinnější komunikaci a spolupráci.

V bakalářské práci byl zvolen následující metodický postup. Pro teoretickou část jsem využila analýzu shromážděné odborné literatury a internetové odkazy zabývající se daným tématem. V praktické části jsem pro průzkum vybraného pracovního týmu použila dotazníkové šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. SKUPINA

Nejdříve si definujeme pojem skupina, ze kterého vycházejí týmy, a stručně charakterizujeme typologii skupin a pracovní skupinu.

Skupina je jedním ze sociálních útvarů, do kterých se lidé sdružují. Je různorodá, začíná u rodiny, školní třídy, zájmové skupiny a konče například národem. Podstatným stanoviskem skupiny je to, že její členové nahlíží sami na sebe jako na příslušníky skupiny.

Tento pojem je tedy možné definovat jako:

„Jakékoliv množství lidí, kteří na sebe navzájem působí, psychologicky si uvědomují jeden druhého a vnímají se jako skupina.“²

Další způsob definování skupiny je založen na hledání jedinců, kteří se shodují nejvíce s uvedenými charakteristikami:

- definovatelné členství,
- uvědomění si skupiny,
- smysl pro sdílení účelu,
- vzájemná závislost,
- vzájemné působení,
- schopnost jednat jednotně.³

1.1 Typologie skupin

Skupiny lze klasifikovat následujícím způsobem:

1) **Spontánní** - lidé se sdružují do skupin intuitivně - je jim to dáno jako sociálním bytostem.

Záměrné - když se jedná o úmyslné sdružování.

² Dědina, J., Cejthar, V., *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005, s. 154.

³ Dědina, J., Cejthar, V., *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005, s. 154.

- 2) **Trvalé** - dlouhodobé sociální skupiny, které se nemění v čase (např. rodina).
Situační - vzniká a zaniká spolu s určitou sociální situací (např. posluchači na přednášce).
- 3) **Dobrovolné** - na základě svobodného rozhodnutí (např. zájmová skupina).
Povinné - člen patří do určité skupiny, aniž by se pro ni rozhodl (např. třída na ZŠ).
Faktické - dobrovolné členství ve skupině současně se skupinou, pro kterou se jedinec svobodně nerozhodl (např. sňatek) nebo v případě „předurčení“ ke členství (např. rodová tradice).
- 4) **Otevřené** - skupiny přijímají nové členy a nebrání odchodu stávajících.
Uzavřené - velmi těžko přijímají nové členy a brání uvolňovat stávající.
- 5) **Formální** - mají neosobní charakter, stanovená pravidla, jedná se o větší skupiny.
Neformální - mezi členy je blízký vztah, pravidla si určují sami, tyto skupiny vznikají spontánně (např. přátelé).
- 6) **Malé** - skupiny se třemi až devatenácti členy, jsou zde bezprostřední interakce.
Velké - počet členů se pohybuje od dvaceti do třiceti devíti, ve skupině dochází k zprostředkovatelským a nedůvěryhodným interakcím.
- 7) **Primární** - tento pojem vytvořil v roce 1909 Ch. H. Cooley a charakterizoval je následujícími pěti znaky: bezprostřední interakce (face to face), důvěrnost vztahů, malý počet členů, stálost, neinstrumentálnost (členství ve skupině není účelové).
Sekundární - vzniká za nějakým účelem, méně osobní vazby jedinců, každý člen má určitou funkci (např. pracovní skupina).
- 8) **Referenční** - pokud se jedinec identifikuje se skupinou a cítí, že je členem označujeme to jako jeho skupinu „in-group“. Ostatní skupiny jsou „out-group“.⁴

⁴ Novotná, E., *Sociologie sociálních skupin*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 63-70.

1.2 Pracovní skupina

Pracovní skupina je jednou z představitelk malých sociálních skupin. Jedná se o seskupení lidí, které tvoří pracovní skupinu, má-li většinu těchto znaků:

- **pracovní cíle** - členové mají společný úkol či cíl práce,
- **pracovní činnost** - přetváření předmětů přírody tak, aby sloužily k uspokojování lidských potřeb,
- **vztahy mezi pracovníky** - řídí se normy a předpisy právní a organizační povahy,
- **vědomí příslušnosti ke skupině,**
- **společné pracoviště.**

Definovat pracovní skupinu můžeme takto:

„Jedná se o skupinu lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo pracovním cílem.“⁵

Existují také určité dimenze, které vyjadřují odlišnosti mezi různými pracovními skupinami. Příčinou existence těchto odlišností jsou především subjektivní rozdíly (např. v osobnosti, pohlaví, věku) a objektivní charakteristiky práce (např. pracovní režim, organizace práce, systém odměňování).

Mezi základní dimenze zahrnující určitý styl řízení patří: velikost skupiny, soudržnost skupiny, flexibilita skupiny, otevřenost skupiny (ochota přijímání nových členů), polarizace skupiny (skupinová orientace na společný cíl), stabilita skupiny, intimita skupiny (vztahy mezi spolupracovníky), přitažlivost skupiny (společenské postavení skupiny), participace ve skupině (podíl jednotlivých pracovníků na rozhodování o cílech a činnosti pracovní skupiny), autonomie ve skupině (vyjádření míry volnosti, která je poskytována členům v jejich jednání).⁶

⁵ Zahrádková, E. *Teambuilding-cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, s. 20.

⁶ Bedrnová, E., Nový, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 87.

2. PRACOVNÍ TÝM

V současné době je slovo tým velice používaným termínem v nejrůznějších spojeních. Můžeme se setkat s tím, že někteří lidé pojem tým používají jako synonymum skupiny. Tým se ale od pracovní skupiny podstatně liší. Týmy jsou zaměřené na úkol a každý člen má různé znalosti a dovednosti. I tak mají týmy s pracovními skupinami společný například vývoj skupinových norem, které se starají o správné fungování, také je důležitá skupinová koheze v týmové práci, která je spojená s formální i neformální komunikací.

Tým je využíván jako velice účinný nástroj na řešení náročných úkolů a problémů. Podává větší výkon než jednotlivci, kteří pracují osaměle, a to především tam, kde práce požaduje více dovedností, názorů a zkušeností. Týmy jsou pružnější, mohou rychle reagovat na měnící se požadavky, přizpůsobovat se novým úkolům a informacím.

Pojem tým je ve svém původním významu jasně definovaný typ práce a spolupráce, charakterizovaný těmito výraznými rysy:

- časově omezený projekt,
- počet členů bývá sedm-devět,
- rovnoprávné postavení jednotlivců,
- vlastní a všemi respektovaná pravidla,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- společný cíl a společná vůle cíle dosáhnout,
- efektivní komunikace a řešení konfliktů,
- schopnost hodnotit proces práce,
- důvěra a otevřenost mezi členy týmu.⁷

⁷ Zahrádková, E., *Teambuilding-cesta k efektivní spolupráci*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005, s. 19.

V každé publikaci je formulace **definice týmu** v něčem odlišná. Vybrala jsem tedy dvě, které pojem tým vystihují nejlépe:

„Tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí a časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolmi a s charakteristickým procesem práce.“

8

*„Tým je specifickým druhem pracovní skupiny. Jedná se o vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon. Oproti klasické pracovní skupině v týmu neexistuje formální organizační struktura, rozvíjí se společná odpovědnost za výkon a jeho existence je předem časově omezena.“*⁹

Charakteristické znaky	SKUPINA	VÝKONNÝ TÝM
Zájmy členů	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Cíl	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni mají jeden cíl.
Priorita	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Organizace	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je pevná, jasná a závazná.
Motivace	Motivace přichází z venku (musí se).	Motivace přichází ze vnitř (chce se).
Konkurence	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem navenek.
Komunikace	Komunikace je zčásti otevřená, zčásti skrytá.	Otevřená komunikace a zpětné vazby.
Důvěra	Malá důvěra mezi členy.	Silná důvěra.

Tabulka 1: Rozdíly v charakteristice skupiny a týmu.¹⁰

⁸ Zahrádková, E., *Teambuilding-cesta k efektivní spolupráci*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005, s. 19.

⁹ Nový, I., Surynek, A., *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1.vyd. Praha: Grada, 2002, s. 137.

¹⁰ Krüger, W. *Vedení týmů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004, s. 14-15.

2.1 Druhy pracovních týmů

Týmy je možné dělit na *formální*, které jsou zaměřené na dosahování cílů organizace a na *neformální* uspokojující vlastní potřeby členů. Také je členíme podle doby, na kterou vznikají. Buď to na *dobu určitou*, kdy je úkolem vyřešit nějaký projekt nebo na *dobu neurčitou* při výrobním nebo servisním úkolu.

Eric Sundstrom, Kenneth de Meuse a Davida Futrell stanovili **čtyři typy týmů**: poradní, produkční, projektový a vyjednávací. Druhy vymezili na základě toho, jaká je odlišnost daného týmu od zbytku organizace, jaká je míra spolupráce s ostatními členy, jaký je pracovní cyklus a co je výstupem týmu.

Poradní tým - odlišnost od zbytku organizace je nízká, také míra spolupráce se spolupracovníky je nižší. Pracovní cyklus je proměnlivý (krátkodobý, dlouhodobý). Výstupem poradního týmu je rozhodnutí, návrh, doporučení.

Produkční tým - odlišnost má nízkou jako předešlý tým, ale míra spolupráce mezi členy je vysoká. Jedná se o opakovaný či průběžný proces. Výstupem je výroba, opravy, zpracování nebo například péče o zákazníky.

Projektový tým - se odlišuje od zbytku organizace, spolupráce je nízká. Je zde často jeden pracovní cyklus. Výstupem tohoto týmu jsou návrhy, plány, prezentace a zprávy.

Vyjednávací tým - tento druh týmu se odlišuje od zbytku organizace. Členové týmu spolu spolupracují. Jde o krátkodobý úkol, který se opakuje za nových podmínek. Do výstupu vyjednávacího (akčního) týmu zahrnujeme závody, soutěže, chirurgické operace, expedice, mise.

Další možnost klasifikace týmů podle R. H. Baye: projektové, inovační, strategické (Hopt Groups), na zlepšování kvality, pro rychlé řešení určitých úkolů (Task Force), virtuální, na řízení vzájemné závislosti, bleskové akce, na trvalý proces zlepšování, za účelem vývoje výrobku apod. Jejich názvy jsou odvozeny od účelu založení.

2.2 Vývojové fáze pracovního týmu

Z organizačního hlediska je vytvoření týmu jednoduchou a jednorázovou akcí. Pro upevnění týmu je však nutné vytvořit funkční, neformální sociální a pracovní vztahy.

Máme **pět etap vývoje** pracovního týmu: 1) *orientace*,
2) *konfrontace*,
3) *utváření pravidel*,
4) *výkonnost*,
5) *udržení*.¹¹

1) *Orientace*

- První setkání členů týmu. Jedná se o nalezení a definování vztahu k ostatním a vlastního postavení v týmu. Každý pracovník přichází do týmu s individuálně odlišnými představami o charakteru týmové práce i o ostatních členech.
- Výsledky společné práce nejsou zatím nijak výrazné. Členové týmu se zaměřují především na poznávání a vytváření pracovních vztahů, které je nutné posilovat a stabilizovat.

2) *Konfrontace*

- V této etapě dochází k rozdělení rolí v týmu. Dochází ke konfliktům a osobnímu zklamání, což vytváří pobouřenou pracovní atmosféru.
- Tým musí také určit vedoucího a toho, kdo bude vykonávat kontrolní funkci. Stanoví si postih pro ty, kteří nebudou respektovat stanovená pravidla týmové práce.
- Dosahuje pouze malých pracovních výsledků.

¹¹ Bedrnová, E., Nový, I., a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 120.

3) *Utváření pravidel*

- Dochází k zavedení všech zásad a pravidel, která dosud vznikla a výrazně ovlivní dosažení vymezených cílů.
- Členové týmu ukazují své odborné znalosti a zkušenosti ve společné práci. Hodnotí výkony ostatních jednotlivců a diskutují o nich.
- Pracovní výkon se postupně zvyšuje (jak kvalita, tak kvantita).

4) *Výkonnost*

- Role členů pracovního týmu jsou pevně zakotveny a každý jedinec se podílí svým individuálním způsobem k týmovému výkonu.
- Etapa se vyznačuje vzájemným uznáním, jistotou spolupráce, pomoci a přirozeností jednání mezi členy týmu.

5) *Udržení*

- Je důležité posílit všechny pozitivní rysy týmové práce, aby se odbouraly počáteční etapy a urychlilo setkání členů. K tomu složí týmový trénink.

2.3 Pozitiva a negativa pracovního týmu

Mezi **výhody** týmové práce patří:

- + týmy jsou tvořivější než jednotlivec nebo pracovní skupina,
- + chyby se jednodušeji rozpoznávají a odstraňují,
- + snaha přistoupit k neobvyklým řešením a originalitě,
- + vyžaduje od jedince schopnost prosadit se a zároveň vytváří dostatečný prostor pro sebeprosazení jednotlivců,
- + každý člen se podílí na tvorbě rozhodnutí, což ho motivuje k jeho realizaci,
- + zmírňují se extrémní názory a řešení,
- + usnadňuje celkovou organizaci práce,
- + má pozitivní dopad na mladší členy (zkušenosti, příležitost ukázat se),
- + vytváří stimulační podmínky pro růst všech členů týmu,
- + usnadňuje nepopulární rozhodnutí,
- + směřuje k spokojenosti řady sociálně psychologických potřeb jedinců týmu.

Do **nevýhod** pracovního týmu zahrnujeme:

- iluze úspěšnosti, nereálný optimismus ve smyslu dosažení cílů,
- společná snaha vyhnout se kritice zvenčí (i oprávněné),
- přeceňování jednoty vlastního týmu,
- hrozba konfliktů, někteří členové nedokážou vyjít s ostatními,
- může potlačit individualitu,
- vyžaduje se přizpůsobit pravidlům daného týmu.¹²

2.4 Funkce pracovního týmu

Pracovní tým má **funkce formální**, které slouží k plnění složitých úkolů, a **funkce neformální**, které jsou využívány k naplnění potřeb členů.

Pokud je tým vytvořen vedením organizace, jedná se o tým formální. Cíle těchto týmů jsou odvozeny od cílů organizace. Některé vznikly pouze za účelem vyřešení daného problému či úkolu, jiné mohou být i trvalé.

Lidé, kteří usilují o dosažení cílů související se zájmy a aktivitami vlastního volného času, se spojují do týmů neformálních. Dávají členům více informací, vzájemnou podporu a posilují jejich postavení.

Formální tým má tyto funkce:

- Vyřešení složitého úkolu na základě vzájemně závislé činnosti členů týmu.
- Vznik, podpora, rozvoj nových myšlenek a kreativního řešení.
- Možnost koordinace práce různých oddělení a kooperace mezi nimi.
- Hledání řešení a kritika různých alternativ.
- Učí, rozvíjí a vede své členy po stránce odborné i psychologické.

Neformální funkce týmu:

- Uspokojuje potřebu přátelství.
- Rozvíjí, zvyšuje a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení.
- Poskytuje členům možnost sdílet a ověřovat si chápání sociální reality.
- Omezuje úzkost jednotlivců, pocity bezmoci a nejistoty.
- Poskytuje mechanismy pro řešení osobních mezilidských problémů.¹³

¹² Bedrnová, E., Nový, I., a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 115.

¹³ Kojalová, L., *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 18.

2.5 Velikost týmu

Existuje více názorů na ideální počet členů týmu. Nejčastěji se v odborné literatuře uvádí pět členů. Podstatným faktorem pro určení velikosti týmu je charakter cíle a úkolu, tedy proč tým vzniká.

V pětičlenném týmu si členové jednodušeji vybudují mezi sebou vztahy, tým lze snadno řídit, rozdělovat v něm práci a vytvářet nové postupy vzhledem k různým zkušenostem členů.

Mezi charakteristické rysy velké skupiny můžeme zahrnout například snazší přijetí autority, lépe zvládá administrativní problémy, je zde více tolerance, formálních pravidel, času na řešení problémů a procedur pro řešení problému. Na druhou stranu ve větším týmu je náročnější komunikace mezi členy, menší produktivita, pozornost jedince a nižší osobní spokojenost členů.

Optimálním počtem pracovníků v týmu se zabývá více metod. Nejvýstižnější z nich je pojetí H. Stieglize (Khelerová, 1995), ve kterém je vymezeno **sedm faktorů** pro stanovení nejvhodnějšího počtu členů do týmu:

- 1) Podobnost či rozdílnost práce.
- 2) Komplikovanost činnosti.
- 3) Hodnocení pracovníků.
- 4) Fyzická vzdálenost pracovníků.
- 5) Obtížnost plánování práce týmu.
- 6) Rozsah nutné souhry mezi členy týmu.
- 7) Existence pomocníků (asistentů).¹⁴

¹⁴ Kojalová, L., *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 19.

3. ROLE V PRACOVNÍM TÝMU

„Týmová role je charakteristika spontánního chování jedince ve skupině. Každý má tendence k určitým činnostem a projevům, které jsou mu osobně blízké a velice přirozené.“¹⁵

„Je to takové chování jedince týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.“¹⁶

Každý člověk je originál a nelze ho jednoduše zaškatulkovat do určitého typu osobnosti. Typologie osobnosti nám umožňuje uvědomit si, že se každý od druhého něčím liší a pomáhá nám pochopit různé neshody a zvýšit míru tolerance a respektu. Porozumíme tak, proč někoho baví to, co druhého obtěžuje nebo proč někdo lpí na detailech a jiný tomu pozornost nevěnuje.

V rámci týmu máme role, které se zaměřují na splnění úkolu nebo na udržení optimálních mezilidských vztahů. Jedná se o role úkolové pomáhající určit a sledovat plnění úkolu (například role koordinátora, zbrojaře atd.), a role udržující, které podporují soudržnost a dobré mezilidské vztahy mezi členy týmu (například jde o roli humanizátora).

Správné rozdělení a počet členů týmu se odvíjí od cíle, který má tým splnit, či činnosti, kterou vykonává. Velmi často se stává, že jeden člen týmu zastává současně několik rolí (především v malém týmu).

Podle Plamínka role v týmech nebo ve skupinách vznikají přirozeně - neformálně nebo jsou do nich formálně vznášeny. V dobrých týmech mají jednotliví lidé snahu zaujímat role formální, ale zároveň i různé neformální role. Vznikají vzájemně se doplňující dvojice rolí jako například *autor nápadu x oponent*, *rozjižděč aktivit x dotahovač*, *tvůrce týmové pohody x nemilosrdný motor výkonnosti*.¹⁷

¹⁵ Zahrádková, E., *Teambuilding-cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, s. 124.

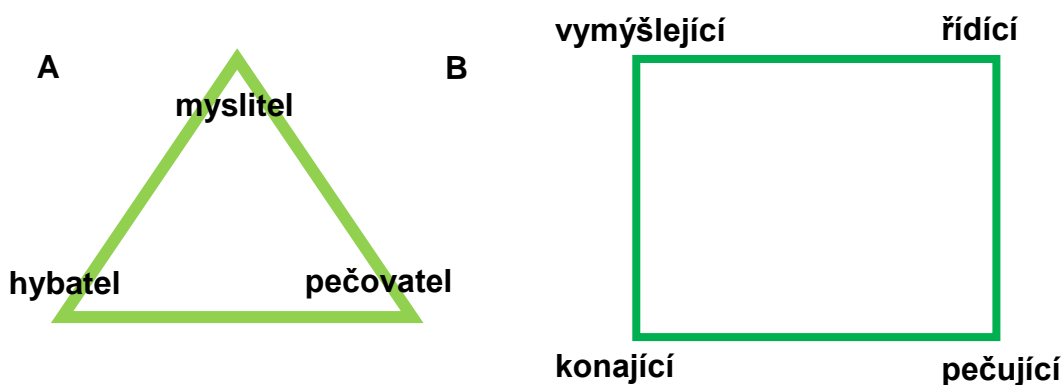
¹⁶ Kojalová, L., *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 33.

¹⁷ Plamínek, J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 39.

V průběhu let vznikly různé klasifikace těchto neformálních rolí. Mezi modely tohoto rozdělení rolí patří například trojice: *myslitel* - *hybatel* - *pečovatel*, k tomu může přibýt i role ředitele řídicího činnosti ostatních.

Představitelem tohoto pojetí je třeba P. Honey rozeznávací roli *vymýšlející* - *konající* - *pečující* - *řídící*. Existují i více početné modely. Nejznámějším je model Mereditha Belbina, který se skládá z devíti typů rolí.¹⁸

Přirozený vztah jednotlivců k jednotlivým rolím je možné zjistit pomocí testů nebo pozorování chování členů skupin v reálných nebo uměle vytvořených situacích. Stejní lidé mohou hrát v týmech několik rolí najednou. Vyhodnocením dat pro určitou skupinu lidí je možné získat informace ohledně toho, které role v týmu chybí a které jsou přebytné, a také návod, jak s rozložením skupiny pracovat, aby se skupina mohla stát dobrým týmem.



Obrázek 1: Modely formálních a neformálních rolí. A - model tří týmových rolí, B - model čtyř týmových rolí.¹⁹

3.1 Vůdce týmu

Pro tým je důležité, kdo ho vede - jaká je jeho osobnost a jaké používá styly řízení. Podstatně lepších výsledků dosahují týmy mající vůdce, který má schopnost pozitivním přístupem přimět ostatní, aby plnili zadané úkoly.

¹⁸ Plamínek, J., Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 38.

¹⁹ Plamínek, J., Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 39.

Z pozorování a výzkumů byly popsány dva typy vůdců: **týmový a sólový vůdce**. Základem pro vedení určité skupiny je, že vůdce záměrně a úmyslně omezuje svou roli a odmítá možnost absolutní vlády, opakem je vůdce sólový. Jednání a chování sólového vůdce může vést k tomu, že vyvolá u členů týmu strach přiznat se k chybám, které tak mohou zůstat neodhaleny.

Týmový vůdce

- Nepředpokládá, že by byl moudřejší a kreativnější než jeho kolegové. Vybírá tak nadané členy do týmu, aby kompenzoval své nedostatky.
- Nepotřebuje obdiv ani neustálou pozornost ke své osobě.
- Vztah mezi ním a členy týmu je založen na důvěře.
- Klade důraz na správný výběr členů, na jejich samostatnost a na jejich „dobrovolné“ přijímání úkolů.
- Plánuje podle schopností a možností.
- Neobává se konkurence, vyhledává talenty, má zdravé sebevědomí.
- Ostatním pomáhá v jejich osobním a profesním rozvoji.

Sólový vůdce

- Myslí si, že je ten nejzkušenější, který vše zná a ví nejlépe.
- Je rád středem pozornosti, potřebuje pocit důležitosti.
- Všechno umí nejlépe on sám.
- Dává jasně najevo, co, kdo a jak má dělat.
- Obklopuje se svými stoupenci, vyhledává své obdivovatele.
- Svě podřízené řídí a vede, poskytuje návody, jak postupovat.²⁰

Každý vedoucí týmu musí plnit dané úkoly, kterými jsou: koordinovat tým, moderovat tým, radit členům týmu, regulovat konflikty, prezentovat výsledky, reprezentovat tým navenek a jednat za celý tým.

²⁰ Kojalová, L., *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 28-29.

3.2 Výběr členů týmu

Správný výběr členů do týmu je jeden ze základních předpokladů úspěchu. U možného člena se pokusíme nejdříve zjistit, jaká je jeho *profesní zdatnost*, která se ověřuje nejsnadněji. Patří sem dokončené vzdělání, odborná praxe nebo reference z předchozího působení. U pohovoru je možné znalosti budoucího člena ověřit řešením případových studií.

Dále se při výběru zaměříme na *osobnostní vlastnosti jedince*, což bývá velice složité. Hlavními předpoklady jsou loajalita k firmě, vnitřní motivace k nadstandardním výkonům, identifikace s cílem, ambice, flexibilita, odolnost vůči stresu, charakter, schopnost rozhodnout se, tvůrčí myšlení nebo například i ochota spolupracovat a komunikovat s ostatními. Je možné pro zjištění osobnostních vlastností použít psychologické testy, reference nebo modelové situace. Nyní se pro představu o schopnostech a vlastnostech pracovníků aplikují metody skupinového výběru (assessment centra), které zjišťují reálné chování v různorodých situacích v rámci celého týmu.

Do pracovních záležitostí může zasáhnout také například určitý typ temperamentu jedince. U **flegmatiků** je pracovní tempo pomalejší, schopnost rozhodování je ovlivněna množstvím informací, které budeme při zvažování potřebovat. Flegmatik je spíše uzavřený, nechává si své problémy pro sebe. **Cholerici** se vyznačují výbuchy emocí a potřebou odreagovat se na okolí. Jinak jsou cílevědomí, pracovití a rychle se rozhodují. **Sangvinik** je většinou pozitivně naladěný, baví ostatní, problémy zvládá klidně. Na druhou stranu ale nedotahuje věci do konce a spíše slibuje, než plní. Důsledností, pracovitostí a pečlivostí se vyznačují **melancholici**, kteří potřebují od okolí jemnější zacházení kvůli své precitlivělosti. Potřebují více pochvaly a podpory, jsou pesimističtí.

Typ temperamentu	AUTORITA	STYL ŘÍZENÍ	PRESTIŽ	SPECIFIKA
SANGVINIK	Přirozená a vysoká.	Konzultující, nedirektivní, kooperativní.	Vysoká, včetně oblíbenosti.	Smysl pro humor, nadhled.
FLEGMATIK	Nízká.	Liberální.	Vysoká.	Lhostejnost, uzavřenost a odstup.
CHOLERIK	Vysoká, ale provázená strachem.	Diktátorský, direktivní.	Nízká, ale vyvolává poslušnost.	Výrazná agresivita.
MELANCHOLIK	Nízká, vzbuzuje spíše lítost a soucit.	Snaha o participativní, nedirektivní.	Vysoká.	Utíká před konflikty a nepříjemnostmi.

Tabulka 2: Souvislosti mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady pro práci v týmu. ²¹

Pokud vybereme do týmu příliš mnoho stejných typů týmových rolí, mají tendenci se zaměřit na svůj styl a ostatní vynechat. Tím mohou nastat krizové situace ve složení týmu.

Příliš mnoho dirigentů ve skupině způsobí boj o taktovku, protože v orchestru diriguje pouze jeden. Jeden dirigent zvítězí a ostatní přejdou do svých vedlejších rolí nebo odejdou.

V **týmu sochařů** hrozí ponoření se do práce bez nových nápadů a možná ztráta souvislosti.

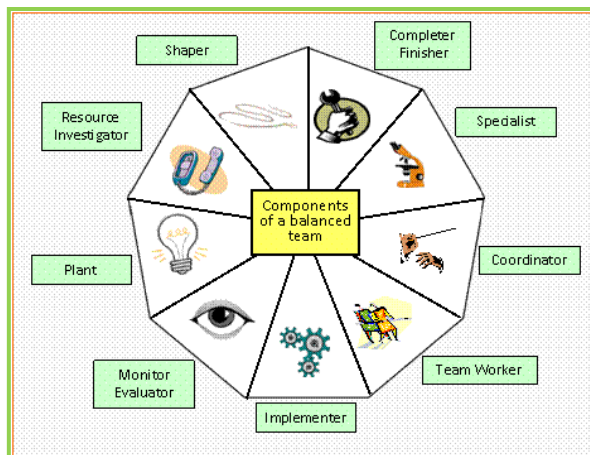
Objevitelé a vědci musí vnímat své odlišnosti jako přínos a možnost ke spolupráci, jinak hrozí, že stále nové myšlenky budou mást vědce zaměřené více na detail a zároveň jejich analytický pohled a kritický způsob uvažování může demotivovat objevitele v hledání nových cest.

Malá pestrost týmových rolí v týmu vyvolá, že tým má tendenci věnovat se pouze preferovaným oblastem a činnostem.

²¹ Kojalová, L., *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 31.

3.3 Typologie týmových rolí podle Mereditha Belbina

Meredith Belbin je britský profesor, výzkumník a teoretik managementu. Nejvíce se proslavil svou prací o manažerských týmech. Je čestným členem Henley Management College Velká Británie. V roce 1988, založil společně se svým synem Nigelem společnost Belbin Associates, kde publikuje a propaguje svůj výzkum.



Obrázek 2: Týmové role podle Belbina.²²

S týmem výzkumníků prováděl Meredith Belbin studii chování manažerů z celého světa. Manažeri účastníci se tohoto výzkumu byli podrobili sérii psychometrických testů a byli začleněni do týmů, ve kterých vykonávali komplexní manažerské úkoly. V průběhu byly posuzovány jejich klíčové charakterové rysy, typy chování a intelektuální styly.

Belbin tak začal postupně diferencovat jednotlivé *týmové role* manažerů, tedy určité vzory chování, které byly podstatou úspěchu jednotlivých týmů, mezi které patří:

Role orientované na akci:

- Realizátor (implementer)
- Usměřovač (shaper)
- Kompletovač (finisher)

²² <http://www.aurora-tds.co.uk/belbinforyoungpeople.html>

Role orientované na myšlení:

- Specialista (specialist)
- Inovátor (plant)
- Vyhodnocovač (monitor evaluator)

Role orientované na lidi:

- Vyhledávač zdrojů (resource investigator)
- Koordinátor (chairman)
- Týmový pracovník (team worker)

Tyto role nemusí být v týmu využity stejnou měrou a nejsou všechny potřebné po celou dobu činnosti. Pokud ale bude některá z rolí chybět, tým nebude pracovat tak, jak by měl vzhledem k efektivnosti. Je také možné, aby jeden člen týmu zastával více týmových rolí. Z toho vyplývá, že tým složený ze tří až pěti jedinců, může být stejně výkonný.

Dr. Meredith Belbin popisuje roli v týmu: *„Je to struktura chování, charakteristický způsob, jakým se jeden člen týmu chová k druhému a kde výkon slouží k usnadnění postupu skupiny jako celku.“*

Nyní přejdeme k samotné **charakteristice jednotlivých Belbinových rolí**, kterou jsem vytvořila na základě shromážděné literatury zabývající se rolemi R. M. Belbina. Pro přehlednost jsem popis každé týmové role rozdělila na tři části - jako první je **charakteristika role**, v dalším odstavci přiblížím, jaký je typický **způsob komunikace pro danou roli** a jako poslední jsou **plusy a mínusy** konkrétní týmové role.

1) **INOVÁTOR**

- Do týmu je vyhledáván pro svoji nápaditost a schopnost vymýšlet nové věci. Umí řešit problémy a má podíl na základní fázi projektu. Proto bývají často tvůrci nových produktů společnosti. Pokud by měl tým těchto členů více, je možné, že bude docházet ke konfliktům, protože své názory mnohdy vnucují ostatním.

- **Způsob komunikace** pro něj typickým je: „Zkuste myslet jinak.“, „Kde je problém, je i řešení.“, „Čím větší problém, tím větší výzva.“
- **Plus:** Je tvořivý, vynalézavý, stále přichází s novými nápady.
- **Mínus:** Jde o člena uzavřeného, reaguje citlivě na kritiku i chválu. Myšlení a názory má většinou radikální a mnohdy neuskutečnitelné. Upřednostňuje vlastní netradiční postupy.

2) VYHLEDÁVAČ ZDROJŮ - ZDROJAŘ

- Jejich předností je schopnost vyhledávat příležitosti a podávat informace o práci týmu ostatním. Umí dobře jednat a navazovat vztahy s vnějšími kontakty. Jsou připraveni získat od druhých co nejvíce informací.
- **Způsob komunikace** pro něj typickým je: „Na tomhle bychom mohli vydělat.“, „Vždy můžeme někomu zavolat, abychom to zjistili.“
- **Plus:** Je energický a extrovertní, proto umí velice dobře komunikovat. Vyhledává nové kontakty a příležitosti pro tým.
- **Mínus:** Jeho počáteční nadšení může rychle vyprchat. Může se stát, že je někdy až moc optimistický. Chybí mu originalita.

3) KOORDINÁTOR

- Tento člen týmu má schopnost nasměrovat ostatní ke společnému cíli. Osvědčuje se ve vedení týmu s odlišnými znalostmi a charakteristikami členů. Je sebejistý a důvěřuje ostatním z týmu.
- **Způsob komunikace** pro něj typickým je: „Musíme mít neustále na paměti svůj cíl.“, „ Pojd'me se dohodnout.“, „Šanci by měl dostat i někdo jiný.“
- **Plus:** Rozpozná talent u druhého člověka, který pak umí dobře využít ve prospěch týmu.
- **Mínus:** Profesně si práci zjednodušuje. Může manipulovat druhými lidmi.

4) KONCEPTOR - USMĚRŇOVAČ

- Stanovuje a dalším členům týmu vysvětluje cíle, kterých se má dosáhnout. Vytváří pravidla. Je prospěšný tam, kde nějaké komplikace zpomalují chod věcí. Nemají strach podniknout i nepopulární opatření.

- **Způsob komunikace** pro něj typickým je: „ Prostě to udělej.“, „Postarám se, aby se dali věci do pohybu.“, „Obtížná situace vyžaduje různý přístup“
- **Plus:** Když se objeví překážky, hledají řešení. Je odhodlaný řešit i náročné úkoly.
- **Mínus:** Jsou tvrdohlaví. Provokují a někdy i uráží ostatní členy týmu, a tím nepřispívá k dobrému klimatu ve skupině.

5) **HODNOTITEL - VYHODNOCOVAČ**

- Jeho funkce je, že analyzuje problémy, ohodnocuje nápady a návrhy ostatních členů. Mají schopnost kritického myšlení. Je velmi opatrný v rozhodování, vše předem důkladně zváží a promyslí.
- **Způsob komunikace** pro něj typickým je: „ Rozmyslím si to a zítra to vyhodnotím“, „Promysleme všechny možnosti.“, „Po zvážení, je toto nejlepší alternativa.“
- **Plus:** Má přesné úvahy. Odhalí jak klady, tak i nedostatky. Dokáže stanovit optimální strategii.
- **Mínus:** Neumí motivovat ostatní členy týmu. Někdy se může stát, že je až příliš kritický.

6) **TÝMOVÝ PRACOVNÍK - HUMANIZÁTOR**

- Stmeluje tým - lidé spolu pak lépe spolupracují. Bývá oporou pro ostatní členy týmu. Snadno se přizpůsobí okolí a situacím. Je dobrým posluchačem a v týmu je velmi oblíbený.
- **Způsob komunikace** pro něj typickým je: „ Zdvořilé chování nic nestojí.“, „Velmi mne zaujal váš názor.“, „Dobrá atmosféra a přátelské vztahy jsou pro práci velice důležité.“
- **Plus:** Je vnímavý a diplomatický. Vytváří pohodovou atmosféru v týmu. Mírní případné spory a konflikty.
- **Mínus:** V kritických situacích mohou být nerozhodní.

7) REALIZÁTOR - PRACANT

- Udělá přesně to, co se musí. Má dobré organizační schopnosti. Dosahuje často vysoké manažerské pozice. Pracují tvrdě a spolehlivě. Přednost dávají systematickému řešení problémů.
- **Způsob komunikace** pro něj typickým je: „ Zvládneme to.“, „Poctivá práce ještě nikoho nezabila.“, „ Pojd'me nyní řešit aktuální problémy.“
- **Plus:** Je praktický, spolehlivý, přizpůsobivý, pracovitý a má smysl pro disciplínu.
- **Mínus:** Není spontánní a flexibilní. Je pro něho typická přísnost. Velmi těžko si zvyká na změnu podmínek.

8) KOMPLETOVAČ - DOTAHOVAČ

- Pro tým je důležitý, když se jedná o úkol, který vyžaduje velké soustředění a pozornost. Dodržuje přesně harmonogram. Je precizní a má smysl pro detail. Má schopnost dokončit akci pečlivým způsobem. Dává přednost vlastnímu řešení úkolu.
- **Způsob komunikace** pro něj typickým je: „ Čtete i poznámky pod čarou.“, „ Pro nedokonalosti neexistuje omluva.“, „Co můžete udělat dnes, neodkládejte na zítřek.“, „ Prověřili jste to.“
- **Plus:** Vše dodělá do konce a zároveň dodržuje i termíny. Jeho práce je pečlivá a většinou bezchybná.
- **Mínus:** Těžko snáší náhodná řešení. Je introvert, neumí spolupracovat s ostatními. Má strach, že by mu narušili pořádek v jeho práci.

9) SPECIALISTA

- Je zván do týmu jako odborník k rozhodnutí, které vyžaduje specifickou znalost a zkušenost. Má odborné dovednosti a znalosti - je expertem ve svém oboru. Dosahuje vysoké profesionální úrovně.
- **Způsob komunikace** pro něj typickým je: „ Vyber si práci, která je tvým koníčkem, a budeš šťastný.“, „Je lépe vědět všechno o něčem než nic o všem.“, „ Mám rád svůj obor.“
- **Plus:** Má výborné znalosti v daném oboru. Je pracovitý.
- **Mínus:** Nemá zájem o ostatní, většinou má problém s komunikací.

3.4 Typologie týmových rolí podle MBTI

Naše preference, naši podobnost ale také odlišnost od kolegů v zaměstnání můžeme zjistit pomocí typologie, která zdůrazňuje pozitiva odlišných povah a ukazuje jejich výhody pro prospěch jedince i celé firmy. Popisuje silné a slabé stránky daného typu, a zároveň poskytuje vysvětlení, proč mezi některými jedinci vznikají neshody, a jak tyto jevy pochopit a zapracovat na nich.

Zkratka MBTI znamená „Myer-Briggs type indicator“ - identifikátor typu osobnost pojmenovaný podle jeho autorek, kterými jsou americké psychologičky Katharine Cook Briggs a její dcera Isabel Briggs Myers. Základ má z teorie psychologa a psychiatra Carla Gustava Junga, který rozlišil jedince na extroverty a introverty (člověk otevřený nebo naopak uzavřený vůči svému okolí).

Test se zabývá především dominantními vlastnostmi jedince, podle kterých je pak třídí do šestnácti osobnostních nejvíce se vyskytujících typů (profilů) ve společnosti. Podstata teorie vychází ze zkoumání rozdílů mezi lidmi - jak lidé přijímají informace a jak se rozhodují. Informace můžeme vnímat prostřednictvím smyslů nebo intuice. K rozhodnutí je možné dojít pomocí objektivní logiky nebo na základě subjektivních pocitů.²³

Tento dotazník osobnosti je využíván především při výběrových řízeních a v různých typech poradenství jako je například výběr členů týmu, životního partnera, řešení konfliktů mezi lidmi.²⁴

Podle typologické teorie se člověk rodí s predispozicí k určitým povahovým rysům, preferencím.²⁵ Jsou stanoveny **čtyři dvojice preferencí**, které označujeme písmeny vycházejících z anglického překladu:

²³ <http://www.test-osobnosti.cz>

²⁴ Vajner, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 37.

²⁵ Kroeger, O., a kol. *Typologie pro manažery*. Praha: Triton, 2006, s. 16.

1) Extroverze (E) - introverze (I)	Extraversion - Introversion
2) Myšlení (T) - cítění (F)	Thinking - Feeling
3) Intuice (N) - smysly (S)	Intuition - Sensing
4) Posuzování (J) - vnímání (P)	Judging - Perceiving

Abychom pochopili základy typologie, musíme znát také *hlavní principy*:

Kde získáváme energii?

- ⇒ z vnějšího světa (extroverti)
- ⇒ z našeho nitra (introverti)

Jak získáváme informace?

- ⇒ více logicky (smysly)
- ⇒ více náhodně (intuice)

Jak se rozhodujeme?

- ⇒ objektivně a neosobně (myšlení)
- ⇒ subjektivně s ohledem na pocity lidí (cítění)

Jak si organizujeme život?

- ⇒ plánováním a rozhodováním (posuzování)
- ⇒ spontánností a flexibilitou (vnímání)

Všechny preference jsou důležité. S některými tvrzeními budeme souhlasit, některé odmítat. Je možné, že zjistíme, že se k nám hodí některé definice jak z jedné tak z druhé preference. Typologie se zabývá tím, co u nás převažuje.

Lidé s převahou EXTROVERTNÍ (E)

- Mají přímý a otevřený postoj k vnějšímu světu. Obklopují se lidmi, a mají mnoho přátel. Nejdříve mluví a pak myslí. Jsou dominantní v rozhovorech, nečekají, až druhý domluví. Jejich problém je, že neumějí tak naslouchat jiným. Nenechají se dlouho od druhých k něčemu přemlouvat. Chodí rádi do společnosti.

Lidé s převahou **INTROVERTNÍ (I)**

- Vše si předem promyslí, než něco udělají nebo řeknou na veřejnosti. Mají rádi klid a ticho. Věnují čas sobě samému. Většinou jsou označováni jako plachými osobami. Umějí dobře naslouchat druhým. Chtějí mít příležitost vyjádřit se bez přerušování a přejí si projevit své názory razantněji. Obklopují se jen svými nejbližšími.

Lidé s převahou **MYŠLENÍ (T)**

- Své rozhodnutí musí mít podloženo logicky či analyticky. Hledají optimální variantu pro postup řešení. Stále pátrají po dalších dodatečných informacích, svoji analýzu několikrát upřesňují. V těžkých situacích zůstávají klidní a dokážou se rychle rozhodnout. Nejsou moc ohleduplní k ostatním. Zdůrazňují to, co je správné a pravdivé.

Lidé s převahou **CÍTĚNÍ (F)**

- Věnují pozornost ostatním lidem a vnímají jejich pocity. Rádi dělají druhým radost a uspokojují jejich potřeby. Jsou empatičtí a citliví vůči starostem a problémům jiných. Vyhýbají se konfliktům a situacím, kde by mohli očekávat negativní reakci. Občas si uvědomí, že jim samým chybí, aby se o ně někdo staral, nedají to ale najevo.

EXTROVERTI (E)	INTROVERTI (I)
Otevřenost	Uzavřenost
Vzájemné působení	Koncentrace
Vnější	Vnitřní
Do šířky	Do hloubky
Extenzivní	Intenzivní
Výdej energie	Uchování energie
Projevování navenek	Neprojevování navenek
Společenská	Hloubavost
Nespočet přátel	Několik přátel
Slovo-myšlenka	Myšlenka-slovo

Tabulka 3: Rozdíl extrovert a introvert. ²⁶

MYŠLENÍ (T)	CÍTĚNÍ (F)
Objektivnost	Subjektivnost
Nezaujatost	Zaujatost
Právo	Přizpůsobivost
Tvrdost, neměnnost	Víra
Pravidla	Lidskost
Zřetelnost	Harmonie
Kritičnost	Vnímavost
Nezúčastněnost	Zúčastněnost

Tabulka 4: Rozdíl myšlení a cítění. ²⁷

²⁶ Kroeger, O., a kol. *Typologie pro manažery*. Praha: Triton, 2006, s. 25.

²⁷ Kroeger, O., a kol. *Typologie pro manažery*. Praha: Triton, 2006, s. 29.

Lidé s převahou **INTUITIVNÍ** funkce (**N**)

- Myslí na více věcí najednou. Zajímají ho nápady a ideje a potom až fakta a skutečnost. Věří svému vnitřnímu hlasu, intuici a tušení. Dívají se do budoucnosti. Podrobnosti, detaily, přesné instrukce a formalizované postupy jsou pro ně zbytečné a nerespektují je. Jejich odpovědi jsou obecnější. Rádi vtipkují a vymýšlejí slovní hříčky.

Lidé s převahou **SMYSLOVÉ** funkce (**S**)

- Na konkrétní otázky odpovídají konkrétní odpověďmi. Raději věci dělají, než přemýšlejí. Jsou pro ně přednější čísla a fakta než ideje a fantazie. Rádi dostávají jasné pokyny a nedůvěřují náhlým tvořivým inspiracím. Jsou neklidní a nejistí, pokud se něco zkomplikuje. Věří tomu, co vidí.

Lidé s převahou **USUZOVÁNÍ** (**J**)

- Řídí se pravidlem: napřed povinnost, potom zábava. Chtěli by, aby všichni dělali pořádně to, co mají a kdy mají. Všechno má své místo, pokud to tak není, mají pocit, že věci nejsou v pořádku. Píší si seznamy toho, co je třeba zařídit a udělat. Vše dělají pořádně a až do konce. Mají rádi pořádek a nesnáší překvapení. Pokud se stane něco nepředvídaného, rozhodí je to.

Lidé s převahou **VNÍMÁNÍ** (**P**)

- Rádi zkoušejí nové a neznámé věci. Neplánují, spíše počkají, jak se věci vyvinou sami. Jsou nepořádní a žijí v chaosu. Umějí změnit práci v zábavu. Obracejí často pozornost jinam, mění téma rozhovoru, přeskakují z jednoho na druhý. Věci dělá na poslední chvíli.

SMYSLY (S)	INTUICE (N)
Popřípadě	Náhodně
Přítomnost	Budoucnost
Realisticky	Pojmy
Prací	Inspirací
Reálně	Teoreticky
Fakta	Fantazie
Prakticky	Důvtipně
Specificky	Obecně

Tabulka 5: Rozdíl: smysly a intuice.²⁸

POSUZOVÁNÍ (J)	VNÍMÁNÍ (P)
Vyřešení	Váhavost
Rozhodnutí	Vyčkávání
Neměnnost	Pružnost
Kontrola	Přizpůsobení
Uzavření	Otevření
Plánování	Bez plánu
Struktura	Tok
Definitivní	Předběžné
Rozvrh	Spontánnost

Tabulka 6: Rozdíl: posuzování a vnímání.²⁹

Šestnáct osobnostních typů podle MBTI

- ISTJ - Organizátor, ISFJ - Ochránce, INFJ - Umělec, INTJ - Analytik,
- ISTP -Kutil, ISFP - Skladatel, INFP - Snílek, INTP - Vědec,
- ESTP -Dobyvatel, ESFP - Bavič, ENFP - Optimista, ENTP - Vizionář,
- ESTJ -Strážce, ESFJ - Pečovatel, ENFJ - Učitel, ENTJ -Vůdce.

	Smysly a vnímání	Smysly a cítění	Intuice a cítění	Intuice a myšlení	
INTROVERTI	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	POSUZOVÁNÍ
INTROVERTI	ISTP	ISFP	INFP	INTP	VNÍMÁNÍ
EXTROVERTI	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	VNÍMÁNÍ
EXTROVERTI	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	POSUZOVÁNÍ

Tabulka 7: Šestnáct osobnostních typů.³⁰

²⁸ Kroeger, O., a kol. *Typologie pro manažery*. Praha: Triton, 2006, s. 27.

²⁹ Kroeger, O., a kol. *Typologie pro manažery*. Praha: Triton, 2006, s. 31.

³⁰ Kroeger, O., a kol. *Typologie pro manažery*. Praha: Triton, 2006, s. 32.

Charakteristika jednotlivých **osobnostních typů podle MBTI** je vytvořena na základě studie z několika zdrojů, kterými jsou literatura a internetové odkazy (viz seznam použité literatury) zabývající se touto typologií. U každého typu jsou nejdříve specifikovány jeho *vlastnosti*, které ho charakterizují. Dále jsou popsány jeho *silné a slabé stránky* a nakonec jsem uvedla, kde je největší *uplatnění* těchto osobnostních typů.

ISTJ - Organizátor (Introvert - Smysly - Myšlení - Posuzování)

- **Zodpovědný, spolehlivý, důkladný, organizovaný a pracující člověk.**
- Plánuje si život, který se skládá z předpisů a řádu. Je introvert, působí na okolí chladně a s odstupem. Na prvním místě je práce, pak rodina a společnost.
- **Silné stránky:** rychlé reakce, správná rozhodnutí, práci dotáhnou do konce, pečlivost, pracovitost. Jsou klidní i v krizových situacích.
- **Slabé stránky:** Negativně ovlivňují okolí a sami sebe – pro úspěšné splnění úkolu vytvářejí chladnou atmosféru plnou napětí a stresu. Neumí se dobře vyrovnat s nečekanými událostmi
- **Uplatnění:** management, účetnictví, chirurgie, policie.

ISFJ - Ochránce (introvert - smysly - cítění - posuzování)

- **Jedná se o člověka obětavého, spolehlivého, opatrného, tichého a praktického.**
- Nadřazuje potřeby druhých nad své zájmy. Těší ho, pomáhat druhým.
- Při konfliktu se snaží být nepřítomni, vyhýbají se sporům.
- **Silné stránky:** trpělivost, pečlivost, tolerance k detailům, dokončují úkoly podle plánu.
- **Slabé stránky:** stěžují si na práci a úkoly, ale nechávají si to pro sebe, koncentrují se na jednu věc a nevnímají už nic jiného, při přetažení jsou náladoví. Pokud se rozčílí, což se stává málokdy, začne být tvrdohlavý, neústupný a vzteklý.
- **Uplatnění:** zdravotnictví, školství, úřady.

INFJ - Umělec (introvert - intuice - cítění - posuzování)

- **Je starostlivý, jemný, předvídavý, spolehlivý, snivý, nápaditý, loajální.**
- Život vnímají jako nekonečné množství příležitostí a významů v širších souvislostech.

- Z konfliktů mají strach, pocity ukrývají ve svém nitru.
- **Silné stránky:** smysl pro pořádek a systém, sdílejí s ostatními v přátelském duchu názory a myšlenky, lidský přístup, představivost, fantazie, nápady, zdokonalují se a vzdělávají.
- **Slabé stránky:** trpí depresemi, pokud nejsou jejich ideje naplněny, příliš řeší problémy jiných lidí, někdy se může cítit, že selhal, komplikuje si i jednoduché věci.
- **Uplatnění:** psychologická praxe, školství, literární tvorba, umělecké malířství.

INTJ - Analytik (introvert - intuice - myšlení - posuzování)

- **Má cit pro řízení a vedení lidí. Je nezávislý, logik, kritik, pevný v názorech, náročný, originální, myslící v souvislostech.**
- Má intelektuální a koncepční schopnosti umožňující vidět problémy komplexně.
- Na jednu stranu umožňuje volnost, ale na druhou stranu chce od druhých vše včas a správně.
- **Silné stránky:** vidí nekonečné možnosti, které přetváří v systémové a objektivní řešení, fantazie, spolehlivost, je nezávislý, chce vše vylepšovat.
- **Slabé stránky:** Odmítají, že by mohli pochybit, stávají se tak arogantními a sebevědomými, což vzbuzuje nedůvěru, obviňují ostatní, příliš intelektuální rozhodování, věnují se spíše vizím než praktické činnosti.
- **Uplatnění:** vedoucí pozice, management, politika.

ISTP - Kutil (Introvert - smysly - myšlení - vnímání)

- **Je užitečný, praktický, realista, logik, analytik, nezávislý, ví co je třeba, má rád fakta.**
- Neradi chodí do společnosti. Jeho život je spontánní, flexibilní a v přítomnosti.
- Rozhodnutí jsou objektivní, neosobní a analyticky podložená. Raději pracují, než plánují.
- Jejich jednání je přímé, okamžité a často neobvyklé.
- **Silné stránky:** přesnost, perfekcionalismus, schopnost začít a pracovat samostatně, měnící se podmínky zvládají dobře, hromadění informací pro analýzu
- **Slabé stránky:** nesházejí rutinu a administrativní činnost - nevidí v ní žádný smysl.
- **Uplatnění:** sport, technické obory, zahradnictví, gastronomie.

ISFP - Skladatel (introvert - smysly - cítění - vnímání)

- **Pečuje o jiné. Je jemný, skromný, přizpůsobivý, citlivý, loajální a všímavý.**
- Pomáhá druhým, ale nenarušuje jejich soukromí, nemění je a neovlivňuje.
- Zaměřují se na své nitro a na své potřeby. Rozhodují se na základě subjektivního pohledu. Ve sporu u nich dochází k sebekritizování a pocitu viny, i když s tím nemají nic společného. Vytváří příjemné pracovní prostředí. Nemají rádi disciplínu a hierarchii.
- **Silné stránky:** dobrý posluchač, má umělecké cítění, kreativita, citové vnímání.
- **Slabé stránky:** snadno se dostane do stresu nebo vyčerpání, slabší soustředění, nerozhodnost, plachost.
- **Uplatnění:** služby, učitelství, duchovní, medicína, psychologie, ale také pekař, zedník.

INFP - Snílek (introvert - intuice - cítění - vnímání)

- **Empatičtí, jemní, etičtí, přizpůsobiví, angažovaní, loajální, tvořiví, oddaní, zvědaví.**
- Jeho práce musí mít smysl a navíc službou ostatním. Rozhodnutí je subjektivní založené na osobních hodnotách. Musí být k práci motivováni. Nemá rád rozvrhy a termíny.
- Touží po hlubokých vztazích a konat dobro. Bojuje za nejrůznější práva. Je idealista.
- Raději pozoruje, než aby se zapojil do akce. Je nerad středem pozornosti.
- **Silné stránky:** bystrý, nesobecký, má estetické cítění, obětavý.
- **Slabé stránky:** sklony k smutku, citlivý, často nesoustředěný, špatně snáší stres.
- **Uplatnění:** básník, spisovatel, psycholog.

INTP - Vědec (introvert - intuice - myšlení - vnímání)

- **Jsou logičtí, odtažití, teoretičtí, rezervovaní, precizní, nezávislí a spekulativní.**
- Jedná se o kreativní a příjemné osoby. Spontánní nekomplikovaný životní styl.
- Nedává emoce najevo, Řídí se logikou. Nechce vést, ani být veden.
- **Silné stránky:** nápaditost, intuice, přemýšlivost, inteligence

- **Slabé stránky:** neumějí své vize a ideje přetvořit do reality, pouze si shromáždí podklady pro práci, špatný přístup k lidem, snížené vnímání reality, nepořádnost.
- **Uplatnění:** učitel na vysoké škole, vědec, počítačový programátor.

ESTP - Dobyvatel (extrovert - smysly - myšlení - vnímání)

- **Přizpůsobiví, veselí, pružní, energičtí, spontánní, riskující, zaměřeni na činnost.**
- Sebevědomý, má rád společnost a sport, nepořádný, nepředvídatelný, realista, nebojí se riskovat, akční, mistr v překonávání překážek. Nemají rádi nudu a stereotyp.
- **Silné stránky:** věnují se jen současným problémům, práci věnují čas a energii, koncentrace, jsou zábavní,
- **Slabé stránky:** nižší zodpovědnost, zahlučuje spolupracovníky informace, které nemají velký význam pro daný projekt, impulzivní chování (všechno nebo nic)
- **Uplatnění:** závodník, prodejce, manažer, publicista.

ESFP - Bavič (extrovert - smysly - cítění - vnímání)

- **Přizpůsobiví, hraví, přátelští, vitální, společenští, nadšení, humorní a hovorní lidé.**
- Přítomný okamžik si zpřijemňuje interakcí s ostatními lidmi.
- **Silné stránky:** umí motivovat, pracují společně s ostatními, tolerance k rozdílům a respekt k osobní svobodě, optimističtí i ve stresové situaci.
- **Slabé stránky:** někdy slíbí více, než mohou splnit, odpor ke stereotypům a pravidlům, nejsou tam, kde jsou potřební - mají na to výmluvu, nevnímají dopad svých skutků - žijí momentálním stavem.
- **Uplatnění:** herec, komik, zpěvák, prodejce, kadeřník.

ENFP - Optimista (extrovert - intuice - cítění - vnímání)

- **Tvořiví, zvědaví, nadšení, spontánní, expresivní, nezávislí, přátelští, vnímaví.**
- Základem jejich života je svoboda, originalita a nezávislost. Jsou velice nápadití.
- **Silné stránky:** motivace ostatních, poskytují svobodu v tvůrčí činnosti, umí podat pomocnou ruku, naslouchat, povzbuzovač týmu, empatie, jazykové hříčky.

- **Slabé stránky:** reagují na stres vyhýbáním se konfliktů, nepracují plynule, nemají zájem o detaily, pokud si vezmou mnoho úkolů najednou, než dokážou splnit, musí je dokončit jiní za ně.
- **Uplatnění:** herec, bavič, barman, módní průmysl, novinář, malíř.

ENTP - Vizionář (extrovert - intuice - myšlení - vnímání)

- **Podnikaví, nezávislí, tvořiví, analytičtí, chytrí, schopní, výřeční, uvažují strategicky.**
- V práci jsou nevyzpytatelní, raději žertují a věnují se neúčelným projektům.
- **Silné stránky:** sávají se vítězi ve sporech, idealisti, životní elán, soutěživost, inspirující myšlenky, rádi se učí nové věci.
- **Slabé stránky:** neumí své nápady dotáhnout do konce, neustále mění něco za jinou novinku, náladovost, nedovedou se vypořádat s fakty a realitou.
- **Uplatnění:** obchodní zástupce, komik, špión, producent, bojový pilot, vynálezce.

ESTJ - Strážce (extrovert - smysly - myšlení - posuzování)

- **Logičtí, rozhodní, systematičtí, objektivní, výkonní, přímočaří, praktičtí, dobře organizovaní, neosobní jedinci.**
- Nemají rádi nepořádek, pomalost, nevhodné chování a nedbalost. Dodržují pravidla.
- Jsou přísní sami na sebe a podobně vysoké požadavky mají i na lidi okolo
- **Silné stránky:** praktičnost, spolehlivost, své závazky berou vážně, vyrovnaní, veselí, touží ovlivňovat dění kolem sebe.
- **Slabé stránky:** nejsou tolerantní, jsou silně orientováni na konečný výsledek, až tak, že mohou mít tendenci přeskakovat jednotlivé kroky.
- **Uplatnění:** manažer, právník, ředitel, politik, podnikatel, policista.

ESFJ - Pečovatel (extrovert - smysly - cítění - posuzování)

- **Důslední, loajální, osobní, společenští, harmoničtí, taktní a důkladní lidé.**
- Jsou vlídní, koncentrují se na detaily, rozhodují s ohledem na lidský faktor a strukturu, řád a pravidla. Žijí a pracují podle morálních zásad.
- **Silné stránky:** přesní, upravení, odpovědní, produktivní, vnímají potřeby jiných, mají dobrou paměť, umějí motivovat ostatní k práci.

- **Slabé stránky:** nechápou, proč ostatní nepřístupují k práci tak jako oni, neumějí reagovat na nečekanou situaci, pokud dojde ke sporu, snaží se jej „zamést pod koberec“.
- **Uplatnění:** zdravotník, sociální pracovník, realitní makléř, administrativa, církev.

ENFJ - Učitel (extrovert - intuice - cítění - posuzování)

- **Hovorní, idealističtí, loajální, zodpovědní, nadšení, energičtí, diplomatičtí.**
- Jsou dobrými řečníky a mají přesvědčovací schopnost - jsou vrození prodejci.
- **Silné stránky:** zájem o lidi, povzbuzují ostatní k dokončení úkolu, mají smysl pro plnění úkolů a termínů, tvrdě pracují, mají smysl pro tradici a pořádek.
- **Slabé stránky:** vztahovačnost při negativních reakcích na jejich doporučení, bezdůvodně je přepadá pocit selhání a viny, nemá rád administrativní práci.
- **Uplatnění:** učitel, psycholog, diplomat, trenér, herec.

ENTJ - Vůdce (extrovert - intuice - myšlení - posuzování)

- **Rozhodní, plánoví, tvrdí, vyzývající, teoretičtí, spravedliví, ovládající se, strategičtí, logičtí typy lidí.**
- Spory jsou pro ně diskuze a hledání určitého řešení problému na základě analýzy rozdílných pohledů. Vytvářejí motivující a inspirující prostředí.
- **Silné stránky:** nadšení, vizionářství, objektivita, spolehlivost, smysl pro řád, nezávislost a volné myšlení, rozhodný, přirozený vůdce.
- **Slabé stránky:** arogantní přístup, netrpělivost, necitlivost, netolerantní k ostatním, kteří nemají stejné schopnosti, jako oni, umějí komunikovat jen za nějakým účelem.
- **Uplatnění:** ředitel, manažer, agent, politik, právník, doktor, generál.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. PRŮZKUM VYBRANÉHO TÝMU

V praktické části se budu věnovat průzkumu vybraného pracovního týmu. Charakterizuji cíle průzkumu pracovního týmu ve zvolené společnosti, a jaké metody budou použity. Představím firmu, ve které bude průzkum uskutečněn. Výsledek by měl ukázat postavení členů týmu při řešení společného úkolu a vymezení osobnostních typů jednotlivých členů.

4.1 Cíle průzkumu a použité metody

Cílem bakalářské práce je průzkum pracovního týmu, který byl předem určen. První otázkou je, jaké týmové role jsou ve skupině zastoupeny a jaké osobnostní typy můžeme v daném týmu najít.

Především budu zjišťovat, zda se v týmu nenachází více osob, které zaujmají stejnou roli nebo jestli v týmu některá z rolí naopak nechybí. Další otázkou je, zda se ve výsledcích objeví nejvhodnější týmová role - Vyhledávač zdrojů nebo Realizátor a nejvhodnější osobnostní typ - ESFJ-Pečovatel, pro vybraný pracovní tým. Dále bych chtěla rozpoznat osobnostní typy jednotlivých členů týmu a z výsledků průzkumu nalézt, jestli existují nějaké souvislosti mezi typologií týmových rolí R. M. Belbina a typologií osobnosti MBTI.

Na závěr se pokusím navrhnout doporučení, jaké týmové role by bylo dobré do týmu přijmout, aby se stal více vyváženým a jeho práce byla efektivnější.

Jedná se o analýzu osmičlenného pracovního týmu, ve které využiji dvě výzkumné metody a to: test týmových rolí R. M. Belbina a osobnostní test MBTI (Myers Briggs Type Indicator). Výsledkem bude zjištění, jaké je složení týmových rolí a osobnostních typů v dané firmě a doporučení na jeho případné vylepšení a doplnění chybějících rolí.

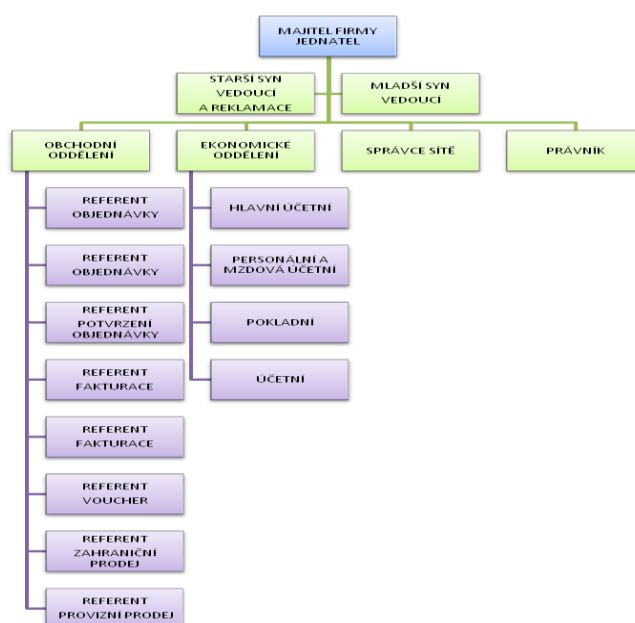
4.2 Charakteristika vzorku šetření

Firma, ve které bude prováděn průzkum, se nazývá Tourtrend, s.r.o. Jedná se o cestovní agenturu, která se specializuje na Českou republiku a Slovensko a na zprostředkování rekreačních pobytů na chatách a chalupách. Je to malá rodinná firma, která sídlí v Kroměříži a má osm zaměstnanců.

Majitel a jednatel firmy je zároveň i top-management, který dohlíží na ekonomicko-obchodní činnost, řídí společnost a zajišťuje její propagaci a reklamu. Mezi pracujícími jsou i dva synové majitele, kteří mají na starosti příjem a výběr nových objektů, jednání s ubytovateli, zajištění popisu a fotodokumentace objektů. Zároveň jsou nadřizeni zbylým zaměstnancům a podílejí se na rozhodování v záležitostech společnosti. Účetní činnost zastává externí pracovnice, která dochází do firmy jedenkrát týdně. Mezi externí pracovníky patří i právník, informační technik a správce sítě. Tato cestovní agentura je především internetovým prodejcem, proto všechny pobyty vyřizujeme pomocí telefonů a e-mailů.

Organizační struktura vybraného pracovního týmu

Pracovní tým obchodního oddělení se skládá z osmi členů, kteří jsou na stejné úrovni firemní hierarchie a plní dané úkoly.



Obrázek 3: Organizační struktura cestovní agentury TourTrend.

Složení vybraného pracovního týmu

Tento pracovní tým obchodního oddělení se skládá z osmi členů. Více jak polovinu skupiny zauímají ženy, kterých je pět, zbylou část tvoří muži. Věkové složení je v rozmezí 25 - 46 let. Z tohoto pohledu se jedná o vyrovnanou skupinu, která obsahuje jak mladší jedince tak starší - zkušenější členy. Každému členu bude přiděleno označení, které bude použito dále v praktické části práce pro lepší přehlednost.

OZNAČENÍ (pro další použití)	ČLEN TÝMU	POHLAVÍ	VĚK
Člen 1	Referent - Marek	Muž	33
Člen 2	Referent - Dan	Muž	31
Člen 3	Referent - Mara	Muž	28
Člen 4	Referentka - Hana	Žena	46
Člen 5	Referentka - Radka	Žena	40
Člen 6	Referentka - Irena	Žena	44
Člen 7	Referentka - Dita	Žena	35
Člen 8	Referentka - Diana	Žena	25

Tabulka 8: Složení pracovního týmu cestovní agentury.

4.3 Vyhodnocení výsledků testů v pracovním týmu cestovní agentury TourTrend, s. r. o.

Výsledné hodnoty obou dotazníků budou zaznamenány do tabulek, ze kterých bude jasné, jakou týmovou roli každý člen týmu zastává (přirozená role) a jakou další roli může vykonávat, což jsem zjistila pomocí dotazníku R. M. Belbina. V dalších tabulkách bude viditelné, jaký osobnostní typ byl danému jedinci vyhodnocen pomocí dotazníku MBTI.

Belbinův dotazník týmových rolí

Na základě výzkumu na Administrative Staff College stanovil R. M. Belbin devět rolí, které musí být v týmu zastoupeny, aby se stal efektivním. Tyto týmové role nemusí být naplněny ve stejné výši a nemusí být využity všechny po celou dobu určité činnosti. Pokud ale některá z rolí chybí, tým nebude pracovat tak výkonně. Jednotliví členové týmu mohou mít více rolí. Tým tedy nemusí obsahovat přesně devět členů, aby fungoval správně.

Dotazník R. M. Belbina (příloha č. 1) má sedm částí, kdy každá obsahuje deset výroků. V každé sekci je možné si vybrat několik tvrzení, která se k nám hodí nejvíce. Ty pak ohodnotíme bodovým hodnocením tak, že mezi ně rozdělíme deset bodů. Nakonec výsledky přeneseme do předem stanovené tabulky, která nám vyhodnotí, jaká je naše hlavní přirozená týmová role a vedlejší týmová role. To určíme podle toho, kolik každá role dosáhla bodů. Role, která má nejvíce bodů, je pro daného člena týmu přirozená a zaujímá ji spontánně. Hned druhé nejvyšší bodové hodnocení určuje roli vedlejší, kterou jedinec zaujímá, pokud to situace vyžaduje. Pět a méně bodů znamená, že člen tuto roli vůbec nezastává a pravděpodobně by byla pro něho i nevhodná.

ČLEN	PŘIROZENÁ ROLE	VEDLEJŠÍ ROLE
Člen 1	Vyhodnocovač	Realizátor
Člen 2	Inovátor	Vyhodnocovač
Člen 3	Vyhledávač zdrojů	Realizátor
Člen 4	Týmový pracovník	Kompletovač
Člen 5	Kompletovač	Vyhledávač zdrojů
Člen 6	Týmový pracovník	Koordinátor
Člen 7	Usměrňovač	Koordinátor
Člen 8	Týmový pracovník	Kompletovač

Tabulka 9: Role v týmu cestovní agentury zjištěné pomocí dotazníku R. M. Belbina.

Ve výše uvedené tabulce jsou zaznamenány **týmové role** členů vybrané firmy, které byly zjištěny na základě dotazníku R. M. Belbina. V jednom sloupci jsou uvedeny přirozené role - spontánní role každého člena týmu. Vzhledem k tomu, že jeden člen

týmu může zastávat i více rolí, jsou v druhém sloupci tabulky zapsány také vedlejší role.

Zastoupení rolí v týmu cestovní agentury je poměrně různorodé. Nalezneme zde *Vyhodnocovače*, *Inovátora*, *Týmového pracovníka*, *Kompletovače*, *Usměrňovače a Vyhledávače zdrojů*. Mezi další role, které mohou členové týmu vykonávat, patří *Realizátor* a *Koordinátor*. Členové tak obsadí osm týmových rolí. R. M. Belbin ale stanovil pro efektivní týmovou práci devět rolí. V týmu, kde bylo prováděno dotazníkové šetření, chybí role *Specialisty*. Nejvíce zastoupenou rolí ve vybraném týmu je *Týmový pracovník* a *Kompletovač*.

Osobnostní test MBTI

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) je osobnostní test vytvořený pro určení osobnosti. Navazuje na teorii švýcarského psychologa C. G. Junga. Jeho autorkami jsou Američanky Katharine Cook Briggs a její dcera Isabel Briggs Myers. Typologie MBTI je kombinací 4 rozměrů (Extroverze a Introverze, Myšlení a Cítění, Intuice a Smysly, Usuzování a Vnímání). Výsledkem je 16 osobnostních typů.

Dotazník (příloha č. 2) je tvořen 56 otázkami. Vybíráme jednu ze dvou možností, která nás nejvíce vystihuje. Odpovědi zaznamenáme do výsledné tabulky, pomocí které získáme čtyřmístný kód určující naše preference. Výsledný osobnostní typ nám ukáže naše silné a slabé stránky a čím se lišíme od ostatních. Nelze stanovit, že je některý typ osobnosti horší nebo lepší, protože všechny preference jsou důležité.

ČLEN	VÝSLEDNÝ KÓD	OSOBNOSTNÍ TYP
Člen 1	ISTJ	ORGANIZÁTOR
Člen 2	ENTJ	VŮDCE
Člen 3	ESTJ	STRÁŽCE
Člen 4	ISTJ	ORGANIZÁTOR
Člen 5	ESFJ	PEČOVATEL
Člen 6	ISFJ	OCHRÁNCE
Člen 7	ESFJ	PEČOVATEL
Člen 8	INFP	SNÍLEK

Tabulka 10: Osobnostní typy vybraného týmu podle dotazníku MBTI.

V tabulce, která obsahuje výsledky dotazníku MBTI, nalezneme **osobnostní typy** jednotlivých členů pracovního týmu cestovní agentury. Z šestnácti osobnostních typů je ve vybraném pracovním kolektivu zastoupeno šest těchto profilů, mezi které patří *Organizátor* a *Pečovatel* vyskytující se vždy u dvou členů, dále pak *Vůdce*, *Strážce*, *Ochránce* a *Snílek*.

Z hlediska **preferencí** má tým vyrovnaný počet *extrovertů* (E) a *introvertů* (I). Dalšími preferencemi, které jsou zastoupeny stejnou měrou, jsou myšlení (T) a citění (F). Větší rozdíl nalezneme u *intuice* (N), kterou upřednostňují dva jedinci, u zbytku týmu převládají *smysly* (S). Preference *vnímání* (P) je pouze u jednoho člena, zbylá část týmu zastává preferenci *posuzování* (J).

4.4 Shrnutí průzkumného šetření vybraného pracovního týmu

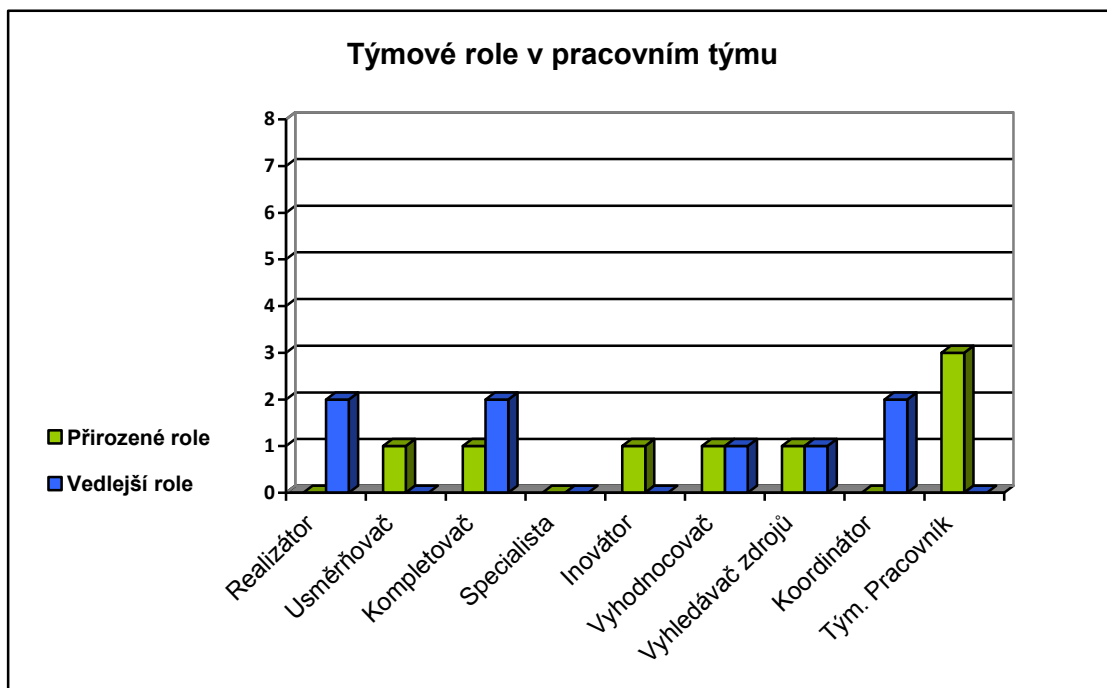
Pracovní tým cestovní agentury by měl být složený ze členů, kteří umějí komunikovat s lidmi, protože se s nimi denně setkávají nebo s nimi telefonují. Měli by mít organizační a prodejní schopnosti. Mezi další vlastnosti člena obchodního oddělení patří odpovědnost, spolehlivost a pečlivost. Nesmí mu být cizí administrativní práce. Výhodou je také dobré vystupování a reprezentování firmy.

V typologii týmových rolí R. M. Belbina je tomuto popisu nejbližší role *Vyhledávač zdrojů* a *Realizátor*. Z osobnostních typů MBTI bych vybrala typ *ESFJ* - *Pečovatel*.

Typologie týmových rolí R. M. Belbina

Vybraný tým má z hlediska týmových rolí největší zastoupení v roli **Týmového pracovníka**. Jeho charakteristikou je, že stmeluje tým, snadno se přizpůsobí a mírní případné konflikty v týmu. Na stejné úrovni je také **Kompletovač**, který se vyznačuje schopností věci dokončovat v daném termínu, je přesný a umí se dobře koncentrovat na daný úkol. Role, která úplně v tomto týmu chybí, je **Specialista**, jenž má vysoké odborné znalosti a dovednosti ve svém oboru.

Další chybějící týmové role, které zaujímají členové spontánně v pracovním týmu, jsou **Realizátor** a **Koordinátor**. Mohlo by dojít k tomu, že tým bude postrádat organizaci práce a někoho, kdo ostatní nasměruje ke společnému cíli.



Obrázek 4: Týmové role v pracovním týmu.

Je dobré, že pouze jeden z členů obsazuje týmovou roli **Inovátora**, který přináší nové myšlenky a nápady, zároveň umí řešit složité problémy. Kdyby bylo Inovátorů v týmu více, mohlo by docházet ke konfliktům. Důvodem je především to, že tito jedinci mají tendenci vnučovat své myšlenky ostatním a upřednostňovat své vlastní netradiční postupy.

Vyhledávač zdrojů, který je nejvhodnější rolí pro pracovní tým cestovní agentury, je zastoupen jedním členem spontánně a jeden člen ji má jako roli vedlejší, což je pro tým velice pozitivní z hlediska navazování kontaktů se zákazníky a získávání informací a příležitostí pro tým.

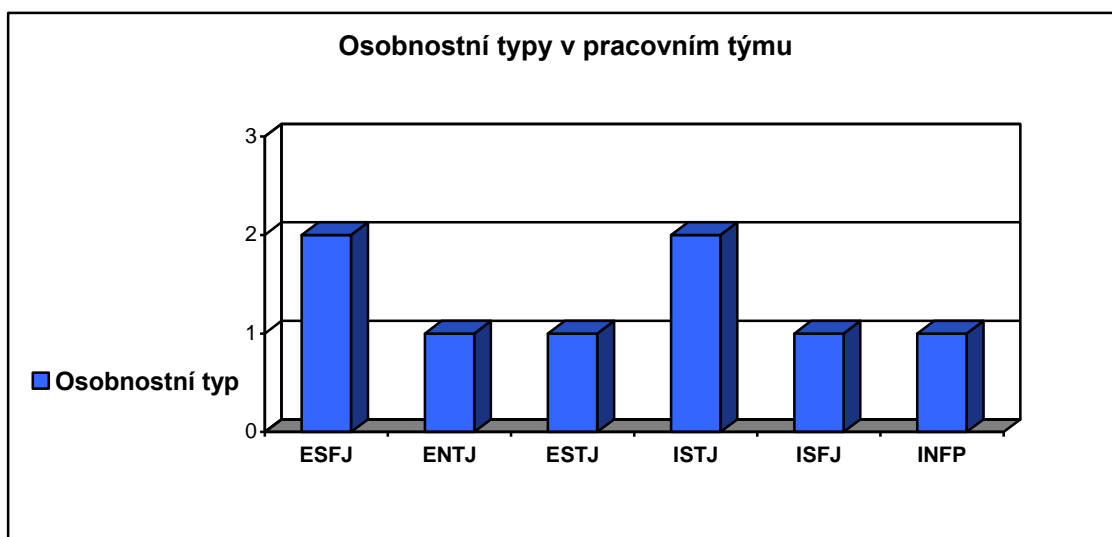
Pro pracovní tým cestovní agentury TourTrend bych navrhla, aby byl doplněn o chybějící týmovou roli, kterou je Specialista, i když je pravdou, že ve výsledcích měl každý člen u této role alespoň více jak pět bodů. Je tedy možné říci, že všichni mají k této roli blízko. Musím také poznamenat, že tato role byla k základním osmi týmovým rolím přidělena R. M. Belbinem až při pozdějších výzkumech.

Další týmovou rolí, která by měla být přijata do týmu je Realizátor. Přestože někteří členové ji mají jako vedlejší a jsou tedy schopni v určité situaci převzít danou roli, bylo by dobré, aby byla do týmu doplněna, a tak zajištěno, že tým nebude postrádat organizaci, systematickosti a praktičnosti práce, kterou Realizátor ve skupině podporuje.

Vybraný pracovní tým zastává osm týmových rolí stanovené R. M. Belbinem z celkových devíti. Tyto role členové zastupují přirozeně (spontánně) nebo jsou schopni je zastávat. Pokud bude do pracovního týmu cestovní agentury doplněna týmová role Specialisty, stane se tým vyváženým a efektivním pro plnění daných úkolů.

Typologie osobnostních rolí MBTI

V týmu, ve kterém bylo provedeno průzkumné šetření, bylo zjištěno šest osobnostních typů podle typologie MBTI, mezi kterými je i mnou určený nejvhodnější osobnostní typ pro práci v týmu cestovní agentury a tím je **ESFJ-Pečovatel**. Jedná se o důsledného, odpovědného, produktivního a společenského člověka, který žije a pracuje podle morálních zásad. Dalšími osobnostními typy vyskytující se v týmu jsou **ENTJ-Vůdce**, **ESTJ-Strážce**, **ISTJ-Organizátor**, **ISFJ-Ochránce** a **INFP-Snílek**.



Obrázek 5: Osobnostní typy v pracovním týmu.

Pracovní tým je vyrovnaný z hlediska preferencí **extroverze** a **introverze**. V literatuře se dočteme, že do týmů jsou vhodnější členové s preferencí extroverze. Introvertům často extroverti nevyhovují. Introvert potřebuje být na chvíli sám a přemýšlet nad daným problémem v klidném prostředí, ale extrovert mu narušuje a ubírá čas. Extrovert často nutí introverta, aby se zapojil do diskuzí a aktivit. Ale vzhledem k tomu, že je tým v této věci vyrovnaný, nemusí vůbec docházet k utlačování introvertů extroverty, jak se může stát při převaze extrovertů v týmu.

PREFERENCE		ČLENŮ
Extroverze	E	4
Introverze	I	4
Smysly	S	6
Intuice	N	2
Myšlení	T	4
Cítění	F	4
Usuzování	J	7
Vnímání	P	1

Tabulka 11: Osobnostní preference v pracovním týmu.

Výraznou preferencí v týmu vybrané cestovní agentury jsou **smysly**. Zastává ji šest členů. To znamená, že tým se zaměřuje především na přítomnost, praktičnost a reálnost věcí. Jeho rozhodnutí je uskutečněno na základě faktů a čísel. Členové reagují na to, co vidí a co je prověřené. **Intuice** je zastoupena v týmu pouze dvakrát.

Z pohledu preferencí **myšlení a cítění** je tým opět vyrovnaný. Jeho rozhodnutí musí mít základ v analýze a logice. Tento tým hledá optimální variantu pro postup v řešení problému a dokáže se rychle rozhodnout. Zároveň tým dokáže být ohleduplný a empatický vůči druhým a to z důvodu přítomnosti preference cítění.

Preference **usuzování**, kterou zastává až 7 členů pracovního týmu, je dominantní nad preferencí **vnímání**. Tým se řídí heslem „Nejdříve práce, potom zábava.“ Vše je předem naplánované a připravené. Rádi dělají věci důkladně až do konce. Členové tohoto týmu si libují v pořádku - všechno má své místo. Těžko snáší překvapení a náhlé a nečekané změny.

Pracovnímu týmu cestovní agentury TourTrend bych doporučila rozšířit tým o jedince s převahou intuitivní funkce, která by mohla přinést nové ideje a využití tzv. šestého smyslu při rozhodování. V týmu chybí preference vnímání, je zastoupena pouze jedním členem. Může mít tak problém s přizpůsobením se nečekané situaci. Chybí zde nové nápady a zkoušení neznámých věcí.

Jsou různé názory na to, zda je lepší mít tým různorodý nebo s jednostranným přístupem. Každá firma by si měla zjistit, jaké osobnostní typy se v ní vyskytují a zda některé nepřevažují nebo nechybějí.

„Není pochyb o tom, že zatím co typově různorodý tým hledá řešení o něco dále, výsledek je vždy uspokojivý“³¹

Souvislosti mezi typologií R. M. Belbina a typologií MBTI

Mezi typologií R. M. Belbina a typologií osobnostních typů MBTI lze nalézt určité souvislosti. Především se jedná o extrovertní a introvertní stránku jedince. Další souvislosti je možné najít v tabulce č. 12. Jde tedy vidět, že osobnostní typ člena pracovního kolektivu většinou vystihuje týmovou roli, kterou jedinec v týmu zastává.

ČLEN	TÝMOVÁ ROLE	OSOBNOSTNÍ TYP	SOUVISLOSTI
ČLEN 1	Vyhodnocovač (Realizátor)	ISTJ - Organizátor	Introverze, mají promyšlené rozhodování.
ČLEN 2	Inovátor (Vyhodnocovač)	ENTJ - Vůdce	Umí řešit problémy, jsou netolerantní, vnucují své myšlenky jiným.
ČLEN 3	Vyhledávač zdrojů (Realizátor)	ESTJ - Strážce	Extroverze, výkonnost, umí dobře jednat, komunikační schopnosti.
ČLEN 4	Kompletovač (Týmový pracovník)	ISTJ - Organizátor	Introverze, věci si plánuje, pečlivost, dotáhnou práci do konce.
ČLEN 5	Vyhledávač zdrojů (Kompletovač)	ESFJ - Pečovatel	Extroverze, komunikační schopnosti, jsou společenštití.
ČLEN 6	Týmový pracovník (Kordinátor)	ISFJ - Ochránce	Pomáhá druhým, je dobrým posluchačem, je obětavý.
ČLEN 7	Usměrňovač (Kordinátor)	ESFJ - Pečovatel	Extroverze, umí se rozhodovat, řídí se pravidly.
ČLEN 8	Týmový pracovník (Kompletovač)	INFP - Snílek	Jsou empatictí, jsou nerozhodní, jsou etičtí, jsou obětaví pro druhé.

Tabulka 12: Souvislosti mezi typologií R. M. Belbina a typologií osobnostního typu MBTI.

³¹ Kroeger, O., a kol. *Typologie pro manažery*. Praha: Triton, 2006, s. 64.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku pracovního týmu a týmových rolí. Týmy jsou zaměřené na úkol a každý člen má různé znalosti a dovednosti. Tým je využíván jako velice účinný nástroj na řešení náročných úkolů a problémů. Podává větší výkon než jednotlivci, kteří pracují osaměle, a to především tam, kde práce požaduje více dovedností, názorů a zkušeností.

Přirozený vztah jednotlivců k samotným rolím je možné zjistit pomocí testů nebo pozorováním chování členů skupin v reálných nebo uměle vytvořených situacích. Stejní lidé mohou hrát v týmech několik rolí najednou. Také naše preference, naši podobnost ale i odlišnost osobnosti můžeme zjistit pomocí typologie, která zdůrazňuje pozitiva odlišných povah a ukazuje jejich výhody pro prospěch jedince i celé firmy.

V teoretické části je jako první definován pojem skupina a pracovní skupina, ze které týmy vycházejí, a stručně charakterizována typologie skupin. Druhá kapitola popisuje, co je tým, jeho druhy, pět vývojových fází týmu, jaké funkce má tým a jaké jsou pozitiva a negativa spolupráce v týmu. Třetí kapitola se věnuje již samotným rolím v pracovním týmu. Vzhledem k tomu, že je pro tým důležité, kdo ho vede - jaká je jeho osobnost a jaké používá styly řízení, je nejdříve krátce popsána role vůdce. Dále jsem se věnovala správnému výběru členů do týmu, což je jeden ze základních předpokladů úspěchu. Zvolila jsem typologii týmových rolí podle R. M. Belbina a typologii osobnostních typů podle MBTI (Myers-Briggs Type Indicator).

Cílem bakalářské práce je průzkum složení vybrané firmy z hlediska týmových rolí pomocí dotazníku R. M. Belbina a osobnostních typů členů pomocí dotazníku MBTI. Výsledek by měl ukázat postavení členů týmu při řešení společného úkolu a vymezení osobnostních typů jednotlivých členů.

První otázkou bylo, jaké týmové role jsou ve skupině zastoupeny a jaké osobnostní typy můžeme najít v daném týmu? Zastoupení rolí v týmu cestovní agentury je poměrně různorodé. Nalezneme zde Vyhodnocovače, Inovátora, Týmového pracovníka, Kompletovače, Usměrnovače a Vyhledávače zdrojů. Mezi další role, které mohou

členové týmu vykonávat, patří Realizátor a Koordinátor. Z šestnácti osobnostních typů je ve vybraném pracovním kolektivu zastoupeno šest těchto profilů, mezi které patří Organizátor a Pečovatel vyskytující se vždy u dvou členů, dále pak Vůdce, Strážce, Ochránce a Snílek.

Další otázkou bylo, zda se ve výsledcích objeví nejvhodnější týmová role - Vyhledávač zdrojů nebo Realizátor a nejvhodnější osobnostní typ - ESFJ-Pčovatel, pro vybraný pracovní tým?. Vyhledávač zdrojů, který je nejvhodnější rolí pro pracovní tým cestovní agentury, je zastoupen jedním členem spontánně a jeden člen ji má jako roli vedlejší, což je pro tým velice pozitivní z hlediska navazování kontaktů se zákazníky a získávání informací a příležitostí pro tým. Mezi šesti osobnostními typy, které byly v týmu zjištěny, je i nejvhodnější osobnostní typ pro práci v týmu cestovní agentury - ESFJ-Pčovatel.

Dále jsem chtěla z výsledků průzkumu zjistit, jestli existují nějaké souvislosti mezi typologií týmových rolí R. M. Belbina a typologií osobnosti MBTI. Ano, mezi typologií R. M. Belbina a typologií osobnostních typů MBTI lze nalézt určité souvislosti. Především se jedná o extrovertní a introvertní stránku jedince.

Pro pracovní tým cestovní agentury TourTrend bych navrhla, aby byl doplněn o chybějící týmovou roli, kterou je Specialista. Další rolí, která by měla být přijata do týmu je Realizátor. I když někteří členové mohou tuto roli zastupovat, bylo by dobré, aby byla do týmu doplněna. Tím by bylo zajištěno, že tým bude dobře organizován a jeho práce bude především praktická a systematická. Pokud bude do pracovního týmu cestovní agentury doplněna i týmová role Specialisty, jak bylo uvedeno již výše, stane se tým vyváženým a efektivním pro plnění daných úkolů.

Z hlediska osobnostních typů bych pracovnímu týmu cestovní agentury doporučila rozšířit tým o jedince s převahou intuitivní funkce, která by mohla přinést nové ideje a využití tzv. šestého smyslu při rozhodování. V týmu chybí preference vnímání, je zastoupena pouze jedním členem. Tým může mít tak problém s přizpůsobením se nečekané situaci. Chybí zde nové nápady a zkoušení neznámých věcí.

Typologie nám může pomoci v orientaci ve vztazích v pracovních týmech a rozpoznání jednotlivých typových charakteristik, na základě kterých je možné pochopit chování a jednání druhých i nás samotných.

Resumé

Tématem bakalářské práce je problematika týmové práce a spolupráce mezi jednotlivými členy týmu.

Teoretická část se zabývá nejdříve charakteristikou pracovní skupiny, ze které tým vychází. Druhá kapitola se věnuje pracovnímu týmu - jaké jsou druhy a funkce týmů, pozitiva a negativa, velikost týmu. Třetí kapitola v teoretické části charakterizuje role pracovního týmu.

Jako teoretický základ pro pozdější praktickou část, která se zaměřuje na konkrétní vybraný pracovní tým a jeho složení, jsem zvolila typologii týmových rolí podle R. Mereditha Belbina a typologii MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), která se zaměřuje na osobnostní předpoklady, které se uplatňují v profesním životě.

Praktická část byla zaměřena na průzkum vybrané firmy z hlediska týmových rolí a osobnostních typů pomocí dotazníkového šetření. Na závěr jsem navrhla, jaké týmové role a osobnostní typy by bylo dobré do týmu přijmout, aby se tak stal efektivnějším.

Anotace

Bakalářská práce „Role v pracovním týmu“ se zabývá problematikou pracovního týmu a rolí v pracovním týmu. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části jsem se zabývala pojmy pracovní tým, týmové role a osobnostní typy jednotlivců. Tyto poznatky jsem následně využila v praktické části.

Praktická část se věnuje průzkumnému šetření vybraného pracovního týmu. Výsledek by měl ukázat postavení členů týmu při řešení společného úkolu a vymezení osobnostních typů jednotlivých členů.

Klíčová slova

Pracovní skupina, tým, týmové role, osobnostní typy, Belbin, MBTI.

Annotation

The thesis „The role in the work group“ deals with problems of a work group and roles in the work group. This work is divided into a theoretical and practical part. In the first part I have dealt with definitions a work group, a team role and personality types of individuals. I then used these findings in the practical part.

The practical part deals with investigative solutions of the selected team. The result should show the position of team members to solve a common task and defining the personality types of individual members.

Keywords

The working group, team, team roles, personality types, Belbin, MBTI.

LITERATURA A PRAMENY

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
2. ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press, 1996. 257 s. ISBN 80-8594-312-3.
3. ČAKRT, M. *Typologie osobnosti*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8.
4. DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
5. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 340 s.
6. HAYES, N. *Psychologie týmové práce - strategie efektivního vedení týmů*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.
7. HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
8. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vydání. Praha: Grada, 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.
9. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce - jak efektivně vést tým k dosažení nejlepších výsledků*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
10. KROEGER, O., THUESENOVÁ, J. M., RUTLEDGE, H. *Typologie pro manažery*. 1. vydání. Praha: Triton, 2006. 213 s. ISBN 80-7254-780-1.

11. NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 120 s. ISBN 978-80-247-2957-2.
12. NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.
13. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
14. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem - praktický atlas managementu*. 2. vydání. Praha: Grada, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
15. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
16. ZÁHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.
17. <http://www.belbin.cz/>
18. <http://www.spt.skeletus.com/>
19. <http://www.test-osobnosti.cz/test-osobnosti-MBTI-vam-ukaze-co-jste-zac>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Modely formálních a neformálních rolí.	15
Obrázek 2: Týmové role podle Belbina.	19
Obrázek 3: Organizační struktura cestovní agentury TourTrend.	36
Obrázek 4: Týmové role v pracovním týmu.	41
Obrázek 5: Osobnostní typy v pracovním týmu.	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíly v charakteristice skupiny a týmu.	8
Tabulka 2: Souvislosti mezi typem temperamentu a osobními předpoklady	18
Tabulka 3: Rozdíl extrovert a introvert.	26
Tabulka 4: Rozdíl myšlení a cítění.	26
Tabulka 5: Rozdíl smysly a intuice.	28
Tabulka 6: Rozdíl usuzování a vnímání.	28
Tabulka 7: Šestnáct osobnostních typů.	28
Tabulka 8: Složení pracovního týmu cestovní agentury.	37
Tabulka 9: Role v týmu cestovní agentury zjištěné pomocí dotazníku M. Belbina.	38
Tabulka 10: Osobnostní typy vybraného týmu podle dotazníku MBTI.	39
Tabulka 11: Osobnostní preference v pracovním týmu.	43
Tabulka 12: Souvislosti mezi typologií R. M. Belbina a typologií osobnosti MBTI.	44

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 Dotazník týmových rolí podle R. Mereditha Belbina
Příloha č. 2 Dotazník osobnostních preferencí podle MBTI

Příloha 1: Dotazník týmových rolí podle R. Mereditha Belbina

DOTAZNÍK TÝMOVÝCH ROLÍ PODLE R. MEREDITHA BELBINA

Na základě výzkumu na Administrative Staff College stanovil R. M. Belbin devět rolí, které musí být v týmu zastoupeny, aby se stal efektivním.

POKYNY:

- Tento dotazník má celkem **7 sekcí** (označení římskými číslicemi).
- V každé sekci vyberte ty výroky, které Vás nejvíce vystihují.
- Můžete vybrat a označit **jeden, dva nebo více výroků** u každé otázky.
- Vybrané výroky ohodnoťte **bodovým hodnocením** tak, že mezi ně rozdělíte vždy **10 bodů** (v každé sekci).

I. Čím mohu přispět k týmové práci?

A. Myslím, že rychle rozeznávám výhody nových příležitostí.	A	
B. Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.	B	
C. Mohu dobře pracovat s různými lidmi.	C	
D. Produkce nápadů je jednou z mých přirozených schopností.	D	
E. Dovedu aktivovat lidi, když vycítím, že mohou přinést něco cenného pro uskutečnění skupinových cílů.	E	
F. Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal.	F	
G. Technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.	G	
H. Jde-li o správnou věc, jsem připraven jít i přes připomínky k jádru věci.	H	
I. Obyčejně jsem schopen sdělit, zda myšlenky nebo plán jsou reálné.	I	
J. Jsem schopen navrhnout rozumné alternativní řešení.	J	

II. Pokud mám nedostatky při práci v týmu, může to být proto, že ..

A. Nevyhovuje mi, když je jednání špatně strukturováno a vedeno.	A	
B. Hodnotím i ostatní, kteří mají platný názor, o kterém se ale dostatečně nehovořilo.	B	
C. Odmítám se vyslovit, pokud projednávaná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.	C	
D. Mám sklon příliš hovořit.	D	
E. Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.	E	
F. Můj objektivní náhled způsobuje, že je pro mne obtížné nadšeně se zapojit do spolupráce s kolegy.	F	
G. Když se jedná o důležitý problém, jsem považován za tvrdého a autoritativního.	G	
H. Je pro mne obtížné vést, protože příliš reaguji na atmosféru ve skupině.	H	
I. Mám sklon nechat se příliš vtáhnout do vlastních nápadů, a tak ztrácím přehled o tom, co se děje.	I	
J. Odmítám se vyjádřit k názorům a návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.	J	

III. Když jsem zařazen do projektu s dalšími lidmi:

- A. Mám nadání ovlivňovat lidi, aniž bych na ně tlačil.
- B. Energicky bráním chybám nebo opomenutím, které by znemožnily úspěch operace.
- C. Vystupuji tak, aby bylo zřejmé, že jednání není ztrátou času, nebo aby jednání neodbočilo od tématu.
- D. Jsem považován za člověka, který může přispět něčím originálním.
- E. Ve všeobecném zájmu jsem vždy ochoten se vrátit k dobrému návrhu.
- F. Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
- G. Rychle rozeznám nové příležitosti.
- H. Snažím se zachovat smysl pro profesionalitu.
- I. Věřím, že má rozhodovací kapacita může přispět ke správným rozhodnutím.
- J. Dokážu spolehlivě udržet organizovaný přístup při řešení problémů.

A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	
I	
J	

IV. Můj charakteristický přístup k týmové práci:

- A. Nenápadně se snažím lépe poznat kolegy.
- B. Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
- C. Neodmítám porovnávat názory ostatních. Nevadí mi ani zastávat svůj názor, i když je menšinový.
- D. Obvykle naleznu řadu argumentů k odvrácení nesprávných názorů.
- E. Myslím, že mám talent pro realizaci akcí.
- F. Raději obejdu běžné způsoby a otevírám cestu něčemu novému.
- G. Do činností, které podnikám, vnáším perfekcionismus.
- 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	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	
I	
J	

V. Nacházím uspokojení v práci proto, že...

- A. Baví mě analýza situace a zvažování všech variant.
- B. Rád nalézám praktická řešení problémů.
- C. Jsem rád, že podporuji dobré mezilidské vztahy.
- D. Silně ovlivňuji rozhodování.
- E. Rád se setkávám s novými lidmi a novými názory.
- F. Podporuji lidi, aby se sjednotili na prioritách a cílech.
- G. Jsem ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat s plným nasazením.
- H. Vyhledávám příležitosti, ve kterých si mohu rozšířit rozhled.
- I. Cítím, že velmi výhodně využívám svou kvalifikaci a praxi.
- J. Práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	
I	
J	

VI. Pokud dostanu těžký úkol, který je třeba splnit v krátkém termínu:

- A. Obyčejně jsem úspěšný, bez ohledu na okolnosti.
- B. Rád si o problému nejdříve přečtu tolik, kolik je vhodné.
- C. Chtěl bych nalézt vlastní řešení a pak se pokusit prodat ho skupině.
- D. Bodu spolupracovat s osobou, která prokázala nejpozitivnější přístup.
- E. Při plnění složitého úkolu stanovím, čím mohou jednotliví členové přispět.
- F. Můj přirozený smysl pro naléhavost přispívá k zajištění plnění časového harmonogramu.
- G. Věřím, že zachovám klid a budu schopen racionálního myšlení.
- H. Bez ohledu na konfliktní tlaky budu prosazovat vše, co musí být uděláno.
- I. V případě, že skupina nepostupuje kupředu, ujmu se vedení.
- J. Zahájím diskusi, aby se prosadily nové myšlenky a věci se tak daly do pohybu.

A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	
I	
J	

VII. Ve vztahu k problémům ve skupině:

- A. Jsem schopen rázně reagovat, pokud lidé brání pokroku.
- B. Někteří lidé mě kritizují, že příliš analyzuji.
- C. Moje snaha kontrolovat, zda jsou všechny detaily v pořádku, není vždy vítána.
- D. Nudím se, pokud nemohu účelně stimulovat k akci ostatní.
- E. Je pro mne obtížné začít, pokud nejsou jasně stanoveny cíle.
- F. Někdy mám problém vysvětlit složitou záležitost.
- G. Uvědomuji si, že musím žádat od ostatních to, co nemohu udělat sám.
- H. Myslím, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil.
- I. Inklinuji k pocitu, že ztrácím čas a sám bych to udělal lépe.
- J. Váhám s vyjádřením svého názoru před lidmi, kteří mají moc nebo s kterými se jedná obtížně.³²

A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	
I	
J	

³² Khelerová, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2.vyd. Praha: Grada, 2006, s. 99-103.

Příloha 2: Dotazník osobnostních preferencí MBTI

DOTAZNÍK OSOBNOSTNÍCH PREFERENCÍ MBTI

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) je osobnostní test vytvořený pro určení typu osobnosti.

POKYNY:

- Následující výroky mají vždy 2 možnosti. Označte **křížkem**, bez velkého uvažování, **bud' A nebo variantu B**.
- Pokud si myslíte, že platí **obě možnosti**, rozhodněte se pro tu, která Vám **více vyhovuje**, nebo naopak vynechejte tu, jež Vám více nevyhovuje.
- Odpovědi na otázky nebo situace neznamenaají ani horší, ani lepší výsledek, pouze poukazují na Vaše odlišnosti.
- Snažte se tedy odpovídat **upřímně** a víceméně **intuitivně**. Cílem je zjistit, jaký jste **typ osobnosti** - ve vazbě na manažerský styl.

1) Raději:

- řeším nový a komplikovaný problém
- pracuji na něčem, co jsem již dělal/a dříve nebo co znám z minula

2) Rád/a:

- pracuji sám/a v tichém prostředí
- jsem tam, kde "se něco děje"

3) Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4) Máte sklon vybírat si:

- spíše pečlivě
- poněkud impulsivně

5) Ve společnosti, na večírku apod. se bavíte zpravidla:

- s několika málo lidmi, které dobře znáte
- s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec

6) Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

7) Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste asi postupoval/a?

- Uvažoval/a, jak se vaše dvě osobnosti shodnou nebo budou doplňovat.

- Zvažoval/a soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi.

8) Když na něčem pracujete:

- raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- raději ponecháváte konec otevřený až do poslední chvíle pro případné změny

9) Na večírcích, ve společnosti:

- se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
- odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože příliš mnoho lidí kolem vás vyčerpává

10) Zajímá vás více:

- to, co bylo a co je
- co není a mohlo by být

11) Když poslouchám, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokouším

- vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
- objektivně to zhodnotit a analyzovat

12) Když na něčem pracuji, mám raději

- mít o všem přehled a udržet si věci pod kontrolou
- zkoušení různých možností

13) Když mi zazvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle

- to považuji za rušení
- nevadí mi ho zvednout

14) Je horší:

- mít hlavu v oblacích
- držet se při zemi

15) Ve vztahu k ostatním jste spíše:

- objektivní
- osobní

16) Vadí vám více, když

- je více věcí rozpracovaných
- když je už všechno hotovo

17) Když někam telefonujete:

- nebojíte se, že na něco zapomenete
- připravíte si, co budete říkat

18) Když diskutuji o problému se svými kolegy, je pro mne snazší:

- vidět věci "v širším rámci"
- postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

19) Co vás popisuje lépe? Jste spíše:

- analytický typ
- vciťující se typ

20) Často:

- když něco začínám, vše si předem sepíšu a naplánuji, protože většinou nesnáším, když později musím něco podstatně změnit
- neplánuji a spíše nechávám věci vyvíjet tak, jak se k nim postupně dostávám

21) Ve společnosti jiných lidí spíše:

- začínáte rozhovor sám/a
- přenechávám iniciativu druhým

22) Když pracuji na přidělené práci, mám tendenci k:

- plynulé a nepřetržité práci ustáleným tempem
- práci s velkými výdeji energie a následnými "prostoji"

23) V jaké situaci se cítíte lépe:

- spíše v přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
- spíše proměnlivé, nestrukturované, s překvapením

24) Je horší:

- být nespravedlivý a neměřit všem stejně
- nemít slitování

25) Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:

- smysl pro realitu
- představivost

26) Když zazvoní telefon:

- spěcháte, abyste jej zvedl/a první
- doufáte, že jej zvedne někdo jiný

27) Moje jednání vede a řídí více:

- hlava
- srdce

28) Více obdivu si zaslouží schopnost:

- umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický
- rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je

29) Když mě napadne nová myšlenka, obvykle:

- pro ni rychle vzplanu a podělím se o ni s ostatními
- raději o ní hloubám trochu déle, než ji někomu sdělím

30) Řekli byste, že jste spíše:

- důvtipná/ý
- praktická/ý

31) Raději slyším:

- konečný a neměnný výrok
- zkusmý a předběžný výrok

32) Je větší chybou být:

- tolerantní a smířlivý
- nekompromisní a kritický

33) Jste spíše:

- ranní ptáče
- noční sova

34) Na jednáních mě pohoršují spíše lidé, kteří:

- přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
- prodlužují jednání mnoha nepraktickými podrobnostmi

35) Při práci dávám většinou přednost tomu, zabývat se:

- idejemi, principy, myšlenkami
- lidmi, osobami, aktéry

36) O víkendech mám tendenci:

- plánovat, co budu dělat
- nechám, aby se věci vyvinuly, a rozhoduji se v průběhu událostí

37) Při jednáních mám sklon:

- rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvím
- hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chci sdělit

38) Když něco čtu, obvykle:

- se soustředím ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
- čtu mezi řádky a vztahuji slova k jiným námětům a tématům

39) Když se mám rozhodovat ve spěchu, často:

- se cítím nepříjemně a přeji si získat více informací
- jsem schopen/a se rozhodnout i s údaji, které mám v danou chvíli k dispozici

40) Raději bych pracoval/a pro organizaci, kde:

- bych měl/a práci s intelektuální stimulací
- bych byl/a zaujat/a jejími cíli a posláním

41) Co vás imponuje více:

- logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
- dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy

42) V písemném projevu dáváte přednost:

- věcnému stylu
- obrazovému, metaforickému stylu

43) U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:

- podrážděn/a kdo to k vám zase "leze"
- potěšen/a, že se na vás někdo přišel podívat

44) Dáváte přednost tomu:

- nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
- zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

45) Charakterizují vás spíše:

- četné, spíše letmé a povrchnější kontakty s více lidmi
- trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy s několika málo lidmi

46) Cítíte se zpravidla lépe:

- po konečném rozhodnutí
- když jsou věci ještě otevřeny

47) Spolehnete se spíše na svou:

- zkušenost
- intuici a tušení

48) Jste si jistější:

- při logických úsudcích = správné-nesprávné
- při hodnotových soudech = dobře-špatně

49) Raději se rozhoduji:

- po té, co jsem si zajistil/a mínění ostatních
- především podle vlastního uvážení

50) Obvykle dávám přednost tomu:

- použít osvědčených metod, které znám spíše než
- vymýšlet a zkoušet, jak by šly věci dělat nově a jinak

51) Raději:

- se věnuji tomu, co je
- přemítám o různých možnostech

52) K závěrům a rozhodnutím dospívám především na základě:

- věcného zdůvodnění a logické analýzy
- na základě toho, co cítím, že je správné a věřím, že je lidsky přijatelné

53) Nemám rád/a:

- předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny
- když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení

54) Nejhezčí chvíle nejraději prožívám:

- spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je nutně musím znát nějak mimořádně dlouho
- s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám

55) Mám ve zvyku:

- poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařídit, do diáře, či plánovacího kalendáře
- omezovat takovéto poznámky na minimum

56) Jednám spíše na základě:

- vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusím dále příliš zkoumat
- objektivně ověřených závěrů.³³

³³ Čakrt, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press, 1996, s. 257.