

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Role a spolupráce v projektovém týmu

Roles and collaboration in the project team

Natálie Mikešová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Role a spolupráce v projektovém týmu“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 18.4. 2024

v. r. *Natálie Mikešová*

Zásady pro vypracování práce

1. Definujte pojmy role a spolupráce v projektovém týmu a další související pojmy.
2. Charakterizujte na základě relevantní odborné literatury možné postupy, pomocí kterých lze dojít k efektivní spolupráci.
3. Představte vybranou firmu a její situaci v souvislosti s rolemi jednotlivců a spoluprací v projektovém týmu.
4. Zhodnoťte stav projektového řízení ve vybrané firmě.
5. Vytvořte závěry z provedeného šetření a formulujte případná doporučení pro firmu.

Studijní program

Projektové řízení

Poděkování

Mé srdečné poděkování patří Mgr. Et Mgr. Petře Špačkové za odborné vedení, ochotu a cenné rady během celého procesu psaní této bakalářské práce. Velký dík patří také mé rodině a blízkým za jejich morální i psychickou oporu. Nakonec bych ráda vyjádřila vděk zúčastněným respondentům, díky nimž mohl být výzkum uskutečněn.

Obsah

Úvod.....	6
1 Projektový management.....	7
1.1 Projektový management a jeho historie	7
1.2 Trojimperativ projektového řízení	9
1.3 Projekt.....	10
1.3.1 Návrh/Design	12
1.3.2 Cíl projektu	12
1.4 Projektový tým.....	13
1.5 Skupina	14
1.6 Komunita	14
2 Týmové role	15
2.1 Vymezení pojmu role	15
2.2 Týmové role podle Belbina	15
2.3 Motivační typologie rolí podle Plamínka	18
2.4 Osobnostní typologie MBTI	20
3 Týmová spolupráce.....	23
3.1 Podstata týmové spolupráce	23
3.2 Vznik spolupráce v týmu.....	24
3.3 Postupy k efektivní spolupráci.....	25
3.3.1 Prvky týmové spolupráce	25
3.3.2 Zpětná vazba a hodnocení	27
3.3.3 Motivace a odměňování	28
3.3.4 Teambuilding.....	29
3.3.5 Nástroje pro komunikaci	29

4	Praktická část	31
4.1	Hypotézy a výzkumné otázky.....	31
4.2	Metodologie	32
4.2.1	Rozhovor	32
4.2.2	Dotazník	33
4.2.3	Belbinův test	34
4.3	Charakteristika vybrané firmy	35
4.4	Popis zkoumaného souboru	36
4.4.1	Charakteristika projektu	36
4.5	Rozhovor s vedoucím marketingu	37
4.6	Dotazníkové šetření.....	40
4.7	Týmové role ve vybraném týmu podle Belbinova testu.....	46
4.7.1	Porovnání rolí	49
4.8	Doporučení pro zlepšení.....	53
4.9	Vyjádření k hypotézám a výzkumným otázkám.....	54
4.10	Resumé praktické části	57
	Závěr.....	59
	Seznam použitých zdrojů	60
	Seznam tabulek.....	62
	Seznam obrázků	63
	Seznam grafů	64
	Seznam příloh.....	65
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V dnešní době je spolupráce v týmu klíčovým faktorem pro úspěch v mnoha oblastech lidské činnosti, ať už jde o pracovní prostředí, sport nebo právě projektové řízení. Efektivní týmová spolupráce není pouze o shromáždění jednotlivců, ale o schopnosti týmu pracovat koordinovaně a produktivně při dosahování společných cílů. Jedním z důležitých aspektů ovlivňujících výkonnost a úspěch týmové spolupráce mohou být vhodně rozložené role v rámci týmu.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou týmových rolí a efektivity spolupráce v konkrétním projektovém týmu. Cílem této práce je porozumět, jaké role jednotliví členové týmu zastávají a jakým způsobem tyto role a další faktory ovlivňují výsledky týmové práce. Zvláštní důraz bude kladen na identifikaci různých typů rolí v týmu a jejich porovnání stejně jako na faktory ovlivňující efektivitu týmové spolupráce.

První část práce bude zaměřena na teoretické vymezení projektového managementu, souvisejících pojmů a jeho historii. Dále budou představeny různé typologie týmových rolí a poté prvky souvisejících s týmovou spoluprací a postupy k její efektivitě. Druhá část bude věnována metodologii, která bude použita k analýze projektového týmu, jeho rolí a spolupráce. Následně budou prezentovány výsledky analýz a diskutována jejich interpretace v kontextu teoretických konceptů. Nakonec budou učiněny závěry a doporučení vhodné pro zlepšení spolupráce a rozdělování rolí v týmu.

Cílem této práce je mimo jiné přispět k lepšímu porozumění týmovým rolím a jejich úloze v projektových týmech. Stejně tak je cílem poskytnout přehled v ovlivňujících faktorech spolupráce a sdělit užitečné poznatky či doporučení pro manažery týmů při efektivním řízení a podpoře týmové práce.

1 Projektový management

Tato kapitola slouží k seznámení čtenáře s projektovým managementem a pojmy s ním souvisejícími. Součástí tématu této bakalářské práce jsou projektové týmy, tudíž autorka usoudila, že je vhodné nadefinovat základní pojmy v rámci projektového managementu jako takového. Z velké části byla tato kapitola zpracována za pomoci literatury s názvem Projektový management 2. vydání od Jana Doležala a kolektivu. Autorka považuje tuto knihu za relevantní zdroj, jelikož se jedná o knihu publikovanou v roce 2023, obsahující velké množství nejnovějších a aktualizovaných informací týkajících se problematiky projektového managementu.

Představen bude projektový management, jeho počáteční přístupy a historie. V neposlední řadě budou definovány základní pojmy související s projektovým managementem jako je trojimperativ, projekt, návrh, projektové cíle, pojem projektový tým či rozdíl mezi pracovním týmem a skupinou.

1.1 Projektový management a jeho historie

Projektový management také používán pojem projektové řízení, lze brát jako profesi projektového manažera. Existuje řada definic, kterými je možné spojení projektový management popsat a vysvětlit. Nejčastěji je popisován jako soubor norem, doporučení a zkušeností, takzvaných best practice, pomocí nichž lze řídit projekt. Z důvodu různorodosti projektů jsou zde spíše všeobecně platné skutečnosti a filozofie napomáhající k řešení dané problematiky, než podrobné návody a směrnice k řešení. (Doležal a kol., 2023)

Historie projektového managementu má dlouhé trvání. Doležal a kol. (2023) zmiňují, že již před mnoha tisíci lety bylo uskutečňováno velké množství aktivit, při kterých docházelo také k jistému řízení, a které byly projektového charakteru. Například při stavbě starověkých monumentů či vojenských taženích byly vyvíjeny nejrůznější techniky a metody, napomáhající k lepšímu zvládnutí těchto rozsáhlých a náročných situací z hlediska organizace. Nicméně se projektový management jako takový začal více dostávat do povědomí společnosti až po druhé světové válce.

Byl to právě zrychlený přenos informací, který tolik napomohl k rozvoji projektového managementu. Díky dnes již existujícímu nespočetnému množství nejrůznějších

možností, jež umožňují lidem výměnu informací mezi sebou, je možné, aby spolu týmy, poskládané z osob jakýchkoliv koutů světa, mohly spolupracovat, a to v reálném čase. Klasickým příkladem pro přenos informací na velké vzdálenosti může být právě internetová či telefonická síť. (Doležal a kol., 2023)

Doležal a kol. (2023) zmiňuje několik důležitých milníků, jež budou v následujících několika odstavcích popsány. Poměrně do nedávna, a to do druhého poloviny 20. století, bylo možné plánovat s vcelku velkou úspěšností i několik let dopředu. Sice po dobu realizace naplánovaného projektu docházelo k mírným změnám, ale stále byl projekt dopředu dobře, podrobně a do jisté míry i stabilně naplánován. V tuto chvíli je řeč o prediktivním neboli vodopádovém přístupu projektového řízení. Z tohoto přístupu, založeném na racionalismu¹, vznikaly klasické přístupy.

V přibližně šedesátých letech 20. století začala snaha z mnoha stran v rámci projektového řízení o mezinárodní standardizaci, a tedy vznik mezinárodních týmů a projektů, s čímž souvisí potřeba efektivní spolupráce a domluvy. Tyto mezinárodní týmy a projekty byly často státem vyznačované, investiční výstavby, proto se používal prediktivní přístup. (Doležal a kol., 2023)

Po čase však přicházela četná zdokonalování v oblasti IT technologií a jejich význam začal vzrůstat. V tu chvíli začal být prediktivní přístup považován za neefektivní, hlavně kvůli otázkám týkajících se vývoje softwaru. Pro postavení nějaké budovy je totiž možné projekt nejprve podrobně promyslet, připočítat potřebné údaje a naplánovat různé aktivity, a až poté ho realizovat. U softwarových produktů je však velice obtížné naplánovat projekt tak, aby výsledek odpovídal plánu. Proto začaly vznikat rozpory v používání vodopádového přístupu ve všech odvětvích. (Doležal a kol., 2023)

Od sedmdesátých let do konce 20. století se z výše zmiňovaných důvodů začaly objevovat tzv. agilní přístupy, které byly založeny na empirismu². Jejich význam začal narůstat především po roce 2000, kdy určité skupiny lidí, zastávajících tento směr, začaly s intenzivním sběrem zpětné vazby po každé jedné interakci a poznatky poté zohledňovaly v dalších postupech. Do výše již známých myšlenek té doby se začal přidávat i soubor metod, principů a nástrojů tzv. lean, jehož původ sahá přibližně do

¹ Jedná se o filozofický směr, ve kterém je zastávána myšlenka, že lidé jsou schopni vše promyslet dopředu.

² Jedná se o filozofický směr, který je ve zkratce založen na názoru, že lidé získávají poznání skrze zkušenosti.

(Doležal a kol., 2023)

čtyřicátých let 20. století, kdy s jeho principy, metodami a nástroji přišla japonská automobilka Toyota. (Doležal a kol., 2023)

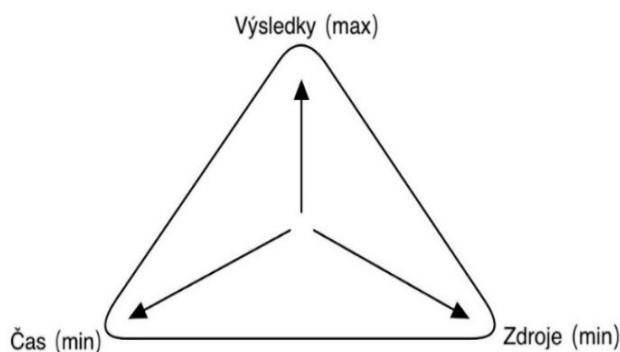
Díky historii, ve které se utvořily nejrůznější přístupy a postupy se dodnes změnilo nejen projektové řízení, ale i fungování organizací jako celku. Dnes je již celkem běžné, že se společnost nedrží pouze jediného přístupu, ale manažer nejprve vyhodnocuje stav situace a až poté vybírá vhodný přístup, či kombinaci přístupů pro jejich následnou aplikaci. (Doležal a kol., 2023)

Doležal a kol. (2023) zmiňuje stav po roce 2020. Okolo tohoto roku nastalo velké množství událostí, především vývoj technologií, které přispěly k tomu, že se začalo hovořit o VUCA světě. Jedná se spojení počátečních písmen anglických slov: volatile-nestálý, uncertain-nejistý, complex-složitý a ambiguous–nejednoznačný. Doba tedy začala být poměrně jiná, a kdo se nestihne rychle přizpůsobit, ten se rychle ztratí.

1.2 Trojimperativ projektového řízení

Pojem trojimperativ je označení pro tři důležité aspekty pojící se k projektům a projektovým cílům. Těmito aspekty jsou zdroje (náklady), výsledky (rozsah) a čas. Účelem trojimperativu je dosažení optimální vyváženosti těchto tří aspektů neboli veličin. V rámci trojimperativu platí, že jsou výše zmíněné veličiny vzájemně provázané. Pokud tedy dojde ke změně jedné z veličin za účelem zachování druhé, musí dojít k odpovídající změně veličiny třetí. Nejčastěji se provázanost těchto tří veličin vyobrazuje pomocí trojúhelníku, přičemž v každém vrcholu se nachází jedna z veličin. (Doležal a kol., 2023)

Obrázek 1.1 *Vyobrazení trojimperativu*



Zdroj: Vlastní zpracování podle Doležal a kol. (2023), s. 181

Jak je zřejmé z obrázku, u výsledků je snaha o jejich maximální dosažení, naopak u času a zdrojů je v projektech snaha o jejich minimalizaci. Pro různé projekty může být jejich cíl, vymezený pomocí metody SMART, umístěn v různých místech trojúhelníku. Tím pádem i vzdálenost od jednotlivých veličin bude různá, a například při změně časového rámce dojde k posunutí bodu cíle nejen v souvislosti s časem, ale změní se vzdálenost cíle i pro zdroje a výstupy. Provázanost času, výstupů a zdrojů je nejen na úrovni celého projektu, ale platí i pro jeho jednotlivé etapy, milníky či jednotlivé dílčí činnosti. (Doležal a kol., 2023)

1.3 Projekt

Pro slovo projekt existuje v českém jazyce hned několik různých významů, není tudíž zcela jednoduché odpovědět na otázku „co je to projekt?“. Existují například takzvaní projektanti, kteří ale s projektovým managementem jako takovým nemají po většinu moc společného. Dalším příkladem jsou různí stavebníci či architekti, kteří mají také často na starosti práci označovanou pojmem projekt. Ať už je tento pojem používán v jakékoli souvislosti, lze ho nahradit ekvivalentním označením návrh také nazýváno design. Pod tímto označením se, zjednodušeně řečeno, nejčastěji skrývá popis výstupů projektu. (Doležal a kol., 2023)

V oblasti projektového řízení je projekt chápán odlišně a existuje množství definic. PMI³ (citovaná v Doležalovi a kol., 2023, s. 29) definuje projekt následovně „Projekt je časově ohraničené úsilí, směřující k vytvoření unikátního produktu nebo služby, na němž se podílí více lidí, spojených na dobu trvání projektu do tzv. Projektového týmu“. Další, velice obecnou definicí, může být tato „Projekt je – nejobecněji řečeno – definovaná a vymezená změna z nějakého výchozího stavu do cílového stavu.“ (Doležal a kol., 2023, s. 26). Jedná se o definici, pod kterou si lze představit velké množství nejrůznějších změn a činností. Proto se v průběhu času vytyčila takzvaná projektová kritéria, o kterých pojednává Doležal a kol. (2023), pomocí nichž lze snadněji poznat, zda je vhodné k dané akci přistupovat jako k projektu, či nikoliv. Těmito kritérii jsou:

- Jedinečnost cíle: Tedy nejedná se o akci opakovatelnou či rutinní.

³ Jedná se o neziskovou organizaci, zabývající se projektovým managementem. Nabízí certifikace, pravidelné informace o trendech v oboru a stanovuje etické standardy v oboru. (Beňa, 2019)

- Vymezenost: Ve smyslu vymezení termínu, rozpočtu, zdrojů, či například legislativy.
- Potřeba realizace projektovým týmem: Je třeba, aby se projektu účastnilo několik pracovníků z různých oborů, s odlišnými dovednostmi, specializací, zkušenostmi.
- Komplexnost a složitost: Nemělo by se jednat o jakýsi triviální problém.
- Nadprůměrné riziko či nejistota: Jak již z výše zmíněných kritérií vyplývá, projektem lze označovat věc/akci, se kterou se lidé nesetkávají v každodenním životě, na které se podílí vícero různě specializovaných lidí. Složitost této záležitosti je veliká, pravděpodobnost problémů také, a je časově, zdrojově a peněžně omezena.

Doležal a kol. (2023) zmiňuje, že při splnění těchto pěti kritérií v určitém projektu je vhodné uvažovat nad řízením zamýšlené akce právě pomocí nástrojů a technik používaných v projektovém management. Nástroje, techniky a postupy projektového managementu slouží i pro efektivní domluvu a koordinaci lidí v týmu.

Efektivita práce a koordinace úzce souvisí se spoluprací v projektovém týmu, které bude věnována jedna z následujících kapitol. Akce, které lze uvést, jako typické příklady projektu mohou být:

- Vývoj a zavádění nového informačního systému
- Vývoj či inovace produktu
- Zavádění nových procesů do výroby
- Stěhování organizace
- Stavební a investiční akce
- Akce jako jsou festivaly, koncerty a podobně koncipované akce

V rámci projektu je důležité zmínit i čas, po který by měl být projekt uskutečňován. Za optimální a dobře zvládnutelné je udáváno období nejlépe kratší dvanácti měsíců. Pokud projekt přesahuje tuto hranice, je považován za rizikovější a jsou zde předpokládány odchylky v oblastech rozpočtu či termínů. Tyto předpoklady jsou udávány především z toho důvodu, že období delší dvanácti měsíců už je poměrně dlouhé, a působí zde například faktory únavy či vyhoření. Existuje však mnoho projektů, které jsou natolik komplexní, že je nemožné je v rozmezí jednoho roku stihnout dokončit. V těchto případech se doporučuje projekt rozdělit do několika menších projektů, pomocí nichž bude dosaženo cíle komplexního projektu. (Doležal a kol., 2023)

1.3.1 Návrh/Design

Návrh, jak již bylo zmíněno, je používám spíše v souvislosti s výstupy projektu. Řeší se často otázky týkající se například technického provedení, jako je fyzický profil stavby jako takové. Problematice spojené s návrhem v projektu se věnuje takzvaný realizátor. U některých projektů známe podobu návrhu již na začátku projektu, v jiných případech je návrh tvořen až v průběhu samotného projektu. (Doležal a kol., 2023)

Návrh je pomyslně obalen souborem činností potřebných k vytvoření projektu. Jedná se především o činnosti úzce spojené například s koordinací, organizací, vedením, či plánováním. (Doležal a kol., 2023)

1.3.2 Cíl projektu

V projektovém řízení, týmech a v kontextu se samotným projektem se často hovoří o jeho cílech, proto je důležité umět správně nadefinovat nejen cíl projektu, ale i správně pochopit význam spojení úspěšný projekt. Správná definice cílů projektu je považována za klíčový faktor úspěchu plánovaného projektu. (Doležal a kol., 2023)

Většina lidí, kteří již s definováním cílů měli, byť jen malou zkušenost, jistě jako první pomyslí na pravidlo či metoda SMART. Tato metoda udává, jak zhruba by měl být cíl formulován. Zkratka SMART je složena z počátečních písmen anglických slov, která definují jednotlivé vlastnosti, které by měl cíl splňovat. Těmito charakteristickými vlastnostmi jsou vlastnosti být konkrétní (specific), měřitelný (measurable), dosažitelný (achievable), relevantní (relevant) a časově ohraničení (Time specific/ Time). Někdy je cíl rozšiřován na SMARTER kde "E" je počátečním písmenem anglického slova evaluate (hodnotitelný, což vlastně vyplývá z měřitelnosti) a "R" je počátečním písmenem reevaluate (opakovaně hodnotitelný). Nicméně při definování cíle není zcela vhodné, aby byl natolik pevně stanoven například z hlediska času a peněz, aby jakékoliv menší překročení bylo považováno za neúspěch. Pokud je totiž nadefinován v podobě „Do určitého data bude dokončen projekt x za maximálních y peněz“, je to velice omezující z hlediska finální podoby produktu. Také v této situaci není často zcela zřejmé, z jakého důvodu je projekt uskutečňován. Výše zmíněná forma je vhodná například v situaci, kdy je nejdůležitější pouze vše zkoordinovat, jelikož se jedná o projekt/ produkt, kde je jasná a nesporná cesta i výsledná forma projektu/ produktu. Záleží tedy hodně na

charakteristikách daného projektu, na které by se při definování projektu měly brát ohledy. (Doležal a kol., 2023; Evolution marketing, 2024)

V dnešní době se více pracuje s faktem, že překročení rozpočtu o několik procent není nutně špatnou situací, pokud je výsledek projektu hodnotově lepší, než bylo plánováno. Z hlediska definování cíle je tedy mnohem lepší ho definovat tak, aby měla organizace, projektový tým možnost být v mnoha ohledech flexibilnější, a to například formou definování stavu na konci projektu v podobném tvaru jako je tento: Od nového roku bude probíhat aktivita x s předpokládanými náklady y v předpokládaném čase z. (Doležal a kol., 2023; Evolution marketing, 2024)

1.4 Projektový tým

Při řešení různých situací mohou být lidé odkázáni na společnou spolupráci s jinými lidmi, toto spojení je často nazýváno týmem. Projektový tým poté může být charakterizován jako určitý počet lidí, kteří se snaží svou úzkou spoluprací dosáhnout hlavního společného cíle, či více společných cílů. Takový tým musí být koordinován buďto manažerem, nebo je schopen sebeřízení. Lidé v týmu se společně snaží o zlepšení v oblastech rozhodování, kreativity, řešení problémů či inovace prostřednictvím vzájemné interakce. Členové týmů se zodpovídají sobě navzájem a měli by mít pocit sounáležitosti a identity. (Burke & Barron, 2014; Doležal a kol., 2023)

Již před zařazením týmů do organizačního prostředí se běžně formulovaly v oblasti sportu a vojenství. Teprve nedávno však organizace pochopily, že spojení lidí s různými přednostmi do týmu je nezbytně nutné, a nese s sebou mnoho benefitů. (Burke & Barron, 2014; Doležal a kol., 2023)

Schopnost vést, formulovat či rozvíjet týmy, je jednou z nejžádanějších a zároveň do jisté míry vzácných schopností, které jsou po projektových manažerech v organizacích vyžadovány. Mnoho manažerů, pracujících zejména v organizacích zaměřených na tradičnost, se zaměřuje spíše na práci se skupinami namísto týmů. Manažer by však měl být schopen vyhodnotit, zda je práce se skupinou pro daný projekt výhodnější, nebo by bylo vhodné sestavit spíše tým. V praxi se lidé mohou setkat, kromě skupin a týmu, také s označením komunita. V následujících několika odstavcích budou tyto organizační útvary definovány a budou vymezeny hlavní rozdíly mezi nimi. (Doležal a kol., 2023)

1.5 Skupina

Burke & Barron (2014) společně s Doležal a kol (2023) uvádí, že hlavním rozdílem mezi týmem a skupinou je ten, že ačkoli je skupina také tvořená určitým počtem lidí, jedná se o jednotlivce, kteří mezi sebou nemusí nutně interagovat i přes to, že pracují na stejném projektu. Dalším neméně důležitým rozdílem je cíl, který může mít skupina stanovený. Tento cíl je pro jednotlivce vedlejší prioritou, jelikož je pro ně jako individua důležitější splnit úkoly pojící se k jejich osobě samotné.

Ve skupině zastává každý člen skupinovou roli, má vymezený jasný popis práce a v rámci své role se rozvíjí v oblastech dovedností, zkušeností a znalostí. Od skupinových rolí se odvíjí i vztahy mezi členy skupiny, očekávání od jednotlivců. Každý jedinec skupiny se zodpovídá za svou práci skupinovému manažerovi, který jej následně odměňuje a hodnotí. Velkým problémem, vyskytujícím se více méně v každé organizaci, jsou právě přidělené role, které mohou vyvolávat konflikty či zmatení mezi zaměstnanci. Důvodem k problémům může být nevhodné přidělení role manažerem, nebo například změny v rámci projektu. Proto je důležité, aby byly skupiny dobře řízeny, a v případě problémů byl manažer schopen situaci vyřešit. (Burke & Barron, 2014; Doležal a kol., 2023)

1.6 Komunita

Pojem komunita Doležal a kol. (2023) popisuje jako označení pro okruh lidí, kteří sdílejí podobné názory, postoje či společné zájmy.

Jak již bylo zmíněno výše, pro skupiny jsou primární role a pro týmy společný cíl. Pro komunitu jsou to dobré vztahy mezi jejími členy, které jsou považovány za primární. Právě dobré vztahy a pocit sounáležitosti jsou klíčové pro udržení komunity pohromadě, proto se v mnoha situacích rozhoduje tak, aby tyto zájmy nebyly narušeny. Oproti týmům a skupinám, kde stojí v čele nejčastěji manažer, v komunitě je vůdce téměř nepotřebný, jelikož je vedena spíše duchem komunity. Na pracovišti vznikají komunity běžně například díky stejné profesi, kterou několik jedinců může vykonávat, a díky které si tak dobře rozumí v okruhu tohoto tématu. V případě, že vznikne nějaká vážná situace, která zapříčiní nebo bude vyžadovat společný cíl členů komunity, se z komunity stává tým či skupina. Komunita není správným sdružením lidí pro utváření hmatatelných projektových výstupů, ale v organizacích se běžně přirozeně vyskytuje. A právě přetvoření na tým či skupinu umožňuje vytvářet projektové výstupy. (Doležal a kol., 2023)

2 Týmové role

V této kapitole bude podrobněji rozebrána problematika týmových rolí a vymezeno několik možných, často používaných typologií. Nejprve bude rozebrán samotný pojem role, a následně jeho význam v souvislosti s týmem. V následující podkapitole bude věnována pozornost týmovým rolím podle výzkumníka Meredith Belbina. Poté bude v krátkosti představena motivační typologie podle RNDr. Jiřího Plamínka a jako třetí příklad možného dělení rolí bude uvedena nestandardizovaná osobnostní typologie MBTI.

2.1 Vymezení pojmu role

Po několik desítek let se množství nejrůznějších sociologů, psychologů a specialistů v oblastech psychologie, zaměřujících se na kategorizaci lidí v týmech, pokouší o rozčlenění jedinců na základě určitých společenských znaků, které daný jedinec vykazuje. V důsledku tohoto kategorizování Doležal a kol. (2023) uvádí, že se lidem přiřazují role. Těm, kteří jsou součástí nějakého týmu, jsou často přiřazovány takzvané týmové role.

Znalosti v oblasti psychologie a týmových rolí napomáhají manažerům nejen v efektivnějším sestavování týmů, ale i vhodné motivaci pracovníků. Pro manažery mohou být poznatky typologií týmových rolí velkou výhodou při snaze porozumět osobnostem, typům chování, a dále i v následné efektivní motivaci pracovníků. (Doležal a kol., 2023)

Týmové role mohou být definovány jako jakési skupiny, které se dále skládají z příbuzných podskupin. Na základě určitého chování, nejčastěji efektivně přispívajícím k činnostem týmu, lze členům týmu přiřadit příslušnou týmovou roli. Týmové role jsou pro týmy velice důležité. Je potřeba, aby byla v týmu určitá míra vyváženosti příslušných rolí, jelikož v opačném případě může docházet například k nedostatečným, neuspokojivým výsledkům či konfliktům. (Belbin, 2012)

2.2 Týmové role podle Belbina

Meredith Belbin je muž, který je znám především tím, že prováděl velmi rozsáhlé výzkumy specializující se na chování lidí. Jeho poznatky a metody, ze kterých vymezil

týmové role a další pojmy s týmy spojené, jsou dodnes jedním z nejčastěji učeným a používaným po celém světě. (Doležal a kol., 2023)

Podle pana Belbina je vymezeno celkem jedenáct rolí, přičemž v této bakalářské práci bude podrobněji rozebráno pouze devět z nich, jelikož zbylé dvě role nelze považovat za týmové, tudíž budou pouze zmíněny. (Doležal a kol., 2023)

Belbin vymezil následující týmové role, které lze zaznamenat v různých překladech:

- Inovátor (IN) – chrlič nápadů (Plant)
- Vyhledávač zdrojů (VZ) – vyhledávač (Resource Investigator)
- Koordinátor (KO) – předseda (Co – ordinator)
- Vyhodnocovač (VY) – ověřovatel (Monitor Evaluator)
- Týmový pracovník (TP) – strážce pohody (Team Worker)
- Realizátor (RE) – tahoun (Implementer)
- Specialista (SP) – Odborník (Soecialist)
- Formovač (FO) – režisér (Shaper)
- Dotahovač (DO) – finishman (Completer Finisher)
- + diktátor a poustevník

(Belbin, 2012; Doležal a kol., 2023)

Každá z výše zmíněných rolí je definována na základě vlastností a postojů člověka. Kromě přínosů, které daná role může týmu přinést, jsou s rolemi spojené i možné slabé stránky, které budou v krátkosti zmíněny u následujících charakteristik týmových rolí, jež popisuje Belbin (2012) a Doležal a kol. (2018).

Inovátor, nebo také chrlič nápadů, je člen týmu, který má stálý přísun nových myšlenek, je nápaditý a velice tvůrčí. Nejčastěji řeší složité úkoly a je svým způsobem trochu nekonvenční. Jeho přípustnými slabinami může být neschopnost komunikace z důvodu přílišného zaměření se na vlastní úkoly či nedostatečně věnovaná pozornost detailům.

Druhou zmiňovanou rolí je vyhledávač zdrojů, nebo také pouze vyhledávač. Jak lze z názvu vyvodit, jedná se o člověka, který má potřebu neustále vyhledávat nové informace, kontakty a příležitosti. Tento člověk je často extrovertní, nadšený a velice komunikativní. To, co se jeví být předností vyhledávače se může snadno proměnit i v jeho slabou stránku. Jednou z jeho slabých stránek totiž může být příliš velký optimismus či

nadšení, které však může být pouze chvilkové, a po čase může docházet k úpadku zájmu či ztrátě motivace.

Další v pořadí, role koordinátora či předsedy, je charakteristická schopností člověka vést druhé. Často klade důraz na to, aby každý jeden člověk týmu měl prostor na vyjádření svého postoje k řešené problematice. Koordinátoři jsou lidé jistí, vyzrálí a podporující. Jsou schopni dobře a efektivně delegovat odpovědnost druhým a definovat cíle týmu. Lze říci, že jsou přirozeně vůdčím typem, tudíž jejich slabou stránkou může být sklon k pocitu moci ovládat a manipulovat druhé. Stejně tak delegování může být přílišně využíváno pro ulehčení vlastní práce.

Čtvrtou rolí v pořadí je vyhodnocovač, známý také pod názvem ověřovatel. Tato role je charakteristická především neustálým zpochybňováním informací, nedůvěrou a kritikou. Vyhodnocovač o všech věcech přemýšlí do velkých detailů a informace, které mu jsou poskytovány, má tendenci zpochybňovat a ověřovat. Právě kritika je jednou ze slabých stránek této role. Další slabou stránkou může být i menší průbojnost a schopnost motivace druhého.

Týmový pracovník, nebo také strážce pohody, je stěžejní rolí v rámci týmu. Osoba zastávající tuto roli má často diplomatické predispozice, snaží se o řešení sporů na základě diplomacie a kooperace. Mezi jeho vlastnosti patří vlastnost být konstruktivní, vnímavý a empatický. Slabou stránkou může být fakt, že je snadno ovlivnitelný a v mnoha věcech nerozhodný.

Další, a tedy šestou výše zmíněnou rolí, je realizátor či tahoun. Tato role je charakteristická především prací, kterou zastávající této role neustále vykonává, a je tak právě "tahounem" týmu. Takovýto člověk je často velice výkonný, spolehlivý a disciplinovaný. To, co jiní vnesou jako nápad či myšlenku, on realizuje. Jeho přípustnou slabostí může být nepříliš velká flexibilita a zpomalené reakce na nově vzniklé situace a věci.

Sedmou rolí v pořadí je role specialisty, známého též pod názvem odborníka. Člověk zastávající roli specialisty je doslova odborníkem svého oboru. Má výjimečné znalosti a dovednosti, je iniciativní, cílevědomý a naprosto soustředěný a oddaný svému oboru. Jeho slabou stránkou může být přílišné lpění na odbornosti rozebírané problematiky, či specializace ve svém oboru, tudíž může týmu přispět pouze pokud se to týká oblasti jeho specializace.

Formovač či režisér, je předposlední týmovou rolí vytyčenou podle pana Belbina. Osoba s touto rolí často deleguje úkoly, také říká lidem, co kdo a jak to má dělat. Rád pracuje pod tlakem a překonává překážky, je energický, dynamický a inspirující. Jeho nedostatkem může být chybějící míra empatie, ve formě zraňování citů ostatních či provokativnosti.

Poslední výše zmíněnou týmovou rolí je dotahovač též nazývaný finishman. Tento člověk má stěžejní vlastnosti pro dosažení cíle týmu. Mezi vlastnosti dotahovač patří snaživost, pečlivost a svědomitost. Lze říci, že se jedná o silnější verzi tahouna, který má tendenci vše dotáhnout do konce a ve stanoveném datu. Pečlivě prozkoumávat nejrůznější skulinky projektu a vyhledává případné chyby a nedostatky. Mezi slabé stránky této role lze zařadit pantičkářství, velkou úzkostlivost a neochotu delegování úkolů druhým.

(Belbin, 2012; Doležal a kol., 2023)

Jak již bylo zmíněno výše, a co i výsledky z několikaletých výzkumů Belbina dokazují, týmové role v týmu musí být zastoupeny vyváženě, aby tým mohl fungovat a dosahovat stanovených cílů úspěšně. Počet členů v týmu není pevně stanoven, ale v praxi se za ideální velikost považuje tým o sedmi až devíti členech. Krom správného složení týmu z hlediska rolí je také velmi důležité, aby členové týmu sdíleli společné cíle. Velkou roli zde hraje i motivace. Motivaci a oporu by měl týmu poskytovat lídr, též vedoucí týmu. Nelze zcela říci, jak by měl vypadat ideální lídr, ale určitě by měl mít takové vlastnosti a zkušenosti, které mu zajistí doplnění do týmu chybějící role. (Doležal a kol., 2023)

2.3 Motivační typologie rolí podle Plamínka

Motivační typologie rolí podle specialisty na motivaci RNDr. Jiřího Plamínka je založena především na jeho praxi a téměř třicetiletém sběru informací, zkušeností z této oblasti. Plamínek (2018) popisuje motivaci jako mimořádně citlivý nástroj manažerského působení, přičemž způsob motivování závisí na různorodosti lidí, jejich potřebách a vhodných podnětech. Lze definovat dva základní druhy podnětů. Podněty působící v nitru člověka jsou označovány jako motivy, zatímco podněty přicházející z vnějšku jsou označovány jako stimuly. Tudíž je vlastně možné pouze stimulovat. Nicméně se častěji hovoří o motivaci s předpokladem, že pomocí stimulů lze vyvolat žádoucí motivy. Zároveň, oproti stimulaci, kde se s největší pravděpodobností po zastavení stimulace zastaví i výkon, u motivace je očekáváno dlouhodobé snažení i bez dalších stimulů

z vnějšího prostředí. V neposlední řadě je důležité podotknout nutnost odlišovat motivaci od manipulace. Při motivaci má motivátor starost jak o své zájmy, tak o zájmy a potřeby motivovaného. V manipulaci jsou zájmy a potřeby manipulovaného jedince často pomíjeny, či je zde přímo snaha o jeho poškození.

Nyní již k samotné motivační typologii. Pan Jiří Plamínek vymezil a nadeřinoval čtyři hlavní motivační typy lidí/ role. Tyto typy jsou definovány na základě orientace na cíl nebo na způsob jeho dosažení a podle odvahy riskovat versus držení se v jistotě. Motivační typy podle Plamínka popisuje Doležal a kol. (2023) společně s Plamínkem (2018) následovně:

- **Objevovatel:** Jeho typickou potřebou je vnitřní prosazení a překonávání výzev. Objevovatelé tíhnou spíše k rizikům a orientují se na cíl. Svět vidí jako zdroj inspirujících výzev a užitek jsou především nové nápady. Mezi základní charakteristiku patří potřeba nezávislosti, velká výkonnost, sebevědomí, netrpělivost či neochota se podřídit. K motivaci lze použít věty typu: „ještě nikdo to nedokázal“, „bude to velmi náročné“, „nikomu předtím se to nikdy nepodařilo“.
- **Usměrňovač/ Podmaňovatel:** Typickou potřebou oproti objevovatelům je pro usměrňovatele/ podmaňovatele vnější prosazení a ovlivňování lidí. Zaměřují se spíše na způsob, jak daného cíle dosáhnout, a stejně jako objevovatelé rádi riskují. Svět vidí jako vertikální hierarchii vztahů a jejich užitek je přesvědčivost. Charakteristická je pro ně rovněž velmi dobrá výkonnost, touha po moci, ochota pracovat s lidmi, radost z možnosti ovlivňovat druhé či ponechávání práce na jiných. Motivační větou může být věta typu: „závisíme na tobě“ či „máš volnou ruku, zvládneš to nejlíp“.
- **Sladovatel:** Typickou potřebou sladovatele je vnější bezpečí a příznivé prostředí. Táhne ho to spíše k jistotě a orientuje se na cesty vedoucí ke stanoveným cílům. Svět je pro sladovatele horizontální sítí vztahů a užitek mu plyne především z péče o vztahy. Má potřebu sounáležitosti, týmové synergie. Naopak nemá v povaze potřebu ovlivňovat druhé, nemá rád změny, nezávislost a autoritářství. Sladovatelé se kvůli těmto skutečnostem často dostávají do konfliktních situací s předešlými dvěma motivačními typy. Mezi vhodné motivační věty patří: „budeš s námi v týmu“, „s tebou to bude vše v klidu“.
- **Zpřesňovatel:** Vnitřní bezpečí a vlastní dokonalost je jeho typickou potřebou. Stejně jako předešlý typ se raději vyskytuje v pásu jistoty, ale orientován je

naopak spíše na cíl. V jeho očích je svět zdrojem ohrožujících problémů a užitek mu plyne z péče o detaily. Jak již z počátečního popisu vyplývá, pro zpřesňovatele je typický do jisté míry perfekcionismus, puntičkářství, samostatnost a racionální rozhodování. Motivující větou může být: „zde máš podklady, s nimi to zvládneš“, „přijď, kdykoliv budeš potřebovat“ či „napsal jsem ti instrukce, podle kterých můžeš postupovat“.

Pokud se člověku, který úkoluje jinou osobu podaří určit, do jaké skupiny z výše zmíněných tato osoba nejlépe zapadá, může mu to velmi pomoci při volbě vhodného úkolu a způsobu, jakým úkol dotyčnému zadat. Je také nutné brát v potaz, že chování dotyčného záleží na mnoha faktorech, jako je nálada, prostředí, osobnost člověka či míra uspokojení základních potřeb. (Doležal a kol., 2023; Plamínek, 2018)

2.4 Osobnostní typologie MBTI

Zkratka MBTI je odvozena od slovního spojení Myers-Briggs Type Indicator. První dvě písmena jsou počátečními písmeny příjmení paní Katharine Cook Briggs a její dcery Isabel Briggs Myers, které společně během druhé světové války vytvořily test, jehož kritéria jsou stanovena na základě teorie z knihy Psychologické typy od Carla Junga. Type indicator je poté označení pro osobností typ. (Doležal a kol., 2023)

Jedná se o nestandardizovanou osobnostní typologii a test, na základě kterého lze identifikovat typ osobnosti. Tento test se používá poměrně často a běžně v mnoha firemních oblastech, jako je například výběr zaměstnanců, či určování osobní povahy v manželských poradách. Test je založen na rozdělení podle vlastností, které jsou u člověka nejvíce dominantní. V této typologii je vyčleněno celkem osm faktorů ve čtyřech protichůdných dvojicích, které lze nakombinovat celkem šestnáctkrát jinak. Typologie je současně doplněna o čtyři temperamenty vycházející z dominantních vlastností. Dvojice jsou rozděleny na základě:

- Postoje k okolí
- Vnímání
- Rozhodování
- Životnímu stylu

V závislosti na postoji k okolí se určuje, zda je člověk spíše introvertní (I) či extravertní (E). Dále se rozhoduje, zda člověk vnímá spíše intuitivně (N-iNtuition) či smysly

(S-Sensing; bráno ve smyslu dávání do popředí sensorických vjemů), zda se rozhoduje spíše racionálním myšlením (T-Thinking) či dává přednost citění, emocím (F-Feeling). V rámci životního stylu může člověk tíhnout více k usuzování (J-Judging), plánování nebo vnímání (P-Perceiving), impulzivnímu jednání. Pro čtenářovu lepší orientaci a pochopení jsou pojmy označeny příslušným písmenem, přičemž v následujícím textu budou popsány jejich kombinace a vymezeny role. Názvy mohou být často různé z důvodu odlišných překladů, nicméně je lze vždy jednoznačně určit právě na základě písmenného kódu. (Doležal a kol., 2023)

Doplňující temperamety typologie MBTI:

- Idealisté (NF): Jejich chování je dá se říci kombinací vlastností intuice (N) a citění (F). Snaha najít sami sebe a ideál, jsou empatičtí, umí ovládat své pocity a jde jim dobře práce s lidmi. NF chtějí neustále zlepšovat sebe, okolí, i společnost. Často vnímají jen ty dobré stránky lidí a činů, a to i na úkor objektivního vnímání.
- Racionálové (NT): Zde se k intuici (N) připojuje myšlení (T). NT mají potřebu vše pochopit a znát, přemýšlejí o všem dosti abstraktně a podobně jako idealisté si promítají různé scénáře situací. Jsou spíše objektivní a pracovití, s čímž souvisí jejich časté zastoupení v manažerských funkcích a oborech vědy. Ocení vysokou funkcionalitu, myšlenky a jednoduchost použití.
- Strážci/ochránci (SJ): Jsou ovlivňováni především smysly (S) a usuzováním (J)/plánováním. Název je odvozen od jejich potřeby dohlížet na běh společnosti a udržování řádu, důležitých tradic. Oproti předchozím dvěma temperamentům, SJ přemýšlejí velice konkrétně a jsou rádi, když jde vše podle plánu. Naopak nemají zájem o nalézání nových řešení, nepotrpí si na překvapení a neradi vybočují z davu. Jsou spíše konzervativní a rádi se cítí být potřebnými.
- Hráči/řemeslníci (SP): Oproti strážcům jsou krom smyslů (S) ovlivňováni i vnímáním (P), impulzivním jednáním. Nepřemýšlí příliš do budoucna, rychle se učí novým věcem a přizpůsobují se. S učením souvisí i jejich velmi dobrá zručnost, a někteří jsou i umělecky nadaní. SP mají tendenci si vše vyzkoušet a věci dělají impulzivně častokrát bez přílišného promyšlení.

(Doležal a kol., 2023)

V následující tabulce je přehledné seskupení rolí typologie podle MBTI, které slouží pro lepší pochopení a komplexní představu čtenáře o tomto tématu. Tabulka větví role od převažujících vlastností z pohledu vnímání v prvním sloupci, přechodem do druhého sloupce, kde pokračuje přidáním a rozdělením vlastností rozhodování. Ve třetím, sloupci jsou rozděleny role podrobněji podle životního stylu a v posledním sloupci je přidán i postoj k okolí.

Tabulka 2.1 *Přehled rolí vyplývajících z typologie MBTI*

Vnímání	Temperament	Role	Varianta role	
Intuice nebo smysly?	Spolupracující nebo samotář?	Direktivní nebo informativní?		
Sebepozorující-introspektivní (N)	Idealista (NF)	Mentor (NFJ)	Učitel (ENFJ) Poradce (INFJ)	
		Advokát (NFP)	Šampión (ENFP) Léčitel (INFP)	
		Racionál (NT)	Koordinátor (NTJ)	Vůdce (ENTJ) Analytik (INTJ)
			Inženýr (NTP)	Vizionář (ENTP) Architekt (INTP)
	Všímavý, pozorující (S)	Strážce/Ochránce (SJ)	Administrátor (STJ)	Strážce (ESTJ) Inspektor (ISTJ)
			Restaurátor (SFJ)	Pečovatel (ESFJ) Ochránce (ISFJ)
			Hráč/Řemeslník (SP)	Operátor (STP)
		Bavič (SFP)		Bavič (ESFP) Skladatel (ISFP)

Zdroj: (Organizational ombudsman Blog, 2010).

3 Týmová spolupráce

Tato kapitola pojednává o podstatě týmové spolupráce, jejím vzniku podle pana Plamínka a jsou vymezeny možné postupy a důležité prvky spolupráce pro efektivnější působení týmů. Kromě pojmů jako je zpětná vazba, hodnocení, motivace či systém odměňování je věnována krátká podkapitola také teambuildingu či komunikaci. Konkrétně nástrojům pro komunikaci, jelikož je v dnešním světě poměrně běžné, že si mezi sebou lidé sdělují informace skrze různé komunikační kanály, a právě pro spolupráci ve firmě přináší komunikační kanály množství výhod.

3.1 Podstata týmové spolupráce

V dnešním světě je obvyklé, že lidé ve firmách pracují v rámci nějakých celků. Z tohoto důvodu je důležité, aby lidé uměli spolupracovat s druhými, či s nimi dokonce vytvářeli synergii. (Plamínek, 2018)

Význam slova tým, byl vysvětlen již v první kapitole, nicméně ve vztahu ke spolupráci zde bude pro kompletnost citován jeden z dalších možných způsobů chápání týmů. „Ve slovním spojení „týmová spolupráce“ zní slovo „tým“, které sice znamená skupinu lidí, ale zpravidla si pod ním představujeme skupinu trochu neobyčejnou – zejména tím, že je sehraná a za příznivých – a někdy i nepříznivých – okolností podává dobré, nebo dokonce výjimečně dobré výkony. Tým je možné definovat jako synergickou skupinu lidí, tedy skupinu způsobilou podávat výkon přesahující souhrn výkonů jejích členů.” (Plamínek, 2018, s. 118). A právě to, jak v daném týmu funguje týmová spolupráce ovlivňuje jak výkon, tak i celkové výsledky veškerého snažení týmu. (Plamínek 2018)

Plamínek (2018) uvádí, že spolupráci lze chápat jako jakési vztahové chování, při kterém se zainteresované strany nějakého problému snaží o to, aby byl zisk na všech stranách. Jedná se o standardní vztahovou taktiku používanou ve spojení s vnějšími subjekty jako jsou zákazníci, dodavatelé, stát či komunity. Výjimkou je vztah s konkurenty, který by měl být vždy soupeřivého charakteru. Spolu se soutěžením⁴ je spolupráce ve firmách často podporována, jelikož se jedná o taktiky umožňující udržitelný úspěch (vitální

⁴Také označováno soupeření je pojem pro vztahové chování, ve kterém chce jedna strana získat a zároveň chce, aby druhá strana ztratila. (Plamínek, 2018)

taktiky). Zároveň se jedná o taktiku, která by měla uvnitř firmy ve většině případů dominovat. Vyjma případů, kdy je požadováno více dynamiky v systému.

3.2 Vznik spolupráce v týmu

Spolupráce v týmu může být manažerem vyvolávána různými podněty, konkrétně stimuly. Plamínek (2018) vymezil několik stimulů či možností manažerského chování, které jsou v běžných možnostech manažera. Jedná se o:

- Absolutní hodnocení výkonů a lidí – Všichni ti, kteří přesáhnou svým výkonem stanovenou normu, budou odměněni.
- Rozdělení rolí – Odlišné kompetence přimějí jedince spolupracovat.
- Působení vnějšího tlaku – Větší tendence spolupráce při snesitelném a společně zvládnutelném vnějším tlaku.

Plamínek ve svých knihách zmiňuje, že tyto stimuly jsou zároveň seřazeny podle jejich účinnosti a spolehlivosti. Z tohoto vyplývá, že nejvýznamnějším je způsob hodnocení. Existuje hodnocení relativní a absolutní, přičemž pro podnícení spolupráce je právě absolutní, pro manažery, tou správnou volbou, jelikož díky němu zaměstnanci mají větší tendenci spolupracovat. Při práci s relativním hodnocením se jedná o odměňování pouze nejlepšího jedince nebo jen části zaměstnanců, tudíž tím lze naopak podněcovat výše zmíněné soupeření.

U rozdělení rolí je spolehlivost stimulů střední až vysoká. Často projekty vyžadují spolupráci na pracovišti ve chvílích, kdy je potřeba více různě kompetentních pracovníků k dosažení cíle. Při rozdělení pracovníků je totiž srovnání výkonů pracovníků s různými kompetencemi obtížné, tudíž dochází opět k přiklonění se ke spolupráci z pohledu pracovníků. Naopak při vykonávání stejné či velmi podobné práce více jedinci dochází k soupeřivého přístupu ze stran daných pracovníků. (Plamínek 2018; Plamínek, 2009)

V neposlední řadě ke spolupráci může přispět i vnější tlak, který by ale měl být snesitelný a společně zvládnutelný. Spolehlivost tohoto stimulu je střední a pocit vyvolávající spolupráci zde může být pocit společného ohrožení. Pokud dojde ke snížení vnějšího tlaku, na pracovišti může vzniknout takzvaná „volná kompetitivní energie“ vzbuzující soupeření. (Plamínek 2018; Plamínek, 2009)

Mimo tyto tři typy manažerského chování jsou i hodnotové cíle uváděny jako stimul pro vznik spolupráce. Jedná se však o stimul, který nemůže být využíván jako standardně

používaný manažerský nástroj. Stejně hodnotové cíle mohou vyvolávat touhu ke spolupráci, ale vyvolávání pocitů nadšení ze sdílení hodnotových cílů po nějaké době naráží na limity všednosti. V případě nepřítomnosti společných cílů může v důsledku odlišných individuálních cílů vzrůstat touha k soutěžení. (Plamínek, 2018; Plamínek, 2009)

3.3 Postupy k efektivní spolupráci

Faktorů, které ovlivňují kvalitu a celkové fungování týmů, je velké množství. V následujících podkapitolách budou popsány prvky a faktory, jež jsou často uváděny v souvislostech s efektivní spoluprací.

3.3.1 Prvky týmové spolupráce

Pro dobré fungování spolupráce v týmu je důležité, aby členové týmu znali, chápali a společně uznávali cíle a hodnoty. Díky tomu je v týmech možné mít spontánně uzavírané dohody o pravidlech, které jsou bez potřeby napsání, či dokonce vyslovení všemi přirozeně respektovány a dodržovány. Nicméně pro fungování je důležitý určitý balanc mezi zmíněným sdílením myšlenek a diverzitou v lidech a rolích. Ano, jedná se o dvě, dá se říci kritéria protichůdného charakteru, která však při správné vyrovnaní zajišťují synergii⁵ týmů. Právě rozvíjením a využíváním rozmanitosti jednotlivců, je možné podpořit menší snesitelné konflikty v týmu, které jednotlivce pozitivně poženou vpřed. Pokud by totiž tým tvořili jednotlivci s velice podobnými vlastnostmi, zkušenostmi a dovednostmi, nebyli by schopni dosahovat výkonů vyšších, než by byli výkony jich samotných jako jednotlivců. Podle Plamínka (2018) je tedy nezbytné dodržovat dualitu základních podmínek týmové spolupráce, přičemž rozdílnosti byla věnována předchozí kapitola na téma týmové role. Nyní bude popsáno několik dalších prvků v souvislosti se sdílením. (Plamínek, 2018)

Firemní kultura je jedním z prvků sdílení, podílejících se na efektivní spolupráci v týmu. „Firemní kulturu tvoří soubor přesvědčení, hodnot, zásad, postojů, případně artefaktů, které ovlivňují profiremní chování a angažovaný přístup zaměstnanců k firmě a k vykonávané práci.” (Barták, 2023, s. 17). Pokud se jedná o firemní kulturu většího celku, může velmi silně ovlivňovat tým, je-li tým jeho součástí. Plamínek (2018) mimo

⁵ Z řeckého syn-ergazomia (spolu – pracovat). Jedná se o označení pro situace, ve kterých je výsledek týmové spolupráce vyšší, než suma výsledků jednotlivců týmu. (Barták, 2023)

jiné definuje firemní kulturu jako množinu vztahů (včetně firmy s okolím), kde převládají dva dominantní typy vztahů:

- Vztahy mezi lidmi
- Vztahy lidí k firemním myšlenkám

Existuje několik typů firemní kultury, právě podle povahy těchto vztahů. Mezi základní typy firemní kultury patří firma vedená lidmi, ve které je na vrcholu šéf, či firma vedená myšlenkami s následováním vize. V reálném světě se však vyskytuje nejčastěji kombinace takovýchto typů. (Plamínek, 2018)

Jak již bylo zmíněno výše, hodnoty a společně sdílené cíle patří mezi důležité prvky týmové spolupráce. K tomu, aby lidé mohli sdílet cíle, hodnoty, či emoce je potřebná komunikace. Kvalitní komunikace je dalším prvkem potřebným ke spolupráci, k funkčnosti týmu, jež zmiňuje Plamínek (2018). Je velice důležité, aby spolu členové týmu otevřeně komunikovali, a stejně tak, aby si v komunikaci rozuměli.

V organizacích existuje i množství zvláštních forem komunikace, spojených s vytvářením specifického jazyka, rituálů či tradic v podobě historek, pojících se ke členům týmu současným i bývalým. I utváření takovýchto skutečností je součástí firemní kultury. (Plamínek, 2009)

Kvalitní vztahy mezi zaměstnanci mohou být dalším výrazným rysem funkčnosti spolupráce v týmu. Vzhledem k rozděleným rolím, které zastávají jednotliví členové týmů, by mezi nimi měl být vzájemný respekt, nejen jako expert k expertovi, ale i jako člověk k člověku. Někdy dochází k tomu, že kromě pracovního vztahu mezi sebou někteří zaměstnanci budují osobnější vztahy a sdílejí spolu i nepracovní záležitosti. V případě, že se zaměstnanci z různých důvodů přestanou tolerovat, může dojít ke snížení výkonnosti, zhoršení celkové atmosféry na pracovišti, ztrátě motivace či dokonce k odchodu zaměstnance ze zaměstnání. To může mít velký dopad nejen na konkrétního zaměstnance, ale i na celý jeho tým. (Plamínek, 2009)

Poslední prvkem, který mimo jiné Plamínek (2009) zmiňuje je vývoj. Kvalita týmů a efektivita jejich spolupráce spočívá v jejich spontánním se vyvíjení. Díky úspěšným i neúspěšným výsledkům by se týmy měly neustále zdokonalovat a umožňovat tak osobní rozvoj i jednotlivým členům. Týmy, které dokáží společně prožívat úspěch, ale také se poučit z neúspěchu, vykazují znaky zralého týmu.

Na efektivní týmovou spolupráci a funkčnost týmu má vliv velké množství dalších faktorů, existuje i mnoho jiných prvků, nicméně tyto jsou všeobecně dobře známe, a pokud jim je v organizaci věnována dostatečná pozornost, může se předejít mnoha problémům. (Plamínek, 2018; Plamínek, 2009).

3.3.2 Zpětná vazba a hodnocení

Jak zmiňuje Belbin (2013) ve své knize „Nové obzory týmu“, ve firmách si mezi sebou zaměstnanci mohou pomáhat či se doplňovat. V některých případech se může stát, že zaměstnanci pracují tak dobře samostatně, že manažer přestane mít přehled o tom, co se na pracovišti vlastně děje. Z tohoto důvodu je důležitá zpětná vazba nejen mezi zaměstnanci, ale i zpětná vazba směřovaná od zaměstnanců k manažerům. Plamínek (2018) uvádí, že pokud manažer vyžaduje zpětnou vazbu od zaměstnance, zajímá se v podstatě o to, jak působí jeho chování na daného zaměstnance neboli adresáta. Jedná se v tom nejobecnějším slova smyslu o vzájemné působení lidí, jelikož zpětnou vazbu lidé mohou podávat či přijímat nejen na pracovišti, ale i v běžném životě.

Jedna z častých forem je zpětná vazba na úrovni mezilidské komunikace. U této formy však nastává problém v případě, kdy je nerovný vztah zúčastněných stran, a tudíž může upřímnost při sdělování zpětné vazby váznout. Zaměstnanci si ve většině případů nedovolí zpochybnit postupy a jednání nadřízených a může docházet k nejasnostem či konfliktům. I přes to se jedná o důležitý nástroj pro podporu komunikace a celkové zvýšení efektivity spolupráce v týmech. (Belbin, 2013)

Hodnocení může být bráno, jako jedna z forem zpětné vazby, která je poskytována zaměstnancům na základě jejich pracovního výkonu. Jedná se o výstup kontrolních a monitorujících činností liniového vedoucího a personálního manažera. Díky kvalitnímu systému hodnocení pracovníků je možné efektivně a účelně rozmísťovat pracovníky na správná pracovní místa. Také poskytuje množství konkrétních poznatků v oblasti kvality sociálních subsystémů v organizaci, ze kterých lze vytvářet reálné strategie a plány. Klíčovým významem hodnocení je zaměření se na budoucnost hodnoceného zaměstnance. Následně tak lze využít například jeho silných stránek, specifických předpokladů, umožnit mu osobní rozvoj či ho motivovat. (Barták, 2023)

Hodnocení lze vnímat z pohledu formálnosti, tedy existuje hodnocení formální a neformální. Neformální hodnocení probíhá každodenně prostřednictvím různých průběžných kontrol zaměřených na plnění pracovních úkolů či chování zaměstnanců.

Výhodou je, že manažerům přináší přehled o zaměstnancích v přímém kontaktu s nimi, a zároveň zaměstnanci poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Formální hodnocení se naopak vyznačuje svou standardizovanou podobou, plánovitostí a systematickostí. Dále probíhá v pravidelných intervalech a hodnotí se na základě standardních kritérií, přičemž z každého formálního hodnocení je pořízen dokument s detaily ohledně hodnoceného pracovníka. Tento dokument slouží do budoucna například pro porovnání výkonů pracovníka v průběhu času. Oproti neformálnímu hodnocení je náročnější z hlediska přípravy a evidence, ale přináší komplexní přehled. (Barták, 2023)

3.3.3 Motivace a odměňování

Motivaci společně se stimulací zde byla věnována podkapitola s názvem „Motivační typologie podle Plamínka“, ale taktéž se jedná o jeden z možných postupů, kterým mohou výrazně ovlivnit efektivitu týmu při dosahování společných cílů. Jak je již zmíněno výše, právě na základě vhodného odhadu charakteru pracovníka je možno jej efektivněji stimulovat. (Plamínek, 2018)

Nyní k odměňování a jeho podílu na efektivitě spolupráce v týmu. Asi každý si pod pojmem odměna dokáže něco představit, a také se tato představa bude v mnohých případech dosti lišit. Nicméně v rámci organizací existují podle Bartáka (2023) systémy odměňování založené na základě komplexního a objektivního hodnocení. Tyto systémy slouží k vytváření srozumitelných, spravedlivých a srovnatelných mzdových a platebních struktur.

Odměny mohou být finanční, ale i nefinančního charakteru. Finanční a nefinanční odměňování je efektivní a oboustranně přijatelný systém, který má za účel stimulovat a motivovat pracovníky k dosažení žádoucího výkonu. Také napomáhá k uspokojování pracovníků a upevňování pozitivních vztahů na pracovišti. (Barták, 2023)

Barták (2023) zmiňuje, že jednou ze základních forem finančního odměňování je mzda. Mzdy mají mít takovou výši, která bude pokrývat náklady práce, ale zároveň bude oceněn i výsledek práce zaměstnance. Existují různé druhy mezd jako například časová, ve které se vychází z hodinové, týdenní či měsíční sazby. Dále mzda zásluhovostní, založená na dovednostech, schopnostech či výkonu (výkonová forma mzdy). Mzda úkolová, u které je již podle názvu zřejmé, že je odvíjena od vykonávaného úkolu. Podílová (provizní) a dodatková mzdová forma jsou další dvě z možných forem, přičemž u dodatkové bývá

nejčastější formou prémie. Jedná se také o formu například třináctého platu či určitého druhu příspěvku.

Dále mohou být do forem odměňování započítány různé zaměstnanecké výhody a zvláštních ocenění. Zaměstnanecké výhody jsou založeny na rozlišení pracovníka podle jeho postavení v podniku a jsou poskytovány například formou směnitelných kreditů. Zvláštní ocenění pracovníka může mít poté různé podoby jako jsou pochvaly, vzdělávání, povýšení či pověřování pro zdolání důležitých úkolů. (Barták, 2023)

3.3.4 Teambuilding

Barták (2023) uvádí, že jednou z cest k synergickým efektům je právě teambuilding. Jedná se o spojení anglických slov team (tým) a building (budování) tedy doslova budování týmů. „Teambuilding je formou zážitkového vzdělávání, tedy učení se z důsledků vlastního jednání, hledání netradičních řešení a společné zdolávání úkolů a výzev.” (Barták, 2023, s.190). Velmi často probíhá formou různých aktivit mimo pracovní prostředí, přičemž cílem je zlepšit spolupráci a výkon spolupracovníků. Tento nástroj je velice užitečný při snaze zlepšit vztahy, komunikaci v týmu a ujasnění jednotlivých týmových rolí.

3.3.5 Nástroje pro komunikaci

Dnes je poměrně běžnou záležitostí, že se spolu lidé dorozumívají prostřednictvím několika komunikačních kanálů. Různé způsoby komunikace a jejich znalost rozšiřuje organizacím možnosti, jak udržovat kontakt se zaměstnanci či veřejností. Tomandl a kol. (2023) společně s Tvrdou (2022) zmiňují, že se rovněž jedná o způsob, jakým lze komunikovat jak externě (směrem ven), tak interně (vnitřně). Je však potřeba nastavit vhodné kanály například podle velikosti organizace, stylu řízení či předmětu činnosti daného podniku. Pro interní komunikaci lze krom přímého kontaktu využít:

- e-mail – vhodný pro sdělování informací v menší skupině lidí.
- Streamovací platformy a natočená videa – skvělá cesta ke sdělení novinek, cílů, očekávání a předání dalších zpráv.
- Chaty – vhodné pro rychlé zprávy v menší skupině lidí.
- Intranet – Různé formy webových rozhraní a interních portálů mohou obsahovat důležité informace pro zaměstnance. Vhodné pro větší organizace.

Při používání nástrojů za účelem sdělování citlivých údajů je však důležité klást důraz na bezpečnost. Vše, co je sdělováno interně, se totiž může dostat ven, a proto nesmí být sdělované informace dovnitř v rozporu s informacemi šířenými ven. (Tomandl a kol., 2023; Tvrdá, 2022)

4 Praktická část

V této kapitole, tedy empirické části bakalářské práce, bude komplexně popsáno fungování vybraného projektového týmu z hlediska týmových rolí ve vztahu k předpokladům jednotlivců a spolupráci.

Pro vypracování praktické části této bakalářské práce bylo zvoleno smíšené šetření. Toto šetření probíhalo ve spolupráci s regionální stanicí Český rozhlas Sever na jednom z projektových týmů. Nejprve byl proveden polostrukturovaný rozhovor s jedním ze členů vybraného projektového týmu. Na základě rozhovoru autorka získala přehled nejen o konkrétním projektu, ale také o samotném projektovém týmu a jeho fungování v rámci dané společnosti. Následně byl členům projektového týmu zaslán Belbinův test, a současně s ním byl respondentům zaslán také dotazník zaměřený na zastoupené týmové role, spolupráci a její efektivitu v projektovém týmu. Po ukončení dotazníkových šetření následovalo zpracování získaných dat a jejich interpretace s cílem identifikovat možné nedostatky v rámci týmových rolí a další klíčové faktory spojené s ovlivněním spolupráce v projektovém týmu.

V poslední části této kapitoly budou zhodnoceny výsledky, zodpovězeny výzkumné otázky a navržena opatření, která mohou být implementována pro posílení týmové spolupráce a dosažení optimálního výkonu v rámci projektového prostředí.

4.1 Hypotézy a výzkumné otázky

Cílem empirického šetření bylo získat hlubší povědomí o individuálních preferencích a schopnostech členů týmu v kontextu jejich reálných rolí. Dále byl zjišťován případný vliv týmových rolí na týmovou spolupráci a stav týmu, jak z hlediska projektového řízení, tak z hlediska efektivit spolupráce. Na základě výsledků výzkumu bylo navrženo několik kroků k možnému zlepšení spolupráce.

Při stanovování hypotéz autorka vycházela ze studia relevantní odborné literatury, využitě při zpracovávání teoretické části této bakalářské práce. Stanovené hypotézy zní následovně:

- H1: Efektivita projektových týmů závisí nejen na správném obsazení jednotlivých týmových rolí, ale také na míře efektivní spolupráce.

- H2: Spolupráce v projektovém týmu závisí na mnoha faktorech s dominancí efektivní komunikace.

Kromě hypotéz byly stanoveny i výzkumné otázky, které by mělo být možné po zpracování dat výzkumu zodpovědět. Zmiňovanými výzkumnými otázkami jsou:

- Vo.1: Shodují se reálné role jednotlivých členů ve vybraném projektovém týmu s rolemi získanými pomocí Belbinova testu?
- Vo.2: Mají týmové role vliv na spolupráci v týmu?
- Vo.3: Jaké jsou klíčové faktory, jež zajišťují efektivní spolupráci?

4.2 Metodologie

V následujících odstavcích budou popsány jednotlivé výzkumné metody, jimiž autorka získala informace o vybraném projektovém týmu a jeho projektu, v návaznosti na teoretickou část práce. Pro zpracování empirické části této bakalářské práce byly použity konkrétně tyto výzkumné metody:

- Rozhovor
- Dotazník (dotazování na role a spolupráci v týmu)
- Testová metoda (Belbinův test)

V rámci dotazníku na role a spolupráci v týmu a Belbinova testu byla v obou případech provedena pilotáž⁶, která probíhala po dobu jednoho dne před odesláním dotazníků zkoumanému vzorku. Pilotáže se zúčastnili celkem tři respondenti. Po vyplnění dotazníků podali autorce zpětnou vazbu ohledně porozumění a správnosti formulovaných otázek.

4.2.1 Rozhovor

První zmiňovanou metodou je rozhovor též nazýván interview. Rozhovor je výzkumná metoda, při které je vedena předem domluvená konverzace mezi dvěma či více lidmi. Během rozhovoru jsou respondentům pokládány stručné a jasné otázky, pomocí nichž chce výzkumník docílit hlubšího proniknutí do zkoumané problematiky. Existuje rozhovor strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný. Rozhovor strukturovaný má předem pevně stanovený seznam otázek s uzavřenými otázkami. Rozhovor

⁶ Způsob ověřování správnosti a vhodnosti formulovaných otázek před zahájením výzkumu. (Eger & Egerová, 2022)

polostrukturovaný obsahuje jak otázky uzavřené, tak otázky polouzavřené či otevřené. Poslední variantou je nestrukturovaný rozhovor, který probíhá samovolně a v praxi je podobný spíše vyprávění respondentem. (Hendl, 2008)

Rozhovor, který probíhal polostrukturovanou formou, vedla autorka na rozhlasové stanici osobně s jedním ze členů týmu, konkrétně s vedoucím marketingového oddělení.

Na začátku před zahájením rozhovoru se autorka s vedoucím marketingu dohodla, který tým by bylo vhodné v rámci stanice analyzovat, a na jakém projektu tento tým právě pracuje. Poté byl zahájen samotný polostrukturovaný rozhovor.

Celkem bylo vedoucímu marketingového oddělení položeno osm předem připravených otázek, které se týkaly především vybraného týmu a týmové spolupráce. V průběhu zodpovídání jednotlivých otázek autorka pokládala dodatečné otázky, aby získala ucelený pohled na probírané oblasti.

Rozhovor byl pro tuto bakalářskou práci zvolen z důvodu získání informací o vybrané společnosti. Současně získala autorka komplexnější přehled o fungování týmu ve vybrané společnosti a aktivitách, které napomáhají k efektivní spolupráci ve společnosti.

4.2.2 Dotazník

Další klíčovou metodou, která byla použita pro hlubší porozumění projektovému týmu byl dotazník, ve kterém byly obsaženy otázky týkající se jak týmových rolí, tak spolupráce a její efektivity z pohledu respondentů.

Dotazník je jednou z nejčastěji používaných výzkumných metod při sběru dat. Jedná se o předem připravený soubor otázek, ve kterém jsou zaznamenávány písemné odpovědi respondentů. Lze ho využívat jak při kvantitativním šetření, tak v kvalitativním. Jako kvalitativní nástroj se dotazník používá převážně jako doplněk k rozhovoru či jinému šetření. Při kvantitativním využívání dotazníku se jedná z pravidla o hlavní výzkumný nástroj, jehož strukturu obsahují především uzavřené otázky. (Eger & Egerová, 2022)

Dotazník kvalitativního charakteru týkající se rolí a spolupráce v týmu, byl poslán pouze sedmi členům konkrétního týmu a obsahoval celkem patnáct otázek, z nichž deset jich bylo uzavřených. V první části dotazníkového šetření byly obsaženy otázky na reálné týmové role, jejichž vyplnění autorce umožnilo porovnat možné rozdíly v rolích skutečně obsažených v týmu s rolmi zjištěnými pomocí Belbinova testu.

V případě šetření byla metoda dotazníku zvolena i přes to, že cílovým vzorkem je malý počet respondentů (metoda je jinak vhodná pro větší vzorky). Jeho výsledky je totiž možné lépe komparovat s výsledky druhé použité metody, tedy Belbinova testu. Dále sloužilo dotazníkové šetření pro získání informací, týkajících se efektivity spolupráce v projektovém týmu, od jednotlivých členů.

4.2.3 Belbinův test

Belbinův test je poslední aplikovanou metodou v rámci šetření, která slouží ke zjištění předpokladů pro určité týmové role.

Jak již bylo zmíněno a podrobněji popsáno v podkapitole 2.2 Týmové role podle Belbina, v současné době je vymezeno celkem devět týmových rolí přispívajících k optimálnímu chodu týmu. Pro identifikaci těchto rolí vznikla na základě výzkumu týmových rolí R. Meredith Belbina metoda nazývaná Belbinův test, přičemž poslední přidanou rolí byla role specialisty.

Rolí vymezených panem Belbinem mohou jednotlivci zastávat i více, jelikož nejsou přesně definovány. Belbinův test je jednou z možných psychologických technik zaměřených na typologii osobnosti. Tyto techniky slouží ke zjištění psychologických vlastností jedince. (IQ TEST 24, n. d.)

Jedná se o nestandardizovanou sebehodnotící metodu, která je praktikována již dlouhý čas, tudíž existuje velké množství nejrůznějších verzí. Principiálně však zůstávají stejné. Z tohoto důvodu autorka, po porovnání mnoha verzí dostupných především z internetových zdrojů, vybrala jednu z nich, jež obsahuje původních osm rolí.

Belbinův test se skládá ze dvou částí. V první části respondenti přiřazují v sedmi sekcích výroky podle důležitosti, vždy s bodovým ohodnocením. Ve druhé části je nutno jednotlivé body příslušně rozdělit do tabulky týmových rolí.

Respondentům je test poskytován velice často v papírové formě, nicméně pro pohodlí respondentů byl test přepsán do elektronické podoby. V dotazníku bylo pouze sedm otevřených otázek, stejně jako je sedm sekcí v Belbinově testu. V těchto otázkách bylo vždy i osm výroků, které měli respondenti do otevřené odpovědi obodovat. Druhou část již zpracovávala a následně vyhodnocovala sama autorka.

Tento test byl vybrán z toho důvodu, aby bylo možné analyzovat členy konkrétního týmu a porovnat výsledky Belbinova testu s odpověďmi ohledně reálných rolí z dotazníku

druhého. V návaznosti na to je vyhodnocováno, zda rozložení jednotlivých rolí, jejich absence, či rozdílnost mají vliv na efektivitu týmu a týmovou spolupráci.

4.3 Charakteristika vybrané firmy

Jako předmět zkoumání byl pro tuto bakalářskou práci zvolen projektový tým již výše zmíněné regionální stanice Český rozhlas Sever, jež podléhá mateřské společnosti Českému rozhlasu se sídlem v Praze.

Obrázek 4.1 Logo stanice Český rozhlas Sever



Zdroj: (Český rozhlas, n.d.)

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že v rámci organizační struktury pobočky Českého rozhlas Sever v Ústí nad Labem se jedná o liniový charakter struktury s celkem 28 zaměstnanci. Stanice je pod vedením ředitele, který zodpovídá za chod jednotlivých oddělení. Ve stanici jsou celkem tři oddělení, přičemž každé je pod vedením určitého vedoucího. Jedná se o:

- vedoucí programu
- vedoucí správy budov
- vedoucí marketingu.

(P. Beran, osobní komunikace, 26. 2. 2024)

Český rozhlas je veřejnoprávní rozhlasovou stanicí České republiky, která má dlouhé, historicky bohaté trvání a významný vliv na českou kulturu a společnost. První oficiální rozhlasová stanice v Československu, Československý rozhlas, začal vysílat již 18. května 1923. V průběhu let prošel Československý rozhlas změnami v rámci

politických událostí a společenských změn. Roku 1991 se stal Český rozhlas nástupcem Československého rozhlasu. (Český rozhlas, n.d.)

Jednou z klíčových rolí Českého rozhlasu je poskytování nezávislých a kvalitních informací veřejnosti, a to jak prostřednictvím rozhlasového vysílání, tak prostřednictvím internetového streamování a digitálních médií. Český rozhlas také hraje důležitou roli při zachovávání a podpoře české kultury a umění, a to prostřednictvím vysílání koncertů, literárních pořadů, dokumentů o kulturních událostech či samotným pořádáním soutěží a festivalů. (Český rozhlas, n.d.)

4.4 Popis zkoumaného souboru

Jako zkoumaný soubor byl po konzultaci s vedoucím marketingového oddělení vybrán projektový tým, jež v současné době pracuje na projektu, který bude podrobněji popsán v následující podkapitole.

Projektový tým se skládá ze sedmi osob, přičemž všichni členové jsou stálými zaměstnanci Českého rozhlasu Sever. Tým je poměrně genderově vyvážený. Součástí jsou tedy tři ženy a čtyři muži. Konkrétně zastávají ve firmě tyto pozice: ředitel stanice, asistentka ředitele, produkční, vedoucí marketingu, dramaturg, vedoucí programu a technik. (P. Beran, osobní komunikace, 26. 2. 2024)

4.4.1 Charakteristika projektu

Projekt, na kterém vybraný tým pracuje, nese název Sever na cestách i doma. Jedná se o projekt, jež je součástí marketingové strategie pro rok 2024, jejíž cílem je zvýšení znalosti značky pro průzkum Radioprojekt⁷. Tento projekt byl zanesen do marketingového plánu stanice již v listopadu loňského roku, přičemž bylo potřeba schválení projektu mateřskou společností. Byla na něj žádána dotace od Krajského úřadu Ústeckého kraje. Žádost na dotaci byla podávána začátkem ledna.

Výstupem tohoto projektu mají být tři akce, jejichž realizace je naplánována na období od 27. dubna do 7. října roku 2024. Cílovou skupinou jsou především “neposluchači“, s čímž souvisí cíl zvýšení povědomí o Českém rozhlasu a navýšení počtu posluchačů. Součástí projektu jsou i dva pochody, pět výjezdů marketingového týmu s přímými

⁷ Výzkumný portál zabývající se poslechovatelstvem českých stanic. (P. Beran, osobní komunikace, 26. 2. 2024)

přenosy a uspořádání dne otevřených dveří v objektu budovy Českého rozhlasu Sever. (P. Beran, osobní komunikace, 26. 2. 2024)

4.5 Rozhovor s vedoucím marketingu

Rozhovor byl uskutečněn 26. 2. 2024. Tento rozhovor byl, jak již bylo zmíněno v úvodu praktické části, veden s vedoucím marketingového oddělení panem Petrem Beranem, který je součástí vybraného projektového týmu. V dalších částech práce již bude pan Petr Beran označován pouze křestním jménem Petr.

V úvodu rozhovoru byl vedoucí marketingu obeznámen s cílem a účelem rozhovoru. Před zahájením pokládání předem připravených otázek byl vedoucí požádán, zda by mohl v krátkosti popsat projekt, na kterém v současné době vybraný projektový tým pracuje. Posléze začal již samotný polostrukturovaný rozhovor.

První otázka, která byla panu Petrovi položena byla v následujícím znění:

1. Jak dlouho působíte v Českém rozhlasu Sever?

Na tuto otázku pan Petr odpověděl, že ve společnosti působí již od roku 2001. Poté následovala dodatečná otázka ohledně jeho současné pozice a činnosti od zmíněného roku. Pan Petr uvedl, že začínal v Českém rozhlasu Sever jako externí spolupracovník a tvůrce pořadů. V roce 2006 přešel na pozici specialisty promotion, a v roce 2008 se stal šéfem marketingu pro dva kraje. Od roku 2016 je vedoucím marketingu pro jeden kraj a současně moderuje ranní vysílání.

2. Jaká je organizační struktura společnosti?

Pan Petr vysvětlil, že Český rozhlas Sever je součástí mateřské společnosti Český rozhlas, ale má vlastní samostatnou strukturu, která zahrnuje oddělení marketingu, programu a správy budovy, a fungují na bázi liniové struktury.

3. Jak to ve stanici funguje? Kolik je projektových týmů, jaká jsou oddělení, počet manažerů, zaměstnanců?

Ze sdělení dotazovaného vyplynulo, že stanice funguje pod vedením ředitele, přičemž každé výše zmíněné oddělení má svého vedoucího, který plní roli manažera. Bylo podotknuto, že ve stanici se vyskytují spíše vedoucí či specialisté namísto manažerů jako takových. Ve stanici jsou konkrétně tyto vůdčí osoby: ředitel stanice, ředitelka programu, ředitel programu, ředitelka správy budov, ředitel nebo také vedoucí marketingu.

Na třetí otázku navazovala dodatečná otázka, zda je ve stanici projektových týmu více, nebo pouze jeden stálý. Vedoucí marketingu odpověděl, že se projektové týmy vytvářejí podle potřeb daného projektu, a doplnil počet zaměstnanců v této regionální stanici. Celkem je ve stanici dvacet osm zaměstnanců.

4. Jaké jsou důležité osoby v rámci projektového týmu?

Tato otázka byla směřována již na vybraný projektový tým. Pan Petr vyjmenoval celkem sedm klíčových osob v rámci daného týmu. Zmíněnými osobami jsou:

- Ředitel stanice
- asistentka ředitele
- produkční
- vedoucí marketingu
- dramaturg
- vedoucí programu
- technik

Opět zazněla dodatečná otázka, tentokrát týkající se náplně práce jednotlivých členů týmu. Konkrétně byl pan Petr požádán, aby jednotlivé členy a jejich náplň práce popořadě stručně popsal. V následujících několika odstavcích budou jednotliví členové týmu pro možnost navázání v dalších částech práce stručně popsáni.

Ředitel stanice je nejvyšší osobou v rámci stanice. Je garantem projektu, a je tedy zodpovědný za realizaci jednotlivých činností potřebných k uskutečnění projektu. Zodpovídá za provedení projektu mateřské společnosti, Českému rozhlasu. Ředitel stanice je důležitou osobou především z hlediska formálních záležitostí.

Druhou zmíněnou osobou je asistentka ředitele. Asistentka ředitele je hlavní administrativní síla. Administruje dokumenty, jako například dotaci a veškeré objednávky. Tyto dokumenty dále uchovává a řadí je.

Produkční je osoba, která má na starosti zařizování. Mezi její náplň práce patří činnosti následujícího charakteru: domluva s partnery, zajištění prostor, zajištění hostů do programu či přenosů. Produkční má na starosti praktické záležitosti v rámci projektu i běžného chodu společnosti.

Čtvrtou důležitou osobou je samotný vedoucí marketingu pan Petr, který je na druhém stupni řízení. Jako vedoucí marketingu má na starosti již výše zmíněný projekt Sever na

cestách i doma. Zodpovídá se řediteli stanice za to, že daný projekt proběhne v pořádku. V rámci tohoto projektu, zahrnutého do marketingové strategie, měl pan Petr za úkol vymyslet náplň projektu, následně daný projekt zrealizovat a zajistit potřebné zdroje.

Dále je součástí týmu dramaturg. Tato osoba je podřízená vedoucímu vysílání, a je tak na třetím stupni řízení. Jeho náplní práce je především zařazení potřebných věcí do vysílání. Dramaturg je zodpovědný za to, aby se do vysílání dostaly například promo spoty společnosti či rozhovory s účastníky. Také zajišťuje prostor pro případné vstupy do vysílání.

Vedoucí programu je šestou členkou týmu a je na druhém stupni řízení v rámci stanice. S touto osobou je vedoucí marketingu v téměř nepřetržitém spojení. Společně řeší záležitosti ohledně programu, tedy jak se bude vybraný projekt odrážet v programu.

Poslední klíčová osoba zmíněná v rámci týmu je technik. Technik, jak již z názvu vyplývá je zodpovědný za veškeré technické zázemí. Převáží potřebnou techniku na cílová místa, zajišťuje přímé přenosy, objekt.

5. Jak dlouho se se členy týmu znáte? Jste zvyklý spolupracovat na projektech s těmito lidmi?

Na tuto otázku pan Petr odpověděl, že se se členy týmu zná patnáct let či více. V týmu se všichni poměrně dobře znají, a umějí tak využívat svých silných či slabých stránek.

Následovala dodatečná otázka, zda se tým mění, či nikoliv. Pan Petr vysvětlil, že se týmy vytvářejí na základě potřeb konkrétního projektu, ne ve všech projektech je například on součástí. Dále byla položena druhá dodatečná otázka, zda jsou v současném týmu všichni členové stálí zaměstnanci. Tazatelce bylo vysvětleno, že se jedná o tým, jež je určen pro právě probíhající konkrétní projekt, ale také v tomto složení spolupracovali účastníci již v minulosti v rámci projektů týkajících marketingu a vysílání.

6. Jakým způsobem funguje spolupráce, tedy i komunikace ve Vašem projektovém týmu?

Komunikace v týmu probíhá podle slov pana Petra převážně ústní formou, popřípadě prostřednictvím e-mailové pošty, v případě potřeby. Důležité záležitosti, jako je rozdělování úkolů a odpovědností je řešeno na poradách, které jsou uskutečňovány vždy jednou týdně. Na poradách je vytvořen zápis, který je následně rozeslán mezi zúčastněné osoby. Podle pana Petra se jedná o nejjednodušší a nejefektivnější způsob komunikace.

7. Jakým způsobem si mezi sebou podáváte zpětnou vazbu?

Zpětná vazba je opět podávána primárně na poradách, přičemž někteří zaměstnanci jsou spolu v kontaktu téměř každý den, tím pádem si mohou sdělovat informace v častějších intervalech.

8. Pořádáte v rámci Vaší regionální stanice teambuildingy?

Díky odpovědi na poslední otázku ohledně teambuildingových aktivit se autorka dozvěděla, že ve společnosti jsou teambuildingy pořádány, a to zhruba třikrát až čtyřikrát do roka. Jedná se však o čistě neformální druh akce.

4.6 Dotazníkové šetření

Dotazník byl směřován ke členům vybraného projektového týmu, který byl stanicí zvolen pro realizaci projektu obsažené v marketingové strategii společnosti. V úvodu dotazníkového šetření zaměřeného na role a spolupráci v týmu byl respondentům sdělen účel a cíl výzkumu. Respondentům byl tento dotazník zpřístupněn v datu od 1. 2. 2024 do 4. 2. 2024. Jelikož měla autorka přehled o přesném počtu respondentů, mohla dotazník ukončit při zjištění, že všech sedm respondentů již odpovědělo.

V následující části budou shrnuty odpovědi na otázky, jež byly v dotazníku obsaženy.

1. Vyplňte křestní jméno, popřípadě přezdívku.

Jednou z výzkumných otázek, je otázka týkající se rozdílnosti zastoupených rolí v týmu a rolí vycházejících z Belbinova testu. Aby bylo možné výsledky obou šetření porovnat, byli respondenti požádáni o vyplnění jména či přezdívky v obou dotaznících.

Součástí týmu je tedy celkem sedm osob s těmito jmény: Jana, Marcela, Petr, Lád'a, Alena, Milan a Rudolf.

Současně bylo možné přiřadit zastoupené role v týmu k jednotlivým členům na základě vyplněných jmen. Toto přiřazení je znázorněno do tabulky pod otázkou číslo 3.

2. Jaké charakteristiky nejlépe odpovídají vaší roli/ pozici v týmu?

V této otázce měli respondenti na výběr z charakteristik Belbinových rolí, které byly popsány v teoretické části. Současně zde byla možnost výběru více odpovědí.

Z následujícího grafického znázornění odpovědí je jasně viditelná chybějící role vyhledávače zdrojů ve vybraném týmu. Tento fakt může být způsoben tím, že nikdo

z odpovídajících tyto aktivity nepovažuje za primární. Nicméně z rozhovoru, který byl veden s vedoucím marketingového oddělení vyplývá, že určité aktivity jsou vykonávány v souvislosti s probíhajícím projektem. Například projekt Sever na cestách i doma je součástí marketingové strategie, tudíž závisí vyhledávání zdrojů především na vedoucím marketingu.

Nejčastěji vybranou odpovědí byla charakteristika specialisty či vyhodnocovače. Tyto role, jako role charakterizující daného jednotlivce, v obou případech označili celkem čtyři respondenti. Blíže bude rolím věnována pozornost níže v souvislosti s Belbinovým testem.

Graf 4.1 *Převažující charakteristiky v rámci týmu*



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

3. Jakou pracovní pozici v týmu zastáváte?

Díky této otázce autorka získala přehled o pracovních pozicích, které jsou v rámci vybraného projektového týmu zastoupeny. V následující tabulce jsou pracovní pozice přiřazeny k příslušným členům podle jména.

Tabulka 4.1 *Pracovní pozice členů projektového týmu*

Jméno	Jana	Marcela	Petr	Lád'a	Alena	Milan	Rudolf
Pracovní pozice	asistentka ředitele	produkční	vedoucí marketingu	dramaturg	vedoucí programu	ředitel	Technik

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Tato, a první dvě otázky dotazníku tedy sloužily především pro účel pozdějšího porovnávání výsledků Belbinova testu, kterému bude věnována následující podkapitola 4.7.

4. Jak byste ohodnotil úroveň spolupráce Vašeho týmu?

Čtvrtá dotazníková otázka již byla zaměřena na spolupráci. Respondenti měli u této otázky na výběr z následujících možností: Velmi dobrá, dobrá, průměrná, špatná, velmi špatná. Převažující odpovědí byla odpověď „dobrá“. Přesněji řečeno, pět ze sedmi respondentů zvolilo odpověď, že je spolupráce v týmu dobrá. Zbývající dva respondenti odpověděli nejvyšším možným ohodnocením, tedy „velmi dobrá“.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že mají na týmovou spolupráci v jejich týmu poměrně stejný názor. I přesto byly respondenti požádáni, aby v následující otázce uvedli důvod své odpovědi, čímž chtěla autorka získat osobnější názor jednotlivců.

5. Krátce zdůvodněte svou předchozí odpověď.

Odpovědi dvou respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli, že je spolupráce dobrá, byly lehce odlišné od zbylých pěti. Podle těchto dvou respondentů má práce s lidmi lidově řečeno své mouchy a je co zlepšovat.

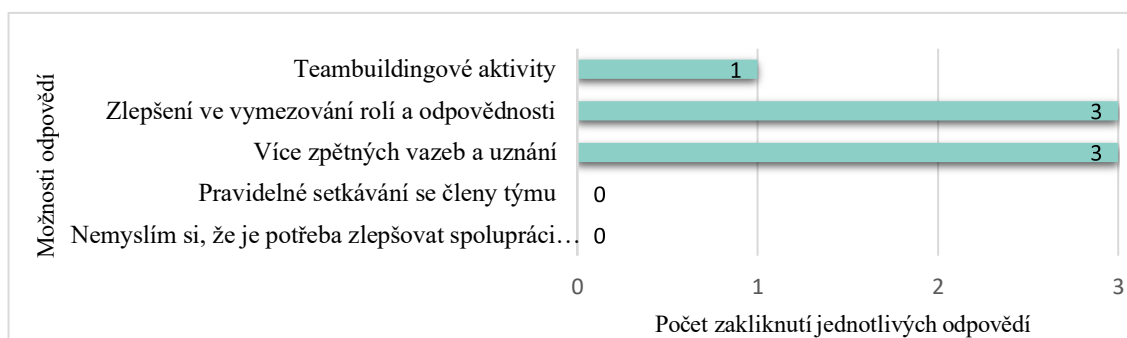
Zbylých pět respondentů uvedlo jako důvod své předchozí odpovědi komunikaci a osobní setkávání. Dále se tři z nich shodli na tom, že díky časté spolupráci v tomto složení, která trvá již několik let, se dobře znají. Jeden z respondentů vyzdvihl i schopnost týmu využívat silné či slabé stránky jedinců.

6. Je něco, co byste vy osobně pro zlepšení spolupráce v týmu uvítal/a?

I v této otázce měli respondenti možnost výběru z několika nabízených odpovědí, popřípadě zde byla možnost odpovědět jinak. Výsledky odpovědí společně s nabízenými možnostmi pro tuto otázku jsou graficky znázorněny v následujícím grafu.

Nejčastější odpovědí byla možnost „Zlepšení ve vymezení rolí a odpovědností“ a stejně tak odpověď „Více zpětných vazeb a uznání“. Obě zmíněné možnosti odpovědí měly po třech hlasech. Zbýlý jeden hlas připadl na odpověď „Teambuildingové aktivity“.

Graf 4.2 Zvolené možnosti pro zlepšení spolupráce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

7. Zúčastňuje se v rámci vaší firmy teambuildingových aktivit?

Čtyři ze sedmi respondentů vybrali odpověď „ano”. Zbylí tři respondenti vybrali tedy odpověď „ne”. Díky rozhovoru s vedoucím marketingu bylo zjištěno, že teambuildingy v rámci rozhlasové stanice probíhají zhruba třikrát až čtyřikrát do roka, tudíž mají všichni zaměstnanci možnost se této aktivity zúčastnit.

8. Jaká je podle Vás komunikace v týmu?

Tato otázka byla respondentům položena především kvůli důležitosti, kterou komunikace podle autorky pro efektivní spolupráci v týmu má. Opět zde byla možnost výběru z pěti nabízených odpovědí: velmi dobrá, dobrá, průměrná, špatná, velmi špatná. Hlasy u této otázky byly rozděleny u dvou možností v poměru 4:3, přičemž převládající počet hlasů byl u odpovědi „velmi dobrá”. Zbýlý počet hlasů připadl odpovědi „dobrá”.

9. Krátce zdůvodněte svou předchozí odpověď.

„Stejně jako u otázky číslo čtyři ohledně spolupráce zvolila autorka navazující otevřenou otázku, ve které respondenti měli zdůvodnit svou předchozí odpověď. Na základě odpovědi bylo možné více nahlédnout do fungování vybraného týmu.

Podle členů týmu za úspěšnou komunikaci stojí právě otevřenost a upřímnost při řešení různých situací. Dále je zde zmíněn fakt, že se mezi sebou zaměstnanci dobře znají. Tento fakt potvrzují i slova pana Petra, se kterým byl veden rozhovor. Pan Petr v rozhovoru zmínil dobu, po kterou se někteří členové týmu znají. Někteří se podle pana Petra znají díky práci ve stanici i přes patnáct let, což je jeden z možných faktorů ovlivňující respondenty při volbě jednotlivých odpovědí.

10. Prostřednictvím jakých komunikačních kanálů nejčastěji komunikujete s týmem?

V návaznosti na postupy napomáhající k efektivní spolupráci, které byly popsány v poslední podkapitole teoretické části, byla položena otázka týkající se komunikačních kanálů.

Respondentům byly poskytnuty následující možnosti odpovědí: e-mail, osobní setkání (porady), on-line platformy (Google Meet, MS Teams apod.), popřípadě možnost „jiná...”. Všechny sedm respondentů zvolilo odpověď „osobní setkání(porady)”.

Je zřejmé, že všichni členové týmu preferují právě osobní komunikaci ve formě porad, jež zmiňoval i pan Petr ve spojení s efektivní domluvou v týmu.

11. Je pro Vás on-line komunikace obtížná?

Na tuto otázku, ve které měli respondenti na výběr z odpovědí „ano” či „ne”, odpovědělo šest ze sedmi dotazovaných odpovědí „ne”. Pro respondenty, kteří odpověděli, že je pro ně on-line komunikace obtížná, v tomto případě tak odpověděl jeden z dotazovaných, byla připravena navazující otázka.

➤ Čím je pro Vás on-line komunikace obtížná, případně které platformy Vám dělají problém?

V této otázce byla možnost otevřené odpovědi, přičemž respondent vysvětlil, že se nejedná o potíže s technikou, avšak preferuje právě zmiňovanou osobní komunikaci.

12. Jsou dle Vás v týmu dobré vztahy?

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že členové týmu sdílejí stejné názory ohledně fungování jejich projektového týmu, jelikož všech sedm respondentů označilo odpověď „ano”.

Opět i v tomto případě může hrát důležitou roli čas. Čas napomáhá k prohlubování mezilidských vztahů, a jelikož se členové týmu znají opravdu dlouho a jsou stálými pracovníky, může se tak jednat o jeden z hlavních důvodů dobrých vztahů v týmu.

13. Jak často dostáváte od vedení či spolupracovníků zpětnou vazbu?

V následující tabulce jsou u jednotlivých možností, které byly respondentům navrženy, zaznamenány jejich odpovědi.

Tabulka 4.2 Četnost získávání zpětné vazby ve vybraném týmu

Časový interval	Denně	Několikrát týdně	Jednou týdně	Několikrát do měsíce	Jednou měsíčně	Méně než jednou měsíčně
četnost	1	3	2	1	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z výsledků vyplývá, že je ve stanici zpětná vazba podávána mezi zaměstnanci poměrně často. Vyjma jednoho respondenta, který odpověděl na tuto otázku „několikrát do měsíce“, je zpětná vazba podávána mezi dotazovanými alespoň jednou do týdně. Tento fakt potvrzují opět slova pana Petra, který zmínil, že nejčastějším prostředkem sdělování zpětných vazeb jsou týdenní porady.

14. Co Vás motivuje ke spolupráci s týmem?

Jedním z možných prvků pro efektivní spolupráci v týmu je motivace. Z tohoto důvodu byla respondentům položena tato otázka.

Pro vizualizaci výsledků byla i v tomto případě zvolena pro přehlednost tabulka. Kromě nabízených odpovědí byla opět nabízena možnost „Jiná...“, ale nikdo z respondentů tímto způsobem neodpověděl, tudíž není tato možnost zobrazena v tabulce níže.

V tabulce jsou zaznamenány varianty odpovědí, které byly respondentům nabízeny. Vedle možných variant jsou četnosti výběru jednotlivých možností, přičemž je celá tabulka seřazena od nejvyšší četnosti k nejnižší.

Tabulka 4.3 Motivace pro týmovou spolupráci

Nabízené odpovědi	Četnost
Smysl práce a přínos pro společnost	3
Možnost pracovat na zajímavých projektech a úkolech	3
Pochvala a uznání od nadřízených a kolegů	1
Finanční odměny a bonusy	0
Možnost profesního růstu	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z tabulky vyplývá, že všichni respondenti ve své práci vidí hlubší smysl. Z výsledků lze vyvodit závěr, že členové týmu ve stanici pracují z toho důvodu, že práci shledávají zábavnou a vidí výsledky svého úsilí ve formě například přínosu pro společnost.

Také lze potvrdit, že právě uznání a pochvala jsou jednou z důležitých potřeb, které člověk vyžaduje.

15. Napadají Vás nějaké hlavní silné/slabé stránky Vašeho týmu. Popřípadě nějaké další připomínky?

V závěru dotazníku měli respondenti možnost otevřené odpovědi. Z některých odpovědí však nebylo zcela zřejmé, co měl daný respondent na mysli. Čtyři z dotazovaných odpověděli jednoslovnou odpovědí „ne“. Další dva respondenti zmínili lidské neboli personální zdroje. Autorka se domnívá, že se jedná o malý nedostatek ve vybrané firmě. Jeden z respondentů zmínil občanskou řevnivost, což bylo zřejmě myšleno také jako jeden z možných nedostatků.

4.7 Týmové role ve vybraném týmu podle Belbinova testu

Poslední metodou, která byla v rámci empirické části použita je již zmiňovaný Belbinův test. Respondentům byl tento test zaslán dotazníkovou formou, jež byla přístupná v datu od 4. 3. 2024 do 8. 3. 2024.

V této části budou nejprve sjednoceny názvy rolí, dále zhodnoceny poznatky plynoucí z výsledků Belbinova testu, a poté porovnány s informacemi, jež autorka získala předešlými dvěma metodami, tedy rozhovorem a dotazníkem.

V teoretické části již bylo zmíněno, že se názvy jednotlivých rolí mohou lišit v závislosti na překladu. Také je zde faktor vývoje jednotlivých týmových rolí v čase. Z těchto důvodů bylo potřebné nejprve sjednotit role, jež byly identifikovány v teoretické části s rolemi v rámci Belbinova testu. K tomuto účelu byla vytvořena následující tabulka, ve které jsou v prvním sloupci role definované z teoretické části, ve druhém sloupci je poté pojmosloví zastoupené v původní verzi Belbinova testu.

Tabulka 4.4 Spárování rolí

Role definované	Role Belbinova testu
Inovátor (IN)	Inovátor (IN)
Vyhledávač zdrojů (VZ)	Hledač zdrojů (ZD)
Koordinátor (KO)	Usměrnovatel (US)
Vyhodnocovač (VY)	Pozorovatel (PO)
Týmový pracovník (TP)	Týmový člověk (TÝ)
Realizátor (RE)	Vykonavatel (VY)
Formovač (FO)	Vůdce (VÚ)
Dotahovač (DO)	Dokončovatel (DO)
Specialista (SP)	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V dalších částech již budou používány pouze původní definované role z teoretické části. Tedy role jež jsou zaznamenány v prvním sloupci tabulky.

V příloze B jsou výsledné tabulky znázorňující bodové ohodnocení týmových rolí pro jednotlivé členy týmu. Podle Belbinova testu je první nejvýše obodovaná ta role, která nám poskytuje předpoklady k prosazení se v týmu. Druhá nejvýše obodovaná role je rolí záložní a dvě role s nejnižším skórem poukazují na slabiny jednotlivce. (DATAPLÁN, 2005)

Na základě zpracovaných výsledků vznikla tabulka 4.5, v níž jsou přiřazeny role s převažujícím počtem bodů ke členům projektového týmu. Převažující role jsou zapsány zkratkami, které jsou vysvětleny v předešlé tabulce.

Tabulka 4.5 Převažující role podle Belbinova testu

Jméno	Převažující role	Záložní role
Jana	DO	TP
Marcela	RE	TP
Petr	KO	FO
Láďa	DO	RE
Alena	RE	KO, TP
Milan	KO	FO
Rudolf	RE	TP

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z tabulky vyplývá, že podle výsledků Belbinova testu je v týmu převažující rolí realizátor v celkovém počtu tří respondentů. Realizátor je dle popisu v teoretické části osoba, mezi jejíž vlastnosti patří výkonnost, disciplinovanost a spolehlivost. Realizátoři mají často tendence implementovat myšlenky a nápady druhých. Slabostmi však mohou být nepřilíš velká flexibilita a zpomalené reakce na nově vzniklé situace.

Dalším dvěma respondentům vyšel výsledek, že převažující rolí, která podněcuje k prosazení se v týmu, je role koordinátora. Koordinátor je popisován jako člověk, který dává každému prostor k vyjádření se a je podporující. Mezi jeho silné stránky patří například jistota, vyzrállost, schopnost dobře delegovat a vymezovat cíle. Koordinátoři mají přirozeně autoritativní osobnost, tudíž mohou mít sklony k pocitu moci nad druhými.

U zbylých dvou členů vyšla s nejvyšším skóre role dotahovače. Dotahovači jsou také často nazýváni anglickým pojmem finishmani, jelikož právě oni mají tendenci dotahovat věci do konce ve stanovených termínech. Mezi vlastnosti dotahovače opět dle teorie patří snaživost, pečlivost a svědomitost. Pečlivě prozkoumávat nejrůznější skulinky projektu a vyhledává případné chyby a nedostatky. Mezi slabé stránky této role lze zařadit puntičkářství, velkou úzkostlivost a neochotu delegování úkolů druhým.

Druhé role v pořadí, jež jsou zaznamenány v tabulce, jsou tedy role záložní. Paní Aleně byly přiřazeny dvě záložní role, jelikož se u těchto rolí shodoval počet bodů. Celkem čtyřikrát je v týmu záložní rolí role týmového pracovníka. Týmový pracovník, nebo také strážce pohody, je stěžejní rolí v rámci týmu. Osoba zastávající tuto roli má často diplomatické predispozice, snaží se o řešení sporů na základě diplomacie a kooperace. Mezi jeho vlastnosti patří vlastnost být konstruktivní, vnímavý a empatický. Slabou stránkou může být fakt, že je snadno ovlivnitelný a v mnoha věcech nerozhodný.

Dále se zde objevila také role formovače u dvou členů týmu. Formovač byl v teoretické části popsán jako osoba, která často deleguje úkoly, říká lidem, co kdo a jak to má dělat. Rád pracuje pod tlakem a překonává překážky, je energický, dynamický a inspirující. Jeho nedostatkem může být chybějící míra empatie.

Z výsledků Belbinova testu je zřetelné, že se ani mezi záložními rolemi nevyskytuje role inovátora, vyhledávače zdrojů a vyhodnocovače. V podkapitole 4.7.1 budou role respondentů porovnány a zhodnoceny možné plusy či mínusy zastoupených rolí, popřípadě absence některých rolí.

Pro interpretaci rolí, jež by pro členy týmu mohly být slabiny, tedy role nejniže obodované, slouží následující tabulka, ve které jsou opět role přiřazeny podle jmen.

Tabulka 4.6 *Role nejniže obodované v rámci Belbinova testu*

Jméno	Nejniže obodované role
Jana	FO, VY
Marcela	VY, FO, KO
Petr	DO, VZ
Lád'a	KO, IN
Alena	IN, VZ
Milan	IN, DO
Rudolf	KO, VZ

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Pokud je nahlíženo na tým jako na celek, nemusely by být jednotlivé role, považované za možné slabiny jednotlivců, až takovým problémem. Nicméně záleží například na úkolech, jež daný jedinec vykonává, v těch by mohla být nepřítomnost některých vlastností problémovou. Je důležité podotknout, že role zaznamenané v tabulce, nemusí nutně zapříčinit neefektivnost projektového týmu. Jak již bylo zmíněno, role budou v další části této bakalářské práce nejprve porovnány a na základě výsledků bude zhodnocen stav celého týmu.

4.7.1 Porovnání rolí

V následující tabulce jsou ve druhém sloupci shrnuty výsledky z dotazníkové otázky, která byla zaměřena na ztotožnění respondentů s vykonáváním různých úkonů v rámci pozice v týmu. V posledním sloupci jsou pro přehlednost přepsány převažující role získané Belbinovým testem, jež byly rozebrány výše. Výsledky jsou opět přiřazeny k jednotlivcům podle jmen.

Tabulka 4.7 *Výsledné převažující role obou metod*

Jméno	Role, s nimiž se respondenti ztotožnili	Role, získané pomocí Belbinova testu
Jana	VY, DO	DO, TP
Marcela	RE, DO	RE, TP
Petr	IN, SP, FO	KO, FO
Lád'a	VY, TP, SP	DO, RE
Alena	IN, KO, VY, SP, FO	RE, KO, TP
Milan	KO, VY, TP, FO	KO, FO
Rudolf	RE, SP, DO	RE, TP

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V následujících několika odstavcích bude na základě výsledků podrobněji rozebrán a poté zhodnocen stav projektového týmu.

Prvním členem, který je v tabulce znázorněn, je paní Jana. Jako asistentka ředitele má paní Jana v rámci týmu na starosti především administrativní činnost. V otázce „Jaké charakteristiky nejlépe odpovídají vaší roli/ pozici v týmu?“ zvolila paní Jana varianty vymezující role vyhodnocovače a dotahovače. Role vyhodnocovače, obsahuje vlastnosti jako je zpochybňování a ověřování informací. S touto rolí jsou dále spojené slabé stránky jako je přílišná kritika, neprůbojnost či neschopnost motivovat druhé.

Druhou rolí, jež paní Jana zvolila, je role dotahovače. Z výsledků Belbinova testu vyplynulo, že právě role dotahovače, je pro paní Janu klíčovou. Pro tým je tedy důležité především kvůli své pečlivosti, svědomitosti a snaživosti. Jedná se o roli, která je pro pozici paní Jany klíčovou a nasvědčuje tomu, že se tým může na paní Janu spolehnout při plnění úkolů.

Dalším stěžejním členem pro vybraný projektový tým je paní Marcela. Z tabulky je zřetelně viditelná shoda v jedné z rolí. V tomto případě se jedná o roli realizátora. Při rozhovoru bylo zjištěno, že jako produkční má paní Marcela na starosti především organizaci, jako je například domluva místa konání či dohoda s partnery. Paní Marcela s její pozicí je tedy jedním z tahounů týmu. S předpoklady pro roli realizátora lze očekávat výkonnost, disciplinovanost a spolehlivost. Problémem mohou být ne příliš velká flexibilita a zpomalené reakce.

Roli dotahovače, jež paní Marcela označila jako druhou jí charakterizující, lze považovat za přívětivou v rámci působení v týmu i společnosti.

Třetím členem týmu je pan Petr na pozici vedoucího marketingu. Pan Petr se považuje podle výsledků dotazníku za inovátora, specialistu a formovače. Role formovače vyšla panu Petrovi v Belbinově testu, jako záložní. Je zde tedy shoda, ale již “menší”, než byla v předešlých dvou případech. Nicméně díky rozhovoru, který autorka s panem vedoucím vedla, lze konstatovat, že charakteristické prvky pro roli formovače pan Petr zastává. Tomuto tvrzení dosvědčuje i fakt, že v rámci výše zmíněného projektu má pan Petr jakožto vedoucí marketingu velkou odpovědnost, kvůli které musí být schopen řídit druhé či pracovat pod tlakem, což jsou charakteristické vlastnosti formovače.

Dále se ztotožnil s rolí inovátora a specialisty. Role inovátora v Belbinově testu nikomu z respondentů nevyšla, je tedy pozitivním zjištěním, že se i s touto rolí někdo z týmu ztotožňuje. Pro připomenutí inovátor je osoba, jež má neustálý přísun myšlenek a nápadů. Často řeší složité úkoly, je tvůrčí, ale svým způsobem i nekonvenční. Slabinou může být nepozornost v detailech či neschopnost komunikace z důvodu přílišného zaměření se na vlastní úkoly.

Role specialisty nebyla v Belbinově testu zařazena, nicméně je opět přívětivé, že i tato role se v týmu vyskytuje, a pan Petr se s ní oprávněně ztotožňuje. V rozhovoru popsal své působení v rámci stanice Český rozhlas Sever. Pan Petr pracuje v oblasti marketingu ve společnosti již mnoho let, což nasvědčuje tomu, že je specialistou neboli také odborníkem svého oboru. Mezi vlastnosti specialisty mimo jiné patří například cílevědomost či stoprocentní soustředěnost. Specialisté mohou mít problém v tom, že mohou být užiteční, pouze pokud se jedná o problematiku z jejich oboru. Pan Petr se však ztotožňuje i s dalšími rolemi, jejichž charakteristiky naznačují, že tento problém v jeho případě nenastává.

Čtvrtým členem týmu je pan Lád'a, který ve stanici zastává místo dramaturga. V rozhovoru bylo řečeno, že jako dramaturg je zodpovědný za vývoj a koordinaci obsahu vysílání. Pan Lád'a zvolil, že charakterizujícími vlastnostmi jsou role vyhodnocovače, týmového pracovníka a specialisty. Novou rolí, která se v rámci volby členů týmu objevila, je role týmového pracovníka. Stejně jako u pana Petra se jedná o poměrně specifickou pracovní pozici a pro tým je velice důležitý. Z tohoto důvodu byla s největší pravděpodobností zvolena role specialisty.

Role, které pan Láďa zvolil, se neshodují s těmi, které vyšly z výsledků Belbinova testu. Ve výsledcích je poměrně jasná převaha v bodovém ohodnocení role dotahovače i realizátor, nicméně pan Láďa uvedl jiné tři role, jež podle jeho osoby odpovídají pozici v týmu. Tento fakt může být zapříčiněn například neporozumění pokládaným otázkám v rámci Belbinova testu či rozlišností v tom, co se od něj v rámci pozice v týmu očekává. Nelze však tuto příčinu zcela přesně určit.

Paní Alena, která je pátou zmiňovanou členkou týmu, je v rámci společnosti na pozici vedoucí programu. Charakteristiky, které podle její osoby nejlépe odpovídají její pozici v týmu, jsou charakteristikami těchto rolí: inovátor, koordinátor, vyhodnocovač, specialista, formovač.

Na první pohled z tabulky vyplývá, že paní Alena vybrala nejvíce variant. Je tedy zřejmé, že bude nejspíše považována za důležitou osobu, jelikož má mnoho schopností. Při pohledu na role ve spojení s profesí, jež paní Alena vykonává je pochopitelné, že znaky vybraných rolí musí jako vedoucí zastávat.

Při porovnání s Belbinovým testem je zde shoda s rolí koordinátora, který vyšel paní Aleně, jako jedna ze záložních rolí. Je zřejmé, že má tedy charakteristické rysy koordinátora jako je autoritativnost, jistota, schopnost dobře delegovat a vymezovat cíle.

Předposledním členem týmu je Milan, který je ředitelem stanice. Jako ředitel má tedy nejvyšší postavení, a to i v rámci vybraného týmu. Z odpovědí pana Milana vyplynulo, že v otázce ohledně charakterizujících rolí též označil poměrně mnoho variant. Pan ředitel Milan se ztotožňuje v rámci své pozice v týmu s rolí koordinátora, vyhodnocovače, týmového pracovníka a formovače.

Z tabulky je zřejmé, že se pan ředitel kromě jiných také ztotožňuje s oběma rolemi, jež mu v rámci Belbinova testu vyšly. Tedy s rolí koordinátora a formovače. Tyto dvě role přináší vlastnosti, jež jsou pro vůdčí osobu klíčové. Pro osobu zastávající vysoké postavení je důležité, aby zvládala určité činnosti a měla vlastnosti, jež právě kombinace rolí koordinátora a formovače zajišťují.

Posledním členem týmu je technik, pan Rudolf. Za charakteristiky, které nejlépe odpovídají jeho pozici v týmu označil pan Rudolf varianty vymezující roli realizátora, specialisty a dotahovače.

Z výsledků vyplývá, že shodující rolí je role realizátora. Vlastnosti realizátora, mezi něž patří právě implementace návrhů, výkonnost, spolehlivost a disciplinovanost, jsou pro postavení pana Rudolfa v týmu klíčové. Možným nedostatkem, jež by pro tým mohl být problém je nepříliš velká flexibilita a pomalé reakce, jež se mohou s touto rolí pojit.

Při celkovém zhodnocení situace týmu lze konstatovat, že z hlediska rolí je tým poměrně vyvážený. Z teorie rolí vyplývá, že právě vyváženost rolí je v týmu stěžejní pro celkové fungování a efektivitu týmu. Z porovnávání rolí je u šesti ze sedmi respondentů zřejmé, která z rolí bude u daného jedince s největší pravděpodobností převažovat. Shodujícími rolemi byly u dvou respondentů role realizátora, u dalších dvou role koordinátora, dále i role formovače a u jednoho respondenta byla shodující rolí role dotahovače.

Z výsledků mimo jiné vyplývá, že osm z devíti rolí je v týmu zastoupených. Chybějící rolí je role vyhledávače zdrojů. Již výše bylo zmíněno, že důvodem může být ne příliš velká přikládání hodnota činností, které jsou s touto rolí spojené. Nicméně na základě rozhovoru autorka došla k závěru, že při plnění konkrétních úkolů záleží na rozdělených odpovědnostech v týmu. Tedy ve vybraném projektovém týmu má funkci vyhledávače zdrojů plnit pan Petr, který má z velké části na starosti celkovou režii projektu. Dále tuto roli plní z části i paní Marcela, jakožto produkční.

Zbylé čtyři role členové týmu označovaly za role, jež charakterizují činnosti spojené s jejich pozicí v týmu, tudíž lze předpokládat, že je tým z hlediska rolí kompletní. Duplicita některých rolí nemusí být nijak velký problém, pokud jsou v daném týmu jasně vymezené odpovědnosti a nedochází tak k žádným problémům. Shoda v týmových rolích může být naopak výhodou, pokud se mají členové týmu zastupovat nebo doplňovat ve stejných typech úkolů.

4.8 Doporučení pro zlepšení

Na základě zkoumání vybraného projektového týmu autorka vyhodnotila, že zásadních opatření není v organizaci třeba. Projektový tým se naopak jeví jako velice efektivní. Respondenti na otázky ohledně fungování týmu jako celku odpovídali kladně a celkově se v mnoha názorech shodovali.

V teoretické části byly vymezeny prvky týmové spolupráce, kterým by měla být v organizacích věnována dostatečná pozornost, aby nedocházelo v průběhu práce týmu k problémům. Pro fungování týmu je tedy důležité, aby členové uznávali společné cíle

a hodnoty, byly různorodého zastoupení rolí, měli jednoznačně vymezené postavení a především spolu komunikovali. Právě komunikace je klíčem k úspěchu, a to nejen v pracovním prostředí. S komunikací souvisí i budování vztahů, které v rámci organizace trvá již řadu let, jelikož jsou členové týmu v organizaci stálými zaměstnanci.

V rámci spolupráce tedy autorka nezaznamenala žádné závažné nedostatky v týmu, které by musely být napraveny. Jediným detailem by mohly být teambuildingové aktivity. Teambuildingy v organizaci fungují na bázi neformálních setkávají třikrát až čtyřikrát do roka. Autorka usoudila, že by bylo vhodné, aby se těchto aktivit zúčastnil alespoň někdy každý jeden zaměstnanec. Mohlo by to vyřešit problém s podáváním zpětných vazeb, zároveň je zde prostor pro prohlubování vztahů mezi zaměstnanci. Oproti tomu porady, které se konají jednou do týdne, se zabývají více formálními záležitostmi.

Role v projektovém týmu jsou v týmu obsazeny poměrně rovnoměrně. Při plnění projektových cílů každý člen týmu ví, co se od něj očekává, a jak tyto očekávání naplnit. Z průzkum týmových rolí a porovnávání vyšly také z velké části pozitivní výsledky, z čehož vyplývá, že v organizaci projektové řízení probíhá úspěšně, a díky otevřené komunikaci, která v podniku funguje, jsou případné problémy zajištěny hned v počátcích, tudíž je fungování zaměstnanců i v rámci týmu bezproblémové.

4.9 Vyjádření k hypotézám a výzkumným otázkám

První z hypotéz, jež byly v této bakalářské práci vymezeny, je:

- H1: Efektivita projektových týmů závisí nejen na správném obsazení jednotlivých týmových rolí, ale také na míře efektivní spolupráce.

Z empirického šetření lze usoudit, že pro fungování projektového týmu je třeba správné obsazení z hlediska týmových rolí. Jak bylo zmíněno v teoretické části, pro to, aby byla možná synergie, je nutný tým složený z různě specializovaných lidí, jejichž schopnostmi a spojením těchto schopností lze přispívat v různých směrech projektu.

Ve vybraném týmu byla tato podmínka splněna, jelikož se v týmu vyskytuje poměrně vyváženě všech devět rolí, jež byly podle pana Belbina v teoretické části vymezeny. Na základě porovnání rolí bylo zjištěno, že šest ze sedmi respondentů se ztotožňuje s rolmi získanými pomocí Belbinova testu. Sedmý respondent se v rolích neshodoval, nicméně není možné popsat jednoznačné příčiny. V jeho odpovědích nebyl zaznamenán rozpor se zbytkem týmu, tudíž lze říci, že se jedná o tým se správným obsazením jednotlivých rolí.

Také se některé charakteristiky jednotlivých rolí protínají, tudíž neshoda v jednom případě není nijak závažná. Jedná se o neshodu u pana Ládi, kterému z Belbinova testu vyšla role dotahovače a záložní role realizátora, ale v dotazníku označil charakteristiky vyhodnocovače, týmového pracovníka a specialisty.

V rámci efektivní spolupráce bylo již v opatřeních zmíněno, že je tým považován za efektivní a spolupráce společně s komunikací v týmu fungují opravdu dobře. V rádiové stanici je nastavena organizační kultura, kterou všichni zaměstnanci dobře znají a uznávají ji.

Z výše zmíněných důvodů vyplývá, že první hypotéza byla potvrzena.

Druhou hypotézou bylo následující tvrzení:

- H2: Spolupráce v projektovém týmu závisí na mnoha faktorech s dominancí efektivní komunikace.

I tuto hypotézu lze na základě výsledků šetření potvrdit. V opatřeních bylo zmíněno, že právě komunikace je klíčovým prostředkem k efektivní spolupráci, a to nejen v projektových týmech. Díky nastaveným pravidlům, které v rámci organizace fungují, nevznikají žádné problémy například ve formě komunikačních šumů.

V organizaci probíhají každý týden porady v podobě osobních setkání, kde zaměstnanci komunikují potřebné záležitosti. Jsou zde podávány zpětné vazby a zhodnocován stav jednotlivých úkolů. V případě potřeby probíhá řešení problémů prostřednictvím e-mailové komunikace.

Spolupráce závisí mimo jiné na mnoha faktorech, jako je například budování vztahů, stabilita organizace z hlediska zaměstnanců, sdílené cíle a hodnoty, organizační kultura, motivace, zpětné vazby či hodnocení. Tyto prvky byly popsány na konci teoretické části. U mnoha z těchto prvků je právě komunikace základním nástrojem pro jejich zajištění a správné fungování.

Za zmínku stojí motivace, na kterou byla zaměřena jedna z otázek dotazníkového šetření. Autorka shledává pozitivním zjištěním, že ani jeden ze členů týmu nepovažuje peněžní ohodnocení za hlavní stimul. Naopak většina respondentů svou práci ve stanici vykonává z toho důvodu, že v ní vidí hlubší smysl, shledává svou práci zábavnou a přínosnou pro společnost. Tento fakt je dle autorky také důležitým bodem pro efektivní vykonávání práce zaměstnancem.

V následujících několika odstavcích budou zodpovězeny výzkumné otázky této bakalářské práce. První výzkumná otázka zněla následovně:

- Vo.1: Shodují se reálné role jednotlivých členů ve vybraném projektovém týmu s rolemi získanými pomocí Belbinova testu?

Role, které respondenti zvolili za ty, jež jsou charakterizující pro jejich pozici v týmu, se u šesti respondentů shodují. Na základě Belbinova testu vyšlo u šesti respondentů vysoké bodové ohodnocení rolí, které se objevily i mezi rolemi, jejichž charakteristiky shledali respondenti odpovídajícími pro svou pozici v týmu. Na základě studie odborné literatury, převážně literatury, jejímž autorem je právě samotný pan Belbin, bylo zjištěno, že při tvoření týmů je Belbinův test vhodným nástrojem napomáhajícím ke správnému složení týmu. Nicméně se v mnoha rysem definované role protínají, je tedy možné, že jeden člověk bude zastávat více rolí.

Výše bylo zmíněno, že u jednoho respondenta, kterému se role neshodovaly, nejsou zcela jasné příčiny. Belbin (2012) ve své knize zmiňuje, že jsou od jedinců někdy vyžadovány v rámci jejich pozice v týmu různé úkony, ke kterým se role pojí. Z tohoto důvodu se role, které vyšly v Belbinově testu nemusí shodovat s těmi, jež jedinec označil za charakterizující jeho pozici v týmu. Důležité je, aby tým dobře komunikoval a spolupracoval. Jedinec při svých odpovědích nevykazoval známky nespokojenosti, a jeho názory se shodovaly s názory jeho kolegů, tudíž lze vyhodnotit, že role jsou rozděleny správně a všichni členové jsou se svou pozicí v týmu spokojeni.

Výzkumná otázka číslo dvě byla v tomto znění:

- Vo.2: Mají týmové role vliv na spolupráci v týmu?

Tato výzkumná otázka byla zodpovězena kladně. Týmové role mají vliv na spolupráci v týmu. Konkrétně tedy na efektivitu spolupráce. Právě díky zastoupení jednotlivých rolí v týmu lze docílit synergického efektu. Například díky několika specialistům, kteří jsou součástí týmu, je možné zajistit fungování projektu ve všech směrech. Záleží i na správném rozdělení rolí a odpovědností v týmu, aby nedocházelo k nedorozuměním či hádkám.

Poslední, tedy třetí výzkumná otázka byla v následujícím znění:

- Vo.3: Jaké jsou klíčové faktory, jež zajišťují efektivní spolupráci?

Tato výzkumná otázka je z části zodpovězena v rámci odpovědi na druhou hypotézu. Autorka shledává klíčovým faktorem efektivní komunikaci, která je dle výpovědí členů týmu nejefektivnější přímým kontaktem. Dále jsou velmi důležité vztahy v týmu, které by měly být pro efektivní fungování týmu samozřejmě kladné.

Dalším faktorem, který je velmi důležitý a objevuje se taktéž v teoretické části, jsou sdílené cíle a hodnoty. Právě to, jakým způsobem členové přistupují ke své práci, a co je pro ně hlavním důvodem plnění cílů, je pojítkem mezi nimi.

Jasně vymezené role a odpovědnosti jsou taktéž neméně důležité pro správné fungování týmu. Právě tyto čtyři faktory autorka shledává za jedny ze základních, ale zároveň i nejdůležitější faktorů, které při dostatečné pozornosti, zajišťují efektivitu týmu.

4.10 Resumé praktické části

V praktické části této bakalářské práce byl analyzován konkrétní projektový tým z hlediska týmových rolí a efektivity spolupráce. Byl uskutečněn rozhovor s marketingovým vedoucím, dotazníkové šetření na role a spolupráci v týmu, v neposlední řadě byl členům týmu rozeslán Belbinův test. Z rozhovoru byly získány informace o firmě, zkoumaném týmu a celkovém provozu společnosti. Následovalo vyvození závěrů z dotazníkového šetření, které byly porovnány jak s odpověďmi marketingového vedoucího, tak v další části i s výsledky Belbinova testu.

Tým se skládal ze sedmi členů, což dle odborné literatury odpovídá optimálnímu počtu. Tato konfigurace umožňuje rovnoměrné rozdělení odpovědností mezi členy týmu, stejně jako rovnoměrné zastoupení týmových rolí. Díky menšímu počtu členů je v týmu rovněž snazší komunikace. Členové týmu jsou zvyklí na spolupráci v tomto složení a vztahy mezi nimi jsou díky dlouhému působení ve firmě prohloubené a téměř bezproblémové.

Efektivní komunikace byla klíčová pro úspěch projektového řízení. Tým projevil schopnost otevřené a pravidelné komunikace, což přispělo k jasnému porozumění cílům a úkolům projektu. Z rozhovoru bylo mimo jiné zjištěno, že tým dobře hospodáří s dostupnými zdroji a jeho adaptace a flexibilita mu umožňuje úspěšně reagovat na změny a překonávat překážky v průběhu projektu. Tým se zavázal k dosažení stanovených cílů

a pracuje směrem k jejich splnění v souladu s časovými plány. Celkově lze říci, že tým je schopen úspěšně spolupracovat a řídit projekt k jeho úspěšnému dokončení.

V poslední části byly porovnány zastávané role v týmu s výslednými rolemi Belbinova testu. Zkoumaný tým je možné na základě výsledků označit za poměrně vyvážený z hlediska týmových rolí. Autorka shledává úspěšným zjištěním, že se porovnávané role ve většině případů shodovaly a v návaznosti na toto zjištění vymezila následující návrh. Belbinův test je nestandardizovanou metodou, pro kterou existuje mnoho různých variant a podob, tudíž by bylo zajímavé při rozšiřování této metody vymezit postupy, kterými by byl Belbinův test standardizován. Podoby testu by bylo vhodné sjednotit do jedné oficiální verze, jejíž charakteristiky by se shodovaly s nejnovějšími informacemi ohledně typologie Belbinových týmových rolí. Test by mohl být dále adresován většímu vzorku respondentů, na kterém by mohly být zkoumány například možné příčiny neshod, či naopak vymezena procenta shod pro definování úspěšnosti a přesnosti této výzkumné metody.

Závěr

Tato bakalářská práce nesoucí název Role a spolupráce v projektovém týmu byla rozdělena do čtyř stěžejních kapitol. V prvních třech kapitolách byly za pomoci odborné literatury vymezeny pojmy spojené s projektovým managementem, týmovými rolmi a týmovou spoluprací. Poslední kapitola byla praktickou částí této bakalářské práce, jejímž úkolem bylo aplikování poznatků z teoretické části na zkoumaném vzorku respondentů.

V teoretické části byla popsána historie a pojmy projektového management, jimiž jsou trojimperativ, projekt, návrh, cíl, projektový tým či odlišnost pojmu skupina či komunita od týmu. Dále byl charakterizován pojem role a popsány tři různé typologie rolí. Třetí kapitola, tedy poslední kapitola teoretické části byla zaměřena na spolupráci a možné postupy a prvky, kterým by měla být věnována dostatečná pozornost pro správné a efektivní fungování spolupráce v projektovém týmu. V praktické části je směřována pozornost na charakterizování regionální stanice Českého rozhlasu Sever. Nejprve jsou uvedeny základní informace o této společnosti, dále o zkoumaném souboru a následně projektu, na kterém tento soubor pracoval. Poté je pozornost situována k samotnému výzkumu týmových rolí a spolupráce.

Cílem této bakalářské práce bylo porozumět hlouběji podstatě týmových rolí, jejich vlivu na projektový tým a jeho spolupráci. Současně byly analyzovány další klíčové faktory ovlivňující efektivitu týmové spolupráce v rámci projektu. V poslední části této práce byla stanovena případná opatření, zhodnoceny hypotézy společně s výzkumnými otázkami a zopakovány klíčové poznatky celého výzkumu. V resumé praktické části byl rovněž zmíněn návrh pro rozšíření výzkumu v návaznosti na Belbinův test, jenž byl v praktické části porovnáván z hlediska odlišností od zastávaných rolí v projektovém týmu.

Autorka věří, že by tento výzkum mohl být přínosným pro projektové manažery. Jednak při správném sestavování týmů a identifikaci možných nedostatků v týmové spolupráci, a jednak by mohl pomoci porozumět problematice týmových rolí.

Seznam použitých zdrojů

Použitá literatura:

- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizaci*. Grada Publishing.
- Belbin, R. M. (2013). *Nové obzory týmů*. Wolters Kluwer Česká republika.
- Belbin, R. M. (2012). *Týmové role v práci*. Wolters Kluwer Česká republika.
- Burke, R., & Barron, S. (2014). *Project management leadership* (2nd ed.). Wiley.
- Doležal, J., Krátký, J., Hájek, M., Lacko, B., Cingl, O., & Ježková, Z. (2023). *Projektový management* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu* (3. vyd.). Západočeská Univerzita.
- Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum*. Portál.
- Mühlfeit, J., & Pumprla, P. (2022). *Budování úspěšných týmů*. Management Press.
- Ochrana, F. (2019). *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Univerzita Karlova.
- Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* (5. vyd.). Grada.
- Tomandl, J., Čuřík, J., Maršovská, K., & Fojtová, T. (2020). *Krizová komunikace*. Masarykova univerzita.

Internetové zdroje:

- Beňa, L. (2019). *Historie PMI a jeho role v řízení projektů*. Easy Project. <https://www.easypjroject.cz/kontakt/rizeni-projektu-jednoduse-blog-tipy-zdroje/historie-pmi-a-jeho-role-v-rizeni-projektu>
- Český rozhlas (n.d.). *Kontakt pro novináře a logotypy Českého rozhlasu*. Dostupné z <https://informace.rozhlas.cz/kontakt-pro-novinare-a-logotypy-ceskeho-rozhlasu-7753966>
- Český rozhlas (n.d.). *O rozhlase*. Dostupné z <https://informace.rozhlas.cz/o-rozhlase-7752675>
- DATAPLÁN. (2005). *Belbinův test*. Dostupné 25. 3. 2024 z https://www.dataplan.info/img_upload/2fee7fa2e72b4bdcd8f9ba761433e67a/belbinuv_test.doc
- Evolution marketing (n.d.). *SMART*. Dostupné z <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/smart/>
- IQ TEST 24 (n.d.). *Belbinův test týmových rolí*. Dostupné 1. 4. 2024 z <https://cs.iq-test24.com/clanky-o-iq/jaka-je-vase-role-v-tymu.html>
- Organizational Ombudsman Blog (2010). *The New Ombudsperson: Career Choice And The MBTI Instrument*. Dostupné 11. 1. 2024 z <https://organizationalombudsman.wordpress.com/page/3/>

Tvrda, Z. (2022). *5 tipů, jak vylepšit komunikaci mezi manažery a zaměstnanci*. MenSeek.
<https://www.menseek.eu/jak-vylepsit-komunikaci-mezi-manazery-a-zamestnanci/>

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 <i>Přehled rolí vyplývajících z typologie MBTI</i>	22
Tabulka 4.1 <i>Pracovní pozice členů projektového týmu</i>	41
Tabulka 4.2 <i>Četnost získávání zpětné vazby ve vybraném týmu</i>	45
Tabulka 4.3 <i>Motivace pro týmovou spolupráci</i>	45
Tabulka 4.4 <i>Spárování rolí</i>	47
Tabulka 4.5 <i>Převažující role podle Belbinova testu</i>	47
Tabulka 4.6 <i>Role nejnižše obodované v rámci Belbinova testu</i>	49
Tabulka 4.7 <i>Výsledné převažující role obou metod</i>	50

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 <i>Vyobrazení trojimperativu</i>	9
Obrázek 4.1 <i>Logo stanice Český rozhlas Sever</i>	35

Seznam grafů

Graf 4.1 <i>Převažující charakteristiky v rámci týmu</i>	41
Graf 4.2 <i>Zvolené možnosti pro zlepšení spolupráce</i>	43

Seznam příloh

Příloha A: *Rozhovor s vedoucím marketingového oddělení*

Příloha B: *Belbinův test-výsledky projektového týmu*

Příloha A: Rozhovor s vedoucím marketingového oddělení

1. Jak dlouho působíte v Českém rozhlasu Sever?

„Od roku 2001.“

➤ A jakou pozici v současné době zastáváte? Co jste ve stanici od roku 2001 dělal?

„Od roku 2001 jsem začínal jako externí spolupracovník a tvůrce pořadů. V roce 2006 jsem nastoupil na pozici specialisty promotion. V roce 2008 jsem se stal šéfem marketingu pro dva kraje. Od roku 2016 jsem vlastně šéfem marketingu pro jeden kraj, plus zároveň moderuji ranní vysílání.“

2. Jaká je organizační struktura společnosti?

„Jsme stanice Český rozhlas Sever, jsme součástí naší matky, což je Český rozhlas. Ovšem fungujeme samostatně se svou vlastní strukturou. Já vedu oddělení marketingu, pak je tady oddělení programu, oddělení správy budovy. Jsme tedy součástí liniové struktury.“

3. Jak to ve stanici funguje? Kolik je projektových týmů, jaká jsou oddělení, počet manažerů, zaměstnanců?

„Stanici vede ředitel, přičemž každé z těch oddělení má svého vedoucího, což je defakto pozice manažera, protože u nás v rozhlase se manažeři jako takoví nevyskytují. Jsme vedoucí nebo specialisté. Je tady ředitel, ředitelka programu, ředitel programu, ředitelka správy budov, ředitel nebo tedy vedoucí marketingu, což jsem já.“

➤ A projektových týmu máte více nebo máte nějaký stálý tým?

„Projektový týmy se v podstatě skládají vždy ze zaměstnanců, kteří jsou pro ten daný projekt potřeba. Každopádně zaměstnanců je osmadvacet a ty týmy se sestavují podle toho, jaký projekt se dělá.“

4. Jaké jsou důležité osoby v rámci projektového týmu?

„Ředitel stanice, asistentka ředitele, produkční, vedoucí 2.stupně, dramaturg, vedoucí programu, technik.“

➤ Jaká je jejich náplň práce? Co má na starosti ředitel?

„Ředitel stanice je tady nejvyšší v tuhle chvíli. Nicméně on se zodpovídá, respektive je garantem toho projektu, to znamená on je zodpovědný za realizaci například dotace na závěr. Protože podepisuje všechny smlouvy, všechny objednávky. Zodpovídá za provedení

projektu naší matce tedy Českému rozhlasu. Musí proběhnout všechny věci po formální stránce správně, tak jak nám to naše interní a externí předpisy nařizují.”

➤ Co má na starosti asistentka ředitele?

„Asistentka ředitele, která je zároveň hlavní administrativní síla. To znamená že administruje právě třeba tu dotaci, veškeré objednávky, uchovává dokumenty, řadí je. To je její činnost v tom týmu”

➤ Co má na starosti produkční?

„Produkční je člověk, který zařizuje věci. To znamená, obvolává partnery, zajišťuje, jestli bude někde prostor pro nás. Zajišťuje hosty do programu, do přenosů, aby tam bylo s kým mluvit. Zajišťuje takové ty praktický záležitosti... pronájem prostor, zábory a podobně.”

➤ Co má na starosti vedoucí 2. stupně?

„To jsem já, tedy vedoucí marketingu. Takže já za ten projekt zodpovídám. Zodpovídám se řediteli stanice za to, že ten projekt proběhne. Měl bych ho vymyslet, zrealizovat, sehnat na něj peníze.”

➤ Co má na starosti dramaturg?

„Dramaturg je člověk, který je podřízený vedoucímu vysílání. To znamená je na 3. stupni řízení. A to je člověk, který do vysílání řadí věci, které jsou potřeba tam zařadit. To znamená že je zodpovědný za to, aby se tam dostaly promo spoty...naše promo spoty. Aby se tam dostaly věci, které patří do vysílání, jako jsou rozhovory s účastníky. Aby tam bylo místo a nějaký čas, když my z toho projektu potřebujeme vstoupit do vysílání, tak aby tam na to byl prostor. Prakticky zajišťuje věci, které souvisí s vysíláním.”

➤ Co má na starosti vedoucí programu?

„vedoucí programu je kolegyně, to je 2. stupeň řízení. S tou já se domlouvám, co všechno je mi ochotna do toho programu zapojit, poskytnout. Spolu děláme na tom, jak ten projekt se bude odrážet v programu.”

➤ A poslední, technik?

„Technik je člověk, který zajišťuje technické zázemí, přímé přenosy. Vozí techniku na místo, zajišťuje objekt, když už někde vysíláme, aby to do toho vysílání šlo.”

5. Jak dlouho se se členy vybraného týmu znáte? Jste zvyklý spolupracovat na projektech s těmito lidmi?

„My se všichni známe patnáct let a výš. Takže se všichni relativně dobře známe, jak své silné, tak své slabé stránky.“

➤ Takže se ten tým nijak nemění?

„Mění se to. Ten tým se mění, podle toho, co se dělá. V některých týmech já nejsem, jinde zase jsem, jinde nejsou jiní lidi a tak dál.“

➤ Pokud vezmeme v úvahu tým, ve kterém teď jste, tak ten je stálý?

„To je tým určený pro právě probíhající projekt, ale relativně v tomto složení děláme i na ostatních věcech týkajících se spojení marketingu a vysílání.“

6. Jakým způsobem funguje spolupráce, a tedy i komunikace ve Vašem projektovém týmu?

„Informace si přidáváme převážně ústně, nebo v případě potřeby e-mailem. Takové to rozdělování úkolu a podobně, to probíhá na poradách, které jsou vždy jednou týdně. Udělá se zápis, a ten se rozešle. Je to nejjednodušší a nejefektivnější, protože on-line domluvy jsou úplně k ničemu... ty věci pak nefungují.“

7. Jakým způsobem si mezi sebou podáváte zpětnou vazbu?

„Také na poradách. Vzhledem k tomu, že se scházíme pravidelně v podstatě jednou týdně, tak tam není problém si vyhodnotit, jak se ty úkoly posouvají dopředu, odškrtnout si kdo co udělal. S touto frekvencí je to úplně v pořádku. Samozřejmě někteří spolu mluví denně.“

8. Pořádáte v rámci Vaší regionální stanice teambuildingy?

„Teambuildingy pořádáme zhruba třikrát, čtyřikrát do roka, ale je to čistě neformální záležitost, není organizovaná žádnou firmou.“

Příloha B: Belbinův test-výsledky projektového týmu

Jana

	RE	FO	KO	IN	VZ	VY	TP	DO
I.	G-0	D-0	F-0	C-0	A-0	H-2	B-3	E-5
II.	A-3	B-0	E-0	G-0	C-5	D-0	F-0	H-2
III.	H-0	A-0	C-5	D-0	F-0	G-0	E-0	B-5
IV.	D-3	H-0	B-0	E-0	G-0	C-0	A-3	F-4
V.	B-2	F-0	D-0	H-2	E-0	A-0	C-4	G-2
VI.	F-0	C-0	G-0	A-3	H-0	E-0	B-3	D-4
VII.	E-0	G-0	A-4	F-0	D-0	B-0	H-2	C-4
VIII.	8	0	9	5	5	2	15	26

Marcela

	RE	FO	KO	IN	VZ	VY	TP	DO
I.	G-5	D	F	C	A	H	B-5	E
II.	A-6	B	E	G-4	C	D	F	H
III.	H-4	A-3	C-3	D	F	G	E	B
IV.	D-3	H	B	E	G-2	C	A-5	F
V.	B	F	D	H	E-4	A	C-6	G
VI.	F	C	G	A	H	E	B-5	D-5
VII.	E-5	G	A	F-3	D	B	H-2	C
VIII.	23	3	3	7	6	0	23	5

Petr

	RE	FO	KO	IN	VZ	VY	TP	DO
I.	G	D	F-4	C-3	A-3	H	B	E
II.	A-3	B	E-4	G	C	D-3	F	H
III.	H	A-3	C-3	D-1	F	G	E-3	B
IV.	D-2	H	B-2	E-2	G-2	C-2	A	F
V.	B-2	F-2	D-2	H-2	E	A-2	C	G
VI.	F-2	C-3	G-2	A	H	E	B-3	D
VII.	E	G-3	A-5	F	D	B	H	C-2
VIII.	9	11	22	8	5	7	6	2

Láďa

	RE	FO	KO	IN	VZ	VY	TP	DO
I.	G-2	D-3	F	C	A	H	B	E-5
II.	A-3	B	E	G	C	D	F-4	H-3
III.	H	A	C	D	F	G	E-5	B-5
IV.	D-5	H	B	E	G	C-3	A	F-2
V.	B-5	F	D	H	E	A	C	G-5
VI.	F	C	G	A	H-5	E	B	D-5
VII.	E-3	G	A	F	D	B	H-4	C-3
VIII.	18	3	0	0	5	3	13	28

Alena

	RE	FO	KO	IN	VZ	VY	TP	DO
I.	G	D	F	C	A-3	H	B-3	E-4
II.	A-5	B	E-5	G	C	D	F	H
III.	H-6	A	C-4	D	F	G	E	B
IV.	D-4	H-2	B	E	G	C-4	A	F
V.	B-5	F-2	D-3	H	E	A	C	G
VI.	F-4	C-2	G	A	H	E	B-4	D
VII.	E-5	G	A	F	D	B	H-5	C
VIII.	29	6	12	0	3	4	12	4

Milan

	RE	FO	KO	IN	VZ	VY	TP	DO
I.	G	D-4	F-4	C	A-2	H	B	E
II.	A	B	E	G	C	D-10	F	H
III.	H	A-3	C-7	D	F	G	E	B
IV.	D	H-4	B-3	E	G-3	C	A	F
V.	B	F-2	D-5	H	E-3	A	C	G
VI.	F-4	C	G-2	A	H	E	B-4	D
VII.	E	G	A-5	F	D	B	H-5	C
VIII.	4	13	26	0	8	10	9	0

Rudolf

	RE	FO	KO	IN	VZ	VY	TP	DO
I.	G	D	F	C	A	H	B-10	E
II.	A	B	E	G-5	C	D	F	H-5
III.	H-3	A	C	D	F	G-7	E	B
IV.	D-7	H	B	E	G	C	A-3	F
V.	B	F	D	H	E	A	C-5	G-5
VI.	F-3	C-7	G	A	H	E	B	D
VII.	E-5	G	A	F	D	B-5	H	C
VIII.	18	7	0	5	0	12	18	10

Abstrakt

Mikešová, N. (2024). *Role a spolupráce v projektovém týmu* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: Projektový management, projekt, projektový tým, spolupráce, efektivita, týmové role, komunikace, Belbinův test

Tato bakalářská práce s názvem *Role a spolupráce v projektovém týmu* je zaměřena na identifikaci rolí a faktorů ovlivňujících spolupráci ve vybraném projektovém týmu. Teoretická část vymezuje klíčové informace, jež jsou posléze uplatněny v praktické části. Praktická část je zaměřena především na zhodnocení stavu projektového řízení, spolupráce a faktorů ovlivňujících efektivitu spolupráce v týmu. Dále jsou identifikovány role v týmu a porovnány s výslednými rolemi Belbinova testu. Zjištění naznačují, že vhodné rozložení rolí v týmu může výrazně přispět k jeho úspěchu. Práce vymezuje klíčové prvky, které mohou mít taktéž nemalý vliv na efektivitu projektových týmů. Celý výzkum přispívá k lepšímu pochopení dynamiky týmové práce a poskytuje směr pro další výzkum v oblasti typologie týmových rolí podle R. Meredith Belbina.

Abstract

Mikešová, N. (2024). *Roles and collaboration in the project team* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: Project management, project, project team, collaboration, efficiency, team roles, communication, Belbin test

This Bachelor's thesis titled *The Role and Collaboration in a Project Team* focuses on the identification of roles and factors influencing collaboration within a selected project team. The theoretical part outlines key information that is then applied in the practical part. The practical part is primarily focused on the assessment of the project management, collaboration, and factors affecting the efficiency of team collaboration. Additionally, team roles are identified and compared with the resulting roles of the Belbin test. Findings suggest that a suitable distribution of roles in a team can significantly contribute to its success. The thesis defines key elements that can also have a significant impact on the effectiveness of project teams. The entire research contributes to a better understanding of the dynamics of teamwork and provides a direction for further research in the area of team role typology according to R. Meredith Belbin.