Týmové role

Petra Vosátková

Bakalářská práce
2011

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

ABSTRACT

Bakalářská práce je zaměřena na definování týmových rolí v organizaci a zjištění jejich vztahů. Východiskem práce je fakt, že vedoucí pracovníci by měli znát principy a vlastnosti skupin, které řídí, protože díky tomu mohou jednotlivé lidské zdroje v týmu efektivně rozmístit a zajistit tak mnohem efektivnější plnění stanovených cílů. Teoretická část je věnována problematice skupin a týmů a definici jednotlivých týmových rolí, podle několika modelů. Dále se práce zabývá pojetím osobnosti, z níž vychází typologie osobnostních typů podle MBTI. Součástí bakalářské práce je také praktická část, ve které je analyzován dvanáctičlenný pracovní tým Pražské obchodní společnosti. Analýza tohoto týmu spočívá ve zjištění týmových rolí podle modelu Mereditha Belbina a osobnostních typů v týmu s využitím dotazníku MBTI a prokázání souvislosti z hlediska orientace extroverze a introverze.
V závěru bakalářské práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, o jaký typ členů by měl být tým v případě náboru nových zaměstnanců doplněn, aby byl vyvážený a dosahoval co nejvyšší efektivity při plnění pracovních úkolů.

Klíčová slova: osobnost, týmové role, skupiny, Belbin, MBTI

ABSTRACT

The thesis is focused on defining team roles in the organization and establish their relationships. The starting job is that managers should know the principles and properties of the groups under their control since making it possible for individual human resources effectively in a team to more effective achievement of objectives. The theoretical part is devoted to problems of groups and teams and the definition of team roles, according to several models. Further work with the concept of personality underlying the typology of personality types according to the MBTI. The thesis is also a practical part, which analyzes the twelve-member team of the Prague company. Analysis of this team lies in finding the model of team roles and personality Meredith Belbin team types using the MBTI and Puncheons-establish the relationships in terms of orientation, extroversion and introversion. The concluding part includes suggestions and recommendations on what kind of members should be the team in case of recruitment of new employees added to provide a balanced and had what most higher efficiency in carrying out work tasks.

Keywords: personality, team role, group, Belbin, MBTI

Děkuji paní doktorce Kotyzové za vedení bakalářské práce a její ochotu a pomoc při zpracování práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Petra VOSÁTKOVÁ**
Osobní číslo:	**K08209**
Studijní program:	**B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor:	**Marketingové komunikace**
Téma práce:	**Týmové role**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o jednotlivých modelech rozdělení týmových rolí a o osobnostních typů dle Myers Briggs Type Indicator.
2. Na základě výsledků průzkumné sondy ve společnosti Faraon Real, s.r.o. a Firmus,a.s. definujte jednotlivé týmové role (Belbin) a zjistěte osobnostní typy s využitím standardizovaného dotazníku Myers Briggs Type Indicator.
3. Na základě analýzy zjistěte, které osobnostní typy mají vztah k jednotlivým týmovým rolím.
4. Proveďte zhodnocení výzkumu a předložte doporučení pro sestavování týmu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Belbin: Týmové role v praxi
M. Čakrt: Typologie osobnosti pro manažery
Jiří Plamínek: Týmová spolupráce a hodnocení lidí
Lenka Kolajová: Týmová spolupráce
Václav Cejthamr, Jiří Dědina: Management a organizační chování
Mikuláštík Milan: Komunikační dovednosti v praxi
František Bělohlávek: Jak vést svůj tým
Michael Armstrong: Řízení lidských zdrojů
Michael Armstrong: Personální management
Anna Crkalová: Jak zefektivnit práci v týmu
František Hroník: Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Pavla Kotyzová**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. května 2011**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

L.S.

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

ÚVOD **8**
I. TEORETICKÁ ČÁST **9**
1 CÍL TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE **10**
2 CHARAKTERISTIKA SKUPINY **10**
2.1 PRACOVNÍ SKUPINY 11
2.2 ROZDĚLENÍ SKUPINY 11
3 SKUPINA VERSUS TÝM, CHARAKTERISTIKA **13**
3.1 DRUHY TÝMŮ 15
4 TÝMOVÉ ROLE **16**
4.1 TÝMOVÉ ROLE PODLE PLAMÍNKA 18
4.2 TÝMOVÉ ROLE PODLE MEREDITHA BELBINA 19
5 OSOBNOST **23**
5.1 OBECNÁ TEORIE TYPOLOGIE OSOBNOSTI 24
5.2 TYPOLOGIE OSOBNOSTI Z HLEDISKA MBTI 25
5.2.1 Intuice versus smysly (N versus S) 27
5.2.2 Myšlení versus cítění T versus F 28
5.2.3 Extraverze versus Introverze (E versus I) 29
5.2.4 Usuzování versus Vnímání (J versus P) 29
5.3 OSOBNOSTNÍ TYPY DLE TYPOLOGIE MBTI 30
5.3.1 Charakteristika osobnostních typů dle typologie MBTI 30
6 SHRNUTÍ **34**
II. PRAKTICKÁ ČÁST **35**
7 FARAON REAL, FIRMUS **36**
7.1 ROZDĚLENÍ PRACOVNÍ SKUPINY 36
8 CÍL A METODY **38**
8.1 METODY 38
8.2 NÁSTROJE 38
8.2.1 Dotazník týmových rolí 38
8.2.2 Dotazník MBTI 39
8.3 CÍL ANALÝZY 40
8.4 VÝZKUMNÝ VZOREK 40
8.5 VYHODNOCENÍ TESTU TÝMOVÝCH ROLÍ (BELBIN) A OSOBNOSTNÍCH TYPŮ (MBTI) 41
8.6 ZHODNOCENÍ 49
8.7 VYVÁŽENOST Z HLEDISKA TÝMOVÝCH ROLÍ 50
8.8 VYVÁŽENOST Z HLEDISKA MBTI 51
8.9 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ 54
8.10 SHRNUTÍ PRŮZKUMU 54
8.11 DOPORUČENÍ PRO SESTAVOVÁNÍ TÝMU 55
ZÁVĚR **57**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **59**
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK **58**
SEZNAM OBRÁZKŮ **60**
SEZNAM TABULEK **62**
SEZNAM PŘÍLOH **63**

ÚVOD

Týmové role a osobnostní typy jsou manažery v moderních společnostech v poslední době velmi často skloňovanými pojmy. Jde především o to, že v každé organizaci je důležitá vysoká efektivita pracovních týmů a správné zaměření na plnění stanovených cílů. Především v dnešní době, kdy svět prošel finanční krizí, je pro každou firmu velmi důležité hospodařit efektivně a toho může dosáhnout za pomoci znalosti jednotlivých členů týmu, jejich osobností a týmových rolí. Důvod proč jsem si vybrala téma Týmové role, je především ten, že jsem se ve své dlouholeté praxi ve společnosti GE Money setkala s výborným fungováním modelu sestavování týmů na základě zjištěných týmových rolí podle M. Belbina a osobnostního dotazníku MBTI. V praxi jsem si ověřila, že když jsou lidské zdroje efektivně rozmístěny a má-li manažer nástroj, který mu pomůže jednotlivé role a typy zjistit, může mu to velmi pomoci k efektivnímu vedení týmu a k plnění stanovených cílů. V teoretické části se budu nejdříve zabývat charakteristikou skupin, ze kterých pracovní týmy vycházejí. Dále se zaměřím na týmové role a různé pohledy autorů na ně. Týmové role také budou základem pro zpracování praktické části mé bakalářské práce. V teoretické části se budu zabývat také definicí osobnosti a zjištění osobnostní charakteristiky pomocí indikátoru MBTI. Vzhledem k rozsahu celé problematiky se budu zabývat pouze nejdůležitějšími částmi této metodologie, kterou následně využiji v praktické části a pomocí které zjistím osobnostní rysy členů zkoumaného týmu ve společnosti Faraon Real, s.r.o. a Firmus, a.s. Cílem mé bakalářské práce je analýza složení pracovního týmu z hlediska osobnostních typů a týmových rolí členů. Výsledek práce by měl ukázat složení pracovního týmu a případné potřeby při jeho rozšiřování. V analýze jednotlivých rolí a osobnostních typů hledám i souvislosti, tzn., zda koresponduje týmová role s osobnostním typem. Důvodem, proč volím analýzu týmu, je fakt, že celá řada manažerů se snaží mít tým složený například pouze z odborníků, což je podle mého názoru a hlavně podle názoru odborníků na danou problematiku chybou, protože efektivita týmu vychází nejen z odborných znalostí, ale především z vyváženosti jednotlivých týmových rolí, dobrých vztahů mezi kolegy a pokud možno výběrem lidí s osobnostní charakteristikou, která je vhodná pro zastávání jednotlivých pracovních pozic. V závěru bakalářské práce se pokusím navrhnout doporučení pro sestavení vyváženého týmu ve zkoumané společnosti. Doporučím, jaké pracovníky by bylo vhodné do týmu přijmout, aby byl tým vyvážený, popřípadě jakým způsobem by měl manažer k týmu přistupovat, aby zajistil jeho vyváženost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍL TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE

Cílem teoretické části mé práce je seznámení s problematikou skupin, jak se skupiny dělí, co skupinu definuje a následné objasnění jak ze skupin vznikají týmy. Dále se budu zabývat týmovými rolemi a různými pohledy autorů na ně. Týmové role také budou základem pro zpracování praktické části mé bakalářské práce. V teoretické části se dále zaměřím na definici osobnosti a zjištění osobnostní charakteristiky pomocí indikátoru MBTI. Vzhledem k rozsahu celé problematiky se budu zabývat pouze nejdůležitějšími částmi této metodologie, kterou následně využiji v praktické části a pomocí které zjistím osobnostní rysy členů zkoumaného týmu ve společnosti Faraon Real, s.r.o. a Firmus, a.s.

2 CHARAKTERISTIKA SKUPINY

Než se dostaneme k týmům, je potřeba charakterizovat z čeho týmy vycházejí a tím jsou skupiny.

Každý člověk je v průběhu svého života členem řady sociálních skupin (rodiny, školní třídy, pracovní skupiny, zájmové skupiny). Tyto skupiny mají bezprostřední vliv na utváření jeho názorů, postojů, hodnotové orientace a způsobů jednání. Tím, že je člověk příslušníkem těchto skupin, uspokojuje celou řadu svých sociálních potřeb (seberealizace, potřeba společenského styku, uznání atd.). Mezi základní znaky malé sociální skupiny patří (Nový, Surynek, 2006):

- *společný důvod (motiv) a cíl oddělující skupinu od okolí*
- *společné místo existence skupiny*
- *společná činnost*
- *časté vzájemné působení (interakce) členů a relativně stabilní vzájemné vztahy*
- *struktura sociálních pozic a rolí*
- *společné skupinové vědomí v podobě systému hodnot, norem a postojů*

v další literatuře se můžeme setkat s příbuznými pojmy, jako (Nový, Surynek, 2006):

- *množství (nakupující v obchodě)*
- *masa (v emocionálním významu, např. Fotbalové publikum)*

- *kategorie (označující lidi, kteří jsou nositeli stejného kritéria, např. Akcionáři, důchodci)*
- *spolek (organizovaný celek, který spojují některé příležitostné zájmy)*

2.1 Pracovní skupiny

"Pracovní skupina jsou lidé jednoho pracoviště, spjatí určitou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením."(Nový,Surynek,2006, s.4).

Pakliže přetransformujeme charakteristické znaky skupiny na pracovní skupinu, tak jí určují následující skutečnosti:

pracovní cíle – lidé vytvářejí hodnoty (materiální i nemateriální) za účelem uspokojení svých potřeb a potřeb celé společnosti

společné pracoviště – například kancelář, dílna atp.

pracovní činnost – základem je přetváření předmětů přírody, tak aby sloužily lidem

vztahy mezi pracovníky - které jsou dány organizačními a právními normami a předpisy

skupinové vědomí - tvoří jej systém hodnot spojených s prací

2.2 Rozdělení skupiny

Skupiny můžeme dělit dle následujících atributů (Reichel, 2008, s. 119-128):

1. Dělení dle struktury

a) *profesně-kvalifikační struktura* (složení dle kvalifikace nebo podle příslušnosti k určitým profesím)

b) *sociálně-demografická struktura* (dle pohlaví, věku atp.)

2. Dělení dle funkce

a) ekonomická funkce (dle vyprodukovaných výrobků a služeb)

b) sociální funkce (jak skupina působí na své členy, jak formuje jejich názory, potřeby, zájmy, jak působí na jejich rozvíjení osobnosti

3. Dělení dle velikosti skupiny

Dle velikosti rozdělujeme skupiny na malé a velké. Názory na to, jak definujeme tyto skupiny, se u jednotlivých autorů velmi liší. Například Keller (Keller, 2005*)* uvádí jako horní hranici malé skupiny 40 členů. Oproti tomu Slejška udává maximální počet členů malé sociální skupiny 7 (Petrusek, 1992.). Ale přesná definice počtu členů určitě není rozhodující.

a) malé skupiny – 3-20 členů (někdy uváděno též 40 (Keller, 2005*))*

Malé skupiny se od velkých odlišují *charakterem interakce*, která je v malých skupinách bezprostřední. V malých skupinách se všichni navzájem znají, vědí o sobě a ví kdo je součástí dané skupiny. Příkladem mohou být například skupiny spolupracovníků, pracovníci v malé firmě.

b) velké skupiny

Na rozdíl od malých skupin je ve velkých skupinách *nepřímá zprostředkovaná interakce.* Tyto skupiny mají velký počet členů, kteří se navzájem mnohdy ani neznají. Komunikace mezi nimi bývá často neosobní, po telefonu, nebo e-mailu. „*I u plně adaptovaných jedinců zde převažuje spíše vědomí skupinové příslušnosti, než požitek členské vzájemnosti.“*. Příkladem velké skupiny jsou například národy, církve, zaměstnanci velkých firem (Reichel, 2008, s.125).

4. Dělení dle priority – primární vs. sekundární.

a) Primární skupina se vyznačuje malým počtem členů a vyznačuje se komunikací tváří v tvář. Je to například rodina, nebo parta kamarádů. „*Ve skupině, je vysoká soudržnost členů, kteří si příslušností v primární skupině uspokojují podstatné psychické a sociální potřeby jedince.“*.

b) Sekundární skupina je méně osobní než primární, její trvání většinou souvisí s účelem, za kterým vznikly. Každý člen takové skupiny v ní plní určitou roli, která je předem jasně vymezená. Příkladem takové skupiny může být například pracovní skupina, skupiny studentů na vzdělávacím kurzu apod.(Reichel, 2008).

5. Dělení dle sociální identifikace – člen versus nečlen.

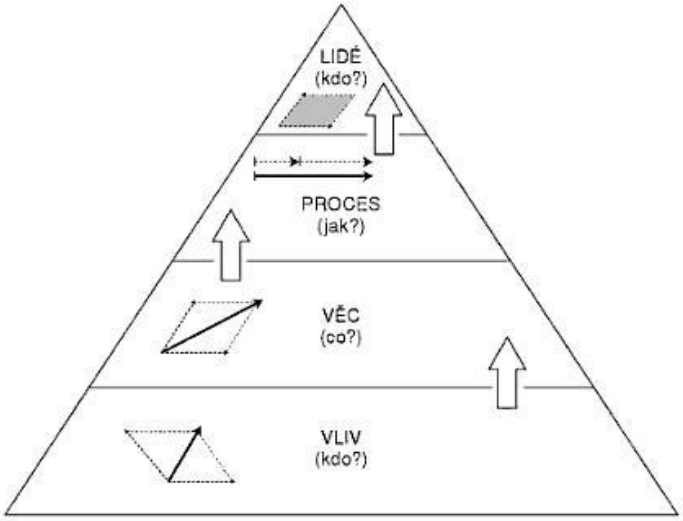
Na jedné straně zde máme skupiny, kde je zřejmé, kdo je jejich součástí (rodina, kurz) a skupiny, kde toto nelze jasně prokázat. Ne vždy je členství v dané skupině dobrovolné, například někdo se může stát součástí skupiny HIV pozitivních (Reichel, 2008).

3 SKUPINA VERSUS TÝM, CHARAKTERISTIKA

V předchozí kapitole jsme si charakterizovali skupiny. Pro většinu z nás, je význam slova skupina, resp. pracovní skupina, totožný s významem slova tým. Chápeme je jako synonyma, ale literatura (Plamínek, 2009, Armstrong, 1999) označuje za pracovní tým jen přesně vymezený typ pracovních skupin.

Plamínek (Plamínek, 2009) uvádí šest znaků, kterými se liší tým od pracovní skupiny, tyto znaky můžeme pozorovat u týmů, u skupin se však neobjevují. V průběhu přerodu skupiny na tým můžeme pozorovat především *stěhování pozornosti členů rodícího týmu* (jak vyjadřuje obrázek číslo 1). V první fázi zrodu týmu se vždy objevuje *rozdělení vlivu* jednotlivých členů. Tento jev je možné dle autora pozorovat velmi brzy především ve skupinách, kde se předtím jejich členové příliš neznali z minulosti. V těchto skupinách dochází brzy k primárnímu rozdělení rolí, které se opírá spíše o získaný vliv, než o věcnou podstatu a schopnosti jednotlivých členů. Toto rozdělení může někdy probíhat skrytě, takže je možné jej při pozorování skupiny snadno přehlédnout. Další fází, kterou pozorujeme při změně skupiny na tým je *posun k věcným aspektům,* který znamená, že se skupina začíná lépe soustředit na cíl, jehož má dosáhnout. O cíli se diskutuje a každý člen přispívá svým vlastním způsobem k jeho naplnění, ale navzájem se toto úsilí podporuje. Jak je patrné z obrázku číslo 1, jde o sčítání vektorů, které jsou sice v různých směrech, ale nikoliv proti sobě. Od otázek Co?, se nyní týmy posunují k otázce Jak?, a je tedy nutné nastavit *procesní aspekty práce,* do kterých patří vznik pravidel a hodnot, jimiž se daná skupina řídí. Opět zde platí pravidlo, že se úsilí jedinců vektorově sčítá a jako v předchozí fázi mají tyto vektory většinou stejný směr a smysl (viz obrázek číslo 1). Díky této fázi roste ve skupině efektivita a její práce. Začínají se objevovat první úspěchy a zde již rozhodují schopnosti členů, nikoliv jako na začátku pouze vliv. V další fázi se vrací pozornost *k jednotlivým lidem.* Úspěch jednotlivců je ideálně vnímán jako úspěch celé skupiny. Výsledek úsilí již není součtem, ale může být i součinem nebo mocninou úsilí, jak vidíme na obrázku číslo 1, kde jej vyjadřuje plocha vymezená oběma vektory. V této fázi již nazýváme skupinu týmem.

Spontánní vývoj týmu



Obr.1. Spontánní vývoj týmu, zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha : Grada, 2009. 120 s.

„Pozornost členů týmu se přirozeně stěhuje podle naznačeného schématu. Souběžně se mění jeho výkonnost tak, jak ukazují malé obrázky na každém patře pyramidy. Z pouhého vektorového sčítání se nakonec může stát potenciál, který vzdoruje prostému lineárnímu vyjádření výsledku" (Plamínek, 2009, s. 23).

Podle Katzenbacha a Smithe (Armstrong, 2007, s. 253) je tým *„Malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni"*Týmy mají tyto charakteristiky:

Jedná se o základní pracovní jednotku, která spojuje dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí.

Týmová spolupráce, která je v celé firmě se uplatňuje i v jednotlivých týmech. Tvoří ji hodnoty a zároveň uznávání zájmů a úspěchů jejich členů.

Týmy jsou tvořeny kvůli pracovním úkolům.

Týmy jsou výkonnější než samotní jednotlivci, především v případě, že je žádoucí více dovedností a zkušeností.

Jsou pružnější a rychleji než jednotlivci reagují na různé změny a měnící se požadavky.

Výkonné týmy *zkoumají, formulují a projednávají* úkoly i existenci vlastního týmu.

3.1 Druhy Týmů

Různí autoři uvádějí různé typy týmů. Podle Bělohlávka (Bělohlávek, 2008) můžeme týmy rozdělit na výrobní, prodejní a vrcholové.

Podle Baye (Bay, 2000) je často názvem týmu určený i účel a cíl založení týmu, jako například projektový, inovační, strategický, tým na zlepšování kvality, virtuální týmy, týmy pro bleskové akce, týmy vytvořené za účelem vývoje produktu, týmy procesní…atp. Podle názvu týmů jsme tak schopní identifikovat proč tým vznikl a čím se zabývá. Bay rozděluje týmy podle dvou faktorů – doby existence a podle organizační identity. Z časového hlediska, je dělí na časově ohraničené a neomezené a podle organizační identity, na ty, jež jsou součástí dané organizace, nebo jsou identické, nebo zda fungují mimo formální organizaci.

Nákonečný (Nakonečný, 1999) zase skupiny dělí na malé a velké, přitom velké představují „soubor osob s nějakou společnou demografickou charakteristikou a malé jsou „tvořené osobami, které se navzájem znají, navzájem spolu komunikují a jsou formálně anebo neformálně integrované nějakým společným cílem“. Právě mezi tyto malé skupiny bychom mohli podle této definice zařadit i týmy.

4 TÝMOVÉ ROLE

„*Budování či formování rolí je nepřetržitý proces, který se týká manažerů nebo vedoucích týmů a lidí, kteří jim podléhají. Znamená dosahování dohody o definování povinností a odpovědností, cílů a požadavků schopností.“*(Armstrong, 2007, s. 283).

Tyto cíle a požadavky se v průběhu času mění a tak je důležité, aby si obě strany vyjasnily svá očekávání a dosáhli vzájemného pochopení. Role se formují tak, jak se v nich rozvijí lidé tím, že reagují na příležitosti a měnící se požadavky. Získávají nové dovednosti a rozvíjejí své schopnosti. Tento proces je součástí řízení pracovního výkonu, kdy pravidelně aktualizovaná dohoda o pracovním výkonu stanovuje výsledky (klíčové oblasti výsledků) a schopnosti potřebné k jejich dosažení (Armstrong, 2007).

Role v týmech vznikají jednak přirozenou cestou anebo cestou formální, kdy jsou do týmů tyto role vnášeny. První formální role se pravděpodobně vyvinuly z neformálních rolí, čímž vznikaly modely jako náčelník vs. členové tlupy nebo náčelník – mediciman – členové tlupy. Autor uvádí zajímavý praktický poznatek a to, že skupiny kde je rozdělena moc mezi více subjektů bývají zároveň stabilní a odolnější proti zneužívání moci. Podobný model můžeme vidět v Americké ústavě, kde je moc rozdělena na zákonodárnou, výkonnou a soudní. V posledních letech vidíme snahu o doplnění o méně formální kontrolní roli veřejnosti (například ombudsmani, média, různá občanská sdružení).

Týmy se obvykle vracejí k jednoduchému modelu *vedoucí – členové*, ale můžeme se setkat i se složitějšími podobami, jako např. *vedoucí - facilitátor – členové*, případně *vedoucí – členové ve formálně stanovených rolích odpovědných zástupců určitých firem nebo organizačních jednotek určité firmy anebo expertů odpovědných za určité obory či specializace.* (Plamínek, 2009, s. 38).

V dobře postavených týmech zastávají jejich členové nejen svou formální roli, ale také roli neformální. Spontánně tak vznikají dvojice, jako například autor nápadů a jeho oponent, rozjížděč nápadů a dotahovač. Tyto neformální role pochopitelně nezůstaly stranou zájmu různých teoretiků a vznikla tak celá řada modelů (Plamínek, 2009, s. 40):

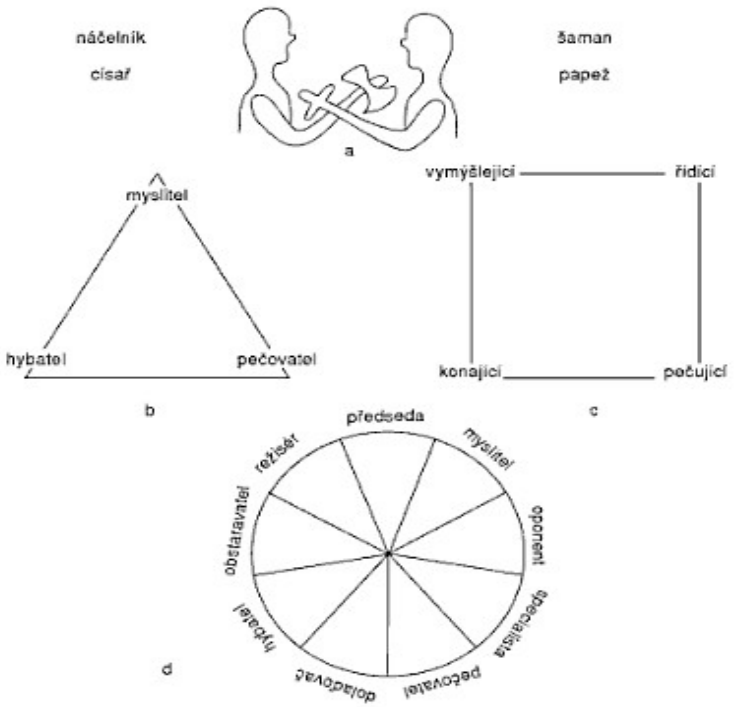
„Model A – *tzv. Model koexistence světského šéfa (panovníka) a šéfa náboženského (církevního hodnostáře).* V Evropě známe z modelu císař vs. Papež, kteří se vzájemně kontrolují.

Model B - *Trojice myslitel (obstarává nápady) – hybatel (podněcuje k výkonu) – pečovatel (stará se o pohodu).*

Model C – čtyřsložkový model, jehož představitelem je např. P. Honey *který rozlišuje roli vymýšlející, konající, pečující a řídící.*

Model D – devítisložkový model podle Mereditha Belbina, který si představíme v pozdějších kapitolách.

Modely formálních a neformálních rolí



Modely formálních a neformálních rolí
a – historický model rozdělení moci, b – obvyklý model tří týmových rolí, c – příklad modelu čtyř týmových rolí, d – devítisložkový model Mereditha Belbina

Obr. 2. Modely formálních a neformálních rolí, zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha : Grada, 2009. 120 s. (s.40)

4.1 Týmové role podle Plamínka

(Plamínek, 2009, s. 47). Na základě systematického pozorování a testování Plamínek stanovil devět týmových rolí, které využívají pozadí diagramu motivačního založení a upravuje devíti složkový Belbinovský model týmových rolí.

1. Lídr (stratég) má v modelu ústřední pozici, je pro něj charakteristická schopnost kombinovat racionální a strategické myšlení s empatií a intuicí, většinou se jedná o charismatického člověka. Dobře koreluje s Belbinovskou rolí COORDINATOR.

2. Myslitel – je kreativní a nápaditý. Má racionální inteligenci a tím přináší do týmu nápady a změny. Díky své nezávislosti snadno vniká do role oponenta. Spojí-li se s lídrem, pak jde obvykle o velmi silné spojení. Odpovídá Belbinovským rolím Plant a Monitor – evaluator.

3. Režisér převádí myšlenky a nápady ostatních členů týmu do praxe. Určuje taktiku a rozděluje členům týmu úkoly. V Belbinovském pojetí týmových rolí se jedná o Shapera.

4. Diktátor – prosazuje svou vůli na úkor ostatních, proto se jedná o problémový typ. Pokud ovšem nastane v týmu krize, Diktátor je schopen (pokud existují jasné cíle, jichž je třeba dosáhnout) vyvést tým z krize ven. V Belbinově pojetí k němu není žádný příměr, ovšem blízko má k režisérovi (formovači).

5. Zásobovač – se uplatní ve chvíli, kdy selžou standardní procesy nebo zdroje, dokáže za pomocí originálních metod (zdrojů) zvýšit potenciál týmu, Podle Belbina mu odpovídá role Resource investigator.

6. Pečovatel – zajišťuje pohodu v týmu, je schopen řešit komunikační potíže v týmu a poruchy ve vztazích. Jeho působení není příliš vidět, spíše má preventivní účinek. Podle Belbina mu odpovídá role Team worker.

7. Hybatel – uskuteční to, co vymyslí myslitel, lídr, režisér. V Belbinovském pojetí mu odpovídá role Implementer.

8. Dolaďovač – má systematické myšlení a dává pozor na to, abychom v týmu něco neopomenuli. Je ve své podstatě detailistou a puntičkářem. Je to ten, který nakonec opraví pravopisné chyby a „dotáhne šrouby“. Belbin mu přisuzuje roli Completer-finisher.

9. Specialista – je specialistou ve svém oboru a je velmi spolehlivý. Odpovídá roli Specialist. Tým ho ocení obzvláště ve chvílích, kdy je zapotřebí např. IT specialista, nebo právní specialista atp.

4.2 Týmové role podle Mereditha Belbina

Britský psycholog Meredith Belbin se zabýval studiem různě složených týmů a zjistil, že se v nejvíce úspěšných týmech je možné identifikovat devět různých týmových rolí (Příloha I - Dotazník týmových rolí podle Belbina).

Role v tomto pojetí je kombinací osobnosti, vrozených povahových vlastností, získaných životních zkušeností, ale také projevem momentální situace na pracovišti. Například člověk, jenž působí v jednom týmu jako specialista a pak přejde do jiného týmu a převezme například roli realizátora. Osobnostní dispozice jsou silné, ale také limitující. Člověk směřuje do rolí, které jsou jeho osobě blízké a ty, které nikoliv, většinou nezvládne. Konkrétním příkladem může být ukázka účetního, který potřebuje ke své práci systematičnost, preciznost, ale velmi těžko by se uplatnil v profesích prodejce, kde je potřeba, dynamika, schopnost naslouchat a přesvědčivost.

„*Týmová role je tedy jakýmsi výsledkem spojení osobnosti s požadavky situace*“ (Bělohlávek, 2008, s. 29). Optimálně složený tým má podle Mereditha Belbina zastoupeny všechny typy rolí (což ovšem neznamená, že by v týmu muselo být všech devět lidí). Belbin připisuje nejvyšší efektivitu týmům, které jsou složeny ze tří až pěti lidí, přičemž každý z nich vykonává několik různých rolí. Ovšem stane-li se, že některá role není v týmu zastoupena, znamená to většinou negativní vliv na fungování týmu. Bude-li nám v týmu chybět realizátor, můžeme mít celou řadu skvělých nápadů, které však nakonec vejdou vniveč.

Lidé zpravidla neodpovídají přesně jedné roli, ale jsou kombinací několika rolí. Člověk má většinou jednu hlavní roli a potom zpravidla dvě vedlejší (Bělohlávek, 2009).

1. Plant (myslitel) – je kreativní a je schopen přemýšlet nad tím, co ostatní berou jako samozřejmost. Hledá cesty jak danou věc uskutečnit, ostatní říkají, že něco nejde a on hledá cestu jak danou věc vyřešit. Přemýšlí jinak než ostatní a všímá si věcí, které ostatní nevidí. Myslitel není příliš komunikativní ani průbojný a obtížně své nápady prodává a pro-

sazuje se. Typický myslitel je spíše tiší, přemýšlivý a většinou bývá stranou týmové diskuze.

Přínos: kreativita a schopnost nacházet jiné pohledy na věc. Myslitelé posouvají věci kupředu.

Slabé stránky: Myslitelé sice dokážou přijít se spoustou nápadů, ale je pro ně obtížné je realizovat (nebaví je to), než totiž dojde k realizaci, vymyslí celou řadu dalších nových nápadů a tak na ty původní zapomenou. To, že jsou neprůbojní, často vede k tomu, že se z diskuze stáhnou, nebo se urazí, že jim ostatní nevěnují pozornost a přestanou komunikovat. Tím, že jsou jiní, okolí je často považuje za podivíny a bere jejich nápady za nereálné.

2. Resource Investigator (vyhledávač zdrojů) – je komunikativní a dokáže cokoliv sehnat, má mnoho kontaktů a vždycky ví přesně na koho se obrátit, potřebuje-li například lidi, finance, nebo další zdroje. Oproti mysliteli má tu výhodu, že nepřemýšlí o nápadech v ústraní, ale je schopen o nich rychle komunikovat a prodat je.

Přínos:zprostředkování vztahů s okolím, své nápady okamžitě promítá do reality. Příliš dlouho nepřemýšlí, ale okamžitě jedná a je schopen pracovat na zakázkách.

Slabé stránky:jejich nadšení nevydrží příliš dlouho, mají občas problém s dotažením věci, nebaví je řešit přílišné detaily, takže občas ztrácí zájem a vrhají se do nových věcí bez dotažení těch původních.

3. Co-ordinator, Chairman (koordinátor) - jedná se o vedoucí roli, je demokratický, přátelský, mírný. Koordinátoři jsou vysoce odpovědní, zaměření na cíl, ale neprosazují se za každou cenu. Moc dobře ví, že v některých situacích dojde k cíli jen za pomoci týmu. Lidi spíše usměrňuje, než diriguje.

Přínos: je to přirozený vůdce, dokáže dojít k určenému cíli, ale zároveň respektuje své kolegy. Velmi dobře je schopen odhadnout potenciál lidí a snaží se, poskytnout jim takové podmínky, aby jej mohli naplnit. Ladí potřeby firmy s potřebami jednotlivců. Tím, že ostatním věří je také schopen úkoly delegovat.

Slabé stránky: někdy jsou vysoce ovlivnitelní, jde jim spíše o uspokojení potřeb druhých osob, než těch vlastních, i když v některých situacích by bylo lepší prosadit vlastní postup.

4. Shaper (formovač) – jedná se druhou vedoucí roli, která je oproti koordinátorovi direktivní, autoritativní a má tvrdý styl řízení. Jedná se o velmi energické jedince, kteří se nenechají snadno odradit překážkami a jdou přímo za svým cílem. Termíny jsou pro ně důležité, a proto se snaží pracovat co nejrychleji, jsou netrpěliví, rychlí, efektivní, ale i kritičtí, nároční, impulzivní a vznětliví.

Přínos: pro splnění cíle udělají cokoliv, jsou plně soustředění na cíl

Slabé stránky: někdy trpí nedostatkem chuti věnovat se analýzám, proto jim mohou uniknout důležité detaily, na základě kterých mohou chybně rozhodnout.

5. Monitor-Evaluator (vyhodnocovač)

Přínos: Je vážně založený, je stratég a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek.

Slabé stránky: Může mu chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní.

6. Team worker (týmový pracovník) – nejdůležitější jsou pro něj dobré vztahy s lidmi a pohoda mezi pracovníky. Jsou to hodní lidé a rádi pomáhají druhým, na ostatních mají tendenci přehlížet jejich nedostatky. Jsou nenároční a chyby hledají především sami u sebe. Tito lidé jsou příjemní, vřelí, citliví, taktičtí, nekonfliktní a neprůbojní.

Přínos: jsou velmi taktičtí, jakmile vycítí hrozící riziko například hádky, obratně svedou diskuzi jinam. Vytvářejí pozitivní atmosféru a každého se snaží vtáhnout do týmu a vyslechnout si jeho názor.

Slabé stránky: jsou nerozhodní a velmi těžko zaujímají jednoznačné stanovisko. Jsou pro ně nejdůležitější dobré vztahy a samotný problém je až na druhém místě. Neradi také sdělují špatné informace, proto je pro ně obtížné někoho kritizovat nebo postihovat.

7. Implememter (realizátor) – spolehlivý a disciplinovaný člověk, který vyniká organizačními schopnostmi. Jsou to lidé, kteří vyznávají normy, pravidla, systémy a jejich dodržování. Jsou svědomití, spolehliví, odpovědní, vytrvalí, ale nepružní.

Přínos: vnesou do chaosu řád. Jsou schopni normy nejen tvořit, ale také je respektovat. Stojí nohama pevně na zemi a nápady, které vytvoří myslitelé, nebo vyhledávači zdrojů,

převedou do praktické podoby.

Slabé stránky: jsou nepružní, vše se snaží napasovat na daná pravidla, příliš nerespektují změny, mohou být až byrokratičtí.

8. Finisher (dokončovatel) – oproti vyhodnocovateli je více zaměřený na detail a není příliš schopen nadhledu. U dokončených věcí na nich stále nachází další detaily, které by bylo třeba dopilovat. Je neurotický, úzkostný, důkladný, pečlivý, důsledný, mnohdy perfekcionistický a nepružný.

Přínos: je precizní, takže dochází k dokonalému výsledku. I přes poznámky kolegů, kteří mohou tlačit na čas, on neústupně odstraňuje jeden nedostatek za druhým, aby byl výsledek dokonalý. Je schopný dotáhnout věci do konce

Slabé stránky: někdy není schopen dodržet termíny, tím, že neustále řeší detaily a dopilovává, může se snadno stát, že projekt trvá neúměrně dlouhou dobu a nestihne se tak stanovený termín.

9. Specialist (specialista) – tato role stojí na vysokých odborných znalostech jedince. Je velmi zaujatý svým oborem a neustále se v něm zdokonaluje, čte odborná periodika, literaturu…atp, mnohdy na úkor svého osobního času a zdraví. Tato role nemá typické povahové rysy, může se jednat o introverta, ale stejně tak i extroverta.

Přínos: má hluboké znalosti ve svém oboru, je schopen poradit, dodává týmu image. Tým dostává díky jemu vážnost i v odborném světě.

Slabé stránky:je orientován pouze na svůj obor a tím ztrácí nadhled. Většinou nebývá komunikativní, tyto typy často vytvářejí svůj vlastní jazyk a nerozumí si s ostatními.

Belbin (Bělohlávek, 2009) pak kategorizuje těchto devět rolí jako role orientované na akci (Formovač, Realizátor, Dokončovatel), dále jako role orientované na osoby (Koordinátor, Týmový pracovník, Vyhledávač zdrojů) a role invenční (Myslitel, Vyhodnocovač, Specialista).

5 OSOBNOST

V této kapitole se budeme zabývat teorií typologie osobnosti, zaměřím se zde především na Jungův odkaz, který později inspiroval Myersovou a Briggsovou, k vytvoření dotazníku, který využiji v praktické části. Nejdříve si, ale specifikujeme, co je to osobnost. Definice pojmu osobnost se velmi liší, některé psychologické směry dokonce osobnost naprosto popírají. Pojem osobnost tvoří duševní vlastnosti, které ovlivňují chování každého jedince, jsou relativně stabilní v čase a pro každého člověka jedinečné. Jednu z prvních typologií, která se používá dodnes, definoval Hippokrates. Lidi rozděluje na: Sangviniky – lidé optimističtí, aktivní, družní; Flegmatiky – lidé líní a apatičtí; Melancholiky – lidé ustrašení, bojácní, smutní; Choleriky – lidé agresivní, vzrušiví. Později byla tato teorie doplněna Wiliamem Sheldonem, který tvrdil, že temperament je spojen s tělesnou konstitucí člověka a doplnil teorii o rozdělení dle této konstituce na:

Ektomorfní – štíhlí lidé, jemní, intelektuální, umělečtí

Mezomorfní – lidé s výraznou muskulaturou, asertivní, silní, odvážní

Endomorfní – lidé, kteří mají nadváhu, jsou uvážliví, družní

Novější typologií je typologie Carla Gustava Junga, z níž také vychází typologie MBTI, kterou se budeme zabývat v dalších kapitolách. Carl Gustav Jung rozděluje typy:

Praktický typ (kombinace myšlení a vnímání) – tento člověk se orientuje na fakta, komunikuje pomocí příkazů a mluví přímě. Je přesný, jednoznačný a orientovaný na výkon.

Koncepční typ (kombinace myšlení a intuice) – tento člověk má smysl pro koncepční práci, je schopen analyzovat. Má rád matematiku a dokáže v druhých lidech vzbudit nadšení.

Společenský typ (kombinace vnímání a cítění) – tento člověk je společenský, zajímají ho druzí lidé a jejich potřeby. Rád nastavuje pravidla chování.

Kreativní typ (kombinace myšlení a intuice) – tento člověk je upřímný, má velkou představivost. Velmi nerad se podřizuje pravidlům, neuznává hierarchii. Bývá vnímán jako snílek. (Dědina, Odcházel, 2007, s.328).

5.1 Obecná teorie typologie osobnosti

Lidé již od pradávna mezi sebou řešili různé odlišnosti a výsledkem těchto úvah byla snaha lidi podle těchto vlastností nějak klasifikovat či roztřídit. Zárodky osobnostní typologie sahají až do antiky. Autorství první, nejstarší typologie osobnosti je připisováno řeckému lékaři Galénovi, z Pergamu, který žil 2. stol. př. n. l. Za duchovního otce této typologie je však pokládán Hippokrates, který žil v 5. stol. př. n. l., který dokazoval, že povaha člověka je závislá na poměru mezi čtyřmi základními tělními tekutinami - krví– sangius, černou žlučí – melancholé, žlučí – cholé, flegmou – hlen. Převaha tělní tekutiny pak určuje charakter jedince. Podle toho pak rozlišoval čtyři typy: sangvinik – vyrovnaný, melancholik – emotivně založený, cholerik – prudký a výbušný, flegmatik – lhostejný (Čakrt, 2003).

Galénovu typologii osobnosti později přejal i filozof I. Kant (1724-1804) ve svém díle *Anthropologie*, jeho pojetí se poté stalo závazným až do konce 19. století. Tato galénovsko-kantovská soustava je kategoriální a člověk podle ní musí na základě přítomnosti či nepřítomnosti určitého rysu náležet ke konkrétnímu typu osobnosti bez výhrady, což současná psychologie zcela odmítá. Podle této teorie totiž nemohou existovat smíšené typy. Jako první se tomuto názoru postavil v roce 1903 W. M. Wundt, který tvrdil, že člověk může mít takzvaně od všeho kousek. Přičemž vycházel z toho, že sangvinik a cholerik představují vysokou emocionalitu a oproti tomu flegmatik a melancholik nízkou. Druhou dimenzi pak viděl ve změnitelnosti a nezměnitelnosti projevu. Sangvinik a cholerik se vyznačují snadnou změnitelností a flegmatik a melancholik spíše nezměnitelností, tedy stálostí. Tímto vzniká nové pojetí a nová dimenze typologie osobnosti, která je rozdělena do čtyř typů viz. obrázek č. 3.(Čakrt, 2003).

Ve 20. Století zájem o typologii osobnosti trošku poklesl a vrátil se na výsluní až koncem 50.tých let, kdy americká psycholožka Isabela Myersová oprášila Jungovo pojetí typů a spolu se svou matkou Katheryn Briggsovou vytvořila prakticky použitelný empirický nástroj, tzv. indikátor osobnostních typů Myersové a Briggsové MBTI (Myers-Briggs Type indicator) (Čakrt, 2003).

Typologie osobnosti

Obr.3. Typologie osobnosti, (Čakrt, 2002)

5.2 Typologie osobnosti z hlediska MBTI

Jak uvádí Čakrt (Čakrt, 2003), test MBTI dosáhl nevídané popularity a je využíván personalisty a odborníky na řízení lidských zdrojů v řadě významných organizací a v nadnárodních společnostech. Pomocí testu MBTI jsou hledáni jednak noví pracovníci, ale slouží i k sestavení optimálně fungujících pracovních týmů. Důvodem této popularity je především průkaznost zjištěných výsledků, praktická použitelnost, vodítko pro vyvážení požadavků určité funkce nebo pracovního místa s profilem uchazeče. Významným pozitivem a uznávanou předností je to, že to co zjišťuje, nijak nehodnotí. Výsledky nestaví na škálu a neříká tak, že jeden typ je horší než druhý. Nestaví se tak k žádnému typu nadřazeně či podřadně.

MBTI typologie osobnosti pramení z těchto základních osobnostních dimenzí:

introverze - extroverze (**E**xtraversion - **I**ntroversion)

intuice – smysly (I**N**tuition – **S**ensing)

myšlení – cítění (**T**hinking – **F**eeling)

usuzování – vnímání (**J**udging – **P**erceiving)

Jednotlivé dimenze se značí počátečním písmenem anglického názvu, jak je označeno vý-

še. Typologie osobnosti se skládá vždy z jednoho písmene dvojice například ISFJ nebo ENTP, které jedinec preferuje. Pomocí typologie MBTI tedy získáme ve výsledku šestnáct osobnostních typů, viz obrázek.

16 osobnostních typů			
ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Tabulka I., (Čakrt, 2002)

Toto značení je celosvětově uznávané a z vlastní zkušenosti vím, že především v nadnárodních společnostech tomuto označení všichni rozumí a běžně se používá při výběru pracovníků a skládání pracovních týmů.

Pro pochopení vzájemného vztahu jednotlivých dimenzí si nejdříve objasníme pojmy - zaměření a funkce. Zaměření je charakteristické pro dvojice extroverze - introverze a usuzování - vnímání. „*Zaměření určuje, kterým směrem a kam budou psychické funkce orientovány a jejich vzájemná konstelace stanoví, která z obou funkcí bude dominantní a která naopak podřízená.*“ (Čakrt, 2003, s. 37).

Extroverze nebo introverze stojí na první pozici a určuje, jakým směrem jedinec orientuje svoji energii. Čakrt uvádí, že v případě extroverze je to směrem ven a naopak u introverze směrem do svého nitra. Další zaměření se týká usuzování a vnímání, které stojí na čtvrtém místě. Prozrazuje, zdali jedinec upřednostňuje věci s otevřeným koncem v případě vnímání nebo uzavřeným koncem v případě usuzování.

Funkce, která je tvořena dvěma prostředními písmeny představuje kognitivní styl. Jak vysvětluje Čakrt: „*To je způsob, jakým získáváme a zpracováváme data a informace. Kognitivní styl je jakási osa nebo páteř našeho typu, kolem níž jsou ostatní vlastnosti a charakteristiky soustředěny, neboť data a informace jsou doslova potravou psychiky. Kognitivní styl charakterizuje naše vnitřní, psychické procesy*.“(Čakrt, 2003, s. 71).

Na druhé pozici je intuice nebo smysly a na třetí pozici myšlení nebo cítění. Čakrt uvádí, že intuice a smysly nám říkají, jakým způsobem člověk informace a data shromažďuje. Smyslovým vnímáním člověk přijímá data taková, jaká skutečně jsou, ale na základě intuice přejímá data prostřednictvím svého vnitřního pocitu. Funkce myšlení a cítění uvedená

na třetí pozici, se týká použití, hodnocení a zpracování získaných dat. Myšlení se soustřeďuje na racionální prostředky poznání a cítění a využívá vlastního ohodnocení. Na myšlení nebo cítění pak lidé stavějí svoje závěry.

V následující kapitole uvedu základní psychické funkce což je smyslové (S) a intuitivní (N) vnímání, respektive analytické, myšlenkové (T) a citové (F) zpracování. Jedná se o funkce, které definují náš poznávací (kognitivní) styl.

5.2.1 Intuice versus smysly (N versus S)

Jedná se o první z dvojice strukturních funkcí vědomí. Rozlišení na smyslové a intuitivní typy má význam z hlediska shromažďování dat a informací. Intuice je charakterizována jakýmsi vnitřním hlasem, nebo vnuknutím. Oproti tomu člověk se smyslovým vnímáním posuzuje spíše fakta, pamatuje si fakta a obecně jsou mu fakta bližší, než vztahy mezi nimi. Intuitivní člověk, se rozhoduje na základě své intuice. Kdežto člověk s převahou smyslové funkce potřebuje věci vnímat, dotýkat se jich, raději věci dělat, než o nich jen přemýšlet. Intuitivního a smyslového člověka nejvýstižněji charakterizuje porovnání dvou detektivů Sherlocka Holmese a Hercula Poirota. „*První jmenovaný je symbolem logického postupu, kdy se data pečlivě shromáždí do deduktivní konstrukce, která vede k elegantnímu rozlousknutí případu. Druhý nebyl ani zdaleka systematický a spoléhal na svoji schopnost udělat v uvažování občas skok, v náhlém vnuknutí složit všechny střípky skutečnosti do jediného uceleného obrazu*.“ (Čakrt, 2002, s. 39).

Tabulka II. Rozdělní převahy smyslu a intuice

Převaha smyslu (S)	**Převaha intuice (N)**
má rád osvědčené a standardní způsoby, jak se vypořádat s problémy	má stále na paměti konečnou představu řešení
dává přednost uplatnění získaných dovedností oproti získávání nových	myslí na více věcí najednou
má jasnou představu jak dlouho bude práce trvat	bere v úvahu nové okolnosti a díky jim je ochotný měnit zadání
důkladně pracuje, dokud nedospěje k cíli	důvěřuje své intuici, vnitřnímu hlasu
nedůvěřuje náhlým inspiracím	zkoumá různé varianty řešení
když dojde ke komplikaci, bývá neklidný	nerespektuje zaběhlé postupy
na konkrétní otázky očekává konkrétní odpo-	příliš se nezabývá "nudnými" detaily

vědi	
je plně soustředěny na to co dělá právě nyní (nepřemýšlí o tom, co bude následovat)	zajímá ho, jak a proč věci fungují
raději věci dělá, než o nich přemýšlí	dává raději obecné odpovědi
upřednostňuje hmatatelné, viditelné a praktické výsledky	Nechápe, proč někteří lidé lpí na přesných instrukcích
pokud něco funguje, "nešťourá" do toho (není příznivcem vylepšování)	ptá se "Co to vlastně znamená?"
má raději fakta a čísla, než ideje a teorie	vtipkuje a vymýšlí slovní hříčky
skutečnosti vnímá jednu po druhé, ne náhodně	
moc nechápe fantazii	
začíná číst (zprávy, časopisy) od začátku, ne chaoticky	
očekává jasné pokyny	
nepotřebuje se zabývat tím, jak jeho činnost upadá do nějakého širšího rámce	
věří věcem až ve chvíli, kdy je skutečně vidí, resp. ověří	

Tabulka II., vlastní úprava, (Čakrt, 2002).

5.2.2 Myšlení versus cítění T versus F

Myšlení a cítění tvoří druhou funkci a má význam z hlediska použití, hodnocení a zpracování informací. Tento člověk se snaží dospět k poznání vnějšího světa pomocí racionálních poznávacích prostředků, tedy vyvozováním pojmových souvislostí a logických důsledků. Myšlení hodnotí pomocí poznatků. Protikladná funkce cítění postupuje na základě hodnocení v rozměrech jako příjemný – nepříjemný, dobrý - špatný atd. Tento typ hodnotí prostřednictvím emocí. (Čakrt, 2002).

Tabulka III. Rozdělní převahy myšlení a cítění

Převaha myšlení (T)	**Převaha cítění (F)**
soustředí se na logiku, pravdu, objektivnost	soustředí se na lidské hodnoty, harmonii, pocity a emoce, subjektivnost
časová orientace na minulost, přítomnost, budoucnost	časová orientace na minulost
neosobní vystupování	přirozeně přátelský, osobní, loajální
orientace na výkon a na výsledky	orientace na mezilidské vztahy
inklinuje k tvrdosti, neústupnosti	mají zájem o lidi, sympatizují s jinými

objektivní, racionální, logičtí	sklon odkládat nepříjemné úkoly
analytičtí, vážní, neemocionální, rigidní, puntičkářští	vyhýbání se konfliktům a střetům

Tabulka III., vlastní úprava, (Čakrt, 2002).

5.2.3 Extraverze versus Introverze (E versus I)

Člověk, který čerpá energii k rozhodování a jednání z ostatních lidí má tendenci jednat extravertně. Oproti tomu člověk, který se dobíjí za pomoci sebe sama, někde v ústraní, inklinuje k introvertnímu typu. Pro extroverta je příznačný přímý, otevřený postoj k vnějšímu světu. Jeho psychická energie směřuje zevnitř ven. Mívá často sklon spíše k mnoha povrchním vztahům. Dává přednost rušnému prostředí, má rád nové lidi, změny, rád se pouští do nových a neznámých věcí. Introvert preferuje spíše klidnější prostředí. Zachovává si odstup, vyhledává spíše hloubku vztahů, než jejich četnost. Introverti jsou tišší, přemýšliví, mají problém se rychle adaptovat (Čakrt, 2002).

Tabulka IV. Rozdělení převahy extroverze a introverze

Převaha extraverze	**Převaha introverze**
společenskost	uzavřenost, hloubavost
projevuje se navenek	neprojevuje se navenek
nejdříve mluví a poté myslí	nejdříve myslí, poté mluví
v rozhovorech je dominantní	v rozhovorech je pasivní
rád chodí do společnosti, vítá interakce	je raději o samotě
rád se prezentuje, má problém s naslouchánim	naslouchá, obtížně se prezentuje
upřednostňuje práci v kolektivu	cítí se nejlépe sám

Tabulka č.IV., vlastní úprava, (Čakrt, 2002).

5.2.4 Usuzování versus Vnímání (J versus P)

Tento pár zaměření rozlišuje, zda člověk dává přednost věcem uzavřeným a definitivním nebo flexibilním a otevřeným. Osoby, které dávají přednost ukončenému stavu, označujeme jako usuzující. Ty, které nechtějí nic uzavírat až do nezbytně nutné doby, označujeme jako vnímající. (Čakrt, 2002).

Tabulka V. Rozdělení převahy usuzování a vnímání

Převaha usuzování	**Převaha vnímání**
snadná rozhodnost	váhání
organizace času	pružnost, flexibilita
systematičnost	dělání věcí na poslední chvíli, chaotičnost
dotahování věcí do konce	nedotahování věcí do konce

Tabulka č.V., vlastní úprava, (Čakrt, 2002).

5.3 Osobnostní typy dle typologie MBTI

V této kapitole si definujeme 16 osobnostních typů dle MBTI, vzhledem k velkému rozsahu a obsáhlé charakteristice těchto typů v literatuře, zde uvedu pouze základní verzi, která obsahuje nejdůležitější charakteristiku jednotlivých typů. (Čakrt, 2002).

Tabulka VI Přehled typů dle MBTI

Přehled jednotlivých typů	
ETJ – Extraverze s převahou Myšlení	**EFJ – Extravertní typy s převahou Cítění**
ESTJ	ESFJ
ENTJ	ENFJ
ENP – Extravertní typy s iNtuicí	**ESP – Extravertní typy se Smyslovým vnímáním**
ENTP	ESTP
ENFP	ESFP
ITP – Introvertní typy s převahou Myšlení	**INJ – Introvertní iNtuitivní typy**
ISTP	INTJ
INTP	INFJ

Tabulka VI., vlastní úprava, (Čakrt, 2002).

5.3.1 Charakteristika osobnostních typů dle typologie MBTI

ISTJ

Vážní a klidní, se zájmem o jistotu a klidný život. Výjimečně svědomití, odpovědní a spolehliví. Jsou schopni se dobře koncentrovat. Zajímají se o podporování a udržování tradic a

institucí. Svou práci si umí dobře uspořádat a pracují tvrdě a neúnavně k plnění stanovených cílů. Obvykle jsou schopni dokončit cokoliv, pro co se jednou rozhodli. (Čakrt, 2003). Charakteristika: dozorci, správcové (Keirsey,Bares, 2006).

ISTP

Klidní a rezervovaní, zajímá je, jak a proč věci fungují. Jsou velmi zruční. Žijí současností a mají smysl pro riskování. Jejich touhy nejsou komplikované, jsou loajální ke svým partnerům i ke svému žebříčku hodnot. Nedělají si velké starosti s dodržováním zákonů a pravidel, pokud leží v cestě něčemu, co hodlají udělat. Samostatní a analytičtí, výborní v hledání praktických řešení. (Čakrt, 2003). Charakteristika: živnostníci, řemeslníci (Keirsey,Bares, 2006).

ISFJ

Klidní, laskaví a zásadoví. Mohou být závislí na úspěchu. Obvykle kladou potřeby ostatních nad své vlastní. Jsou stálí, praktičtí, oceňují jistotu a tradice. Mají prostorovou představivost a smysl pro fungování věcí. Jsou dobří pozorovatelé. Výjimečně citliví na pocity druhých lidí, rádi druhým slouží. (Čakrt, 2003). Charakteristika: ochránci (Keirsey,Bares, 2006).

ISFP

Klidní, vážní, citliví a laskaví. Nemají rádi konflikty a vyhýbají se jim. Jsou loajální a spolehliví. Mají výjimečně vyvinuté smyslové vnímání a cit pro krásu. Nezajímá je vedení nebo kontrolování druhých lidí. Jsou přizpůsobiví a mají otevřenou mysl. Bývají originální a tvořiví. Těší se z přítomnosti. (Čakrt, 2003). Charakteristika: skladatelé, umělci (Keirsey,Bares, 2006).

INFJ

Mírně energičtí, originální a citliví. Věci zásadně dokončují. Mají vynikající intuici. U lidí se soustředí na jejich pocity. Drží se striktně svých hodnot. Jsou velmi vytrvalí, pokud dělají věci, které považují za správné. Často to jsou individualisté. (Čakrt, 2003). Charakteristika: poradci, tvůrci (Keirsey,Bares, 2006).

INFP

Klidní, přemýšliví a idealističtí. Rádi slouží lidem. Mají dobře vyvinutý systém hodnot a usilují žít v souladu s ním. Výjimečně loajální. Přizpůsobiví. Zdrženliví, pokud jsou ohroženy jejich důsledně zastávané hodnoty. Často talentovaní spisovatelé. Bystří a schopní vidět možnosti. Se zájmem lidem porozumět a pomoci. (Čakrt, 2003). Charakteristika: lékaři, mniši (Keirsey,Bares, 2006).

INTJ

Nezávislí, analytičtí a rozhodní. Teorie mění v pevné plány postupu. Vysoce oceňují znalosti, schopnosti a strukturu. Potřebují, aby to co dělají, mělo pro ně smysl. Jsou to myslitelé. Mají velmi vysoký standard pro svůj výkon i výkon ostatních. Jsou to od přírody vůdcové, ale nechají se i vést, pokud vůdcům věří. (Čakrt, 2003). Charakteristika: organizátoři, vědci (Keirsey,Bares, 2006).

INTP

Logičtí, originální, tvořiví myslitelé. Vzrušují je teorie a ideje, které mění v jasné věci. Oceňují znalosti, schopnosti a logiku. Jsou tišší, rezervovaní a je těžké je dobře poznat. Individualisté nemající zájem druhé ani vést ani se nechat vést. (Čakrt, 2003). Charakteristika: vynálezci, architekti (Keirsey,Bares, 2006).

ESTP

Přátelští, přizpůsobiví, orientovaní na činnost. Lidé činu, kteří jsou zaměřeni na okamžité výsledky. Žijí teď a tady. Jejich životní styl je rychlý a jsou ochotní riskovat. Nesnáší dlouhé diskuse. Výjimečně loajální ke svým partnerům, ale obvykle nerespektují právo ani pravidla, pokud jim stojí v cestě, jestliže chtějí něco udělat. Velmi rozumí lidem. (Čakrt, 2003). Charakteristika: zakladatelé, koferenciéři (Keirsey,Bares, 2006).

ESTJ

Praktičtí, mají smysl pro tradice, jsou organizovaní. Nezajímají je teorie a abstrakce pokud nevidí praktické upotřebení. Mají jasnou představu o tom, jaké by věci měly být. Jsou to loajální a tvrdí pracanti. Rádi přebírají odpovědnost. Cení si bezpečí a klidný život. (Čakrt, 2003).

ESFP

Zaměření na lidi, mají rádi legraci, těší je dělat věci pro druhé. Žijí současností, milují nové zážitky. Nemají rádi teorie a analýzy. Na společenských akcích zřejmě budou středem pozornosti. Mají dobře vyvinutý selský rozum a praktické schopnosti. (Čakrt, 2003). Charakteristika: umělci, baviči (Keirsey,Bares, 2006).

ESFJ

Dobrosrdeční, oblíbení a svědomití. Se sklonem klást potřeby ostatních nad své vlastní. Silný smysl pro odpovědnost a povinnost. Cení si tradicí a bezpečí. Rádi pracují pro druhé. Potřebují podporu, aby se dobře cítili. Dobře vyvinutý smysl pro prostor a funkčnost. (Čakrt, 2003). Charakteristika: obchodníci, prodejci, ochránci (Keirsey,Bares, 2006).

ENFP

Nadšení, idealističtí a tvořiví. Schopní dělat cokoliv, co je zajímá. Dobří znalci lidí. Potřebují žít v souladu se svými vnitřními hodnotami. Vzrušují je nové myšlenky, ale nudí je detaily. Jsou to lidé otevřené mysli, pružní, se širokou škálou zájmů a schopností. (Čakrt, 2003). Charakteristika: bojovníci, novináři (Keirsey,Bares, 2006).

ENFJ

Oblíbení a citliví, výjimeční znalci lidí. Mají zájem o to, co si ostatní myslí a jak se cítí. Mají rádi společnost. Na vše se dívají z lidského hlediska a nemají rádi analýzy. Velmi efektivní v řízení lidí a vedení skupinových diskusí. Rádi pracují pro ostatní. (Čakrt, 2003). Charakteristika: učitelé (Keirsey,Bares, 2006).

ENTP

Tvořiví, vynalézaví a intelektuální. Rádi debatují a vzrušují je nové myšlenky a projekty, ale mohou zanedbávat rutinu. Všeobecně jsou otevření a asertivní. Milují lidi a podporují firmu. Mají výbornou schopnost porozumět představám a používají logiku, aby nalezli řešení. (Čakrt, 2003). Charakteristika: vynálezci (Keirsey,Bares, 2006).

ENTJ

Asertivní a otevření, touží po tom někoho vést. Dokážou porozumět složitým organizačním

problémům a vytvářet řešení. Inteligentní a dobře informovaní, obvykle vynikají v rétorice. Oceňují znalosti a schopnosti. Často mívají malé pochopení pro neefektivnost nebo nepořádek. (Čakrt, 2003). Charakteristika: polní maršálové (Keirsey,Bares, 2006).

6. SHRNUTÍ

Jako teoretický základ pro zpracování praktické části využiji nástroj MBTI, pomocí kterého zjistím jednotlivé osobnostní preference. Z teoretického pohledu se jako nejvhodnější osobnostní typ pro výkon pozice prodejce a obchodníka jeví ESFJ, pokud je tedy tým, který budeme v praktické části zkoumat, dobře sestaven, měl by v něm být vysoký podíl osobností s touto charakteristikou.

Další nástroj, který využiji v praktické části mé práce je Dotazník týmových rolí podle Mereditha Belbina, pomocí kterého zjistím jednotlivé týmové role. Aby totiž tým fungoval dobře z pohledu vyváženosti Týmových rolí, měl by obsahovat zastoupení všech týmových rolí, tak jak je definuje Belbin. Pokud se tedy v týmové spolupráci objevují problémy, bývají většinou způsobeny nevhodnou skladbou jejich členů. Není nutné, aby bylo přesně tolik členů, kolik rolí, ale je žádoucí, aby tým byl složen z méně lidí (např. pěti), přičemž každý z nich bude v případě potřeby zastávat více rolí. Pokud dosáhneme vyváženosti všech rolí v týmu, je zde vysoký předpoklad dobrého fungování skupiny, jako týmu a týmové spolupráce.

6.1 Cíle BP

Cílem mé bakalářské práce je analýza složení pracovního týmu z hlediska osobnostních typů a týmových rolí členů. Výsledek práce by měl ukázat složení pracovního týmu a případné potřeby při jeho rozšiřování. V analýze jednotlivých rolí a osobnostním typů členů týmu budu hledat souvislosti, tzn., zda koresponduje týmová role s osobnostním typem jednotlivce. Pokud bude společnost v budoucnu přijímat nové pracovníky právě do tohoto pracovního týmu, může provedená analýza sloužit jako podklad, pro výběrová řízení. Analýza může pomoci identifikovat, jaký typ role v týmu chybí a pomoci tak lépe vyvážit tým.

6.2 Hypotézy

H1: z hlediska MBTI a Belbina existuje souvislost z hlediska orientace k vnějšímu světu (introverze, extroverze).

. I. PRAKTICKÁ ČÁST

7 FARAON REAL, FIRMUS

V této kapitole představím firmu Faraon Real, s.r.o. a Firmus, a.s. v níž bude probíhat průzkumná sonda za účelem zjištění týmových rolí a osobnostních typů jednotlivých pracovníků.

FARAON Real, s.r.o. je renomovaná pražská realitní a poradenská kancelář, která poskytuje kompletní servis při prodeji, nákupu a pronájmu nadstandardních rezidenčních a komerčních nemovitostí v atraktivních lokalitách Prahy. Specializuje se především na prodej luxusních rezidenčních nemovitostí a pronájem kancelářských prostor. Společnost se také podílí na prodeji developerských projektů a poskytuje kompletní marketingový a poradenský servis pro developery. Firma Faraon Real se zabývá prodejem luxusních rezidenčních a komerčních nemovitostí. Spolupracuje s předními developery pro něž zajišťuje nejen prodej, ale také kompletní marketingový a poradenský servis. Firma si velmi zakládá na kvalitě svých spolupracovníků a tak tým tvoří především lidé s vysokoškolským vzděláním a jazykovým vybavením. Pracovníci hovoří především anglicky, německy, rusky, ale jsou zde i specialisté, kteří zajišťují obsluhu italské, španělské a arabské klientely. Další výhodou je, že třetina spolupracovníků disponuje právním vzděláním a tak je servis poskytovaný touto společností velmi rychlý a kvalitní. Za velmi důležité považuje firma především poskytování nadstandardních profesionálních a kvalitních služeb s důrazem na bezpečný průběh všech transakcí. Faraon je členem Asociace realitních kanceláří ČR, striktně dodržuje etický kodex a je pojištěna pro odpovědnost za škodu.

7.1 Rozdělení pracovní skupiny

Pracovní skupinu ve zkoumaných společnostech můžeme rozdělit dle následujících klíčů (Reichel, 2008)

a) Profesně kvalifikační struktura = obchodníci s realitami

b) Sociálně demografická struktura = dělení dle věku a pohlaví

Tabulka VII. Sociálně demografická struktura týmu

Kód pracovníka	Pracovní zařazení	Pohlaví	Věk
A	Jednatel	muž	29
B	Asistentka	žena	22

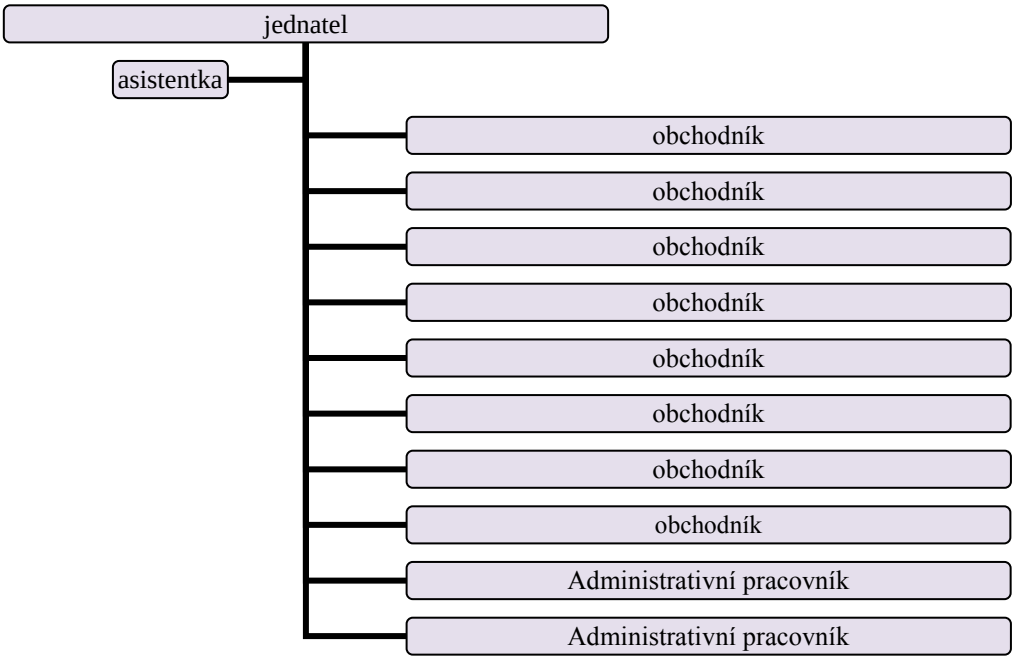
C	Obchodník	žena	54
D	Obchodník	žena	48
E	Obchodník	muž	25
F	Obchodník	žena	28
G	Administrativní pracovník	žena	23
H	Administrativní pracovník	žena	20
I	Obchodník	žena	42
J	Obchodník	muž	46
K	Obchodník	žena	32
L	Obchodník	žena	27

Tabulka VII, vlastní úprava.

Pracovní skupina je tvořena převážně ženami (9x), muži jsou v této skupině zastoupeni pouze ve dvou případech, v osobě jednatele, resp. vedoucího a obchodníka. Věk je ve skupině vyrovnaný, jsou zde jak mladší členové, tak i starší a zkušenější. c) Rozdělení dle velikosti – vzhledem k tomu, že se jedná o skupinu mající celkem 12 členů, můžeme ji definovat jako malou skupinu (Keller,2005, Plamínek, 2009)

Organizační struktura

Ve firmě je využita liniová organizační struktura, která je velmi jednoduchá. Nadřízený pracovník má pouze přímé podřízené, není zde žádný mezistupeň, což je podle mého názoru dobře, protože tato struktura je jednoduchá a nejsou zde žádné mezičlánky, u kterých by mohlo docházet například ke zkreslení informací.



Obr. 4. Organizační struktura Faraon Real, s.r.o. a Firmus, a.s.

8 CÍL A METODY

8.1 Metody

Výzkum bude realizován jako průzkumná sonda ve společnosti Faraon Real, s.r.o. a Firmus, a.s.. V praktické části mé práce se zabývám analýzou pracovního týmu ve společnosti Faraon Real, s.r.o. a Firmus, a.s. Analýza pracovního týmu je zaměřena na zjištění týmových rolí jednotlivých pracovníků a vymezení osobnostních typů. Pomocí těchto dvou nástrojů se pokusím obhájit hypotézu, že z hlediska MBTI a Belbina existuje souvislost v zaměření pracovníků (extroverze, introverze). Dále zanalyzuji, zda je tým společnosti vhodně složen a jsou v něm zastoupeny všechny role, tak aby tým dosahoval efektivních výsledků, nebo zda v něm nějaká role chybí a bylo by vhodné o ni tým doplnit. Pro práci, kterou analyzovaný tým zastává, je třeba, aby se jednalo o spíše extrovertně zaměřené jedince, kteří mají kladný vztah k lidem. Výzkumná otázka tedy zní, zda bude v analyzovaném týmu z hlediska osobnostní charakteristiky nejvyšší zastoupení pracovníků ESFJ, kteří se jeví být pro tuto práci nejvhodnějším typem a z hlediska Belbina nejčastěji zastávanou rolí Vyhledávač zdrojů.

Dotazníky, které používám ve své práci, jsou respondentům doručeny osobně a je jim vysvětlen postup, abych předešla nesprávně vyplněným dotazníkům.

8.2 Nástroje

8.2.1 Dotazník týmových rolí

K nalezení jednotlivých týmových rolí využiji nástroj vyvinutý R. M. Belbinem a kolektivem. Jedná se o dotazník skládající se ze sedmi sekcí, kde každá obsahuje 10 otázek. V každé sekci respondent rozdělují deset bodů mezi jednotlivé věty, o nichž si myslí, že jej nejpřesněji vystihují. Více bodů pak přiděluje větě, která lépe vystihuje jeho povahu. Tyto body mohou být rozděleny mezi několik vět. Respondent má možnost v krajním případě přidělit každé větě jeden bod nebo všech 10 bodů jediné větě, ale doporučuje se tomuto extrému vyhýbat. Body se zapisují do rámečků vedle věty. Každý z deseti výroků, který je obsažen v dotazníku, se vztahuje k určité oblasti týmové práce a ukazuje, jak se člověk zapojuje do týmové práce, co přináší týmu, jaké má nedostatky a ta podobně.

Při výběru lidí do týmu jsou většinou zohledňovány jejich odborné znalosti tak, aby pokrý-

valy odbornost, která je nutná pro úspěšné plnění úkolů. Pokud se tedy v týmové spolupráci objevují problémy, bývají většinou způsobeny nevhodnou skladbou jejich členů. Optimálně složený tým by měl obsahovat všechny typy rolí, což ovšem neznamená, že optimální počet členů týmu je devět. Naopak podle Belbina jsou efektivnější týmy o třech, čtyřech nebo pěti lidech, ale pouze za předpokladu, že každý člen takového týmu bude zastávat více rolí. Týmové role se mohou také obměňovat podle úkolů. Role, které získají 10 a více bodů, zaujímá člověk zcela spontánně, cítí se v nich nejlépe. Role s celkovým počtem 6 – 9 bodů jsou ty, které daný člen týmu zaujímá, pokud to od něj situace vyžaduje. Role, které získaly v celkovém součtu 5 a méně bodů, daný člen zpravidla v týmu nezaujímá.

8.2.2 Dotazník MBTI

Ke zjištění osobnostních typů použiji MBTI dotazník tzv. Myers-Briggs Type Indicator, který vytvořily autorky K. C. Briggs a I. B. Myers. V současné době existuje několik různých variant tohoto dotazníku, já ve své práci použiji dotazník, který publikuje Michal Čakrt ve své knize Typologie osobnosti pro manažery. Dotazník je tvořen 56 otázkami a každá z nich nabízí dvě varianty odpovědí. Respondent rozdělí 5 bodů, k odpovědi s níž nejvíce souhlasí a která jej nejvíce vystihuje.

Výsledkem testu je čtyřmístný kód, který určuje preference u daného respondenta. Začáteční písmena jednotlivých preferencí nekorespondují vždy s českým označením, jsou převzaty z anglických originálů – Extroverze (E), Introverze (I), Sensing (S), Intuition (N), Feeling (F), Thinking (T) a Judging (J).

Výsledek testu je popisný a neukazuje, zda je nějaký typ osobnosti horší nebo lepší, upozorňuje na silné případně slabší stránky daného typu. Výsledek tak neohrožuje sebedůvěru ani sebeúctu člověka. Spíše nabízí vysvětlení, proč některé vztahy nefungují, poskytuje nástroj jak tyto jevy popsat, vysvětlit, pochopit a na základě toho na nich zapracovat. Všechny preference mají stejnou váhu a jsou tedy stejně důležité.

8.3 Cíl analýzy

Cílem analýzy je:

1. Definice jednotlivých týmových rolí ve společnosti Faraon Real, s.r.o. a Firmus, a.s.

2. Zjištění osobnostních typů jednotlivých členů týmu na základě typologie MBTI

3. Pomocí analýzy zjistit, které osobnostní typy mají vztah k jednotlivým týmovým rolím

4. Příprava doporučení na sestavování týmu

Cílem analýzy je získání informací o týmových rolích a osobnostních rysech jednotlivých členů týmu. Ve své práci se zaměřuji především na to, zda je rozložení týmových rolí rovnoměrné nebo je v týmu více osob, které zastupují stejnou roli. Jednotlivé role zjištěné průzkumnou sondou následně rozdělím do skupin, tak jak je definoval Belbin a jak je vysvětleno v teoretické části. Dále zjistím osobnostní rysy jednotlivých členů. Výsledek analýzy by měl ukázat složení pracovního týmu a případné potřeby při jeho rozšiřování. V analýze jednotlivých rolí a osobnostním typů členů týmu budu hledat souvislosti, tzn., zda koresponduje týmová role s osobnostním typem jednotlivce. Pokud bude společnost v budoucnu přijímat nové pracovníky právě do tohoto pracovního týmu, může provedená analýza sloužit jako podklad, pro výběrová řízení. Analýza může pomoci identifikovat, jaký typ role v týmu chybí a pomoci tak lépe vyvážit tým. Pro práci, kterou analyzovaný tým zastává, je potřeba, aby se jednalo o spíše extrovertně zaměřené jedince, kteří mají kladný vztah k lidem. Výzkumná otázka tedy zní, zda bude v analyzovaném týmu z hlediska osobnostní charakteristiky nejvyšší zastoupení pracovníků ESFJ, kteří se jeví být pro tuto práci nejvhodnějším typem a z hlediska Belbina nejčastěji zastávanou rolí Vyhledávač zdrojů.

8.4 Výzkumný vzorek

Pro analýzu jsem si vybrala 12 členný tým společnosti Faraon Real, s.r.o. a Firmus, a.s.. Činnost pracovníků je zaměřena především na prodej luxusních nemovitostí a prodej založených firem. Členové týmu obsluhují obchodní případ od samotné akvizice až po realizaci prodeje a následné udržování vztahů se zákazníky. Mezi významné zákazníky společnosti patří přední

developerské společnosti, jako je například Orco Group, Central Group, Sekyra Group…atd. Tým je tvořen především obchodníky, ale jsou zde i dva administrativní pracovníci, kteří zajišťují chod kanceláře a administrativní podporu obchodníků. Je zde velmi důležité být nejen dobrým obchodníkem, ale především být schopen pracovat s kontakty a také být týmovým hráčem, protože mnohdy jednotliví obchodníci na obchodních případech spolupracují, předávají si nabídky a poptávky jednotlivých klientů. Cílem je vždy uzavření obchodu a to někdy vyžaduje opravdu skvělou spolupráci mezi jednotlivými pracovníky.

Tabulka VIII Rozdělení vzorku

Kód pracovníka	Pracovní zařazení
A	Jednatel
B	Asistentka
C	Obchodník
D	Obchodník
E	Obchodník
F	Obchodník
G	Administrativní pracovník
H	Administrativní pracovník
I	Obchodník
J	Obchodník
K	Obchodník
L	Obchodník

Tabulka VIII, vlastní úprava.

8.5 Vyhodnocení testu týmových rolí (Belbin) a osobnostních typů (MBTI)

V této kapitole jsou vyhodnoceny výsledky obou testů a u každého typu je základní shrnutí. Detailnější rozbor jednotlivých pracovníků je v příloze číslo 3.

Tabulka IX: Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena A

ČLEN A		
Role	**kód**	**body celkem**
Koordinátor	CH	16
Formovač	SH	4

ČLEN A							
E	42	S	39	T	25	J	37
I	28	N	31	F	45	P	33
Výsledný kód ESFJ							

Myslitel	PL	2
Vyhodnocovač	ME	8
Realizátor	CW	7
Vyhledávač zdrojů	RI	24
Týmový pracovník	TW	7
Dokončovatel	F	2

Základní shrnutí

Belbin, základní role: Vyhledávač zdrojů a Koordinátor, extrovert, má rád lidi. Jedná se o vedoucího pracovníka

MBTI: ESFJ, extroverze-smyslové vnímání-cítění-usuzování. Dobrosrdečný, má rád lidi.

Souvislost MBTI vs. Belbin – pracovník je v obou charakteristikách extrovertní, velmi rád komunikuje s lidmi a je jim otevřený, což potvrzují obě dvě charakteristiky.

Tabulka X: Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena B

ČLEN B		
Role	**kód**	**body celkem**
Koordinátor	CH	20
Formovač	SH	20
Myslitel	PL	2
Vyhodnocovač	ME	0
Realizátor	CW	8
Vyhledávač zdrojů	RI	12
Týmový pracovník	TW	8
Dokončovatel	F	0

ČLEN B							
E	47	S	26	T	31	J	28
I	23	N	47	F	39	P	42
Výsledný kód ENFP							

Základní shrnutí

Belbin, základní role: Koordinátor, Formovač, Vyhledávač zdrojů

MBTI: ENFP, extroverze - intuice - cítění - vnímání

Souvislost MBTI vs. Belbin – pracovník je v obou charakteristikách extrovert. Můžeme nalézt souvislost mezi typem ENFP, který rád přichází s novými nápady a myšlenkami, stejně jako týmová role Vyhledávač zdrojů.

Tabulka XI: Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena C

ČLEN C		
Role	**kód**	**body celkem**
Koordinátor	CH	15
Formovač	SH	12
Myslitel	PL	5
Vyhodnocovač	ME	7
Realizátor	CW	12
Vyhledávač zdrojů	RI	9
Týmový pracovník	TW	4
Dokončovatel	F	6

ČLEN C							
E	31	S	31	T	41	J	47
I	39	N	39	F	29	P	23
Výsledný kód INTJ							

Základní shrnutí

Belbin, základní role: Koordinátor, Formovač, Realizátor

MBTI: INTJ, introverze - intuice - myšlení – usuzování

Jedná se o introvertní intuitivní typ s extrovertním myšlením, který má jasnou představu o budoucnosti. Má organizační schopnosti a dostatek energie k realizaci vlastních myšlenek. Rád řeší komplexní problémy.

Souvislost MBTI vs. Belbin – v týmové roli se jedná o extroverta, v osobnostní charakteristice jde o introverta s extrovertním myšlením. Obě charakteristiky se shodují v tom, že jde o jedince, který má organizační talent, je schopen vyjasňovat a sjednocovat cíle.

Tabulka XII: Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena D

ČLEN D		
Role	**kód**	**body celkem**
Koordinátor	CH	14
Formovač	SH	8
Myslitel	PL	0
Vyhodnocovač	ME	20
Realizátor	CW	8
Vyhledávač zdrojů	RI	9

ČLEN D							
E	30	S	32	T	35	J	38
I	40	N	37	F	35	P	33
Výsledný kód INXJ							

Týmový pracovník	TW	9
Dokončovatel	F	2

Základní shrnutí

Belbin, základní role: Vyhodnocovač, Koordinátor

MBTI: INXJ introverze - intuice – cítění/myšlení – usuzování. Introvertní intuitiv, který svět poměřuje logickou analýzou.Věděc, organizátor. Vzhledem k tomu, že u pracovníka D vyšel osobnostní typ INXJ, znamená to, že jde o smíšený typ - osobu nevyhraněnou, jejíž charakteristika bude spočívat v mixu dvou sousedních typů, tj. INTJ a INFJ.

Souvislost MBTI vs. Belbin – obě charakteristiky se shodují v introverzi jedince. Vyhodnocovač je stabilní introvert, Osobnostní charakteristika INXJ ukazuje také na introverzi. Belbin ukazuje, že pro tohoto jedince je vhodná profese vyhodnocovače, koordinátora. V obou charakteristikách nacházíme shodu, že pro tohoto jedince je vhodná analýza, dokáže pochopit složitý problém a vybrat z něj věci, kterými se zabývat.

Tabulka XIII: Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena E

ČLEN E		
Role	**kód**	**body celkem**
Koordinátor	CH	16
Formovač	SH	8
Myslitel	PL	5
Vyhodnocovač	ME	8
Realizátor	CW	9
Vyhledávač zdrojů	RI	12
Týmový pracovník	TW	8
Dokončovatel	F	4

ČLEN E							
E	39	S	42	T	26	J	36
I	31	N	28	F	44	P	34
Výsledný kód ESFJ							

Základní shrnutí

Belbin, základní role: Koordinátor, Vyhledávač zdrojů

MBTI: : ESFJ, extroverze-smyslové vnímání-cítění-usuzování. Dobrosrdečný, má rád lidi.

Souvislost MBTI vs. Belbin – extroverze (koordinátor, vyhledávač zdrojů) ESFJ je taktéž extrovertní typ. Obě dominantní role a stejně tak osobnostní charakteristika přisuzuje tomuto typu velmi silnou komunikativnost, schopnost domluvit se.

Tabulka XIV: Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena F

ČLEN F		
Role	**kód**	**body celkem**
Koordinátor	CH	8
Formovač	SH	18
Myslitel	PL	2
Vyhodnocovač	ME	6
Realizátor	CW	10
Vyhledávač zdrojů	RI	4
Týmový pracovník	TW	14
Dokončovatel	F	8

ČLEN F							
E	39	S	42	T	36	J	41
I	31	N	28	F	34	P	29
Výsledný kód ESTJ							

Základní shrnutí

Belbin, základní role: Formovač, Týmový pracovník, Realizátor

MBTI:ESTJ extroverze - smyslové vnímání - myšlení - usuzování

Souvislost MBTI vs. Belbin – shodu můžeme pozorovat v extroverzi a také schopnosti vést druhé lidi k určenému cíli, tomu odpovídají nejen role, ale také osobnostní charakteristika.

Tabulka XV: Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena G

ČLEN G		
Role	**kód**	**body celkem**
Koordinátor	CH	4
Formovač	SH	2
Myslitel	PL	0
Vyhodnocovač	ME	12
Realizátor	CW	14
Vyhledávač zdrojů	RI	2
Týmový pracovník	TW	28
Dokončovatel	F	8

ČLEN G							
E	38	S	29	T	24	J	39
I	32	N	41	F	46	P	31
Výsledný kód ENFJ							

Základní shrnutí

Belbin, základní role: Týmový pracovník, Realizátor, Vyhodnocovač. Extrovert, silný

týmový hráč.

MBTI: ENFJ, extroverze - intuice - cítění - usuzování

Souvislost MBTI vs. Belbin – Shoda v pracovníkově extroverzi, který je svým okolím oblíben, má rád lidi, je lidský, záleží mu na týmu jako celku.

Tabulka XVI: Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena H

ČLEN H		
Role	**kód**	**body celkem**
Koordinátor	CH	2
Formovač	SH	4
Myslitel	PL	4
Vyhodnocovač	ME	12
Realizátor	CW	20
Vyhledávač zdrojů	RI	2
Týmový pracovník	TW	24
Dokončovatel	F	2

ČLEN H							
E	33	S	40	T	31	J	36
I	37	N	30	F	39	P	34
Výsledný kód ISFJ							

Základní shrnutí

Belbin, základní role: Týmový pracovník, Realizátor, Vyhodnocovač.

MBTI: ISFJ, introverze - smyslové vnímaní - cítění - usuzování

Souvislost MBTI vs. Belbin – obě charakteristiky se shodují, že se jedná o extroverta, který je v kolektivu velmi oblíbený a dokáže do něj vnést přátelskou a kamarádskou atmosféru. Je pro něj důležité, aby se cítil dobře nejen on sám, ale především jeho okolí.

Tabulka XVII: Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena I

ČLEN I		
Role	**kód**	**body celkem**
Koordinátor	CH	14
Formovač	SH	6
Myslitel	PL	2
Vyhodnocovač	ME	6
Realizátor	CW	5
Vyhledávač zdrojů	RI	20
Týmový pracovník	TW	12

ČLEN I							
E	48	S	38	T	28	J	37
I	22	N	32	F	42	P	33
Výsledný kód ESFJ							

Dokončovatel	F	5

Základní shrnutí

Belbin, základní role:
MBTI: ESFJ, extroverze-smyslové vnímání-cítění-usuzování. Dobrosrdečný, má rád lidi. Souvislost MBTI vs. Belbin – jedná se o extroverta, který má rád lidi a lidi mají rádi jeho, obě charakteristiky se v těchto bodech shodují, stejně tak i v doporučení, jakou práci by mě tento člověk vykonávat. Nejvhodnější je pro něj pozice obchodníka, u které může využít rysy ze své osobnostní charakteristiky a taktéž týmové role, které přirozeně zastává.

Tabulka XVIII: Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena J

ČLEN J		
Role	**kód**	**body celkem**
Koordinátor	CH	4
Formovač	SH	28
Myslitel	PL	5
Vyhodnocovač	ME	14
Realizátor	CW	5
Vyhledávač zdrojů	RI	12
Týmový pracovník	TW	9
Dokončovatel	F	3

ČLEN J							
E	44	S	34	T	34	J	43
I	26	N	36	F	36	P	28
Výsledný kód ENFJ							

Základní shrnutí

Belbin, základní role: Formovač, Vyhodnocovač, Vyhledávač zdrojů. Extrovertní typ.
MBTI: ENFJ, extroverze - intuice - cítění - usuzování
Souvislost MBTI vs. Belbin – v obou charakteristikách se jedná se o extroverta, který má rád lidi a dokáže s nimi skvěle vycházet. Je schopen využívat kontaktů ve svém okolí a většinou dobře vyhodnocovat své závěry.

Tabulka XIX: Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena K

ČLEN K		
Role	**kód**	**body celkem**
Koordinátor	CH	19
Formovač	SH	3
Myslitel	PL	8
Vyhodnocovač	ME	5
Realizátor	CW	6
Vyhledávač zdrojů	RI	24
Týmový pracovník	TW	3
Dokončovatel	F	2

ČLEN K							
E	42	S	33	T	32	J	31
I	28	N	37	F	38	P	39
Výsledný kód ENFP							

Základní shrnutí

Belbin, základní role: Vyhledávač zdrojů, Koordinátor

MBTI: ENFP, extroverze - intuice - cítění - vnímání

Souvislost MBTI vs. Belbin – obě charakteristiky se shodují, že se jedná o extroverta, který má rád lidi, rád s nimi spolupracuje a dokáže využít jejich potenciálu ke splnění cílů.

Tabulka XX: Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena L

ČLEN L		
Role	**kód**	**body celkem**
Koordinátor	CH	3
Formovač	SH	3
Myslitel	PL	7
Vyhodnocovač	ME	3
Realizátor	CW	4
Vyhledávač zdrojů	RI	26
Týmový pracovník	TW	14
Dokončovatel	F	10

ČLEN L							
E	49	S	38	T	34	J	37
I	21	N	32	F	36	P	33
Výsledný kód ESFJ							

Základní shrnutí

Belbin, základní role: Vyhledávač zdrojů, Týmový pracovník, Dokončovatel. Extrovertní typ, mající rád lidi a vyznávající týmového ducha. Jedná se o jediného dokončovatele, který zastává zcela spontánně tuto roli. Je tedy schopen pohlídat, aby se na nic nezapomnělo, popouzí ostatní k činnosti a velmi pečlivě dodržuje termíny a harmonogramy plnění (Pla-

mínek, 2009).

MBTI: ESFJ, extroverze-smyslové vnímání-cítění-usuzování. Dobrosrdečný, má rád lidi. Souvislost MBTI vs. Belbin – role týmového pracovníka a vyhledávače zdrojů ukazuje stejně jako osobnostní charakteristika na extrovertní povahu jednice, ovšem role dokončovatele spíše na jeho introvertní stránku, dosáhl zde deseti bodů, což je na hranici přirozeného zastávání role. Vzhledem, že se jedná o jediného dokončovatele v týmu, myslím, že je jeho role velmi důležitá, protože dokáže v týmu hlídat důležité termíny a harmonogramy plnění úkolů.

8.6 Zhodnocení

Zvýrazněně jsou v tabulkách označeny role, které dosáhly více jak deseti bodů a jsou tedy pro členy týmu primární. Tyto role jsou zaujímány zcela přirozeně a spontánně. Role, které dosáhly hodnocení méně, než 6 bodů, nezaujímají členové týmu vůbec. Role, jež jsou hodnoceny mezi 6-9-ti body, členové zaujímají v případě, že to po nich situace vyžaduje. Konkrétní charakteristika jednotlivých rolí dle Mereditha Belbina je blíže popsána v teoretické části. Následující tabulka shrnuje výsledek z hlediska četnosti zaujímaných týmových rolí a to jak přirozených, tak i rolí, které jsou zaujímány v případě potřeby.

Tab. XXI. Celkové zhodnocení zaujímaných rolí v týmu dle Belbina

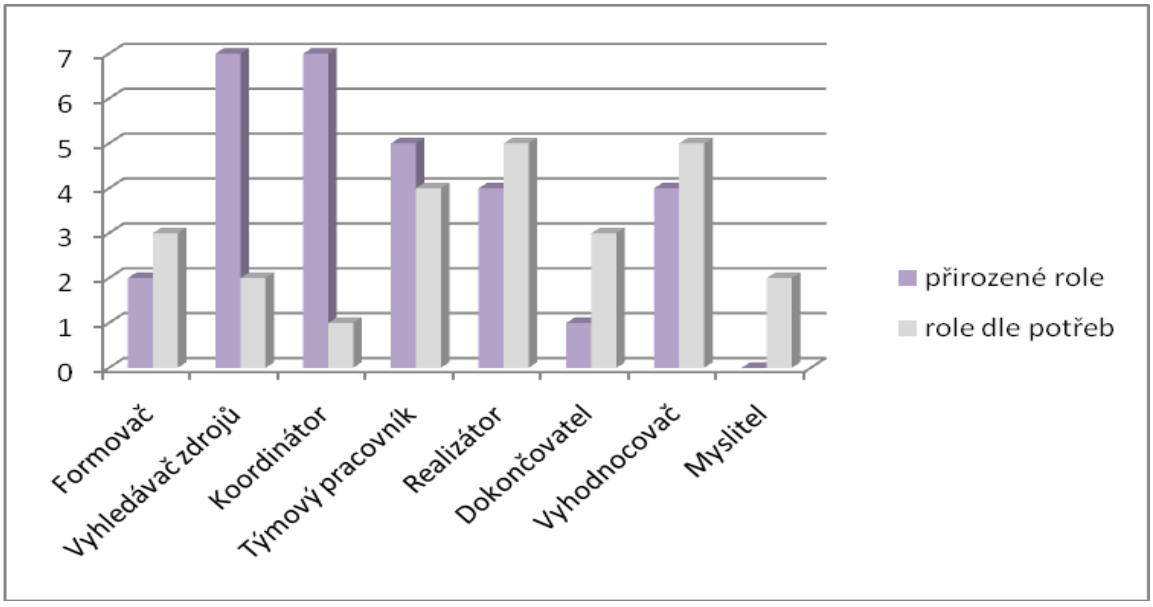
název role	**přirozené role**	**role dle potřeb**
Formovač	2	3
Vyhledávač zdrojů	7	2
Koordinátor	7	1
Týmový pracovník	5	4
Realizátor	4	5
Dokončovatel	1	3
Vyhodnocovač	4	5
Myslitel	0	2

Z hlediska hodnocení MBTI jsou v tabulkách zvýrazněně označeny osobnostní preference, které jsou pro členy primární, dosáhly vyššího počtu bodů. Čím vyrovnanější jsou dimenze mezi sebou tím snadněji člověk plní popis obou typů. U člena D jsou například dimenze T a F (myšlení x cítění) zcela vyrovnány, jedná se o typ INXJ, což znamená, že jde o osobu nevyhraněnou, kterou budou charakterizovat oba typy, tzn. INTJ a INFJ. V následující tabulce je celkové shrnutí osobnostních preferencí členů zkoumaného týmu.

Tab. XXII. Celkové zhodnocení osobnostních preferencí

	preference	počet členů
E	Extraversion (extroverze)	9
I	Intraversion (introverze)	3
S	Sensing (smysly)	6
N	Intuition (intuice)	6
T	Thinking (myšlení)	4
F	Feeling (cítění)	9
J	Judging (usuzování)	10
P	Perceiving (vnímání)	2

8.7 Vyváženost z hlediska týmových rolí



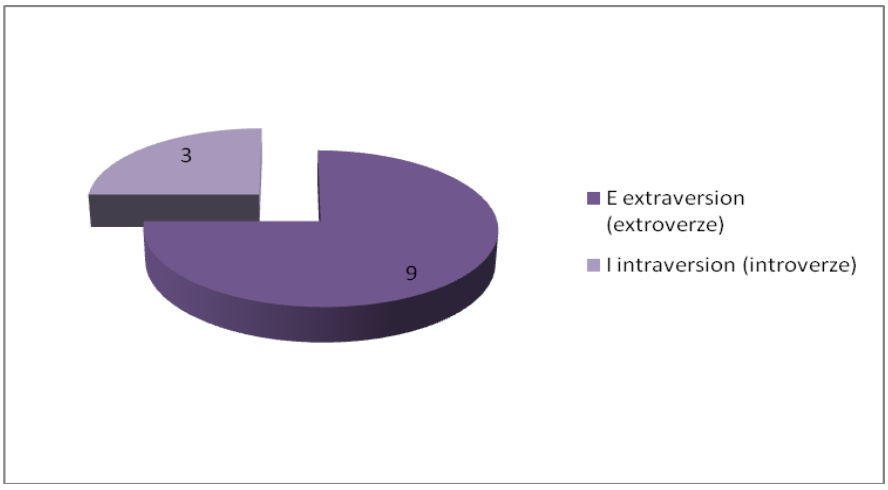
Obr. 5. Vyváženost týmu z hlediska týmových rolí

Z uvedeného grafu je patrné, že v týmu je nevětší zastoupení vyhledávačů zdrojů a koordinátorů, kteří zastávají tuto roli spontánně. Znamená to, že tým je obchodně zaměřen a jeho členové dokážou dobře využít kontaktů, které se nacházejí kolem nich, což je podle mého názoru velmi důležité právě s ohledem na zaměření společnosti. Týmových pracovníků je v analyzovaném týmu také dostatek, takže na pracovišti vládne přátelská atmosféra a kamarádské vztahy mezi jednotlivými členy. Zároveň je zde dostatečný počet realizátorů a vyhodnocovačů, takže úkoly, které jsou týmu zadávány, mění realizátoři na přesně definované, tak aby na nich mohli ostatní začít pracovat, poskytují práci systematičnost a metodiku. Vyhodnocovači jsou zase schopní úkoly analyzovat, a pakliže vidí někde nedostatky

upozornit na ně a tým se tak věnuje opravdu věcem, které mají smysl. V analyzovaném týmu vidíme nedostatek dokončovatelů, ten je zde zastoupen pouze v jednom případě, ovšem ostatní jsou schopni tuto roli v případě potřeby převzít, jak je patrné z grafu a rolí, které jednotlivci v případě potřeby převezmou. Tým je tak schopen plnit úkoly včas a podle harmonogramu a zároveň kontrolovat, zda se na nějaký detail nezapomnělo. Stejně tak role Myslitele, ta zde chybí úplně, ale část pracovníku tuto roli v případě potřeby přejímá. Znamená to, že část pracovníků je v případě potřeby schopno přicházet s novými a originálními nápady a zároveň se soustředit na velké věci, oproti detailům. Tomuto týmu může chybět schopnost kritického myšlení, což může občas způsobit krok týmu špatným směrem nebo unáhlená rozhodnutí.

8.8 Vyváženost z hlediska MBTI

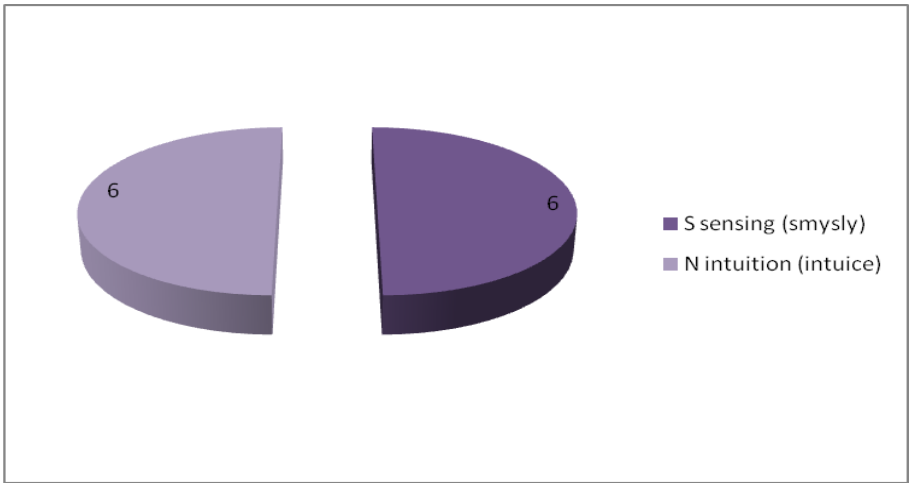
Extroverze vs. Introverze



Obr. 6. Vyváženost týmu z hlediska extroverze a introverze

Uvedený graf zobrazuje porovnání zastoupení extroverze a introverze u všech členů týmu. Lze z něj vyčíst, že nejfrekventovanější preferencí, která je v týmu zastoupena je extroverze, která může způsobovat příliš rychlé sdělování mnoha myšlenek či vytváření příliš širokých plánů, které bude obtížné plnit. Introverze je zde zastoupena pouze dvěma členy týmu, což může v praxi znamenat jejich utlačování extroverty.

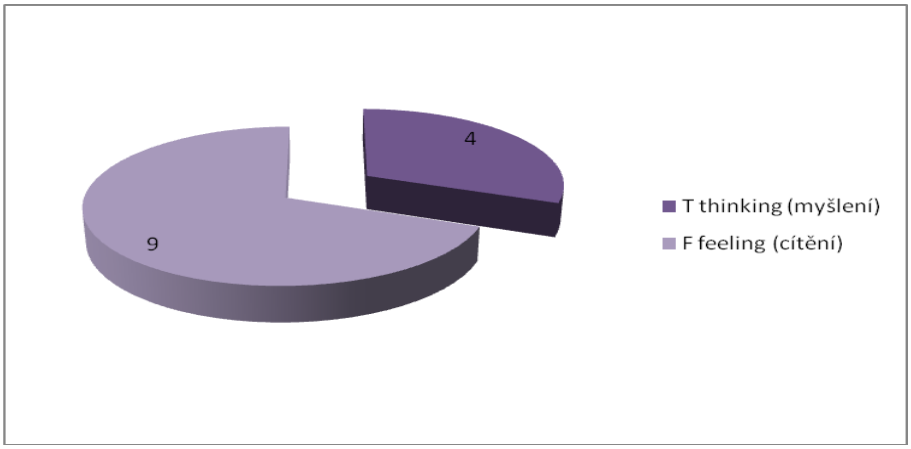
Smysly vs. Intuice



Obr. 7. Vyváženost týmu z hlediska smyslů a intuice

V pozorovaném týmu je vyrovnaná preference rozhodování na základě smyslů a intuice. Smyslové rozhodování znamená, že tým bude praktický a bude se rozhodovat na základě faktů. Vzhledem k vyrovnanosti intuitivní složky ovšem bude využívat i jakýsi šestý smysl a bude schopen číst mezi řádky (Čakrt, 2003).

Myšlení vs. Cítění

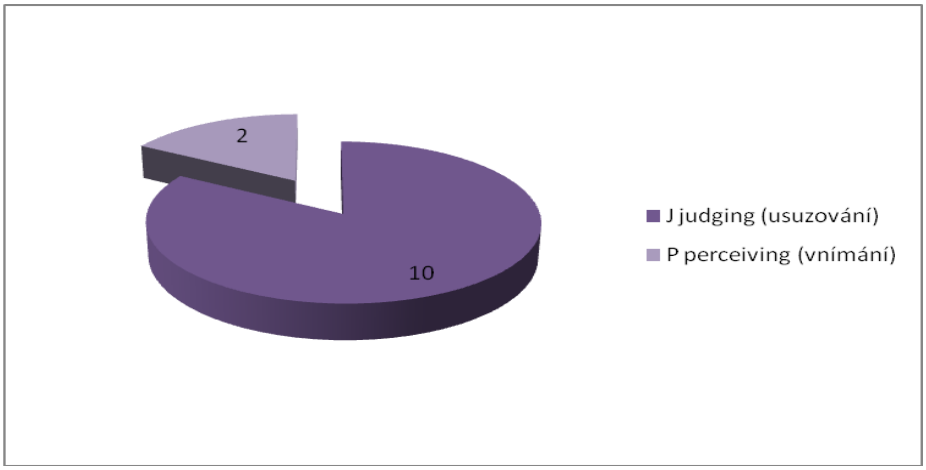


Obr. 8. Vyváženost týmu z hlediska myšlení a cítění

Další výraznou preferencí, kterou zastává 9 členů, je cítění, což znamená, že je v týmu brán ohled na lidi a jejich individuální potřeby. Lidé dávají přednost tomu, na čem záleží, nikoliv tomu, co je logické. (Lukášová, Nový, 2010) Logika převažuje v týmech s převahou myšlení, ta je v pozorovaném týmu zastoupena pouze u čtyř členů, přičemž

jeden z nich má linii myšlení a cítění vyrovnanou.

Usuzování vs. Vnímání



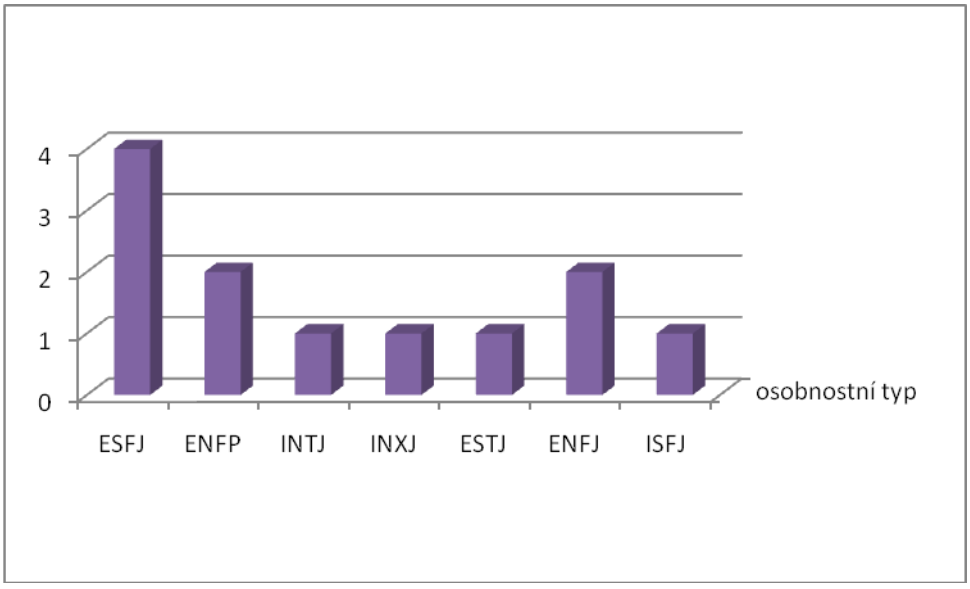
Obr. 9. Vyváženost týmu z hlediska usuzování a vnímání

Preference usuzování, kterou zastává 10 členů, výrazně převyšuje preferenci vnímání, kterou zastávají pouze 2 členové. Ve zkoumaném týmu tedy nebude problém s dodržováním termínů a harmonogramů, lidé se budou lépe cítit, pakliže jim budou dávána závazná rozhodnutí, která se nebudou příliš měnit. Lidé s převahou usuzování nemají klid, dokud se nerozhodne. (Čakrt, 2003). Preference vnímání je ve zkoumaném týmu zastoupena pouze dvakrát, znamená to, že tým nebude ochoten příliš přicházet s novými věcmi a nápady a spíše půjde po už vyšlapaných cestách. Vzhledem k nedostatku této preference může týmu uniknout nějaký důležitý detail a může některé úkoly předčasně uzavřít jako vyřešené, přestože třeba nebude mít dostatek podkladů.

Můžeme zde pozorovat souvislost mezi nízkým počtem členů s preferencí vnímání a taktéž nízkým počtem role myslitele, což znamená, že pozorovaný tým má nedostatek lidí, kteří by přicházeli s novými nápady a zkoušeli nové cesty řešení problémů.

Zastoupení preferencí v týmu nemusí být nutně vyrovnané, pokud osoby s menšinovými preferencemi zvládnou vyrovnat převažující preference tak, aby se tým neubíral špatným směrem.

Zastoupení jednotlivých osobnostních typů v týmu



Z uvedeného srovnání vyplývá, že v týmu je největší zastoupení osob, které charakterizuje typ ESFJ, je jich téměř polovina. Můžeme tedy potvrdit hypotézu, že v týmu bude tento typ zastoupen nejvíce.

8.9 Ověření hypotéz

H1: z hlediska MBTI a Belbina existuje souvislost z hlediska orientace k vnějšímu světu (introverze, extroverze).

Průzkumná sonda v týmu potvrzuje, že v týmu je nejvyšší zastoupení pracovníků ESFJ

8.10 Shrnutí průzkumu

Pro práci, kterou analyzovaný tým zastává, je třeba, aby se jednalo o spíše extrovertně zaměřené jedince, kteří mají kladný vztah k lidem. Z hlediska MBTI je nejvhodnější charakteristika ESFJ a z hlediska Belbina extrovertní role Vyhledávače zdrojů. Z provedené průzkumné sondy vyplývá, že v týmu je nejvyšší zastoupení pracovníků ESFJ a zároveň zastávajících roli Vyhledávače zdrojů a Koordinátora

Z hlediska týmových rolí je v týmu nedostatek myslitelů a dokončovatelů. Přestože ostatní členové v pozorovaném týmu jsou schopni v případě potřeby tuto roli převzít, doporučila bych i přesto hledat člověka, který by tyto role zastával, protože se může stát, že v týmu je slabší, respektive přijímaná pouze v případě potřeby, schopnost plnit úkoly včas a podle

harmonogramu a zároveň kontrolovat, zda se na nějaký detail nezapomnělo. Zároveň týmu chybí schopnost přicházet s novými a originálními nápady a zároveň se soustředit na velké věci, oproti detailům. Tomuto týmu může chybět schopnost kritického myšlení, což může občas způsobit krok týmu špatným směrem nebo unáhlená rozhodnutí. Pakliže by do týmu přibyl pracovník zastávající chybějící role, mohl by pomoci vyvážit tým, který pak mohl dosahovat lepších a efektivnějších výsledků.

Introverze je zde zastoupena pouze dvěma členy týmu, což může v praxi znamenat jejich utlačování extroverty, ale pro analyzovaný tým je extrovertní role vhodnější.

V pozorovaném týmu je vyrovnaná preference rozhodování na základě smyslů a intuice. Tým je tedy v tomto ohledu praktický, rozhoduje se na základě faktů, ale zároveň mu nechybí schopnost rozhodování na základě intuice.

Týmu může trošku scházet převaha myšlení a logiky. Tým je orientován spíše na cítění, než logiku. Vzhledem k tomu, že zde není rozdíl natolik významný, myšlení zastávají 4 členové týmu, myslím, že by bylo vhodné u dalších členů rozvíjet složku myšlení, abychom dosáhli ideálně vyrovnaného stavu obou preferencí, alespoň u části členů týmu.

V týmu převažuje preference usuzování, oproti vnímání, kterou zastávají pouze 2 členové. V týmu není problém s dodržováním termínů a harmonogramů, ale může mít problém s přicházením s novými nápady a netradičními řešeními. Chybí zde také soustředění na detail a může se stát, že některé úkoly předčasně uzavře jako vyřešené. Tomu by pomohla větší vyváženost v oblasti vnímání. Řešením je podle mého názoru hledat nového člena týmu, který by byl zaměřen na vnímání, nebo tuto složku více rozvíjet u stávajících členů, tak aby se více vyrovnala. Pokud vyváženosti v týmu nelze dosáhnout náborem nových členů, je možné, aby se vedoucí pokusil vyrovnat stav týmu svým přístupem.

8.11 Doporučení pro sestavování týmu

Pro práci, kterou analyzovaný tým zastává, je třeba extrovertní zaměření jedince, který mái kladný vztah k lidem, dokáže s nimi spolupracovat a hledat řešení. Z hlediska MBTI je tedy nejvhodnější charakteristikou ESFJ a z hlediska Belbina extrovertní role Vyhledávače zdrojů, případně dalších extrovertních rolí. Z provedené průzkumné sondy vyplývá, že v týmu je nejvyšší zastoupení pracovníků ESFJ a zároveň zastávajících roli Vyhledávače zdrojů a Koordinátora, tým se zdá být tedy složen dobře. Aby mohl tým fungovat ještě

lépe, z hlediska vyváženosti, doporučuji následující kroky:

Z hlediska Belbinových týmových rolí - rozšířit tým o roli Myslitele a Dokončovatele.

Z hlediska týmových rolí je v týmu nedostatek myslitelů a dokončovatelů. Přestože ostatní členové v pozorovaném týmu jsou schopni v případě potřeby tuto roli převzít, doporučila bych i přesto hledat člověka, který by tyto role zastával, protože se může stát, že v týmu je slabší, respektive přijímaná pouze v případě potřeby, schopnost plnit úkoly včas a podle harmonogramu a zároveň kontrolovat, zda se na nějaký detail nezapomnělo. Zároveň týmu chybí schopnost přicházet s novými a originálními nápady a zároveň se soustředit na velké věci, oproti detailům. Tomuto týmu může chybět schopnost kritického myšlení, což může občas způsobit krok týmu špatným směrem nebo unáhlená rozhodnutí. Pakliže by do týmu přibyl pracovník zastávající chybějící role, mohl by pomoci vyvážit tým, který pak mohl dosahovat lepších a efektivnějších výsledků.

Z hlediska osobnostní charakteristiky MBTI

Rozšířit tým o člověka, který by měl převahu myšlení a logiky, případně tuto složku rozvíjet u stávajících členů

V týmu je silnější orientace na cítění než na myšlení, takže týmu může scházet logika. Vzhledem k tomu, že zde není rozdíl natolik významný (myšlení zastávají 4 členové týmu), myslím, že by bylo vhodné u dalších členů rozvíjet složku myšlení, abychom dosáhli ideálně vyrovnaného stavu obou preferencí, alespoň u části členů týmu.

Rozšířit tým o člověka, který by měl převažující preferenci vnímání, případně tuto složku rozvíjet u stávajících členů, tak aby tým přicházel více s novými nápady a netradičními řešeními.

V týmu převažuje preference usuzování, oproti vnímání, kterou zastávají pouze 2 členové. V týmu není problém s dodržováním termínů a harmonogramů, ale může mít problém s přicházením s novými nápady a netradičními řešeními. Chybí zde také soustředění na detail a může se stát, že některé úkoly předčasně uzavře jako vyřešené.

Pokud vyváženosti v týmu nelze dosáhnout náborem nových členů, je možné, aby se vedoucí pokusil vyrovnat stav týmu svým přístupem.

ZÁVĚR

V teoretické rovině vnímám přínos své práce v sumarizaci poznatků autorů v oblasti modelů týmových rolí a osobnostních charakteristik. Praktický přínos spatřuji v možnosti využití analýzy konkrétního týmu ve společnosti Faraon Real, s.r.o. a Firmus, a.s. kde může tato práce sloužit jako podklad pro bližší pochopení skladby týmu a následné složení týmu tak, aby podával co nejefektivnější výsledky. V průběhu práce jsem provedla průzkumnou sondu v obou společnostech, pomocí které jsem zjistila jednotlivé týmové role a osobnostní charakteristiky. Výsledek analýzy ukázal složení pracovního týmu a případné potřeby při jeho rozšiřování. V analýze jednotlivých rolí a osobnostním typů členů týmu jsem našla souvislosti a podařilo se mi potvrdit hypotézu, že existuje souvislost mezi týmovou rolí a osobnostní charakteristikou z hlediska orientace (extroverze a introverze). Pokud bude společnost v budoucnu přijímat nové pracovníky právě do tohoto pracovního týmu, může provedená analýza sloužit jako podklad, pro výběrová řízení. Analýza může pomoci identifikovat, jaký typ role v týmu chybí a pomoci tak lépe vyvážit tým. Z hlediska týmových rolí doporučuji přijmutí člověka, který by zastával týmovou roli myslitele a dokončovatele. Pokud to nebude možné, tak v případě potřeby ostatní členové týmu jsou schopni tuto roli zastávat, ale pouze pokud tato potřeba nastane. Mohlo by se tak stát, že týmu bude v určitých situacích chybět schopnost plnit úkoly včas a podle harmonogramu a zároveň kontrolovat, zda se na nějaký detail nezapomnělo. Zároveň by v týmu mohla chybět originalita a schopnost soustředit se na místo detailů na velké věci. Tomuto týmu může chybět schopnost kritického myšlení, což může občas způsobit krok týmu špatným směrem nebo unáhlená rozhodnutí. Pakliže by do týmu přibyl pracovník zastávající chybějící role, mohl by pomoci vyvážit tým, který pak mohl dosahovat lepších a efektivnějších výsledků. Z hlediska MBTI bych doporučila vzhledem k převaze cítění celého týmu zaměřit se více na logiku. V případě budoucího rozšiřování týmu přijmout člověka, u nějž bude prvek logiky převažovat, anebo pracovat s informací, že je tým takto složen a proto by si měl manažer lépe hlídat logickou stránku věci. Tým nemá obecně problém s dodržování termínů, ale protože převažuje preference usuzování, oproti vnímání, občas týmu chybí inovátorství a schopnost přicházet s novými a netradičními řešeními. Zde opět platí, že pokud manažer tuto informaci má a ví, jací lidé v týmu jsou, může buď přijmout člověka, který doplní chybějící preference nebo se pokusit vyrovnat stav týmu svým přístupem. V další práci bych se ráda věnovala širšímu rozpracování typologie MBTI, jejímu praktickému využití a zjištění zastoupení jednotlivých typů v různých společnostech a vzájemného srovnání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

2. BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. 1.vydání. Praha : Grada, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8

3. BAYNE, Rowan. *Psychological types at work : An MBTI perspective*. 1.st. edition. London : Thomson, 2004. 177 s. ISBN 1-86152-990-2.

4. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2009. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7

6. CEJTHAMR, PhD., Ing. Václav; DĚDINA, Doc. Ing. Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha : Grada, 2005. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

7. CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.

8. ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1.vydání Praha : Management Press, 2003. 257 s. ISBN 80-85943-12-3

9. DĚDINA, C.S.C., Doc. Ing. Jiří; ODCHÁZEL, MBA, Ing. Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha : Grada, 2007. 328 s. ISBN:978-80-247-2149-1

10. KELLER, Jan. *Úvod do sociologie*. 5. vydání. Praha : Slon, 2005. 204 s. ISBN 80-86429-39-3

11. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1677-1.

12. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce*. 1. vydání. Praha : Grada, 2006. 105 s. ISBN 80-247-1764-6.

13. LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha : Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

14. MEIER Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vydání. Praha: Grada., 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

15. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vydání. Praha : Academia, 1999. 288 s. ISBN 80-200-0690-7

16. NOVÝ, Ivan; SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha : Grada, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0

17. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vydání. Praha : Grada, 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7

18. REICHEL, Jiří . *Kapitoly systematické sociologie*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 239 s. ISBN 978-80-247-2594-9

Elektronické zdroje:

1. *Belbin CS* [online]. 2011 [cit. 2011-04-01]. Belbin. Dostupné z WWW: <http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_popis&role=koor>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CW – Realizátor

E - Extraversion

ENFJ - typ extraverze, intuice, cítění, rozhodování

ENFP - typ extraverze, inutice, cítění, vnímání

ENXJ - typ extraverze, intuice, nevyhraněnost, rozhodování

ESTJ - typ extraverze, smysly, myšlení, rozhování

F – Dokončovatel

F - Feeling

I - Introversion

ISFJ - typ introverze, smysly, cítění, rozhodování

J - Judging

KO – Koordinátor

MBTI - Myers Briggs indicator

ME – Vyhodnocovač

N - Intuition

NB – neutrální body

P - Perceiving

PL - Myslitel

RE – Realizátor

RI – Vyhledávač zdrojů

S - Sensing

SH – Formovač

SP – Specialista

T - Thinking

TP – Týmový pracovník

TW – Týmový pracovník

VY – Vyhodnocovač

VZ – Vyhledávač zdrojů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Spontánní vývoj týmu 14
Obr. 2. Modely formálních a neformálních rolí 17
Obr. 3. Typologie osobnosti 25
Obr. 4. Organizační struktura 37
Obr. 5. Vyváženost z hlediska týmových rolí 50
Obr. 6. Vyváženost z hlediska extroverze a introverze 51
Obr. 7. Vyváženost z hlediska smyslů a intuice 52
Obr. 8. Vyváženost z hlediska myšlení a cítění 52
Obr. 9. Vyváženost z hlediska usuzování a vnímání 53
Obr. 10. Zastoupení jednotlivých osobnostních typů v týmu 54

SEZNAM TABULEK

Tab. I. 16 osobnostních typů 26
Tab. II. Rozdělení převahy smyslu a intuice 27
Tab. III. Rozdělení převahy myšlení a cítění 28
Tab. IV. Rozdělení převahy extroverze a introverze 29
Tab. V. Rozdělení převahy usuzování a vnímání 30
Tab. VI. Přehled typů dle MBTI 30
Tab. VII. Sociálně demografická struktura týmu 36
Tab. VIII. Rozdělení vzorku 41
Tab. IX. Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena A 41
Tab. X. Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena B 42
Tab. XI. Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena C 43
Tab. XII. Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena D 43
Tab. XIII. Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena E 44
Tab. XIV. Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena F 45
Tab. XV. Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena G 45
Tab. XVI. Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena H 46
Tab. XVII. Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena I 46
Tab. XVIII. Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena J 47
Tab. XIX. Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena K 48
Tab. XX. Vyhodnocení testu týmových rolí a MBTI člena L 48
Tab. XXI. Celkové zhodnocení zaujímaných rolí v týmu dle Belbina 49
Tab. XXI. Celkové shrnutí osobnostních preferencí 50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1: Dotazník týmových rolí podle Mereditha Belbina

Příloha P 2: Dotazník osobnostních preferencí MBTI

Příloha P 3: Rozbor jednotlivých pracovníků týmu

PŘÍLOHA P 1: DOTAZNÍK TÝMOVÝCH ROLÍ DLE MEREDITHA BELBINA

POKYNY: Tento dotazník (dle m. Belbina) má celkem sedm sekcí označených římskými číslicemi. V každé sekci tohoto dotazníku vyberte ty výroky, které vás nejlépe vystihují. Můžete vybrat jeden, dva nebo více výroků. Vybrané výroky poté ohodnoťte bodovým hodnocením tak, že mezi ně rozdělíte vždy deset bodů v každé sekci.

Otázka	BODY (rozdělit 10 bodů)
I. Čím, jak věřím, mohu být v týmu prospěšný(á):	
a) Myslím, že si dokážu rychle všimnout nových příležitostí a včas jich využít.	
b) Mohu dobře spolupracovat s velmi širokým okruhem lidí.	
c) Velmi snadno a přirozeně přicházím na nové myšlenky a nápady.	
d) Dokážu vyhecovat lidi k činnosti. Kdykoli zajistím, že mohu něčím cenným přispět ke skupinovým cílům.	
e) Moje schopnost dotahovat věci do konce vyplývá z mé osobní výkonnosti.	
f) Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, jestliže to nakonec vede k dobrým výsledkům.	
g) Rychle vycítím, co se má dělat v situaci, kterou znám.	
h) Dovedu bez předsudků a zaujatostí najít rozumné důvody pro změnu zaměření činnosti.	
II. Kdybych měl(a) nedostatky v týmové práci, byly by to nejspíš:	
a) Necítím se dobře, pokud pracovní schůzka nemá jasnou strukturu a není dobře řízená.	
b) Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.	
c) Mám tendenci mluvit příliš mnoho, když se skupina dostane k novým myšlenkám.	
d) Můj objektivní náhled mi neumožňuje sdílet nadšení ostatních.	
e) Někdy se jevím jako příliš energický a autoritářský, když je potřeba něco dodělat.	
f) Je pro mě těžké být v popředí nebo vystupovat ve vedoucí roli, snad proto, že jsem příliš citlivý na atmosféru ve skupině.	
g) Stává se mi, že se tak ponořím do svých myšlenek, že ztratím ponětí o tom, co se děje.	
h) Druzí mi někdy vyčítají, že se příliš starám o podružné detaily a lámu si hlavu nad možnými nezdary.	
III. Když spolupracuji na nějakém projektu s jinými lidmi:	
a) Mám schopnost lidi ovlivni, aniž bych je k něčemu nutil.	
b) Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti.	
c) Jsem připraven tlačit ostatní do činnosti, aby se na setkání neztrácel čas a zřetel na hlavní cíl.	
d) Dá se počítat s tím, že přispěji něčím originálním.	
e) Jsem vždycky připraven hájit dobrý návrh ve společném zájmu.	
f) Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek.	
g) Věřím, že ostatní oceňují mou schopnost chladného úsudku.	
h) Je na mně spolehnutí, že dohlédnu na to, aby se udělalo, co je třeba.	
IV. Můj charakteristický přístup ke skupinové práci je, že:	
a) Mám zájem lépe poznat své kolegy.	
b) Nezdráhám se odmítnout názory druhých a zastávat sám menšinové stanovisko.	
c) Obvykle najdu řadu argumentů vyvracejících nesmyslné návrhy.	
d) Dokážu uvést věci do chodu, když je třeba plán začít uskutečňovat.	
e) Mám tendenci vyhýbat se obvyklým věcem a přicházet s něčím nečekaným.	
f) Snažím se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.	

g) Dokážu využít kontaktů vně samotného týmu.	
h) Jelikož se zajímám o všechna stanoviska, bez obtíží se přizpůsobím, když se musí rozhodnout.	
V. Práce mě těší, protože:	
a) Baví mě analyzovat situace a zvažovat všechny možné volby.	
b) Zajímá mě nacházet praktická řešení problémů.	
c) Rád cítím, že podporuji dobré pracovní vztahy.	
d) Mohu uplatnit silný vliv na rozhodnutí.	
e) Mám příležitost setkávat se s lidmi, kteří mi mohou poskytnout novou zkušenost.	
f) Dokážu sjednotit názory různých lidí a vést je ke společné žádoucí činnosti.	
g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu plně věnovat nějakému úkolu.	
h) Rád mám věci, které napínají moji představivost.	
VI. Když bych nečekaně dostal obtížný úkol, který je nutno splnit v omezeném čase a s neznámými lidmi:	
a) Sedl bych si někam do kouta, přemýšlel jak se dostat ze slepé uličky a snažil se ujasnit další postup.	
b) Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který projevuje nejpozitivnější přístup, bez ohledu na to, jak těžko snesitelný může být.	
c) Hledal bych způsob zmenšení složitosti úkolu stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.	
d) Můj přirozený cit pro povinnost by pomohl zajistit, že dodržíme harmonogram.	
e) Věřím, že bych zůstal klidný a udržel si schopnost jasně myslet.	
f) Držel bych se stále účelu navzdory tlakům.	
g) Byl bych hotov se ujmout vedení, kdybych cítil, že se skupina nehýbá z místa.	
h) Zahájil bych rozhovory a jednání se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.	
VII. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem zaangažován při práci ve skupině:	
a) Mám sklon projevovat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup.	
b) Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nepříliš citlivý.	
c) Moje potřeba ujistit se, že práce je udělána dobře, může být překážkou postupu.	
d) Snadno se začnu nudit a spoléhám na někoho z týmu, že mě vyburcuje.	
e) Je pro mě obtížné začít, dokud cíl není jasný.	
f) Někdy se mi nedaří vysvětlovat a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.	
g) Jsem si vědom toho, že požaduji od ostatních věci, které sám nedovedu.	
h) Váhám se postavit na odpor, když se sekám se skutečnou opozicí.	

PŘÍLOHA P 2: DOTAZNÍK OSOBNOSTNÍCH PREFERENCÍ MBTI

DOTAZNÍK OSOBNOSTNÍCH PREFERENCÍ

POKYNY:

Vaše osobnost je to, co jste vy sami. Lidé mívají shodné i odlišné vlastnosti. Rozdíly zjištěné z odpovědí na následující otázky neznamenají horší nebo lepší výsledek, pouze poukazují na vaše odlišnosti. Nesnažte se proto hledat nějaké správné odpovědi tak, jak by to mělo být. Odpovídejte upřímně, sami za sebe. Pomůže vám to zjistit, jaký typ osobnosti - ve vazbě na manažerský styl - jste.

Následující výroky mají vždy dvě možnosti (a nebo b). Mezi každý pár rozdělte bez velkého přemýšlení 5 bodů podle toho, jak vám vyhovují nebo jak vám jsou blízké. Vyhovuje-li vám některá z alternativ bez výhrad, dejte jí všech 5 bodů, zatímco na nepříznivou možnost nezbude žádný bod. Není-li váš postoj takto vyhraněný, můžete své body rozdělit i jinak: 1 a 4 body nebo 2 a 3 body apod. Je však třeba dodržet pravidlo, že součet přidělených bodů musí vždy být 5!

OTÁZKY	BODY
1. Raději:	
a. řešíte nový a komplikovaný problém	
b. pracujete na něčem, co jste již dělali dříve	
2. Rádi:	
a. pracujete sami v tichém prostředí	
b. jste tam, kde „se něco děje“	
3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:	
a. zákonitostmi než okamžitými okolnostmi	
b. okolnostmi než trvalými zákonitostmi	
4. Máte sklon vybírat si:	
a. spíše pečlivě	
b. poněkud impulzivně	
5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:	
a. s několika málo lidmi, které dobře znáte	
b. s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne	
6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:	
a. zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku	
b. zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě	
7. Předpokládejte , že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste asi postupoval/a:	
a. uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat	
b. zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi	
8. Když na něčem pracujete :	
a. raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru	
b. často ponecháváte konec otevřený pro případné změny	
9. Na večírcích, ve společnosti:	
a. se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte	

10. Zajímá vás více:	
a. to, co bylo a co je	
b. co může být	

11. Když poslouchátе, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:	
a. vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá	
b. hodnotit a analyzovat	

12. Když na něčem pracujete, jste raději:	
a. když máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou	
b. můžete zkoušet různé možnosti	

13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:	
a. to považujete za rušení	
b. nevadí vám ho zvednout	

14. Je horší:	
a. „mít hlavu v oblacích“	
b. „držet se při zdi“	

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:	
a. objektivní	
b. osobní	

16. Vadí vám více, když:	
a. je více věcí rozpracovaných	
b. už je všechno hotovo	

17. Když někam telefonujete:	
a. nebojíte se, že na něco zapomente	
b. připravíte si, co budete říkat	

18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné:	
a. vidět věci „v širším rámci“	
b. postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace	

19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:	
a. analytický typ	
b. vciťující se typ	

20. Často:	
a. když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit.	
b. neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte	

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:	
a. začínáte rozhovor sami	
b. přenecháváte iniciativu druhým	

22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:	
a. plynulé a nepřetržité práci	
b. práci s velkými výdeji energie a následnými“prostoji“	

23. V jaké situaci se cítíte lépe:	
a. přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem	
b. proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními	

24. Je horší:	
a. být nespravedlivý	
b. nemít slitování	

25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:	
a. smysl pro realitu	
b. představivost	

26. Když zazvoní telefon:	
a. spěcháte, abyste jej zvedli první	
b. doufáte, že jej zvedne někdo jiný	

27. Moje jednání vede a řídí více:	
a. hlava	
b. srdce	

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:	
a. umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á	
b. rychlá adaptace a vyjít s tím, co právě je	

29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:	
a. pro ni vzplanete	
b. raději o ni hloubáte	

30. Řekli byste, že jste spíše:	
a. důvtipní	
b. praktičtí	

31. Raději slyšíte:	
a. konečný a neměnný výrok	
b. zkusmý a předběžný výrok	

32. Je větší chyba být:	
a. tolerantní a smířliví	
b. nekompromisní a kritičtí	

33. Jste spíše:	
a. ranní ptáče	
b. noční sova	

34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:	
a. přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady	
b. prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi	

35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:	
a. idejemi, principy, myšlenkami	
b. lidmi, osobami, aktéry	

36. O víkendech máte tendenci:	
a. plánovat, co budete dělat	

b. necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí	

37. Při jednáních máte sklon:	
a. rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte	
b. hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit	

38. Když něco čtete, obvykle:	
a. se soustřeďujete ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno	
b. čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům	

39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:	
a. se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací	
b. jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici	

40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde byste:	
a. měli práci s intelektuální motivací	
b. byli zaujati jejími cíli a posláním	

41. Co vám imponuje více:	
a. logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování	
b. dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy	

42. V písemném projevu dáváte přednost:	
a. věcnému stylu	
b. obraznému, metaforickému stylu	

43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:	
a. podrážděni, kdo to k vám zase „leze“	
b. potěšeni, že se na vás někdo přišel podívat	

44. Dáváte přednost tomu:	
a. nechat věci, aby se samy jen tak přihodily	
b. zajistit, aby všechno bylo předem připraveno	

45. Charakterizují vás spíše:	
a. četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi	
b. trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi	

46. Cítíte se zpravidla lépe:	
a. po konečném rozhodnutí	
b. když jsou věci ještě otevřeny	

47. Spolehnete se spíše na svou:	
a. zkušenost	
b. intuici a tušení	

48. Jste si jistější:	
a. při logických úsudcích – správné – nesprávné	
b. při hodnotových soudech – dobré - špatné	

49. Raději se rozhodujete:	
a. poté, co jste si zjistili mínění ostatních	
b. především podle vlastního uvážení	

50. Obvykle dáváte přednost tomu:	
a. použít osvědčené metody, které znám, spíše než	
b. vymýšlet a zkoušet, jak by se asi věci daly dělat nově a jinak	

51. Raději:	
a. se zabýváte tím, co je	
b. přemýšlíte o různých možnostech	

52. K závěrům s rozhodnutím dospíváte především na základě:	
a. věcného zdůvodnění a logické analýzy	
b. na základě toho, co cítím, že je správné, a v co věřím, že je lidsky přijatelné	

53. Nemáte rád/a:	
a. předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny	
b. když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení	

54. Nejhezčí chvíle nejraději prožíváte:	
a. spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je nutně musím znát nějak mimořádně dlouho	
b. s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám	

55. Máte ve zvyku:	
a. poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařídit do diáře	
b. omezovat takovéto poznámky na minimum	

56. Jednáte spíše na základě:	
a. vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusíte dále příliš zkoumat	
b. objektivních ověřitelných závěrů	

I	**E**	
E	**I**	

S	
N	

T	
F	

J	
P	

PŘÍLOHA P 3: ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH ČLENŮ TÝMU

Člen A zastává v týmu nejvýrazněji roli Vyhledávače zdrojů a koordinátora což znamená, že je pro něj pozice vedoucího pracovníka a obchodníka, jež zastává vhodná. Jedná se o člověka, který je schopen jednak vyhledávat a rozvíjet kontakty, což je pro práci obchodníka s nemovitostmi velmi vhodná dovednost. Pracovník potřebuje jednak navazovat nové kontakty a domlouvat se s klienty na poskytovaném servisu a dále tyto kontakty rozvíjet. Velmi často se totiž stává, že stávající klient na základě dobré spolupráce, dá obchodníkovi k prodeji další nemovitosti, nebo jej dále doporučí svým kontaktům. Druhou nejsilnější rolí je koordinátor, který je schopen dávat lidi dohromady a vést je ke společnému cíli. Většinou se jedná o oblíbeného člena týmu, který má přirozený respekt a je schopný rozeznat talent u druhých lidí a využít jej ve prospěch společného cíle.

Osobnostní charakteristika – ESFJ jedná se o extroverta, který má tendenci shromažďovat data na základě smyslů, své závěry staví na základě cítění a preferuje spíše uzavřené záležitosti.(Čakrt, 2002). Takovýto člověk má rád lidi a společnost. Lidi kolem sebe podporuje, je pro něj důležitá harmonie a velmi rád konverzuje. Tento člověk je schopen domluvit se skoro s každým, proto je pro něj vhodná kariéra, kde přichází do styku s lidmi a vyjednává s nimi různé podmínky, což právě v případě vedoucího společnosti velmi žádoucí.

Souvislost MBTI vs. Belbin – pracovník je v obou charakteristikách extrovertní, velmi rád komunikuje s lidmi a je jim otevřený, což potvrzují obě dvě charakteristiky. Zároveň se jedná o jedince, který je schopen vyjednávat s lidmi a domluvit se na konečném řešení, což je velmi vhodná charakteristika pro pracovníka, který prodává nemovitosti, Je zde velmi důležité, aby byl schopen vyjednávat o podmínkách prodeje, ceně a dalších detailech obchodu, proto je podle mého názoru pro tohoto člověka tato kombinace vlastností a týmových rolí velmi vhodná. Možnou slabinou ovšem může být to, že neustále věří v klidné řešení problémům, pro tým to tak může znamenat, jisté snížení morálky, protože koordinátor bude vždy vše řešit víceméně klidně.

Člen B zastává klíčové role: koordinátor, formovač a vyhledávač zdrojů. Jedná se o extrovertní role. Z vlastností, které jednotlivé role definují, bych vyzdvihla především cílevědomost, disciplinovanost diplomacii, schopnost přinášet nové nápady, které jsou podle mého názoru pro asistentku společnosti důležité. Její práce vyžaduje schopnost přesně plnit zadání, ale zároveň schopnost přicházet s novými nápady a neustále zlepšovat chod kance-

láře.

Osobnostní charakteristika – ENFP, jedná se o extrovertní intuitivní typ, s převahou introvertního cítění. Pro tohoto pracovníka je velmi důležité, aby vše bylo v souladu s jejich vnitřními hodnotami, jedná se o člověka, který je otevřený, pružný a velmi pozitivní, je schopen dodávat ostatním energii. Velmi rád přichází s novými nápady, což koresponduje s rolí vyhledávače zdrojů. Jeho nápady nemusí být vždy originální, ale je schopen mezi několika nápady rozeznat ty nejlepší.

Souvislost MBTI vs. Belbin – týmové role, které pracovník zastává (koordinátor, formovač a vyhledávač zdrojů), vynikají extroverzí, stejně tak jako hodnocení osobnostního typu ENFP. Můžeme nalézt souvislost mezi typem ENFP, který rád přichází s novými nápady a myšlenkami, stejně jako týmová role Vyhledávač zdrojů.

Člen C – tímto pracovníkem jsou zcela automaticky zastupovány extrovertní role koordinátora, formovače a realizátora. Pracovník je schopen koordinovat a dávat dohromady jednotlivé členy v týmu, je schopen vyjasňovat plněné cíle, zároveň je sjednocuje a dává jim určitý řád. Tento člověk je také schopen díky zastávané roli realizátora úkoly fakticky a disciplinovaně plnit. Je to člověk, který je velmi systematický a efektivní.

Osobnostní charakteristika INTJ – jedná se o introvertní intuitivní typ s extrovertním myšlením, který má jasnou představu o budoucnosti. Má organizační schopnosti a dostatek energie k realizaci vlastních myšlenek. Rád řeší komplexní problémy. Jedná se o poměrně vzácný typ, který je zastoupen v necelém 1%. Tento člověk je schopen dávat do souvislostí nové informace s již existujícími principy. Tento člověk se příliš nenechá ovlivňovat autoritami. (Čakrt, 2003).

Souvislost MBTI vs. Belbin - v týmové roli se jedná o extroverta, v osobnostní charakteristice jde o introverta s extrovertním myšlením. Obě charakteristiky se shodují v tom, že jde o jedince, který má organizační talent, je schopen vyjasňovat a sjednocovat cíle.

Člen D dosáhl nejvyššího počtu bodů v dotazníku týmových rolí v kategorii Vyhodnocovače (20) a Koordinátora (14). Vyhodnocovače charakterizuje vysoká inteligence a stabilní introverze. Je to člověk, který je vážný a analytický. Nemůžeme od něj očekávat, že bude nějak tvůrčí a bude přicházet s novými nápady, spíše dokáže zabránit tomu, abychom se zabývali něčím, co je zavádějící. Je to spíše kritik, ale jeho úsudek bývá nejobjektivnější a

právě objektivita je jeho nepostradatelnou vlastností, kterou přispívá fungování celého týmu. Jako druhá dominantní role vyšla u tohoto člověka role předsedy, která ukazuje na stabilního dominantního extroverta, dokáže týmu předsedat a koordinovat jeho činnosti, ale opět není tvořivý. Má přirozenou autoritu a dokáže lidi směrovat ke správnému cíli. Dokáže formulovat cíle týmu, ale zároveň se nesnaží být v diskuzích dominantní. Dokáže pevně rozhodnout, po vyslechnutí názorů ostatních členů týmu.

Osobní charakteristika MBTI ukazuje na introvertního intuitiva, který svět poměřuje logicky a myšlenkovou analýzou. Zajímavé je, že k této skupině patřil i Jung. Pakliže tento jedinec si na něco vytvoří jednou názor, je velmi těžké jej přesvědčit o jiném. Často i vytrhuje věci z kontextu, podle toho jak se mu to hodí. Je pro něj vhodná profese vědce, organizátora. Vzhledem k tomu, že u pracovníka D vyšel osobnostní typ INXJ, znamená to, že jde o smíšený typ - osobu nevyhraněnou, jejíž charakteristika bude spočívat v mixu dvou sousedních typů, tj. INTJ a INFJ.

Souvislost MBTI vs. Belbin – V obou testech vychází tento jedinec jako introvert. Vyhodnocovač je stabilní introvert, Osobnostní charakteristika INXJ ukazuje také na introverzi. Belbin ukazuje, že pro tohoto jedince je vhodná profese vyhodnocovače, koordinátora. V obou charakteristikách nacházíme shodu, že pro tohoto jedince je vhodná analýza, dokáže pochopit složitý problém a vybrat z něj věci, kterými se zabývat.

Člen E – role: koordinátor, vyhledávač zdrojů. Pracovník působí na obchodní pozici, týmová role koordinátora mu přisuzuje určité charisma, které je podle mého názoru v obchodě důležité, je to člověk, který dokáže dobře mluvit a zároveň naslouchat, což mu může pomoci při obchodních jednáních, kde jsou tyto vlastnosti velmi důležité.

Osobnostní charakteristika ESFJ – jedná se o dobrosrdečného, oblíbeného a svědomitého člověka, který má silný smysl pro odpovědnost a povinnost. Cení si tradicí a bezpečí. Rád pracuje pro druhé. Vhodná profese pro tohoto jedince je obchodník. (Čakrt, 2003).

Souvislost MBTI vs. Belbin – extroverze (koordinátor, vyhledávač zdrojů) ESFJ je taktéž extrovertní typ. Obě dominantní role a stejně tak osobnostní charakteristika přisuzuje tomuto typu velmi silnou komunikativnost, schopnost domluvit se.

Člen F Obchodník F zastává zcela spontánně roli formovače, týmového pracovníka a realizátora což jsou extrovertní role. Tato charakteristika znamená, že je to člověk otevřený,

který se snaží dát týmovému úsilí nějaký tvar, má vyvinutého týmového ducha, takže se s ním kolegům dobře pracuje. Výhodou je, že jeho cíle, se většinou kryjí s cíli celého týmu. Tento člověk je také velmi praktický a dokáže organizovat. Nevýhodou může být, že někdy dost baží po uznání a pokud nepřichází, může se snadno urazit.

Osobnostní charakteristika ESTJ – Jedná se o velmi společenského člověka, který rád ovlivňuje okolí, má vyvinutý žebříček hodnot, podle kterého se řídí. Je sám na sebe přísný a taktéž i na své okolí. Hodí se na vedoucí pozice a jsou velmi orientovaní na konečný výsledek.

Souvislost MBTI vs. Belbin – shodu můžeme pozorovat v extroverzi a také schopnosti vést druhé lidi k určenému cíli, tomu odpovídají nejen role, ale také osobnostní charakteristika.

Člen G - Jedná se o člověka, který je velmi oblíbený v týmu, čemuž odpovídá silně převažující role týmového pracovníka, nemá potřebu se nějak prosazovat, jedná se o pracanta, který je oddaný týmu jako celku. Další dvě týmové role, realizátor a vyhodnocovač, tomuto pracovníkovi dávají schopnost věci organizovat, plnit nastavené cíle a analyzovat nápady a náměty a vybrat z nich ty nejlepší, na které se bude tým soustředit.

Osobnostní charakteristika - jedná se o společenského a lidského člověka, který moc nemusí rutinu a administrativní práce, přesto tento člověk zastává pozici administrativního pracovníka. Dle charakteristiky administrativní práci spíše obdivuje, než by ji sám musel vykonávat. Je spíše orientován lidsky. To, že zastává pozici administrativního pracovníka ve firmě Faraon je podle mého názoru způsobeno tím, že se jedná o velmi mladého pracovníka, který je na začátku své kariéry a zatím sám sebe hledá. Práce, kterou vykonává, není tak úplně monotónní, proto si myslím, že ji může vykonávat svědomitě. Možná do budoucna by bylo vhodné přemýšlet, jak toho člověka více zapojit do úkolů firmy, aby se rozvíjel jeho potenciál, který plyne z osobnostní charakteristiky.

Souvislost MBTI vs. Belbin – zde opět nalézáme schodu hodnocení, jedná se o extroverta, který je svým okolím oblíben, má rád lidi, je lidský, záleží mu na týmu jako celku.

Člen H - Jedná se o lidmi oblíbeného člověka, u nějž silně převažuje role týmového pracovníka, takže zajišťuje v týmu přátelskou atmosféru, zároveň je schopen úkoly realizovat a před jejich splněním je dobře analyzovat.

Osobnostní charakteristika ISFJ – Jedná se o pracovníka, který je klidný, laskavý a zásadový. Je pro něj důležitý úspěch. Obvykle klade potřeby ostatních nad své vlastní. Je stálý a praktický, oceňuje jistotu a tradice. Má prostorovou představivost a smysl pro fungování věcí. Výjimečně citlivý na pocity druhých lidí, rád druhým slouží (Čakrt, 2003)

Souvislost MBTI vs. Belbin – obě charakteristiky se shodují, že se jedná o extroverta, který je v kolektivu velmi oblíbený a dokáže do něj vnést přátelskou a kamarádskou atmosféru. Je pro něj důležité, aby se cítil dobře nejen on sám, ale především jeho okolí.

Člen I – tento člověk zastupuje role, které mu dávají předpoklad vykonávat práci obchodníka dobře. Je schopen využívat kontaktů kolem sebe, udržovat je a zároveň koordinovat své spolupracovníky a vést je k určenému cíli. Protože zastává primárně i roli týmového pracovníka, jedná se o člověka, který je ve svém okolí oblíbený a navozuje na pracovišti přátelskou atmosféru.

Osobnostní charakteristika ESFJ ukazuje na člověka, který je dobrosrdečný, oblíbený a svědomitý. Má vyvinutý silný smysl pro odpovědnost, a povinnost. Cení si tradicí a bezpečí. Rád pracuje pro druhé. Je velmi komunikativní a schopný vyjít téměř s každým. V této skupině bývají velmi dobří obchodníci, protože disponují vlastnostmi, které by měl správný obchodník mít. (Čakrt, 2003).

Souvislost MBTI vs. Belbin jedná se o extroverta, který má rád lidi a lidi mají rádi jeho, obě charakteristiky se v těchto bodech shodují, stejně tak i v doporučení, jakou práci by mě tento člověk vykonávat. Nejvhodnější je pro něj pozice obchodníka, u které může využít rysy ze své osobnostní charakteristiky a taktéž týmové role, které přirozeně zastává.

Člen J - zastává roli formovač,vyhodnocovač, vyhledávač zdrojů. Tento pracovník by měl být schopný vést i ostatní členy týmu. Sjednocuje týmové vize a vede tým k výsledku, dokáže situace dobře analyzovat a vzhledem k zastávání role vyhledávače zdrojů, dokáže také dobře využívat svých kontaktů a dobře tak plnit funkci obchodníka.

Osobnostní charakteristika - jedná se o společenského a lidského člověka, který není příznivcem rutiny a administrativních prací, má rád lidi, rád s nimi komunikuje a velmi jim rozumí, je velmi dobrý ve skupinových diskuzích. Myslím si, že se jedná o člověka, pro kterého je pozice obchodníka velmi vhodná, dokáže se s lidmi bavit o jejich potřebách a najít vhodné řešení, tak aby jim v podstatě vyšel vstříc, protože je pro něj důležité, co si o

něm ostatní myslí. Někdy může mít problém s tím, že potřeby ostatních klade nad své vlastní, proto by podle mého názoru mohl někdy couvnout z cíle, který má definovaný, jen proto, aby ostatním vyšel vstříc. Pakliže si, ale tento člověk tuto slabší stránku uvědomí, může tomu přizpůsobit své chování.

Souvislost MBTI vs. Belbin – v obou charakteristikách se jedná se o extroverta, který má rád lidi a dokáže s nimi skvěle vycházet. Je schopen využívat kontaktů ve svém okolí a většinou dobře vyhodnocovat své závěry.

Člen K - role vyhledávač zdrojů a koordinátor jsou extrovertní role, které dávají obchodníkovi předpoklad, aby byl schopen využívat svého okolí pro splnění svých cílů a zároveň koordinoval a vedl ostatní členy týmu ke společnému cíli.

Osobnostní charakteristika - jedná se o extroverta, který je zaměřený na budoucnost, nesnáší rutinu a detaily, má rád nové myšlenky, dokáže povzbuzovat týmového ducha a hledá v lidech jen to nejlepší (někdy může přehlížet nedostatky). (Čakrt, 2003), je to člověk empatický, který velmi rozumí lidem a dokáže skvěle využívat své komunikační dovednosti, což jsou vlastnosti, které jsou podle mého názoru pro obchodníka velmi důležité. Tento člověk si, ale musí dát pozor, aby si nenabral příliš úkolů, které pak ve výsledku nedokáže splnit.

Souvislost MBTI vs. Belbin – obě charakteristiky se shodují, že se jedná o extroverta, který má rád lidi, rád s nimi spolupracuje a dokáže využít jejich potenciálu ke splnění cílů.

Člen L - Role – vyhledávač zdrojů, týmový pracovník a dokončovatel. Jedná se o jediného dokončovatele, který zastává zcela spontánně tuto roli. Je tedy schopen pohlídat, aby se na nic nezapomnělo, popouzí ostatní k činnosti a velmi pečlivě dodržuje termíny a harmonogramy plnění (Plamínek, 2009).

Osobnostní charakteristika ESFJ ukazuje na jednice dobrosrdečného, oblíbeného a svědomitého, který má sklon klást potřeby ostatních nad své vlastní. Silný smysl pro odpovědnost a povinnost. Cení si tradicí a bezpečí. Rádi pracují pro druhé. Potřebují podporu, aby se dobře cítili. V této skupině bývají velmi dobří obchodníci, protože disponují vlastnostmi, které by měl správný obchodník mít. (Čakrt, 2003).

Souvislost MBTI vs. Belbin týmová role týmového pracovníka a vyhledávače zdrojů uka-

zuje stejně jako osobnostní charakteristika na extrovertní povahu jednice, ovšem role dokončovatele spíše na jeho introvertní stránku, dosáhl zde deseti bodů, což je na hranici přirozeného zastávání role. Vzhledem, že se jedná o jediného dokončovatele v týmu, myslím, že je jeho role velmi důležitá, protože dokáže v týmu hlídat důležité termíny a harmonogramy plnění úkolů.