

Komparace nástrojů identifikace týmové role v kontextu jejich aplikace na projektovém týmu

Kateřina Bočková*

Vysoká škola DTI

Katedra manažmentu a ekonómie

Dukelská štvrť, 1404/613, Dubnica nad Váhom, Slovakia

bockova@dti.sk

Gabriela Gabrhelová

Vysoká škola DTI

Katedra manažmentu a ekonómie

Dukelská štvrť, 1404/613, Dubnica nad Váhom, Slovakia

gabhelova@dti.sk

Daniel Lajčín

Vysoká škola DTI

Katedra manažmentu a ekonómie

Dukelská štvrť, 1404/613, Dubnica nad Váhom, Slovakia

lajcin@dti.sk

* corresponding author

Abstrakt: Tým je v dnešní době považován za základní jednotku organizace práce a stále více roste obliba jeho zavádění na pracoviště. V některých případech nemusí být problematika týmové práce správně uchopena a poté se nedostaví ani předpokládaný efekt. Příčin může být mnoho a jednou z nich je i špatné rozložení členů v týmových rolích. Doposud bylo sestaveno několik modelů sloužících ke studiu týmů a týmových rolí, například Belbinův test týmových rolí, Kruhový model týmového managementu Margerisona a McCanna, Star roles model autorů Benne a Sheats, koncept skupinových rolí českých autorů Plamínka a Kantora. Většina autorů těchto typologií navrhla také vlastní nástroj sloužící ke zjištění aktuální týmové role, predispozicím pro týmovou roli, osobnostním charakteristikám nebo fáze vývoje týmu. Existující typologie se však různí v několika ohledech, ať už jsou to počty, pojmenování, funkce a charakteristiky jednotlivých týmových rolí, osobnostních dispozic, fází vývoje týmu nebo způsob jejich testování a odhalování. Vychází tedy otázka, na kolik tyto typologie odpovídají realitě a jsou využitelné a přínosné v praxi. Primárním cílem je předkládaného příspěvku je zjistit, zda jsou tyto nástroje kompatibilní, komplementární nebo si odporují. Vycházíme z předpokladu souvislosti týmové role, osobnostních dispozic a fáze vývoje týmu. Srovnáváme pět nástrojů týmové analýzy (Belbinova typologie, Parkerovy Styly týmových hráčů, Bělohávkův test osobnostních dispozic, MBTI, Test Bruce Tuckmana), jejich aplikaci, validitu, administraci a souvislosti. Dále zjišťujeme, nakolik jsou tyto nástroje subjektivně hodnoceny jako odpovídající a zda jsou schopny odhalit týmovou roli, osobnostní dispozice a fázi vývoje týmu.

Klíčová slova: tým, týmová role, osobnostní dispozice, fáze týmu.

JEL klasifikácia: M51; O15

1. Úvod

Tým a týmová spolupráce jsou ústředními tématy celé práce. Přestože by se mohlo zdát, že tým není něco, co by bylo třeba složitě a zdlouhavě objasňovat, nesetkáme se v literatuře s jednoduchou a jednoznačnou definicí. Zásadní překážkou, na kterou můžeme při definici týmu narazit, je jeho zaměňování se skupinou, a to především pracovní skupinou za pracovní tým. Většina literatury, například Adair (1994), Parker (2008), Horváthová (2008), Kruger (2004), Arizeta (2007) či Plamínek (2009) tyto dva pojmy striktně odděluje, avšak v realitě je tomu jinak a „*to, čemu se často říká „tým“, je jen skupina lidí, kteří spolu pracují - v přátelském duchu, ale bez koordinace, společných cílů a vědomí týmové práce*“ (Hayes, 2005, 40). Tým je specifickým a jasně definovaným typem pracovních skupin. Je to skupina lidí aktivně spolupracujících na dosažení stejného cíle, jejichž pracovní činnosti a dovednosti na sebe účelně a plynule navazují jako jednotlivé části skládačky (Adair, 1994, 97). Týmy tedy produkují individuální výsledky při spoluúčasti všech členů (Katzenbach, Smith, 1993, 112). Tím v týmu vzniká specifický soubor hodnot, tedy synergie, tedy stav, kdy „*hodnoty dosahované skupinou začínou převyšovat součty hodnot, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně*“ (Plamínek, 2009, 20). Týmy jsou tedy synergické skupiny, kde synergie je nejen průvodním znakem funkčního týmu, ale často i důvodem a smyslem vzniku týmů.

Základním předpokladem pro úspěch týmové spolupráce je její správná aplikace. Její podstatou je především přenesení odpovědnosti na pracovní týmy tak, aby se mohly samostatně rozhodovat a plnit své úkoly bez schválení vyšší složky (Hayes, 2005, 19 – 20). Klíčem k nastartování efektivní spolupráce jsou také sdílené cíle a cesty (hodnoty a myšlenky) členů týmu, se kterými se jedinci identifikují a které je proto dokážou motivovat. Cíle se však stávají sdílenými pouze tehdy, když spolu jedinci komunikují. Kvalitní, tedy pravidelná, otevřená a přímá komunikace mezi členy týmu je dalším znakem jeho efektivnosti. S kvalitní komunikací souvisí také kvalitními vztahy a to především důvěra, jistota vzájemné podpory a respekt všech členů. Je třeba, aby členové efektivně pracujícího týmu měli dobře rozdělené role a to tak, aby rozdíly mezi jedinci bylo využito k vytváření synergie (Plamínek, 2000, 253 – 254), (Plamínek, 2005, 128).

2. Základní teoretická východiska

Výběr vhodných členů do týmu je zásadním krokem strategie utváření projektového týmu. Pro řešení úkolu v týmu a celkovou týmovou spolupráci jsou potřebné určité schopnosti, dovednosti nebo funkce. Není však možné, aby všechny tyto dovednosti zastávala jedna osoba v týmu a tak pro určitou kombinaci schopností je třeba vhodná kombinace členů projektového týmu. Při výběru členů do projektového týmu je třeba uvažovat jejich „*odborné zdatnosti, osobnostní charakteristiky a týmové role, které jednotlivcům nejvíce odpovídají*“ (Horváthová, 2008, 41).

Role je mezi sociology oblíbeným pojmem a jeho použití je velmi široké. Od divadelního představení, ze kterého je pojem převzat, přes role životní a rodinné, po role pracovní, skupinové a týmové. Tyto role můžeme definovat jako funkce, ve které někdo působí ve vztahu k jiným. Všechny tyto role spojuje fakt, že jsou to role dočasné, vyvíjí se a jsou spojeny s určitým očekáváním na danou roli (Adair, 1994, 39-40), (Caughlin, 2010, 4).

V projektových či pracovních týmech nebo skupinách mohou být role vnášeny formálně, lidé jsou jmenováni do určitých funkcí na základě jejich doložitelných znalostí a dovedností a od toho se utváří jejich formální role, tedy pracovní pozice. V týmech se pak role utváří především přirozeně, tedy neformálně, v rámci spolupráce. Různí lidé mají tendenci zaujímat rozdílné role. Tyto neformální týmové nebo skupinové role nezůstaly stranou pozornosti teoretiků a v průběhu let vznikly jejich různé klasifikace (Plamínek, 2009, 38-39).

Nejznámější klasifikací skupinových rolí je typologie autorů Benne a Sheats. Ti se prvně začali zabývat členy skupiny při řešení otázek fungování a výkonu skupiny jako celku. Do té doby byla pozornost směřována především na vůdce skupiny a na zlepšování jeho dovedností. Je však třeba vidět skupinu jako celek, nikoli oddělovat vůdčivost od členství (Benne, Sheats, 1948, 41). Postupem času se organizace práce posunula od využívání konceptu pracovní skupiny k pracovnímu a projektovému týmu a tím i k otázce týmových rolí. Stejně jako v pracovních skupinách, ani „*v pracovním týmu nebyvají jednotlivé pozice a role předem formálně ani definovány, ani jednotlivým jeho členům přidělovány*“ (Bedrnová, 2002, 116). Posun od rolí skupinových k rolím týmovým je nepatrný. Týmová role je definována jako: „*chování jedince v týmu, které mu je vlastní a které je týmem akceptováno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů*“ (Kolajová, 2001, 36). Hlavní rozdíl můžeme tedy zaregistrovat především v přístupu jedinců v týmu při plnění společného úkolu, který v pracovní skupině odpadá. Týmové role však nejsou pouhým produktem týmové práce, ale složení týmu je i jedním ze

základních předpokladů efektivní týmové práce, neboť týmová spolupráce vyžaduje zapojení všech členů a jejich různé role mohou mít zásadní význam pro celkový úspěch týmu (Hayes, 2005, 54-56) a tedy i projektu (Popescu, Borca, Fistis, Draghici, 2014), Svoboda (2009). Vlivem různých situací se však mohou dostat do popředí různé rysy osobnosti a jedinec tak může zastávat různé role, neboť týmová role nevychází pouze z hodnot a postojů člověka, ale je ovlivněna momentální situací v týmu, řešeným problémem a celkovou skladbou týmu (Kolajová, 2001, 36).

Týmové role nelze považovat za dané typy chování, které si jedinci osvojí a budou tak vždy jednat stejně. Autoři Manning, Parker a Pogson (2006) se ve své studii „A revised model of team roles and some research findings“ snaží o revizi nahlížení na týmové role. Týmové role mají významnou sociální dimenzi, která je často při posuzování týmových rolí přehlížena. Nelze na týmové role nahlížet pouze z psychologické perspektivy jako na osobnostní charakteristiky, ale je třeba uvažovat sociální pozici jednotlivce, kterou obvykle zastává a očekávání s ní spojené (Manning, Parker, Pogson, 2006, 287-289).

3. Metodologie

Primárním cílem je komparovat dostupné nástroje zjišťování týmové role (Belbinova typologie, Parkerovy Styly týmových hráčů, Bělohávkův test osobnostních dispozic, MBTI, Test Bruce Tuckmana) v kontextu sestavení optimálního projektového týmu. Komparace je prováděna na reálném projektovém týmu společnosti Chr. Hansen Czech Republic, s.r.o. se sídlem v Hustopečích u Brna. Komparace je doplněna o srovnání výsledků použitých nástrojů a subjektivních názorů jedinců v týmu na jejich preferovanou týmovou roli, osobnostní typ a aktuální fázi vývoje týmu. Toto srovnání je zahrnuto v kritickém posouzení vhodnosti a validity použitých nástrojů týmové analýzy. Základní premisou našeho výzkumu je **předpoklad P1:** týmová role odpovídá nejen jednání jedince v rámci týmu, ale vychází také z osobnostních charakteristik, jejichž kombinace tvoří predispozice pro různé týmové role a z fáze vývoje týmu jako celku.

Vizí daného výzkumu je provést komparaci na úspěšných a elitních sportovních týmech, u kterých je výhodou jejich prokazatelný úspěch a tedy efektivní rozložení týmových rolí.

K dosažení cíle výzkumu bylo použito dotazníků, které se běžně používají k odhalování týmových rolí, osobnostních dispozic a fází vývoje týmu. Tyto dotazníky byly aplikovány na 12-ti členném projektovém týmu společnosti Chr. Hansen Czech Republic, s.r.o. Jejich použitím předpokládáme odhalení alespoň částečné objektivní reality, přičemž vycházíme z předpokladu, že stoprocentní realita nemůže být nikdy zcela odhalena, díky nekonečné mnoha faktorům, které ji mohou ovlivnit.

V druhé části výzkumu jsme použili metodu rozhovorů a vlastního pozorování. Použitím různých metod sběru dat (triangulací) doufáme ve zkvalitnění výstupů výzkumu a získání rozmanitějších dat. Výsledky testů byly srovnány navzájem (každý s každým) a byla stanovena míra jejich souvislosti.

V rámci rozhovorů jsme zkoumali především face validitu nástrojů, nakolik respondenti hodnotili jejich výsledky jako odpovídající, tedy nakolik jsou tyto nástroje schopny odhalit aktuální týmovou roli, osobnostní dispozice a fázi vývoje týmu. Jejich hodnocení byla zprůměrována a porovnána mezi použitými nástroji.

V období září – listopad 2017 byl analyzován 12-ti členný projektový tým společnosti Chr. Hansen Czech Republic, s.r.o. Jedná se o výrobní společnost, která je součástí dánské globální skupiny Chr.Hansen A/S. Celosvětově se firma zaměřuje na výrobu a distribuci probiotických kultur, enzymů do sýrařství a přírodních potravinářských barviv. Česká pobočka zajišťuje míchání a balení krmných probiotických doplňkových látek pro zvířata, jejich skladování a distribuci. Firma je lokalizována na jihu Moravy, zhruba 20 km od města Brna. Projekty jsou řízeny obvykle vedoucím závodu, který zastupuje roli projektového manažera, do projektového týmu jsou vybíráni zaměstnanci společnosti, a to na základě svých zkušeností, schopností.

Analýzovaný projektový tým je charakterizován v tabulce (Tabulka 1) níže:

Tabulka 1 Údaje o projektovém týmu

Kód pracovníka	Pracovní pozice ve společnosti	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Délka praxe	Délka působení v analyzovaném podniku
A	Finanční ředitel	Muž	50	VŠ	25	5
B	Vedoucí závodu	Žena	44	VŠ	19	11
C	Personalista	Žena	38	VŠ	13	5
D	Hlavní účetní	Žena	44	VŠ	20	7
E	Vedoucí laboratoře	Žena	57	VŠ	24	24
F	Vedoucí výroby	Muž	39	SŠ	21	21
G	IT specialista	Muž	54	VŠ	30	30
H	Zákaznický servis	Žena	44	VŠ	20	8
CH	Vedoucí skladu	Muž	31	SŠ	11	5
I	Vedoucí obchodu	Žena	44	VŠ	20	12
J	Plánovač výroby	Muž	52	VŠ	30	8
K	Marketing	Žena	43	SŠ	25	7
L	Technolog	Muž	49	VŠ	25	5

Zdroj: Drápková, 2017

3.1 Použité dotazníky

K realizaci výzkumu jsme využili pět dotazníků. Dva z nich se zaměřují na odhalování aktuální týmové role jedince v týmu. Další dva jsou sestaveny pro odhalování osobnostních dispozic a poslední dotazník testuje současný stav týmu, fázi, ve které se nachází. Při jejich výběru jsme vycházeli především z volné dostupnosti nástrojů a způsobů jejich vyhodnocení, bez kterých bychom nemohli testy použít. Dále jsme vycházeli z popularity nástrojů a typologií, které by měly svědčit o jejich kvalitě. Dva dotazníky musely být přeloženy z angličtiny, a to Parkerův průzkum týmového hráče a jejich styly (Team Player Survey) a Tuckmanovy fáze vývoje týmu (Team Work Survey).

Ke zjištění aktuální týmové role byla na základě popularity vybrána Belbinova typologie. Ta je nejznámější a nejpoužívanější typologií týmových rolí. Belbin také navrhl test týmových rolí, BTRSPI, který je však velmi kritizován pro svou ipsativní podobu. Z tohoto důvodu byl místo Belbinova dotazníku použit dotazník českého autora Bělohávků, který pouze převedl Belbinův test do normativní podoby, takže výsledné role odpovídají Belbinově typologii.

Další velmi populární typologií týmových rolí jsou Parkerovy styly týmových hráčů a nástroj jejich zjišťování. Ten byl použit ve výzkumu jako kontrast k Belbinovým rolím, neboť definuje pouze čtyři role, vyskytující se v týmu, oproti Belbinovým devíti.

K zjištění osobnostních dispozic byl použit Bělohávkův test osobnostních dispozic, neboť je doplňkem k jeho testu týmových rolí a výsledné role z obou testů vychází z Belbinovy typologie. Díky tomu mohou být výsledky snadněji porovnány.

Z důvodu velké popularity a širokého využití byl jako druhý test osobnostních dispozic vybrán MBTI.

K vyhodnocení týmové fáze byl použit test Bruce Tuckmana, opět na základě častého použití jeho teorie fázi vývoje týmu.

3.2 Průběh výzkumu

Výzkum byl zahájen společným setkáním výzkumníka a analyzovaného projektového týmu 5.9.2017. Analyzovanému týmu byl představen účel výzkumu a jeho role v něm, byl ubezpečen o důvěrnosti dat a výstupů. Celý výzkum byl anonymní a žádné informace tak nemohou být zneužity nebo spojovány s určitou osobou. Dále byli respondenti krátce seznámeni s dotazníky a jejich instrukcemi.

V první fázi výzkumu byly respondentům postupně rozesílány dotazníky ve třech etapách, vždy podle souvisejících témat (aktuální týmová role, osobnostní dispozice a stádium týmu). Dotazníky byly postupně vyhodnocovány pomocí určených tabulek a jejich výstupem bylo konkrétní zastoupení týmových rolí a osobnostních typů všech členů týmu, včetně fáze, ve které se tým v té době nacházel. Výsledky pak byly použity v druhé části výzkumu. Ta probíhala pomocí rozhovorů s každým jednotlivým respondentem.

Rozhovory probíhaly polostrukturovanou formou, která nabízí rovnováhu mezi možnostmi porovnávání odpovědí respondentů (zcela dosaženo při strukturovaných rozhovorech, které se však pro kvalitativní výzkum příliš nehodí) a možnostmi vlastních a spontánních odpovědí respondentů (nestrukturovaný rozhovor), které umožňují hlubší nahlédnutí do problému (Hendl, 2005, s. 173, 174). Otázky se týkaly zhodnocení vlastní role v týmu, osobnostních dispozic nebo aktuální fáze týmu, kdy byl respondentům předložen seznam rolí, osobnostních dispozic a fází týmu se stručným popisem a na základě vlastního posouzení měli respondenti vybrat, jaká role, osobnostní typ se na ně nejvíce hodí nebo v jaké fázi je podle nich projektový tým.

Po každé části byly respondentům předloženy jejich výsledky dotazníků, tedy jejich aktuální role, osobnostní typ a fáze týmu, které vyhodnotil test na základě jejich odpovědí. Tyto výsledky byly subjektivně zhodnoceny respondenty, kteří jim poté přidělili bodové hodnocení podle toho, na kolik je nebo tým vystihují.

Během rozhovoru byl ponechán prostor na vlastní připomínky nebo doplnění výsledků. Všechny rozhovory byly nahrávány. Jejich délka se pohybovala ve všech případech kolem 20 minut. Výsledky byly také doplněny o poznámky o respondentovi během rozhovoru a vlastní pozorování během účasti na dvou setkáních týmu.

4. Výsledky a diskuse

Zde uvádíme výslednou tabulku (Tabulka 2), která vyjadřuje míru souvislosti mezi jednotlivými analyzovanými nástroji.

Tabulka 2 Míra souvislosti mezi jednotlivými nástroji

	Parker	Bělohávek	MBTI	Tuckman
Bělohávkovy týmové role	++	+	++	0
Parker		++	++	0
Bělohávkovy osobnostní dispozice			++	0
MBTI				0
Škála hodnocení: 0-0,2=0, 0,3-0,4=+, 0,5-0,6=++, 0,7-0,8=+++, 0,9-1,0=++++				
Kde 0=nesouvisí, ++++zcela se shodují				

Následně tabulka 3 shrnuje subjektivní hodnocení výsledků testů u jednotlivých členů týmu. Číselné hodnoty byly přiřazeny na základě jejich bodového hodnocení výsledné role. Zohledněn byl i subjektivní výběr týmové role, osobnostního typu nebo fáze týmu, které si jedinci zvolili během rozhovoru ještě před seznámením s výsledky testů, neboť subjektivní hodnocení může být značně zkresleno. Člověk si spíše najde to, co na něj sedí v popisech, které jsou mu předloženy jako výsledky testu. Proto byla vždy respondentům nejdříve předložena tabulka s popisy jednotlivých rolí, osobnostních dispozic a fází týmu. Z této tabulky měli respondenti sami vybrat jimi preferovanou roli, osobnostní typ nebo fázi týmu.

Tabulka 3 Subjektivní hodnocení výsledků u každého člena týmu a průměrné hodnocení nástroje

Člen	Bělohávkovy týmové role	Parker	Bělohávkovy osobnostní dispozice	MBTI	MTR	Tuckman
A	0,75	0,8	0	0,9	0,95	0,5
B	0,65	0,7	0,9	1	0,4	0,5
C	0,9	0,8	0,5	1	0,9	0,75
D	0,8	0,8	0,6	1	1	0,75
E	1	0,7	0,25	0,8	0,9	0,75
F	0,75	0,9	0	1	0,7	0,5
G	0,8	0,7	0,5	0,7	0,8	0,25
H	0,85	0,8	0	0,9	0,6	0,75
I	0,95	1	1	1	1	0,75
J	0,9	0,5	0	0,9	0,8	0,75
K	0,75	0,7	0,9	0,8	1	0,75
L	0,75	0,5	0,3	0,7	0,5	0,75
Průměrné hodnocení	0,82	0,74	0,41	0,89	0,8	0,63

škála hodnocení (0,1), kde 0= zcela neodpovídá, 1= zcela odpovídá

Zdroj: Vlastní

Jak můžeme vidět dle průměrných hodnocení, nejvíce se shodovaly výsledky se subjektivním hodnocením respondentů v testech: Bělohávkův test týmové role (upravený Belbinův BTRSPI) a MBTI. Výsledek MTR je pouze na doplnění, neboť role byly odvozeny od výsledků MBTI, tedy osobnostních typů. Jeho vysoké skóre průměrného hodnocení tedy poukazuje na to, že týmové role MTR mají pozitivní souvislost s osobnostními typy MBTI, tak jak je autorem předdefinováno. Výsledky Bělohávkova testu týmových rolí byly nejen hodnoceny vysokým skóre, ale ve většině případů (cca 70%) se také shodovaly se subjektivním výběrem své role v týmu. Stejně tak i výsledky MBTI. Můžeme tedy předpokládat, že respondenti byli schopni zhodnotit svou týmovou roli a osobnostní charakteristiky. Díky tomu je tedy možné konstatovat, že Bělohávkem upravený Belbinův BTRSPI je schopný odhalit aktuální týmovou roli a test MBTI je schopný odhalit osobnostní charakteristiky daného jedince.

Výsledky Parkerova Team Player Survey získaly také poměrně vysoké skóre, které však dle našeho názoru není příliš vypovídající. Styly Parkerových týmových hráčů mají opravdu velké pole působnosti a popisy rolí a jejich charakteristik jsou opravdu nejasně vymezené. Z tohoto důvodu měli respondenti často problém vybrat jednu nejvíce jim odpovídající roli. Následně pak jimi vybraná role ve většině případů neodpovídala výsledkům PTPS, přesto po zhodnocení byly tyto výsledky bodovány spíše kladně. To připisujeme právě širokému rozpětí těchto rolí, ve kterém si pak každý může nalézt něco, co jemu odpovídá.

Nejnižší skóre získaly naopak testy: Bělohávkův test osobnostních dispozic a Tuckmanův Průzkum týmové práce. Pokud se podíváme na design Bělohávkova testu osobnostních dispozic, je na první pohled zřejmé, že jeho výsledky budou přinejmenším problematické. Ve většině případů tento test vygeneroval dvě a více možností týmových rolí, čímž se pravděpodobnost, že se trefí do preferencí respondentů, značně zvýšila. Z tohoto důvodu je možné říci, že ve většině případů se alespoň jedna výsledná týmová role dle osobnostních dispozic shodovala s některou z aktuální role. Je však třeba uvést to, že z celkových 25 Bělohávkovým testem osobnostních dispozic vygenerovaných rolí, se trefilo do subjektivních preferencí 10 z nich a 15 bylo hodnoceno jako převážně neodpovídající. Na základě výsledků MBTI a jejich vysokého subjektivního hodnocení předpokládáme, že respondenti jsou schopni posoudit svůj osobní charakter. Z tohoto důvodu považujeme Bělohávkův test osobnostních dispozic jako slabý pro odhalení predispozic pro týmovou roli.

Z předchozích analýz můžeme vidět, že tomuto výzkumu vévodí testy Bělohávkův test týmových rolí a test osobnostních typů MBTI. Výsledky těchto testů byly nejlépe subjektivně hodnoceny, tedy jejich výsledky velmi odpovídaly chování jedinců v týmu dle jejich posouzení. Zároveň se však tyto výsledky ve většině případů shodovaly se subjektivním výběrem respondentů. Díky tomu můžeme říci, že respondenti byli schopni zhodnotit svou týmovou roli a také své osobnostní charakteristiky.

Mezi těmito nástroji byla také nalezena významnější souvislost, která ale nebyla natolik vysoká, abychom museli konstatovat, že jsou tyto nástroje zcela kompatibilní. Na základě předchozí analýzy je možné říci, že tyto nástroje pravděpodobně měří to, co mají, existuje mezi nimi souvislost, a tedy nejspíše existuje i souvislost mezi aktuální týmovou rolí a osobnostními charakteristikami jedince, nejedná se však o totožný aspekt lidského jednání. Tyto nástroje jsou si doplňkem, jejich výsledky mohou být srovnávány a společně tak mohou přinést užitečné informace. S vyplněním dotazníků a jejich následnou analýzou také nebyl žádný větší problém, proto hodnotíme tyto nástroje jako využitelné a přínosné v rámci týmové analýzy.

Nástroje Parkerův Průzkum týmového hráče a Bělohávkův test osobnostních dispozic byly vybrány především pro kontrastní srovnání v rámci zjištění aktuální týmové role a v rámci zjištění osobnostních dispozic. Výsledky Parkerova Průzkumu týmového hráče byly subjektivně hodnoceny jako velmi odpovídající. Avšak jak již bylo řečeno, výsledné role nejsou příliš konkrétně vymezeny a jasně ohraničeny. Z tohoto důvodu se výběr preferované role ve většině případů neshodoval s výsledkem testu, přesto pak byl tento výsledek hodnocen spíše pozitivně. Na toto široké rozmezí parkerových týmových rolí poukazují i výsledky souvislosti se všemi nástroji. Parkerův test souvisel ve větší míře s většinou ostatních nástrojů, s výjimkou Tuckmanova testu. Navíc samotné použití tohoto testu bylo v některých případech více problematické. Někteří respondenti nepochopili zadání tohoto testu, přestože jim byly dány jasné instrukce. V rámci PTSP se mají vždy seřadit čtyři výroky podle toho, jak moc odpovídají chování jedinců v týmu. Toto řazení může být pro respondenty více složité než klasické vybírání nebo hodnocení odpovědi. Na základě výsledků Bělohávkova testu soudíme, že respondenti jsou schopni posoudit svou roli v týmu a nesoulad s Parkerovým testem přisuzujeme spíše jeho problematickému vymezení týmových rolí, kterých je i na obecné poměry malý počet. Z výše uvedených důvodů hodnotíme PTSP jako nepřilíš užitečný při analýze týmu.

Ještě hůře je pak na tom Bělohávkův test osobnostních dispozic, který byl navržen jako doplněk k Bělohávkovu testu týmových rolí. Oba tyto testy generují role dle Belbinovy typologie a tak je jejich souvislost více transparentní. Přestože dle Bělohávka se výsledky těchto testů nemusi shodovat, předpokládali bychom větší souvislost, než jaká byla odhalena v této analýze. Dále výsledky tohoto testu byly subjektivně hodnoceny jako velmi slabé a spíše neodpovídající a neshodovaly se ani s prvotním výběrem preferované role. Bělohávkův test je problematický především v rámci jeho designu, od kterého se odvíjí i další kritické body. Jedinci zde mají subjektivně posoudit své charakterové rysy. Takový design testu je nevhodný, jeho vyplnění je složité a výsledky pak nejsou příliš směrodatné. Vyšší hodnoty míry souvislosti s ostatními výsledky se pak odvíjí především od toho, že tento test ve většině případů vyhodnotil více než jednu týmovou roli. Z celkového počtu 25 vygenerovaných rolí, bylo 15 hodnoceno jako neodpovídající. V důsledku vysokého počtu výsledných rolí se zvýšila i pravděpodobnost nalezení souvislosti s ostatními výsledky, a tak je i míra souvislosti s ostatními nástroji vyšší (s výjimkou Tuckmanova testu). Avšak s testem osobnostních typů MBTI byla očekávána tato souvislost ještě vyšší, neboť tyto nástroje mají zjišťovat totožnou věc. Z těchto důvodů považujeme Bělohávkův test jako nevhodný pro praktické využití.

Posledním analyzovaným nástrojem byl Tuckmanův Průzkum týmové práce. Tento test má odhalovat fázi vývoje týmu, která byla předpokládána jako významný faktor určující aktuální rozložení rolí v týmu. Výsledky výzkumu však tento předpoklad nepotvrdily, neboť nebyla nalezena žádná významná souvislost s ostatními nástroji a tedy s aktuální týmovou rolí nebo osobnostními dispozicemi. Výsledky testu se nejdříve zdály velmi jednoduché, vyplnění a vyhodnocení nebylo nijak problematické. U deseti členů týmu vyhodnotil test jako odpovídající fázi Fungování. Subjektivní hodnocení je však výrazně nižší neboť v osmi případech respondenti vyjádřili nesouhlas s jejich výsledkem. Důvodů tohoto rozporu může být několik. Nesoulad mohl být způsoben příchodem nových členů do týmu a nepochopením popisu fázi vývoje týmu nebo položek testu, tedy vlna mohla být na straně respondentů. Také mohla být na straně designu testu, tedy v důsledku nevhodného sestavení. Na tuto stranu přihrává i fakt, že rozložení rolí tomuto stádiu příliš neodpovídá. Je zastoupen malý počet rolí zaměřených na akci, které mají být pro tuto fázi typické. Jejich úkolem je vybízet tým k akci a dokončovat úkoly v termínu. Tento bod však také většina respondentů uvedla jako problematické. Validita Bělohávkova testu týmových rolí, který vyhodnotil tyto role jako slabě zastoupené, byla vyhodnocena jako velmi dobrá. Z tohoto důvodu považujeme Tuckmanův test jako nepřilíš vhodný pro zjišťování aktuální fáze týmu.

5. Závěr

Pomyslnými vítězi našeho výzkumu se staly Bělohávkův test týmových rolí pro zjišťování aktuální týmové role a MBTI pro zjišťování osobnostních dispozic. Jejich administrace i analýza nečinila žádné větší obtíže, výsledky těchto testů byly subjektivně hodnoceny jako velmi odpovídající a byla také nalezena souvislost mezi těmito nástroji. Míra této souvislosti ukazuje na komplementaritě nástrojů, což znamená, že jejich výsledky mohou být srovnávány a

© 2018 The Author(s). Published by Journal of Global Science.

7

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. The moral rights of the named author(s) have been asserted.

jejich vzájemné použití přinese určitou nadhodnotu. Zároveň tak můžeme potvrdit první část předpokladu této práce, tedy, že týmové role souvisí s osobnostními charakteristikami.

Jsmo si vědomi hranic tohoto výzkumu, ze kterého nelze vyvozovat stoprocentní obecné závěry. Jedinci v týmu jsou pravděpodobně schopni přizpůsobovat své jednání a vykonávané činnosti, avšak pouze do té míry, kam sahají jejich osobnostní charakteristiky. Jelikož jsou osobnostní charakteristiky spíše neměnným aspektem lidského jednání, bude pak týmová role také více stabilní. Osobnostní charakteristiky jedincům předurčují, na co mají a na co nemají dispozice. Stejně tak je tomu nejspíše i ve spojení s týmovými rolemi, na některé mají jedinci predispozice, na některé ne. **Předpoklad souvislosti s fází vývoje týmu nebyl v této práci potvrzen.**

Zoznam bibliografických odkazov

- Adair, John Eric. 1994. Vytváření efektivních týmů. Praha: Management Press.
- Aritzeta Aitor, Stephen Swailes and Barbara Senior. 2007. Belbin's team role model: Development, validity and applications for team building. *Journal of Management Studies*. 44 (1), s. 96-118.
- Bedrnová, Eva. 2002. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.
- Benne, Kenneth D. and Paul SheatS. 1948. Functional Roles of Group Members. Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues*, 4:41-49.
- Caughlin, David E. 2010. The Impact of Personality, Informal Roles, and Team Informal Role Configuration on Team Effectiveness. Purdue University Indianapolis.[online].[cit. 2018-2-9]. Dostupný z <http://hdl.handle.net/1805/2469>
- Hayes, Nicky. 2005. Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmů. Praha: Portál.
- Hendl, Jan. 2005. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005
- Horváthová, Petra. 2008. Týmy a týmová spolupráce. Praha: ASPI.
- Katzenbach, Jon R. a Douglas K. Smith. 1993. The discipline of teams. *Harvard Business Review*. 71 (2). s. 111-120.
- Kolajová, Lenka. 2001. Týmová spolupráce a role v týmu: (sociálně psychologický výcvik). Rigorózní práce. Univerzita Karlova v Praze.
- Krüger, Wolfgang. 2004. Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha: Grada.
- Lexová, Adéla. 2013. Srovnání nástrojů týmové analýzy a jejich aplikace na malém týmu. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze.
- Manning, Tony, Richard Parker and Graham Pogson. 2006. A revised model of team roles and some research findings. *Industrial & Commercial Training*. 38 (6/7), s. 287-296.
- Parker, Glenn M. 2008. Team players and team work: new strategies for developing successful collaboration. Hoboken, NJ: J. Wiley.
- Plamínek, Jiří. 2000. Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Praha: Argo.
- Plamínek, Jiří. 2009. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada.
- Plamínek, Jiří. 2005. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada.
- Popescu, Anca-Diana, Borca, Cristiana, Fistas, Gabriela and Draghici, Anca. 2014. Cultural diversity and differences in cross-cultural project teams. *CENTERIS* 2014, 16 (2014). s. 525 – 531.
- Svoboda, Jiří. 2009. Sestavení projektového týmu (Psychologické aspekty a porovnání přístupů rigorózních a agilních metodik). *Systémová integrace*. 2/2009.