



Vliv osobnostních typů na rozhodování v rodinném podniku

Bakalářská práce

Studijní program:

Studijní obor:

Autor práce:

Vedoucí práce:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Management výroby

Adéla Křížová

Ing. Ondřej Linhart

9309232823





Zadání bakalářské práce

Vliv osobnostních typů na rozhodování v rodinném podniku

Jméno a příjmení: **Adéla Křížová**
Osobní číslo: E19000384
Studijní program: B0413A050006 Podniková ekonomika
Specializace: Management výroby
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce a zpracování odborné rešerše.
2. Představení základních osobnostních a týmových teorií. Detailní představení teorie, ze které bude vycházet dotazníkové řešení.
3. Vytvoření dotazníku, sesbírání dat a následné vyhodnocení
4. Vlastní přínos práce, návrhy na zlepšení současné situace. Porovnání s teorií.
5. Vyhodnocení navrženého východiska a vyslovení závěrů.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- BELBIN, R. M, 2012a. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-851-0.
- BELBIN, R. M, 2012b. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3.
- STEIGER, T. a LIPPMANN E. D. 2012. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBokks, ISBN 978-80-265-0006-3.
- HOWORTH C. a N. ROBINSON 2021. *Family business*. London and Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-21746-1.
- LEE J., 2013. *The effect of family meanings about demands on family adjustment in business-owning families*. University of Minnesota: ProQuest Dissertations Publishing. ISBN 978-1-303-42793-0.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
- Konzultant: PhDr. Lenka Václavíková, Ph.D., vyučující na FP TUL a konzultantka v oblasti koučinku

Vedoucí práce:

Ing. Ondřej Linhart
9309232823

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

24. dubna 2022

Adéla Křížová

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem rodinného podnikání a teorií týmových rolí. Práce se věnuje zapojení teorie týmových rolí do řízení rodinných podniků. V první a druhé části jsou představeny klíčové pojmy pro porozumění dané problematice. Pozornost je zde zaměřena na konflikty v rodinných firmách a jsou zde podrobně představeny týmové role. Praktická část se skládá z představení použité metodiky a analýzy získaných dat ze šesti rodinných firem. V závěru práce je zhodnocení výzkumné otázky. Hlavním cílem práce je seznámit čtenáře s aktuálním trendem v řízení. Práce se snaží propojit dvě známé teorie a poukázat na jejich budoucí možný prospěch.

Klíčová slova

Rodinné podnikání, rozhodování, řízení, týmové role.

Annotation

The bachelor thesis deals with the topic of family business and the theory of team roles. The thesis deals with the involvement of the theory of team roles in the management of family businesses. The first and second parts introduce key words for understanding the problematic. Attention is focused on conflicts in family businesses and on detailed introduction of the team roles. The practical part consists of a presentation of the used methodology and analysis of the data obtained from six family companies. At the end of the work is an evaluation of the research question. The main goal of the thesis is to acquaint the reader with the current trend in management. The work tries to connect two known theories and point out their future possible benefits.

Key Words

Family business, decision making, management, team roles.

Poděkování

Ráda bych využila tuto stránku pro poděkování mému vedoucímu bakalářské práce Ing. Ondřeji Linhartovi. Za četné rady, konstruktivní připomínky, přátelský a trpělivý přístup a hlavně za věnovaný čas. Dále bych ráda poděkovala podnikům, díky kterým mi bylo umožněno prověřit svoji výzkumnou otázku. Nakonec bych ráda poděkovala rodině, která mě při psaní podporovala.

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk.....	13
Úvod	14
1. Rodinné podnikání	15
1.1 Model tří kruhů	16
1.2 Řízení rodinného podniku	17
1.2.1 Teorie zastoupení.....	18
1.2.2 Teorie správcovství	18
1.3 Instituce řízení podniku	19
1.4 Konflikty v rodinných podnicích	19
1.4.1 Konflikty mezi zakladatelem a nástupcem.....	20
1.4.2 Konflikty mezi sourozenci	20
1.4.3 Konflikty mezi manželi	21
1.4.4 Konflikty mezi členy a nečleny.....	21
1.5 Budoucnost rodinných firem.....	21
2. Osobnostní teorie a jejich vliv na podnik.....	23
2.1 Přehled základních teorií.....	23
2.2 Týmové role podle R.M. Belbina	24
2.2.1 Druhy týmových rolí	25
2.3 Role a tým	27
2.3.1 Úspěšné týmy	29
3. Rodinné podniky jako tým	31
4. Metodika práce	32
4.1 Dotazníkové řešení	32
4.1.1 První část	32
4.1.2 Druhá část.....	33
4.1.3 Způsob distribuce a sběru dat	34
4.2 Způsob vyhodnocení dat.....	34
4.3 Představení vybraných podniků a jejich odpovědí	35
4.4 Souhrnné zhodnocení dotazníkového řešení.....	41
Závěr	44

Seznam použité literatury	45
Seznam příloh	47
Dotazníkové šetření	48

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model tří kruhů	16
Obrázek 2: Konflikty mezi rodinnými příslušníky	20
Obrázek 3: Přehled týmových rolí	24
Obrázek 4: Dělení týmových rolí	28
Obrázek 5: Zdroje zátěžových situací	31
Obrázek 6: Graf dominantní týmové role	42
Obrázek 7: Graf převažujících týmových rolí	42

Seznam tabulek

Tabulka 1: Role a motivy zainteresovaných stran	17
Tabulka 2: Přehled silných a slabých stránek	27
Tabulka 3: Klíč pro hodnocení týmových rolí	35
Tabulka 4: Stravování Holec.....	36
Tabulka 5: STYLSTAV Liberec s.r.o.	37
Tabulka 6: České oblečení SWAM.....	38
Tabulka 7: Jan Mašek Pekařství s.r.o.	39
Tabulka 8: Woodworking pro s.r.o.	40
Tabulka 9: Tiskárna Mänzel.....	41
Tabulka 10: Četnost týmových rolí.....	41

Seznam zkratek

AMSP ČR Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

IN Inovátor

KF Kompletovač finišer

KO Koordinátor

MBTI Myers-Briggs Type Indicator

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

MV Monitor vyhodnocovač

RE Realizátor

SP Specialista

TP Týmový pracovník

US Usměřovač

VZ Vyhledávač zdrojů

Úvod

Každé vedení firmy je složeno z mnoha různých lidí. Osobnost člověka značně ovlivňuje jeho motivaci při rozhodování o důležitých, ale i provozních záležitostech týkajících se podniku. V rodinném podnikání je tomu stejně. Avšak kromě možných konfliktů způsobených vlivem osobnosti, vstupují zde aspekty spojené s rodinnými vazbami.

Hlavním smyslem práce je seznámit čtenáře s problematikou vlivu rodinných vazeb na rozhodnutí ovlivňujících budoucnost firmy. Práce je zaměřena na téma, jak ovlivňují rodinné vztahy a profil člověka budoucí rozhodnutí o firmě. Každý krok, který firma učiní, udává její budoucnost. Nesoulad vedení může vést ke špatné prosperitě podniku. Tým, který zde rozhoduje, není jen tým, ale převážně rodina. Jeho funkčnost je závislá nejen na osobnosti, ale i na hlubších rodinných vztazích.

1. Rodinné podnikání

Rodinné podnikání je celosvětově rozšířená forma podnikání. V současné době tvoří rodinné podniky přibližně 60 % ze všech firem v Evropské unii (Europien commission 2022). Podle Asociace malého a středního podnikání a živnostníků ČR existuje několik definic pro rodinné podnikání:

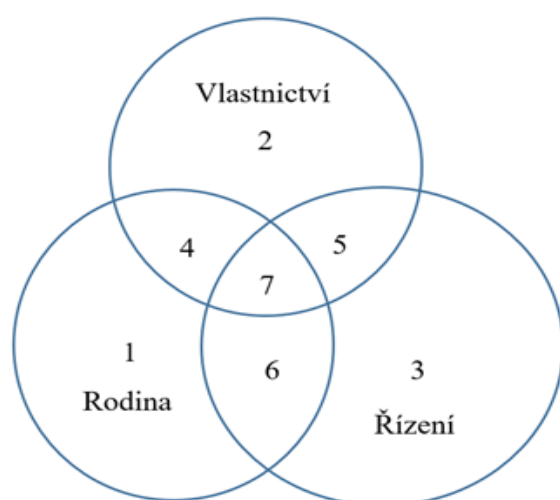
- Rodinnou obchodní společností je společnost s ručením omezením nebo akciová společnost, ve které členové rodiny vlastní nadpoloviční většinu souhrnu peněžitých i nepeněžitých vkladů základního kapitálu společnosti a nejméně jeden z členů rodiny je členem statutárního orgánu, nebo statutárním orgánem rodinné obchodní společnosti.
- Rodinným podnikem je rodinná obchodní společnost, rodinná živnost nebo rodinná farma.
- Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu. (AMSP ČR 2020)

Podniky můžeme odlišit od nerodinných podle jejich silných a slabých stránek. Mezi hlavní přednosti patří socio-emocionální bohatství podniku. To znamená, že podnik není zaměřený čistě na získání ekonomického bohatství, ale na naplňování sociálních potřeb jako je potřeba sounáležitosti, potřeba uchování podniku pro budoucí generace nebo snaha pozitivně působit ve svém regionu. Jejich silnou stránkou je dlouhodobá orientace, vytrvalost při dosahování stanovených cílů. Rodinné podniky si často tvoří cíle spojené se společenskou odpovědností, a to jim významně ovlivňuje dobrou pověst. Další pozitivní odlišností je jejich šetrnost při rozdělování prostředků. Při tvorbě důležitých rozhodnutí nejsou ochotny tolik riskovat i přes vidinu vysokého zisku. To však neplatí, pokud se podnik ocitne v situacích, které ohrožují jeho existenci. V tu chvíli se mohou uchýlit k nejistým investicím (Machek 2017). Výraznou výhodou je značka a dobré jméno firmy. Vlastníci do firmy nevkládají pouze finanční prostředky, ale hlavně své dobré jméno a pověst rodiny. Proto je často firma vnímána vlastníky nejen jako zdroj peněz, ale spíše jako „potomek”. (Vacek 2017)

Do slabých stránek patří především problémy spojené s nástupnictvím. Podle výzkumu z roku 2001 zkrachuje přibližně 70 % rodinných firem z důvodu neúspěšného předání následující generaci (Howorth 2021). Řešení správného předání podniku je dlouhodobý a velmi složitý proces, který může trvat až desítky let. Častou slabinou rodinných podniků je konzervativní přístup k vybírání nových vedoucích pracovníků. Podniky raději trvají na zachování hlavních kompetencí v rámci rodiny. Z tohoto důvodu se snaží vedoucí pozice obsazovat rodinnými členy, kteří ne vždy mají potřebné dovednosti a zkušenosti. Odborná literatura tento pojem označuje jako nepotismus (Vacek 2017). Dalším negativem je, že podnik bývá pro své okolí spíše uzavřený a nové zaměstnance hledá nejdříve v rodinném kruhu. To vede k možnému odrazení kvalitního personálu. Dalším slabým místem je nejasnost rolí v podniku. To se často projevuje, pokud dojde k nějaké nečekané situaci. Mohou zde vznikat konflikty rolí a zájmů členů. Pro ujasnění postavení a pravomocí si může podnik vytvořit rodinné stanovy nebo rodinou ústavu. (Machek 2017)

1.1 Model tří kruhů

V rodinném podnikání dochází k prolínání tří aspektů, kterými jsou rodina, podnik a vlastnictví. Mezi nimi dochází ke vzniku sedmi oblastí (Zellweger 2017). Každá základní skupina zastává jiný postoj, vizi a motiv ve vztahu k podniku. Mají různé povinnosti a odlišnou odpovědnost.



Obrázek 1: Model tří kruhů
Zdroj: Vacek (2017)

První kruh je složen z rodinných členů, kteří nevlastní podnik a ani se nepodílí na jeho řízení. Do druhého kruhu patří lidé, kteří vlastní část podniku, ale nejsou členy rodiny a nepodílejí se na jeho řízení. To jsou například investoři. Ve třetí skupině mluvíme hlavně o členech managementu. V následující tabulce jsou představeny jednotlivé skupiny a jejich motivy. (Zellweger 2017)

Tabulka 1: Role a motivy zainteresovaných stran

	Role	Motivy
1	Členové rodiny, kteří nevlastní podnik a nepodílí se na řízení.	Balanc mezi rodinou a firmou.
2	Nerodinní vlastníci.	Návratnost kapitálu, investic, dobrá likvidita.
3	Nerodinní zaměstnanci.	Jistá pozice, kariérní růst, plat, spokojenost se směřování firmy.
4	Členové rodiny s vlastnickým podílem.	Návratnost investic, přístup k informacím.
5	Nerodinní vlastníci, kteří se podílejí na vedení podniku.	Návratnost investic, jistota zaměstnání a částečná samostatnost v podniku.
6	Rodinní členové, kteří se zapojují do vedení podniku.	Jistota práce, kariérní růst a možnost získat podíl.
7	Členové rodiny, kteří vlastní podnik a zároveň se podílí na vedení podniku.	Kombinace všech předchozích motivů, snaha řídit konflikty a udržovat podnik v co nejlepší kondici.

Zdroj: Vlastní zpracování a překlad podle Zellweger (2017, s 18)

1.2 Řízení rodinného podniku

Styl vedení podniku se odvíjí od jeho právní formy, velikosti a fáze vývoje podniku. Vedení se také liší podle toho, kolik členů se podílí na jeho správě. Management se může skládat z vlastníků, partnerů, sourozenců nebo z kombinace rodinných členů a externích manažerů. Z modelu tří kruhů je patrné, že kromě přímých účastníků ve vedení se na tvorbě rozhodnutí podílejí i další skupiny. (Karhanová-Horynová, 2017)

V roce 2020 uveřejnila Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR studii zkoumající kvalitu řízení v rodinném podnikání. Ze studie plyne potřeba podniku založit organizační řád firmy, pokud se zapojí další generace rodinných příslušníků do řízení.

Důvodem je zejména rostoucí potřeba oddělovat role jednotlivců (role v rodině a podniku). Také je zde zmíněno, že při expanzi podniku je vhodné využít možnost externích manažerů, kteří se dokáží efektivněji rozhodovat. Proto zde začíná růst potřeba koordinace členů vedení. (AMSP ČR 2020)

Existují dvě teorie řízení v rodinném podniku, které jsou v protikladu vůči sobě. Zmíněné teorie říkají, jakým způsobem je nahlíženo na zájmy zainteresovaných stran. (Machek 2017)

1.2.1 Teorie zastoupení

Teorie zastoupení se v anglickém jazyce nazývá agency theory. V podniku řídí činnosti manažer nebo skupina manažerů, kteří sledují především své zájmy místo zájmů vlastníků. V modelu tří kruhů (viz obrázek 1) se ocitáme v oblasti 5. Aby se předešlo konfliktům, zavádějí se tzv. kontrolní mechanismy, které znamenají vznik a nárůst nákladů na zastoupení. (Lee 2013)

Podobná problematika se může objevit v oblasti 2. Z řad vlastníků je vybrán jeden, který zastává kontrolní funkci. Stává se, že se snaží využít svého dominantního postavení pro naplnění svého užitku. Opět se pro prevenci tohoto jednání spouštějí ochranné monitorovací mechanismy. (Howorth 2021)

1.2.2 Teorie správcovství

Teorie správcovství neboli Stewardship theory je další teorií, která popisuje řízení rodinného podniku. Podle teorie správcovství se snaží manažeři vystupovat spíše pro zájmy vlastníků. Tím pádem dochází ke sjednocení zájmů obou skupin. Správci jednají loajálně a oddaně v rozhodovacích procesech. V důsledku toho klesá racionalita zhodnocení budoucích postupů (Howorth 2021). Často skloňovaným pojmem je zde altruismus, tedy jednání ve prospěch druhých. V tomto případě ve prospěch rodiny vlastníka.

1.3 Instituce řízení podniku

Více rozvinuté rodinné podniky využívají pro prosazení rodinných hodnot možnost tvorby instituce, která jasně prezentuje a obhájí jejich zájmy. Nejjednodušším orgánem je rodinné setkání, které je neformální a často nepravidelné. Primárně se zde schází členové základní rodiny (manželé a jejich děti). Při růstu podniku a zapojení více členů rodiny (bratřenci, další generace, ...) roste potřeba všechny informovat a zapojovat do činností spojených se směřováním podniku. Pro naplnění této potřeby se zakládá rodinné shromáždění. Diskutuje se zde o budoucnosti, hodnotách nebo vizích podniku. Setkání se zpravidla konají minimálně jednou do roka a probíhají zde aktivity zacílené na posílení rodinných vazeb. Třetí institucí je rodinná rada. Rada v sobě spojuje tři základní skupiny z modelu tří kruhů (viz obrázek 1). Pomáhá koordinovat proces nástupnictví a převzetí podniku další generací. (Karhanová-Horynová 2017)

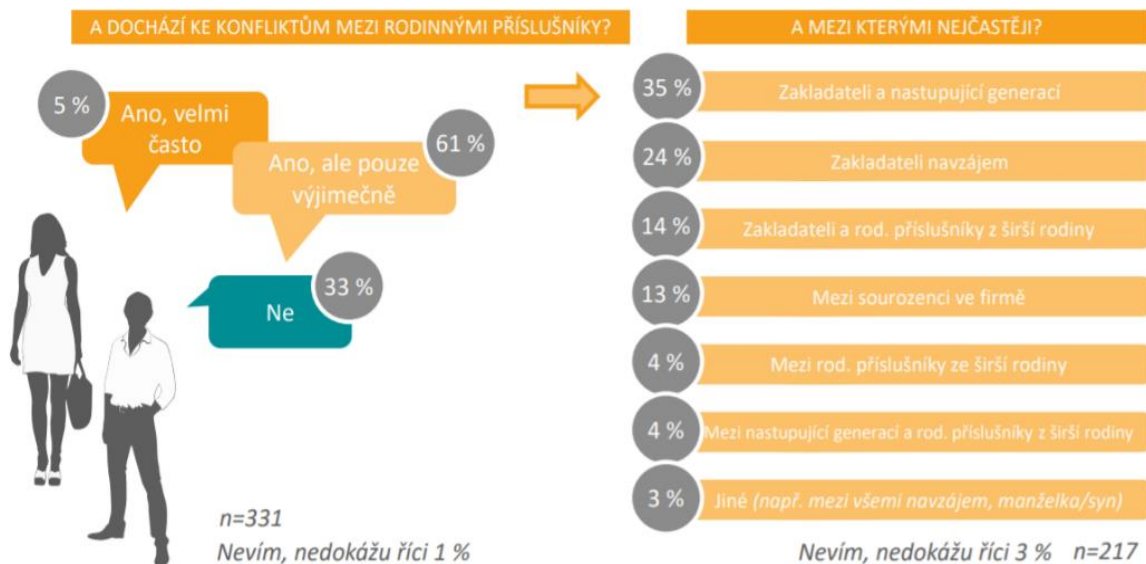
1.4 Konflikty v rodinných podnicích

Rodinné podniky čelí velkým zkouškám v oblasti konfliktů. Pramení to z důvodu existence duálních vztahů. Každý člen má rodinný a zároveň pracovní vztah. Oba vztahy mají svá očekávání a své povinnosti. V rodinných podnicích hrozí přelévání problému z rodinného kruhu do pracovního prostředí. Konflikty z toho plynoucí mohou vést k vážnému poškození podniku (Machek 2017). Nejčastěji konflikty vznikají mezi generacemi a následně mezi vlastníky navzájem, viz obrázek 2.

KE KONFLIKTŮM MEZI RODINNÝMI PŘÍSLUŠNÍKY DOCHÁZÍ VE 2/3 FIRMÁCH, VĚTŠINOU SE VŠAK JEDNÁ O VÝJIMEČNÉ SITUACE.

KONFLIKTY MEZI RODINNÝMI PŘÍSLUŠNÍKY

Q23. A dochází u Vás v rodinné firmě také ke konfliktům mezi rodinnými příslušníky?, Q24. Mezi kterými rodinnými příslušníky se potýkáte



Obrázek 2: Konflikty mezi rodinnými příslušníky

Zdroj: Ipsos (2018)

1.4.1 Konflikty mezi zakladatelem a nástupcem

Pro každého zakladatele je velmi důležité úspěšně předat firmu svému nástupci. Potomci mohou podnik převzít, nebo se ho vzdát. Důvodů vzniku neshod mezi zakladatelem a nástupcem je mnoho. Machek (2017) uvádí, že nejčastěji dochází k:

- Přílišné zasahování vlastníka do téměř všech aktivit podniku.
- Špatná nebo žádná komunikace.
- Nedostatek uznání, malá míra porozumění, nepochopení cílů.
- Neschopnost odlišit rodinné a pracovní vztahy a z toho plynoucí povinnosti.

1.4.2 Konflikty mezi sourozenci

Nejčastějšími konflikty mezi sourozenci jsou rivalita a soupeřivost. Soupeřivost lze pozorovat již v dětství. Často se zmíněné konflikty přenášejí do dospělosti, a pak se výrazně

projevují na jednání ve firmě. Dalším možným zdrojem konfliktů může být preference prvorozeného dítěte (převážně syna) nebo vědomé či nevědomé upřednostňování a srovnávání dětí s nejoblíbenějším potomkem (Howorth 2021). Důsledkem konfliktů může být nezáměr potomka na chodu podniku nebo dokonce jeho vystoupení z firmy. Tím se pak otevírá problematika majetkového vypořádání. Machek říká, že čím větší věkový rozdíl mezi sourozenci je, tím se méně často mezi nimi vyskytují spory.

1.4.3 Konflikty mezi manželi

Hlavním původcem konfliktů v rodinných podnicích bývá neschopnost oddělit rodinný a pracovní život. Obvykle bývá i nejasné rozdělení rolí a pravomocí ve firmě mezi manželi. Frustrace, která vzniká v důsledku pracovních konfliktů, se přenáší do rodiny a následně zpět ve vyšší míře do podniku. Manželé mohou mezi sebou narážet na nesoulad názorů nebo na nedostatek volného času. (Machek 2017)

1.4.4 Konflikty mezi členy a nečleny

Všichni zaměstnanci nemusí být jen z řad rodinných příslušníků. A tím pádem nemají úplně stejné představy o budoucnosti a cílech podniku. Stává se, že externí zaměstnanci zažívají pocity nespravedlnosti, když se jedná o možném kariérním postupu. Rodinné firmy mají tendenci k nepotismu (Vacek 2017). Termín označuje jednání, kdy se na důležitá místa dostanou spíše nezkušení a nekvalifikovaní rodinní členové než zkušená osoba, která není členem rodiny. Hlavním zdrojem konfliktů je názorový nesoulad, rozdílné představy o směřování podniku a také fakt, že rodina má tendence upřednostňovat své zájmy nad zájmy firmy. (Machek 2017)

1.5 Budoucnost rodinných firem

Pro budoucnost každého rodinného podniku je velmi podstatná otázka nástupnictví (Rydvalová et al. 2015). Správné předání moci je klíčové pro další trvání firmy. Jelikož je nástupnictví velmi náročné, tak se často majitelé uchylují k prodeji podniku (Machek 2017). Z kapitoly o konfliktech (kapitola 1.4) je patrné, že členové často naráží na nesoulad rodinné

a pracovní role. Pokud se spojí napětí vzniklé náročným procesem nástupnictví a nesouladem rolí, tak se podnik ocitá před velmi složitými situacemi, které mohou vyústit k ukončení činnosti (Stalk et al. 2012). Klíčové pro budoucnost je správné a efektivní rozhodování managementu. Nejen v oblasti plánování výroby, organizace, ale i v oblasti investic. Pro efektivní rozhodování je dobré využít profesionalizaci členů vedení nebo najmutí odborného personálu. (Machek 2017)

2. Osobnostní teorie a jejich vliv na podnik

Z předchozí kapitoly plyne, že vedení firmy je složené z rodinných členů a případně z externích manažerů. Formuje se zde tým, který se musí naučit spolupracovat v zájmu prospěchu celé firmy. Jelikož je každý jedinec odlišný, má různé motivace a jiné cíle. (Steiger 2012)

Nástrojem pro zmenšení odlišností a snížení pravděpodobnosti tvorby konfliktů může být poznání osobnosti druhého. Na osobnost druhého může být nahlíženo pomocí několika teorií.

2.1 Přehled základních teorií

První teorie vznikla již v Antickém Řecku. Hippokrates rozdělil osoby do čtyř skupin dle převládající tělní tekutiny, která údajně měla za následek specifické vzorce chování. Hippokratova teorie o tělních tekutinách je velmi zastaralá a již mnoho let překonána rozvinutějšími teoriemi (Collinová 2012). Na ni částečně navazuje teorie podle Hanse J. Eysencka, podle něj mají lidé sklony k jistému chování dle toho, zda jsou emočně stabilní nebo neurotičtí a zároveň projevují více introverzi nebo extraverci. Na základě kombinace výše zmíněných rysů vznikají čtyři osobnostní typy. Jedná se konkrétně o melancholika, flegmatika, cholerika a sangvinika. Tento přístup je poměrně omezený, protože v praxi lidé kombinují charakterové rysy typické pro více skupin. (Collinová 2012)

Carl G. Jung se také zabýval lidskou osobností. Tvrdil, že lidé jednají čtyřmi způsoby ve dvou dimenzích. Jung vytvořil osm typů osobností. Jeho práce byla rozvinutá v období druhé světové války Katharine Cook Briggsovou a Isabelou Briggsovou Myersovou (Collinová 2012). Vytvořily komplexní teorii obsahující 16 osobnostních typů. V odborné literatuře se jmenuje Myers-Briggs Type Indicator, zkráceně MBTI. Základem teorie jsou čtyři skupiny, které obsahují další čtyři podskupiny. První skupina se nazývá analyzátoři, další diplomaté, následně strážci a nakonec průzkumníci. Od roku 2019 se stalo MBTI velmi hojně

vyhledávaným pojmem. Teorii aplikoval William Bridges, který položil základ myšlenky, že části organizací mají rysy jednotlivých skupin. (Collinová 2012)

Významnou teorií, která kombinuje osobnost lidí a rolí v pracovním prostředí, je teorie Týmových rolí dle R. M. Belbina.

2.2 Týmové role podle R.M. Belbina

Aktuálním trendem v oblasti rozvoje managementu je kladení důrazu na týmovou spolupráci. Té se podrobně začal Belbin věnovat od šedesátých let minulého století. Identifikace rolí vznikla pozorováním manažerských týmů při situačních hrách. Týmy se zúčastnily kurzů v délce 6 až 10 týdnů. Výzkum provázela řada dotazníkových šetření a průzkumů. Rozlišení rolí se zakládalo hlavně na psychometrických testech.

Belbin (2012) ve své knize staví proti sobě funkční a týmovou roli. Funkční role je odrazem pracovních požadavků, je jasně definovaná v pracovním prostředí a často neměnná. Naopak týmové role se částečně mění v závislosti na okolí a pracovní pozici.



Obrázek 3: Přehled týmových rolí

Zdroj: Belbin (2012)

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že Belbin rozlišil devět rolí, které jsou podrobně představeny v následující kapitole.

2.2.1 Druhy týmových rolí

Inovátor (IN) je nejkreativnější osobností týmu. Je to tvůrčí, nápaditý a nekonvenční člověk. Inovátoři jsou tvořiví, ale na okolí působí uzavřeným dojmem. Rádi řeší výzvy a považují se za velmi inteligentní až geniální. Slabou stránkou je přílišné sledování vize při řešení problému a zanedbání praktických věcí. Mívají problémy zapojit se do již fungujícího oddělení. Mohou být ve skupinách označováni za tzv. snílky nebo podivíny.

Vyhledávač zdrojů (VZ) je extrovertní inovátor, který je spíše praktický a všestranný. Vyhledávači mají talent nadchnout skupinu pro nové nápady. Přitom tyto nápady nemusí být jejich. Také mají velmi dobrou schopnost lidi motivovat. Hledají vhodné příležitosti, hodnotí jejich plusy a mínusy, a nakonec zvažují možné výsledky. Jejich slabou stránkou je, že jim původní nadšení pro věc nevydrží příliš dlouho. A to může vést k zanedbávání následné spolupráce.

Jednou z rolí s předpokladem pro vedení týmu je koordinátor (KO). Působí vyzrálým, sebevědomým dojmem schopného leadera. Koordinátor pomáhá týmu objasňovat týmové směřování a cíle. Jejich velkou předností je schopnost řešit klidně konflikty. Nevyhýbají se tvorbě zásadních rozhodnutí. Avšak koordinátor má tendenci být „líný“. Pokud se objeví někdo schopný, kdo za ně dokáže odvést dobrou práci, neváhají a rádi mu práci přenechají. V extrémních případech se snaží úplně vyhnout práci, a nakonec se objevuje, aby tzv. sklidil potlesk za nic.

Další možnou vůdčí rolí je usměrňovač (US). Osobnost je inspirující, energická, nebojí se výzev a překážek, je aktivní a klade vysoké nároky na kolegy. V pracovním prostředí je role silně soutěživá. Od spolupracovníků očekává rozhodnost a vytrvalost. Problematika usměrňovačů spočívá v jejich netrpělivosti a výbušnosti. Při dosahování cílů mohou zapomenout na pocity ostatních. Usměrňovači mohou na své okolí působit jako necitelní kariéristé. Také mívají problém vidět nedostatky na své straně. Je pro ně obtížné přijímat kritiku a pokud se dopustí nějaké chyby, neradi se za ni omlouvají.

Monitor vyhodnocovač (MV) má funkci kritickou a hodnotící. Je to osoba nevýrazná do doby, než se začne jednat o důležitém rozhodnutí. Jejich silnou stránkou jsou velmi dobré mentální dovednosti. Dokáží objektivně zhodnocovat skutečnosti a umí vytvářet

konstruktivní hodnocení nápadů. Pro tvorbu rozhodnutí potřebují svůj čas, aby vše co nejlépe vyhodnotili. Obtíže spojené s touto rolí spočívají ve způsobu komunikace s dalšími lidmi. Působí na ostatní poměrně nudně, odměřeně a někdy příliš kriticky.

Nejtvárnějším členem týmu je týmový pracovník (TP), který působí dojem přátelské a milé osoby. Svým pracovním okolím je přijímán velmi dobře díky schopnosti naslouchat. Při konfliktech pomáhá věci urovnat a umí snižovat napětí mezi lidmi. Hledá diplomatická řešení problémů. Týmový pracovník se cíleně vyhýbá stresovým situacím, protože nechce nikomu ublížit. Když se týmový pracovník ocitne v roli soudce, bývá nejistý a činí mu velké potíže rozhodnout se. Jeho nejistotu často využijí vnímavější jedinci, kteří ho umí ovlivnit podle své potřeby.

Realizátor (RE) je ideální pracovník. Je disciplinovaný, spolehlivý, do práce dává maximum. Přichází se způsoby, jak přivést myšlenky k životu. Vyznačují se racionálním jednáním. Realizátoři jsou do jisté míry konzervativní, neradi zkouší nové neosvědčené postupy. Snaží se minimalizovat nejistoty plynoucí ze změn.

Další velmi přínosnou rolí pro tým je kompletovač finišer (KF). Vyznačuje se pečlivostí, svědomitostí a tzv. okem pro detail. Kompletovač má silnou vnitřní motivaci vše dokončit včas a v co nejlepší kvalitě. Nejraději pracuje sám, protože mívá až úzkostné stavy, když práce neprobíhá přesně podle jeho představ. Kompletovač je značně nedůvěřivý. Věří, že je tím nejlepším člověkem pro splnění daného úkolu. V extrémních případech se jeho posedlost po dokonalém výsledku blíží až k obsedantnímu chování.

Poslední rolí je specialista (SP). Tato role umí vyplnit tzv. znalostní mezeru. Typické je odborné vzdělání. Je to osobnost cílevědomá a svědomitá. Práci odvádí v co nejlepší kvalitě. V týmu jsou specialisté spíše uzavření a méně komunikativní. Nezajímají se o věci, které nesouvisí s jejich specializací. Tato role byla nalezena v pozdějším výzkumu. (Belbin 2012)

Tabulka 2 stručně shrnuje silné a slabé stránky jednotlivých rolí.

Tabulka 2: Přehled silných a slabých stránek

<i>Inovátor</i> <u>Silné stránky</u>: kreativita, představitivost, volnomyšlenkářství <u>Slabé stránky</u>: ignorování okolností, obtížná komunikace	<i>Vyhledávač zdrojů</i> <u>Silné stránky</u>: otevřený, dobrý motivátor, zvědavý, komunikativní <u>Slabé stránky</u>: přílišně optimistický	<i>Koordinátor</i> <u>Silné stránky</u>: sebevědomý, vyzrálý, vyzná se v lidech <u>Slabé stránky</u>: sklony k manipulaci, lenosti
<i>Usměřovač</i> <u>Silné stránky</u>: aktivní, náročný, odvážný <u>Slabé stránky</u>: necitlivý až někdy zlý	<i>Monitor vyhodnocovač</i> <u>Silné stránky</u>: realista, logický, náročný <u>Slabé stránky</u>: neschopnost inspirovat, necitelný	<i>Týmový pracovník</i> <u>Silné stránky</u>: přátelský, vnímavý, diplomatický <u>Slabé stránky</u>: nerozhodnost, nesnáší konflikty
<i>Realizátor</i> <u>Silné stránky</u>: praktický, spolehlivý, efektivní <u>Slabé stránky</u>: nedůvěra, nepružné reakce	<i>Kompletovač finišer</i> <u>Silné stránky</u>: pečlivost, svědomitost, perfekcionismus <u>Slabé stránky</u>: příliš starostlivý, nerad deleguje	<i>Specialista</i> <u>Silné stránky</u>: samostatný, odborná znalost, soběstačný <u>Slabé stránky</u>: moc technický, omezené využití

Zdroj: Vlastní zpracování podle Belbin (2012)

Každý jedinec v týmu nesymbolizuje jen jednu týmovou roli. Může mít jednu velmi dominantní, ale je častější kombinace několika převažujících rolí. (Belbin 2012)

2.3 Role a tým

Sestavení úspěšného týmu je velmi náročný a složitý proces. Pro tvorbu týmu je podstatné znát jeho pracovní náplň a je důležité identifikovat týmové role členů. Každá týmová role má své silné a slabé stránky, často slabiny jedné vyvažují silné stránky jiné. Proto je lepší tým vnímat jako organismus, kde je spolupráce podstatná pro jeho správné fungování. Každý organismus by měl obsahovat roli zaměřenou na myšlení, minimálně jednu orientovanou na lidi a alespoň jednu roli pro plnění úkolů (Belbin 2012). V obrázku 4 je rozdělení jednotlivých rolí a její orientace.



Obrázek 4: Dělení týmových rolí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Belbin (2012)

Úspěšnost sestaveného týmu se dá zhodnotit podle hodnotících kritérií. Ve výzkumu byly uplatněny čtyři faktory, každý měl různou váhu při finálním hodnocení. Do kritérií patří týmová morálka, mentální schopnosti, negativní výběr a osobnost. (Belbin 2012)

Nejistým a nejméně důležitým faktorem je týmová morálka. Některé vítězné týmy uvedly, že během situačních her docházelo mezi jednotlivci k ostřejším výměnám názorů. Naopak neúspěšné týmy často vyzařovaly přátelskou pozitivní energii. Důležitým faktorem jsou mentální schopnosti, které se měřily pomocí psychometrických testů. Belbin (2012) uvádí, že pro dobrou efektivnost týmu je podstatná přítomnost role vyznačující se analytickými nebo kreativními dovednostmi. Absence takové role vede k častějšímu výskytu obtížných situací. Významným faktorem je negativní výběr, jenž se objevuje při hledání lidí pro danou pozici. Nastává, když firma stanoví jedno hlavní kritérium výběru, které silně omezuje základnu kandidátů. To způsobí odrazení potenciálně nejvhodnějších uchazečů. Například firma chce na vedoucí pozici člověka s pětiletou zkušeností, a tím vyloučí možnost přijetí čerstvých absolventů, kteří mohou přinést aktuální trendy a nové vědomosti. Kritickým faktorem je osobnost. Každý jedinec má rozdílnou osobnost a při vstupu do nového zaměstnání se setkává s firemní kulturou, která má svůj typický osobnostní ráz. Kultura tvoří kolektivní osobnost firmy. Existují podniky, které působí extravertně a od svých

zaměstnanců očekávají, že budou komunikativní a otevření. U řídicích pracovníků, jenž jejich „soukromá osobnost“ je v kontrastu s „firemní osobností“, dochází ke dvou možnostem. Buď k přizpůsobení se firemní kultuře a k částečnému popření své osobnosti, nebo může docházet k případům neúspěšného přizpůsobení zapříčiněným nepřekonatelným nesouladem. (Belbin 2012)

2.3.1 Úspěšné týmy

Belbin (2012) v knize uvádí, že v pracovním prostředí nelze přímo poskládat „ideální“ tým, ale že se musí pracovat s tím, jací stávající členové týmu jsou. Členové dobrého týmu znají svoji roli a vědí, kdy zasáhnou do děje a kdy se stáhnout. Lidé v týmu se znají a vědí, kdo má jaké dovednosti a kompetence.

Pro sestavení týmu je nutné mít širokou škálu kandidátů. Prvním krokem je vybrat vedoucího týmu. Vhodný leader může být zvolen členy na základě sympatií a popularity, to však ještě neznamená, že byl vybrán efektivní leader. Dobrý vůdce působí důvěryhodným dojmem, ve svém týmu umí navodit přátelské a tolerantní prostředí. Je přirozeně dominantní, umí motivovat a směřovat tým pro splnění stanovených cílů. Ve stresových situacích umí zachovat chladnou hlavu a při rozhodování racionálně zvažuje argumenty. Typické pro leadera je být přátelský, ale částečně i odtahitý. Umí přesvědčit členy, aby využili svůj potenciál naplno. Má velmi dobré mentální schopnosti. Vhodným kandidátem na pozici vedoucího je koordinátor, jehož předností je efektivní rozdělování pracovních úkolů ke správným pracovníkům. Dalším kandidátem na dobrého lídra je role usměřovače. Je silným motivátorem, rád povzbuzuje členy k akci.

Po výběru vedoucí pozice následuje získání osob, které dokáží vyhledat cestu pro splnění cílů. V tom výrazně vynikají inovátoři. Rádi vytváří nové návrhy. Avšak pro tým není vhodné mít několik inovátorů, protože mohou generovat velké množství nápadů, ve kterých se skupina nezvládá orientovat. O něco méně kreativní rolí je vyhledávač zdrojů, jež sice negeneruje velké množství nápadů, ale umí je hledat jinde, umí je rozlišit a efektivně zhodnotit, a nakonec je prezentovat a prosadit.

Když se nadefinují cesty pro splnění cílů. Je podstatné zanalyzovat jednotlivé dílčí kroky a zajistit potřebné vědomosti a zkušenosti. Monitor vyhodnocovač má největší pravděpodobnost vše objektivně zhodnotit. Potřebnou odbornost zajišťují specialisté.

Po formulaci cílů, nalezení ideálních nápadů, po objevení cesty, jak jich dosáhnout a po definování prostředků je nutné vše prosadit a přesvědčit ostatní členy. Úspěšným motivátorem je vyhledávač zdrojů. Ale nestačí jenom naladit spolupracovníky, narůstá také potřeba uklidnit situaci vyvolanou změnou. Pro zklidnění situace se nejlépe hodí týmový pracovník, který je nadaný pro diplomatické řešení neklidného prostředí.

Aby byla zajištěna realizace plánu pro nový projekt, je podstatné dodržovat dohled nad realizací jednotlivých částí. Toho se úspěšně ujímá role realizátora. Více těchto rolí zajišťuje plynulost realizace. A nakonec se vše musí v praxi doladit. Případné nedostatky zde dokáže odstranit kompletovač finišer.

Výše uvedený text je návodem pro sestavení kvalitního týmu, který předpokládá široký výběr z kandidátů. V praxi je náročné najít jedince se specifickou týmovou rolí. (Belbin 2012)

3. Rodinné podniky jako tým

Konflikty v rodinných podnicích jsou rostoucí oblastí ve vědecké literatuře, totéž platí o problematice pracovních týmů, kterou zkoumá pečlivě oblast managementu a personalistiky (Steiger 2012). Ale poměrně neprobádaná oblast se nachází ve spojení těchto dvou teorií, tedy v propojení řízení rodinných podniků a teorie týmových rolí.

Rodinné firmy čelí během svého působení mnoha obtížnostem při výskytu konfliktů. Pro úspěšné zdolání výzev je klíčové ujasnit si rodinné (ty jsou velmi jasné), pracovní (musí se jasně nadefinovat úkony a pravomoci) a nově také týmové role. Znalost týmové role členů rodinného podniku může být velmi obohacujícím prvkem, který dokáže přispět k prosperitě podniku. (Belbin 2013)

Z výzkumu AMSP ČR z roku 2018 plyne, že rodinné firmy vědí, že budou v budoucnu čelit zátěžovým situacím. V dotazníkovém šetření nejčastěji uváděly obavu z přenosu pracovních problémů do soukromí a obavy plynoucí z rozšiřování týmu, viz obrázek 7. Pomoc s druhým problémem nabízí teorie Týmových rolí.



Obrázek 5: Zdroje zátěžových situací

Zdroj: Ipsos (2018)

4. Metodika práce

Pro zpracování praktické části bakalářské práce je použita osobnostní teorie od M. R. Belbina. Hlavním úkolem této části je zodpovězení výzkumné otázky ve znění:

Největší zastoupení v rodinných firmách má týmová role koordinátora stejně jako v obchodních týmech.

Výzkumná otázka pramení z výzkumu z roku 2011, který proběhl na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Výše zmíněný výzkum zjistil, že týmová role koordinátora má nejvyšší četnost v obchodních týmech. Bakalářská práce předpokládá, že by mohlo dojít ke stejnému závěru.

4.1 Dotazníkové řešení

Pro ověření nebo vyvrácení výzkumné otázky bylo zvoleno dotazníkové šetření. Do zkoumaného vzorku patří rodinné firmy podnikající na území České republiky na jejichž chodu se zároveň podílí minimálně dva rodinní členové. Současně se jednalo o podniky výrobní.

4.1.1 První část

První část je zaměřena na rodinný podnik, hlavně na strukturu a organizaci podniku, konkrétně na účast a angažovanost rodinných členů. V úvodu dotazníku jsou jednoduše popsány instrukce k vyplnění. Otázky jsou tvořeny na základě autorčiných zkušeností. Následující dvě tvrzení slouží pro zjištění základních údajů o respondentovi.

- Můj vztah k podniku je, že: jsem zakladatel, vlastník, zaměstnanec; občas vypomáhám, podporuji aktivně členy v rodinném podnikání anebo jiné...
- Můj vztah k zakladateli/ zakladatelce je: já jsem zakladatel, jsem manžel/ka, potomek, sourozenec, rodič, prarodič, vnuk/vnučka, neteř/ synovec; jiné...

Dotazník pokračuje v oblasti rozhodování. Bylo zkoumáno, zda se daný jedinec podílí na rozhodování, jestli se podnik pravidelně schází kvůli podnikovým záležitostem, a pokud ano,

tak jak často. Na to následně navazovaly otázky na způsob rozhodování. Otázka na schvalovací proces je zde pro zajímavost, protože se předpokládá nízký výskyt schvalovacího procesu, který je častější u starších více generačních firem.

- Podílím se na sestavování plánů (více možností): krátkodobých, střednědobých, dlouhodobých nebo žádných.
- Pravidelně se členy vedení (a rodiny) scházíme kvůli podnikovým záležitostem:
- Pokud se scházíte pravidelně, tak jak často?
- Schůze se řídí plánem (víme o čem budeme jednat): ano, ne.
- Důležité kroky procházejí schvalovacím procesem? (návrh-diskuze-hlasování): ano, ne, někdy.

Poslední čtyři otázky zkoumaly možnost diskuzí o budoucnosti podniku, zda je názor jednotlivce při diskuzích brán v potaz, jestli je možné sdělovat kritiku majiteli a poslední otázka zkoumala, zda existuje nerovnost při tvorbě rozhodnutí. Tyto otázky byly zvoleny, protože jsou vhodné pro posouzení způsobu rozhodování.

- Účastníte se aktivně diskuzí o budoucích krocích podniku? Vždy, hodně často, méně často, vůbec.
- Při rozhodování je můj názor brán v potaz, diskutuje se o něm. Vždy, hodně často, méně často, vůbec.
- Pokud se mi nelíbí něco v podniku mohu to sdělit majiteli, protože vím, že se s tím něco začne dělat. Vždy, hodně často, méně často, vůbec.
- Někteří členové mají větší vliv na rozhodnutí. Vždy, hodně často, méně často, vůbec.

4.1.2 Druhá část

Druhá část zkoumala jednotlivce a jeho převažující týmové role. Pro kvalitní zjištění týmové role byl použit dotazník Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Dotazník byl s jejich souhlasem připojen k první části dotazníku.

V začátku druhé části byly opět vypsány pokyny pro vyplnění. Otázek bylo sedm a každá představovala situaci, kde si respondent vybíral z osmi možných reakcí. Mohl si vybrat více

než jednu odpověď a následně vybraným odpovědím rozdělil body, podle toho, která reakce ho nejvíce vystihuje.

Je nutné vysvětlit, že odpovědí bylo jen osm z důvodu, že vynechaná devátá role je specialista. Ta byla M. Belbinem přidána až v pozdějším období výzkumu s komentářem, že se nedá jednoduše identifikovat pomocí dotazníkového šetření, ale že se musí zjistit pozorováním.

4.1.3 Způsob distribuce a sběru dat

Pro získání potřebných dat byla zvolena metoda dotazníkového šetření. To začalo již na začátku března emailovým dotazováním o spolupráci při psaní bakalářské práce. Celkem bylo osloveno více než 40 firem po celé České republice. Pokud podnik odpověděl kladně, tak mu byla nabídnuta možnost obdržení dotazníku osobně (pokud byl podnik v dosahu 75 km) anebo přes elektronickou poštu. Většina respondentů zvolila možnost elektronické pošty, protože je to jednodušší a rychlejší.

4.2 Způsob vyhodnocení dat

Posouzení způsobu rozhodování ve výrobních podnicích se skládalo z kombinace mínění zakladatele nebo hlavního vlastníka, a následným porovnáním s míněním dalších členů rodiny, kteří se zapojují do chodu firmy.

Pro identifikaci převažujících týmových rolí byl použit klíč, viz tabulka 3.

Tabulka 3: Klíč pro hodnocení týmových rolí

Koordinátor	1d	2f	3a	4h	5f	6c	7g
Usměrňovač	1f	2e	3c	4b	5d	6g	7a
Inovátor	1c	2g	3d	4e	5h	6a	7f
Monitor vyhodnocovač	1h	2d	3g	4c	5a	6e	7b
Realizátor	1g	2a	3h	4d	5b	6f	7e
Týmový pracovník	1b	2b	3e	4a	5c	6b	7h
Vyhledávač zdrojů	1a	2c	3f	4g	5e	6h	7d
Finišer	1e	2h	3b	4f	5g	6d	7c

Zdroj: MŠMT (2015)

Pro každého respondenta byla vytvořena tabulka s jeho rozdělením bodů a následným součtem u každé týmové role. První tři role s nejvyšším počtem bodů jsou zaznamenány v souhrnné tabulce podniku.

4.3 Představení vybraných podniků a jejich odpovědi

Na potvrzení nebo vyvrácení výzkumné otázky spolupracovaly následující firmy. Pro zobrazení charakteristik jednotlivých podniků je po každém shrnutí závěrů uvedena tabulka s konkrétními odpověďmi.

Stravování Holec s.r.o. Od roku 2011 se firma věnuje podnikání v oblasti gastronomie, konkrétně výrobě polotovarů a hotových jídel, své produkty také rozváží do přilehlého okolí. Působí ve Šluknovském Výběžku. V roce 2021 majitelé rozšířili podnikání o oblast pohostinství. Firma byla založena Petrou Fanderlíkovou. Její otec zde působí jako kuchař, manžel vypomáhá s administrativou. Dříve se na chodu podílela i matka, ta je nyní v důchodu. Z vyhodnocení dotazníku došlo k následujícím závěrům. Členové rodiny se pravidelně schází každý týden, ale schůze se plánem neřídí. Zakladatelka rozhoduje o všech plánech, její názory jsou vždy brány v potaz. Také nevnímá, že by měl někdo často větší vliv

na rozhodování. Její hlavní týmovou rolí je vyhledávač zdrojů. Otec zakladatelky řeší hlavně operativní problémy podniku. Aktivně se podílí na diskuzích, avšak si nemyslí, že by měl silné rozhodovací slovo. Rozhodně si myslí, že existuje nerovnost hlasů při rozhodování. Jeho týmovou rolí je finišer, což souvisí s jeho profesí kuchaře. Manžel zakladatelky aktivně podporuje rodinu v podnikání. Podílí se na tvorbě dlouhodobých plánů. Také se aktivně podílí na diskuzích, jeho názor je podle něj důležitý a on sám vnímá častou nerovnost hlasů při rozhodování. Je vyhledávač zdrojů stejně jako jeho manželka. Jednotlivé závěry dotazníkového šetření jsou shrnuty v tabulce 4.

Tabulka 4: Stravování Holec

Stravování Holec	Petra F.	Oldřich H.	Tomáš F.
role v podniku	vlastník a zaměstnanec	zaměstnanec	výpomoc a podpora
vztah k zakladateli	zakladatelka	otec	manžel
účast na plánech	na všech	krátkodobé	dlouhodobé
pravidelné schůze	ano	ano	ano
jak často	každý týden	každý týden	každý týden
plán schůze	ne	ne	ne
schvalovací proces	někdy	někdy	někdy
účast na diskuzích	vždy	hodně často	hodně často
názor	vždy	méně často	hodně často
možnost kritiky a následné změny	ano	méně často	hodně často
má někdo větší vliv na rozhodování	méně často	vždy	hodně často
1. týmová role	Vyhledávač zdrojů	Finišer	Vyhledávač zdrojů
2. týmová role	realizátor	realizátor	usměrňovač
3. týmová role	finišer	týmový pracovník	týmový pracovník

Zdroj: Vlastní zpracování

STYLSTAV Liberec s.r.o. Podnik byl založen roku 2001 panem Martinem Dušákem. Firma se věnuje pozemním a dopravním komunikacím, také nabízí demolice a eko-likvidace staveb. V očích zákazníka má podnik dobrou pověst v rámci realizace nových staveb. Část výrobků pro realizaci staveb si firma sama vyrábí. Firma uvádí na svých stránkách, že je rodinnou firmou s českými zaměstnanci a vlastní technikou. V podniku působí manželka zakladatele, která zajišťuje ekonomický chod společnosti. Také zde působí syn zakladatele, který vypomáhá v administrativě a případně s přípravou technických náležitostí plánovaných staveb. Z poskytnutých dat vyplývá, že se firma pravidelně schází, zasedání se řídí plánem a důležité kroky prochází schvalovacím procesem. Všichni členové rodiny jsou vědomi nerovnosti hlasů při rozhodování. Zakladatel je přítomný na všech schůzích, účastní se většiny diskuzí o budoucích krocích podniku. Jeho názor je stěžejní a je vždy

prezentován v podniku. Syn zakladatele vypomáhá v podniku a podílí se na sestavování krátkodobých rozhodnutí. Schůzí se účastní dvakrát až třikrát do měsíce, kde je aktivní, diskutuje a přináší konstruktivní kritiku. Rozhodně si je vědom nerovnosti jeho hlasu při rozhodování. Manželka zakladatele se podílí na všech plánech. Má hlavní hlas při diskuzích, rozhodování i kritice. Zajímavé je, že všichni tři respondenti mají stejnou první týmovou roli a tou je finišer. Jednotlivé závěry dotazníkového šetření jsou shrnuty v tabulce 5.

Tabulka 5: *STYLSTAV Liberec s.r.o.*

STYLSTAV	Martin D. st	Martin D. ml	Romana D.
role v podniku	vlastník a zaměstnanec	výpomoc	zaměstnanec
vztah k zakladateli	zakladatel	syn	manželka
účast na plánech	na všech	krátkodobé	na všech
pravidelné schůze	ano	ne	ano
jak často	každý týden	2-3x do měsíce	každý týden
plán schůze	ano	ano	ano
schvalovací proces	ano	ano	ano
účast na diskuzích	hodně často	hodně často	vždy
názor	vždy	hodně často	vždy
možnost kritiky a následné změny	vždy	hodně často	vždy
má někdo větší vliv na rozhodování	méně často	hodně často	hodně často
1. týmová role	Finišer	Finišer	Finišer
2. týmová role	usměrňovač	usměrňovač	vyhledávač zdrojů
3. týmová role	vyhledávač zdrojů	koordinátor	realizátor

Zdroj: Vlastní zpracování

České oblečení SWAM, Marie Swárovská je majitelkou firmy, podniká jako fyzická osoba od roku 2017, avšak myšlenky podnikání se věnuje již od roku 2009. Podnik působí ve výrobě zakázkového sportovního oblečení. Firma je poměrně mladá, ale již se těší popularitě na trzích se sportovním oblečením. V podniku působí syn, který se kromě výroby věnuje i návrhu designu. Dotazníkové šetření nabídlo tyto informace. Podnik se pravidelně schází, zasedání jsou plánována a některé rozhodování prochází schvalovacím procesem. Na diskuzích se podílí oba členové stejně. Kritika a následná realizace je zde pokaždé. Zakladatelka si myslí, že často dochází k nerovnosti hlasů při rozhodování. Její převažující rolí je realizátor, to koresponduje s její rolí v podniku, tedy s tím, že je švadlenka. Syn si nemyslí, že je častá nerovnost hlasů. Jeho první týmovou rolí je vyhledávač zdrojů. Jednotlivé závěry dotazníkového šetření jsou shrnuty v tabulce 6.

Tabulka 6: České oblečení SWAM

Swam	Marie S.	Michal S.
role v podniku	vlastník a zaměstnanec	zaměstnanec
vztah k zakladateli	zakladatelka	syn
účast na plánech	na všech	na všech
pravidelné schůze	ano	ano
jak často	každý týden	každý týden
plán schůze	ano	ano
schvalovací proces	někdy	někdy
účast na diskuzích	vždy	vždy
názor	hodně často	vždy
možnost kritiky a následné změny	vždy	vždy
má někdo větší vliv na rozhodování	hodně často	méně často
1. týmová role	Realizátor	Vyhledávač zdrojů
2. týmová role	týmový pracovník	finišer
3. týmová role	koordinátor	usměrňovač

Zdroj: Vlastní zpracování

Jan Mašek Pekařství s.r.o. Rodinná firma má své počátky v roce 1992, následně v roce 2000 založil Jan Mašek st. živnost. Poté v roce 2018 spolu se svou dcerou změnili formu podnikání na společnost s ručením omezením. Firma se zabývá pečením sladkého a slaného pečiva. Firma má pět prodejen v Libereckém kraji. Podnik je znám svými jedinečnými recepturami a kvalitou surovin. Na chodu podniku se podílí několik generací. Dotazníkové šetření bylo vyplněno z důvodu velké vytiženosti jen dvěma rodinnými členy. Z dotazníkového šetření došlo k následujícím závěrům. Na úrovni dlouhodobých rozhodnutí se firma schází dvakrát až třikrát do měsíce. Krátkodobé plány jsou řešeny každý den. Všechny schůze mají plán a následná rozhodnutí dle důležitosti procházejí schvalovacím procesem. Respondenti se shodují na nerovnosti hlasů při rozhodování. Blanka M. P. dcera zakladatele se tak často nepodílí na diskuzích. Její dominantní týmovou rolí je týmový pracovník. Jan M. ml se aktivně účastní diskuzí a jeho názor je vždy brán v potaz. Zastává týmovou roli realizátora. Jednotlivé závěry dotazníkového šetření jsou shrnuty v tabulce 7.

Tabulka 7: Jan Mašek Pekařství s.r.o.

Jan Mašek Pekařství s.r.o.	Blanka M. P.	Jan M. ml.
role v podniku	vlastník a zaměstnanec	zaměstnanec
vztah k zakladateli	potomek	potomek
účast na plánech	dlouhodobých	krátkodobých
pravidelné schůze	ano	ano
jak často	2-3x do měsíce	každý den
plán schůze	ano	ano
schvalovací proces	někdy	někdy
účast na diskuzích	méně často	hodně často
názor	méně často	vždy
možnost kritiky a následné změny	hodně často	hodně často
má někdo větší vliv na rozhodování	hodně často	hodně často
1. týmová role	Týmový pracovník	Realizátor
2. týmová role	finišer	týmový pracovník
3. týmová role	monitor	usměrňovač

Zdroj: Vlastní zpracování

Woodworking pro s.r.o. Firma existuje od roku 2020, společnost se zabývá truhlářstvím, podlahářstvím, nabízí projektování a následnou realizaci ekologických dřevostaveb. Rodinný podnik působí v Krkonoších. Jan Pjentak je jediný majitel a zároveň zastává funkci jednatele, současně se také zabývá výrobou a plánováním technických náležitostí projektů. Manželka vystupuje jako jednatelka a pomáhá s administrativní a ekonomickou stránkou podnikání. V podniku se pravidelně nescházejí a pokud ano, tak schůze nemají plán a rozhodování neprochází schvalovacím procesem. O kritice se diskutuje vždy a oba členové si myslí, že existuje nerovnost hlasů. Zajímavé je, že oba respondenti mají stejnou roli a tou je usměrňovač. Následné role jsou také stejné, jen mají jiné pořadí. Jednotlivé závěry dotazníkového šetření jsou shrnuty v tabulce 8.

Tabulka 8: Woodworking pro s.r.o.

Woodworking	Jan P.	Alena P.
role v podniku	vlastník a zaměstnanec	zaměstnanec
vztah k zakladateli	zakladatel	manželka
účast na plánech	na všech	na všech
pravidelné schůze	ne	ne
jak často	-	-
plán schůze	ne	ne
schvalovací proces	ne	ne
účast na diskuzích	vždy	hodně často
názor	vždy	hodně často
možnost kritiky a následné změny	vždy	vždy
má někdo větší vliv na rozhodování	hodně často	hodně často
1. týmová role	Usměrňovač	Usměrňovač
2. týmová role	realizátor	finišer
3. týmová role	finišer	realizátor

Zdroj: Vlastní zpracování

Tiskárna Jiří Mänzel působí na trhu již od roku 1995. Za 27 let svého působení si firma vybudovala pověst kvalitního zakázkového výrobce polygrafických produktů všeho druhu, od malých prospektů po velkoplošný tisk. Podnik má dvě výrobní pobočky, jednu ve Starých Křečanech a druhou v Klášterci nad Ohří. Pobočka v Klášterci nad Ohří se zabývá velkotiskem a zakázkami s velkým počtem produktů. Firma uvádí, že se členové pravidelně nescházejí a pokud ano, tak schůze nemají plán. Rozhodnutí neprocházejí schvalovacím procesem. Jakákoliv kritika je diskutovaná a podnik aktivně hledá nápravu slabých míst. Zakladatel si je vědom nerovnosti hlasů při rozhodování, jeho hlavní týmovou rolí je usměrňovač. Manželka tolik nevnímá nerovnosti hlasů a její první týmovou rolí je vyhledávač zdrojů. Švagrová se podílí jen na tvorbě krátkodobých plánů a je si také vědoma nerovnosti hlasů. Zajímavé je, že její hlavní týmovou rolí je koordinátor a zároveň vede tým v Klášteře nad Ohří. Jednotlivé závěry dotazníkového šetření jsou shrnuty v tabulce 9.

Tabulka 9: Tiskárna Mänzel

Tiskárna Manzel	Jiří M.	Romana M.	Adriana M.
role v podniku	zakladatel a vlastník	zaměstnanec a vlastník	zaměstnanec
vztah k zakladateli	zakladatel	Manželka	švagrová
účast na plánech	na všech	na všech	krátkodobých
pravidelné schůze	ne	ne	ne
jak často	-	-	-
plán schůze	ne	ne	ne
schvalovací proces	ne	ne	ne
účast na diskuzích	vždy	vždy	méně často
názor	vždy	vždy	hodně často
možnost kritiky a následné změny	vždy	vždy	vždy
má někdo větší vliv na rozhodování	hodně často	méně často	vždy
1. týmová role	Usměrňovač	Vyhledávač zdrojů	Koordinátor
2. týmová role	vyhledávač zdrojů	usměrňovač	realizátor
3. týmová role	realizátor	finišer	týmový pracovník

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Souhrnné zhodnocení dotazníkového řešení

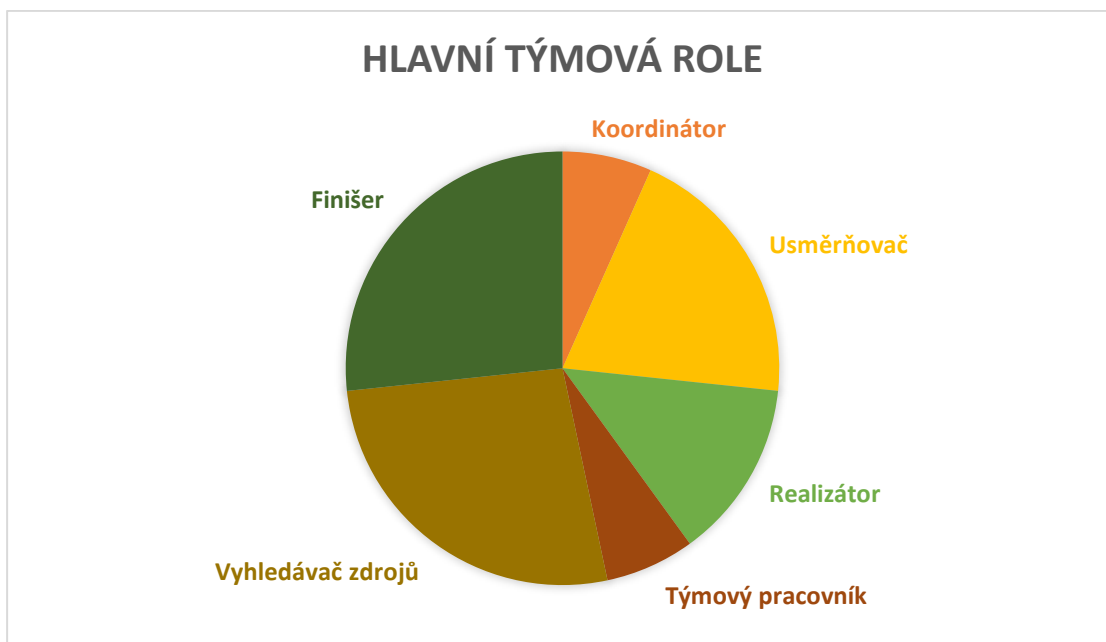
Po sběru a roztřídění dat autorka dospěla k následujícím závěrům. Do následující tabulky byly shrnuty výsledky týmových rolí.

Tabulka 10: Četnost týmových rolí

Týmová role	Hlavní týmová role členů rodinného podniku	Převažující týmové role
Koordinátor	1	3
Usměrňovač	3	9
Inovátor		
Monitor vyhodnocovač		1
Realizátor	2	9
Týmový pracovník	1	6
Vyhledávač zdrojů	4	7
Finišer	4	10
Celkem	15	45

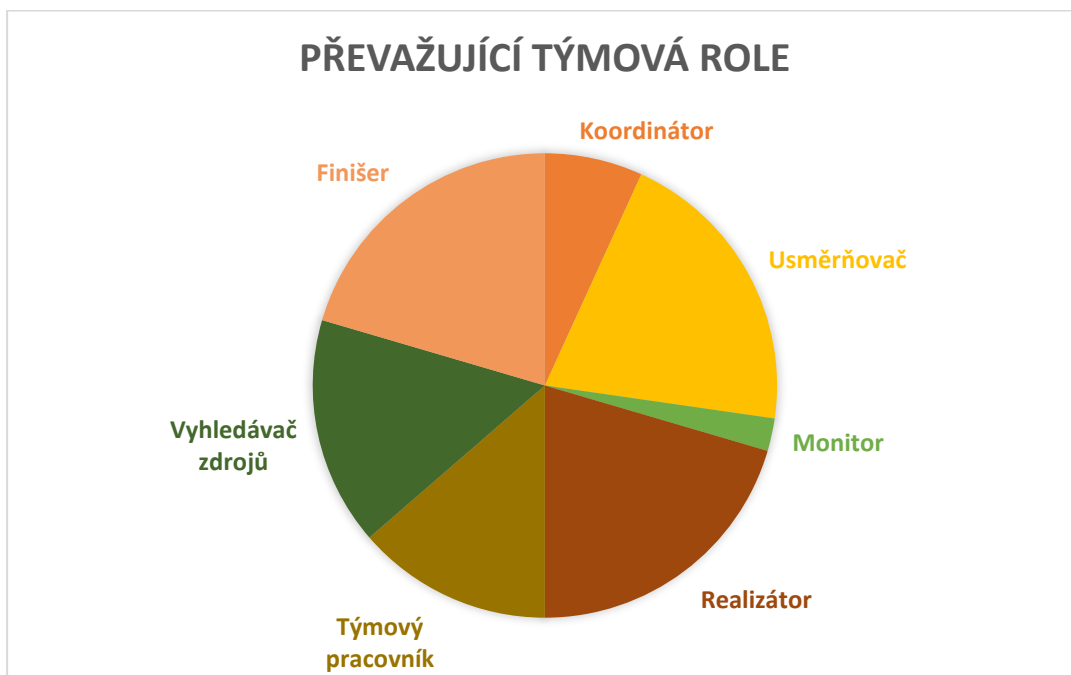
Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky číslo 10 je patrné, že převažující dominantní týmovou rolí ve zkoumaných podnicích je vyhledávač zdrojů a finišer. Role koordinátora byla identifikována pouze jednou. To tedy vyvrací výzkumnou otázku. Nejvíce zastoupenou rolí je vyhledávač zdrojů. Týmové role inovátora a monitora vyhodnocovače se neobjevily ani u jednoho respondenta jako dominantní role.



Obrázek 6: Graf dominantní týmové role
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, jedinec nemá pouze jednu převažující týmovou roli, ale více. V grafu číslo 7 jsou shrnuty výsledky převažujících třech týmových rolí. Velmi častými rolími byly finišer, realizátor a usměrňovač. Zajímavé je, že role monitora se objevila jednou a role inovátora vůbec.



Obrázek 7: Graf převažujících týmových rolí
Zdroj: Vlastní zpracování

Každému podniku byla poskytnuta zpětná vazba s vyhodnocením jejich týmové role.

Struktura rozhodování rodinných podniků je podle dat z dotazníkového šetření nerozvinutá, vyskytuje se zde častá nerovnost hlasů a je zde opakovaná absence schvalovacího procesu. Zároveň jsou podniky řízeny lidmi, kteří nemají týmovou roli vhodnou pro řízení týmů, v tomto případě podniků. Možným řešením problematiky je jasné ujasnění a rozdělení pravomocí. Rovněž je podstatné vnímat týmovou roli nejen svou ale i roli ostatních členů. Dále by bylo vhodné, aby firmy dbaly důležitosti týmové spolupráce a snažily se pracovat na dobrých vztazích nejen v rodině ale také na pracovišti. Pro zlepšení vztahů by mohly přispět volnočasové aktivity jako teambuildingy, společné rodinné výlety a podobné.

Závěr

Cílem práce bylo představení základních pojmů v oblasti rodinného podnikání a teorie týmových rolí.

V první části byla představena teorie rodinného podnikání. Byly představeny základní pojmy a informace o řízení podniků, byl proveden rozbor konfliktů v rodinných podnicích a stručně shrnutá možná budoucnost. Druhá část představila základní osobnostní teorie. Ale hlavním jádrem kapitoly bylo představení Belbinovské teorie týmových rolí. Podrobně byly jednotlivé role představeny. Kapitola byla uzavřena problematikou sestavení úspěšného týmu.

Praktická část se zaměřila na spojení pojmů z rodinného podnikání a týmových rolí. Došlo k aplikování pojmů v dotazníkovém šetření za účelem potvrzení nebo vyvrácení výzkumné otázky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že týmová role koordinátora není nejčtenější hlavní rolí v týmech v rodinných podnicích. Nejčastější hlavní týmovou rolí byla role vyhledávače zdrojů a finišera. To souvisí s myšlenkou, že vedení rodinných firem spočívá na lidech, kteří hlavně realizují produkty (původní myšlenku) a nejsou primárně lídry. Souvisí to s tím, že firmy jsou mladé a zatím poměrně malé. A také ještě nemají potřebu koordinovat činnosti odborníkem.

Přínosem práce je spojení dvou teorií, které mohou zlepšit organizaci firem. Do budoucna by bylo vhodné práci více rozvést a vyzkoušet simulační hry na týmech složených z rodinných i nerodinných členů.

Seznam použité literatury

- AMSP ČR. 2020c. Definice rodinného podniku [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.rodinnafirma.net/cz/definice-rodinneho-podniku>.
- ALDERSON, Keanon, 2015. Conflict management and resolution in family-owned businesses. *Journal of Family Business Management* [online], vol. 5, no. 2, s. 140-156. ISSN 20436238.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. 2015. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-347-2.
- BELBI, Meredith. 2012. *Manažerské týmy: Proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. ISBN 978-80-7357-851-0
- BELBI, Meredith. 2012. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. ISBN 978-80-7357-892-3
- BELBI, Meredith. 2013. *Nové obzory týmů*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. ISBN 978-80-7357-893-0
- COLLINOVÁ, Catherine. a kol. 2012. *Kniha psychologie*. Praha: Euromedia a.s. ISBN 978-80-242-4316-0
- BRIDGES, William. *Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 165 s. Psyché (Grada). ISBN 80-726-1137-2.
- EUROPEAN COMMISSION, 2022. Family business. *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs* [online]. Bruxelles/Brussel Belgium: European Commission [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en
- HOWORTH, Carole a Nick ROBINSON, 2021. *Family business*. London and: Routledge, Taylor & Francis Group. Routledge masters in entrepreneurship. ISBN 978-1-138-21746-1.
- IPSOS, 2018. *Výroční průzkum k trendům RODINÉHO PODNIKÁNÍ*. Asociace malého a středního podnikání ČR [online]. Praha: Ipsos. [cit. 2022-08-04]. ISSN 1213-2217.

Dostupné z: <https://amsp.cz/wp-content/uploads/2018/05/Průzkum-úskalí-generační-výměny-VÝSLEDKY-s-komentářem-AMSP-1.pdf>

- KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eva. a Ilona. FUTSCHIKOVÁ, 2017. *Rodinné podnikání*. 1/3, Právní modul. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-374-4.
- MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. V Praze: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.
- LEE Jinhee, 2013. *The effect of family meanings about demands on family adjustment in business-owning families*. University of Minnesota: ProQuest Dissertations Publishing. ISBN 978-1-303-42793-0.
- PROSPERITA, 2021. *Jak kvalitní je rozhodování v českých podnikatelských rodinách?* Prosperita [online]. Praha: Prosperita. [cit. 2022-08-04]. ISSN 1213-6492. Dostupné z: https://www.iprosperita.cz/images/pdf_prosperita/prosperita_2021-03.pdf
- RYDVALOVÁ, Petra a Ivan JÁČ. 2015. *Rodinné podnikání - zdroj rozvoje obcí*. V Liberci: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-245-7.
- STALK JR., Georgy a Henry FOLEY, 2012. *Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses: Succession Planning*. Harvard Business Review [online]. Harvard Business School Publishing, 2012(2.), 1 [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses>
- STEIGER, Thomas a Eric LIPPMANN. D. 2012. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBokks, ISBN 978-80-265-0006-3
- VACEK, Jiří and Magdaléna ZBRÁNKOVÁ. 2017. *Rodinné podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 3/3, Manažerský modul.
- ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.

Seznam příloh

Příloha A	Dotazníkové šetření.....	48
------------------	---------------------------------	-----------

Dotazníkové šetření

Vliv osobnostních typů na rozhodování v rodinném podnikání

Dobrý den,

jsem studentkou posledního ročníku na Technické univerzitě v Liberci. Bakalářská práce je zaměřena na rodinné podnikání a týmové role člověka v práci.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

I. Část

Instrukce:

Zaškrtněte jednu nebo více odpovědí (když více bude to tam uvedeno), děkuji.

Základní informace o Vás:

Název rodinného podniku:.....

Můj vztah k podniku je, že (může být více odpovědí):

- jsem zakladatel
- jsem vlastník
- jsem zaměstnanec
- občasně vypomáhám
- podporuji aktivně členy rodiny v podnikání
- jiné:

Můj vztah k zakladateli/zakladatelce je:

- já jsem zakladatel/ka
- jsem manžel/ka; partner/ka
- jsem potomek
- jsem sourozenec
- jsem rodič
- jsem prarodič
- jsem vnuk/vnučka
- jsem synovec/ neteř
- jiné:

Rozhodování

Podílím se na sestavování plánů (více možností):

- krátkodobých
- střednědobých
- dlouhodobých
- žádných

Pravidelně se členy vedení (a rodiny) scházíme kvůli podnikovým záležitostem:

- ano
 - ne
- 1 se scházíte pravidelně, tak jak často?

- jednou do roka
- 2-11x do roka
- jednou za měsíc
- 2-3x do měsíce
- každý týden

Schůze se řídí plánem (víme o čem budeme jednat):

- ano
- ne

Důležité kroky o kterých se rozhoduje, prochází schvalovacím procesem? (návrh- diskuze- hlasování)

- ano
- ne
- někdy

Účastníte se aktivně diskuzí o budoucích krocích podniku?

- vždy
- hodně často
- méně často
- vůbec

Při rozhodování je můj názor brán v potaz, diskutuje se o něm.

- vždy
- hodně často
- méně často
- vůbec

Pokud se mi nelíbí něco v podniku mohu to sdělit majiteli, protože vím, že se s tím něco začne dělat.

- vždy
- hodně často
- méně často
- vůbec

Někteří členové mají větší vliv na rozhodnutí.

- vždy
- hodně často
- méně často
- vůbec

II. Část

Tato část dotazníku je zaměřena na zjištění Vaší týmové role. Dotazník je vytvořený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

Instrukce:

Tento dotazník má celkem sedm sekcí označených římskými číslicemi. V každé sekci tohoto dotazníku zakroužkujte výroky, které vás nejlépe vystihují. Můžete zakroužkovat jeden, dva nebo více výroků. Zakroužkovaným výroky poté přidělte bodové hodnocení tak, že mezi ně rozdělíte vždy deset bodů v každé sekci.

Příklad:

V jedné sekci označíte tři výroky, o kterých si myslíte, že vás vystihují. Jeden vás vystihuje velmi dobře, zatímco ostatní dva se k vám hodí jen občas. V tomto případě můžete prvnímu výroku přiřadit šest nebo sedm bodů a zbývající body rozdělit mezi zbylé dva. V jiné sekce se můžete rozhodnout, že označíte dva výroky, které vás oba vystihují stejně dobře. Je-li tomu tak, přiřadíte každému výroku pět bodů.

Musíte vždy rozdělit všech deset bodů v každé sekci. Ani více, ani méně.

1. Myslím, že mohu být v týmu prospěšný(á), protože:

	body	
a)		Dokážu si rychle všimnout nových příležitostí a včas jich využít.
b)		Mohu dobře spolupracovat s velmi širokým okruhem lidí.
c)		Přicházím velmi snadno a přirozeně na nové myšlenky a nápady.
d)		Dokážu motivovat lidi k činnosti, kdykoli zjistím, že mohu ke skupinovým cílům přispět něčím cenným.
e)		Jsem schopen/schopna dotahovat věci do konce, což vyplývá z mé osobní výkonnosti.

f)		Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, jestliže to nakonec povede k dobrým výsledkům.
g)		Rychle vycítím, co se má dělat, v situaci, kterou znám.
h)		Dovedu bez předsudků a zaujatosti najít rozumné důvody pro změnu zaměření činnosti.

2. Kdybych měl(a) problémy v týmové práci, byly by nejspíš následující:

	body	
a)		Necítím se dobře, pokud pracovní schůzka nemá jasnou strukturu a není dobře řízená.
b)		Mám tendenci být příliš velkorysý/á 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/á a autoritářský/á, když je potřeba něco dokončit.
f)		Je pro mě těžké být v popředí nebo vystupovat ve vedoucí roli, snad proto, že jsem příliš citlivý/á na atmosféru ve skupině.
g)		Stává se mi, že se tak ponořím do svých myšlenek, že ztratím ponětí o tom, co se děje.

h)		Někdy se příliš starám o podružné detaily a lámu si hlavu nad možnými nezdary.
----	--	--

3. Když spolupracuji na nějakém projektu s jinými lidmi, domnívám se, že:

	body	
a)		Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž bych je k něčemu nutil/a.
b)		Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti.
c)		Jsem připraven/a tlačít 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/a 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 mě spolehnoutí, že dohlédnu na to, aby se udělalo, co je třeba.

4. Můj charakteristický přístup ke skupinové práci je, že:

	body	
--	------	--

a)		Mám zájem lépe poznat své kolegy.
b)		Nezdráhám se odmítnout názory druhých a zastávat sám/sama 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)		Bez obtíží se přizpůsobím, když se musím rozhodnout, jelikož se zajímám o všechna stanoviska.

5. Práce mě těší, protože:

	body	
a)		Baví mě analyzovat situace a zvažovat všechny možné volby.
b)		Baví mě nacházet praktická řešení problémů.
c)		Rád/a cítím, že podporuji dobré pracovní vztahy.

d)		Mohu uplatnit svůj 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)		Mám rád/a věci, které napínají moji představivost.

6. Když bych nečekaně dostal(a) obtížný úkol, který je nutno splnit v omezeném čase a s neznámými lidmi....:

	body	
a)		Sedl/a bych si někam do kouta, přemýšlel/a, jak se dostat ze slepé uličky a snažil/a se ujasnit si další postup.
b)		Byl/a bych ochoten pracovat s člověkem, který projevuje nejpozitivnější přístup, bez ohledu na to, jak těžko snesitelný může být.
c)		Hledal/a bych způsob, jak úkol zjednodušit, stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.

d)		Můj přirozený cit pro povinnost by pomohl zajistit, že dodržíme harmonogram.
e)		Zůstal/a bych klidný a udržel/a si schopnost jasně myslet.
f)		Držel/a bych se stále účelu navzdory tlakům.
g		Byl/a bych hotov/a se ujmout vedení, kdybych cítil/a, že se skupina nehýbá z místa.
h)		Zahájil/a bych rozhovory a jednání se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.

7. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem angažován(a) při práci ve skupině, se může projevit:

	body	
a)		Můj sklon projevovat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup.
b)		Kritika ostatních za to, že jsem příliš analytický/á a nepříliš citlivý/á.
c)		Moje potřeba ujistit se, že práce je udělána dobře, může být překážkou postupu.
d)		Začnu se snadno nudit a spoléhám na někoho z týmu, že mě vyburcuje.
e)		Obtíž začít, dokud cíl není jasný.
f)		Neschopnost někdy vysvětlovat a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.

g)		Moje vědomí toho, že požaduji od ostatních věci, které sám/sama nedovedu.
h)		Moje váhavost postavit se na odpor, když se setkám se skutečnou opozicí.