

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014–2016

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Petra Vachulková**

**Týmová práce a její význam pro organizaci**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER PART TIME STUDIES

2014-2016

**DIPLOMA THESIS**

**Petra Vachulková**

**Teamwork and its importance for the organization**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

*Petra Vachulková*

### **Poděkování**

Děkuji mému vedoucímu diplomové práce Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. za jeho profesionální vedení, připomínky, doporučení a podněty při konzultacích. Také bych ráda poděkovala pracovníkům společnosti Federal Express Czech s. r. o., kteří se ochotně zapojili do realizace výzkumné části této diplomové práce.

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá týmovou spoluprací a jejím významem pro organizace. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány klíčové pojmy z oblasti týmové práce, rozdíl mezi skupinou a týmem, synergický efekt, týmové role a další důležité pojmy. Praktická část práce je věnována analýze týmové spolupráce ve společnosti Federal Express Czech s. r. o. a cílem této analýzy je vyhodnocení nedostatků a předností. Aktuální stav týmové spolupráce je analyzován na základě výsledků výzkumu, který byl proveden mezi zaměstnanci společnosti Federal Express Czech s.r.o. .

## **Klíčová slova**

Komunikace, metody vedení, motivace, skupina, tým, týmová práce, týmové role, synergický efekt, techniky týmové spolupráce, teambuilding

## **Annotation**

This diploma thesis deals with teamwork and its importance for organizations. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. In the theoretical part are described key words of teamwork, difference between group and team, synergic effect, team roles and other important concepts. Practical part is devoted to the analysis of the teamwork in the company Federal Express Czech s. r. o. and its aim is to evaluate weaknesses and strengths. The current status of teamwork is analyzed on the basis of the results of research which was conducted among the employees of the company Federal Express Czech s. r. o. .

## **Keywords**

Communication, methods of leadership, group, team, teamwork, team roles, synergic effect, technics of teamwork, teambuilding

# OBSAH

ÚVOD.....	8
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 TÝM A TÝMOVÁ PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
1.1 Význam týmu a jeho pojetí.....	12
1.1.1 Skupina versus tým.....	13
1.1.2 Podskupiny a struktury v týmu .....	14
1.2 Týmové role a pozice.....	16
1.3 Vytváření týmu.....	20
1.4 Typy týmů.....	22
1.5 Multikulturní tým.....	25
<b>2 EFEKTIVNÍ A NEEFEKTIVNÍ TÝM.....</b>	<b>27</b>
2.1 Synergický efekt .....	28
<b>3 TÝMOVÁ KOMUNIKACE.....</b>	<b>31</b>
3.1 Představení firmy FedEx.....	32
3.2 Organizační struktura firmy FedEx.....	34
3.3 Metody vedení týmu.....	35
<b>4 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE JAKO NÁSTROJ MOTIVACE .....</b>	<b>37</b>
4.1 Vybrané techniky týmové spolupráce.....	38
4.2 Teambuilding .....	41
4.2.1 Příprava teambuildingu .....	43
4.3 Bariéry týmové spolupráce.....	44
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>46</b>
<b>5 VYMEZENÍ PRŮZKUMNÉHO CÍLE .....</b>	<b>46</b>
5.1 Otázky a hypotézy .....	47
5.2 Průzkumný vzorek .....	47
5.3 Výsledky průzkumu.....	49
5.4 Interpretace a diskuse výsledků.....	63
5.5 Závěry průzkumu a doporučení pro praxi.....	65
5.6 Plán realizace navržených opatření .....	65
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>75</b>

## ÚVOD

Dnešní doba klade stále vyšší a vyšší nároky na organizace. Globalizace, informatizace a rozvoj technologií prudce změnili a neustále mění společnost. Pro firmy tyto změny znamenají velký tlak na zvyšování efektivity, snižování nákladů, zvyšování kvality a produktivity. V každé firmě je kladen důraz na vysokou efektivitu pracovních týmů a na stanovení správných cílů. Zejména dnes, kdy svět prošel ekonomickou krizí, je pro všechny firmy nesmírně podstatné efektivní hospodaření, čehože lze dosáhnout díky znalosti všech členů v týmu, jejich týmových rolí a poznání jejich osobnosti.

Tématem této práce bude „Týmová práce její význam pro organizaci“, které si autorka zvolila z toho důvodu, že jedním ze způsobů, jak mohou firmy těmto výzvám čelit je týmová práce, která umožní profitovat z rozdílných znalostí jednotlivých členů týmu a společně přinést vysoce kvalitní řešení.

Schopnost pracovat mají pouze lidé a jejich pracovní síly, práce sama o sobě bez lidí představuje pouze pojem. Jsou to právě lidé, kteří dávají práci její hmotnou podobu a svojí společnou prací vytváří nové hodnoty a zároveň přispívají k prosperitě organizace. Z celkového pohledu však spolupráce není výmyslem člověk, ale mnoho let lze sledovat pokusy o spolupráci a její zdokonalování u zvířat ve smečkách nebo u jiných organizmů. Jde zde o výsledky neustálého vývoje, který zdaleka není u konce. I člověk v dávné historii pochopil, že v divočině sám nepřežije a proto je důležité sdružovat se do kmenů či tlup, kde se učil jak komunikovat s ostatními členy tlupy, jak spolupracovat a společnými silami vytvořit podmínky pro přežití. Z tohoto vývoje se postupem času vyvinula ekonomika lidstva a globální trh.

Systém týmové práce organizací a práce týmů v organizacích se vyvíjel postupně ve formách spolupráce, existence skupin a jejich skupinové práce. V oblastech s dlouhodobě vyspělou ekonomikou vývoj týmové spolupráce probíhal již několik desetiletí na rozdíl od východoevropských a středoevropských oblastí, kde se poznatky o týmové spolupráci začaly uplatňovat o něco později. Viditelný přínos je zejména v posledních dvou desetiletích.

Tato práce bude mít za cíl analyzovat týmovou spolupráci ve firmě Federal Express Czech s. r. o. a formulovat návrhy k jejímu zkvalitnění. Teoretická část práce bude věnována objasnění hlavních teoretických pojmů jako jsou např. tým, skupina, základní charakteristiky týmové práce, metody vedení týmu apod. Dále autorka věnuje pozornost významným faktorům jako je týmová komunikace a motivace, které mají



velký vliv na týmovou práci a významně ovlivňují její podobu. Závěr teoretické části práce autorka věnuje specifikaci nástrojů, které podporují týmovou práci.

Praktická část práce bude věnována analýze týmové práce ve společnosti Federal Express Czech s. r. o., kterou autorka zrealizuje pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci dané společnosti. Výsledky tohoto průzkumu podpoří teoretickou část práce. Z průzkumu bude vidět, jak funguje týmová práce ve firmě, jak týmovou práci vnímají zaměstnanci, zda ji považují za dostačující a uspokojivou, popřípadě, kde vidí nedostatky v týmové práci. Autorka se na základě svých pracovních zkušeností v již zmíněné společnosti domnívá, že více než polovina dotazovaných bude celkově týmovou práci hodnotit pozitivně.

Praktická část práce objasní autorčin průzkumný cíl, v němž bude autorka prezentovat své hypotézy. Stanovené hypotézy se pokusí autorka potvrdit nebo naopak vyvrátit na základě výsledků daného průzkumu. Autorka jako hlavní průzkumnou metodu této práce zvolila dotazníkové šetření, které proběhne mezi pracovníky ve firmě FedEx, a které bude také součástí této práce. Výsledky šetření budou zaznamenány do přehledných grafů a dostatečně okomentovány. Na závěr praktické části se autorka bude věnovat svým návrhům, o kterých se bude domnívat, že by přispěly ke zkvalitnění týmové práce ve firmě FedEx.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 TÝM A TÝMOVÁ PRÁCE

Týmová práce nebo tým je v současnosti velmi populární slovo, se kterým se lze setkat při mnoha příležitostech. Kromě akademické a podnikatelské sféry se slovo tým objevuje ve sportu, v médiích, v politice i v běžném životě. *„Z tohoto pohledu je zřejmé, že se účast v týmu týká každého z nás, a bylo by nanejvýš žádoucí, abychom pro spolupráci byli připravováni od dětství.“*<sup>1</sup> Význam slova tým, v kterém je používán může být různý. Často dochází k různým interpretacím slova. Důvodem je, že většina lidí vnímá a používá tento termín intuitivně, což vede k tomu, že existují velké rozdíly v tom, co konkrétního si každý člověk pod tímto slovem představuje.

Každý člověk je schopný spolupráce, jde však o to, zda je ke spolupráci ochotný. Pro efektivní spolupráci jsou zásadním faktorem podmínky, které jsou vytvořeny pro týmovou práci. Jestliže se odměna odvíjí od toho, kdo bude v týmu nejlepší, kdo dosáhne nejvyšších výsledků, pak výsledkem nebude efektivní spolupráce, ale naopak soutěživost. Každý člen týmu se bude snažit být lepší než ostatní. Autorka se domnívá, že pro fungující týmovou práci je důležité, aby každý jednotlivý člen týmu věděl, že úspěch jiného člena jej neohrozí, ale naopak přinese výhody také jemu.

*„Tým jemalá skupina lidí s navzájem se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, cílům a přístupu k práci, za něž jsou společně odpovědní.“*<sup>2</sup> Za týmovou práci lze považovat jakoukoliv práci člověka, při níž spolupracuje s jinými lidmi. Aby tato společná práce mohla být označena za týmovou, musí se všichni členové navzájem respektovat a spolupracovat. Podle autorčina názoru jde v týmové práci především o propojení všech zúčastněných a jejich sdílené nadšení pro společný cíl, ať už je cílem cokoliv.

V týmové práci jde především o společnou práci vedoucí ke společnému cíli, přičemž ke splnění tohoto cíle přispívají všichni jednotlivci svými dovednostmi, schopnostmi. Za týmovou lze označit tu práci, která je určitým způsobem koordinována, činnosti jednotlivých členů spolu souvisejí a mohou být na sobě navzájem závislé. Týmová práce je charakterizována domluvou jednotlivých členů

---

<sup>1</sup>HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 26. ISBN 80-247-1155-9.

<sup>2</sup>„A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.“

<sup>3</sup>KATZENBACH, J.R., SMITH, D.K. *The wisdom of teams: Creating the high – performance organization*. Boston: Harvard Business school press, 1993, s. 45. ISBN 0-87584-367-0.

týmu, kteří musí být schopni pochopit, co je společným cílem, musí umět mnohdy potlačit své individuální potřeby a umět přijmout a zrealizovat kompromis.

*„Ve společnosti, kde se daří uplatňovat týmovou práci, pracují lidé efektivněji, pociťují menší míru stresu a více se snaží.“<sup>4</sup>*

Týmová práce je ovlivňována řadou okolností a naopak týmová práce má zpětně vliv na chod a dosažené výsledky stanoveného cíle. Bedrnová a Nový (1998, s. 97) uvádějí, že výsledky a průběh týmové spolupráce ovlivňuje řada skutečností jako je velikost týmu, profesní struktura, kvalifikační a demografická struktura, čas, stanovené cíle a charakter pracovního úkolu.<sup>5</sup> Jestliže budou naplněny všechny tyto skutečnosti, pak lze týmovou spolupráci a její výsledek považovat za úspěšné.

Smysl týmové práce tkví v delegaci pravomocí k plnění úkolů a k převzetí odpovědnosti členů za svěřené úkoly. Vedoucí nebo manažer týmu poskytuje směr a podporu a pomáhá týmu při plnění stanoveného cíle. Při plnění cíle má jednotlivé úkoly na starosti samotný tým.

Týmová práce má celou řadu výhod, ale zároveň má také své nevýhody a stinné stránky. Jednotliví členové týmu si mohou připadat jako nepostradatelní odborníci, vševědoucí a nepřipouští si, že by se mohli ve svém úsudku také zmýlit. Je možné, že pracovní tým je natolik silnou skupinou, která některým svým členům neumožní se svobodně vyjádřit, i když by mohl názor jedince být pro skupinu inspirativním přínosem, protože skupina už má svůj zaběhlý styl práce, zaběhlé koleje, ze kterých nerada vybočuje a má své členy, kteří jsou neustálým zdrojem nápadů a tzv. přitakávače. Zdá se, že týmová práce přináší organizaci podstatně rychlejší výsledky, řadu nových nápadů a myšlenek. I v případě, že je tým složen pouze ze dvou jedinců, může mít jeden člen nějaký nápad či myšlenku, druhý člen má jinou myšlenku, nápad, postup a společně vymyslí třetí způsob řešení, jelikož dojde ke spojení myšlenek těchto dvou členů a stane se z nich nová myšlenka či řešení. Jestliže týmová spolupráce je efektivní, funguje tak, jak by měla, pak v mnoha ohledech usnadňuje práci všem svým členům. Je k tomu však zapotřebí, aby všichni členové týmu respektovali vzájemně své názory a směřovali ke společnému cíli.

Týmová práce je nejpodstatnější součástí v podnikání, ale každý vedoucí či manažer má o týmové práci jiné představy, které může různým způsobem naplňovat,

---

<sup>4</sup>Hayes, N. *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, s. 21. ISBN 80-7178-983-6.

<sup>5</sup>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s.97. ISBN 80-85943-57-3.

nicméně týmová práce má vždy jeden zásadní úkol a tím je snaha zvítězit, dosáhnout cíle.

## 1.1 Význam týmu a jeho pojetí

Seskupení lidí do týmů vede k cílené činnosti a práci těchto lidí na společné úloze. Tým je určitá forma skupiny lidí, která se charakterem své činnosti, vnitřního vývoje a odborného zaměření významně liší od běžných skupin. Tým je velmi podobný, ale přesto jiný v mnoha znacích od skupiny. „*Tým tedy tvoří tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, vnímají společnou identitu, přijímají kolektivní normy a cíle, uvědomují si jeden druhého. Týmy většinou mají časové, finanční a materiální limity.*“<sup>6</sup>Podle autorky tým představuje malá skupina lidí, v níž jsou členové dělení podle funkcí, převládá zde výrazný kolektivní duch a členové týmu mají silný pocit sounáležitosti a soudržnosti. K tomu, aby byl tým úspěšný, je potřebné vědomí náležitosti každého člena k dané skupině a jeho hrdost na to, že je součástí dané skupiny.

Velikost týmu je většinou dána charakterem stanoveného cíle. Pětičlenný tým může být stejně kvalitní a výkonný jako tým složený z dvaceti členů. Malý tým je lépe říditelný, členové malého týmu k sobě mají blíž a není zde kapacita pro vytváření dalších podskupin, ale je zde prostor pro vznik inovativních postupů a pro rozdělení úkolů. Oproti malým týmům ty velké lépe přijímají autority, potřebují delší čas pro řešení jednotlivých problémů a může zde docházet k opomíjení jedince v týmu, což vede k jeho osobní nespokojenosti. Ve velkých týmech je prostor pro vytváření menších podskupin.

Velmi často se stává, že jsou týmy sestaveny z členů pocházejících z různých zemí a dochází k vytváření multikulturních týmů. Práce v takovém týmu má samozřejmě své klady i zápory. Neoddiskutovatelnou výhodou je mnoho názorů a pohledů na práci a řešení problémů. V takových týmech dochází k originálnímu seskupení vědomostí, nápadů, znalostí, kreativity a inovací. Na druhou stranu v multikulturních týmech bývá překážkou komunikace způsobená jazykovou bariérou. Ve většině případů bývá komunikačním jazykem angličtina, ale ne vždy musí dojít ke správnému pochopení

---

<sup>6</sup>KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006, s. 12. ISBN 80-247-1764-6.

a porozumění mezi členy týmu, kteří nejsou rodilými mluvčími a ne všichni členové mohou pochopit určité problémy nebo rozhodnutí stejně.

### 1.1.1 Skupina versus tým

Aby bylo možné charakterizovat tým, je potřeba charakterizovat skupiny, z nichž týmy vychází. Každý jedinec se během svého života stává členem různých sociálních skupin, ať už jde o rodinu, školní třídu, pracovní skupinu či různé zájmové skupiny. Všechny tyto skupiny, jejichž je jedinec členem, ovlivňují bezprostředně jeho postoje, utváření názorů, způsobů jednání a hodnotových orientací. Tím, že se jedinec stane členem těchto skupin, uspokojuje tím své sociální potřeby, jako jsou seberealizace, potřeba uznání či společenského styku.

Literatura často zmiňuje kromě týmu také pojem skupina. V praxi bývají oba pojmy často zaměňovány nebo používány jako synonyma, nicméně rozdíl mezi nimi existuje. „*Tým ve větší míře než běžná pracovní skupina kooperuje, je flexibilní, generuje nové myšlenky, efektivně řeší problémy, je spokojenější a loajálnější.*“<sup>7</sup> Tým musí při řešení problému najít své cesty, kterými dojde k cíli a za výsledky nesou odpovědnost všichni členové týmu. Jestliže dojde ke sporu, je řešení společnou diskuzí a členové se snaží dosáhnout kompromisu. Ve skupině jsou dodržovány formální postupy a pravidla. Postup řešení je daný, skupina není nucena vymýšlet nové postupy a závisí na vedení svého vedoucího, který nese osobní odpovědnost za skupinu. Dojde – li ke sporu, je právě na vedoucím skupiny, aby rozhodl, jaké bude řešení.

Pracovní skupina je malá sociální skupina. „*Tvoří ji skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.*“<sup>8</sup>

Autorka vnímá tým jako podřízený pojem skupiny. V týmech je kladen velký důraz na kolektivní odpovědnost za dosažené výsledky, členové týmu spolupracují s kolegy z ostatních oborů a nezřídka dochází k tomu, že členové překračují své kompetence. Mezi spolupracovníky v týmu vládnu spíše neformální vztahy a činnost týmu bývá omezena časem. Tým je základní pracovní jednotka, která spojuje dovednosti, zkušenosti, znalosti a názory více lidí. Týmy bývají vytvářeny za účelem splnění

---

<sup>7</sup>ŠTIKAR, J. a kol. *Základy psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996, s. 133. ISBN 80-7184-091-2.

<sup>8</sup>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s.86. ISBN 80-85943-57-3.

určitého pracovního úkolu a bývají mnohem výkonnější než samotný jednatel, zejména je – li žádoucí spojení více zkušeností, dovedností a znalostí.

Znaky, které odlišují tým od skupiny:

- „neexistence vnitřní formální organizační struktury týmu
- podávání společného výkonu a společná odpovědnost za jeho výsledky
- časové omezení existence týmu.“<sup>9</sup>

Při zamyšlení nad společnými znaky týmu a skupiny lze říci, že jsou to zejména lidský potenciál, spolupráce a potřeba sdružování se za určitým účelem.

Podstatné znaky odlišující skupinu od týmu autorka shrnula v následující tabulce.

Tabulka 1: Rozdíly mezi skupinou a týmem

Charakteristické znaky	Skupina	Tým
<b>Zájmy členů</b>	Členové sledují pouze své vlastní zájmy	Všichni členové mají společný zájem
<b>Cíle</b>	Každý člen sleduje svůj vlastní cíl	Všichni členové mají společný cíl
<b>Organizace</b>	Uvolněná, nezávazná	Jasně stanovená a pevná
<b>Konkurence</b>	Členové si konkurují navzájem	Konkurence týmu směrem ven
<b>Komunikace</b>	Zčásti skrytá, zčásti otevřená komunikace	Otevřená komunikace a zpětná vazba
<b>Důvěra</b>	Nižší vzájemná důvěra mezi členy a nižší důvěra ke skupině	Vysoká míra vzájemné důvěry mezi členy i důvěry v tým.

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Zdroj<sup>10</sup>

### 1.1.2 Podskupiny a struktury v týmu

Každá skupina, tedy i tým, který má alespoň tři členy, někdy vytváří podskupiny. Jde o zcela běžný jev, kdy důvodem vzniku je lidská povaha, každý člověk má své

<sup>9</sup>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s.93. ISBN 80-85943-57-3.

<sup>10</sup>Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

vlastní pohnutky, názory. Na jedné straně stojí faktory, které člověka vedou k tomu, aby patřil do skupiny. Na druhé straně existují faktory, které člověka nutí k tomu, aby byl jiný a distancoval se od skupiny.

Tento souboj potřeb rozhoduje o tom, nakolik je člověk ve skupině se skupinou ztotožněný. V případě, že je jedinec nespokojený, má tendence vyhledávat názorově spřízněné partnery. Toto je naprosto přirozený stav, neboť lidé mají potřebu vyhledávat takové lidi, kteří jsou jim nejsympatičtější a osobnostně nejbližší.

Samotná existence podskupin v týmu není problémem. Ten nastává tehdy, když dochází k negativnímu chování podskupiny vůči ostatním. Může se jednat například o otevřený či skrytý boj s ostatními, nerespektování pravidel nebo stanoveného cíle. Takové chování výrazně snižuje efektivitu skupiny a může vést až k jejímu rozpadu.

Aby byla omezena možnost destruktivního chování podskupin v týmu, měla by být v maximální možné míře omezena příležitost pro jejich vznik. Prvním krokem je optimální velikost týmu. Jestliže má tým dvacet a více členů, pak nedokáže efektivně pracovat. V literatuře bývá často doporučený počet pět až sedm členů týmu. Druhým krokem je nastavení pravidel a celkové atmosféry, která podporuje spolupráci, konstruktivní a přátelské chování, otevřenou komunikaci a aby se trestalo negativní chování, například nepřátelství, negativní vztahy vůči ostatním apod.

V každé skupině nebo týmu existují různé struktury. Strukturou se rozumí vnitřní systém vztahů, pozic, rolí a hodnot, které definují a určují skupinu. Tím se rozumí, že každý člen týmu má svou pozici a systém vztahů mezi jednotlivými pozicemi vytváří strukturu ve skupině. S každou pozicí jsou spojena různá práva a povinnosti, což ovlivňuje chování skupiny a v konečném důsledku její výkonnost. Stejně tak členové skupiny hodnotí jednotlivé pozice z hlediska jejich významu, prestiže nebo statusu, což je silný motivační faktor.

Struktury existují formální nebo neformální. Formální struktury jsou dané organizací, ve které skupina působí. Aby nedocházelo k nedorozuměním, vytváří organizace ke každé pozici přesný popis povinností a pravomocí. V případě, že neexistuje formální struktura, dochází nejprve k chaosu přičemž se postupně vytváří nejdříve nepsaná a poté psaná pravidla. Příkladem může být zvykové právo anglosaských zemí. Neformální struktury vznikají na základě skupinové dynamiky, tedy na tom, kdo je jak komu sympatický, na základě blízkosti či rozdílnosti názorů. Vznik neformálních struktur tudíž vyžaduje svůj čas.

V případě rozdílnosti mezi formální a neformální strukturou dochází ke konfliktům. Aby nevznikaly konflikty, je nutné jasně stanovit pravidla a podporovat otevřenou

komunikaci. Měla by být v maximální možné míře omezena příčina vzniku konfliktů a v případě, že už konflikt nastal, je potřeba ho začít řešit.

## 1.2 Týmové role a pozice

*„Budování či formování rolí je nepřetržitý proces, který se týká manažerů nebo vedoucích týmů a lidí, kteří jim podléhají. Znamená dosahování dohody o definování povinností a odpovědností, cílů a požadavků schopností.“<sup>11</sup>*

Jak už autorka zmínila v předchozí kapitole o podskupinách, důležitou podmínkou efektivního pracovního týmu je jeho složení. Tuto problematiku lze velice dobře ilustrovat na sportovních týmech. Například fotbalový tým, který bude složen pouze ze samých útočníků nebo obránců, bude mít velmi malou šanci na úspěch. Úkolem trenéra je najít vhodné hráče na každou pozici a určit způsob hry tak, aby byl výkon co nejlepší a aby byly v maximální možné míře využity silné stránky všech hráčů. Tuto analogii lze použít na pracovní tým, kdy obdobou způsobu hry je způsob řešení úkolů v týmu, využívání efektivních metod práce. Obdobou útočníků či obránců jsou jednotlivé týmové role, které si týmová práce vyžaduje. Úspěšné týmy využívají odlišnosti jednotlivých členů, kteří zastávají jednotlivé role. Ideální stav nastává, když jsou pokryty všechny role.

Od manažerské role se týmová liší zejména tím, že každý člen v týmu zastává pouze tu roli, která mu je vlastní. *„Týmová role v tomto pojetí je zčásti projevem osobnosti, vrozených povahových vlastností a získaných životních zkušeností, ale zčásti také projevem aktuální situace na pracovišti. Týmová role je tedy jakýmsi výsledkem spojení osobnosti s požadavky situace.“<sup>12</sup>*

Při vytváření týmu je vhodné dbát na to, aby byly v týmu zastoupeny ideálně všechny role. Rozdělení rolí a jejich správný poměr je daný zpravidla cílem daného týmu nebo činností, jež vykonává. Velmi zřídka se však stává, že by a každého člena připadla pouze jedna role, spíše je běžné, že jeden člen týmu představuje několik rolí zároveň.

Odborná literatura vychází z celé řady klasifikací týmových rolí. Nejčastěji bývá využívána a popisována typologie rolí podle R. M. Belbina, z jehož charakteristiky rolí vychází řada autorů. Autorka se rozhodla použít pro svou práci charakteristiky

<sup>11</sup>ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 283. ISBN 978-247-1407-3.

<sup>12</sup>BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 29. ISBN 978-80-247-1975-7.



jednotlivých týmových rolí Vytlačila a Mašina (1998, s. 138 – 144), kteří rozlišují týmové role následovně:

1. **Rejža** – bývá energický, velmi emocionální, netrpělivý, občas protivný. Bývá nejpodezřívavějším členem týmu a má pocit, že jsou ostatní proti němu spiknutí. Jeho cílem je dát týmovému úsilí určitý tvar. Snaží se diskuzím dát řád a apeluje na rychlé rozhodnutí. Nebývá tolerantní vůči neukázněnosti a nesystematickému myšlení. Může se stát, že ostatní členy v týmu převálcuje, ale je tím, kdo posunuje věci vpřed.
2. **Vývojář** – je individualista, který neustále hledá nové horizonty. Spoléhá pouze sám na sebe avyhledává vlastní řešení. Přichází s novým originálním řešením. Vystupuje přímo a pokud je omezena jeho individualita a je nucen se podřítit v týmu, dokáže manipulovat s lidmi a situacemi. Bývá konfliktní, potřebuje k práci výzvy a příležitosti k postupu. Je egocentrický, příliš kritický a není schopen empatie.
3. **Rejpal** – stěží přijde s originálním návrhem, ale zabrání týmu, aby se zabýval zavádějícím projektem. Kritizuje pouze nedostatky. Nebývá velkým příznivcem euforického nadšení. Mívá neobjektivnější úsudek v týmu. Někdy bývá netaktní, schází mu bezprostřednost a představitost.
4. **Shánil** – bývá nejoblíbenějším členem v týmu. Má o všechno zájem, který ovšem často rychle ztrácí. Má mnoho kontaktů, na svém pracovišti se vyskytuje velmi zřídka, a když už se objeví, pak telefonuje. Je schopný rychle identifikovat význam nových nápadů. Jestliže nemá povzbuzení a podporu ostatních, nudí se a není výkonný. V týmu je výborným improvizátorem. Pod tlakem je velice aktivní, ale jakmile tlak povolí, pak vysadí. Nedovolí týmu stagnovat a udržuje jej v kontaktu s realitou.
5. **Dobyvatel** – přeje si dosahovat viditelných úspěchů a zároveň má silnou snahu dosáhnout dokonalosti. Jeho agresivita je brzděna jeho empatií. Mívá rychlé nápady a reakce, které jsou vyvolány touhou mít dobře promyšleny všechny varianty řešení před samotným rozhodnutím. Dokáže předvídat a soustředit se pouze na jeden projekt. Ovlivňuje změny a uvádí věci do chodu. Rychle rozhoduje o běžných záležitostech, ale při rozhodování o větších problémech je extrémně opatrný. Vyžaduje svobodu v objevování nového, ale zároveň potřebuje autoritu k ověřování nového. Dobyvatel bývá netaktní a uzavřený.
6. **Badatel** – bývá věcný, objektivní realista a přemýšlí analyticky. Svým odhodláním a vytrvalostí dosáhne úspěchu. Odhodlaností a vytrvalostí

dosahuje úspěchu. Bývá umíněný a tvrdošijný. Logika u něho převažuje, naopak neuznává emoční inteligenci. Pracuje s čísly, daty a fakty, které vyhodnocuje. Nejraději pracuje sám.

7. **Podporovač** – má celou řadu osobních kontaktů a přátelství. Je družný, sebejistý a snadno navazuje nová přátelství. Je schopen dobře a jasně formulovat myšlenky, umí vzbudit nadšení i u ostatních členů týmu. Podporovač je optimista, který často přeceňuje schopnosti ostatních. Často dělá ukvapené závěry bez ohledu na všechna fakta.
8. **Chrlič** – působí v týmu jako zdroj originálních myšlenek. Má z týmu nejlepší představitost a intelektovou kapacitu. Zajímá se o podstatné věci, ale dokáže selhat na detailech a dělat nedbalostní chyby. Jestliže ostatní kritizují jeho myšlenky, bývá útočný. Cílem jeho kritiky je většinou udělat prostor pro jeho vlastní nápady. Jeho problémem je, že příliš mnoho energie investuje do nápadů, které ho zaujmou, ale nesouvisí s týmovými cíli. Neumí přijímat kritiku jeho vlastních nápadů
9. **Kalkulátor** – tvořivé myšlenky využívá v praxi, je soutěživý, rád konkuruje. Má pochopení pro ostatní, je určující, ale není agresivní. Nedává rozkazy, snaží se ostatní členy přemluvit k tomu, aby se podíleli na plnění úkolů. Své nápady zdůvodňuje, dokáže dobře vysvětlit jednotlivé pracovní kroky. Kalkulátor nebývá trpělivý, je výřečný a jeho kritika bývá konstruktivní.
10. **Předseda** – nemá potřebu být nutně šéfem, ale nejlépe se na tuto pozici hodí. Právě předseda je ten, kdo koordinuje úsilí všech v týmu. Zaujímá objektivní pozici, je velmi cílevědomý, nadprůměrně inteligentní, ale nemá nijak zářný intelekt. Dobrých nápadů má velmi málo. Má přirozenou autoritu, je schopen jasně vidět silné a slabé stránky všech členů týmu. Umí dobře mluvit, ale také naslouchat. Vybírá problém, stanovuje priority, ale při diskusi se nesnaží být dominantní.
11. **Hasič** – nejcitlivějším členem týmu bývá hasič, který zná nejvíce soukromí ostatních členů týmu. Je milý a oblíbený, podporuje své kolegy a nijak výrazně se neprosazuje. Je mu vlastní spíše stavět na myšlenkách ostatních, než je napadat. Nemá rád osobní konflikty. Za normálních běžných okolností nemusí být jeho přínos příliš vidět, ale v období stresů se jeho nepřítomnost velmi projeví.
12. **Povzbuzovač** – umí řešit mezilidské problémy. Je schopen vysoké empatie, jedná velmi důvěrně na úrovni několikaletého přátelství. Potřebuje uvolněnou

atmosféru, která není ve vedoucí pozici možná. Dokáže naslouchat, identifikuje problémy a nenásilně navrhuje řešení, které však ostatním nijak nevnucuje. Bývá trpělivý a tolerantní k neproduktivním pracovníkům. Při práci pod tlakem mívá problémy. Není důrazný, pro reálné časové úlohy potřebuje pomoc. Kritiku vnímá jako útok vůči vlastní osobě, pochvala za práci ho potěší.

13. **Výkonný člověk** – jeho výkonnost předurčují osobní cíle a vnitřní motivace, které mají přednost před týmovými cíli. Je stálý a spolehlivý, se zájmem o práci a úspěch. Má problém delegovat práci. Je si vědom toho, že odvádí kvalitní výkon a očekává za to odpovídající uznání.
14. **Motivátor** – snaží se ovlivňovat myšlenky a jednání ostatních. Poznává motivy člověka a dokáže tak jeho jednání směřovat k určitému cíli. Tyto cíle však ostatním členům týmu nastiňuje až tehdy, když dosáhne jejich ochoty pracovat. Má jemný cit pro potřeby ostatních, ví jak se má ke komu chovat. Členové týmu k němu mají odstup, někteří mohou mít pocit, že jsou zneužíváni. Motivátor velmi často nerespektuje rozhodnutí druhých.
15. **Objektivní myslitel** – dokáže na základě dat přesně posoudit věci, vyvodit z nich závěry a dojít k výsledkům. Při nejistotě si připraví pečlivou analýzu. Sám si hodnotí schopnosti a až poté je otevřený aktivitám týmu. Je nesmělý zejména v prostředí, které je agresivní. Snaží se vše dělat správně a nerad přizná chyby.
16. **Perfekcionista** – je precizní pracovník a myslitel, který rád sleduje zavedené postupy. Je pečlivý, svědomitý, má smysl pro detail, vyžaduje přesné zadávání úkolu. Než učiní vlastní rozhodnutí, trvá to déle, jelikož se často ztrácí v detailech. Perfekcionista chce potvrzovat svoje místo a osobní pozornost v týmu.
17. **Tahoun** – představuje roli organizátora a praktika. Strategii dokáže proměnit v proveditelné úkoly. Je upřímný a pozoruhodný svou vnitřní integritou. Nevzdává se příliš snadno, z míry ho dokáže vyvést až náhlá změna plánu. Potřebuje stabilní struktury. Pracuje efektivně a systematicky. Lpí na uznání, což mu může být na škodu, jestliže se to projevuje negativní kritikou. Pokud některý člen týmu neví, co má dělat, vždy se to dozví právě od tahouna.
18. **Specialista** – jeho chování je vyvážené a dokáže se ovládat, což mu umožňuje dobře vycházet s jednotlivými členy v týmu. Je trpělivý, ohleduplný a je vždy připravený pomoci. Snaží se dodržovat známé a plánované postupy. Nejefektivnější je ve speciálních pracovních oblastech. Práci si plánuje dle standardů. Jeho výkony jsou dlouhodobě konstantní. Těžko si zvyká na změny.

Na začátku nového projektu potřebuje podporu a při zavádění nových metod potřebuje odbourat staré stereotypy a zažité procedury.

19. **Přesvědčovač** – přesvědčovač pracuje s lidmi a díky lidem. Projevuje zájem o ostatní a je schopen získat si důvěru a respekt různých lidí. Hledá nové úkoly a nové výzvy. Je optimista, který přeceňuje svou schopnost změnit jednání druhých lidí. Chce se vymanit z rutiny a opravování, potřebuje se orientovat na detaily, aby ovládl svou spontánnost.
20. **Dotahovač** – má obavy o to, co se může pokazit. Není klidný, dokud sám neprověří všechny detaily. Dodržuje stanovené termíny a harmonogramy. Pokud si nedá pozor, může mít demoralizující a deprimující vliv na ostatní členy týmu.<sup>13</sup>

### 1.3 Vytváření týmu

K tomu, aby se lidé zformovali do týmů, aby se z nezávislých lidí proměnili na týmové hráče, je potřeba čas. Proces začíná vizí a definováním cíle. Vizí musí pochopit vedoucí. Sestavit skupinu může za několik minut, ale vybudování týmu vyžaduje potřebný čas. Sestavení a vytváření týmu je většinou úkolem vedoucího týmu. Práce na vytváření a rozvoji týmu však nikdy nekončí proces.

Budování týmu je proces, který zahrnuje různé činnosti tvorby, řízení a vedení týmu. Složení a charakter pracovní skupiny závisí na jednotlivých pracovnících, kteří tuto skupinu tvoří. Podmínkou pro vytvoření efektivního týmu je zakomponovat do něj kreativní a motivované pracovníky. Podmínkou správného fungování je více faktorů jako např. vhodná velikost týmu, vzdělání, zkušenosti, věk a preference členu, jednota jejich postojů, způsob vedení a schopnost vzájemného doplňování se. Tvorba týmu by neměla být náhodným procesem spojování jednotlivých lidí do jedné skupiny, ale mělo by jít o cílevědomé, promyšlené úsilí vedoucích či manažerů vytvořit produktivní pracovní tým. Podle autorčina názoru je nutné při formování týmu ujasnit si členství ve skupině, vytvořit oddanost členů k úkolu a cíli, vyjasnit očekávané chování a jasně definovat odpovědnosti.

Každý tým prochází vývojem, mění se s novými zkušenostmi, znalostmi, informacemi a časem. Důležité pro správné fungování týmu je, aby se členové

---

<sup>13</sup>VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*. 1.vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998, s. 138-144. ISBN 80-902235-2-4.

s týmem sociálně identifikovali, aby skupinu chápali jako „my“ nikoliv „oni“, aby se stali plnohodnotnou součástí daného týmu. „*Úkolem budování týmu je tedy vytvoření takových podmínek, v nichž se začnou lidé vnímat spolu s ostatními členy týmu jako „my“ – jako součást stejné jednotky se stejnou identitou.*“<sup>14</sup> Podstatné pro funkční tým je vytvořit v něm pocit bezpečí a důvěry.

Dědina a Odcházal (2007, s. 288 – 289) uvádějí ve své publikaci teorii Millera a Friesena, která vysvětluje rozvoj organizace jako model životního cyklu:

1. **Zrod** (birth, embryonická) – malé, začínající společnosti do deseti let, které mají neformální strukturu, vlastník je také většinou nejvyšším manažerem, firma se snaží proniknout a udržet se na trhu prostřednictvím výrobních inovací.
2. **Růst** (growth) – větší, rychle se rozvíjející podniky (například roste – li prodej o více než 15% ročně), tyto podniky již mají větší formální organizační strukturou, zpravidla funkcionální.
3. **Zralost** (maturity, dospělost, dozrávání) – stabilní, výkonné firmy, které užívají více byrokratickou strukturu a jsou málo inovativní.
4. **Upadávání** (decline, pokles, úpadek) – představuje stagnaci podniku, klesání jeho podílu na trhu, produkty zastarávají a výnosy se snižují.
5. **Obroda** (revival, oživení) – roste podíl inovací, většinou tržně orientovaná divizionální struktura podniku, prodej roste a vrací na úroveň fáze růstu.<sup>15</sup>

Mohauptová(2009, s. 52 – 68) ve své publikaci charakterizuje etapy rozvoje pracovního týmu na jednotlivé fáze, které na sebe vzájemně navazují:

1. **Fáze: Vznik (starting)** – hlavním procesem první fáze je výběr vedoucího týmu, který si bude vybírat do týmu ostatní členy. Vytváří se zde formální role a stanovují se formální pravidla. Jde o zasazení týmu do firemního kontextu.
2. **Fáze: Orientace (forming)** – v této fázi jde především o to, aby se jednotliví členové navzájem seznámili, aby se vyjasnili neformální pozice a role v týmu, ujasňují se cíle.
3. **Fáze: Krize (storming)** – v této fázi dochází k vyjadřování různých názorů, dochází zde ke střetu odlišných názorů, pohledů a různých pracovních stylů.
4. **Fáze: Stabilizace (norming)** – zde jde o to stanovit a dodržovat pravidla procesu, o uplatnění vhodných řešení a dodržování neformálních rolí, členové ví, jak se mají k sobě chovat. Je nutné zaměřit se na efektivitu.

<sup>14</sup>HAYES, N. *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, str. 62. ISBN 80-7178-983-6.

<sup>15</sup>DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 288-289. ISBN 978-80-247-2149-1.

5. **Fáze: Produktivní fáze (performing)** – ze členů vznikl skutečný tým, který maximálně využívá své schopnosti, zaměřuje se na cíl a jeho dosažení. Členové se již naučili využívat nápady a názory ostatních členů.
6. **Fáze: Uzavírání (closing)** – v této etapě dochází k ukončování projektu, oslavám, hodnocení, vztahy se uvolňují a dochází k loučení členů. Je důležité vyvarovat se nerovnocennému hodnocení, nutné je nejen kritizovat, ale také chválit.
7. **Fáze: Oživení (refresh)** – tato etapa je významná pro dlouhodobé týmy. Je nezbytné udržovat skupinu produktivní, popřípadě obměnit některé členy týmu, je nutné inovovat a zlepšovat vztahy. Je potřeba dbát na to, aby nedocházelo ke ztrátě energie a chuti se rozvíjet, což by mohlo vést k odmítání změn.<sup>16</sup>  
Každá fáze při formování týmu je důležitá a není vhodné je přeskakovat nebo dokonce některou fázi zcela vynechat. „*Je namístě varovat před unáhlenou nedočkavostí při přechodu do další fáze, nebo dokonce, snahou o její přeskočení. Je chybou vedoucího, jestliže se chová, jakoby tým byl již ve fázi výkonu, zatímco nejsou ještě dobře nastaveny struktury, organizační pravidla a lidé neumí samostatně rozhodovat.*“<sup>17</sup>

Podle Krügera (2004, s. 16 -17) záleží velkou měrou zda se vývoj od skupiny k týmu zdaří či nikoliv na tom, jaké si do něj přinesou jednotliví členové schopnosti a způsoby jednání.<sup>18</sup>

## 1.4 Typy týmů

V jakékoliv firmě lze rozpoznat různé pracovní týmy, které lze identifikovat podle jejich cílů a typů produkce. Každý typ týmu má čtyři dimenze:

- stupeň technické specializace,
- stupeň spolupráce,
- pracovní cykly,
- typické výstupy.<sup>19</sup>

<sup>16</sup>MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: Cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 52-68. ISBN 978-80-7367-641-4.

<sup>17</sup>HÁJEK, M.: *Životní fáze týmu* [online] 2015 [cit.2015-10-25], dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/66-tymy/153-faze-tymu.html>

<sup>18</sup>KRÜGER, W. *Vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 16 – 17. ISBN 80-247-0780-2.

<sup>19</sup>DĚDINA, J. ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 99. ISBN 978-80-247-2149-1.

Jednotlivé týmy se odlišují také v tom, do jaké míry jsou nezávislé a svobodné při rozhodování a plnění svěřených úkolů.

V literatuře i v praxi se lze setkat s různými typy týmů (např. poradenské týmy, akční týmy, projektové týmy atd.), které autorka definuje na následujících stránkách této práce:

1. **Poradenské týmy** – hlavním účelem, pro který jsou tyto týmy sestaveny, je, aby poskytovaly informace managementu firmy, který na základě těchto informací bude schopen efektivně rozhodnout. Za určitých podmínek lze poradenskému týmu udělit pravomoc, aby sám řešil problémy, které sám identifikoval. K tomu je však nutná spolupráce s ostatními pracovními týmy v organizaci.
2. **Akční týmy** – představují týmy, které soustavně vykonávají jednu a tutéž činnost, ale liší se podmínky okolního prostředí. Členové akčního týmu jsou specialisti ve svém oboru a jejich výstupy musí být sladěny s výstupy ostatních pracovních útvarů v organizaci.
3. **Projektové týmy** – jde o tým, který je vytvořen za účelem řešení určitého úkolu a je sestaven z několika pracovníků z různých pracovních jednotek v organizaci, kteří pracují na svěřeném úkolu společně, je vytvořen tzv. projektový tým, který je po dokončení společného úkolu rozpuštěn nebo mu může být přidělen další úkol.

*„Je nutné se zaměřit na potřeby projektových týmů a rozvíjet pět elementů spolupráce:*

1. *pozitivní nezávislost*
  2. *interakce tváří v tvář*
  3. *individuální odpovědnost*
  4. *rozvoj sociálních dovedností*
  5. *rozvoj týmové spolupráce<sup>20</sup>*
4. **Produkční týmy** – nebo také výrobní týmy bývají sestaveny na dobu neurčitou a mívají většinou ustálený počet členů. Úkoly členů výrobních týmů bývají jednodušší a opakující se. *„Tým výrobní bývá stanoven na dobu neurčitou (podle organizačních a technologických podmínek). Bývá*

---

<sup>20</sup>VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998, s. 174. ISBN 80-902235-2-4.

zodpovědný za plnění výrobních úkolů (mnohdy od počáteční fáze plánovací, logistické až po interní nebo externí marketing).<sup>21</sup>

5. **Ad hoc týmy** – „Ad hoc týmy jsou týmy, které se sestavují dle momentálních potřeb společnosti. Pracují na dobu omezenou, leckdy velmi krátkou (několik hodin), a nemají charakter standardně orientovaných týmů druhé skupiny.“<sup>22</sup>

Různí autoři rozlišují různé typy týmů, ale hlavním rozpoznávacím znakem je, zda je tým vytvořen na dobu určitou nebo neurčitou. U týmů vytvořených na dobu určitou jde hlavně o vyřešení nějakého úkolu či projektu, kdežto tým na dobu neurčitou naplňují zejména výrobní úkoly.

Čím dál častěji se v současné době lze setkat v organizacích s mezinárodními týmy, kdy v jednom týmu spolupracují pracovníci různých národností a odlišných kultur, což může být podle autorky mnohdy obohacující, ale zároveň to může být zdrojem neshod a nepochopení už jenom díky možné jazykové bariéře a různá kulturní specifika odlišných národností mohou vzájemnou spolupráci velmi komplikovat. Pracovníky mezinárodních týmů spojují společné cíle a používání stejných metod. „V období globální konkurenceschopnosti je právě skutečnost, že využívání stejných praktik a metod, které nám naši účast v konkurenčním prostředí zajistí, je pak významným prostředkem k eliminaci národních specifik. Interpretace společných metod a praktik k dosažení úspěchu ve světovém obchodu je pak nejenom interkulturální kompetencí manažerů, ale především jsou tyto znalosti základním předpokladem pro úspěšné řešení mezinárodních týmů.“<sup>23</sup>

Každý jednatel v týmu má své potřeby, které mu může tým uspokojit, ale není reálné, aby tým vyhověl všem potřebám a požadavkům všech svých členů. Ideálním stavem je, pokud cíle organizace jsou shodné s cíli a uspokojením potřeb jednotlivých členů týmu. Proto platí, že je velmi důležité, aby manažer či vedoucí pečlivě zvážil a vybral vhodné členy do svého týmu.

---

<sup>21</sup>MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, s. 191. ISBN 80-247-0650-4.

<sup>22</sup>VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998, s. 178. ISBN 80-902235-2-4.

<sup>23</sup>VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998, s. 179. ISBN 80-902235-2-4.



## 1.5 Multikulturní tým

V současné době jsou pracovní týmy stále častěji tvořeny pracovníky z různých zemí světa, čímž vznikají multikulturní, mezinárodní pracovní týmy. Spolupráce v takových týmech má své klady i zápory. Nestačí pouze znát dobře jazyk, ale je nutné znát i různé kulturní odlišnosti a specifika pro dobrou spolupráci v mezinárodním týmu. Přínosem spolupráce v multikulturním týmu je množství různých názorů na práci, pohledů či nápadů na řešení problémů. Pracovníci v mezinárodním týmu spolu sdílí různorodé zkušenosti, vědomosti a dovednosti a tím se zvyšuje flexibilita týmu při řešení úkolů a dosahování stanovených cílů.

Největší problém pro mezinárodní týmy představuje komunikace a nalezení toho jazyka, který bude používán pro komunikaci v rámci mezinárodního týmu. V dnešní době je nejběžněji v podnikání a v obchodu používán jazyk anglický jako společný jazyk pro dorozumění, nicméně multikulturní tým bývá zpravidla složen ze členů různých zemí světa a ne pro všechny je angličtina rodným jazykem, což samozřejmě může vést k řadě nedorozumění či nesprávnému pochopení problému, úkolu atd. Tato komunikační bariéra může zapříčinit, že pracovníci týmu, jejichž znalost jazyka nebude na tak vysoké úrovni, mohou mít problém s odpovídajícím vyjádřením svých názorů.

Eger a kol. (2009, s. 80) uvádí, že k vzájemnému porozumění napomáhá kladení ověřovacích otázek, vytvářet dostatečný prostor pro překlad a porozumění sdělení, ale i pro formulaci sdělení komunikačního partnera a povzbuzení jako výrazný motivační prvek pro zapojení do interkulturní komunikace.<sup>24</sup>

V multikulturních týmech nabývá na významu rovněž neverbální komunikace, která může být v různých kulturách odlišná. Určité gesto může v jedné kultuře mít jiný význam než v druhé kultuře, proto je nutné při práci s pracovníky z jiných kultur znát jejich specifika.

Multikulturní týmy jsou pro firmy benefitem v podobě většího potenciálu řešení úkolů a problémů díky různým úhlům pohledů. Nabízí více možností pro řešení, kreativnější a alternativní nápady a rozvíjí globální myšlení týmu.

Multikulturní tým však na druhé straně představuje mnohem větší nároky na znalost kulturních specifik kultur, které jsou v týmu zastoupeny. Jejich nezvládnutí může vést k nedorozuměním, nepochopení, nedůvěře a konfliktům. Proto je velmi nezbytné

---

<sup>24</sup>EGER, L. a kol. *Diversity management*. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2009, s. 90. ISBN 978-80-87306-03-1.

a zásadní tato specifika znát, aby tým dosáhl požadovaného výkonu a byl schopen plnit svěřené úkoly.

V multikulturním týmu mohou nastat také problémy v rozhodování, kdy manažeři vyspělých zemí bývají zvyklí na to, že pracovníci si jsou schopni sami dohledat informace, které potřebují a očekávají, že se zaměstnanci podílí na rozhodování, kdežto podřízený z jiné kultury může naopak očekávat, že mu bude manažerem jasně sděleno, co má za úkol a poskytne mu přesné informace. Tato odlišná očekávání manažerů a jejich pracovníků pak mohou vést nepochopení a vzájemné nedůvěře.

## 2 EFEKTIVNÍ A NEEFEKTIVNÍ TÝM

Pro organizaci je efektivní a dobře sehraný tým velmi důležitý, protože takový tým dokáže své úkoly řešit mnohem rychleji než by je zvládl vyřešit jednotlivec. Pro organizaci tedy efektivní tým znamená efektivnější a kvalitnější práci, která jí přinese úspěch.

K tomu, aby tým správně fungoval je nutné, aby manažer či vedoucí dal dohromady takové jedince, kteří spolu budou ochotni spolupracovat, navzájem se respektovat, budou chtít pracovat sami na sobě a zároveň musí tito členové dodržovat stanovená pravidla a jejich snahou bude podávat co nejlepší výsledky. Efektivně fungující týmy mají své typické charakteristiky a znaky:

- „atmosféra je zde spíše neformální, uvolněná, příjemná,
- hodně se diskutuje, diskuse se účastní každý, diskuse se však týká úkolů,
- úkol nebo cíl skupiny je dobře chápán a členy přijímán,
- nikdo se nebojí přijít s nápadem, i když na první pohled se může zdát výstřední,
- existuje nesouhlas, který není potlačován, či překonáván ukvapenou akcí skupiny
- kritizuje se často, upřímně a slušným způsobem,
- lidé v tvořivých skupinách svobodně vyjadřují své cítění a názory na problémy a činnosti skupiny,
- podniká - li se akce, jsou úkoly jasně rozděleny,
- tvořivá skupina je hrdá na své úkoly.<sup>25</sup>

To, zda tým funguje lze poznat nejen tím, že podává dobré výkony a vykazuje výborné výsledky své činnosti, ale významnými ukazateli efektivního týmu je i to, že spolupracovníkům nejde jen o splnění daného úkolu a o vykonání svěřené práce. Ale ve fungujícím týmu jde členům i o rozvíjení svých dovedností a schopností a získání nových zkušeností. „K tomu, aby týmy byly úspěšné, přispívají:

- jasně formulované cíle,
- přiměřená vnitřní struktura,
- členové připravení k úkolu,
- klima podporující spolupráci,
- podpora a uznání „zvenčí“,
- kompetentní vedení.<sup>26</sup>

<sup>25</sup>KOHOUTEK, R. *Základy sociální psychologie*. 1. vyd. Brno: Cerm, 1998, s. 23-24. ISBN 80-7204-064-2.

<sup>26</sup>HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 26. ISBN 80-247-1155-9.

Autorka se osobně domnívá, že základem fungujícího týmu je osobní chuť a motivace k týmové práci. Jednotliví členové se zajímají o pocity a názory ostatních kolegů v týmu, panuje mezi nimi důvěra a fungují zde kromě formálních i vztahy neformální. Členové jsou přístupní novým podnětům a kritice, která má opodstatnění. Ve fungujícím týmu se dodržují stanovená pravidla a nastavené normy a názor každého člena je důležitý, rozhodují všichni v týmu, nikoliv pouze jednotlivec a všem jde o dosažení co nejlepších výsledků.

Efektivní tým nevznikne tím, že se sejde skupina lidí, která začne společně pracovat. Každý tým se vyvíjí a v průběhu vývoje prochází samozřejmě mnoha stádii, kdy se členové musí nejprve vzájemně poznat, stanovit si a ujasnit, co je jejich společným cílem a musí sladit dohromady styl práce jednotlivých členů. V každém týmu logicky následuje fáze, kdy dochází k výměně názorů a konfliktům a nastává fáze krize v týmu, kterou se členové snaží překonat, ujasnit styl práce, sjednotit své myšlenky, ujasnit cíle a pravidla, aby mohl tým dojít k fázi, kdy bude efektivní a dobře fungující. Jak autorka zmínila, každý tým projde fází krize a konfliktů, ale podle jejího názoru ne každému týmu se podaří toto období úspěšně překonat a nemusí se každý tým dopracovat k fázi efektivního týmu. Jestliže některá z výše uvedených podmínek není naplněna nebo nejsou v týmu dodržována nastavená pravidla, pak je více než pravděpodobné, že tým se k fázi fungujícího efektivního týmu nikdy nepropracuje.

Efektivní tým se vyznačuje tím, že má jasně vyjádřený účel, je charakterizován neformálností a oddaností, vysokou mírou participace. V efektivním týmu se všichni jeho členové podílí na vedení, vládne zde otevřená komunikace, kde se členové nebojí vyjádřit své názory, nesouhlas či rozdílné názory nejsou potlačovány, úkoly všech členů jsou jasně definovány a rozděleny. Podmínkou pro efektivní týmovou práci je spolupráce, soudržnost a vzájemná důvěra. Efektivně fungující tým se snáze přizpůsobí změnám a lépe je schopen čelit problémům.

## **2.1 Synergický efekt**

Týmová spolupráce je efektivním nástrojem, který umožňuje zvýšit produktivitu. Asi nejzákladnějším motivem k týmové práci je synergický efekt, což znamená, že výsledek týmové práce je větší než součet výsledků práce jeho členů při jejich samostatné nikoliv týmové práci. Na druhou stranu se autorka domnívá, že týmová spolupráce není vhodná vždy a pro všechny případy. Proto je dobré vědět, kdy týmová

práce funguje a naopak. Největší výhodou týmové práce je právě synergický efekt, kdy jde o známý efekt  $1+1 = 3$ , což znamená, že při týmové práci dochází ke spojení zkušeností a znalostí více členů týmu. Každý člen má rovněž svůj pohled na věc. Synergie v podstatě říká, že není nad týmovou spolupráci. „*Jenže – tato rovnice může vypadat v praxi jinak.*

1. *Synergická rovnice týmu:  $1+1 = 3$*

*Tým dosahuje lepších výsledků, než jakých by dosahovali jednotlivci sami.*

2. *Rovnice práce více jednotlivců:  $1 + 1 = 2$*

*Tým má stejné výsledky, jako kdyby pracovali jednotlivci sami.*

3. *Rovnice neefektivního týmu:  $1 + 1 = -1$*

*I tato varianta může nastat. Tým má menší produktivitu než samotní jednotlivci. Pracovníci by fungovali efektivněji, kdyby se nesnažili spolupracovat.<sup>27</sup>*

Podobně jako při synergickém efektu má i negativní synergický efekt více příčin. Bělohávek (1998, s. 14 – 15) uvádí, že k negativní synergii dochází v případě, že členové týmu nemají společný cíl, snaží se prosadit sami sebe na úkor společné týmové práce, méně asertivní lidé nejsou schopni prosadit své znalosti a nápady. Svě dokáže sehrát i negativní tlak v týmu, který může často snižovat výkon schopných členů týmu na pouhý průměr. Další příčinou negativního synergického efektu může být také obava z odlišnosti, kdy se lidé neradi vymykají obecně přijímanému způsobu jednání a přizpůsobí se okolí nebo také lenivost, kdy lidé začínají polevovat ve svém úsilí a v neposlední řadě špatné mezilidské vztahy, které způsobují, že se lidé více soustředí na vzájemné konflikty než na práci samotnou.<sup>28</sup>

Aby nedocházelo k negativní synergii, měl by každý vedoucí řádně zvážit, kdy bude lepší pro řešení úkolu použít tým a kdy bude vhodnější zvolit práci jednotlivce. Zároveň by vedoucí měl odhadnout potenciál svého týmu a snažit se přidělovat práci jeho členům tak, aby odpovídala jejich schopnostem, tudíž by měl znát slabé i silné stránky svých podřízených. Důležité je jasně stanovit cíle, které musí být vedoucím jasně zformulovány. Vedoucí by měl využít všech prostředků k zefektivnění práce, aby členové mohli naplno využít svůj potenciál k dosažení cíle. Jde především o správnou organizaci práce. Ideální je, pokud si vedoucí či manažer může pro svěřený úkol sám vybrat a sestavit tým, který bude na daném úkolu pracovat, ale v praxi se často stává opak, kdy musí vedoucí pracovat s týmem, který mu byl přidělen, proto musí na členy

<sup>27</sup>MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: Cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 23. ISBN 978-80-7367-641-4

<sup>28</sup>BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 14 – 15. ISBN 978-80-247-1975-7.

takového týmu působit tak, aby se zbavili svých dosavadních pracovních návyků, které novému vedoucímu nemusí plně vyhovovat.

### 3 TÝMOVÁ KOMUNIKACE

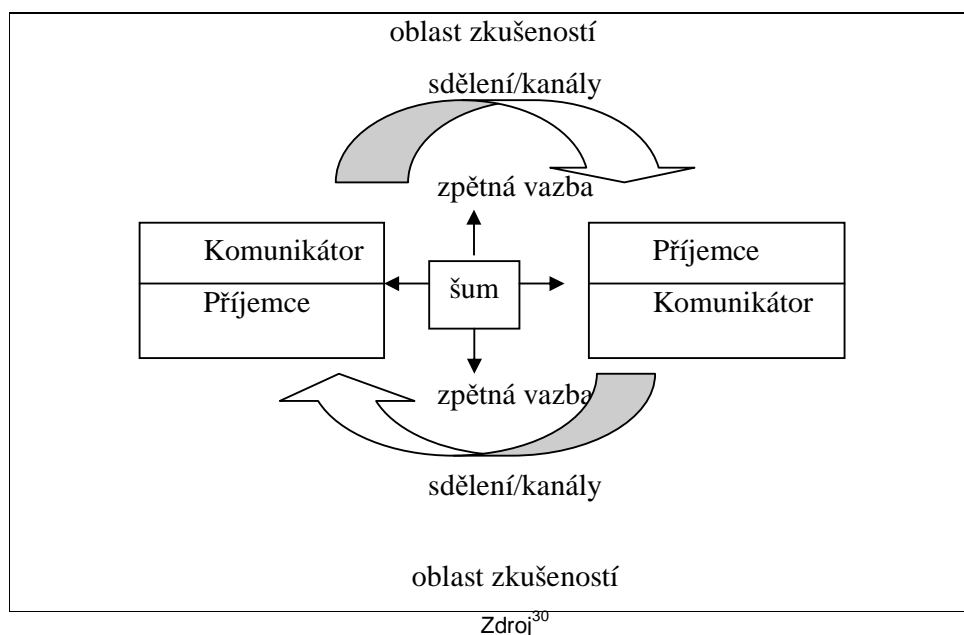
Jestliže si týmová práce vyžaduje společnou práci více členů týmu, pak je nutným základem správná komunikace. Holá (2006, s. 3) charakterizuje komunikaci jako proces, při kterém dochází ke sdílení informací a jeho cílem je odstranit nebo alespoň snížit nejistotu na straně obou komunikujících stran. Data, informace a znalosti tvoří předmět komunikačního procesu. Data představují pouze holá fakta, informace spojují data do souvislostí a dávají jim tím konkrétní význam. Jestliže s informacemi dokážeme pracovat a víme, jak je máme využít, pak lze říci, že máme znalosti. Je však důležitější zmínit, že komunikace je proces oboustranný a jeho cílem je snaha dorozumět se.<sup>29</sup> Při interpersonální komunikaci, tedy při komunikaci mezi více lidmi, lze samotnou výměnu informací rozšířit na výměnu emocí a vztahů. Samotné informace můžeme velmi snadno vyjádřit pomocí verbálního projevu, ať už písemného nebo mluveného. Ale komunikačně mnohem bohatší je neverbální projev, který významně usnadňuje komunikování emocí a následně vztahů.

Podle autorky není možné bez komunikace správně řídit tým. Při komunikaci je zásadní způsob, jakým je sdělení podáno. Způsob a styl komunikace by měl být volen podle toho, s kým a s jakým záměrem komunikujeme. Podstatné je, aby předávaná informace či vzkaz byl jasně srozumitelný a důležitou roli hraje zpětná vazba, která tomu, kdo něco sděluje, dává informaci o tom, jak jeho sdělení vnímá posluchač, například tím, jak reaguje, jaký je jeho postoj, gesta atd. Díky zpětné vazbě pak osoba, která něco sděluje, může svůj projev přizpůsobit posluchači. V komunikačním procesu je podstatné, aby ten, kdo informaci sděluje, ji správně zakódoval, čili formuloval tak, aby ji příjemce správně dekodeval, to znamená, aby ji pochopil tak, jak byla odesílatelem zakódována. Mezilidskou komunikaci může narušit šum, který má na komunikaci rušivý vliv a může ovlivnit zpětnou vazbu (Obrázek 1).

---

<sup>29</sup>HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2006, s. 3. ISBN 80-251-1250-0.

**Obrázek 1: Obecný model komunikace**



Pro efektivní fungování týmové spolupráce je správná komunikace v týmu jedním ze základních stavebních kamenů. „Aby byla komunikace efektivní, jsou velice důležité kromě jiných skutečností především dvě věci. Na straně zakódování se jedná o neverbální komunikaci neboli používání gest, pohybů i předmětů (například tužka) pro vyjasnění nebo naopak zamlžení významu komunikace verbální. Na straně dekódování se pak jedná o techniky aktivního naslouchání.<sup>31</sup> Pro tým jsou komunikační dovednosti jeho manažera velmi významné, protože manažer může týmu vhodnou komunikací pomoci. Dobrý manažer by měl členům svého týmu naslouchat, ptát se jich a poskytovat jim potřebné informace.

### 3.1 Představení firmy FedEx

Pro svou diplomovou práci si autorka zvolila společnost FedEx, v níž sama pracuje pátým rokem. „Firma zahájila svou činnost v roce 1973 v USA pod názvem Federal Express. V roce 1981 začala společnost přepravovat zásilky do Kanady, tedy již mezinárodně, mimo USA a v roce 1985 začíná provozovat lety do Evropy, v roce

<sup>30</sup>DeVITO, J.A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 20. ISBN 80-7169-988-8.

<sup>31</sup>DĚDINA, J. ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 52. ISBN 978-80-247-2149-1.



1988 do Japonska a v roce 1989 na Blízký východ a dále pokračuje s rozšiřováním svých služeb zákazníkům.

Společnost *Federal Express Czech s. r. o.* je součástí korporace *FedEx Corporation*, ta má dceřinné společnosti a dceřinnou společností je právě společnost *FedEx Express*, jejíž služby společnost *Federal Express Czech s. r. o.* provozuje.

Společnost *FedEx Corporation* byla založena v lednu 1998 a původní název byl *FDX Corp.* O několik let později došlo k přejmenování na *FedEx Corporation*.

Jako dceřinná společnost *FedEx Corporation*, vstoupila na trh do České republiky společnost *Federal Czech s. r. o.*

**Federal Express Czech s.r.o.** (dále jen *FedEx*) byla zapsána do obchodního rejstříku ČR 14. dubna 2004 se sídlem *K Letišti 57/1049, Praha 6 – Ruzyně*. Společnost zajišťuje leteckou i pozemní přepravu spěšných zásilek po celém světě, zásilky dodává obvykle do jednoho nebo dvou pracovních dnů se zárukou termínu dodání. Společnost je ve 100% vlastnictví společnosti *Federal Express International Inc.*, která je součástí skupiny *Federal Express Group*.<sup>32</sup>

Mnoho let předtím však již v České republice působila, ovšem licenci na provozování služeb firmy *FedEx*, vlastnila společnost *Inspekta a.s.*

*Fedex* je světovou společností v oblasti expresní přepravy zásilek působící ve více než 220 zemích. Společnost využívá k přepravě leteckou i pozemní dopravu a podařilo se jí vybudovat rozsáhlý letecký i vozový park, který zahrnuje 654 letadel a přes 80 000 vozidel. Vyznačuje se spolehlivostí a rychlostí dodání zásilek do jednoho až tří pracovních dnů. Denně přepraví po světě přes 7,5 milionu zásilek.

Firma na světovém trhu existuje 42 let, v České republice působí od roku 2004 a neustále se rozrůstá. Hlavním mottem společnosti je inovace a rozvoj. Vzhledem k tomu, že autorka je sama zaměstnankyní, může tuto skutečnost potvrdit. Firma neustále inovuje své služby zákazníkům, rozvíjí interní procesy, vylepšuje nástroje pro interní komunikaci apod. Ze zkušenosti může autorka říct, že zaměstnanci jsou pro firmu důležití, což dává najevo tím, že je podporuje v jejich rozvoji, nabízí řadu školení, kurzů, studijních programů. Podle autorčina názoru si jako jedna z mála firem na českém trhu uvědomuje, že kvalifikovaný a informovaný zaměstnanec jí dokáže pomoci k dosažení stanovených cílů.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup>Federal Express Czech [online] 2013. [cit.2013-10-11]. Dostupné z WWW: <http://portal.justice.cz/>

<sup>33</sup>VACHULKOVÁ, P. *Interní firemní komunikace*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského v Praze. Vedoucí bakalářské práce: Izabela Noveská.

### 3.2 Organizační struktura firmy FedEx

„Firma FedEx zaměstnává 96 lidí. Její organizační strukturu tvoří pět oddělení (station oddělení, celní, fakturační, obchodní oddělení, zákaznický servis). Každé oddělení má svého vlastního manažera, který je zodpovědný za řešení problémů, které spadají do dané oblasti a odpovídá za plnění plánů svého oddělení.

Každý z manažerů má k dispozici team leadera, který reportuje svému manažerovi a má na starosti stejný tým a je tedy zodpovědný za dané úkoly na konkrétním oddělení. Výjimkou je zde zákaznický servis, který má v České republice jako nadřízeného pouze pozici team leadera. Manažer zákaznického servisu, kterému team leader reportuje, se nachází v Maďarsku.

**Station & Operation** oddělení zabezpečuje celkový provoz společnosti. Koordinuje činnost kurýrů tak, aby se zásilky včas dostaly z místa odeslání k příjemci, eviduje dodavatelské faktury.

**Celní oddělení** zajišťuje, aby všechny zásilky odeslané ze zemí mimo Evropskou unii do České republiky byly řádně celně odbaveny, poté mohou být předány příjemci. V případě, že si odesílatel nezvolí sám vlastního celního deklaranta, pak firma FedEx předá zásilku celnici a zajišťuje potřebné dokumenty, funguje jako prostředník mezi celním úřadem a zákazníkem.

**Fakturační oddělení** spravuje finanční záležitosti firmy. Do jeho kompetence spadá vyřizování reklamací faktur, zajišťuje fakturaci cla a daní na základě podkladů vydaných celním úřadem, provádí vyúčtování celních dluhů vyměřených celním úřadem, má na starosti správu pohledávek a jejich vymáhání.

**Obchodní oddělení** zodpovídá za obchodní stránku firmy. Obchodní zástupci se snaží o uspokojení potřeb zákazníků, vytváří pro ně cenové nabídky služeb na míru a získávají nové zákazníky.

**Zákaznický servis** prostřednictvím zákaznické linky poskytuje klientům komplexní informace o službách, připravuje cenové kalkulace, přijímá objednávky a zajišťuje vyzvednutí zásilek. Součástí zákaznického servisu jsou kromě operátorů pracovníci specializovaní na vyřizování veškerých reklamací od zákazníků, ať už se jedná o pozdní doručení, poškození či ztrátu zásilek. Úkolem reklamačního oddělení je také příprava podkladů pro fakturační oddělení pro vyplácení náhrad za škody a podklady k vystavení opravných daňových dokladů za přepravné.<sup>34</sup>

<sup>34</sup>VACHULKOVÁ, P. *Interní firemní komunikace*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského v Praze. Vedoucí bakalářské práce: Izabela Noveská.

### 3.3 Metody vedení týmu

Na tým a jeho výsledky má vliv řada faktorů, ale významný vliv má osobnost vedoucího či manažera týmu, který umí tým vést, motivovat a podporovat. Metoda vedení, kterou manažer používá i samotná osoba manažera může tým stmelovat nebo naopak rozdělit. *„Vedoucí pracovníci mají dominantní roli při vytváření zdravých pracovních vztahů, ať už jde o zaměstnanecké, meziskupinové či mezilidské vztahy či o vztahy k veřejnosti, s ní se pracovníci dostávají v souvislosti se svou prací do styku. Mimořádnou roli hrají vedoucí pracovníci v prevenci a řešení konfliktů i v komunikaci s pracovníky.“*<sup>35</sup>

Dříve bylo vedení lidí organizováno na základě schopností a vlastností vedoucích pracovníků. Při jejich výběru byly brány v potaz vlastnosti manažerů, které mají zajistit spolehlivý výkon jejich práce a až v průběhu výkonu jejich práce měli získávat zkušenosti a učit se, jaké způsoby vedení jsou pro jejich tým nejvíce efektivní a co pracovníky nejvíce motivuje k dosažení cílů. Otázkou je, jaký styl vedení je nejvhodnější pro týmovou práci.

Vůdcovské styly popsal již na konci 30. let Kurt Lewin, který rozlišuje styl vedení **autokratický, demokratický a laissez - faire** nebo - li delegativní. Při uplatňování **autokratického stylu** vedení rozhoduje sám manažer, sám tvoří plány, které rozděljuje mezi pracovníky a kontroluje jejich plnění. V tomto případě se uplatňuje výlučně řízení shora dolů, což znamená, že manažer celou činnost řídí sám a podřízení pracovníci nemohou zasahovat do vedení, iniciativa a seberealizace pracovníků je v autokraticky vedeném týmu omezena. Kontrola plnění a vytyčování cílů je zde jednodušší, protože hlavní slovo a právo rozhodovat má pouze jeden člověk, který celý proces řídí. **Demokratický styl** bývá často označován jako participativní. Všechny části vedení pracovníků se uskutečňují na základě rozhodnutí manažera a pomoci pracovníků, kteří mohou díky svým zkušenostem pomoci při plnění cílů a stanovování nových cílů. Kontrola a koordinace těchto cílů je méně formální. Jde zde o obousměrnou komunikaci shora dolů a naopak. V demokraticky vedeném týmu jsou pracovníci více motivováni a vyvíjí větší iniciativu než v případě autokraticky vedeného týmu. *„Ve vysoce participativním stylu, tzv. laissez-faire (delegativním), je vůdcovo zapojení do rozhodování minimální, lidé rozhodují a nesou odpovědnost za svá rozhodnutí a vůdce je zde především povzbuzovatelem a koordinátorem ukazujícím na cíl společného*

---

<sup>35</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Management Press, 2007, s. 28. ISBN 978-80-7261-168-3.

úsilí.<sup>36</sup> Styl vedení je vhodné přizpůsobit situaci, ve které se tým nachází. Při běžných situacích je vhodné zvolit demokratický styl vedení. V případě krizové situace je vhodnější zvolit autoritativní styl vedení, kdy není čas na přemýšlení a je velmi žádoucí co nejrychleji rozhodnout.

Podle Bělohlávka je potřeba zvolit styl řízení podle toho, jak je pracovní tým zralý a podle toho rozlišuje styly vedení následovně (1996, s. 215 – 216):

1. **Příkazování** – kdy je potřeba pracovníky vést krok za krokem, jasně určit co, kdo a jak má dělat.
2. **Koučování** – vedoucí se mnohem více věnuje svým podřízeným a řešení jejich interpersonálních problémů. Při koučování dává vedoucí členům týmu vhodné rady a doporučení.
3. **Podporování** – v této fázi členové týmu již zvládají své konflikty sami, vedoucí s členy týmu spolupracuje a poskytuje jim podporu v jejich snažení a ulehčuje jim rozhodování.
4. **Delegování** – tento typ vedení se používá v případě, že je tým vyspělý, zvládá své pracovní úkoly a zároveň interpersonální vztahy bez zásahů svého vedoucího. Ten zde spíše pomáhá při zvládání nečekaných událostí.<sup>37</sup>

Podle autorky by vedení pracovníků nemělo být nátlakovým faktorem, který vedoucí používá, ale mělo by pracovníky správně nasměrovat k tomu, aby plně využili svůj potenciál k dosažení stanovených cílů. Pokud tým vedením svého manažera dosáhne stanovené mety, pak bude firma prosperovat a lze říci, že náklady na personální činnost byly vynaloženy efektivně, což se projeví také v zisku firmy. „*V současné době efektivní vedení zahrnuje pro řadu vůdců mnoho náročných okolností. Kromě toho vůdcové jednadvacátého století čelí některým důležitým otázkám vedení.*“<sup>38,39</sup>

Autorka si myslí, že je důležité, aby byl tým veden, nikoliv řízen. Řízení představuje plánování, rozhodování, kontrolu atd., což je samozřejmě pro tým důležité, ale významnější je vedení týmu, kdy manažer či vedoucí vytváří pro své podřízené takové prostředí, kde se členové týmu v podstatě sami řídí a vedou. Dobrým vedením manažer pomáhá členům týmu k tomu, aby co nejlépe odváděli svou práci.

<sup>36</sup>FRIČ, P. a kol. *Vůdcovství českých elit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 143. ISBN 978-80-247-2563-5.

<sup>37</sup>BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 215 - 216. ISBN 80-85839-09-1.

<sup>38</sup>„Leading effectively in today’s environment is likely to involve such challenging circumstances for many leaders. In addition, twenty-first-century leaders do face some important leadership issue.“

<sup>39</sup>ROBBINS, S.P., COULTER, M. *Management*. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010, s. 472. ISBN 0132163845.

## 4 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE JAKO NÁSTROJ MOTIVACE

*„Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení. Výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem lze označit jako potřebu: něco potřebovat znamená mít nedostatek něčeho, resp. udržovat takový stav věcí, který je nezbytný k udržování bezporuchového fyzického či sociálního fungování.“<sup>40</sup>*

Aby mohlo být dosaženo účinné spolupráce, je nutné, aby pracovníci v týmu byli ochotni spolupracovat. Lidé musí přijmout myšlenku, že nemohou myslet pouze na sebe, ale musí být orientovaní na celek a vnímat postoje jiných lidí a musí se pro spolupráci rozhodnout, což svědčí o pozitivním přístupu ke spolupráci. K dosažení úspěšné týmové práce je třeba, aby se pracovníci v týmu chovali určitým požadovaným způsobem. Aby manažer týmu dosáhl toho, že budou členové pracovat efektivně a chovat se požadovaným způsobem, je potřeba členy správně motivovat.

Samotná motivace je souhrn pohnutek nebo motivů k jednání. Jestliže jsou pohnutky individuální a různí se u každého člověka, pak je nelze zvenčí měnit. To, jak se lidé chovají, záleží pouze na jejich rozhodnutí. Na druhé straně lze zvenčí ovlivňovat jednotlivé motivy, jde tedy o stimulaci, jejímž cílem je stimulovat co největší počet motivů u co největšího počtu členů v týmu.

Týmová spolupráce v sobě ukrývá velký potenciál pro motivaci. Podle Maslowovy hierarchické teorie potřeb je potřeba někam patřit velmi silná, stejně tak možnost uznání a seberealizace představují velmi silné motivační faktory. Příležitost patřit a pracovat v úspěšném týmu, ve kterém existuje možnost využít schopnosti a získat uznání je velmi silným lákadlem. Pokud však členové práci v týmu takto nevnímají, pak je nutné podniknout kroky k nápravě a zamyslet se nad správným motivováním členů v týmu. Další z faktorů, který napomáhá ke kladnému vztahu k týmové práci je možnost osobního růstu a rozvoje. Práce v týmu sama o sobě vyžaduje zvládnání nových schopností.

Organizace práce s využitím týmů je jedním z nástrojů, které mohou být účinné při motivování pracovníků. Jde o více faktorů či oblastí týmové organizace práce, které mohou pozitivně ovlivňovat pracovní motivaci členů týmu, např. interpersonální vztahy, vedení týmu, samotná organizace a distribuce práce v týmu a podobně. Interpersonální

---

<sup>40</sup>NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996, s. 27. ISBN 80-200-0592-7.

vztahy jsou při týmové spolupráci mnohem těsnější a intenzivnější, proto mohou členy týmu výrazně motivovat nebo naopak demotivovat podobně jako ostatní interpersonální vztahy na pracovišti, ale s mnohem větší intenzitou. Interpersonální vztahy uspokojují více sociálních potřeb člověka. Provazník (1997, s. 173 – 174) tvrdí, že v mezilidských vztazích na pracovišti dochází k uspokojení sociálních potřeb, kterými jsou zejména:

- potřeba sociálního kontaktu,
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc,
- potřeba někoho ovládat nebo se podřizovat
- potřeba být přijímaný, akceptovaný a patřit k určité skupině lidí,
- potřeba nacházet osoby blízké vlastní hodnotové orientaci,
- potřeba sociálních jistot.<sup>41</sup>

Nejsou to jen interpersonální vztahy, ale i samotná týmová práce, která může přispívat k pozitivní motivaci k práci. Uvnitř týmu zaměstnanci velmi úzce spolupracují, výsledky jejich práce se navzájem ovlivňují a zároveň sdílejí odpovědnost za společný výsledek jejich práce. Členové v týmu si více uvědomují smysl vykonávané práce, což může výrazně pozitivně ovlivnit jejich motivaci k práci.

Příslušnost k týmu u jedinců zvyšuje individuální motivaci ke splnění daného pracovního úkolu i z toho důvodu, že sdílí odpovědnost za výsledky práce. Přesunutí zájmu a odpovědnosti na úroveň týmu omezuje negativní vliv soutěživosti mezi členy, posiluje interní spolupráci uvnitř týmu.

Každý člen týmu má jinou představu o motivaci, proto je potřeba, aby vedoucí pracovník dobře znal potřeby svých podřízených, což mu umožní lépe stanovit optimální motivační program pro jednotlivé pracovníky a pozitivně stimulovat jejich úsilí a splnění pracovních úkolů a cílů.

#### **4.1 Vybrané techniky týmové spolupráce**

Z pohledu efektivního zvládnání týmové spolupráce je důležité hledat nové nápady a posuzovat je s cílem najít správné řešení a postupy prostřednictvím vhodně zvolených technik týmové spolupráce. Čím více je nápadů, myšlenek a přístupů, tím spíše se najde správné řešení daného problému. Je to právě tým, který vytváří více

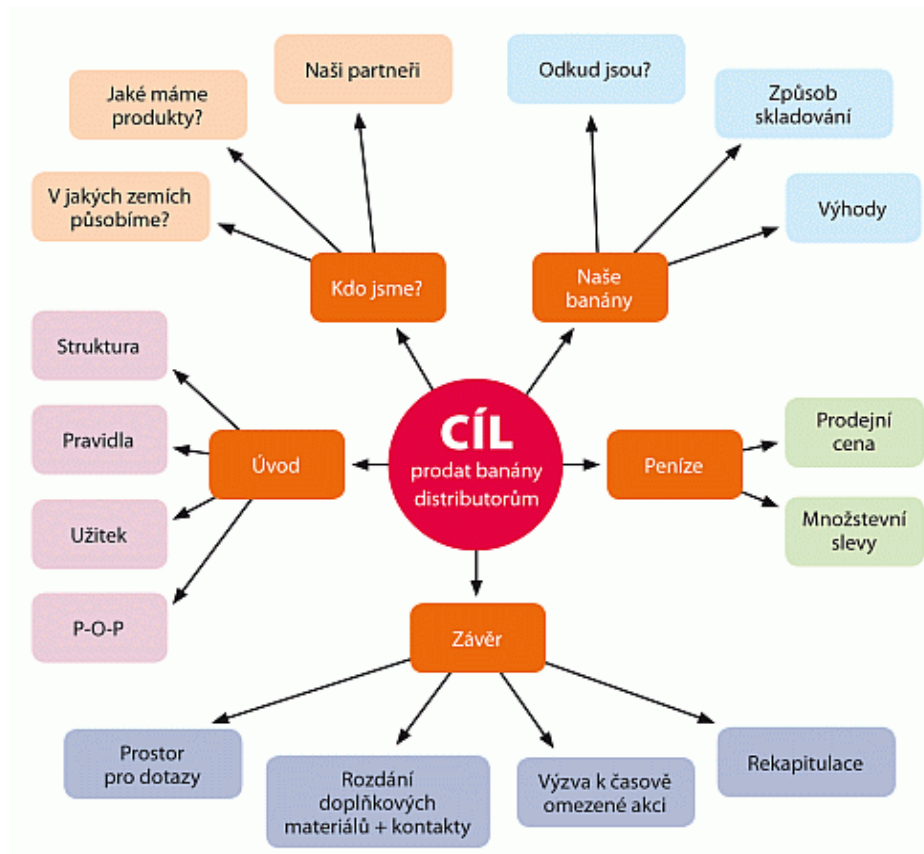
---

<sup>41</sup>PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, s. 173 – 174. ISBN 80-7169-434-7.

originálních nápadů než by za stejný čas dokázal jednatlivec. Pro takový druh spolupráce existuje řada technik:

1. **Myšlenková mapa** – tato technika se používá k podněcování lidí, aby rozebrali nějaký složitý problém na jeho kategorie a podkategorie. Jednotlivé nápady spolu často ani nesouvisí nebo jejich souvislosti nejsou na první pohled zcela zřejmé. Myšlenková mapa zaznamenává myšlenky a nápady pomocí grafů, obrázků nebo jiných symbolů. Podstata této techniky tkví v tom, že se doprostřed napíše název problému a ve směru hodinových ručiček se do grafu například pomocí šipek vyznačí jeho podskupiny a tím se problém rozvrství do několika úrovní. Příklad myšlenkové mapy lze vidět na následujícím vyobrazení (Obrázek 2).

Obrázek 2: Myšlenková mapa



Zdroj<sup>42</sup>

<sup>42</sup>Jak připravit zapamatovatelnou prezentaci [online] 2015 [ci t.2015-11-18]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-udelat-zapamatovatelnou-prezentaci-2837.html?page=2%3E#!&chapter=2>

Cílem metody myšlenkových map je stimulovat kreativitu členů týmu, zachytit všechny aspekty problému a jeho částí od nejobecnějších po nejdetailnější. Přínosem této metody je, že se členové intenzivně zabývají problémem, jeho detailním rozvrstvením a znázorněním vzájemných vztahů mezi souvislostmi. Je však nutné dbát na to, aby konečné schéma bylo přehledné, jinak se myšlenkové mapy mohou minout svým účinkem.

2. **Brainstorming** – tato metoda patří k nejčastěji používaným technikám týmové spolupráce, používá se v situacích, ve kterých je potřeba vygenerovat co nejvíce nejrůznějších a neobvyklých variant řešení problému. Při brainstormingu se zúčastněným představí jasně definovaný problém, poté jsou účastníci vyzváni k tomu, aby nahlas přednesli své nápady, myšlenky, návrhy řešení problému. Iniciativa by neměla být pouze na aktivních členech týmu, ale měli by být zapojeni i méně průbojní jedinci. Brainstorming vede moderátor, jehož úkolem je podněcovat diskuzi a inspirovat tým svými otázkami. Jednotlivé nápady a myšlenky jsou zapisovány, kdy účastníci musí mít vygenerované nápady a myšlenky neustále viditelně na očích. Diskuze probíhá tak dlouho, dokud účastníci přichází s dalšími novými podněty. Po shromáždění všech nápadů nastává kritická fáze této techniky, kdy se jednotlivé nápady roztřídí na ty, co jsou evidentně nereálné a na ty, které lze použít. Při metodě brainstormingu je důležité, aby nápady přicházely v rychlém sledu za sebou, všechny myšlenky jsou vítány, nikdo nesmí být zesměšňován za svůj nápad, účastníci jsou si rovni, nikdo nemá výsadní postavení. Tato metoda se zakládá na předpokladu, že tým je schopen vzájemnou interakcí vymyslet společně více nápadů než by dokázali samotní jednotlivci.
3. **Brainwriting** – metoda brainwritingu je podobná jako výše uvedený brainstorming, ale v této metodě členové týmu zaznamenávají své nápady, návrhy a myšlenky na papír. Výhodou brainstormingu je omezené riziko vzniku konfliktů a prosazování vůdčích typů v týmu. Nevýhodou naopak může být to, že jednotlivci při hledání variant řešení nejsou navzájem inspirováni nápady ostatních členů týmu. Tomu se však dá vyhnout tím, že se papíry s nápady jednotlivců nechají kolovat mezi členy, kteří tak mají možnost inspirovat se, rozvinout nebo navrhnout další varianty k uvedeným návrhům. Výsledky brainwritingu jsou poté analyzovány a vyhodnoceny.



Existuje celá řada metod rozvoje týmové spolupráce, autorka se v další kapitole snažila přiblížit velmi často používanou techniku teambuildingu.

## 4.2 Teambuilding

Firmy velmi často používají k rozvoji týmové spolupráce právě teambuilding, což je jinak řečeno budování týmu. Jde o interaktivní zážitkovou techniku týmové práce, které formou vlastní zkušenosti nebo aktivního učení se pomáhá rozvoji týmu a týmové spolupráce.

Podle Mohauptové (2009, s. 21) je původní význam slova teambuilding spatřován v budování týmu, byl zaměřený zejména na rozvojení spolupráce, efektivní práci, zvládání náročných situací a na efektivní komunikaci v přímém spojení s rozbořením a uvědoměním si, jak funguje skupina a s vědomým naplánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.<sup>43</sup>

Horváthová (2008, s. 108) uvádí, že v současnosti se teambuilding zaměřuje na to, jak týmy vykonávají svoji práci a na to, jaké vztahy mezi sebou členové týmu mají.<sup>44</sup>

Podle Vytlačila a Mašína (1998, s. 159-160) je při rozvoji týmu nutné rozlišovat:

1. **Intra – team – building**, který je zaměřený na interní vazby uvnitř týmu, rozhodování, komunikaci mezi členy a jasnost rolí.
2. **Inter – team – building**, který je zaměřený na výstupy mezi týmy, na problémy mezi týmy z pohledu vnitřní odpovědnosti a závislosti.<sup>45</sup>

Lze říci, že každá firma se svým způsobem věnuje budování týmu. Není jednoznačně definováno, jak má být tým budován, proto si každý hledá svůj vlastní způsob budování. V praxi se často lze setkat s názorem lidí, že posilování týmu představuje v podstatě společnou zábavu za peníze firmy. Firemní akce s označením teambuildingu tvoří samostatné odvětví, které představuje nejrůznější zážitkové akce, sportovní aktivity, adrenalinové sporty nebo využívání nejrůznějších relaxačních programů. Otázkou pak je, zda takové programy potom skutečně napomáhají budování týmu a zlepšování týmové spolupráce. Tým je struktura s vlastním uspořádáním,

<sup>43</sup>MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: Cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 21. ISBN 978-80-7367-641-4.

<sup>44</sup>HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2008, s. 108. ISBN 978-80-7357-390-4.

<sup>45</sup>VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998, s. 159 - 160. ISBN 80-902235-2-4.

strukturou, pokud tedy má být tým budován, je nutné změnit jeho strukturu, kterou představují lidé pracující v týmu. Nezbytnou podmínkou k tomu, aby se mohl tým rozvíjet, je rozhodnutí jedince ke změně.

Za teambuilding se dá považovat ta aktivita, která vede ke stmelování pracovního týmu, k odreagování od běžné denní pracovní činnosti, posiluje interpersonální vztahy a přátelské vazby v týmu, rozvíjí komunikaci. Díky teambuildingu lze blíže poznat ostatní kolegy ve firmě. Teambuilding tedy představuje vzdělávací metodu, která se zaměřuje na osobní rozvoj a rozvoj dovedností. Aby mohl být teambuilding považován za úspěšný, musí mít podporu vedení a je potřeba spolupráce všech členů týmu.

Budování týmové spolupráce je práce náročná. Teambuilding potlačuje individuální řešení problémů a je zaměřený na kolektivní spolupráci a rozhodování. Důsledkem tréninků týmové spolupráce by mělo být poznání toho, že úkol se snáze vyřeší v týmu. Při teambuildingu jde o společný zážitek, který v účastnících vytvoří společnou vzpomínku. Otázkou však je, jak jednotliví členové vzpomínky pochopí, což je zcela individuální. V týmu dostávají členové zpětnou vazbu od ostatních členů a mají možnost vidět se očima druhých z jiného úhlu pohledu. Je to další informace, se kterou mohou členové dále pracovat a rozvíjet.

Mohauptová (2009, s. 132) uvádí, že existují tři způsoby jak pracovat s jednotlivcem i se skupinou a každý způsob představuje jiné možnosti a výsledky:

1. **Koučování** – kouč provází jednotlivce či skupiny procesem změny nebo procesem rozvoje v konkrétní. Koučování je zaměřené na přístup klienta nebo skupiny k problematické situaci, zaměřuje se na hledání optimálního řešení a určení konkrétních kroků změny v průběhu delší spolupráce.
2. **Učení zážitkem** – jde o metodu stmelování skupiny za pomoci zážitkových aktivit a učením se ze zkušenosti. Zážitkové kurzy pracují s nejrůznějšími modelovými situacemi, převádí nabyté poznatky do praxe s přímou zpětnou vazbou o úspěšnosti.
3. **Vzdělávání, školení** – metoda představující rozšíření znalostí a používání technik, které nezbytné pro efektivní výkon práce.<sup>46</sup>

Pokud pracovníci absolvují školení, mohou to často považovat za zbytečné, jelikož se často školí ve věci, která je jim známá nebo by si ji osvojili i bez školení. Oproti tomu zážitkové učení umožní jednotlivým členům týmu poznat, zda oni sami i jejich

---

<sup>46</sup>MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: Cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 132. ISBN 978-80-7367-641-4.

spolupracovníci dokážou převést teoretické poznatky také do praxe, proto bývá zážitková metoda velmi často využívána k rozvíjení týmové práce. Pokud spolu členové týmu něco prožijí a naučí se, mohou o tom spolu diskutovat a poskytnout si tak vzájemnou zpětnou vazbu. Z prožitého zážitku členové získávají nové zkušenosti, které vedou k posílení týmové spolupráce.

#### 4.2.1 Příprava teambuildingu

V současnosti mají firmy řadu možností při výběru teambuildingových programů, které jim dnešní trh nabízí. Obecné dělení těchto výcvikových programů je na **outdoor a indoor activity**. Outdoorové programy představují aktivity konané venku, v přírodě, většinou jde zajímavé sportovní akce, adrenalinové zážitky apod. Oproti tomu indoor aktivity jsou konané uvnitř, např. v hotelu či v různých vzdělávacích centrech. Oproti outdoorovým aktivitám jsou tyto méně fyzicky náročné, ale někdy mohou být pro účastníky nudné a méně lákavé.

Při plánování teambuildingové akce či programu je nutné, aby si manažer ujasnil, co chce rozvíjet a utužovat nebo zjistit. Proto je velice podstatné, aby si přesně určil cíl konkrétně zvoleného programu či aktivity.

*„Když chcete udělat akci na podporu týmu, začněte od začátku:*

- *zvažte, co je cílem,*
- *udělejte průzkum a diskutujte s pracovníky, zda potřeba změny a požadavek na akci vycházejí z potřeby zaměřit se na znalosti, dovednosti, nebo pracovní přístup jednotlivců či skupin,*
- *promyslete, co bude pro tuto konkrétní situaci nejúčinnější, a nezapomeňte to probrat s těmi, kterých se to týká. Motivace je nejvyšší, pokud si mohou metodu sami vybrat a vědí, čeho chtějí docílit,*
- *jak bude tato volba fungovat z dlouhodobého hlediska – je to výstřel do tmy, nebo dlouhodobá koncepce, která zajistí dobrý průběh změny?<sup>47</sup>*

Vícedenní teambuildingové programy jsou mezi zaměstnanci velmi oblíbené, ale ne každá firma si může vzhledem k jejich finanční náročnosti takové programy dovolit, proto se snaží budovat tým a rozvíjet spolupráci zapojením do mnohých aktivit, kterých dnes existuje celá řada a jsou finančně i časově méně náročné. Rozvíjet týmovou

---

<sup>47</sup>MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: Cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 133. ISBN 978-80-7367-641-4.

spolupráci mohou i různé charitativní akce se zapojením zaměstnanců, např. ve firmě FedEx, ve které autorka této práce prováděla průzkum, napomáhá rozvoji týmu každoroční charitativní projekt „FedEx Cares,“ kdy zaměstnanci přispívají vždy na vybraný projekt, ať už jde na pomoc dětem v dětských domovech nebo jde o sbírku oděvů pro Armádu spásy nebo vysazování nových stromů. Jak bylo v této práci uvedeno, možností budování týmu je celá řada, jenom je velmi důležité správně vybrat.

### 4.3 Bariéry týmové spolupráce

Bez vhodné podpory nelze vytvořit efektivní týmovou práci. Nejdůležitějším faktorem, který rozhoduje o úspěchu či neúspěchu týmové práce je podpora ze strany vedení. Bez ní je týmová spolupráce předem odsouzena k neúspěchu. Velice silný vliv na chování jednotlivců a týmu má kultura organizace, kterou představují vzájemně sdílené hodnoty, myšlenky a chování lidí v organizaci.

Podle Kolajové (2006, s. 57- 59) patří mezi bariéry týmové spolupráce tyto faktory:

- atmosféra v týmu je ztuhlá a lhostejná nebo naopak napjatá,
- diskuse o úkolech a cílech je nepřipustná,
- komunikace je zablokována, členové si vzájemně nenaslouchají,
- tým si neumí poradit s různorodostí, panuje v něm osobní rivalita a konflikty,
- skrytá sabotáž rozhodnutí,
- členové týmu nevědí, co mají dělat,
- častá a nekonstruktivní kritika,
- obavy z postihu,
- členové nedávají najevo své pocity, nikdo neví co si má o ostatních myslet,
- vůdce týmu opírá svou pozici o moc, práva a postavení,
- tým má pocit neomylnosti a kriticky vidí ostatní týmy.<sup>48</sup>

Pro úspěch týmové spolupráce je nezbytná otevřená a přátelská atmosféra v týmu, kde bude fungovat komunikace směrem od vedení k podřízeným a naopak. Protože podle autorky se bez dostatečných informací nedá správně pracovat, řešit úkol a tudíž nemůže být dosaženo stanovených cílů.

---

<sup>48</sup>KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 57 - 59. ISBN 80-247-1764-6.

Lze říci, že týmová spolupráce je pojem, který v posledních letech nabývá na významu, protože v současnosti jsou mnohé firmy založeny právě na práci svých zaměstnanců, na plnění úkolů, které jim byly přiděleny. Někdy však svěřené úkoly představují výzvu, kterou by jednotlivec zvládl sám velmi obtížně a právě v takovém případě přebírá práci tým, který díky svým znalostem, schopnostem a úsilí dokáže úkol splnit. Týmová práce přináší firmám řadu výhod. K těm významným patří zejména snižování nákladů, efektivnější plnění úkolů, zvýšení motivace a osobního růstu. Téma týmové spolupráce autorku zaujalo zejména proto, že v současné době je o ní vedena řada diskuzí a autorku zajímalo, zda firmy aplikují týmovou práci ve větší míře nebo mají vytvořeno několik málo týmů. Odpovědi na své otázky týkající se týmové spolupráce se snaží najít autorka v praktické části této práce.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 5 VYMEZENÍ PRŮZKUMNÉHO CÍLE

Autorka této práce věnovala její praktickou část průzkumu, ve kterém se autorka snažila provést analýzu týmové práce ve firmě FedEx v níž sama již několik let pracuje. Zvolenou metodu průzkumu vysvětluje tím, že v dané firmě je zaměstnáno pouze 96 lidí a tento počet nesplňuje potřebných 100 respondentů pro adekvátní výzkum. Podle autorky však je tento průzkumný vzorek pro potřeby této diplomové práce dostačující. Autorka provedla průzkum formou dotazníku, který byl dostupný na internetu a autorka jej rozeslala pracovníkům firmy FedEx. Z výsledků tohoto šetření autorka získala potřebné informace a přehled o stavu týmové spolupráce ve firmě. Cílem tohoto průzkumu je analýza týmové spolupráce ve firmě FedEx. V průzkumu se autorka snažila zjistit, jak zaměstnanci firmy vnímají týmovou spolupráci, zda jí považují za uspokojivou a fungující, případně v čem vidí důvody, které brání fungující týmové spolupráci. Průzkumem se autorka snažila zjistit také to, zda je týmová práce pro zaměstnance důležitá a obohacující, zda si zaměstnanci myslí, že týmová práce je podstatná pro firmu a je důležitější než individuální práce. Další informací, která měla z průzkumu vyplynout je, zda zaměstnanci považují týmovou spolupráci ve svém týmu za fungující a zároveň jak vnímají spolupráci mezi jednotlivými týmy. Průzkum měl také zjistit, zda firma FedEx organizuje společné mimopracovní aktivity a jak vnímají tyto aktivity sami pracovníci, zda je považují za důležité pro rozvoj týmové spolupráce nebo pro ně nejsou podstatné. Autorka se také průzkumem snažila ukázat, zda mají zaměstnanci prostor pro vyjádření svých názorů a zda se nemusí obávat svůj názor projevit, aniž by to jakkoliv ovlivnilo jejich pozici ve firmě.

Jako průzkumnou metodu autorka zvolila kvantitativní metodu ve formě anonymního dotazníku (příloha A). Všichni pracovníci firmy byli požádáni o vyplnění anonymního dotazníku, který byl zpřístupněn na internetu. Z konkrétních údajů dotazník zjišťoval pouze pohlaví respondentů. Metoda dotazníkového šetření byla pro potřeby autorčiny diplomové práce zvolena především proto, že není finančně nákladná, pro respondenty není příliš časově náročná a zároveň je efektivní. Hlavním cílem tohoto průzkumu bylo vyhodnotit stav týmové spolupráce ve firmě, zjistit, jaký vliv má týmová práce na motivaci zaměstnanců. Průzkum rovněž ukazuje, zda jsou v týmové práci nedostatky.

## 5.1 Otázky a hypotézy

Dotazníkové šetření bylo provedeno za účelem analýzy současného stavu týmové práce ve firmě FedEx. Autorka si před zahájením průzkumu položila některé otázky, na které se pokusila v průzkumu najít odpovědi.

**Otázka č. 1:** Jak vnímají zaměstnanci spolupráci v rámci svého týmu? Považují ji za fungující?

**Otázka č. 2:** Jak vnímají zaměstnanci spolupráci mezi týmy? Domnívají se, že funguje dobře?

**Otázka č. 3:** Jsou pro zaměstnance důležité společné mimopracovní aktivity?

**Otázka č. 4:** Mohou zaměstnanci bez obav vyjádřit svůj názor?

Autorka si na základě výše zmíněných otázek pro potřeby průzkumu stanovila následující hypotézy.

**Hypotéza č.1:** Autorka má za to, že více než 75% respondentů bude spolupráci v rámci svého týmu považovat za fungující.

**Hypotéza č. 2:** Méně než 18% respondentů se bude domnívat, že je spolupráce mezi jednotlivými týmy funkční.

**Hypotéza č. 3:** Převážná většina respondentů, ať ženy či muži, budou považovat mimopracovní aktivity za důležité.

**Hypotéza č. 4:** Autorka se domnívá, že méně než 40% respondentů bude mít obavu vyjádřit svůj názor.

Autorka věří, že průzkum většinu jejích hypotéz potvrdí.

## 5.2 Průzkumný vzorek

Autorka práce provedla dotazníkové šetření, což je kvantitativní metoda sběru dat. Dotazníkové šetření zpravidla vzniká na žádost určitého subjektu, ať už jde o jednotlivce, soukromé subjekty, stát apod. Zadavatel dotazníkového šetření se touto metodou snaží najít odpověď na otázky, které vedou k řešení jeho problému. Hlavním účelem dotazníkového šetření je zjistit veřejné mínění na danou problematiku. Závěry získané šetřením zadavatel dotazníku může dále využít pro další výzkum, propagaci atd.

Autorka provedla dotazníkové šetření mezi pracovníky ve firmě FedEx, kteří jsou všichni zaměstnání na plný úvazek. Dotaz na pracovní úvazek nebyl součástí

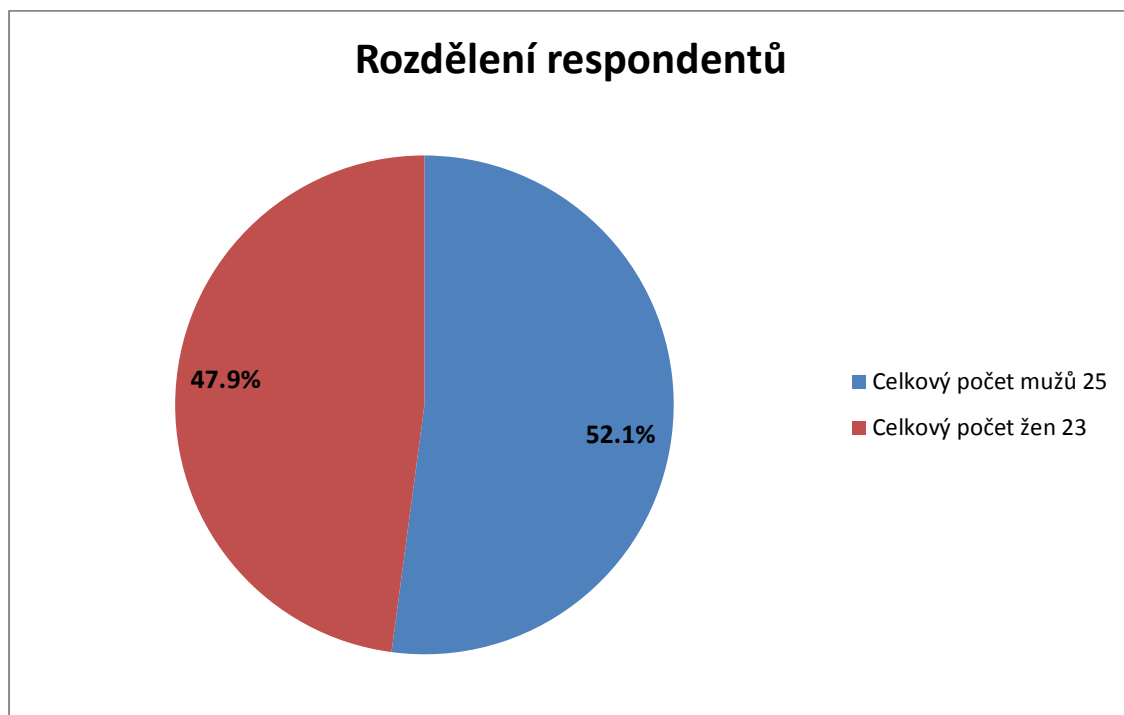
dotazníku, ale autorka jej zaslala pouze pracovníkům firmy. V dotazníku, který byl anonymní, vyjadřovali respondenti svou spokojenost s týmovou spoluprací ve firmě mezi jednotlivými týmy a v rámci jednotlivých týmů. Dále respondenti odpovídali na to, zda firma pořádá společné mimopracovní aktivity a jestli jsou pro respondenty tyto aktivity důležité či nikoliv. V šetření byly také položeny otázky na to, jak jednotliví zaměstnanci vnímají spolupráci uvnitř svého týmu a jaký mají názor na fungování týmové spolupráce mezi jednotlivými týmy. V průzkumu se autorka snažila také zjistit, zda mají zaměstnanci možnost vyjadřovat své názory na poradách a případně jestli tuto možnost využívají či nikoliv a jestli mohou svůj názor vyjádřit bez obavy, že by to mohlo nějak nepříznivě ovlivnit jejich působení ve firmě. Autorka chtěla také zjistit, zda se jednotliví zaměstnanci považují za týmové hráče a jak vnímají týmovou spolupráci, zda ji považují pro firmu za přínos nebo vidí výhody spíše v práci jednotlivců. Respondentům dotazníkového šetření bylo položeno celkem 15 otázek, které jsou zároveň přílohou této diplomové práce (příloha A).

Dotazník byl dostupný na internetu a respondentům byl rozeslán za účelem analýzy současného stavu týmové spolupráce ve firmě FedEx, která zaměstnává celkem 96 lidí. Průzkum byl zaměřen na respondenty ve věku od 23 do 46 let, na muže i ženy. Tohoto průzkumu se účastnili jak řadoví zaměstnanci firmy, tak i management. Z celkového počtu 96 zaslaných dotazníků se vrátilo 48 řádně vyplněných.

Dotazníkové šetření proběhlo v termínu od 15. 12.2015 do 22.12. 2015, kdy mohli respondenti vyplnit dotazník naposledy. Většina dotazníků byla vyplněna během prvních třech dnů. Závěry zjištěné průzkumem zaznamenala autorka do následujících grafů.



**Graf 1: Rozdělení respondentů**



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z konkrétních údajů bylo v dotazníku zjišťováno pouze pohlaví dotazovaných. Anonymního dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 48 respondentů, z toho bylo 25 mužů a 23 žen.

### **5.3 Výsledky průzkumu**

Graf č. 2, který následuje, ukazuje pohled zaměstnanců firmy na to, jak vnímají mimopracovní aktivity (např. teambuilding), jestli pro ně mají význam. Z celkem 48 dotázaných uvádí 21 respondentů (43,8%), že jsou pro ně tyto aktivity důležité, 17 z nich, tedy 35,4% všech dotázaných si myslí, že jsou mimopracovní aktivity spíše důležité. Za zcela nepodstatné považují společné mimopracovní aktivity pouze 3 respondenti (6,3%). Na tuto otázku odpovědělo 7 dotázaných (14,6%), že pro ně tyto aktivity spíše nejsou důležité. Z výsledků lze tedy celkem jednoznačně konstatovat, že převážná většina respondentů považuje společné mimopracovní akce za důležité. Společné aktivity nad rámec pracovní doby jsou důležité pro vytváření a udržování dobrých pracovních vztahů a posilování týmové spolupráce.

**Graf 2: Jsou podle Vašeho názoru mimopracovní aktivity důležité?**

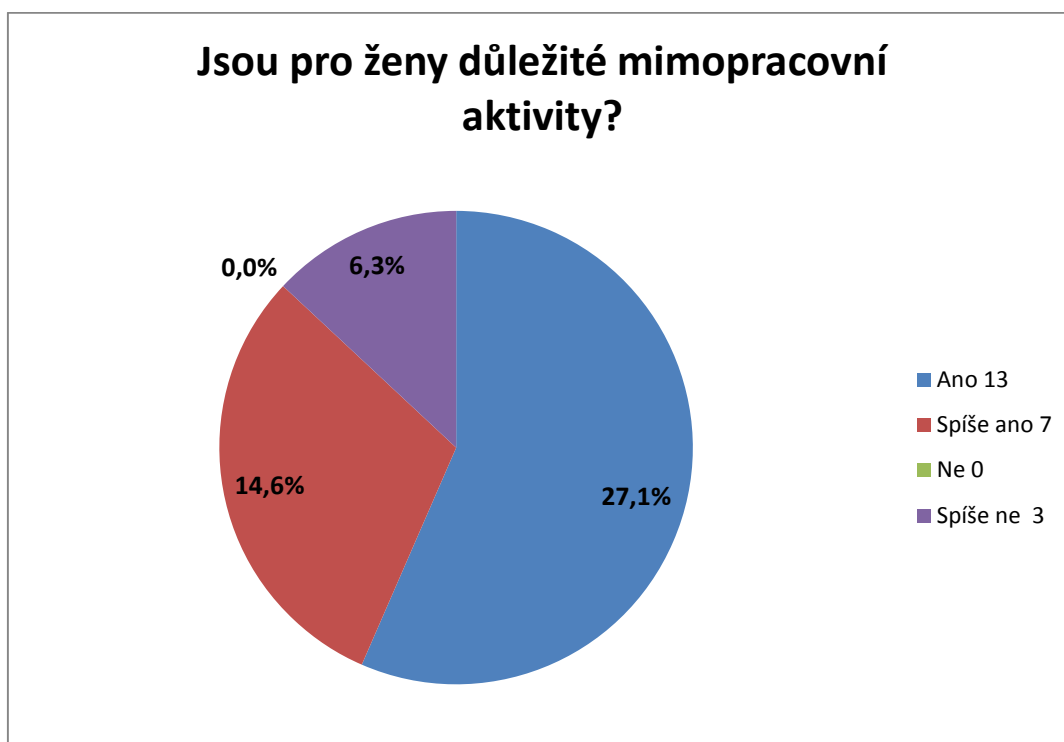


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Následující dva grafy ukazují, jak vnímají důležitost mimopracovních akcí ženy a muži zvlášť.

Z grafu č. 3 je patrné, že z celkového počtu respondentů se 13 žen (27,1%) domnívá, že jsou tyto aktivity důležité. 7 žen, tedy 14,6% z celkového počtu dotázaných si myslí, že jsou mimopracovní akce spíše důležité. Žádná z žen (0%) si nemyslí, že by tyto aktivity nebyly důležité a za spíše nedůležité je považují pouze 3 ženy (6,3%). Z výsledků tedy vyplývá, že ženy vnímají mimopracovní aktivity jako důležitou součást pro posilování týmové práce.

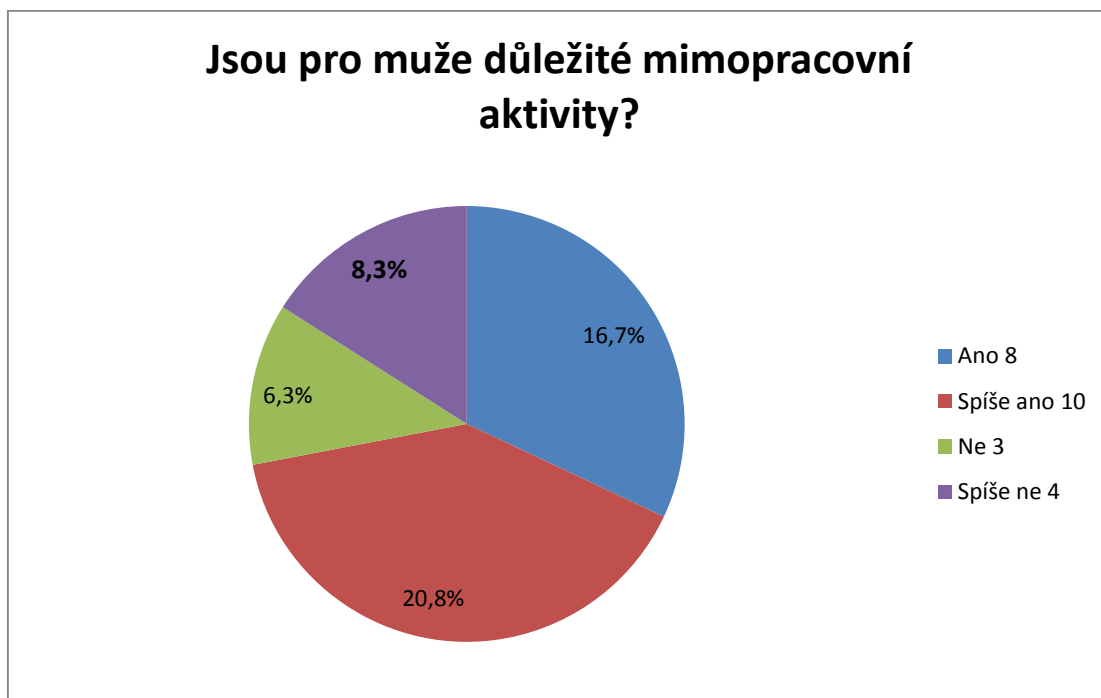
Graf 3: Jsou pro ženy důležité mimopracovní aktivity?



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

V grafu č. 4 je znázorněno, jakou důležitost přiřazují mimopracovním aktivitám muži. Jednoznačně důležité jsou pro 8 dotázaných mužů (16,7%), spíše důležité jsou mimopracovní aktivity pro 10 mužů (20,8%), 3 z nich (6,3%) nepovažují tyto aktivity za vůbec důležité a 4 muži (8,3%) uvedlo, že mimopracovní aktivity pro ně spíše nejsou důležité.

Graf 4: Jsou pro muže důležité mimopracovní aktivity?

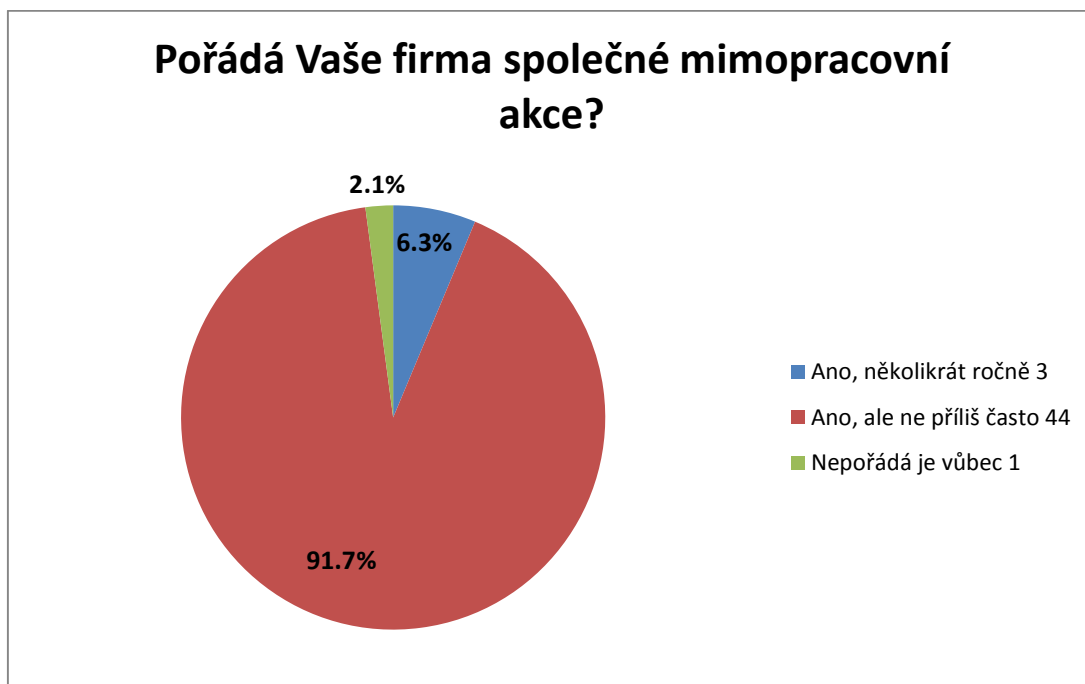


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z výsledků je tedy možné konstatovat, že mimopracovní aktivity zaměstnanci považují za podstatné, celkem 21 respondentů z 48 uvedlo v odpovědi na tuto otázku, ano, ale větší význam jim přiřkládají ženy oproti mužům.

Další otázka měla zjistit, zda firma FedEx vůbec nějaké mimopracovní aktivity pořádá. Z grafu, který následuje je zřejmé, že firma nejčastěji akce pořádá, ale jak ukázal průzkum, nijak často. Na otázku odpověděli pouze 3 respondenti, tedy 6,3% všech dotázaných, že firma pořádá takové akce několikrát ročně. Celkem 44 dotázaných (91,7%) odpovědělo, že jsou mimopracovní aktivity pořádány, ale ne příliš často. Pouze 1 dotázaný (2,1%) uvedl, že firma žádné mimopracovní aktivity neorganizuje.

Graf 5: Pořádá Vaše firma mimopracovní akce?



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

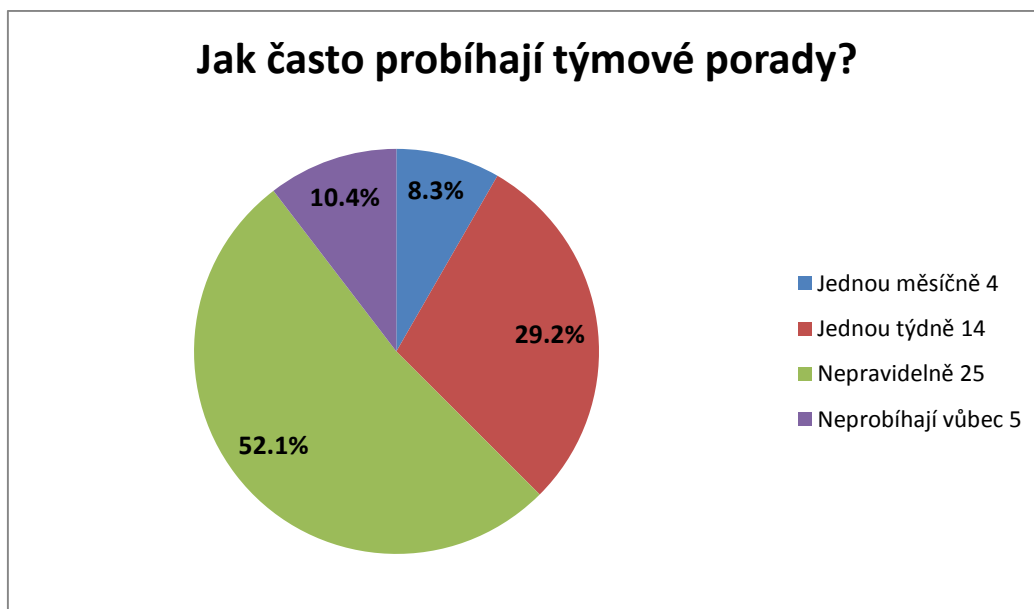
Na otázku, jestli se mimopracovních aktivit účastní i vedení firmy, odpovědělo, že ano 13 respondentů (27,1%). Celých 32 dotázaných (66,7%) uvedlo, že se vedoucí pracovníci většinou akcí účastní. Pouze 3 dotázaní, tedy 6,3% ze všech respondentů uvedlo, že se vedoucí pracovníci mimopracovních aktivit spíše neúčastní a žádný dotázaný (0%) na tuto otázku neodpověděl ne. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu č. 6.

Graf 6: Účastní se těchto mimopracovních aktivit také vedoucí pracovníci?



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 7: Jak často probíhají týmové porady?



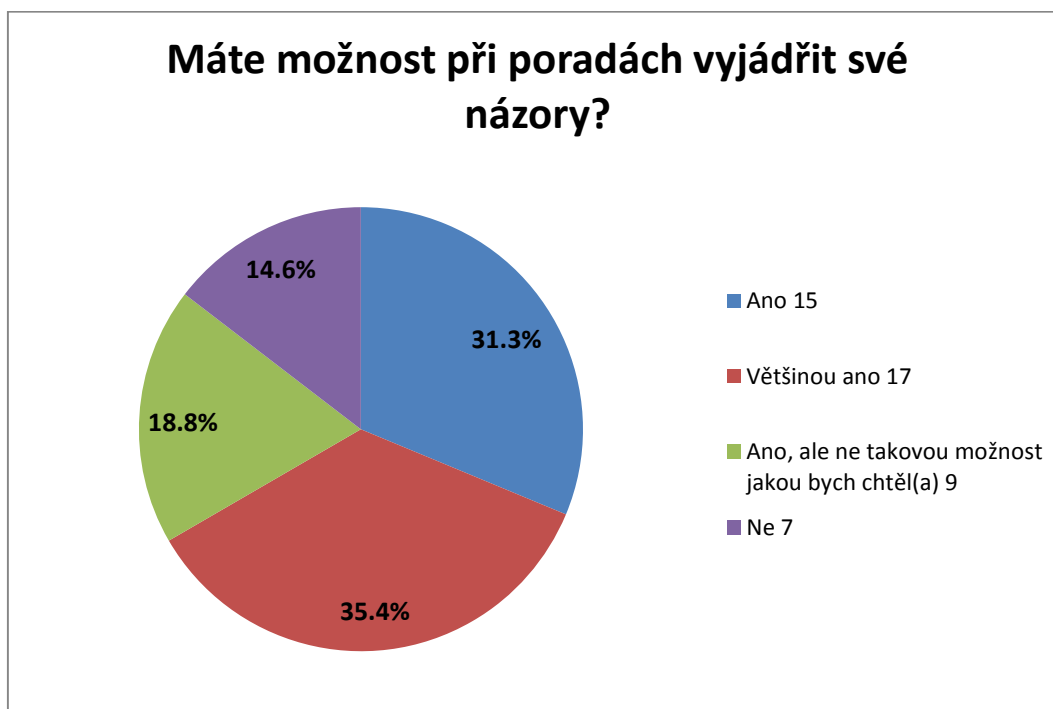
Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Součástí dotazníku byla také otázka na četnost týmových porad ve firmě. Z celkového počtu 48 respondentů odpověděli 4 dotázaní (8,3%), že se týmové porady

konají jednou měsíčně. 14 lidí, tedy 29,2% všech dotázaných uvedlo, že týmové porady mají jednou týdně. Nejvíce dotázaných, 25 lidí (52,1%) uvedlo, že se jejich týmové porady konají nepravidelně a 5 respondentů (10,4%) uvedlo, že týmová porady neprobíhají vůbec.

V průzkumu autorka zjišťovala, zda mají zaměstnanci na týmových poradách možnost vyjádřit svůj názor. Výsledek ukazuje graf č. 8, ze kterého lze vyčíst, že 15 respondentů (31,3%) uvedlo jako svou odpověď ano. 17 dotázaných (35,4%) odpovědělo, že mají většinou možnost vyjádřit svůj názor na poradách. Z celkového počtu 48 respondentů uvedlo 9 dotázaných (18,8%), že mohou na poradě svůj názor vyjádřit, ale nemají k tomu tolik možností, kolik by sami chtěli. Na tuto otázku uvedlo celkem 7 respondentů (14,6%), že nemají možnost svůj názor na poradě vyjádřit.

**Graf 8: Máte možnost při poradách vyjádřit své názory?**



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Dále v průzkumu autorka zjišťovala, jestli zaměstnanci využívají možnosti k vyjádření svých názorů. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu č. 9. Ze všech dotázaných 23 respondentů (47,9%) odpovědělo, že využívají této možnosti a pokud se jim něco nelíbí, řeknou to. 21 zaměstnanců, tedy 43,8% ze všech respondentů odpovědělo, že možnost k vyjádření svého názorů využívají, ale ne pokaždé. Ale

pouze 4 respondenti (8,3%) uvedli, že mají obavu, aby jejich názor neměl negativní dopad na jejich pozici ve firmě, tudíž nevyužívají možnosti svůj názor vyjádřit.

**Graf 9:Využíváte možnosti vyjádřit svůj názor?**

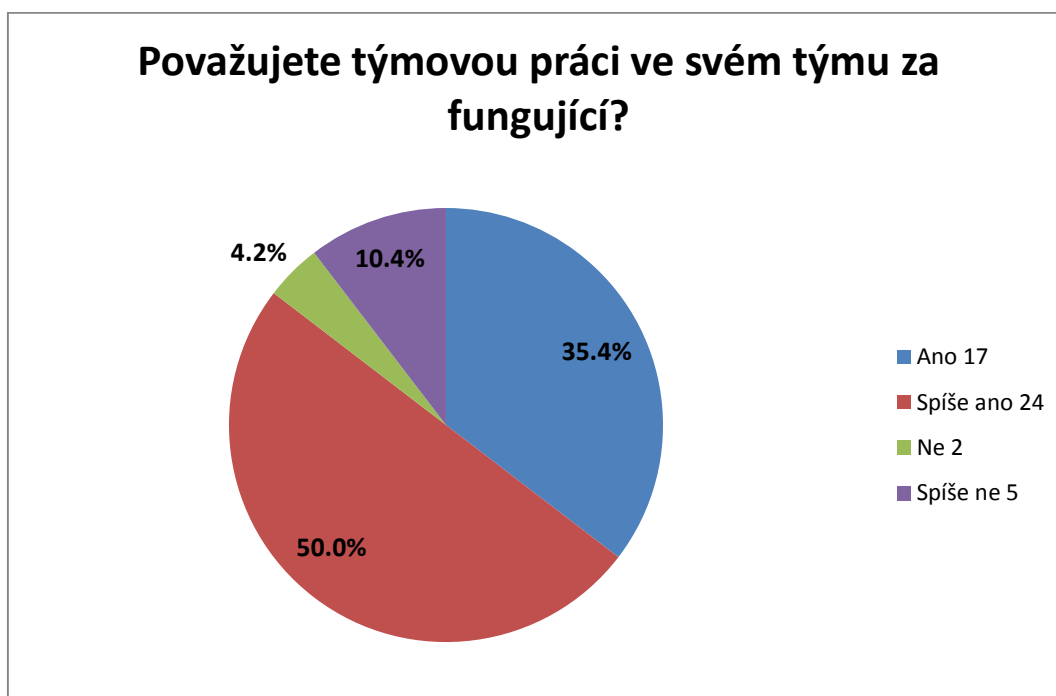


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z odpovědí na otázku jak vidí zaměstnanci týmovou spolupráci v rámci svého týmu vyplývá, že 17 zaměstnanců, tedy 35,4% všech dotázaných ji považuje za fungující. Ze všech dotázaných uvedlo 24 zaměstnanců (50,0%), že týmová práce uvnitř týmu je spíše fungující. Za spíše nefunkční považuje týmovou práci v rámci svého týmu pouze 5 zaměstnanců (10,4%). 2 zaměstnanci, tedy 4,2% všech respondentů se domnívají, že týmová práce v jejich týmu nefunguje. Odpovědi zaměstnanců jsou zobrazeny v následujícím grafu č. 10.



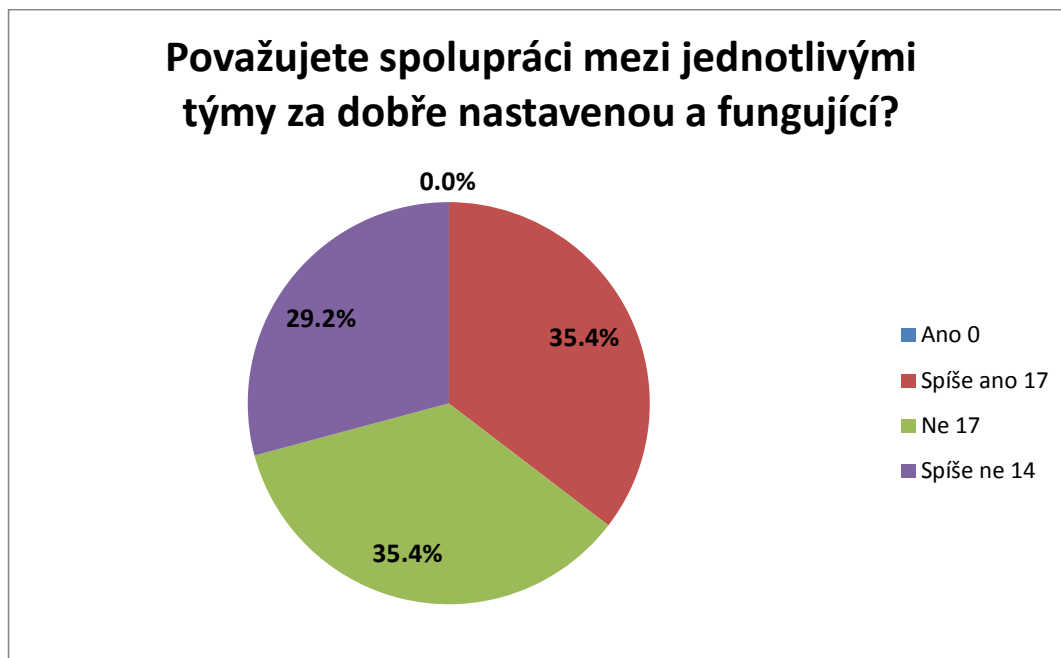
Graf 10: Považujete týmovou práci ve svém týmu za fungující?



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

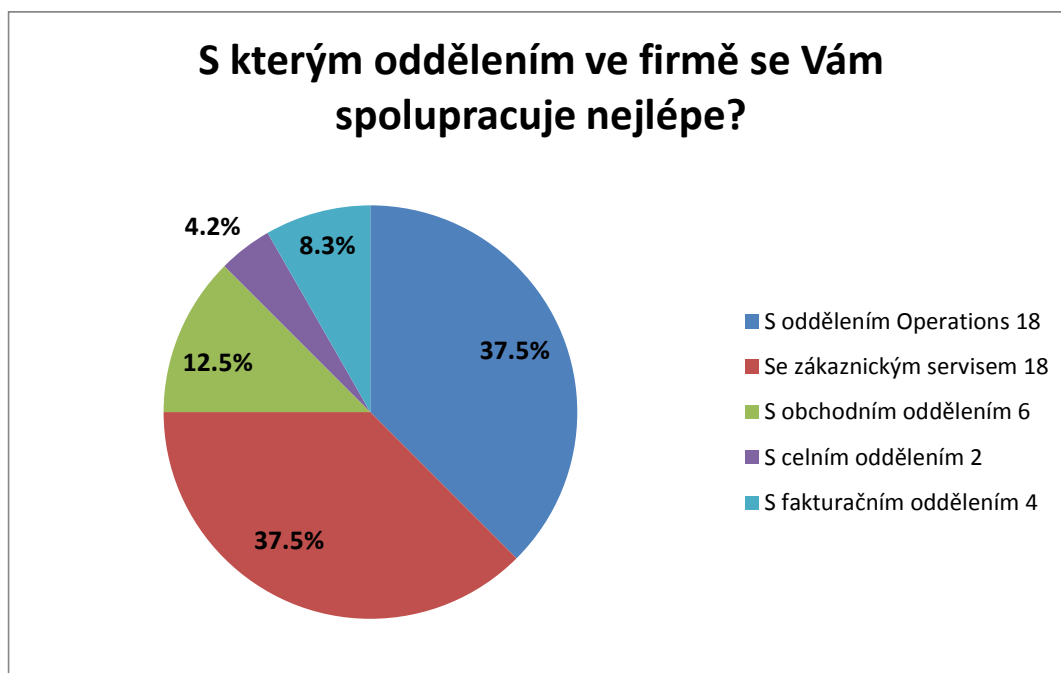
Dále bylo zjišťováno, jak vnímají zaměstnanci firmy spolupráci mezi jednotlivými týmy a z šetření vyplynulo, že žádný ze zaměstnanců (0,0%) nepovažuje tuto spolupráci za fungující a dobře nastavenou. 17 respondentů (35,4%) se domnívá, že spolupráce mezi jednotlivými týmy je spíše fungující a dobře nastavená. Stejný počet zaměstnanců, tedy 17 (35,4%) se naopak domnívá, že spolupráce mezi týmy je spíše nefunkční a 14 zaměstnanců, tedy 29,2% všech respondentů uvedlo, že týmová práce mezi jednotlivými týmy není dobře nastavena a není fungující. Odpovědi zaměstnanců znázorňuje graf č. 11, který následuje.

**Graf 11: Považujete spolupráci mezi jednotlivými týmy za dobře nastavenou a fungující?**



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

**Graf 12: S kterým oddělením ve firmě se Vám spolupracuje nejlépe?**

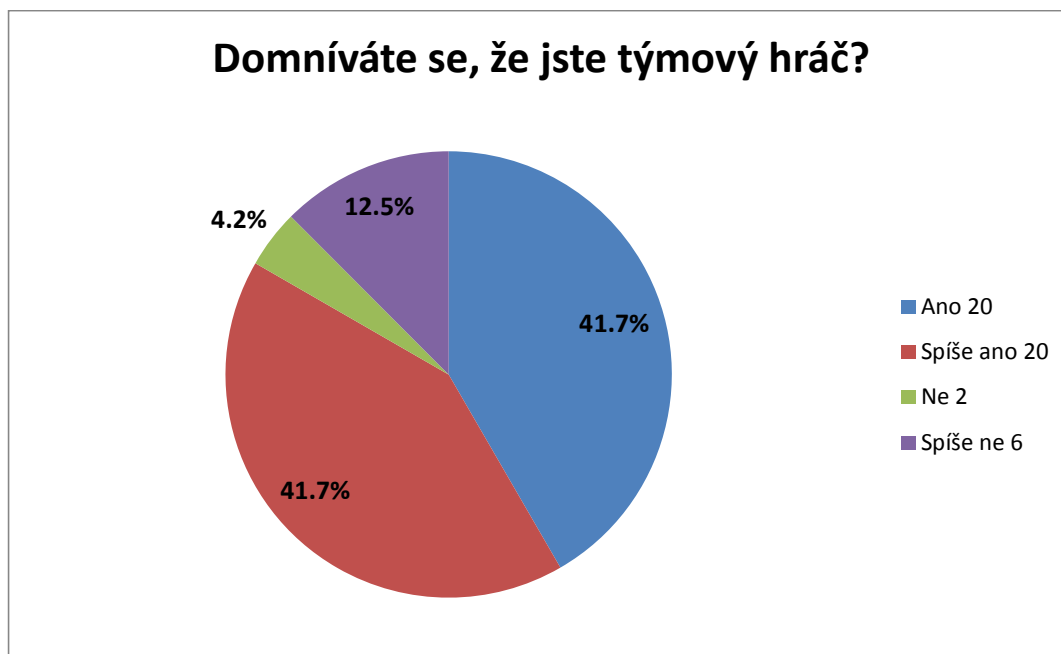


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf č. 12 znázorňuje odpovědi na otázku, v níž měli zaměstnanci uvést, se kterým oddělením se jim nejlépe spolupracuje. Z uvedených odpovědí vyplývá, že nejlépe se zaměstnancům spolupracuje s oddělením Operations a se zákaznickým oddělením, jelikož oba tyto týmy získaly v průzkumu shodný počet odpovědí, kdy 18 respondentů, tedy 37,5% všech dotázaných nejraději spolupracuje s oddělením Operations a s oddělením zákaznického servisu. Celkem 6 zaměstnanců (12,5%) považuje obchodní oddělení za tým, s nímž nejraději spolupracují. Celní oddělení považují za tým, s nímž se nejlépe spolupracuje, pouze 2 zaměstnanci (4,2%) a 4 zaměstnanci, tedy 8,3% všech dotázaných uvedli, že se jim ve firmě nejlépe spolupracuje s oddělením fakturačním.

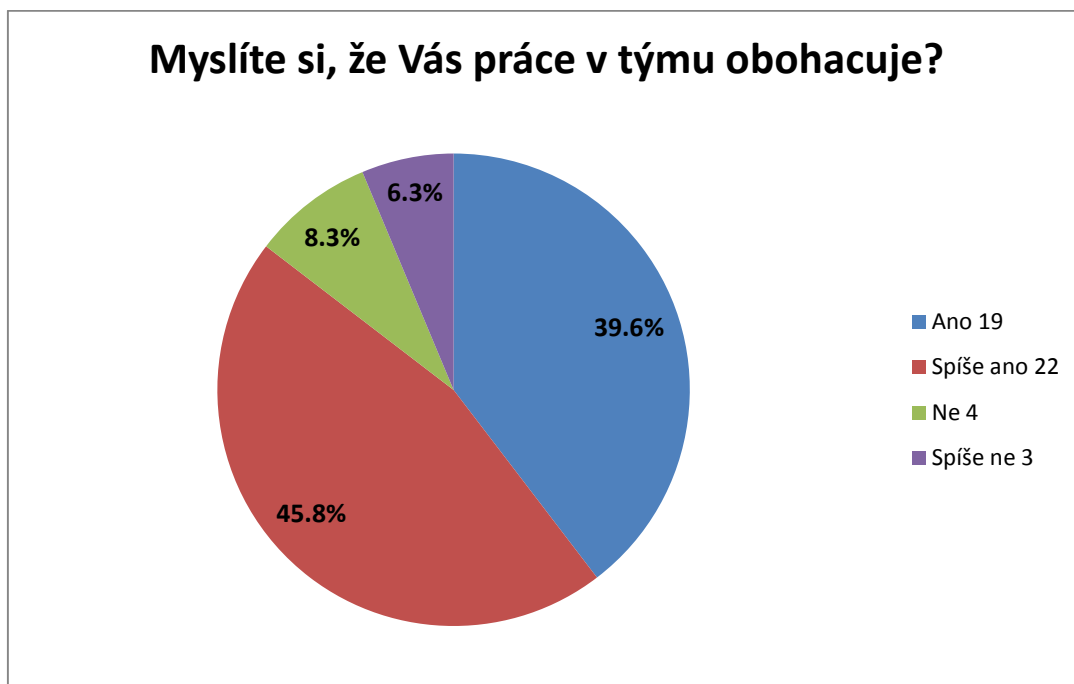
Autorku v rámci průzkumu týmové spolupráce zajímalo, jak vidí zaměstnanci sami sebe, zda se sami považují za týmové hráče nebo jsou spíše individualisté a pracují raději samostatně. Z odpovědí, které jsou zobrazeny v grafu č. 13, lze konstatovat, že se většina zaměstnanců považuje za týmové hráče. 20 respondentů (41,7%) uvedlo, že jsou týmovými hráči, stejně tak 20 dotázaných (41,7%) v odpovědi uvedlo, že se spíše považují za týmové hráče. Za netýmové se považují pouze 2 zaměstnanci, což jsou 4,2% ze všech respondentů a 6 respondentů (12,5%) sama sebe považuje spíše za netýmové hráče.

**Graf 13: Domníváte se, že jste týmový hráč?**



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 14: Myslíte si, že Vás práce v týmu obohacuje?



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

V dotazníkovém šetření bylo také zjišťováno, zda si zaměstnanci myslí, že je práce v týmu obohacuje. Jak ukazuje výše uvedený graf, 19 respondentů (39,6%) má zato, že je pro ně práce v týmu obohacující a je přínosem. Převážná většina zaměstnanců, tedy 22 dotázaných (45,8%) uvedla v odpovědi na tuto otázku, že je práce v týmu spíše obohacuje. Ze všech dotázaných uvedli 4 zaměstnanci (8,3%), že práce v týmu je nijak nebohacuje a 3 respondenti (6,3%) se domnívají, že týmová práce je spíše nijak nebohacuje.

**Graf 15: Domníváte se, že týmová práce přináší firmě větší užitek než práce jednotlivců?**



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z výše uvedeného grafu lze zjistit, co si zaměstnanci myslí o případném přínosu týmové práce pro firmu, zda si myslí, že má pro firmu větší užitek než práce jednotlivců. 21 respondentů (43,8%) uvedlo v odpovědi ano, domnívají se, že práce oproti práci jednotlivců je týmová práce pro firmu více užitečná. 22 zaměstnanců, tedy 45,8% všech respondentů se domnívá, že týmová práce je pro firmu spíše přínosem. Pouze 2 dotázaní (4,2%) nevidí v týmové práci pro firmu větší užitek oproti práci jednotlivců a celkem 3 zaměstnanci (6,3%) odpověděli na otázku, že týmová práce spíše nepřináší firmě větší užitek než práce jednotlivců.

**Graf 16:Skutečnost, že jsem si vědomý(a) mého přínosu pro tým jako celek mne:**



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Ve výše uvedeném grafu je uvedeno, jaký vliv na zaměstnance má skutečnost, že si uvědomují svůj přínos pro tým. Z výsledků lze konstatovat, že převážná většina zaměstnanců, tedy 32 dotázaných (66,7%) je pozitivně motivována tímto vědomím. Celkem 16 zaměstnanců, tedy 33,3% ze všech respondentů uvedlo, že je vědomí jejich přínosu pro tým nijak neovlivňuje a žádný ze zaměstnanců (0,0%) neuvedl, že by je tato skutečnost negativně motivovala.

Poslední otázka dotazníkové šetření měla zjistit, zda případné nedostatky v týmové spolupráci mohou pramenit z nedostatečné komunikace mezi týmy. Odpovědi na tuto otázku znázorňuje následující graf č. 17, kdy 20 zaměstnanců (41,7%) se domnívá, že příčinou těchto nedostatků je právě nedostatečná komunikace mezi jednotlivými týmy. Shodný počet zaměstnanců, tedy 20 respondentů (41,7%) odpovědělo na tuto otázku spíše ano, že nedostatky v týmové spolupráci vidí spíše v nedostatečné komunikaci mezi týmy. 8 dotázaných (16,7%) má za to, že tyto nedostatky týmové spolupráce nepramení ze špatné komunikace mezi týmy.

**Graf 17: Domníváte se, že případné nedostatky v týmové spolupráci pramení z nedostatečné komunikace mezi týmy?**



Zdroj: autorka práce, 2016(vlastní šetření)

#### **5.4 Interpretace a diskuse výsledků**

Jak ukázaly výsledky dotazníkového šetření, zaměstnanci firmy FedEx nemají zcela jednoznačný názor na fungování týmové spolupráce ve firmě. Pokud se jedná o týmovou práci uvnitř jednotlivých pracovních týmů, pak se převážná většina zaměstnanců shoduje na tom, že je fungující, naopak týmovou spolupráci mezi jednotlivými týmy zaměstnanci v dotazníku hodnotili převážně negativně a nepovažují ji za funkční. Nejlépe se zaměstnancům spolupracuje se zákaznickým servisem a s oddělením Operations, oproti tomu s celním oddělením se zaměstnancům ostatních týmů spolupracuje nejhůře. Dále se ukázalo, že zaměstnanci v převážně většině považují týmovou práci za důležitou a pro firmu přínosnou a týmové aktivity, které podporují fungování týmové spolupráce považují za důležité, avšak firma tyto mimopracovní aktivity pořádá ne příliš často. Pokud jde o týmové porady, ty jsou konány s různou pravidelností a převážná většina zaměstnanců uváděla, že dostávají na poradách prostor pro vyjádření svých názorů, čehož zaměstnanci využívají a nemají

strach, že by jejich názor měl vliv na jejich pozici ve firmě. Je tedy zřejmé, že ve firmě nepanuje nepřátelská atmosféra, v níž by se zaměstnanci obávali projevit názor.

**Otázka č. 1:** Jak vnímají zaměstnanci spolupráci v rámci svého týmu? Považují ji za fungující?

**Hypotéza č.1:** Autorka má za to, že více než 75% respondentů bude spolupráci v rámci svého týmu považovat za fungující.

Z odpovědi na sedmou otázku dotazníkového šetření, která zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí spolupráci uvnitř svého týmu vyplynulo, že 35,4% zaměstnanců ji považuje za fungující a 50,0% všech respondentů uvedlo, že spolupráce uvnitř týmu je spíše fungující. Celkem tedy 85,4% respondentů se domnívá je funkční. Hypotézu č. 1 se tedy podařilo průzkumem potvrdit, jelikož autorka se domnívala, že za fungující bude týmovou spolupráci v rámci týmu považovat více než 75% respondentů.

**Otázka č. 2:** Jak vnímají zaměstnanci spolupráci mezi týmy? Domnívají se, že funguje dobře?

**Hypotéza č. 2:** Méně než 18% respondentů se bude domnívat, že je spolupráce mezi jednotlivými týmy funkční.

Odpovědi respondentů na otázku, která zjišťovala, jak vnímají zaměstnanci týmovou spolupráci mezi jednotlivými týmy ukázaly, že pouze 35,4% všech respondentů ji považuje za spíše fungující, nikdo z dotázaných v odpovědi však nevedl jasné ano, ale celkem 64,6% zaměstnanců se domnívá, že spolupráce mezi týmy není zcela fungující. Hypotéza č. 2 byla v průzkumu vyvrácena, jelikož autorka se domnívala, že za funkční ji bude považovat méně než 18% respondentů.

**Otázka č. 3:** Jsou pro zaměstnance důležité společné mimopracovní aktivity?

**Hypotéza č. 3:** Převážná většina respondentů, ať ženy či muži, budou považovat mimopracovní aktivity za důležité.

V průzkumu se Hypotézu č. 3 podařilo potvrdit, protože celkem 79,2% všech zaměstnanců vnímá mimopracovní aktivity jako důležité. 14,6% všech dotázaných uvedlo, že je považuje za spíše nedůležité a pouze 6,3% zaměstnanců se domnívá, že mimopracovní aktivity nejsou pro něj nijak důležité.

**Otázka č. 4:** Mohou zaměstnanci bez obav vyjádřit svůj názor?

**Hypotéza č. 4:** Autorka se domnívá, že méně než 40% respondentů bude mít obavu vyjádřit svůj názor.

Také poslední autorčinu hypotézu výsledky průzkumu potvrdily. V odpovědi na šestou otázku dotazníku, která zjišťovala, zda zaměstnanci využívají možnost vyjádřit



svůj názor uvedlo pouze 8,3% respondentů, že tuto možnost nevyužívají z obavy, že by jejich názor mohl mít negativní dopad na jejich působení ve firmě. 47,9% zaměstnanců možnost pro vyjádření svých názorů využívá vždy, pokud se jim něco nelíbí, řeknou to a 43,0% dotázaných možnost k vyjádření názoru využívá, ale ne vždy.

Jde – li o vyvrácení či potvrzení hypotéz, které byly stanoveny před zahájením dotazníkového šetření, podařilo se tři ze čtyř těchto hypotéz průzkumem potvrdit. Na základě výsledků tohoto šetření lze konstatovat, že zaměstnanci považují týmovou práci za přínosnou pro firmu a pro sebe samotné zaměstnanci považují práci v týmu za obohacující. Mimopracovní týmové aktivity jsou obecně ve firmě FedEx vnímány jako důležité, nicméně jak průzkum ukázal, nekonají se příliš často. Nelze zcela jednoznačně říci, že týmová spolupráce je fungující nebo zcela nefungující, jak ukázal průzkum, v rámci jednotlivých týmu je spolupráce vcelku bezproblémová a fungující, ale nefunguje spolupráce mezi jednotlivými týmy navzájem. Jako možnou příčinu nefungující týmové spolupráce zaměstnanci často shledávají nedostatečnou komunikaci mezi týmy. Podle výsledků průzkumu lze konstatovat, že ve firmě FedEx panuje otevřená atmosféra, ve které se zaměstnanci neobávají vyjadřovat své názory a nápady. K tomu dostávají prostor také na poradách, které by se, ale mohly konat častěji a zejména pravidelně, aby měli zaměstnanci větší prostoru pro vyjádření.

Autorka z výsledků dotazníkového šetření usuzuje, že práce v týmu je pro zaměstnance významná, většina zaměstnanců firmy jsou spíše týmovými hráči než samostatně pracujícími jedinci a společné mimopracovní aktivity jsou považovány za důležité a podstatné zlepšování vzájemné týmové spolupráce.

## **5.5 Závěry průzkumu a doporučení pro praxi**

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že ve firmě týmová spolupráce funguje pouze částečně. Zaměstnanci považují za fungující spolupráci se svými kolegy ve svém týmu, ale zcela opačný názor již mají na týmovou spolupráci s ostatními týmy. Základem úspěchu jakékoliv spolupráce je komunikace, pokud ta nefunguje, dochází k nedorozuměním, nejrůznějším konfliktům a lidé mohou ztrácet ochotu ke spolupráci. Autorka v dotazníku položila otázku, zda si zaměstnanci myslí, že případné nedostatky týmové spolupráce mohou plynout z nedostatečné komunikace mezi týmy a většina zaměstnanců uvedla, že ano. Jak tedy ukázal i výsledek šetření, komunikace je pro správnou spolupráci nezbytná. Jako důvod nefungující spolupráce mezi jednotlivými

týmy firmy lze označit právě špatnou komunikací, autorka by proto doporučovala, aby jednotlivé týmy více komunikovaly a předávaly si informace nejen s kolegy uvnitř svého týmu, ale sdílely informace i se spolupracovníky z jiných oddělení. Komunikace je potřebná i při hledání nových řešení, v komunikaci se vnesou nové nápady, které lze diskutovat, obecně otevřená komunikace všech pracovníků přináší konstruktivní kritiku, různé úhly pohledu na řešení problémů a vede k snazšímu dosahování stanoveného cíle, který by měl být pro všechny zaměstnance firmy společný, ať už pracují pro jakékoliv oddělení ve firmě.

Potřebné pro dobré vzájemné vztahy a tím i pro efektivní týmovou spolupráci je stmelování týmu jako celku a pro formování společné týmové identity. Zaměstnanci kriticky hodnotili mezitýmovou spolupráci. Důvodem slabší spolupráce s jinými odděleními může být i to, že se pracovníci znají velmi málo nebo se nemusí znát vůbec osobně, i když pracují v jedné firmě. Proto jsou zvláště důležité mimopracovní aktivity, jejichž hlavním cílem je posílit týmovou spolupráci. Autorka by doporučovala, aby se mimopracovní aktivity konaly častěji než je firma pořádá, zaměstnanci sami uvedli, že jejich konání není nijak časté, či pravidelné. Zároveň autorka upozorňuje na to, aby vhodné mimopracovní aktivity byly pečlivě zvažovány. Pokud má být posílena spolupráce mezi týmy, doporučuje autorka při různých např. sportovních aktivitách sestavit sportovní tým vždy ze zaměstnanců, kteří spolu nepracují v jednom týmu, jedině tak je možné, aby se pracovníci z jednotlivých týmů navzájem blíže poznali, čímž si mohou lépe vybudovat vzájemné vztahy a posílí se tak mezitýmová spolupráce, která je zatím slabou stránkou firmy FedEx. Autorka se domnívá, že častou chybou firem je že za mimopracovní aktivity považují i např. vánoční večírky. Taková neformální celofiremní setkávání jsou pro vzájemné posilování vztahů jistě přínosná, ale má – li dojít ke skutečnému posílení vzájemné spolupráce a stmelení všech týmů, je třeba, aby firma vhodně volila týmové aktivity, při kterých mají zaměstnanci díky společným zážitkům možnost poznat své silné a slabé stránky i svých kolegů a při kterých mohou navázat přátelské vztahy a rozvíjet komunikaci.

Většina zaměstnanců firmy se cítí při práci v týmu dobře, považují sami sebe za týmové členy a fungující týmová práce je pro ně obohacující a na pracovníky samotné vědomí toho, že jejich práce je pro firmu přínosem působí motivačně. Z tohoto mínění respondentů lze opět potvrdit, že je důležité týmovou práci podporovat a rozvíjet. I když průzkum ukázal, že spolupráce uvnitř jednotlivých oddělení je fungující, neznamená to, že by firma neměla pracovat na podpoře vzájemných vztahů a rozvoji týmové

spolupráce v jednotlivých týmech, vždy je co zlepšovat a co funguje nyní, nemusí fungovat v budoucnu, na dobrých vztazích se musí vždy pracovat, aby vydržely.

Výsledky průzkumu ukázaly, že ve firmě se pracovníci mohou bez obav vyjadřovat k problémům, aniž by to jakkoliv negativně ohrozilo jejich setrvání ve firmě, tudíž lze říci, že zde panuje otevřená atmosféra. Pracovníci mají možnost vyjadřovat se k tématům na týmových poradách. Většina respondentů uváděla, že prostor pro vyjádření na poradách mají a rádi ho využijí, někteří z nich by chtěli mít větší prostor na poradách. Týmové porady se ve firmě konají, ale většinou nepravidelně, autorka by proto doporučovala, aby se týmové porady konaly pravidelně např. jednou měsíčně nebo jednou týdně podle potřeby jednotlivých týmů, čímž budou mít zaměstnanci větší prostor pro diskusi problémů a názorů.

## **5.6 Plán realizace navržených opatření**

Plán realizace navržených opatření reaguje na zjištění výzkumného šetření v organizaci a současně reflektuje návrhy doporučení zmíněné výše. Jde o souhrn nápravných opatření, která jsou směřována jak k managementu, tak k samotným zaměstnancům firmy FedEx. Jejich záměrem je docílit lepší týmové spolupráci. Lze očekávat, že pokud budou navržená nápravná opatření skutečně aplikována do podnikové praxe, nastane pozitivní efektsdopadem na pracovní morálku, týmového ducha společnosti a spokojenost a motivaci pracovníků. Následné kontrolní dotazníkové šetření by pak mělo přinést výrazný posun ve smyslu příznivějších zjištění na rozdíl od současného stavu.

První krok k zlepšení týmové práce by měl učinit manažer oddělení Operations, který je odpovědnou osobou za celkový chod firmy FedEx v České republice. Ten by měl svolat společnou poradou manažerů jednotlivých oddělení, na níž by prodiskutovali výsledky průzkumu, ze kterých vyplynulo, že je potřeba rozvíjet zejména týmovou spolupráci mezi jednotlivými týmy společnosti. Pracovníci hodnotili komunikaci mezi týmy jako negativní, manažeři jednotlivých oddělení by se tudíž měli dohodnout na konání pravidelných porad vedení a každý manažer bude poté informovat svůj tým o novinkách společnosti a o aktuálních změnách, problémech a cílech ostatních týmů.

Manažeři týmů by na společné poradě měli předložit své návrhy na aktivity, které pomohou rozvíjet týmovou spolupráci mezi odděleními a dohodnout se na realizaci vybraných mimopracovních aktivit, stanovit jejich časový harmonogram

přibližně na dobu jednoho roku. Po roce, kdy budou implementovány návrhy ke zlepšení spolupráce, by měl být všem zaměstnancům předložen dotazník, ve kterém budou moci hodnotit stávající stav mezitýmové spolupráce. Výsledky tohoto dotazníkového šetření by pak vedení společnosti mělo porovnat s dotazníkovým šetřením, které bylo provedeno na začátku pro potřeby autorčiny diplomové práce. Porovnáním výsledků bude možné zhodnotit, zda se navržená opatření projevila ve zlepšení týmové spolupráce.

## ZÁVĚR

Lidé se dlouhodobě snaží najít nevhodnější způsob zdokonalení lidské práce a tím co nejlépe využít své schopnosti. Lidé se sdružují za různými účely a neméně významné je jejich sdružování za účelem využívání svých schopností, pro hledání pracovních řešení. Práce ve skupinách vždy sdružuje individuality, které si vyžadují citlivý přístup. Jsou úkoly a problémy, které nedokáže řešit jednotlivec vlastními silami, ale je potřeba pak sáhnout po pomoci, schopnostech ostatních lidí, čímž práce získává pro jednotlivce nový rozměr. V současnosti firmy a organizace stále více zjišťují, že týmová spolupráce má dalekosáhlejší důsledky než by se dalo předpokládat. Tyto důsledky se projevují zejména v ekonomické a personální oblasti, např. roste zisk firmy, firemní strategie prodeje a marketingu se zlepšuje, zároveň se zlepšuje pracovní morálka zaměstnanců, klesá fluktuace zaměstnanců. Důležité ekonomické výhody na straně organizace jsou především v tom, že týmová práce může vycházet z existujících strategií bez velkých investic. Výhody týmové práce se objevují i na straně pracovníků, jelikož týmová práce uspokojuje lidské potřeby z hlediska sociálního kontaktu, poskytuje jistotu, uznání a ocenění. Společná práce stejně jako společné cíle si žádají dosažení souladu vlastností a schopností, vzájemné učení se a potřebu dosáhnout synergie. Neexistuje žádný univerzální klíč na zaručeně správné řešení či postup, ale existují nástroje a návody, jak se k nim co nejvíce přiblížit.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat týmovou spolupráce ve firmě Federal Express Czech s. r. o. a formulovat návrhy k jejímu zkvalitnění. Z pohledu teoretického se autorka snažila vysvětlit klíčové teoretické pojmy, které je nezbytné znát ke správnému pochopení tématu týmové spolupráce. Autorka se zabývala pojmy jako je komunikace, skupina, tým, týmová práce, synergický efekt, týmové role. Tato práce se zároveň zabývala metodami vedení týmu, vybranými technikami týmové spolupráce, z nichž se autorka blíže věnovala teambuildingu a jeho přípravě, který firmy velmi často volí jako nástroj pro podporu týmové práce a budování vzájemných vztahů v týmech. V závěru teoretické části se autorka zabývala bariérami týmové spolupráce.

Analýza současného stavu týmové spolupráce ve firmě FedEx byla provedena na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci této firmy. Úkolem průzkumu bylo ukázat, jak funguje týmová spolupráce ve firmě, zda firma FedEx podporuje mimopracovní aktivity, které vedou k podpoře spolupráce. Zároveň měl průzkum ukázat, jak vnímají týmovou spolupráci sami zaměstnanci a kde vidí případné nedostatky spolupráce. Průzkum zjišťoval také to, zda

zaměstnanci mají prostor vyjádřit své názory. Z uvedených výsledků průzkumu je vidět, že týmová spolupráce ve firmě FedEx funguje, ale spíše v rámci jednotlivých týmů než napříč celou firmou, mezi jednotlivými týmy. Předtím než autorka zahájila dotazníkové šetření, položila si několik otázek, na které se pokusila najít odpovědi a zároveň si stanovila několik hypotéz, které byly průzkumem z větší části potvrzeny.

Na základě údajů získaných z dotazníkového šetření autorka formulovala několik návrhů, o kterých se domnívá, že by mohly přispět ke zlepšení týmové spolupráce ve firmě FedEx. Podkladem pro analýzu aktuálního stavu týmové spolupráce autorce byly nashromážděné výsledky dotazníkového šetření o týmové spolupráci ve firmě. Díky interpretaci zpracovaných dat mohla autorka stanovit několik závěrů. Týmová spolupráce ve firmě funguje, ale pouze částečně, velká část zaměstnanců se domnívá, že týmová spolupráce funguje pouze v rámci jednotlivých týmů, naopak týmová spolupráce mezi týmy ve firmě je zcela nefungující. Většina zaměstnanců také uvedla, že možným důvodem nefungující spolupráce mezi týmy je nedostatečná komunikace mezi týmy. Autorka se domnívá, že komunikace je základním předpokladem úspěšné spolupráce, proto by doporučila, aby jednotlivé týmy mezi sebou sdílely informace o novinkách, personálních změnách, změnách pracovních postupů, jejichž zavedení může mít vliv i na práci členů ostatních týmů. Informace by měly být dle autorčina návrhu šířeny například prostřednictvím emailů, kterými by vedoucí daného týmu informoval o změnách a novinkách ostatní oddělení ve firmě. Autorka také navrhuje, aby se manažeři jednotlivých oddělení scházeli na pravidelných poradách, kde mohou novinky a změny prodiskutovat a jednotliví manažeři poté sami informují členy svých týmů. Z průzkumu vyplynulo, že porady ve firmě probíhají, ale jejich pravidelnost se různí, většinou zaměstnanci uváděli, že týmové porady se konají nepravidelně, autorka by proto navrhovala, aby každý tým měl stanoven termín pravidelných porad, na kterých se budou informovat členové o nových změnách, úkolech a stanovených cílech, kterých chce firma dosáhnout prostřednictvím svých týmů. Na těchto poradách pak mají možnost zaměstnanci diskutovat stanovené cíle a úkoly a předkládat své návrhy či nápady k řešení problémů a dosažení cílů. Jestliže se porady konají nepravidelně, pouze v případě, že je nutné informovat zaměstnance o nečekané události či změnách, pak zaměstnanci nemají dostatek prostoru pro vyjádření svých názorů a není na těchto nepravidelných poradách ani příliš času pro více návrhů řešení a jejich případnou diskuzi. Proto se autorka domnívá, že tento problém by mohly vyřešit právě pravidelné týmové porady. Výsledky průzkumu ukázaly, že zaměstnanci firmy FedEx jsou převážně týmoví a práci v týmu považují za něco, co je samotné

obohacuje. Ke správné spolupráci jsou nutné dobré vzájemné vztahy. Budování vzájemných vztahů a tím i efektivní spolupráce ve firmě lze podpořit různými mimopracovními aktivitami, které zaměstnanci firmy FedEx považují za důležité. Firma samotná si této potřeby je vědoma a mimopracovní aktivity pořádá, nicméně z průzkumu je zřejmé, že zaměstnanci by uvítali častější konání těchto aktivit. Autorka by pro zlepšení týmové spolupráce prostřednictvím mimopracovních aktivit doporučila, aby například při sportovních utkáních byly jednotlivé sportovní týmy složeny z pracovníků různých oddělení, protože jedině tak se mohou pracovníci blíže poznat a seznámit s kolegy z jiných oddělení, což pozitivně přispěje k rozvoji spolupráce mezi týmy, která ve firmě FedEx není zcela fungující a představuje její slabou stránku.

Výsledky průzkumu o současném stavu týmové spolupráce ve firmě FedEx jsou vcelku uspokojivé, ukázalo se, že týmovou práci zaměstnanci považují za důležitou, práci ve svém týmu s kolegy považují za fungující, pouze spolupráce mezi týmy není ve firmě optimální. Zaměstnanci, kteří se průzkumu zúčastnili vyplněním jednoduchého dotazníku, vnímají týmovou práci pro firmu jako přínosnou více než práci samotných jednotlivců a při práci v týmu se cítí dobře. Většina zaměstnanců se necítí v práci nijak ohrožena a nebojí se vyjadřovat své názory, aniž by to jakkoliv nepříznivě ovlivnilo jejich pozici ve firmě. Prostředí ve firmě je tedy otevřené, což dokazuje i fakt, že vedení firmy se neobávalo výsledků průzkumu a domnívá se, že výstupy z tohoto šetření, případné návrhy ke zlepšení mohou být pro firmu přínosné.

Autorce se provedeným průzkumem podařilo poukázat na silné stránky týmové spolupráce a ukázat na nedostatky v týmové spolupráci, na které je potřeba se zaměřit. Autorka se domnívá, že navrhovaná doporučení a řešení by mohla firmě pomoci k efektivnější spolupráci. Doporučenými návrhy autorka nastínila varianty, kterými by firma FedEx mohla docílit efektivnější týmové spolupráce. Cíl diplomové práce byl splněn.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-1975-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, ISBN 80-85839-09-1.

DeVITO, J.A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, ISBN 80-7169-988-8.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-2149-1.

EGER, L. a kol. *Diverzity management*. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2009, ISBN 978-80-87306-03-1.

FRIČ, P. a kol. *Vůdcovství českých elit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2563-5.

Hayes, N. *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, ISBN 80-7178-983-6.

HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1155-9.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2006, ISBN 80-251-1250-0.

HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2008, ISBN 978-80-7357-390-4.

KOHOUTEK, R. *Základy sociální psychologie*. 1. vyd. Brno: Cerm, 1998, ISBN 80-7204-064-2.

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1764-6.



KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.

KRÜGER, W. *Vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 16 – 17. ISBN 80-247-0780-2.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, ISBN 80-247-0650-4.

MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: Cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-641-4.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996, ISBN 80-200-0592-7.

ŠTIKAR, J. a kol. *Základy psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996, ISBN 80-7184-091-2.

VACHULKOVÁ, P. *Interní firemní komunikace*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského v Praze. Vedoucí bakalářské práce: Izabela Noveská

VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998,ISBN 80-902235-2-4.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

KATZENBACH, J.R., SMITH, D.K. *The wisdom of teams: Creating the high – performance organization*. Boston: Harvard Business school press, 1993, ISBN 0-87584-367-0.

ROBBINS, S.P., COULTER, M. *Management*. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010, ISBN 0132163845.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Federal Express Czech [online] 2015 [cit.2015-11-15]. Dostupné z WWW: <http://portal.justice.cz/>

HÁJEK, M.: *Životní fáze týmu* [online] 2015 [cit.2015-10-25], dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/66-tymy/153-faze-tymu.html>

*Jak připravit zapamatovatelnou prezentaci* [online] 2015 [ci t.2015-11-18]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-udelat-zapamatovatelnou-prezentaci-2837.html?page=2%3E#!&chapter=2>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný model komunikace.....	31
Obrázek 2: Myšlenková mapa.....	39

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíl mezi skupinou a týmem.....	14
--	----

### Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů.....	49
Graf 2: Jsou podle Vašeho názoru mimopracovní aktivity důležité?.....	50
Graf 3: Jsou pro ženy důležité mimopracovní aktivity?.....	51
Graf 4: Jsou pro muže důležité mimopracovní aktivity?.....	52
Graf 5: Pořádá Vaše firma společné mimopracovní akce?.....	53
Graf 6: Účastní se těchto mimopracovních aktivit také vedoucí pracovníci?.....	54
Graf 7: Jak často probíhají týmové porady?.....	54
Graf 8 :Máte možnost při poradách vyjádřit své názory?.....	55
Graf 9: Využíváte možnosti vyjádřit svůj názor?.....	56
Graf 10: Považujete týmovou práci ve svém týmu za fungující.....	57
Graf 11: Považujete týmovou práci mezi jednotlivými týmy za dobře nastavenou a fungující?.....	58
Graf 12: S kterým oddělením ve firmě se Vám spolupracuje nejlépe?.....	58
Graf 13: Domníváte se, že jste týmový hráč?.....	59
Graf 14: Myslíte si, že Vás práce v týmu obohacuje?.....	60
Graf 15: Domníváte se, že týmová práce přináší firmě větší užitek než práce jednotlivců?.....	61
Graf 16: Skutečnost, že jsem si vědomý(a) mého přínosu pro tým jako celek mne:.....	62
Graf 17: Domníváte se, že případné nedostatky v týmové spolupráci pramení z nedostatečné komunikace mezi týmy?.....	63

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha A - Dotazník.....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B - Souhlas firmy s uveřejněním interních údajů .....</b>	<b>IV</b>

# PŘÍLOHY

## Příloha A - Dotazník

### DOTAZNÍK

Vážené dámy, vážení pánové,  
jsem studentkou druhého ročníku magisterského studia Univerzity Jana Amose Komenského v Praze, oboru Andragogika. V tomto školním roce je mou povinností zpracovat diplomovou práci na téma „Týmová práce a její význam pro organizaci.“ Pro zpracování této diplomové práce jsou podstatné informace získané z dotazníkového šetření. Ráda bych Vás proto požádala o vyplnění tohoto dotazníku dostupného na internetu, čímž přispějete ke kvalitnějšímu a objektivnějšímu zpracování mé diplomové práce.

Předem Vám děkuji za Váš čas a spolupráci.

Petra Vachulková

- 1. Jste:**
  - a) Muž
  - b) Žena
  
- 2. Jsou podle Vašeho názoru společné mimopracovní aktivity důležité?**
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Ne
  - d) Spíše ne
  
- 3. Pořádá Vaše firma společné mimopracovní akce?**
  - a) Ano, několikrát ročně
  - b) Ano, ale ne příliš často
  - c) Nepořádá je vůbec
  
- 4. Účastní se těchto mimopracovních aktivit také vedoucí pracovníci?**
  - a) Ano
  - b) Většinou ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  
- 5. Jak často probíhají týmové porady?**
  - a) Jednou měsíčně

- b) Jednou týdně
- c) Nepravidelně
- d) Neprobíhají vůbec

**6. Máte možnost při poradách vyjádřit své názory?**

- a) Ano
- b) Většinou ano
- c) Ano, ale ne takovou možnost, jakou bych chtěl(a)
- d) Ne

**7. Využíváte možnosti vyjádřit svůj názor?**

- a) Ano, pokud se mi něco nelíbí, řeknu to
- b) Ano, ale ne vždy
- c) Ne, obávám se, že by můj názor mohl mít negativní dopad na mé působení ve firmě

**8. Považujete týmovou práci ve svém týmu za fungující?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

**9. Považujete spolupráci mezi jednotlivými týmy za dobře nastavenou a fungující?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

**10. Se kterým oddělením ve firmě se Vám spolupracuje nejlépe?**

- a) S oddělením Operations
- b) Se zákaznickým servisem
- c) S obchodním oddělením
- d) S celním oddělením
- e) S fakturačním oddělením

**11. Domníváte se, že jste týmový hráč?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

**12. Myslíte si, že Vás práce v týmu obohacuje?**

- a) Ano

- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

**13. Domníváte se, že týmová práce přináší firmě větší užitek než práce jednotlivců?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

**14. Skutečnost, že jsem si vědomý(a) mého přínosu pro tým jako celek mne:**

- a) Pozitivně motivuje
- b) Nemá na mne vliv
- c) Negativně motivuje

**15. Domníváte se, že případné nedostatky v týmové spolupráci pramení z nedostatečné komunikace mezi týmy?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne

## **Příloha B – Souhlas firmy s uveřejněním interních údajů**

### **SOUHLAS SE ZVEŘEJNĚNÍM ÚDAJŮ**

Společnost Federal Express Czech s. r. o. se sídlem K Letišti 57/1049, Praha 6 – Ruzyně uděluje souhlas Petře Vachulkové se zveřejněním interních údajů pro potřeby diplomové práce na téma Týmová práce a její význam pro organizaci.

V Praze 17. 01. 2016

.....

**Marcel Cimala**

OPS Manager Federal Express Czech s. r. o.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Petra Vachulková**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Týmová práce a její význam pro organizaci**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 64**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 22**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 3**

**Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.**