

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Vedení týmu a týmová spolupráce**

**David Fikrle**

© 2014 ČZU v Praze

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Fikrle David

Provoz a ekonomika

Název práce

**Vedení týmů a týmová spolupráce**

Anglický název

**Team leadership and teamwork**

---

## **Cíle práce**

Hlavním cílem práce je identifikovat způsoby vedení týmů a týmovou spolupráci v podmínkách konkrétní organizace.

## **Metodika**

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

## **Harmonogram zpracování**

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2012 – 08/2013

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2013 – 11/2013

Agregace poznatků: 12/2013 – 02/2014

Odevzdání práce na katedru: 03/2014

## Rozsah textové části

30-40

## Klíčová slova

Tým, vedení týmu, hodnocení týmové práce, manažer, organizace, výzkum

---

## Doporučené zdroje informací

- ADAIR, John. Vytváření efektivních týmů. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994. 199 s. ISBN 80-85603-70-5.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Thomas. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. Jak zefektivnit práci v týmu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- FAERBER, Yvonne, STÖWE, Christian. Vedení lidí v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- GLEGG, Brian, BRICH, Paul. Teamwork – budování týmu a zvedání jeho výkonu. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2002. 97. s. ISBN 80-7226-670-5.
- HALL, Kevan. Speed lead: Jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. 199 s. ISBN 978-80-7261-182-9.
- KRÜEGER, Wolfgang. Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 2. přepracované vydání. Praha: Grada, 2005. 175 s. ISBN 80-247-1092-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, s. r. o. 2006. 168 s. ISBN 80-86951-36-2.
- ZAHRÁDKOVÁ, Eva. TEAMBUILDING – cesta k efektivní spolupráci. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

---

## Vedoucí práce

Urbancová Hana, Ing., Ph.D.


## Termín odevzdání

březen 2014

  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry



  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.  
Děkan fakulty

V Praze dne 23.10.2013

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vedení týmů a týmová spolupráce" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 11. 14

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé práce Ing. Haně Urbancové, Ph. D, za odborné vedení a přínosné rady při vypracování bakalářské práce. Dále bych také chtěl poděkovat vedoucím pracovníkům Generálního finančního ředitelství v Praze, za projevenou ochotu, čas a pomoc při zpracování praktické části. Velké poděkování patří mé rodině, za podporu při psaní bakalářské práce a při mém působení na Vysoké škole.

# Vedení týmů a týmová spolupráce

---

## Team leadership and teamwork

### **Souhrn**

Tato bakalářská práce se zabývá studií vedení týmu a týmové spolupráce v určitých odděleních a odborech státního podniku Generální finanční ředitelství se sídlem v Praze. Teoretická část obsahuje přiblížení pojmu tým z hlediska jeho rozdělení, funkcí, vlastností, věnuje se tvorbě týmu a podmínkám dobré spolupráce. Jsou zde podrobně rozebrány týmové role a podmínky kvalitní spolupráce. Dále je rozebírána otázka motivace pracovníků, vlastnoručně zpracovaná přehledná tabulka stylů vedení lidí a profil správného manažera. Empirická část se podrobně věnuje představení GFŘ, jeho organizační struktúře a popisu práce. Vlastní část je tvořena pomocí kvalitativní metody sběru dat: zúčastněné pozorování a rozhovory s vedoucími pracovníky. Na základě zhodnocení výsledků a zjištěných informací, dochází k návrhu konkrétního řešení a to teambuilding. V závěru práce je popsán smysl teambuildingu, který se jeví pro zlepšení týmové spolupráce, především komunikace na problémovém oddělení vzdělávání, jako ideální řešení.

**Klíčová slova:** Tým, vedení týmu, hodnocení týmové práce, manažer, organizace, výzkum

## Summary

This bachelor's thesis deals with the study of team leadership and teamwork in certain divisions and departments of General Financial Directorate, the state-owned enterprise based in Prague. The theoretical part handles with the definition of "team" with regards to its division, function and characteristics, it also deals with the creation of a team and with the conditions for a good cooperation. Team roles and conditions for a good teamwork are analysed in detail in this part. Also the question of the employees' motivation is analysed here; with a self-arranged clear table of leadership styles and the profile of a good manager. The empiric part deals in detail with the introduction of General Financial Directorate, its organisational structure and the job description. The third, "own" part has been set up by the qualitative data collection: observation by participation and interviews with executives. Based on the evaluation of the results and collected information, a certain solution is suggested: a teambuilding. The sense of the teambuilding which may improve the teamwork (especially the communication in the problematic department of education) is described in the last part of the thesis as the ideal solution.

**Keywords:** Team, team leadership, teamwork evaluation, manager, organization, research

## Obsah

1. ÚVOD.....	9
2. CÍL PRÁCE A METODIKA.....	10
2.1. Cíl práce.....	10
2.2. Metodika.....	10
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
3.1. Charakteristika týmu.....	11
3.2. Týmové role.....	15
3.3. Podmínky dobré spolupráce.....	16
3.4. Týmová rozhodování.....	18
3.5. Motivace.....	19
3.6. Vedení lidí.....	20
3.7. Osobnost manažera.....	22
3.8. Styly řízení.....	23
3.9. Leadership.....	24
3.10. Benchmarking.....	24
4. VLASTNÍ PRÁCE.....	25
4.1. Popis práce.....	25
4.2. Charakteristika GFŘ.....	25
4.3. Výběrové řízení vedoucích pracovníků v GFŘ.....	27
4.4. Práva a povinnosti vedoucích pracovníků.....	27
4.5. Rozbor současného vedení týmů v GFŘ.....	28
5. VÝSLEDKY ROZHOVORŮ.....	29
6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ.....	32
6.1. Výběr konkrétní akce.....	32
6.2. Návrh programu – „Teambuilding“.....	33
7. ZÁVĚR.....	35
8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	36
9. SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK A OBRÁZKŮ.....	38
10. PŘÍLOHY.....	39



# 1. ÚVOD

Každý z nás se narodí s odlišnými vlastnostmi, charakterem a přístupem k životu. Možnosti, jak rozšířit své obzory a zlepšit své schopnosti, jsou získávány z okolí a v průběhu našeho života. Způsob naložení s těmito vlivy tvoří osobnost člověka, která je mu už navždy přisouzena. Právě rozlišnost těchto faktorů tvoří při vhodně složené kombinaci jedinců skvěle zapadající mozaiku. Na kvalitní složení týmu je v dnešní době dbáno a podniky rády podporují své týmy teambuildingovými akcemi a snaží se je co nejvíce využívat, ať už se jedná o dosažení jakýkoliv cílů.

Týmová spolupráce je v dnešní době chápána jako velmi důležitý faktor vedoucí k úspěšnosti podniku. Zajišťuje zvyšování konkurenceschopnosti, úsporu času i finančních prostředků. Firmy upřednostňují týmy před jedinci, z důvodu zkvalitnění rozhodování v rámci složitějších operací, snaží se využít spojení znalostí většího počtu kvalifikovaných odborníků. Velice důležitou osobou při těchto procesech je manažer, který vede svůj tým směrem k vytyčeným cílům.

Vedení lidí a pracování v týmu patří k často řešeným tématům, především v době krize, kdy podniky sahají po nejlevnější a nejvýkonnější pracovní síle. V rámci firemních akcí se snaží podniky zlepšit dynamiku a výkonnost týmů, aby vytvářela co nejstabilnější zázemí.

Při pracování v týmu je nejdůležitějším faktorem pestrost, sehranost týmu a kvalitní zastání manažerské funkce. Jelikož v této situaci nezáleží na síle jedince, nýbrž celého kolektivu, dobře stmelенý tým dokáže být nejefektivnějším řešením pro jakýkoliv typ podniku. Předpokladem pro úspěšný tým musí být úspěšný člověk – manažer.

Pro výzkum týmové práce a vedení lidí jsem v této bakalářské práci zvolil Generální finanční ředitelství sídlící v hlavním městě Praze. Důvodem výběru je zjištění, zda-li a na jaké úrovni funguje spolupráce v organizaci zaměstnávající tisíce lidí.

## **2. CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1. Cíl práce**

Tématem předkládané bakalářské práce je „Vedení týmů a týmová spolupráce“. Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit způsoby vedení týmů a týmovou spolupráci v podmínkách konkrétní organizace.

Dílčí cíle:

- Zjistit organizaci konkrétních složek týmu a rozdělení práce pro jednotlivé osoby v týmu.
- Identifikovat chyby spolupráce a nedostatků na daném oddělení.
- Rozebrat styly řízení vedoucích pracovníků.
- Zhodnotit celkový stav týmové spolupráce.
- Navrhnout konkrétní řešení pro problémová oddělení.

### **2.2. Metodika**

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí a to z teoretické a praktické.

Teoretická část byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů a popisuje pojem tým, jeho vlastnosti a funkce, jeho vznik a následný vývoj. V teoretické části jsou dále rozebrány podmínky dobré spolupráce v týmu, motivace jako jedna z důležitých manažerských aktivit a závěrem je v práci řešena problematika vedení lidí.

Praktická část byla vypracována na základě výstupů z kvalitativního výzkumu prováděného u Generálního finančního ředitelství v Praze. Primární výzkum zahrnoval především zúčastněné pozorování na oddělení vzdělávání. Tým se skládal z 5 lidí včetně vedoucí a byly zjišťovány informace týkající se týmové spolupráce a vedení lidí aplikované na pracovišti. Na základě nestandardizovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky byl proveden průzkum v podniku a to konkrétně na oddělení vzdělávání, spotřebního materiálu a odboru podpory řízení. Osloveni byli 3 interní vedoucí pracovníci, kteří zodpověděli 11 identifikačních otázek týkající se výzkumu. Vyhodnocení získaných informací z rozhovorů je zpracováno do přehledné tabulky, pomocí textového editoru Microsoft Word a s příslušným komentářem.

## **3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

V následující části bakalářské práce jsou uvedeny výsledky analýzy sekundárních zdrojů. Data jsou čerpána z českých i zahraničních knižních publikací a z relevantních internetových zdrojů.

### **3.1. Charakteristika týmu**

Slovem tým se označuje skupina lidí, která splní společný úkol za účelem dosažení určitého cíle. Pracovní činnosti jednotlivých členů týmu na sebe navazují a koordinuje je vedoucí týmu. Zaměření na společný pracovní úkol je hlavní podstatou týmu.

V každém týmu je velice důležitá koordinace a spolupráce jednotlivých členů. Každý člen má svoji úlohu a pro dosažení stanovených cílů je nutné, aby ji náležitě plnil.

„Tým v obecném slova smyslu chápeme jako skupinu lidí. Každý člověk vyhledává v průběhu svého života určité skupiny. Ideální je mít pozitivní vztah ke svému pracovnímu týmu, kde můžeme plně rozvinout své schopnosti. Týmy většinou tvoří pilíře dobře fungujících organizací“ (Kolajová, 2006, s. 15).

### **Rozdělení týmů**

Týmy se zpravidla rozdělují dle účelu, za kterým vznikají anebo dle doby na kterou vznikají. Obě rozdělení mají svá specifika a charakteristiku.

#### **A) Dle účelu, za kterým vznikají**

- Produkční týmy – produkují výrobky nebo poskytují služby (tým programátorů, letušky).
- Realizační týmy – vysoce specializovaní jedinci pracující za účelem splnění odborného úkolu, každý člen týmu má svou roli (tým chirurgů, hudební skupina).
- Projektové a vývojové týmy – cílem týmu je vytvoření projektu, provedení výzkumu nebo vyvinutí produktu, dlouhodobá spolupráce, vysoce specializovaní jedinci.

- Poradní týmy – poradenství ve věcech organizace práce a rozhodování (Hayes, 2005, s. 23).

## **B) Dle doby, za kterou vznikají**

- Týmy vznikající na dobu určitou – úkolem je vytvoření/vyřešení určitého projektu nebo úkolu.
- Týmy vznikající na dobu neurčitou – jedná se o výrobní nebo servisní úkoly (Kolajová, 2006, s. 13).

## **Vlastnosti týmu**

Základní podmínkou je jednoznačně stanovený cíl, který je pro všechny členy skupiny stejný a musí mít jasně stanovenou dobu trvání. Každý člen pracuje naplno v rámci dosažení společného cíle a jedním z nejdůležitějších faktorů je komunikace. Jasně rozdělení rolí a vymezení náplně jednotlivých členů týmu je základním kamenem fungování týmu, stejně tak společné hodnoty a normy. V neposlední řadě je důležité určení schopného vedoucího pracovníka, který bude představovat přirozenou autoritu a kvalitně motivovat své pracovníky.

Mezi největší výhody týmové spolupráce patří kvalitnější rozhodnutí na základě většího počtu názorů, čili vyloučení extrémních postojů a vzájemná inspirace. Více zkušeností, vědomostí a názorů pohromadě vytváří větší škálu řešení a střídme rozhodování.

*„Naše neustále rostoucí znalosti vedou k tomu, že někdy i všední úkoly jsou natolik komplexní, že je jednotlivec již sám nezvládá. Je třeba koordinovat experty s nejrůznějšími schopnostmi, abychom dosáhli cíle. Platí pravidlo, že komplexní problémy lze řešit komplexními systémy – tedy týmy“ (Daigeler, 2008, s. 81).*

## **Funkce týmu**

Tým může mít hned několik funkcí. Mezi nejhlavnější však patří rozdělení na formální funkci, tedy aktivity v souladu s posláním a vizí dané organizace a na neformální funkci, která je spojená s naplněním potřeb členů. Mezi formální funkce patří vyřešení zvláště náročného úkolu za pomoci spolupráce členů týmu či způsob

koordinace funkcí. Dále pak efektivnější práce na základě interakce mezi členy a rozvoj nových nápadů a kreativního řešení. Naopak mezi neformální funkce patří: potřeba přátelství a navazování vztahu, naplňování potřeby uznání a obdivu a omezení pocitů nejistoty.

### **Důvody vzniku týmu**

Hlavním důvodem zřízení týmu je splnění úkolu nebo vyřešení problému v rámci organizace. Nejčastěji se jedná o zavedení inovací, řešení krizové situace nebo splnění zvlášť náročného úkolu. Tyto týmy jsou tvořeny většinou na dobu určitou, spojenou s dosažením daného cíle. Po splnění úkolu je tým pověřen dalším nebo zaniká. Stále častější jsou ovšem dlouhodobější týmy, které pracují v rámci organizace, zabývající se ekonomickými cíly.

Nejdůležitějším úkolem budování týmu je vytvoření silné a pozitivní vazby členů týmu ke skupině. Skupina se jasně vymezí vytvořením podmínek. Důležité je také vytvoření atmosféry důvěry a bezpečí.

V organizaci je nutné vytvořit vhodné pracovní prostředí, ve kterém budou členové týmu schopni efektivně pracovat. Tým vyžaduje podporu vedení organizace, aby mohl plně rozvíjet svůj potenciál.

*Na počátku vytváření nového týmu je potřeba jasně definovat cíl týmu a jeho účel. Je potřeba, aby každý člen měl jasně stanovenou náplň své práce a prostředky, které má k dispozici. Nový tým si nejprve musí stanovit veškeré potřebné hodnoty a způsoby, kterými se bude snažit dojít do cíle. Je potřeba, aby si členové týmu rozdělili a vymezili úkoly, dle svých schopností a dovedností, aby byla odvedená práce co nejlepší a nejprofesionálnější a jako tým dosahovali co nejlepších výsledků (Hayes, 2005, s. 62).*

### **Způsoby vzniku týmu**

Tým může vznikat buďto spontánním nebo řízeným vývojem. Při spontánním vývoji je počáteční pozornost věnována na rozdělení vlivu členů týmu, dále na rozdělení úkolů, metodiku a komunikaci. V případě pokračování spontánního zrání návrat k rolím, vztahům a k osobnímu rozvoji členů (existenci týmu). Naopak řízený vývoj by neměl žádným způsobem narušit spontánně zrající vývoj týmu.

*„Manažer může trpělivým vytvářením podmínek dosáhnout, aby zrání skupiny v týmu proběhlo bez zbytečných prodlev, nikoliv ale jinou cestou“ (Plamínek, 2008, s. 128).*

## **Vývoj týmu**

Vývoj prochází základními fázemi přeměny počáteční skupiny lidí na výkonný tým. V prvotní fázi probíhá vzájemné seznamování a zjišťování své pozice ve skupině. Následuje konfliktní fáze, tedy vyvolání sporu a následné projevení vzájemného chování, hodnot a postojů. Po té se formující tým dostává do normální fáze, ve které se dochází k přeměně skupiny v tým a určení pravidel. Teprve na konci této fáze se tvoří zralý výkonný tým.

Důležitý je výběr členů do týmu. Hlavním kritériem pro fungující tým s dobrými výsledky je sestavení týmu z vhodných odborníků, kteří dokáží efektivně spolupracovat. Při výběru členů týmu musí manažer volit jedince, kteří jsou schopni pracovat v týmu, mají dostatečnou kvalifikaci a odbornou způsobilost. Neměl by přehlížet míru zájmu řešení problémů a úkolů v určitém oboru v rámci právě vznikajícího týmu a míru motivace.

## **Kompetence členů týmu**

Zaujetí pro práci či kreativitu, je důležitá osobní kompetence, kterou musí člen týmu mít. Dále pak sociální kompetence, tedy schopnost komunikovat a přesvědčovat a metodická, čili technika prezentace a moderování. V neposlední řadě musí mít znalost v oboru kontroingu a managementu kvality, čili odbornou kompetenci. Dohromady tyto 4 kompetence tvoří profil ideálního spolupracovníka.

Výše uvedené kompetence lze rozdělit do dvou skupin. Základní požadavky pro týmovou práci (sociální kompetence). Tato skupina obsahuje schopnosti a dovednosti, které by měli mít všichni členové týmu. Výkonnostní požadavky by se naopak měly u jednotlivých členů lišit. Jedná se o odborné znalosti, kterými jsou členové pro tým důležití a obohacují ho o ně.

*„K vytvoření špičkového týmu jsou potřební spolupracovníci, kteří budou motivováni, budou rozvíjet myšlenky, rádi spolupracovat s ostatními, tolerovat názor druhých,*

*navzájem si pomáhat a podporovat se. Po stránce výkonu by se spolupracovníci měli navzájem doplňovat“ (Meier, 2009, s. 14).*

### **3.2. Týmové role**

Výhodou je, když jsou do týmu obsazeny různé osobnosti s odlišnými pohledy na věc. V rámci rozlišování osobností v týmu se nejčastěji používá rozdělení dle **Belbinova testu týmových rolí**. Jedná se celkem o devět rolí, které ovšem nemusejí být v týmu obsazeny všechny. Může se stát, že jedinec nebude zcela zařazen ani do jedné role nebo naopak bude patřit do více kategorií zároveň. Každá role má vlastní kombinaci přínosů a slabín. Tyto týmové role umožňují jednotlivcům i týmu přizpůsobit se vnějším požadavkům a pomoci jim na cestě za úspěchem prostřednictvím sebepoznání.

#### **Týmové role definované Dr. Meredithem Belbinem**

##### **Koordinátor**

- přirozený vůdce, vyzrálý a sebejistý, dává tým dohromady, podporuje diskuzi
- slabiny – může se projevovat jako manipulátor, usnadňuje si svou práci

##### **Inovátor**

- pro tým důležitý, tvůrčí a kreativní, dokáže řešit zvlášť náročné problémy
- slabiny – hrozí odmítání postupů při plnění úkolů, které nejsou shodné s jeho myšlenkami a postupy, ignoruje detaily

##### **Vyhledavač zdrojů**

- schopen sehnat veškeré kontakty a prostředky, nadšený a komunikativní extrovert, snadno ostatní okouzlí
- slabiny – po opadnutí počátečního nadšení často ztrácí zájem, hlavně v případě, že se jednání dlouho vlečou a on nemůže energicky jednat

##### **Formovač**

- další vedoucí role (tvrdá), dynamický, nejlepší výkony pod tlakem, má odvahu překonávat překážky a žene tým kupředu
- slabiny – je typický provokací ostatních, měl by si dát pozor, aby provokace nepřerostla v osobní urážky ostatních

### **Specialista**

- tato role je ovlivněna vysokým stupněm úrovně odborných znalostí nežli osobností jedince, cílevědomý a plně oddaný své profesi
- slabiny - zabývá se výhradně svým oborem, zaobírá se osobními speciálními zájmy, přílišné používání odborných termínů, které mohou být mezerou v komunikaci s ostatními

### **Kompletovač - Finišer**

- nejvýkonnější na konci, poukazuje na chyby a nedostatky, je pečlivý a svědomitý, přispívá k vyšší kvalitě odvedené práce (vylepšuje práci ostatních)
- slabiny – nechota podílet se na své práci s ostatními, přehnaně se strachuje

### **Týmový pracovník**

- jeho hlavním zájmem je spolupráce a dobré vztahy v týmu, je vnímavý a diplomatický, odvrací konflikty, udržuje dobrou atmosféru uvnitř týmu
- slabiny – nerozhodný v klíčových situacích, nedokáže vyvinout tlak na ostatní, tím je ohrožena jeho autorita

### **Realizátor**

- potřebný v praktických stránkách projektů, je spolehlivý a disciplinovaný, má rád jasný řád, normy a pravidla, nerespektuje jejich narušování
- slabiny – má problém s reakcí na nové možnosti, je neflexibilní

### **Monitor – Vyhodnocovatel**

- sleduje tým z povzdálí, hledá možná rizika a pochybení v budoucích plánech a upozorňuje na slabé stránky, vidí všechny možnosti, je vnímavý a strategický, má přesný úsudek
- slabiny – nedokáže motivovat sebe, natož ostatní

## **3.3. Podmínky dobré spolupráce**

Nutností každého týmu je stanovení pevných pravidel a norem, kterými se budou členové týmu řídit. Tyto pravidla je potřeba určit na samém počátku spolupráce ve fázi utváření týmu. Společně stanovená pravidla všemi účastníky týmu jsou lépe akceptovatelná, než pravidla diktovaná shora.



### **Cílevědomá práce**

Každá spolupráce, která má být úspěšná musí mít nějaký směr, cíle, priority. Tým se musí sežít s daným směrem a sjednotit cíle uvnitř, aby dosáhl efektivní práce. Všem je pak uvnitř skupiny jasné, jakou práci mají zastávat a společnými silami vedou tým kupředu. Tato podmínka spolupráce může být ohrožena, když si jednotlivé cíle odporují, nejsou dobře formulovány nebo když není znám smysl dokončení úkolu. Týmu také může chybět potřebný prostor a pravomoci k dosažení cíle.

Cíle týmu by spolu naopak měly být v souladu, měly by být proveditelné, přehledné, reálné, povzbudivé. Musí být stanoveno, kolik času má tým na splnění úkolu a hlavně je potřeba dostatečné motivace, cíle by měly představovat určitou výzvu.

### **Určení pravomocí**

Velkou výhodou v týmu je, když se podaří dobře rozdělit práci. Jednotlivé úkoly musí členům sednout, je potřeba mít odpovídající znalosti a vědomosti, které práce vyžaduje. Je potřeba, aby pracovník měl určitou jistotu, že jeho dobře odvedená práce se pozitivně odrazí na práci celého celku a že ho dovede k viditelnému úspěchu. Pracovník by se na sebe měl brát tolik práce, kolik je objektivně schopen zvládnout, v případě, že pracuje příliš, odráží se kvantita na kvalitě odvedené práce a s tím přichází i nechuť k dalším výkonům.

### **Zajištění dostatečných informací**

Čím lépe je tým informovaný, tím efektivněji je schopen pracovat. V opačném případě může nedostatek nebo nepřesnost informací vést k chybě a následné demotivaci, až frustraci. Je důležité, aby všichni v týmu informovali všechny a nezadržovali informace. Při předávání informací je důležité, aby každý člen předával informaci úplnou, jasnou a hlavně pravdivou. Je dobré zvolit i správné načasování, tón a filtrovat adresáty dané zprávy.

### **Zajištění komunikace**

Základem pro každou úspěšnou spolupráci je dobrá komunikace mezi jejími členy. Je zapotřebí, aby spolu všichni dokázali komunikovat bez problémů a nedocházelo ke konfliktům. Člověk by se neměl bát komunikovat, měl by projevit svůj názor bez strachu z odsouzení nebo přehlasování ostatními členy, všichni by se měli aktivně zapojovat do diskuze. Pokud zamlčí svůj názor a nechají veškeré rozhodnutí na komunikativnější členy, mohl by tým dojít k chybným stanoviskům. Hlavním problémem komunikace je odlišné pochopení informace nebo její zkreslování. Tento problém může nastat jak na straně odesílatele, který ji předa nesrozumitelně, nepřesně pro ostatní členy nebo na straně příjemce, který si ji špatně vyloží.

Pravidla správné komunikace se zakládá na jednoznačné formulaci požadavku, přímé odpovědi (nebát se říci slovo „ne“), nebát se mluvit pouze sám za sebe. Je třeba správně zvolit interpretaci, vyhnout se ironii, mluvit srozumitelně v krátkých větách. Nedorozumění se ovšem není možné vyhnout úplně, každý si sdělení zpracovává po svém, velkou roli hrají předchozí zkušenosti a předsudky příjemce.

### **3.4. Týmová rozhodování**

Týmová rozhodnutí jsou velice důležitá, většinou se bezprostředně týkají všech spolupracovníků. Rozhodování v týmu, i když zabere více času, je díky přítomnosti zkušených a znalých odborníků kvalitnější, než rozhodnutí jedince a může se týkat i komplexnějších problémů. Při společném řešení problému je vhodné popsat problém neutrálně, nevnučovat nikomu svůj názor nebo určitá omezení. Je potřeba, aby byli všichni vhodně informováni, znali celou problematiku související s předmětem rozhodování. V případě komplexních nebo závažných problémů je dobré zpracování většího počtu návrhů a poté nalezení nejlepšího řešení. Existuje mnoho metod, jako je brainstorming nebo metoda 635.

**Brainstorming** – metoda založená na skupinovém výkonu generování co největšího počtu nápadů v rámci jednoho tématu. Základní myšlenkou je, že skupina lidí na základě podnětů ostatních vymyslí více, než jednotlivci.

**Metoda 635** – metoda řešení problémů. Nejlépe šestičlenná skupina lidí je řízena moderátorem, který členům zadá problém a každý v časovém limitu pět minut vymyslí tři různé možnosti, nápady řešení problému. Poté se papíry posunou o jednoho účastníka dál a on pokračuje rozvíjením nápadu, který uvedl předchozí člen skupiny.

### **3.5. Motivace**

Motivace, jako základní psychický proces člověka, je úzce spojena s jeho výkonností a bývá aktivována různými stimuly. Motivování je bráno jako snaha jednoho člověka (lidí) motivovat jedince k dosahování požadovaných výkonů. Pro organizace je motivovat zaměstnance jedním z klíčových faktorů vedoucích k úspěchu. Motivace je spojena s dosažením daného cíle a následně pocitem uspokojení z jeho zdolání.

#### **Vnitřní motivace**

Motiv vyvolávající jednání, vztahuje se přímo k obsahu a cíli daného úkolu. Základem dlouhodobé motivace je existence souladu vlastních vnitřních podnětů s cíli firmy.

- Odpovědnost,
- uznání,
- výkon,
- rozšiřování schopností,
- rozšiřování kvalifikace,
- obsahově atraktivní činnost.

#### **Vnější motivace**

Pracovník je poháněn podnětem z venčí. Vnější motivace nepůsobí trvale, podněty se musejí neustále dodávat.

- Peníze,
- jistota,
- privilegia,
- postavení a titul,

- pracovní podmínky (Daigeler, 2008, s. 64).

### **3.6. Vedení lidí**

Vedení lidí, je jednou ze základních činností manažera. Jedná o se umění stimulovat, usměrňovat, motivovat a vést své spolupracovníky. Hlavním úkolem vedení lidí je naplnění stanovených cílů organizace. Lze pozorovat dva přístupy v problematice vedení lidí

**Teorie Y**, tzv. volné vodítko, které klade důraz na nepřímou motivaci. Jedná se o uspokojení psychologických potřeb jako je radost z práce, seberealizace. Vytváří podmínky pro individuální uplatnění a rozvoj členů týmu. Řídí se heslem, že peníze nejsou všechno.

**Teorie X**, tzv. krátké vodítko, které klade důraz na hmotné odměňování za určitý výkon, jak v podobě pozitivní, tak v podobě negativní motivace. Teorie založena na odměnách (prémie) a trestech (sankce) – cukr a bič.

#### **Způsob vedení**

Každý manažer používá při vykonávání řídicí práce určitý styl řízení svých pracovníků. Nelze určit, který styl je nejefektivnější, odvíjí se od osobnosti manažera, od jeho zkušeností, vzdělání a oboru ve kterém pracuje.

Tabulka 1 Styly vedení lidí

Styl vedení	Charakteristika
Autokratický	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hlavní zájem o pracovní a výrobní úkoly</li> <li>• Nevytváří kolektiv</li> <li>• Rozhoduje sám</li> <li>• Prosazuje svá řešení</li> </ul>
Byrokratický	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Striktní dodržování směrnic</li> <li>• Zakládá si na postavení, titulu</li> <li>• Přísný styl vedení a kontrola</li> <li>• Zakládá si na své moci – neosobní jednání, formálnost</li> </ul>
Lhostejný	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absolutně bez zájmu k čemukoli</li> <li>• Nerad řeší problémy, odkládá je</li> <li>• Nevýkonný</li> <li>• Rozhodnutí nechává na jiných</li> </ul>
Harmonický	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivuje podřízené</li> <li>• Řídí pevně, ale jen do oboustranně přijatelné míry</li> <li>• Spravedlivé řešení konfliktů</li> <li>• Podporuje neformální vztahy a rozvíjení komunikace</li> </ul>
Sousedský	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhoduje ke spokojenosti všech</li> <li>• Dbá na dobré vztahy v týmu</li> <li>• Nemá vztah ke kontrole</li> <li>• Plány v hrubých rysech</li> </ul>
Týmový	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neurčuje přímou cestu k plnění úkolů, pouze směr</li> <li>• Snaží se sloučit osobní cíle s cílem organizace</li> <li>• Je ochotný přijímat inovační a neobvyklá rozhodnutí</li> <li>• Rozhoduje na základě rad specialistů</li> </ul>
Poradní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuznává hierarchii v organizace – všichni si jsou rovni</li> <li>• Klade si za úkol rozvoj osobností, jejich vzdělání, zájmů</li> <li>• Rozděluje úkoly na základě odbornosti</li> </ul>
Sociální	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upřednostňuje emocionální potřeby podřízených více, než samotnou práci</li> <li>• Snaha o vyhýbání se konfliktům, užitečný ve vysoce stresové situaci</li> </ul>

Zdroj: Vlastní práce autora

### **3.7. Osobnost manažera**

Kvalitní manažer by měl mít v sobě skrývat nejenom odborné schopnosti, které jsou potřebné při výkonu speciálních aktivit (účetní, personalista), ale musí mít především výbornou schopnost komunikovat, umět pochopit a motivovat zaměstnance. Je potřeba dostatečná inteligence, aby byl schopen pochopit určité souvislosti, příčiny a výsledky v organizaci. Diagnostické schopnosti, tedy schopnost správně diagnostikovat problém v organizaci a zjistit jeho příčiny, jsou pro úspěšnost spolupráce klíčové. Projevem jeho analytických schopností, je umění určit klíčové faktory v dané situaci, vidět souvislosti a rozhodnout, kterými z nich je potřeba se zabývat.

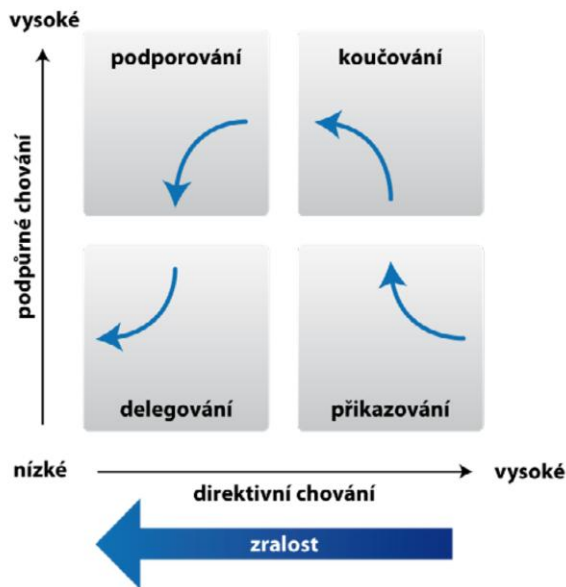
#### **Předpoklady dobrého manažera**

Základním předpokladem dobrého manažera je přirozená autorita. Tu si získává na základě svých znalostí nebo jako úspěšná osobnost, pohybující se ve svém oboru. Vůdčí schopnosti jsou pro manažera nutností, protože schopnost dobře vést svůj tým, je důležitější, než být odborníkem v oboru. Musí mít zájem o spolupracovníky, umět argumentovat a rozhodovat. Musí umět pracovat s odborníky ve svém týmu, mít technické dovednosti stejného rázu jako jeho podřízení, protože pouze v tomto případě dokáže zabezpečit provedení úkolů. Důležitá je schopnost komunikovat, chápat a motivovat své pracovníky. Manažer by se měl umět vcítit do svých podřízených, brát ohledy na jejich potřeby, vyslechnout si jejich problémy a názory, komunikovat s nimi na stejné úrovni a především by je měl vnímat a umět ocenit.

Posláním manažera je využívat kapacitu svých odborníků v týmu a dovést je ke splnění úkolu organizace. K tomu je potřeba jeho získaných (výchova, vzdělání) a vrozených (temperament) předpokladů.

### 3.8. Styly řízení

Obrázek 1 Styly řízení



Zdroj: zpracováno dle Holečková; <http://www.projektmanazer.cz>

Příkazový styl řízení se doporučuje u nezkušených týmů. Existuje zde velká míra kontroly ze strany vedoucího, tým dostává podrobné instrukce k dosažení vytyčených cílů organizace.

V případě toho stylu řízení podporování manažer přenáší větší míru odpovědnosti na své podřízené. Skupina má většinou za úkol řešit komplexní problémy, ovšem manažer jim při práci nechává relativní volnost. Hlavním úkolem manažera je kontrola odvedené práce, neustálá motivace pracovníků a kladení důrazu na samostatnost při práci.

Styl řízení delegování se nejvíc soustředí na týmovou spolupráci. Manažer pouze seznámí svou skupinu se zadáním úkolu, předá potřebné informace a instrukce, poté celkovou odpovědnost přenáší na své pracovníky. Skupina pracuje samostatně, pouze v případě nečekaných komplikací zasahuje manažer. Tento způsob řízení může trvat delší dobu, než například příkazový, ovšem hlavním cílem je zrání a zkvalitňování celé skupiny. Manažerovi zbývá prostor na koncepční otázky.

Koučování je uváděno jako jeden z nejefektivnějších nástrojů vedení lidí. Je popisováno jako napomáhání v rozvoji, učení a výkonnosti druhého člověka. Odstraňuje překážky, které stojí mezi výkonnostním potenciálem člověka a jeho skutečným pracovním

výkonem. Základní myšlenkou je specializovaná činnost kouče, která interakcí s koučovaným řeší stanovení cílů, hledání cest k dosažení cílů, identifikaci překážek a naplánování postupu.

Koučování v rámci organizace řeší povzbuzování lidí, poskytnutí informací a podpory, zvyšuje schopnost pracovníků řešit problémy samostatně a zvládat nové úkoly. Koučování je založeno na vzájemné pomoci pracovníků. Mimořádný důraz je kladen na dosažení měřitelných výsledků (Crkalová, Riethof, 2007, s. 84-86).

### **3.9. Leadership**

Leadership znamená vůdcovství. Leader je člověk, kterého jiní následují, bez jakéhokoli donucení. Je příkladem, který určuje směr, jde kupředu a pomáhá najít cestu těm, kteří bloudí. Leader by měl umět řídit svůj profesní i osobní rozvoj a také lidí, které vede. Umí vést a motivovat, ví, kam organizace směřuje a co dělat pro to, aby splnil její cíle.

Předpokladem dobrého leadera je být k lidem upřímný, získat si jejich důvěru, být lidský, odvážný, a pouštět se do velkých projektů, být oddaný práci a naplno se jí věnovat, sebevědomý, inteligentní, mít pevnou vůli a pozitivní přístup k věci. Je dobré poskytnout spolupracovníkům vizi budoucího vývoje.

### **3.10. Benchmarking**

Benchmarking je proces porovnávání organizace se světovými vůdčími firmami s cílem získat informace, které by pomohly vlastní výkonnosti. Hledání nejlepších procesů a aktivit a nacházení nových cest, jak lépe vykonávat svou činnost. Cílem je dosáhnout co největší efektivity práce na základě všech získaných dat.

Největším přínosem benchmarkingu je stanovení silných a slabých stránek podniku, identifikace postavení na trhu. Varuje organizace v případě zaostávání za konkurencí, upozorňuje na potřeby zákazníků. V dlouhodobějším časovém úseku může trvale vést k dosahování lepších výsledků.

Na druhou stranu je zde problém napodobování a ztráta výjimečnosti.



## **4. VLASTNÍ PRÁCE**

V následující části bakalářské práce vycházíme z rozboru dat primárního výzkumu, jeho zhodnocení a získání závěrů v rámci pravidelného docházení na Generálním finančním ředitelství, odbor vzdělávacích zařízení, se sídlem v Praze.

Získávání informací probíhalo kvalitativní metodou výzkumu a to nestandardizovanými rozhovory a zúčastněným pozorováním, které probíhalo 3 měsíce, konkrétně září, říjen a listopad roku 2013. Nestandardizované rozhovory (Interview) byly prováděny během spolupráce s vedoucími pracovníky oddělení. Interview tvoří 11 otevřených otázek.

### **4.1. Popis práce**

Práce probíhala na pozici administrativní výpomoc za dlouhodobě nemocného na oddělení vzdělávání. Trvala od 1. 9. 2013 do 30. 11. 2013 a vznikla na základě žádosti, která byla podaná v srpnu téhož roku. Jelikož náročnost této pozice umožňovala flexibilní pracovní dobu, nebyla tudíž stanovena pevně a záležela na předchozí domluvě. Byl však stanoven minimální limit odpracovaných hodin a to: 20 hodin/týdně, jelikož se jednalo o zkrácený úvazek.

Zaměstnanci na plný úvazek chodili do práce od 8:30-9:00, museli odpracovat 8,5 hodiny a měli půlhodinovou pauzu na oběd.

Během vykonávání práce musejí zaměstnanci dodržovat etický kodex, pracovní řád, který je daný na základě rozdělení dle organizačního řádu a směrnice generálního ředitele.

### **4.2. Charakteristika GFR**

Dne 28. listopadu roku 1990 vstupuje v platnost zákon o § 531/1990 Sb. a zřizuje se soustava územních finančních orgánů jako soustava právních úřadů pro výkon správy daní a pro výkon dalších působností. Díky tomuto zákonu a jeho novelám, vzniká v roce 1994 ÚFDŘ – ústřední finanční a daňové ředitelství a v roce 2011 je nahrazen zákonem § 456/2011 Sb., který vymezuje vznik GFR.

Finanční správa České republiky je soustavou správních orgánů pro výkon správy daní. Jako orgány Finanční správy se zřizují: Generální finanční ředitelství, Odvolávací finanční ředitelství a finanční úřady, které jsou správními úřady a organizačními složkami státu. Vznik samotného GFR se však datuje k 1. 1. 2013.

Generální finanční ředitelství vykonává působnost pro celé území České republiky a vykonává působnost správního orgánu nejbližší nadřízeného Odvolacímu finančnímu ředitelství. Provádí řízení o správních deliktech, vede centrální evidence a registry nezbytné pro výkon působnosti orgánů finanční správy.

**Jednotlivé stupně řízení:**

- a) generální ředitel,
- b) ředitel sekce nebo ředitel odboru nezařazeného do sekce,
- c) ředitel odboru zařazeného do sekce nebo vedoucí oddělení v odboru nezařazeného do sekce nebo vedoucí oddělení nezařazeného do odboru,
- c) vedoucí oddělení zařazeného do odboru

**Rozdělení organizačních útvarů:**

- a) sekce,
- b) odbor,
- c) oddělení,

*Zdroj: Sbíрка Zákonů ČR, Organizační řád GFŘ*

Tabulka 2 Sekce na GFŘ

Sekce personální		
Odbor organizačněprávní	Odbor přípravy a vzdělávání	Odbor personálních agend
Oddělení organizace a právní podpory	Oddělení vzdělávání	Oddělení personální a platové
Oddělení systemizace	Oddělení řízení Vzdělávacího zařízení Smilovice	Oddělení personální pro hl. m. Prahu
	Oddělení řízení vzdělávacího zařízení Pozlovice	Oddělení personální pro Středočeský kraj
	Oddělení řízení vzdělávacího zařízení Telč	Oddělení personální v Českých Budějovicích
		Oddělení personální v Plzni
		Oddělení personální v Ústí nad Labem
		Oddělení personální v Hradci Králové
		Oddělení personální v Brně
		Oddělení personální v Ostravě

*Zdroj: Vlastní zpracování autora, Intranet GFŘ*

### **4.3. Výběrové řízení vedoucích pracovníků v GFŘ**

Při výběru vedoucích pracovníků, se GFŘ drží směrnice č. 7/2013 generálního ředitele. Tato směrnice jasně vymezuje postup při výběru pracovníků. Zájemci procházejí vyhlášeným konkurzním řízením, které musí obsahovat:

- 1) označení vyhlášovatele konkurzního řízení,
- 2) název vedoucího pracovního místa a orgán FS, v němž má být toto vedoucí pracovní místo vykonáváno,
- 3) předepsané kvalifikační požadavky, příp. další specifické požadavky, např. občanská bezúhonnost, znalost cizích jazyků, práce s PC apod.,
- 4) výčet dokladů požadovaných od uchazeče, zejména ověřené opisy dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání, strukturovaný profesní životopis zaměřený na předchozí praxi, průběh dosavadního zaměstnání včetně kvalifikačního růstu a doklady osvědčující občanskou bezúhonnost,
- 5) odkaz na právní předpis upravující odměňování,
- 6) adresu, na kterou je třeba zaslat přihlášku do konkurzního řízení,
- 7) termín pro podání přihlášky (minimálně dva týdny od zveřejnění konkurzního řízení).

Je sestavena konkurzní komise, která na základě konkurzního řízení vybírá nejvhodnějšího kandidáta, uzavře řízení a vše předkládá ke kontrole, kterou provádí samotný odbor personální.

### **4.4. Práva a povinnosti vedoucích pracovníků**

Po úspěšném konkurzu je vybraný pracovník seznámen s organizačním řádem, etickým kodexem a směrnicemi generálního ředitele, které musí striktně dodržovat a samozřejmě se musí řídit zákony ČR.

Jako hlavní náplní vedoucího pracovníka je přidělovat práci podle jejich pracovní smlouvy a tuto práci řídit, kontrolovat a hodnotit. Další povinnosti, stanovené mu zákoníkem práce, jinými právními předpisy, organizačním řádem, pracovním řádem a dalšími vnitřními předpisy zaměstnavatele.

Vedoucí zaměstnanec je přímo odpovědný za vyhotovení pracovních náplní podřízených zaměstnanců a odpovídá za přidělování práce v souladu s nimi. Dále je povinen: vytvářet podmínky pro úspěšné a včasné plnění úkolů podřízených zaměstnanců,

pečovat o racionalizaci práce v jím řízeném útvaru a poskytovat podřízeným zaměstnancům všechny informace potřebné pro úspěšné plnění jejich úkolů.

#### **4.5. Rozbor současného vedení týmů v GFŘ**

Tato část se zabývá analýzou chování pracovníků, za dobu působení a pozorování práce v týmech. Dále se zabývá poskytnutými rozhovory (interview) s vedoucími oddělení.

##### **Zúčastněné pozorování**

Pozorování, které probíhalo v listopadu roku 2013 na oddělení vzdělávání, bylo obohacující a zajímavou zkušeností. Tým se skládal ze 4 zaměstnanců a jedné vedoucí, z nichž 3 pracovaly na plný a zbylí 2 na zkrácený úvazek. Skupina se skládala převážně z dámského osazenstva.

Náplň práce brigádníků obsahovala kompletování zásilek, zadávání a tvorba školení pro zaměstnance, archivace a podílení se na chodu oddělení. Práce byla poměrně homogenní a proto se týmový duch z tohoto oddělení jakoby vytratil, což v rozhovoru potvrdila i vedoucí.

Zaměstnanci mají pevnou pracovní dobu, na rozdíl od brigádníků, kteří chodili na pracoviště dle svých časových dispozic. Oddělení vzdělávání je věnováno celé jedno patro budovy.

Za dobu pozorování nebyl nalezen vyloženě rušivý element, který by nabourával nebo brzdil výslednou produkci, také všichni zaměstnanci se snažili plnit své úkoly včas a svědomitě. Přesto bylo shledáno několik atributů, které zhoršují chod oddělení. Jako veliký nedostatek se jevila špatná komunikaci a častá obměna brigádníků, která způsobovala celkový chaos, nepřehlednost při plnění úkolů a snižovala kvalitu práce. Kvůli těmto dvěma faktorům nemohly být odstraněny nedostatky, napáchané dlouhodobě nemocným zaměstnancem, kterého jsem zastupoval.

## 5. VÝSLEDKY ROZHovorŮ

Vedoucí oddělení a odborů, které jsem oslovil, si na krátký rozhovor, obsahující 13 otevřených otázek (viz. Příloha), našli ve svém nabitém programu čas a rádi odpovídali na otázky. Na základě zpracovaných dat ze získaných informací je možné porovnat smýšlení vedoucích a zároveň i produktivitu práce na určitých odděleních.

### Rozhovor č. 1

První rozhovor byl veden s vedoucím oddělení spotřebního materiálu v sekci ekonomiky. Tento pracovník má na starosti zajištění administrace objednávkového systému při nakládání se spotřebním materiálem. Jeho hlavní náplní práce je starost o tzv. nový objednávkový systém (NOS), který je součástí modulu materiálně-technického zásobování (MTZ) a nachází se spolu s ostatními moduly a ekonomickým jádrem v systému AVIS (automatizovaný vnitřní informační systém). Dále poskytuje příslušnému útvaru podklady pro návrh státního rozpočtu, zpracovává podklady a návrhy rozpočtových opatření a provádí rozbor hospodaření s rozpočtovými prostředky nebo zpracování podkladů pro rozbor hospodaření s rozpočtovými prostředky.

Na GFŘ pracuje necelé dva roky, před tím pracoval 2 roky na ÚFDŘ. Ve svém týmu má 4 pracovníky, z nichž každý má jiné a nezaměnitelné zastoupení a je nutná jejich vzájemná spolupráce. První z nich je administrátorem e-Shopu (internetový obchod) pro kancelářské potřeby, který poskytuje nutné vybavení kanceláře pro celou daňovou správu v ČR, čili pro 15305 zaměstnanců. Druhý člen týmu má na starosti zbožovou komoditu – čistící, dezinfekční a úklidové prostředky. Třetí člen má na starosti tzv. OOPP – osobní ochranné pracovní prostředky a poslední pracovník má na starosti rozpočet a likvidaci faktur.

Jelikož tým tohoto vedoucího pracovníka má na starosti minimálně zajištění kancelářských potřeb pro celou Českou republiku, nabízejí se otázky, v jaké míře je s funkčností svého týmu spokojen, dle jakých atributů vybírá svůj kolektiv a jak ho podporuje. Na tyto otázky mi bylo odpovězeno tím způsobem, že na základě žádosti je vypsáno výběrové řízení, kam se hlásí potencionální zaměstnanci. Přihlášeni uchazeči procházejí pohovorem, musejí se prokázat patřičným vzděláním, případně praxí z předchozího zaměstnání. Dále zkoumá, jak je adept schopný se asimilovat s již zaběhnutou skupinou a jak zvládá zadané úkoly.

Vedoucí poukázal na to, že preferuje spolupráci se spíše mladším kolektivem. Skupina podává uspokojivé výsledky, ale rád by dosahoval lepších. Své zaměstnance se snaží motivovat pro maximální výkon především na poradách, kde vypichuje jejich úspěchy a případné neúspěchy řeší operativně. Podporu vyjadřuje primárně tím, že jezdí minimálně jednou v měsíci na porady mimo Prahu, do přírody, kde se díky uvolněné atmosféře daří přicházet na nové nápady a inovace. Zároveň těmito výjezdy utužují vzájemné vztahy.

## **Rozhovor č. 2**

Další rozhovor byl veden s vedoucí pracovnící oddělení vzdělávání v personální sekci. Jelikož se jedná o práci v jiném odboru, dá se předpokládat, že povinnosti se budou lišit. Tato vedoucí zajišťuje koncepční, metodické, koordinační a další odborné činnosti v oblasti vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců. Dále pak vytváří strategie systému vzdělávání jednotlivých skupin zaměstnanců, koordinuje a metodicky řídí zpracování a aktualizaci programů vzdělávacích akcí ve vzdělávacím zařízení.

Tým této vedoucí se také skládá ze 4 pracovníků a na GFŘ pracuje od samotného začátku, před tím pracovala na ÚFDŘ 7 let. Hlavními oporami skupiny byly dvě zaměstnankyně, zaměstnané na plný úvazek, zbylí dva mohli být přijati jen jako brigádníci. Pracovalo se výhradně v personálním systému, zvaným VEMA.

Na otázku týkající se výběru svých podřízených mi bylo odpovězeno takto: Svůj tým sestavuje na základě zadání, co má tým vyřešit, zavést do praxe a za jakých podmínek. K tomu musí odpovídat odbornost, zdatnost a vůle pracovat v týmu. Své členy si vybírá na základě doporučení, osobních sympatií a samozřejmě odborných znalostí.

Jelikož je nezbytné, aby vzdělávací akce zajišťovalo toto oddělení, musí objíždět vzdělávací zařízení mimo Prahu a provádět dohled nad touto činností. Z těchto důvodů neprovozuje se svými zaměstnanci žádné volnočasové aktivity, i když by ráda dosáhla určitého zlepšení, především v oblasti komunikace. Jako další důvod nepřilísné spolupráce vidí to, že se kvůli časté obměně brigádníkům nedá vytvořit stabilní tým, který by se dal budovat. Snaží se je však motivovat pozitivním přístupem a benevolencí.

### **Rozhovor č. 3**

Poslední rozhovor byl vedený s vedoucí odboru podpory řízení, tedy nadřízenou předcházejících dvou sekcí. Její práce čítala zpracování a zabezpečení realizace celkové strategie činnosti orgánů finanční správy, vytváření koncepce v oblasti organizace, řízení orgánů finanční správy, zejména v oblasti organizačního uspořádání a věcné a územní působnosti orgánů finanční správy. Dále pak vede evidenci poradních orgánů generálního ředitele.

Jako nadřízená vede přímo 5 lidí a nepřímě 14, v rámci celého odboru. Své lídry na vedoucí pozice vybírá dle předchozí praxe a dosaženého vzdělání. Na otázku, jak se snaží motivovat své pracovníky, mi bylo sděleno, že motivaci chápe jako vnitřní pohnutky jedince k činnosti, které lze ovlivnit pouze částečně, pomocí stimulů. Mezi stimuly se v dnešní době na první místo řadí peníze (hmotný stimul) nicméně spektrum stimulů je mnohem širší. Přístup k motivaci (stimulaci) musí být individuální, neboť úspěch odráží specifika jedince. Preferuje aplikaci zlatého pravidla motivace – přidělit odpovídající práci, která jedince maximálně zaujme. S výsledky svých přímých podřízených je spokojená. Na GFŘ pracuje od začátku, před tím, stejně jako předchozí oslovení, pracovala na ÚFDŘ od roku 1995.

Na své práci shledává, jako jednoznačné pozitivum každodenní práci s lidmi. Naopak řadu zbytečných administrativně-legislativních překážek a činností shledává jako negativum.

## **6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ**

Z hlediska snazšího porovnání a bližšího přístupu k informacím, na základě odvedené práce a času stráveném na daných odděleních, bude hodnocena především sekce ekonomická a personální.

Ze zúčastněného pozorování je patrné, že práce na oddělení spotřebního materiálu vytváří lepší spolupráci než v oddělení vzdělávání, kde fungování v týmu vykazuje značné nedostatky. Na základě tohoto zjištění dochází k návrhu Teambuildingu, v rámci zvýšení efektivity a vytváření vazeb v týmu.

Pro vedoucí pracovníky byl původně zamýšlen program zvaný „Leadership“, vedený školenými lektory, ale způsob řízení svých zaměstnanců má každý oslovený lídr osobitý a nebylo z této strany prokázáno pochybení. Na nefunkčnost, nebo na výrazné nedostatky nebyly stížnosti.

Teambuilding je způsob sestavení efektivního, úspěšného, dobře komunikativního a spolupracujícího týmu. Není za potřebí školených lektorů a je plně uzpůsobený potřebám pracovníků a velmi flexibilní. Program si tvoří zaměstnanci sami a jde především o zábavu a odstranění bariér.

Týmové role na daných odděleních a odborech jsou rozděleny rovnoměrně a za dobu mého působení nedošlo k žádnému konfliktu. Oslovení kandidáti nezmínili ani ve svých rozhovorech jakékoliv rozepře ve svém pracovním okolí. Tomu jistě také napomáhá fakt, že každý pracovník má přesně daný způsob práce a její náplň, a tak téměř vůbec nedochází ke střetům.

### **6.1. Výběr konkrétní akce**

Výběr konkrétní akce je především ovlivněn časovými dispozicemi zúčastněných a finanční náročností, protože GFŘ se nachází ve státní sféře. Akce se směřuje na víkend především proto, že si vedoucí nepřeje, aby zaměstnanci zameškávali svou pracovní dobu a své povinnosti. Z důvodu nejlepší dostupnosti jsou aktivity vybírány co nejbližše Praze nebo Středočeskému kraji.

Jako nejlepší řešení se ukázalo zařízení VŠE v Dobřichovicích, kam jezdí studenti na sportovní kurzy a je volně k pronájmu. Nachází se 30 km od Prahy a díky mnoha sportovištím a přilehlému lesu, se ideálně hodí pro akce tohoto typu.



Jelikož v oddělení vzdělávání, kde probíhalo pozorování, je zaměstnán nízký počet pracovníků, jedná se o čistě teoretický návrh, především z důvodu finanční náročnosti. GFŘ je velký podnik a při bližším zkoumání dalších oddělení by se dalo předpokládat, že budou zjištěny nedostatky. Na základě tohoto zjištění by se k Teambuildingu připojila oddělení, na kterých byla pochybení zjištěna.

## 6.2. Návrh programu – „Teambuilding“

Tabulka 3 Program Teambuildingu

Program Teambuildingu	
Pátek	11:00 sraz v domluvené lokalitě + ubytování
	12:00 oběd + pauza
	13:30 rozřazení do skupin
	14:00 seznámení s okolím
	15:30 vyjížďka na kole
	19:00 Večeře
	20:00 Stolní hry
Sobota	9:00 snídaně + seznámení s celodenním programem
	10:00 soutěž v houbaření ve skupinách
	12:00 oběd
	13:30 tenisový turnaj
	17:00 hry v týmech
	19:00 večeře
	20:30 soutěž v pití piva na ex
Neděle	9:00 snídaně + balení
	10:00 vyhlášení vítězů + předání cen
	12:00 oběd a odjezd

*Zdroj: Vlastní práce autora*

## Náklady na Teambuilding

Celkové náklady na tuto akci jsou vypočítány pro jednu osobu, z důvodu neznalosti přesného počtu zúčastněných. Po rozhovoru s vedoucí oddělení vzdělání se zjistilo, že nemají potřebné finance na pořádání podobné akce jen pro své oddělení a museli by být připojeni i týmy z ostatních oddělení. Vše muselo být prodiskutováno s nadřízenými, kteří na základě předloženého programu a nákladů, zvážili tuto akci jako velmi přínosnou a vyjádřili velkou podporu pro uvolnění financí na uskutečnění Teambuildingu v případě, že by se ho účastnilo minimálně 30 lidí. Z důvodu neprozkoumání jiných sekcí, se nepodařilo najít požadovaný počet uchazečů, a tak akce zůstává pouze v průběhu jednání.

### Pro 1 osobu:

Plná penze	700,-
Ubytování na 2 noci	500,-
Sportovní vybavení (pronájem kol, tenisových raket)	300,-
Odměny pro vítěze	500,-
Honorář pro instruktory	200,-
<b>Celkové náklady</b>	<b>2200,-</b>

Vypočítané náklady jsou orientační. Přeprava je vlastní.

## 7. ZÁVĚR

Primárním cílem této bakalářské práce bylo analyzování týmové spolupráce ve státním podniku GFŘ v Praze a způsob vedení vedoucími pracovníky. Provázanost a vzájemná kolegiálnost otevírá možnost náhledu na spolupráci v různých odděleních. Mezi sekundární cíle patřila identifikace jednotlivých pracovníků, zhodnocení jejich pracovního nasazení a případný návrh zlepšení.

Na začátku této práce je čerpáno z odborné literatury a tato část tvoří literární rešerši. Můžeme se zde setkat se základními pojmy a skutečnostmi, které jsou v práci později zmiňovány. Druhou, praktickou část tvoří fakta a informace z konkrétního pracoviště, které jsou kompletizovány na základě rozhovorů s pracovníky na vedoucích pozicích GFŘ. V posledním úseku dochází k celkovému souhrnu, vyhodnocení situace a návrhu řešení zjištěných skutečností.

Výsledkem provedeného výzkumu a jeho zhodnocením bylo zjištěno, že týmová spolupráce na oddělení spotřebního materiálu a odboru řízení nechybí, ovšem nebude na škodu intenzivně se zabývat jejím zlepšením, které by zajistilo chod těchto oddělení pokud možno na nejvyšší možné úrovni. Stejně tomu bohužel není v oblasti vzdělávání, kde nejen na základě výše zmíněných rozhovorů jsou zřejmé jisté nedostatky, vnímané vedoucí pracovníci ale i samotnými členy týmu.

Jak vyplývá ze situace, je potřeba podniknout určité kroky, které by dopomohly ke zlepšení chodu zkoumaného oddělení. Bylo již zmíněno, že jako hlavní problém se jeví komunikace a neustálá změny zaměstnanců, zejména na brigádních pozicích, což zapříčiňuje zmatek na oddělení a celkově nižší přístup k informacím a zpomaluje odvedenou práci.

Pro začátek by nejlepších řešení bylo věnovat pozornost pečlivému výběru brigádníků. Jako komplexnější řešení se však po vypracování návrhu nabízí Teambuilding, která se jeví jako nejefektivnější způsob vytvoření vazeb mezi zaměstnanci, stmelení týmu, zlepšení komunikace, vyhodnocení vzájemné spolupráce.

## 8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Thomas. 2008.** *Management a leadership.* Praha : Grada, 2008. str. 272. 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael. 2009.** *Odměňování pracovníků.* Praha : Grada, 2009. str. 442. 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada, 2007. str. 789. 80-247-0469-2.
- CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. 2007.** *Jak zefektivnit práci v týmu.* Praha : Grada, 2007. str. 195. 978-80-247-1624-4.
- DAIGGELER, Thomas. 2008.** *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu.* Praha : Grada, 2008. str. 105. 978-80-247-2158-3.
- FAEBER, Yvonne a STÖWE, Christian. 2007.** *Vedení lidí v praxi.* Praha : Grada, 2007. str. 152. 978-80-247-2009-8.
- GLEGG, Brian a BRICH, Paul. 2008.** *Teamwork - budování týmu a zvedání jeho výkonu.* Brno : Computer Press, 2008. 80-7226-670-5.
- HALL, Kevan. 2008.** *Speed lead: Jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů.* Praha : Management Press, 2008. 978-80-7261-182-9.
- KOLAJOVÁ, Lenka. 2006.** *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků.* Praha : Grada, 2006. 80-247-1764-6.
- KRÜGER, Wolfgang. 2007.** *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým.* Praha : Grada, 2007. 80-247-0780-2.
- MAXWELL, John. C. Teamwork 101. 2009.** *Whatever leader needs to know.* Nashville : Thomas Nelson Inc., 2009. 978-1-4002-8025-4.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2009.** *Týmová spolupráce a hodnocení lidí.* Praha : Grada, 2009. 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2005.** *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* Praha : Grada, 2005. str. 175. 80-247-1092-7.
- VAJNER, Luděk. 2007.** *Výběr pracovníků do týmu: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým.* Praha : Grada, 2007. str. 112. 978-80-247-1739-5.

**ZAHRÁDKOVÁ, Eva. 2005. *TEAMBUILDING - cesta k efektivní spolupráci*. Praha :  
Portál, 2005. str. 176. 80-7367-042-9.**

## **9. SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK A OBRÁZKŮ**

Tabulka 1 Styly vedení lidí.....	21
Tabulka 2 Sekce na GFŘ .....	26
Tabulka 3 Program Teambuildingu .....	33
Obrázek 1 Styly řízení .....	23

## 10. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Otázky a odpovědi rozhovorů s vedoucími pracovníky.

Rozhovory jsou zpracované v přehledné tabulce.

Dobrý den,

jsem studentem třetího ročníku bakalářského studia na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Píši bakalářskou práci a rád bych se vás zeptal na 11 otevřených otázek, které se týkají vašeho zaměstnání a vašich spolupracovníků. Vaše odpovědi tvoří stěžejní pilíř praktické části mé bakalářské práce a na jejich základě zhodnotím práci na vašem oddělení a porovnam ji s ostatními. Pokud vám budou některé otázky nejasné, nebo nebudete něčemu rozumět, prosím, zeptejte se, pokusím se vám otázku vysvětlit.

Otázky:

- 1) Používáte při řešení stanovených cílů týmy?
- 2) Jak početné máte týmy?
- 3) Na základě jakých kritérií sestavujete svůj tým?
- 4) Jaké vlastnosti by měl, podle vás, mít vedoucí pracovník?
- 5) Jaké vlastnosti by měl mít tým a které jsou pro vás nejdůležitější?
- 6) Jak provádíte výběr vedoucích pracovníků?
- 7) Jak motivujete své pracovníky?
- 8) Jezdíte se svým týmem na teambuildingové akce?
- 9) Jakým způsobem provádíte kontrolu?
- 10) Jste spokojený/á se svým týmem a dosaženými výsledky?
- 11) Jak si představujete ideální tým?

Děkuji za váš čas.

Odpovědi rozhovorů s vedoucími pracovníky:

Vedoucí oddělení spotřebního materiálu	Vedoucí oddělení vzdělávání	Vedoucí odboru podpory řízení	
1	Ano, používám.	Ano, pokud se nemýlím, tak většina oddělení v GFŘ používá týmy. Je to lepší.	Ano, používáme.
2	Můj tým se skládá celkově ze čtyř stálých pracovníků.	Můj tým se často obměňuje, ale na plný úvazek jsou tu dvě zaměstnankyně a dva brigádníci, kteří se často mění.	Jako přímá nadřízená mám po sobě 5 lidí a nepřímo 14.
3	Na základě žádosti je vypsáno výběrové řízení, kam se hlásí potencionální zaměstnanci. Přihlášení uchazeči procházejí pohovorem, musejí se prokázat patřičným vzděláním, případně praxí z předchozího zaměstnání. Dále zjišťuji, jak je adept schopný se asimilovat s již zaběhnutou skupinou a jak zvládá zadané úkoly.	Svůj tým sestavuji na základě zadání, co má tým vyřešit a zavést do praxe a za jakých podmínek. K tomu musí odpovídat odbornost, zdatnost a vůle pracovat v týmu.	Sestavení týmu je ovlivněno mnoha faktory: zadání, cíl, oblast, vazby na ostatní odborné útvary GFŘ, zapojení externistů, a v neposlední řadě je to zejména důraz na odborné schopnosti, znalosti a individuální charakteristiky jednotlivců, tak aby spolu tvořili funkční tým.
4	Odbornost, kreativitu, analytické uvažování včetně schopnosti diagnostikovat problém, přirozenou autoritu včetně empatických schopností, manažerské schopnosti a praxi pro danou problematiku.	Vedoucí pracovník by měl být člověk s přirozenou autoritou, nasbíranými zkušenostmi a měl by být motivací, pro své podřízené.	Bez „kvalitního“ vedoucího nelze vytvořit funkční tým. Mezi nezbytné vlastnosti „kvalitního“ vedoucího týmu, patří být lídrem – usilovat o změnu, je zaměřen na vedení lidí, ne na řízení práce, uskutečňuje vizi, přijímá riziko, hledá nové cesty a je přirozeným vůdcem, tzn. podporuje ostatní a pomáhá jim, uznává a oceňuje úsilí jednotlivců. Je čestný a poctivý, dělá to, co říká a rozvíjí potenciál svůj i členů týmu.
5	Ochotu pracovat v plném	Tým by měl především stabilní a	Pro synergický efekt týmové práce



	nasazení, odevzdávat 100% dílo a v rámci aplikace být ochoten metodicky vést všechny uživatele. Nejdůležitější považují následné motivické řízení všech uživatelů.	dosahovat dobrých výsledků, ke kterým je základ komunikace. Ta bohužel na našem oddělení je minimální.	je nezbytné, aby lidé v týmu měli rozdílné znalosti a zkušenosti, které se navzájem doplňují a současně inspirují.
6	Vedoucí pracovníky si vybírám na základě zkušeností, které mají a pokud je schopný vést tým lidí. Také hledím na to, zda členové týmu svého vedoucího přijali. Pokud by ho nepřijali, nemohlo by to fungovat.	Vedoucí pracovníky ustanovuji na základě předešlých výsledků daného zaměstnance.	Své vedoucí si vybírám hlavně z řad lidí, kteří mají silný tah na branku a mají schopnost být přirozenými vůdci. Je důležité, aby tým měl silného lídra.
7	Motivuji je především dobrými výsledky, ke kterým je vedu. Na poradách se je snažím motivovat k co nejlepšímu výsledku a tak se snažím zdůrazňovat úspěchy a případné neúspěchy řeším operativně. Pokud vše funguje, tak si myslím, že jsme odvedli dobrou práci a všichni můžou být spokojeni a to je podle mě, ta nejhezčí motivace.	Své pracovníky bohužel nemohu motivovat žádnými finančními příplatky, ale snažím se je motivovat pozitivním přístupem a benevolencí.	Motivaci chápu jako vnitřní pohnutky jedince k činnosti, které lze ovlivnit pouze částečně, pomocí stimulů. Mezi stimuly se v dnešní době na první místo řadí peníze (hmotný stimul), nicméně spektrum stimulů je mnohem širší. Přístup k motivaci (stimulaci) musí být individuální, neboť úspěch odráží specifika jedince. Preferuji aplikaci zlatého pravidla motivace – přidělit odpovídající práci, která jedince maximálně zaujme.
8	Konkrétně na teambuilding nejspíš nejezdíme, ale vyrážíme jednou za čas do přírody, kde se díky uvolněné atmosféře daří přicházet na nové nápady a inovace. Zároveň těmito výjezdy utužujeme vzájemné vztahy.	Já jezdím často kontrolovat vzdělávací zařízení, která jsou mimo Prahu a které máme na starosti, takže na to není dostatek času, ale ráda bych.	Občas pořádáme firemní akce, kde se scházejí všichni zaměstnanci z našeho odboru. Mám takové akce ráda a vždy jsem na ně ráda jezdila.
9	Kontrolu provádím a to vždy na konci zadaného úkolu. Pokud narazím na chybu, snažím se ji co nejrychleji odstranit.	Kontrolu samozřejmě provádím pravidelně. Dohlížím na to, zda zadaná práce je splněna na 100%.	Snažím se pravidelně kontrolovat výsledky svých podřízených. Kontroluji je na základě zadaných úkolů a jejich zpracování.

10	<p>Jak už jsem zmínil, dosahujeme dobrých výsledků, ale rád bych dosahoval ještě o něco lepších.</p>	<p>Ano, ale chtěla bych zlepšit komunikaci na našem oddělení.</p>	<p>Jsem.</p>
11	<p>Členové týmu by měli být různorodí ve svých schopnostech, znalostech a praxi. Dále by měli být ochotni pracovat v týmu, uznávat rozdělení rolí, komunikativní, obětaví a vstřícní s dostatkem empatie včetně schopnosti vyjádřit svůj názor a schopnosti jej obhajovat.</p>	<p>Ideální tým je jako dobře sehrané mužstvo, které táhne za jeden provaz. Jeden doplňuje druhého a na vše dohlíží zkušený vedoucí.</p>	<p>Kromě lídra, bez kterého těžko bude ideální tým fungovat, je nezbytné správné složení týmu – tzn. kromě vůdce (formovače a koordinátora) musí být v týmu zastoupeni tvůrci, ať už se jedná o vyhledávače zdrojů či kreativce. Každý projekt je hodnocen ve vazbě na realizaci, proto je nezbytné zastoupení realizátora, dokončovatele a v neposlední řadě také vyhodnocovatele, zapojení specialistů je v současné době nezbytným základem úspěchu. U všech členů týmu se předpokládá týmovost. Pro správnou funkčnost týmu jsou důležité všechny uvedené role, s tím, že členové týmu mohou zastávat i více než jednu roli.</p>

*Zdroj: Vlastní práce autora*