

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jan Medřický

Vedení týmu

Rozvoj týmu, využití potenciálu týmu a jednotlivce

Praha 2014

Vedoucí práce:
PhDr. Jan Mattioli, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE
MASTER COMBINED FULL-TIME STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Jan Medřický

Management team
The development team, using the potential of the team
and individuals

Prague 2014

The Thesis Work Supervisor:
PhDr. Jan Mattioli, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1. února 2014

Jméno autora Jan Medřický

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu diplomové práce PhDr. Janu Mattiolimu, Ph.D. za odborné rady, konzultace a metodické vedení při zpracování této práce. Za velmi užitečnou podporu, připomínky a vstřícný přístup děkuji PhDr. Marii Vacínové, CSc. Vřelé poděkování patří také majitelům, top managementu a všem spolupracovníkům společnosti Sklostroj Turnov CZ, s.r.o., za ochotnou spolupráci, podněty, profesionální přístup a čas věnovaný výzkumnému šetření.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou vedení lidí ve výrobní společnosti. Manažer, který stojí ve vedení společnosti, se zamýšlí, jakým způsobem jsou pracovní týmy vedeny, čím jsou ovlivňovány a co ovlivňuje jejich pracovní výkon. Jedním jeho klíčovým úkolem je efektivně vést a rozvíjet pracovní tým i jednotlivce, a při této příležitosti využít jejich rozvojového potenciálu.

V teoretické části uvádí a vysvětluje význam základních pojmů, které souvisejí s daným tématem z oblasti řízení lidských zdrojů.

Praktická část je věnována podrobnému výzkumu, jak fungují jednotlivci, pracovní týmy, a jak jsou definované týmové role ve výrobní společnosti Sklostroj Turnov CZ, která se výzkumného šetření zúčastnila.

Závěrečná část obsahuje doporučení opatření, návrhy na základě zjištěných výsledků, která mohou být přínosné pro další rozvoj a vedení pracovních týmů a jednotlivců.

Klíčové pojmy

Členové týmu, jednotlivci, pracovní týmy, rozvoj týmu, skupiny, teambuilding, testy, týmová práce, týmové role, vzdělávání, vedení týmu, vedoucí týmu.

Annotation

The diploma thesis is focused on the management of the human resources in the manufacturing company. The company manager analyzes how the working teams are led, what influences them and what influences their job performance. One of his key tasks is to lead effectively and to develop the working team and individuals, while using their potential for development.

He states and explains the meaning of the basic terms which are related to the topic management of human resources in the theoretical part.

The practical part is focused on the detailed research of work of individuals, working teams and the defined team roles in the manufacturing company, participated in the survey.

The final part comprises the recommendation of measures, proposals based on detected results, which could be beneficial for further development and leading of working teams and individuals.

Key words

Education, groups, individuals, leading of the team, teambuilding, team leader, team members, team role, team work, tests, surveys, working teams.

OBSAH

ÚVOD	8
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	10
1.1 Tým	12
1.2 Skupina	14
1.3 Týmová práce	18
1.4 Týmová spolupráce	22
2 CHARAKTERISTIKA TÝMU	25
2.1 Vytváření týmu	26
2.2 Rozdílnost mezi pracovní skupinou a pracovním týmem	32
2.3 Typy týmů	35
2.4 Vedoucí a členové týmu	38
2.5 Týmové role	40
2.6 Rozvoj týmu	42
3 CHARAKTERISTIKA TÝMOVÉ PRÁCE	44
3.1 Vedení týmu	45
3.2 Vedení lidí	47
3.3 Mezilidské vztahy na pracovišti	49
3.4 Negativní vlivy mezilidských vztahů na pracovišti	50
3.5 Komunikace	52
4 IDENTIFIKACE SPOLEČNOSTI	57
4.1 Organizační struktura společnosti.....	60
5 PŘEDMĚT A CÍLE VÝZKUMU	62
5.1 Vymezení výzkumného cíle	63
5.2 Hypotézy výzkumu	64
5.2.1 Hypotéza č. 1	64
5.2.2 Hypotéza č. 2	65
5.2.3 Hypotéza č. 3	66
5.2.3 Hypotéza č. 3	66
5.2.4 Hypotéza č. 4	66
5.2.5 Hypotéza č. 5	67
5.3 Výzkumná metodika	68
5.4 Harmonogram postupu výzkumu	69
5.5 Analýza získaných dat a interpretace výsledků výzkumu	70
5.5.1 Teambuilding	75
5.5.2 Praktické cvičení „Dárek“	78
5.5.3 Belbinův test.....	78
5.5.4 Praktické cvičení „Rybí trh“	82
5.5.5 Zvládání konfliktů	84

5.5.6 Praktické cvičení „Stavba věže“	85
5.5.7 Praktické cvičení „Vedoucí“	85
5.5.8 Shrnutí teambuildingových aktivit	86
5.6 Závěr a doporučení výzkumu	87
ZÁVĚR	89
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	92
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	95
SEZNAM PŘÍLOH	96

ÚVOD

Cílem této diplomové práce je prozkoumat ve výrobní společnosti, která bude představena v praktické části, způsoby vedení pracovních týmů a jejich výsledný efekt. Manažer, který stojí v čele vedení a je členem vrcholového managementu, má letité zkušenosti s vedením lidí a nyní před ním stojí klíčový úkol. Jako úspěšný manažer dosud efektivně vede, rozvíjí pracovní tým i jednotlivce, ale při výkonu své pozice zjistil, že by měl ve způsobu své práce učinit nějakou významnou změnu. Manažer nechce měnit lidi (zaměstnance), ale chce společně s týmem změnit přístup k vedení a rozvoji lidského potenciálu s využitím prvků andragogiky. Lidé nejsou pro něj stroje, a proto je nechce pouze řídit, ale vést. Tuhle myšlenku musí mít manažer na paměti. Pro každou společnost, ať výrobní sféru, státní instituci nebo zdravotnictví jsou lidé nejdůležitějšími a nejcennějšími zdroji, které společnost má, což je potřeba si uvědomit, protože právě uvědoměním si tohoto rozdílu lze zabezpečit spokojenost a klidný chod společnosti.

V období posledních let se lidé stále častěji v zaměstnání setkávají s pracovním přístupem, který se orientuje na týmovou spolupráci a kooperaci. Významnou roli hraje tým nikoliv jednotlivce, což je důsledkem neustále probíhajících změn a měnících se podmínek na trhu práce. Dochází i ke změnám organizačního uspořádání. Ve firmách se většinou využívají ploché organizační struktury, zaměřené na pracovní týmy, které jsou procesně řízené a přebírají rozhodovací pravomoci.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy související s daným tématem. Autor vychází z odborné české a zahraniční literatury, z vlastní profesní dlouholeté praxe a zabývá se obecně vymezením základního pojmosloví a jeho charakteristiky.

V praktické části je představena výrobní společnost, jejíž část zaměstnanců, respektive členové čtyř týmů – obchodního, projekčního, realizačního a servisního, se zúčastnili, výzkumného šetření a teambuildingové výjezdní akce. Autor se intenzivně zabývá problematikou týmové práce, zajímá se o to, jakým způsobem pracovní týmy fungují nebo nefungují, jací pracovníci v týmech pracují a jak dalece jsou schopni dosáhnout požadovaného výsledku. Důležitým kritériem je spokojenost zaměstnanců na pracovištích, popř. faktory, které ovlivňují práci v týmu. U dotazníkového šetření je použit známý Belbinův test. Prostřednictvím tohoto testu lze zjistit, jak se který člen pracovního týmu umí prosadit, jak se chová a projevuje.

S týmovou prací úzce souvisí také zvládání konfliktních situací, a proto je použit ještě jeden test (podle R. Kreitnera, A. Kinicki, 1989) „*Taktika zvládání konfliktů.*“¹

Výsledkem tohoto výzkumného šetření je, jakým stylem jsou lidé schopni řešit konfliktní situace na pracovišti. Interpersonální vztahy a pracovní prostředí je pro většinu zaměstnanců rozhodujícím faktorem pro pracovní výkon a profesní život. Kvalitní pracovní a mezilidské vztahy výrazně ovlivňují dosahování pracovních cílů společnosti, jednotlivců i týmů. Příznivé pracovní klima má velmi pozitivní vliv na rozvoj pracovníků a celé společnosti. Atmosféra na pracovišti odráží názory managementu a pracovníků, jakým způsobem jsou lidé vedeni a jak se k sobě vzájemně chovají.

Z praktického hlediska jsou vysloveny pracovní hypotézy, které se prozkoumají již při zadání výzkumného cíle a následně se objasní jejich validita. Ověření pracovních hypotéz je součástí výzkumného šetření ve společnosti Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.

V závěru práce je popsáno celkové zhodnocení získaných informací a shrnutí poznatků, připomínek, návrhů, které managementu poskytnou určitý směr k dalšímu rozvoji pracovních týmů, jednotlivců a celé společnosti.

¹ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 106-107. ISBN 978-80-251-2316-4.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V první kapitole jsou vysvětleny základní pojmy, které úzce souvisejí s řízením lidských zdrojů a jsou ústředním tématem „*Vedení týmu*,“ a které jsou v běžné praxi využívány.

Nejčastěji se vyskytují pojmy:

tým, skupina, vedení týmu, týmová spolupráce, týmové procesy, leader, vedoucí týmu, role, apod. Význam těchto slov bude uveden v následujících podkapitolách a poslouží jako vodítko pro usnadnění při studiu dalšího odborného textu.

Týmová práce je moderní způsob organizace práce, přičemž její význam stále roste, zvyšuje se její významnost a schopnost kolektivně řešit úkoly. S týmy a týmovou prací je možno se setkat nejen v profesním, ale také v osobním životě. Většina z nás nechce být sama, a uvědomuje si, že potřebuje někoho dalšího. Už v útlém dětství člověk rozpoznává, že potřebuje druhé. Sice člověk potřebuje být někdy sám a je rád sám se sebou, ale stejně, tak je rád s rodinnými příslušníky, kamarády a přáteli. Všichni lidé mají potřebu někam patřit, a proto se tvoří různé skupiny, seskupení, sekty, týmy, apod. Pro samotné lidstvo je důležité „někam patřit“, potřebuje být součástí něčeho, což je jednou ze základních hnacích sil našeho života, která nás vede k seznamování s novými lidmi a prostřednictvím toho se snažit dostat do různých skupin. Nad potřebou „někam patřit“ se v minulosti zamýšlel také americký psycholog Abraham Maslow, který ve své pyramidě potřeb rozlišuje základní lidské potřeby. Potřeba být s někým ve skupině, v týmu, být s druhým, patří mezi sociální potřeby. Maslowova pyramida potřeb nás provází každodenním životem. Autor ji využívá velice často a je pro něj skvělou pomůckou při jednání s lidmi. Na níže uvedeném obrázku je graficky pyramida znázorněna.²

Maslowova pyramida potřeb je hierarchicky uspořádána do pěti základních skupin:

- 1) Fyziologické potřeby (zahrnují hlad, žízeň, spánek, sex...),
- 2) potřeby jistoty a bezpečí (důvěra, ochrana před nebezpečím...),
- 3) sociální potřeby (sounáležitost, přijetí, sociální život, přátelství, láska...),

² UNIVERZITA. *Vedení lidí a motivace*. [online]. [cit. 2013-11-17].

Dostupné z: <http://univerzita-online.cz/mng/zm/vedeni-lidi-a-motivace/maslowova-teorie-potreb-pyramida/>

- 4) potřeby uznání (prestiž, sebeúcta, postavení, úspěch...),
- 5) Potřeby seberealizace (osobní rozvoj, profesní růst ...).

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: UNIVERZITA. *Vedení lidí a motivace*. [online]. [cit. 2013-11-17].
 Dostupné z:
<http://univerzita-online.cz/mng/zm/vedeni-lidi-a-motivace/maslowova-teorie-potreb-pyramida/>

V českých společnostech je zpravidla vedoucí (řídící) pracovník tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu udává směr a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které ve společnosti probíhají. Vedoucí pracovník přímo ovlivňuje každodenní jednání, chování a postoje lidí na pracovišti. Lidské zdroje jsou jedinými aktivními zdroji efektivity, prosperity a konkurenceschopnosti firmy. V pracovním procesu dochází k systémovému řízení a stejně tak i při týmové práci se tvoří pravidla týmu. Všeobecně si pracovní týmy stanovují svoje pravidla, ale v odborné praxi se dle Horváthové jedná: „O pravidla formální (jsou pevně daná, veřejně dostupná v různých směrnících, řádech, stanovách a pravidla neformální (nejsou nikde zakotvená).“³

Následující podkapitola se věnuje základnímu pojetí týmů a týmové práci.

³ HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 34. ISBN 978-80-7357-390-4.

1.1 Tým

V naší společnosti se upřednostňuje týmová práce, kde za výsledek nese zodpovědnost tým jako celek. Zaměstnavatel má postavené několikačlenné týmy, které jsou vysílány na zahraniční mise např. na Taiwan, do Brazílie, Německa, Slovinska, Ruska, Polska, atd. Je nutno však zajistit, aby všichni v pracovním týmu táhli za jeden provaz. Musí se dbát hlavně na posílení vazeb mezi lidmi a neustále členy týmu motivovat. Aby tým dobře fungoval, musí lidé v něm navzájem poznávat slabé a silné stránky, důvěřovat si, aby byl plně využit potenciál každého člena. Co je vlastně tým? Autor si vybaví tým jako hokejové mužstvo s maximálním počtem 22 hráčů. Dle jeho výkladu se jedná o určitý počet lidí, kteří mají společný cíl, kterého chtějí dosáhnout v určitém čase a s nejlepším výsledkem. Slovo team má anglický původ a jak uvádí Kolajová volně přeloženo „*společně dosáhneme více.*“⁴ Týmy se vyskytují v různých oblastech, ve kterých fungují např. ve sportu, ve zdravotnictví, v podnikatelské sféře, sociálních zařízeních a v kultuře. Podle výkladu Urbana lze hovořit o týmové práci a týmech tehdy: „*je-li skupina vzájemně spolupracujících lidí spojená společným cílem, společnou zainteresovaností a odpovědností, důvěrou a přijatelnými pravidly vzájemné spolupráce.*“⁵

Úspěšný a fungující tým stojí na dvou základních pilířích:

- 1) dostatečné odborné znalosti,
- 2) vysoký stupeň motivace všech členů týmu

Smyslem týmu je podporovat vzájemnou spolupráci, společně rozhodovat o postupu, organizaci a rozdělení úkolů včetně převzetí odpovědnosti za výsledek odvedené práce. Tým zpravidla disponuje určitými pravomocemi, které vyplývají z pracovní činnosti. Týmy většinou vznikají z menšího počtu lidí, nejlépe v rozsahu 5 až 9 lidí, maximálně však 11 lidí. „*Předpokladem úspěšné pracovní činnosti týmu je jistá míra jeho řídicí či rozhodovací autonomie, tj. možnost i schopnost převzít organizaci společné práce a pracovat bez každodenních zásahů, ale i podpory manažera.*“⁶

⁴ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 12. ISBN 80-247-1764-6.

⁵ URBAN, J. *Mzdová praxe*. [online]. [cit. 2013-11-17].

Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28831v36009-jak-vytvaret-a-ridit-tymy/>

⁶ URBAN, J. *Mzdová praxe*. [online]. [cit. 2013-11-17].

Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28831v36009-jak-vytvaret-a-ridit-tymy/>

Proto také tým vyžaduje i odlišný způsob řízení. Lidé, kteří v takovém týmu pracují, musí být dostatečně odborně znalí ve svém oboru, být schopni dobře komunikovat, prezentovat vyjednávat a argumentovat.

V personální práci se prosazují stále nové a modernější trendy řízení lidských zdrojů a jedním z nich je vedení lidí, do kterého patří týmová práce. Základními pojmy se pracovní skupina a pracovní tým, označují možné formy sociálních skupin na pracovištích.

Dle Vebera lze výraz týmu chápat následovně:

- 1) *„Tým je uskupení lidí, kteří jsou sdružení za účelem plnění určitých, často i zcela pravidelných pracovních úkolů (smyslem je prosazování týmové práce a snaha přesvědčit pracovníky, že vzájemná spolupráce a pomoc jsou tou správnou cestou k dosažení cílů).*
- 2) *Tým je chápán jako ad hoc pracovní skupiny, sestavené k tvůrčímu řešení.“⁷*

Pojetí týmu dle Horváthové: *„Tým je skupina spolupracujících lidí, kteří mají společné časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí.“⁸*

Plamínek uvádí, že: *„Týmy jsou vlastně synergické skupiny.“⁹*

„Výchozím bodem spolupráce jednotlivých členů týmů je existence společného, předem stanoveného a definovaného cíle.“¹⁰

Nejlépe je zvolit metodu SMART, která se využívá při stanovení např. pracovních úkolů. Jedná se o metodu, která nás navede k tomu, jak zadat úkol, aby byl správně a včas splněn.

Slovo SMART vyjadřuje:

S – specifický (co má člověk udělat, co je cílem)

M – měřitelný (motivující, např. kolik času je potřeba)

A – akceptovatelný (jakým způsobem lze cíle dosáhnout)

⁷ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 2. přeprac. a aktual. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 85. ISBN 978-80-7261-029-7.

⁸ HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 12. ISBN 978-80-7357-390-4.

⁹ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 20. ISBN 978-80-247-2796-7.

¹⁰ SALIVAROVÁ, J. *Kooperace a týmová práce*. Materiál k přednášce ze dne 5. 2. 2011.

R – realistický (je zaměřen na výsledek)

T – termínovaný (do kdy mám dosáhnout cíle)

Při dosahování daného cíle je potřeba vhodně využít přínosů týmu, respektive využít znalostí, zkušeností a dovedností jednotlivých členů pracovního týmu. Rovnoprávné postavení členů týmů musí být vždy dodrženo. Značný vliv na fungování týmu má jeho vedoucí, který se orientuje nejen na požadavky cílů, ale také na požadavky týmu jako celku a jejich členy. Velmi významná je komunikace v týmu.

1.2 Skupina

Člověk není izolovaný jedinec ani nežije pouze jako člen obrovské anonymní společnosti. Všichni jsou příslušníky nesčetného množství skupin. Větší část života člověka probíhá ve společnosti a ve spolupráci s jinými lidmi. Od svého narození je člověk členem nějaké skupiny a tato skutečnost je platná až do konce jeho bytí. Nikdy se nemůže vymanit z vlivů skupiny, potřebuje ji a jeho vývoj je závislý na úrovni a kvalitách skupin. To, že člověk nežije ve společnosti osamoceně, ale v závislosti na jiných osobách, utváří jeho život a psychiku. Skupinová příslušnost provází člověka po celý život a projevuje se v jeho chování, v jeho citech a myšlení a to i tehdy, aniž by si to sám uvědomoval. Dokonce lze říci, že členství ve skupině člověka někdy omezuje, narušuje jeho tvůrčí schopnosti, zabraňuje mu uskutečnit cíle, které si vytyčil.

Trpišovská a Vacínová charakterizují sociální skupinu jako: „*Sdružení dvou nebo více osob, které mají některé společné cíle, vytvářejí společné normy a mají vzájemnou závislost sociálních rolí.*“¹¹

V sociální psychologii se skupiny rozdělují dle velikosti. Nakonečný rozlišuje skupiny: „*Skupiny velké a skupiny malé. Skupiny velké jsou soubory osob s nějakou společnou demografickou charakteristikou. A malé skupiny tvoří osoby, které se navzájem znají, navzájem spolu komunikují a jsou formálně nebo neformálně integrovány nějakým společným cílem.*“¹²

¹¹ TRPIŠOVSKÁ D., M. VACÍNOVÁ. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2007, s. 40. ISBN 978-80-86723-30-3.

¹² NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999, s. 215. ISBN 80-200-0690-7.

Sociální skupiny mohou být vymezeny podstatnými znaky. Nakonečný uvádí tyto znaky malé skupiny:

- „skupina je integrované sdružení dvou nebo více osob, které mají některé společné cíle,
- jsou spojeni trvalejšími svazky,
- vzájemně se znají,
- vytvářejí společné normy, závazné pro chování členů skupiny,
- vzájemná závislost sociálních rolí, která podmiňuje organizaci skupinového života, dělbou úkolů a činností.“¹³

Dle typologie lze skupiny klasifikovat následujícím způsobem:

- 1) „Spontánní (intuitivní sdružování lidí) a záměrné (jedná se o úmyslné sdružování lidí).
- 2) Trvalé (dlouhodobé sociální skupiny, např. rodiny) a situační (vzniká, zaniká s určitou sociální situací, např. lidé, kteří navštěvují kurz, přednášky, workshopy ...).
- 3) Dobrovolné (např. zájmové aktivity, zájmová skupina) a povinné (člen patří do skupiny, aniž by se pro ni rozhodl, např. třída základní školy).
- 4) Otevřené (skupiny přijímají nové členy, ale také nebrání členům v případě, že se rozhodnou ze skupiny odejít) a uzavřené (obtížně se člověk do skupiny dostává a stejně tak je komplikované ze skupiny odejít).
- 5) Formální (velké skupiny, např. školní třídy, pracovní skupiny) a neformální (např. rodina, přátelé...).
- 6) Členské (jedinec do skupiny fakticky přísluší) a referenční (jedinec se identifikuje se skupinou a cítí s ní).“¹⁴

Podstatou skupiny je to, že její členové sami na sebe nahlíží jako na příslušníky konkrétní skupiny.

Autor na základě své praxe definuje pracovní skupinu jako skupinu, ze které vychází pracovní tým. V podnikatelské sféře zpravidla dělá důležitá rozhodnutí skupina lidí, nikoliv jednotlivec.

¹³ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 1.vyd. Praha: Academia, 1999, s. 215. ISBN 80-200-0690-7.

¹⁴ NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 63-70. ISBN 978-80-247-2957-2.

Pracovní skupina je druh sociální skupiny, která vzniká na pracovišti a řadí se mezi malé sociální skupiny. Jde tedy o vnitřně propojený funkční celek minimálně dvou spolupracovníků, kteří jsou spojeni minimálně společným pracovištěm, resp. místem výkonu práce.

Tureckiová o pracovní skupině říká, že: *„Je typem malé, formálně vzniklé sociální skupiny, jejíž členové jsou ve vzájemné interakci, existuje u nich vědomí „my“ a pocit soudržnosti (koheze) a motivace zůstat členem skupin převažuje nad odstředivými silami.“*¹⁵

Dále Tureckiová uvádí:

„Pracovní skupina je:

- prostředkem k vykonání složitého úkolu, který není v silách jednotlivce,*
- je místem, kde vznikají a rozvíjejí se nové myšlenky a způsoby řešení problémů,*
- usnadňuje zavádění složitých rozhodnutí,*
- plní dále funkci socializační, adaptační a vzdělávací.“*¹⁶

Vztah mezi sociální a pracovní skupinou a pracovním týmem ilustruje níže uvedený obrázek.

Zahrádková pracovní skupinu vnímá jako: *„Skupinu lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo pracovním cílem.“*¹⁷

¹⁵ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 41. ISBN 978-80-86723-66-2.

¹⁶ Tamtéž, s. 41.

¹⁷ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding-cesta k efektivní spolupráci*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005, s. 20. ISBN 80-7367-042- 9.

Obrázek 2: Vztah sociální a pracovní skupiny a pracovního týmu



Zdroj: MANAGEMENTMANIA. *Rozdíl pracovní skupina a pracovní tým.* [online]. [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdil-pracovni-skupina-pracovni-tym.pd>

Guzzo a Dickson (1996) tvrdí, že pracovní skupinu tvoří lidé, kteří:

- „vidí sami sebe a ostatní je spatřují jako entitu,
- jsou vzájemně závislí kvůli úkolům, na kterých pracují,
- jsou zasazeni do jednoho nebo do více sociálních systémů,
- pracují na úkolech, které mají vliv na ostatní (jako jsou spolupracovníci a zákazníci).“¹⁸

V pracovních skupinách a pracovních týmech vznikají různé role, kterým autor věnuje ještě prostor v některé z uvedených kapitol.

¹⁸ ARNOLD, J., J. SILVESTER, F. PATERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER, B. BURNES. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 444. ISBN 978-80-251-1518-3.

1.3 Týmová práce

Výrazem týmová práce se rozumí veškerá činnost jednotlivce ve spolupráci s dalšími osobami. V týmové práci se jedná především o to, aby všichni členové pracovního týmu byli zapálení do úkolu, který mají splnit, a jejich cíl byl úspěšně dosažený. V podstatě to znamená, že všichni jdou stejným směrem, dle předem jasně dohodnutých a stanovených pravidel. Týmová práce a týmová spolupráce je třeba systematicky řídit a koordinovat. Je jedním z progresivních nástrojů současné firemní praxe. Její velkou výhodou je výrazné zvýšení produktivity práce v oblastech, které vyžadují kreativní řešení, vysokou míru adaptability a operativnosti. Využívá se především při realizaci rozsáhlých projektů.

„Podle Vebera je smyslem týmové práce přesvědčit pracovníky, že každý svým dílem přispívá ke konečným výsledkům skupiny, a že nikoli uzavřenost, ale vzájemná spolupráce a pomoc jsou tou správnou cestou k dosažení cílů.“¹⁹

„Horváthová říká, že základem týmové práce jsou dobré a kvalitní vztahy na pracovišti, důvěra, vzájemný respekt, otevřenost, čestnost a atmosféra dobré týmové práce.“²⁰ Autor, protože je sám v roli manažera, se s tímto vyjádřením ztotožňuje. K čemu bude zaměstnavateli špičková technika, výrobní procesy na vysoké úrovni, když lidské zdroje mít nebude nebo nebudou fungovat? Manažer je přesvědčen, o tom, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším, co firma má, a proto je důležité, aby mezilidské vztahy na pracovišti byly v určité harmonii a pracovní klima bylo pro zaměstnance příznivé a uspokojivé. Jen si představte, když vejdete na pracoviště, které je chladné, neupravené, chaotické, bez světla a tak trochu neosobní. Jak se tam asi bude pracovat? Jaké výkony se v takovém prostředí mohou podávat? S jistotou lze tvrdit, že velmi špatně a výsledky budou mizerné. Vždyť většina z nás tráví v práci více času než s rodinou, a proto vzájemná důvěra, komunikace, spolehlivost, loajalita, porozumění, jsou tím, co spěje k vytváření pozitivního klimatu na pracovišti. O našich postojích, chování v zaměstnání vypovídá firemní kultura. Firemní kultura prezentuje společnost navenek, a jak se zaměstnanci chovají uvnitř firmy, tak se chovají i venku. Stačí se jen porozhlédnout kolem sebe, protože i matka příroda lidem ukazuje, jak se k ní všichni chovají, a tak se ona chová k nám.

¹⁹ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 2. přeprac. a aktual. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 85. ISBN 978-80-7261-029-7.

²⁰ HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 119. ISBN 978-80-7357-390-4.

Horváthová týmovou práci ještě chápe jako: „Proces níže uvedených fází:

- 1) *Stanovení cíle, cílů týmu (musí být dobře stanoven, je potřeba vybudovat kontrolní systém cílů).*
- 2) *Vytvoření týmu (v týmu by měli být lidé, kteří mají osobnostní, odborné kvality, a byli zodpovědní k výkonu týmové práce).*
- 3) *Tvorba základní podoby řešení úkolu včetně pravidel práce v týmu (jasná identifikace členů týmu, jasně stanovená pravidla...).*
- 4) *Vlastní proces řešení úkolu (věnovat se podobě problému, který má být řešen).*
- 5) *Ukončení a zhodnocení práce týmu a prezentace výsledků (zhodnocení jakým způsobem tým dosáhl plánovaných cílů).*
- 6) *Zpětná vazba (reflexe týmu).“²¹*

Cílem týmové práce je zvýšit motivaci členů týmu, rozšířit kompetence členů týmu, produktivitu práce, zvýšit efektivitu procesu, snížit náklady na realizaci procesu, zabezpečit flexibilitu a kvalitu atd.

Aby fungovala týmová práce je nutno dodržovat určité zásady a principy. Viz. níže uvádí zásady a principy týmové práce Akademie produktivity a inovací:

- 1) *„Přesně vymezený manévrovací prostor - úlohy, čas, personál, a nesmí působit proti celofiremním cílům, případně zasahovat do oblastí, které nepatří do jeho působnosti.*
- 2) *Všichni členové jsou si rovnocenní, volí se lídr týmu; ten má schopnosti moderovat diskuze a řešit problémy v týmu; je partnerem pro nadřízeného pracovníka při řešení problémů, které přesahují možnosti pracovního týmu.*
- 3) *Manažeři, kterým podléhají pracovní týmy, koordinují, podporují a vytvářejí podmínky pro jejich bezproblémovou práci; tito manažeři se stávají trenéry (kouči) týmu.*
- 4) *Pracovní týmy si nekonkurují, ale navzájem spolupracují.“²²*

²¹ HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 126 - 133. ISBN 978-80-7357-390-4.

²² E-API. *Týmová práce*. [online]. [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68706.tymova-prace/>

Jeden z internetových zdrojů uvádí: „Zásady týmové práce:

- vyžaduje od každého pracovníka aktivní přístup a mimořádné pracovní nasazení,
- ne každý člověk dovede, chce a může v týmu úspěšně pracovat,
- při sestavování týmu je stejně významným kritériem odbornost i schopnost týmové práce konkrétního pracovníka,
- proto, máme-li možnost výběru, zařadíme do týmu odborníky s odpovídajícími předpoklady ke kooperaci,
- pozice vedoucího, může být flexibilní, v závislosti na postupu řešení úkolu, se vedení týmu ujímá některý z dosavadních členů,
- důležitým znakem úspěšné týmové práce je vysoká míra tvořivosti,
- zavádění týmové práce nesmí být samoúčelné.“²³

Než-li tým začne společně uvažovat, jak se postavit k řešení různých úkolů, je vhodné se zamyslet, jakým způsobem se k zadání postavit. Co k vyřešení potřebuji, jakou zvolit vhodnou metodu či způsob. Praxe nabízí širokou škálu technik týmové práce. K nejčastějším a nejnámějším využívaným technikám se řadí např.: Occamova břitva, Ishikawův diagram (tzv. rybí kost), SWOT analýza, Delfi metoda, myšlenkové mapy, brainstorming, brainwriting, metoda kritické cesty, synektika, morfologická mřížka, vícekritériální rozhodování, analýza silového pole, metoda ABC...atd. Horváthová předkládá týmu k použití např. tyto techniky týmové práce (upravený stručný výpis – autor práce JM):

- SWOT analýza (slouží k odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb určité skutečnosti),
- myšlenkové mapy (používá se v případě, když je potřeba rozebrat určitý problém ze všech stran; podstatou je z jádra řešeného problému ve směru hodinových ručiček do grafu zaznamenávat dílčí témata, ta pak zpodrobňovat do dalších úrovní),
- synektika (technika zdokonalování tvůrčího řešení problému týmem, přezkoumáním jeho definice a zlepšení kvality řešení),
- brainstorming (tzv. bouře mozků; systematicky vedená rychlá diskuze),

²³ SZSMB. [online]. [cit. 2013-11-17].

Dostupné z: http://www.sz smb.cz/admin/upload/sekce_materialy/T%C3%BDm.pdf

- *brainwriting* (podstatou je použití postupu psaní kartiček a jejich následné předložení před oči účastníků),
- *morfologická mřížka* (podstatou je sestavení matice, v níž jednotlivé řádky představují charakteristické faktory zkoumaného problému a ve sloupcích se k těmto faktorům přiřazují všechna možná provedení),
- *metoda ABC* (metoda stanovení priorit; smyslem je stanovit priority jednotlivých aktivit práce týmu tak, aby řešení důležitých úkolů nebylo odsouváno),
- *...a další.* ²⁴

Při týmové práci je třeba dbát na všechny aspekty spolupráce, s kterou souvisí i úroveň mezilidských vztahů, chování a postoje jednotlivých členů týmu. Výkonný ředitel využívá nejčastěji na pracovišti techniky týmové práce – brainstorming, SWOT analýzu a metodu ABC. Tyto metody jsou pro jeho pracovní tým přínosné především pro svoji rychlost, analýzu problému, při řešení problematických situací, kdy pracovní tým přímo působí u klienta. Všechny tři uvedené metody, řeší okamžitě daný problém, pracovní tým je schopen stanovit si priority cíle a určit, jaké jsou silné a slabé stránky úkolu (jedná se o současný stav) či jaké hrozby a příležitosti mohou nastat při vývoji situace.

²⁴ HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 142 - 152. ISBN 978-80-7357-390-4.

1.4 Týmová spolupráce

Kdykoliv se hovoří mezi lidmi o pracovním prostředí, pracovnících, výkonech, k nejpoužívanějším slovům patří tým a týmová spolupráce. Někteří manažeři si myslí, že lidé budou umět spolupracovat, když budou absolvovat nějaký kurz nebo vzdělávací program. Určitě to tak není. Buď jedinec v sobě má týmového ducha či nemá. Nikomu nelze diktovat, teď si členem týmu a musíš pracovat týmově. V praxi by takový přístup příliš úspěchu neměl. Člověk je individuum a je nutné o něm získat maximální množství informací, aby vedoucí týmu znal jeho osobnostní i profesní charakteristiku. Pokud člověk nemá předpoklady k týmové spolupráci, žádný vedoucí s tím nic nenadělá. Člověk se může leccos naučit, ale ne vždy to tak jde. Plamínek se ve své profesní praxi často zabývá týmovou spoluprací. *„Podle něj vzniká spolupráce v tahu nějakých vnitřních motivů kooperujících subjektů nebo pod tlakem vnějších stimulů, jež na tyto subjekty působí. Chceme-li spolupráci podnítit, máme k dispozici především ony vnější stimuly, které ovšem mohou více či méně zapadnout do motivů, jež kooperující buď sdílejí, nebo se jimi individuálně liší. Na základě toho spolupráce vzniká pod vlivem motivů a stimulů.“*²⁵ Přehledně jsou stimuly spolupráce znázorněny na obrázku 3. Každý podnět vyjadřuje svůj vliv, podle něhož nejčastěji lidé či manažeři volí spolupráci.

Dále Plamínek o spolupráci říká: *„Lidé se nemusí učit spolupracovat, oni už to dávno umí, ale každý v jiné míře a jinak.“*²⁶ V dnešní době se v pracovním procesu vyskytuje minimum úkolů, které může řešit jednotlivec sám. Většinu úkolů v pracovním procesu plní tým lidí. Spolupráce je určitý způsob vztahového chování, ale také dlouhodobý cíl snažení se mnoha lidí (např. v rodinách). *„Spolupráce je řešení vztahů, předpokládá zisk na obou stranách. Skutečnou spolupráci provází pocit sdílení. Znamená to, existují-li společné cíle přijatelné pro celý tým, mohou tým velmi účinně stmelit a spolupráce je logickým důsledkem takto vzniklé soudržnosti. Vedoucí týmu nebo manažer by měl umět nabídnout týmu takový systém myšlenek, který bude ochotna sdílet.“*²⁷ Tým, který pracuje podle principů týmové spolupráce, dokáže úspěšněji a efektivněji dosahovat stanovených cílů.

²⁵ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 54. ISBN 978-80-247-2796-7.

²⁶ Tamtéž, s. 9.

²⁷ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 108. ISBN 978-80-247-2448-5.

Podle mínění Plamínka: „*Spolupráce nevzniká tím, že ji někdo nařídí ani tím, že se jí lidé naučí, ale jediný existující způsob, jak ji účinně pomoci na svět, je vytvářet vhodné podmínky pro to, aby se lidem vyplatilo spolupracovat.*“²⁸

Podstatou spolupráce je naplnění určitých zájmů účastníků týmové spolupráce, kteří společně směřují k dosažení určitého a dobrého výsledku.

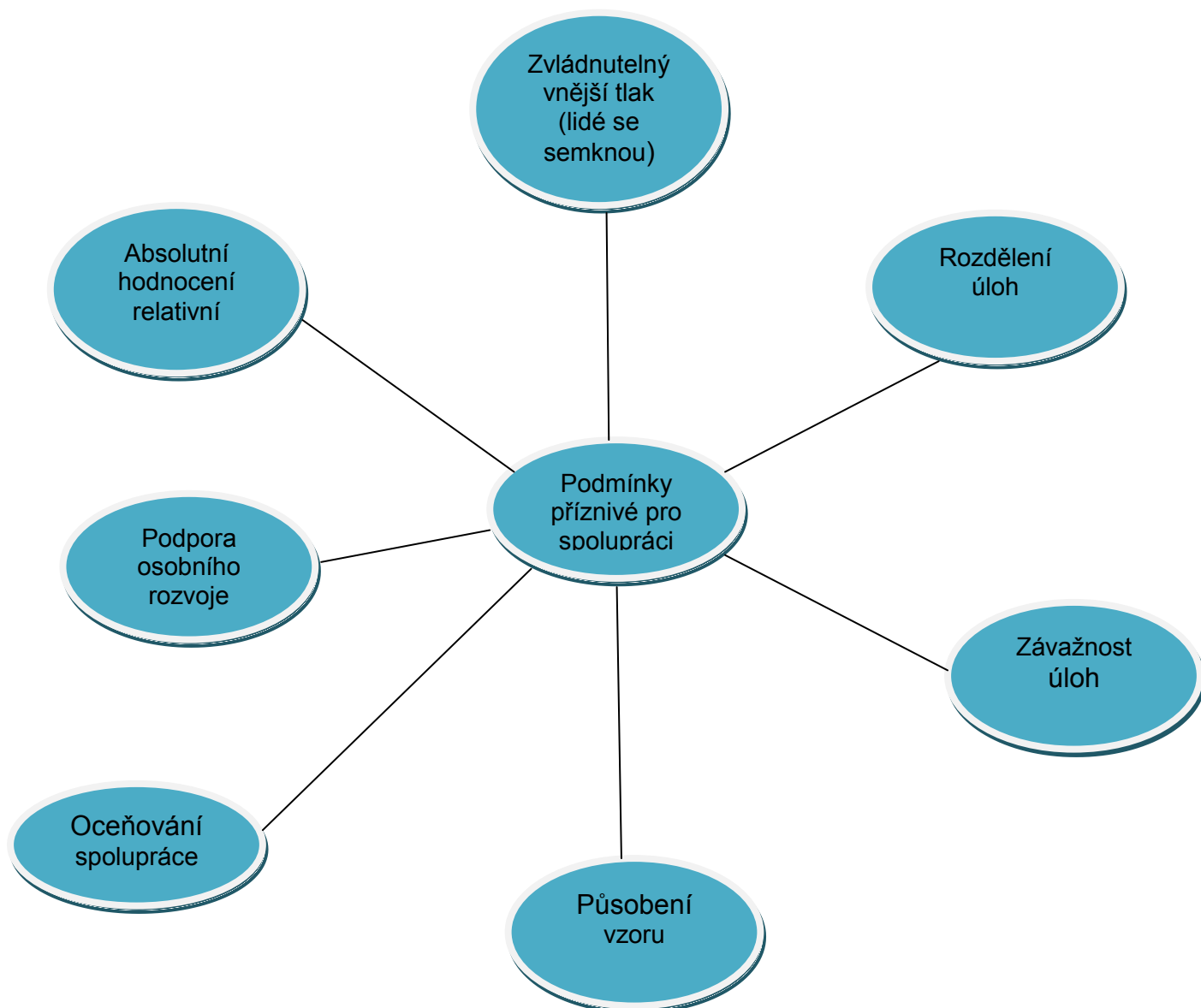
„*Týmová spolupráce je proces, který je rozdělen do několika fází. První fáze je stanovení cíle na základě potřeb společnosti. Následuje druhá fáze, fáze volby správných členů týmů a odpovídající počet vybraných členů, kteří musí splňovat profesní a osobností dovednosti. Poté nastává třetí fáze, což je fáze tvorby projektu a umožnění členům týmu se identifikovat s cílem týmové spolupráce. Postupně se v týmu vymezují role jednotlivých členů týmu. A přichází čas na tvorbu harmonogramu a plánu pracovní činností a aktivit. V závěrečné fázi se prezentují výsledky týmové práce a zhodnocuje se celkově spolupráce týmu včetně vyhodnocení, co se povedlo a co naopak nepovedlo.*“²⁹

K rozvoji týmové spolupráce slouží vzdělávací metody např. teambuilding, teamtraining a teamspirit.

²⁸ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 128. ISBN 978-80-247-2448-5.

²⁹ SALIVAROVÁ, J. *Kooperace a týmová práce*. Materiál k přednášce ze dne 5. 2. 2011.

Obrázek 3: Stimuly spolupráce



Zdroj: Plamínek, J: Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 2009. s. 55.

2 CHARAKTERISTIKA TÝMU

Význam slova tým pochází z oblasti sportovních aktivit. Společnosti stále více zaujímají strategický postoj k budování týmů a velice často jejich manažeři používají v pracovním procesu slova tým, spolupráce, teambuilding apod. Základem kterékoliv společnosti, firmy, organizace je tým nebo pracovní skupina. „Podle Horváthové je základem týmové práce dobře sestavený efektivně fungující tým. Výchozím bodem spolupráce jednotlivých členů týmů je existence společného, předem stanoveného, jasně definovaného cíle.“³⁰ Z tohoto důvodu je tato kapitola věnována podrobné charakteristice týmu. V první kapitole autor popisoval jednotlivé pojmy související s vedením týmu. Nyní z pohledu manažera ukáže, resp. připraví obecně návrh jak vybudovat pracovní tým a podrobně popíše, co je pro vytvoření týmu důležité, čeho má dosáhnout a jak má být veden. Zhodnotí, jak se má chovat tým a skupina, jaký je rozdíl mezi týmem a skupinou, a kdy postavit tým a kdy využít skupinové práce. V další podkapitole se zabývá funkcí týmu, a jakou roli hraje vedoucí týmu. Následuje samostatná část, která je vyhrazena pro členy týmu. Autor představí typologii členů týmů. Každý z nás je jiný, každý je osobnost, která má své silné a slabé stránky, pozitiva i negativa. Nezapomene ani rozdělení týmů podle typu, velikosti apod.

³⁰ HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 11. ISBN 978-80-7357-390-4.

2.1 Vytváření týmů

Na základě svých získaných znalostí a pracovních zkušeností se autor domnívá, že neexistuje téměř v žádné společnosti ideální tým. Ve společnostech, v podnicích, na úřadech, ve školách a ostatních institucích pracují přeci jen lidé a stane se, že jsme omylní někdy všichni. Základním předpokladem při sestavování jakéhokoliv týmu je zvolení dobré diagnostiky uchazečů. Správné sestavení týmu umožňuje, jak vedoucímu týmu, tak jeho členům podílet se smysluplným způsobem na projektech, které jsou nejen důležité, ale také zajímavé pro jejich další profesní rozvoj a získání nových (teoretických a praktických) zkušeností.

Vedle správného stanovení cílů a jejich dosažení je předpokladem úspěšného fungování týmu jeho správné složení. „*Horváthová uvádí, že je nutno určit:*

- 1) *Určit z jakých jednotlivých členů bude tým tvořen.*
- 2) *Kdo bude vedoucí týmu.*
- 3) *Jaká je požadovaná odborná kvalifikace členů týmu.*
- 4) *Jaké jsou požadované osobnostní charakteristiky členů týmu.*
- 5) *Jakou týmovou roli budou jednotliví členové týmu hrát.*
- 6) *Jaká bude velikost týmu (kolik členů bude tým mít).“³¹*

Když manažer nebo kouč sestavuje tým, musí předem vědět, jakými vlastnostmi, dovednostmi a schopnostmi by měl tým disponovat. Kolajová uvádí výčet základních vlastností týmu:

- 1) *„Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou, kterou spojují dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí.*
- 2) *Týmová spolupráce představuje soubor hodnot, které povzbuzují jisté způsoby chování, např. naslouchání druhých, kooperativní odezvu na názory ostatních, uznávání zájmů a úspěchy ostatních.*
- 3) *Týmy jsou vytvářeny za účelem plnění významných a náročných úkolů.*
- 4) *Týmy podávají větší výkon než jednotlivci pracující osaměle.*

³¹ HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 39. ISBN 978-80-7357-390-4.

- 5) *Týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky.*
- 6) *V úspěšných týmech jednotlivci intenzivně pracují na svém růstu a úspěchu.“³²*

Podle Bartáka je při budování týmové spolupráce a vytváření týmu důležité, aby:

- 1) *„V něm byli komplementárně zastoupeni nositelé hlavních týmových rolí.*
- 2) *Se tým vyznačoval duchem solidárnosti, spolupráce a koheze.*
- 3) *Byl řízen jedním kompetentním člověkem, schopným kvalifikovaně diagnostikovat, využívat a rozvíjet disponibilní zdroje týmu.*
- 4) *Jeho potenciál byl využit ve prospěch týmových cílů.“³³*

Barták tvrdí, že: *„Fungující tým může dosahovat lepších výkonů, než představuje suma individuálních výkonů jedinců, kteří jej tvoří. Hovoří se o tzv. synergickém efektu týmové spolupráce. Synergie znamená spolupráci, společné působení. Označuje situace, kdy výsledný efekt z týmové spolupráce je větší než suma individuálních efektů vytvořených členy týmu, tedy kdy: „1+1=3.....n“.³⁴*

Barták o synergii říká: *„Synergie vzniká při učení tím, že kromě vlastního přístupu je jedinec motivován i přístupem ostatních.“³⁵*

Možná nás napadne otázka *„Jak se dospěje k synergickým efektům?“* Barták zná odpověď.

„Prostřednictvím teambuildingu. Teambuilding je formou zážitkového vzdělávání, tedy učení z důsledků vlastního jednání, hledání netradičních řešení a společné zvládnání úkolů a výzev.“³⁶

³² KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2008, s. 12. ISBN 80-247-1764-6.

³³ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 74.

ISBN 978-80-7452-020-4.

³⁴ Tamtéž, s. 74.

³⁵ Tamtéž, s. 74.

³⁶ Tamtéž, s. 74.

Jedním ze základních úkolů manažera je využít tzv. synergický efekt týmu:

- 1) *„Dát dohromady lidi, kteří se doplňují z hlediska svých předpokladů, znalostí, schopností a dovedností.*
- 2) *Vytvořit správnou strukturu týmu z hlediska osobnostních typů.*
- 3) *Poskytnout prostor a šanci pro jednotlivé individuality, uplatnit své přednosti tak, aby byly eliminovány jejich slabší stránky a naopak zvýrazněny a v zájmu týmu plně využity silné stránky.*
- 4) *Ze skupiny cíleně vybrat lidi, vytvořit skutečný tým, který dosahuje výrazně vyšší výkon než by byl součet výkonů jednotlivých členů týmu.“³⁷*

Obecně lze shrnout: Každý z nás je dobrý na něco jiného, ale společně to určitě dokážeme. Aby sestavený pracovní tým byl úspěšný a výborně fungoval, je pro členy důležitá vzájemná podpora, respekt, komunikace, vysoká míra motivace, ukázněnost a profesionalita. Autor je přesvědčen, že velký přínos pro jednotlivce může mít týmová spolupráce pro jeho další rozvoj a kariérní růst.

„Pojem teambuildingu se poprvé objevuje v šedesátých letech 20. století, stává se základem managementu. Původně se používal ke zlepšování mezilidských vztahů a sociální interakce mezi jednotlivci.“³⁸ V současnosti se používá při řešení týmové práce a zaměřuje se na způsob vykonané práce týmem, mezilidské vztahy členů týmu a jak členové týmu spolu vycházejí. Dle Horváthové se teambuilding zabývá:

- *„rozvojem a zkvalitněním efektivní týmové spolupráce,*
- *prohloubením sebepoznání i poznání členů týmu,*
- *vylepšením schopností týmu zvládat náročné situace,*
- *efektivnějším rozdělením týmových rolí,*
- *zlepšením komunikace v týmu,*
- *prohloubením vzájemné důvěry členů týmu,*
- *uměním řešit konflikty v týmu.“³⁹*

³⁷ EISEL, J. *Manažerské rozhodování*. Materiál k přednášce ze dne 26. 2. 2011 (upraveno autorem práce)

³⁸ HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 108.

ISBN 978-80-7357-390-4.

³⁹ Tamtéž, s. 108.

Významu slova teambuilding je vymezen prostor v praktické části, kdy zaměstnanci společnosti Sklostroj Turnov, CZ se této metodě vzdělávání věnovali osobně a podělí se o své zážitky. Přínos teambuildingu je nejen pro zúčastněné týmy, ale také pro jednotlivé členy a jejich další profesní a osobnostní rozvoj.

Týmová práce je proces, který prochází různými stádii a nazývá se fáze vývoje týmu. V odborné literatuře Horváthová popisuje zákonitosti vývoje týmové práce tzv. skupinové dynamiky, které se dělí do čtyř základních fází:

- 1) *„Formování – forming (výběr členů, první setkání, nejistota o své místo v týmu, týmové role nejsou pevně dané, členové jsou k sobě ohleduplní, definuje a ujasňuje se cíl práce).*
- 2) *Bouření – storming (období konfliktů, názorových rozdílů, stížností, formování struktury týmu, konfrontace názorů, vytváří se struktura týmových rolí).*
- 3) *Normování – norming (vytvářejí se normy a vnitřní pravidla fungování týmu, přichází uvolnění, odbourávají se konflikty, otevřené sdílení názorů, tým začíná být aktivnější).*
- 4) *Růst výkonnosti – performing (harmonie, týmová práce přináší radost, tým je zdravě kritický, interpersonální problémy jsou vyřešeny, týmová práce uspokojuje jednotlivé členy, dochází k získávání zpětné vazby na poradách).“⁴⁰*

Každý tým těmito fázemi prochází, ale ne každý tým musí dosáhnout optimálního fungování.

Odborná literatura nabízí různé pojetí členění vývoje týmu. Např. Zahrádková rozlišuje jednotlivé etapy vývoje a budování týmu takto:

- 1) *„První fáze – vznik (výběr vedoucího a členů týmu, příchod členů do skupiny, stanovení formálních pravidel).*
- 2) *Druhá fáze – orientace (seznamování se jednotlivých členů týmu, zahájení práce).*
- 3) *Třetí fáze – krize (střety různých názorů, vyjadřování rozdílných názorů).*

⁴⁰ HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 136 - 138. ISBN 978-80-7357-390-4.

- 4) Čtvrtá fáze – stabilizace (stanovování pravidel procesu, stanovení a dodržování neformálních rolí, stabilizace kultury týmu).
- 5) Pátá fáze – produktivní fáze (práce na projektu, maximální zaměření na cíl, dosažení cíle).
- 6) Šestá fáze – uzavírání (dokončení projektu, hodnocení, závěry, zakončení spolupráce).
- 7) Sedmá fáze – oživení (udržení produktivity týmu, řešení pracovních problémů, vyladování mezilidských vztahů).⁴¹

Bedrnová a Nový poukazují na to, že: „Pro stabilizaci týmu, efektivní týmovou práci i seberealizaci jeho jednotlivých členů, je nezbytné vytvoření funkční sítě neformálních sociálních a pracovních vztahů, včetně přijetí značně diferencovaných sociálních rolí.“⁴²

Vzhledem k tomu, že se autor v oblasti řízení lidských zdrojů pohybuje řadu let, zabývá se četbou odborných článků, vyhledává různé informace, zjišťuje, jaké novinky jsou v této oblasti. Nedávno náhodně otevřel internetový portál, kde byl zveřejněn zajímavý článek na téma: Týmová práce. V tomto článku se uvádí jak si vybírat pracovní tým a zde je také návod k sestavení správného týmu:

- 1.) „Pochopit specifické potřeby projektu a sladit kompetence a dovednosti všech členů týmu s tímto projektem.
- 2.) Vybrat členy týmu podle toho zda je to dobré pro firmu.
- 3.) Ujistit se, že člověk zná své zaměstnance natolik dobře, aby mohl určit, jak budou pracovat ve skupině.
- 4.) Ne každá osoba je talentovaným týmovým hráčem, dobrý týmový hráč dokáže naslouchat, umí spolupracovat, umí komunikovat, je spolehlivý a flexibilní, dokáže identifikovat a řešit problémy, je schopen přijímat a poskytovat zpětnou vazbu.“⁴³

⁴¹ Zahrádková, E. *Teambuilding-cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, s. 52 - 56. ISBN 80-7367-042-9.

⁴² Bedrnová, E. I. Nový a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 106. ISBN 80-85943-57-3.

⁴³ Kariéra. *Zaklínadlo týmová práce*. [online]. [cit. 2013-11-25].

Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54680110-zaklínadlo-tymova-prace>, akt. 13. 2. 2012

Při budování týmu, Belbin doporučuje: „*Zaměřit se na jedince s kontrastními rolemi.*“⁴⁴ Toto je jedna z cest, jak úspěšně vybudovat schopný tým lidí, kteří odvedou kvalitní práci a společnosti přináší přidanou hodnotu v konkurenceschopnosti. Každý zkušený manažer, chce být se svým týmem minimálně o krok napřed. A nyní se naskytuje otázka pro manažery nebo vedoucí týmů. *Jak tedy sestavit ideální tým? Jak by měl takový tým vypadat?* Horváthová doporučuje, se zamyslet, nad:

- „*odbornou zdatností potenciálních členů týmu,*
- *jejich osobnostními charakteristikami,*
- *konkrétními týmovými rolemi,*
- *vzájemný poměr mužů a žen v týmu,*
- *věkovým složením týmu,*
- *tým, zda se budeme snažit o různorodost našeho týmu.*“⁴⁵

V této kapitole zaznělo, jaký má být tým, jaké jsou jeho vlastnosti, kdo v týmu má být, a kdo naopak, ale ještě se nehovořilo jakým způsobem vhodné členy do týmu vybírat. Bělohlávek ukazuje, které metody při výběru použít:

- 1) *„Výběrový rozhovor (nejčastější metoda, která vede tazatele k tomu, aby dobře kandidáta poznal, když dodrží osvědčený postup zásad).*
- 2) *Reference (jedná se o hodnocení pracovníka jeho předchozím nadřízeným),*
- 3) *Psychologické testy (používají se např. testy schopností, důraz je kladen na správnost, rychlost nebo přesnost reakcí).*
- 4) *Odborné testy (testuje se odborná úroveň kandidáta).*
- 5) *Osobní dotazníky (biografická data).*
- 6) *Pracovní vzorky (kandidát dostane názorný úkol, který souvisí s jeho činností, kterou má vykonávat).*
- 7) *Simulace (zadáním může být případová studie, např. kritická situace, která nastala ve fiktivní firmě).*

⁴⁴ BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 111. ISBN 978-80-7357-892-3.

⁴⁵ HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 61. ISBN 978-80-7357-390-4.

- 8) *Assessment centra (podstatou je pozorování účastníků v simulovaných situacích – projeví se týmová práce, řešení organizačního problému, manažerská hra...apod.).*⁴⁶

Aby metody výběru byly efektivní, doporučuje se použít kombinace 2 až 3 metod, které při výběru členů týmu využije vedoucí nebo manažer týmu.

2.2 Rozdílnost mezi pracovní skupinou a pracovním týmem

Tým se liší od pracovní skupiny, ve které mohou lidé, na rozdíl od týmu vykonávat práci samostatně. Dalším ukazatelem je počet členů. V pracovní skupině může být prakticky neomezený počet osob a v pracovním týmu se udává 5 až 9 osob, maximální počet může být až 11. *„Podle Pauknerové tvoří sociální skupinu určitý počet lidí, kteří se vzájemně znají. Dochází mezi nimi k interakci, vytváří se určité vzájemné vztahy a podobné či shodné názory, postoje, cíle apod. Pracovní skupiny představují specifický případ malých formálních sociálních skupin. Jedná se o členské skupiny, které mají jasně vymezenou strukturu profesních pozic a rolí.“*⁴⁷

Řada odborníků se v názorech na význam slov tým a skupina liší. Např. Štikar vnímá rozdíly mezi skupinou a týmem takto: *„Tým ve větší míře, než běžná pracovní skupina kooperuje, je flexibilní, generuje nové myšlenky, efektivně řeší problémy, je spokojenější a loajálnější.“*⁴⁸ S rozdíly mezi skupinou a týmem se zabývá také Zahrádková a poukazuje: *„Tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a charakteristickými procesem práce.“*⁴⁹

Kolajová rozdílnost skupin a týmů posuzuje na základě svých vlastních pracovních zkušeností. Uvádí charakteristické rysy jak skupiny, tak týmu z pracovního prostředí, s čímž se manažeři setkávají při každodenních pracovních činnostech.

⁴⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 86-88. ISBN 978-80-247-1975-7.

⁴⁷ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 201. ISBN 80-247-1706-9.

⁴⁸ ŠTIKAR, J. a kol. *Základy psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996, s. 133. ISBN 80-7184-091-2.

⁴⁹ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005, s. 19-20. ISBN 80-7367-042-9.

V níže uvedené tabulce je popsána odlišnost práce týmu a práce skupiny z pohledu řízení a práce, řešení konfliktů při práci a klíčových předpokladů.

Tabulka 1: Rozdílnost v charakteristice týmu a skupiny

	TÝMOVÁ PRÁCE	SKUPINOVÁ PRÁCE
CHARAKTER PRÁCE	Víme co, nevíme jak. Nedostatek informací o způsobu řešení.	Víme co, víme jak. Dostatek informací pro řešení.
CHARAKTER ŘÍZENÍ	Společná odpovědnost všech za výsledek. Spíše neformální pravidla.	Osobní odpovědnost vedoucího. Řád a pravidla. Formální postupy.
KLÍČOVÉ PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHU	Porozumění cíli. Víra ve výsledek. Heterogenost týmu	Kvalita vedoucího a lidí. Motivace členů.
ŘEŠENÍ NÁZOROVÝCH KONFLIKTŮ	Společná diskuze, nutnost nalezení společné řeči. V případě nesouhlasu jednoho člena, nutnost přesvědčit ostatní nebo se podřídit.	Konečné rozhodnutí je v rukou vedoucího. Když člen skupiny nesouhlasí, může nesouhlasit až do konce.

Zdroj: Kolajová, L. Týmová spolupráce, 2006, s. 14.

Ve skupině je podstatné kromě vztahů mezi členy i manažery, jakým stylem jsou skupiny nebo tým vedeny. Určuje se dle míry participace členů na rozhodování. Z toho vyplývá, že skupinová rozhodování není rozhodování jednotlivce nebo jediného člena skupiny, ale jedná se o tzv. skupinové rozhodování.

Pro efektivní skupinové rozhodování Tureckiová uvádí tyto podmínky, které musí být splněny, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku:

- „jednoznačné vymezení cíle a pravomoci skupiny a určení její velikosti,
- dostatek času pro navázání kontaktů a vytvoření atmosféry spolupráce,
- rozvoj a využívání dovedností potřebných pro efektivní zvládnutí rozhodovacího procesu na úrovni skupiny.“⁵⁰

K nejvyužívanějším technikám skupinového rozhodování patří především ty, které podněcují ke kreativitě, rozvoji, k nimž se řadí brainstorming, brainwriting, panelové diskuse apod. Na základě prostudovaných odborných materiálů a získaných znalostí lze shrnout význam skupiny a týmu. Cílem týmu je postavení jednotlivých členů, kteří zaujímají vzájemně se doplňující role. Belbin říká: „Zkušení lidé rozpoznávají základní význam týmové spolupráce právě v činnostech, jakou je zahajování nového projektu či příprava rozhodnutí na nejvyšší úrovni vědění, které ovlivní politiku celé společnosti.“⁵¹ „Charakteristický znak skupiny představuje možnost přímé, bezprostřední a interaktivní interakce jednotlivých členů skupiny, trvající delší dobu a zaměřené na určitý společný cíl. Tým představuje malou pracovní skupinu členěnou podle funkcí jednotlivých členů, sledující stejný cíl, vyznačující se intenzivními vzájemnými vztahy na základě intenzivní komunikace mezi členy týmu a specifickou formou práce.“⁵²

⁵⁰ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 66. ISBN 978-80-86723-66-2.

⁵¹ BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 102. ISBN 978-80-7357-892-3.

⁵² ROMANSTERLY. *Pracovní skupiny, chování pracovníka*.

Dostupné z: <http://www.romansterly.com/pracovni-skupiny-chovani-pracovnika>

2.3 Typy týmů

Nejen v pracovním procesu, ale i v běžném životě je možno se setkat s různými typy týmů. Ať už se jedná, o týmy pracovní, poradenské či sportovní. Odborníci týmy rozlišují z různých pohledů např. podle velikosti, výkonu činnosti nebo délky trvání týmu.

V organizačním chování Tureckiová rozlišuje různé členění týmů např.:

- 1) *„Podle charakteru činnosti a cílů, jichž je prostřednictvím týmové spolupráce dosahováno.*
- 2) *Dočasné a trvalé (podle délky trvání jejich existence).*
- 3) *Plánovitě a ad hoc (podle způsobu jejich vytváření).*
- 4) *Podle vztahu k formální organizační struktuře.“*⁵³

*„Mezi další nejčastěji uváděné typy týmů patří např. týmy zaměřené na řešení problémů, projektové týmy, multifunkční týmy, sebeřídící týmy a virtuální týmy.“*⁵⁴

Významný britský odborník, zabývající se oblastí řízení lidských zdrojů, Armstrong se zmiňuje o autonomních týmech. Co je náplní autonomního týmu? „*Autonomní tým:*

- *rozšiřuje individuální práci i pracovní místa tím, že obsahuje širší okruh praktických dovedností (široká kvalifikace, víceoborovost kvalifikace),*
- *rozhoduje o metodách práce a o plánování, časovém rozvržení a řízení práce,*
- *sám rozděluje úkoly mezi své členy.“*⁵⁵

Využití autonomních týmů lidem poskytuje nejen autonomii, ale také velkou motivaci. Tímto přístupem získávají komplexní přehled o pracovní pozici, o organizaci, což obohacuje je samotné i jejich práci.

⁵³ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 45. ISBN 978-80-86723-66-2.

⁵⁴ Tamtéž, s. 45.

⁵⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 282. ISBN 978-80-247-1407-3.

Členění týmů dle Kolajové je v různém pojetí:

- 1) „Formální (zaměřují se na dosahování cílů organizace, např. tradiční organizační jednotky – katedra, oddělení, úsek...atd.).
- 2) Neformální (zaměřují se na uspokojování vlastních potřeb členů týmu, např. sebeřídící týmy – zájmové kroužky, sdružení, spolky ...atd.)“⁵⁶

Jak je již uvedeno, typologií týmů (označují se základní typy týmů), se zabývá celá řada odborníků, mezi které také patří Eric Sundstrom, Kenneth de Meuse a David Futrell, kteří pracovní týmy dělí následovně (viz. níže uvedena tabulka). V tabulce jsou uvedeny pojmy diference a integrace, které znamenají:

Diferenciací se rozumí všeobecně odlišnost. „Hovoří-li se v souvislosti s pracovními týmy o diferenciaci, znamená to, že se pracovní tým liší od zbytku společnosti.“⁵⁷ Význam pojmu integrace je ve slovnících vysvětlen jako sjednocení, začlenění, zapojení apod.

Tabulka 2: Typologie pracovních týmů

Typ týmu	Diference	Integrace	Pracovní cyklus	Typické výstupy
PORADNÍ	Nízká	Nízká	Proměnlivý; krátký nebo dlouhý	Rozhodnutí, výběr, návrhy, doporučení
PRODUKČNÍ	Nízká	Vysoká	Opakované či průběžné procesy	Výroba, zpracování, velkoobchod, péče o zákazníky, opravy
PROJEKTOVÝ/VÝVOJOVÝ	Vysoká	Nízká	Proměnlivý; často jediný cyklus	Plány, návrhy, zprávy, prototyp, prezentace
AKČNÍ/VYJEDNÁVACÍ	Vysoká	Vysoká	Krátkodobý úkol opakující se za nových podmínek	Závody, soutěže, expedice, ochrana zájmů, chirurgické operace, mise

Zdroj: <https://managementmania.com/cs/typologie-pracovnich-tymu>

⁵⁶ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2008, s. 13. ISBN 80-247-1764-6.

⁵⁷ MANAGEMENTMANIA. *Typologie pracovních týmů*. [online]. [cit. 2013-11-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-pracovnich-tymu>

Autor se zúčastnil přednášky PhDr. Salivarové, na téma „Kooperace a týmová spolupráce“. Salivarová rozděluje týmy dle míry efektivnosti:

- 1) „Efektivní tým.
- 2) Neefektivní tým.“⁵⁸

V literatuře Dědina a Odcházal, popisují typy týmů podle předmětu činnosti takto:

- 1) „Poradenské týmy.
- 2) Akční týmy.
- 3) Projektové týmy,
- 4) Výrobní týmy.“⁵⁹

Fungování týmů ovlivňují různé faktory, které uvádí ve své knize Tureckiová. „Tureckiová cituje podle Hesse, Katzenbacha a Smitha (i Robbins-Judge, 2007) následující faktory:

- 1) Velikost týmu (do maximálního počtu 7-12 členů, optimální z hlediska komunikace, koordinace a možné shody v názorech).
- 2) Schopnosti a dovednosti členů (schopnost řešit problémy a rozhodovat, funkční způsobilost, interpersonální dovednosti).
- 3) Rozdělení rolí v týmu a podpora jejich diverzity (skupinová dynamika).
- 4) Sdílení vize (představy o společném směřování).
- 5) Stanovení specifických cílů (vycházejí ze strategických cílů společnosti).
- 6) Vedení a struktura týmu.
- 7) Obrana před „sociální leností“ a sdílení zodpovědnosti za výsledek.
- 8) Přiměřené systémy hodnocení a odměňování činnosti týmu.“⁶⁰

⁵⁸ SALIVAROVÁ, J. *Kooperace a týmová práce*. Materiál k přednášce ze dne 5. 2. 2011.

⁵⁹ DĚDINA, J. J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 99-101. ISBN 978-80-247-2149-1.

⁶⁰ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 45-46. ISBN 978-80-86723-66-2.

2.4 Vedoucí a členové týmu

Každý z nás je jiný, lidé se liší vzhledem, věkem, barvou pleti, postavením, životním stylem i chováním. Člověk je originál, nikdy se nepotkají stejní a totožní lidé. Lidé si k sobě vyhledávají své přátele, kamarády, v zaměstnání si vybírají své kolegy tak, aby si typově vyhovovali. Také při výběru partnera či partnerky jsou kladeny takové požadavky a nároky, aby ten druhý, co nejlépe odpovídal partnerovým představám. Téměř všichni se setkali s typologií osobnosti, která dokáže napovědět, kdo je, co zač. Stejně tak se vybírají lidé k obsazení pracovních pozic, týmů a skupin. Musí se stanovit kritéria výběru členů týmu, aby byli schopni spolupráce, důvěry a vzájemné tolerance. Horváthová se zaměřuje při výběru členů týmu především na zkoumání:

- „*odborné zdatnosti (odborné a speciální odborné znalosti, např. znalost cizího jazyka...),*
- *osobnostní charakteristiky (flexibilita, schopnost týmové práce, organizační schopnosti, komunikační schopnosti, loajalita...),*
- *týmových rolí.*“⁶¹

Vždy je důležité vědět, jakého člověka vlastně hledat. Členění lidí do týmu lze provést také na základě typologie člověka např. dle typu temperamentu, dle typu osobnosti apod. V podkapitole nazvané „Týmové role“ autor popisuje rozdělení členů do týmů dle rolí, které v týmu zastávají. Sám se řídí Belbinovou teorií, protože je možné v týmové spolupráci zastávat několik rolí současně. Značný vliv na fungování a úspěšnost týmu má vedoucí týmu. Jeho role je velmi důležitá a především záleží na jeho osobnostních i profesních kvalitách. On je hlavní osobou, která tým povede celým projektem, aby společně byli schopni dosáhnout požadovaného výsledku. Vedoucí je svým způsobem koučem a oporou svého týmu. Horváthová informuje ve své knize, co by měl takový vedoucí týmu umět:

- *„přimět ostatní, aby plnili zadané úkoly,*
- *podporovat, rozvíjet a usměrňovat týmovou diskuzi,*
- *vhodně motivovat jednotlivé členy týmu při jejich činnosti,*
- *vytvořit pozitivní atmosféru v týmu,*
- *mít velmi dobré komunikační dovednosti,*

⁶¹ HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 41. ISBN 978-80-7357-390-4.

- *navodit klima důvěry a vzájemného porozumění mezi členy týmu,*
- *povzbuzovat jednotlivce v týmu k efektivním výkonům a spolupráci,*
- *rozpoznat potřeby a zájmy jednotlivých členů,*
- *korigovat potenciální konflikty uvnitř týmu.“* ⁶²

Z pohledu manažera a vedoucího týmu je autor přesvědčen, že musí znát osobnostní charakteristiky všech členů týmu a hlavně on sám musí být, osobnostně vyspělá, nezaujatá a zodpovědná osoba, která postaví efektivní tým. Tým musí být schopen a ochoten spolupracovat a vzájemně se od sebe učit. Z vlastní praxe může autor práce říci, že nejlepší složení týmu je, když se vyskytuje z každého typu osobnosti někdo v týmu, protože různorodost týmu je velkou konkurenční výhodou naší společnosti. Kdyby to bylo možné, tak ideální stav je trošku sangvinik, trošku flegmatik, trošku melancholik a trošku cholerik. Takový člověk by byl do týmu ten pravý. Také výběr členů týmů je vždy závažná a zodpovědná činnost, která ovlivňuje celkové fungování týmu.

Dle Horváthové je potřeba při obsazování nové pozice v týmu:

- 1) *„Specifikovat požadavky na schopnosti a dovednosti vyžadované pozice od člena týmu.*
- 2) *Získat potenciální, nové členy týmu.*
- 3) *Posoudit schopnosti a dovednosti potenciálního člena týmu, zda vyhovují požadavkům.*
- 4) *Z uchazečů vybrat nového člena týmu a pomoci mu s jeho orientací.“* ⁶³

⁶² HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 62. ISBN 978-80-7357-390-4.

⁶³ HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, s. 73-74. ISBN 978-80-7357-390-4.

2.5 Týmové role

Herci, divadelníci, komedianti hrají celý život různé role. Důležitou roli v našich životech mají naše děti, rodiny, blízcí, přátelé. Ne jinak tomu je v pracovním procesu. Často se ve společnostech pracuje v určitém organizačním uspořádání a každý člověk tam má konkrétní roli a plní její funkci. Role v týmech jsou různé, záleží na situaci, kvalitách, znalostech a dovednostech člověka. Při tvorbě týmu se musí dbát především na osobnostních a profesních předpokladech konkrétní osoby. Týmové role mají efektivní vliv na činnost týmu, při čemž velký význam má chování členů týmu. Armstrong říká: *„Vytváření role je nepřetržitý, plynulý proces, ke kterému dochází během každodenní práce, což je záležitost týkající se manažerů a členů jejich týmů. Důraz je kladen na flexibilitu role, která poskytuje lidem možnost vytvářet své role zlepšováním a rozšiřováním využívání svých znalostí a schopností.“*⁶⁴

*„Podle Belbina se pojem „týmová role“ vztahuje k tendenci lidí chovat se určitým charakteristickým způsobem při práci, podílet se na činnosti skupiny a navazovat při práci vztah s druhými.“*⁶⁵

Česká i zahraniční literatura udává rozmanité pojetí týmových rolí. Zahrádková o týmových rolích říká: *„Týmová role je charakteristika spontánního chování jedince ve skupině. Každý má tendence k určitým činnostem a projevům, které jsou mu osobně blízké a velice přirozené.“*⁶⁶

Podle Plamínka vznikají role ve skupinách a v týmech přirozeně, které popisuje jako: *„Formální a neformální role.“*⁶⁷ Nejznámější a nejrozšířenější výklad v praxi je rozdělení týmových rolí podle Belbina, který klade důraz hlavně na rozmanitost týmu (odlišný pohled, chování...atd).

⁶⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 283. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁵ BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 27. ISBN 978-80-7357-892-3.

⁶⁶ Zahrádková, E. *Teambuilding-cesta k efektivní spolupráci*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005, s. 124. ISBN 80-7367-042-9.

⁶⁷ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 38-39. ISBN 978-80-247-2796-7.

Typologie týmových rolí podle britského akademika Belbina je definována do devíti rolí:

- 1) *„Inovátor (Plant) – tvůrčí, nápaditý a nekonvenční (je zdrojem průkopnických myšlenek).*
- 2) *Vyhledávač zdrojů (Resource investigator) – nadšený a komunikativní extravert (hledá vhodné příležitosti, rozvíjí kontakty).*
- 3) *Koordinátor (Co-ordinator) – vyzrálý, sebejistý a schopný vedoucí (objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti).*
- 4) *Usměřovač (Shaper) – inspirující, náročný a dynamický (vyhovuje mu práce pod tlakem, má energii a odvahu překonávat překážky).*
- 5) *Monitor vyhodnocovač (Monitor Evaluator) – je schopen střízlivého pohledu na věc, promýšlí vše do hloubky, dokáže zhodnotit všechny varianty, má přesný úsudek).*
- 6) *Týmový pracovník (Team Worker) – kooperativní, mírný, vnímavý, diplomatický, dovede naslouchat, je konstruktivní a urovnává spory).*
- 7) *Realizátor (Implementer) – disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní, výkonný, myšlenky a nápady přivádí v život).*
- 8) *Kompletovač finišer (Completer Finisher) – pečlivý, svědomitý, snaživý, pátrá po chybách a opomenutích ostatních, odevzdává výsledky své práce včas).*
- 9) *Specialista (Specialist) – cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci, má výjimečné vědomosti a dovednosti).“⁶⁸*

Belbinova typologie poukazuje na to, že každý jednatel je jiný, a tudíž se liší nejen vizuálně, ale také vrozenými vlastnostmi, získanými schopnostmi, dovednostmi, znalostmi a samozřejmě svým chováním. Všechny uvedené role mají své silné stránky, ale také své slabiny. Je dobré o nich vědět, uvědomit si je a využít hlavně silných stránek ve prospěch celého týmu a slabým stránkám předcházet, aby se neopakovaly v jiných projektech. *„Týmovou roli lze identifikovat jako určitý vzorec individuálního chování v rámci týmu.“⁶⁹*

⁶⁸ BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 25. ISBN 978-80-7357-892-3.

⁶⁹ BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 34. ISBN 978-80-7357-892-3.

Při týmové práci je obvyklé, že jedna osoba zastává vícero rolí současně. Pokud tyto role jsou obsazeny správně a vhodnými členy, odvádí kvalitní týmovou práci a tým spěje k úspěšné konkurenceschopnosti.

2.6 Rozvoj týmu

Než se vedení společnosti, manažer nebo vedoucí týmu rozhodne profesně rozvíjet své členy nebo celý tým, je třeba znát složení týmu, jak tým funguje, jaké jsou úkoly a cíle jaké jsou jeho klady a zápory, aby bylo správně rozhodnuto o jeho (jejich) dalším rozvoji. Zásadní rozhodnutí by mělo padnout tehdy, kdy si uvědomí, čeho chtějí dosáhnout. Chce zvýšit výkonnost týmu? Chce nastartovat změnu? Chce nasměrovat nebo vyladit tým? Když manažer dospěje k tomu, že chce rozvíjet svůj tým, musí ho umět motivovat, aby si členové týmu uvědomili svoji odpovědnost, jak docílit svého cíle, a co k tomu budou potřebovat. Vhodnou technikou pro rozvoj týmu je koučink.

O koučování lze laicky říci, že se jedná o techniku, která pomáhá překonávat psychologické bariéry. Význam slovesa koučování, Whitmore cituje ve své knize výkladový slovník *Concise Oxford Dictionary*: „*Koučování lze definovat jako vyučovat, pomáhat překonávat obtíže, připravovat, naznačovat, poskytovat fakta.*“⁷⁰

Whitmore definuje koučování následovně:

*„Koučování vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace.“*⁷¹

*„Podstatou koučování je docílit lepší vnímání reality a zvýšení odpovědnosti.“*⁷²

Tým pracovníků společnosti Sklostroj Turnov, CZ každoročně prochází tréninkovým programem rozvoje pracovníků a rozvoje týmu. Aby tento tým byl schopen výkonné týmové spolupráce, je třeba zopakovat, že se musí dbát na vzájemnou důvěru, komptabilitu, podporu, nadšení, spolupráci, trpělivost a oddanost. Když se manažer tohoto týmu s jeho členy rozhodne, že chtějí fungovat jako efektivní a výkonný tým, musí absolvovat podstoupit vývoj.

⁷⁰ WHITMORE, J. Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 17. ISBN 80-7261-101-1.

⁷¹ Tamtéž, s. 17.

⁷² WHITMORE, J. Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 43. ISBN 80-7261-101-1.

Whitmore takové stupně vývoje resp. rozvoje týmu popisuje:

- 1) „První stupeň – začlenění (v této vývoje etapě se zjišťuje, zda se členové týmu cítí být členy nebo jimi jsou).
- 2) Druhý stupeň – prosazení se (nastává doba, kdy každý člen se snaží individuálně se prosadit, dát najevo svoji sílu).
- 3) Třetí stupeň – spolupráce (tým společně funguje a snaží se dosáhnout mimořádných výsledků).“⁷³

Tabulka 3: Vývojové stupně rozvoje týmu

STUPNĚ ROZVOJE TÝMU	CHARAKTERISTICKÉ VLASTNOSTI	MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB
SPOLUPRÁCE (fungování, stanovení norem)	Vzájemná závislost (snaha o dosažení společných cílů)	Seberealizace
PROSAZENÍ SE (konfrontace)	Nezávislost (snaha prosadit se, soutěžení uvnitř týmu)	Sebeúcta, respekt druhých
ZAČLENĚNÍ (formování)	Závislost (soustředění na sebe samé)	Sounáležitost

Zdroj: Whitmore, J. Koučování, 2005, s. 154.

V uvedené tabulce jsou uvedeny další pojmy související s rozvojem týmu, které jsou využívány v profesním životě. Jsou zde popsány jednotlivé charakteristiky, které se mohou odlišovat podle vývojových stupňů. Maslowova hierarchie potřeb zde představuje tři základní potřeby – seberealizace, sebeúcta, sounáležitost, které jsou uplatňovány při rozvoji týmu. Koučování lze využít při koučování skupiny (např. porada vedení, obchodní tým apod.), nebo jednotlivce (koučovat se může osobní i profesní záležitosti, které chce klient sám dobrovolně řešit). V profesním životě může koučování pomoci vytvořit dobré pracovní vztahy, dosáhnout vysokých pracovních výsledků nebo kam se náš tým „kráčet.“

⁷³ WHITMORE, J. Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. rozš.vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 150-154. ISBN 80-7261-101-1.

3 CHARAKTERISTIKA TÝMOVÉ PRÁCE

Třetí a poslední teoretická kapitola je věnována oblasti lidských zdrojů, která se zabývá v jedné části vedením lidí a týmu a druhá část popisuje interpersonální vztahy na pracovišti. Pro někoho z nás vést tým lidí je nadlidský výkon, protože ten, kdo by měl někoho vést, řídit, si okamžitě představí hlavně zodpovědnost. Ano, práce s lidmi je zodpovědná a jedna z nejtěžších činností. Manažer své podřízené (tým) může vést, dobře nebo špatně. Nic mezitím neexistuje. Vedle zodpovědnosti je manažerovou každodenní činností také rozhodování. Manažer je člověk, který má v pracovní náplni především řízení a vedení lidí. Práce s lidmi je pro něho prioritní činností. Autor práci manažera popisoval v bakalářské práci následovně: *„Manažer své úkoly plní prostřednictvím svého vlivu na ostatní, pomocí komunikace s nimi, a proto komunikace je největším objemem práce manažera na jakékoli úrovni. Být manažerem v 21. století neznamena jenom plánovat, organizovat a kontrolovat, ale především umět naslouchat. Schopný manažer by si měl být vědom skutečností, že jeho pracovní úspěchy a výkonnost jsou hodnoceny také podle pracovních výsledků, dosahovaných jím vedeným pracovním týmem. Měl by proto vhodně umět přidělit pravomoci, kompetence a zodpovědnosti jednotlivým pracovníkům jeho týmu způsobem, kterým zvýší jejich osobní motivaci k dosažení, co nejlepších výsledků. Musí dokázat vždy správně stanovit cíle pracovního úsilí týmu, určit priority mezi jednotlivými cíli i mezi výkonem jednotlivých pracovních činností. V pracovním prostředí vedeného týmu by měl podporovat rozvoj kreativity, nové tvůrčí náměty na řešení existujících problémů a prosazovat atmosféru tolerantnosti vůči omylům při pokusu o realizaci něčeho nového.“*⁷⁴

Autor se po profesní stránce věnuje řadu let práce s lidmi a z vlastní zkušenosti může potvrdit, že se neustále kolem nás objevují noví lidé, s kterými přicházíme do styku, a dochází k vytváření nových vztahů, které nás mohou ovlivnit pozitivně nebo negativně. V týmové práci také dochází ke konkrétním vztahům mezi jednotlivci a skupinou. Jedná se o tzv. mezilidské vztahy, které nás ovlivňují v přístupu k sobě samému i k ostatním a mají značný vliv na profesní život a pracovní výkon. Ještě se také bude hovořit o mezilidských vztazích, komunikaci, pracovním prostředí a atmosféře na pracovišti.

⁷⁴ MEDŘICKÝ, J. *Kreativní manager. Osobnost (úspěšného) manažera v praxi*. Praha, 2012. Bakalářská práce. UJAK. Vedoucí práce: Marie Vacínová.

3.1 Vedení týmu

Jak je známo zaručeným úspěchem jsou lidé na správných místech, ve správný čas a pod správným vedením. Vedení týmu především závisí na jeho vedoucím. Vedení týmu má zásadní vliv na jeho činnost, na lidi a na další rozvoj týmu. Styl vedení týmu se projevuje na mezilidských vztazích a zároveň vytváří pracovní prostředí a atmosféru na pracovišti. Motivace je klíčovým nástrojem pro úspěšné a efektivní vedení týmu. Vedoucí týmu může být jeho součástí nebo je vedení týmu jeho pracovním úkolem. Hlavním úkolem vedoucího týmu v obou případech dle Urbana je:

- „stanovit cíle týmu a zdůrazňovat jeho smysl a význam,
- poskytovat týmu informace, zajišťovat mu zdroje,
- být koordinátorem týmu, který mu jsou podřízeny,
- navrhopvat či doporučovat týmu určitá řešení,
- podporovat samostatnost týmu,
- oceňovat úspěšné týmy
- zajišťovat pro členy týmů tréninky týmových schopností.“⁷⁵

V případě, že se jedná o vedoucího týmu, kterého si zvolili členové týmu, k jeho hlavním činnostem dle Urbana patří:

- „sledovat, zda se práce týmu nevzdaluje od jeho cíle,
- snažit se o to, aby se všichni členové týmu cítili jeho součástí a měli v týmu svoji roli,
- kontrolovat dodržování pravidel týmu a iniciovat občasné sebehodnocení způsobu, jak tým pracuje,
- podporovat otázky a odlišné pohledy na věc,
- hledat možnosti, jak posílit spoluúčast osob na rozhodování týmu,
- sledovat vztahy v týmu, řešit problémy a destruktivní konflikty mezi členy týmu,
- rozdělovat uznání mezi jednotlivé členy týmu,
- upozorňovat na úspěchy v týmu.“⁷⁶

⁷⁵ URBAN, J. *Práce a mzda*. [online]. [cit. 2013-12-15].

Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28831v36009-jak-vytvaret-a-ridit-tymy/>

⁷⁶ URBAN, J. *Práce a mzda*. [online]. [cit. 2013-12-15].

Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28831v36009-jak-vytvaret-a-ridit-tymy/>

Jak vyplývá z praxe, každá týmová práce potřebuje svého vůdce (osobnost), která umí tým stmelit, nadchnout, motivovat a odměnit. Každá taková společnost má svého manažera, který při vedení lidí a týmů udává směr.

Belbin představuje dva styly vedení.

1) *„Vedení sólovým vůdcem (vůdce má naprostou volnost a vládne v podstatě neomezeně)*

- a. *zastává neomezenou roli (zasahuje do činnosti druhých),*
- b. *usiluje o konformitu (pokouší se formovat ostatní dle určitých standardů),*
- c. *soustřeďuje kolem sebe své stoupence (vyhledává své obdivovatele),*
- d. *řídí své podřízené (podřízeným poskytuje návody, jak mají postupovat),*
- e. *navrhuje cíle a úkoly (dává jasně najevo, co, kdo má dělat).*

2) *Vedení týmovým vůdcem*

- a. *dobrovolně oslabuje svoji roli (deleguje úkoly na druhé),*
- b. *staví na rozmanitost (oceňuje rozdíly mezi lidmi),*
- c. *vyhledává talenty,*
- d. *podporuje (povzbuzuje) kolegy v jejich osobním rozvoji,*
- e. *vytváří obsah poslání (prezentuje vizi, kterou ostatní naplňují podle svých představ).“⁷⁷*

Asi nás napadá, jaký styl vedení je lepší. U sólového vůdce je vedení spíše direktivní a přístup vůdce je více či méně daný. Rozdělí úkoly, stanoví cíle a očekává výsledky své práce. Naopak týmový vůdce dopřává více prostoru členům týmu, aby oni měli možnost se prosadit, projevit se a on stojí „v pozadí.“ Výsledky a úspěšnost připisuje především týmu než sobě. Jeho předností je pokora. V týmové práci je podstatné, aby byl úkol vyřešen s nepřekročeným rozpočtem a ve stanoveném termínu, a aby se upevnil týmový duch.

⁷⁷ BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 128. ISBN 978-80-7357-892-3.

3.2 Vedení lidí

V personálním managementu má pojetí vedení lidí velký význam, protože je nedílnou součástí manažerské práce. Je důležitou praktickou technikou všech manažerů. Manažer si je vědom, že se jedná o jeho klíčovou kompetenci a on sám by měl dbát o lidské zdroje, s kterými ve společnosti disponuje. O lidské zdroje by měl „pečovat“, motivovat je a rozvíjet. Smyslem vedení lidí je iniciovat a podporovat jejich aktivitu, kreativitu a ne jen plnit stanovené úkoly vyplývající z jejich každodenní činnosti. Manažeři svým podřízeným ukazují směr, kam společně mají jít a očekávají, že je budou jejich lidí následovat. Základní roli, kterou musí každý manažer plnit je: „*definovat úkol, plnit úkol a udržovat efektivní vztahy.*“⁷⁸ V praxi tato definice vyjadřuje, že manažer musí stanovit úkol tak, aby ho všichni členové pochopili a bylo srozumitelné, co se od nich očekává a vytvořit v týmu takové vztahy, které přispějí k efektivnímu splnění zadaného úkolu.

Odborná literatura nabízí odlišnou interpretaci pojmu vedení lidí a význam vysvětluje na základě pohledů různých odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů.

Veber chápe vedení lidí ze dvou pohledů: „*Z jednoho pohledu je chápáno jako dílčí manažerská funkce, přičemž představuje důležitou funkci manažera, která spočívá v přesvědčování a akvizici výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené záměry, cíle a úkoly. V podstatě se jedná o ovlivňování a usměrňování pracovníků.*“⁷⁹

Veber ještě uvádí druhou definici (vedení Johna Kottera): „*Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.*“⁸⁰ V současné době je třeba docílit toho, aby pracovníci dělali to, co je třeba a byly tak naplněny cíle společnosti.

Podle Armstronga znamená leadership: „*Schopnost vést, inspirovat lidi k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů.*“⁸¹

⁷⁸ ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 28. ISBN 978-80-247-217-4.

⁷⁹ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 2. přeprac. a aktual. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 78. ISBN 978-80-7261-029-7.

⁸⁰ Tamtéž, str. 78.

⁸¹ Tamtéž, s. 28.

Další zajímavé vysvětlení významu vedení lidí nabízí Tureckiová: „ Vedením lidí se rozumí ty projevy (způsoby) chování formálních vedoucích skupin, které podporují připravenost členů skupiny přebírat odpovědnost za vlastní činnosti i za skupinové cíle (styly řízení vedení). Pojem leadership označuje jako určité charakteristiky (vlastnosti) osobnosti projevující se v chování formálních i neformálních vůdců.“⁸²

V manažerské práci se rozlišují různé přístupy řízení lidí. Přístupy, které využívají manažeři na různých postech, lze nazývat styly vedení a řízení. Armstrong uvádí tyto styly řízení a vedení:

1) „Charismatický a necharismatický styl

- a. *charismatictí (lídři) spoléhají na svoji osobnost, jsou to vizionáři a dobří komunikátoři,*
- b. *necharismatictí manažeři (lídři) spoléhají na své znalosti, prosazují analytický přístup k zacházení s problémy...apod.).*

2) Autokratický a demokratický styl

- a. *autokratictí manažeři (lídři) vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení,*
- b. *demokratictí manažeři (lídři) povzbuzují své lidi, aby se podíleli na rozhodování a angažovali se v něm.*

3) Umožňovatel a kontrolor

- a. *umožňovatelé inspiroují lidi svou vizí a podporují je při plnění týmových rolí,*
- b. *kontroloři manipulují s lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět.*

4) Transakční a transformační

- a. *transakční lídři nabízejí za ochotu vyhovět peníze, práci a jistotu,*
- b. *transformační lídři motivují lidi, aby usilovali o náročnější cíle.“⁸³*

⁸² TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 58. ISBN 978-80-86723-66-2.

⁸³ ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 28-29. ISBN 978-80-247-217-4.

Vedení by mělo být vždy situační. Z manažerské praxe vyplývá, že různí lidé a různé situace si vyžadují různé a zcela odlišné styly vedení. Jeden univerzální, kdykoliv uplatnitelný styl vedení neexistuje. Situační vedení je založeno na souhrně rozsahu úkolově orientovaného jednání vedoucího, rozsahu vztahově orientovaného jednání vedoucího, stupně vyspělosti spolupracovníků ve vztahu k určitému úkolu. Při vedení lidí je dobré si uvědomit, co se očekává. Zda dělat správné věci nebo dělat věci správně?

3.3 Mezilidské vztahy a pracovišti

Mezilidský vztah je vztah konkrétního člověka ke druhému. S mezilidskými vztahy se člověk setkává od útlého věku v rodině, ve školce, ve škole, na pracovišti, v různých sdruženích apod. Mezilidské vztahy na pracovišti jsou velice zajímavým tématem, protože právě na pracovišti většina z nás tráví více času než se svým blízkým nebo rodinou. Právě tyto vztahy na pracovišti tvoří určitou základnu společnosti, která zahrnuje pracovní výkon, pracovní motivaci a chuť pracovat. Vždyť, kdo by z nás chtěl pracovat a rád chodil do zaměstnání tam, kde mezilidské vztahy nefungují, jsou napjaté a pracovní klima na pracovišti je nepříznivé. Už Elton Mayo, zakladatel školy mezilidských vztahů, upozornil, že na práci krom fyziologických podmínek působí také podmínky sociální. Ve třicátých letech minulého století zjistil, že vztahy mezi lidmi na pracovišti mají zásadní vliv na jejich výkon spokojenost na pracovišti. Mezi poznatky Eltona Maya patří:

- „*pracoviště se stává nejen místem výdělku, ale i místem setkání,*
- *člověk získává pocit identity na základě vztahu k jiným lidem,*
- *člověk je vnímavější na společenský vliv spolupracovníků,*
- *rozhodující úlohu při vytváření postojů má spokojenost s prací,*
- *vedení by mělo podřízeného akceptovat.“⁸⁴*

⁸⁴ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. rozš. vyd. Praha:Grada Publishing, 2006, s. 194. ISBN 80-247-1706-9.

Veškerá činnost člověka se uskutečňuje ve vztazích a v interakci s druhými lidmi ve společenských podmínkách. Podle Pauknerové mají sociální vztahy na pracovišti takový význam, že dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. „Mezi tyto potřeby zejména patří: potřeba sociálního kontaktu, potřeba poskytovat a přijímat pomoc, potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat, potřeba být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině lidí, potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci, potřeba sociálních jistot.“⁸⁵

Mezilidské vztahy na pracovišti úzce souvisí s atmosférou a pracovním prostředím. Sociální klima na pracovišti představuje úroveň a kvalitu interpersonálních vztahů na pracovišti s ohledem na chování a jednání pracovníků. Pro pracovníky je pracovní prostředí, ve kterém pracují velmi důležité, protože od jejich spokojenosti se odvíjí kvalita a výkon jejich odvedené práce. Záleží tedy jen na zaměstnavateli, jaké pracovní podmínky je schopen a ochoten pracovníkům poskytnout.

3.4 Negativní vlivy mezilidských vztahů na pracovišti

V pracovním životě je možné se setkat s pozitivními i negativními projevy lidského chování. Pozitivní pohled nám činí radost, potěšení, což může vyplývat jak z pracovního výkonu, tak z jednání a chování lidí. Negativní projevy mezilidských vztahů mohou nastat stresem, nepříznivou situací ve společnosti nebo odlišnou povahou některého ze spolupracovníků, které mohou vyústit v konfliktní situace. Plamínek o konfliktních situacích říká: „Přítomnost či nepřítomnost konfliktů má přímý vliv na vitalitu systémů. Konflikty totiž porušují rovnováhu nebo stabilitu systémů, a tím systémy dynamizují.“⁸⁶

⁸⁵ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 196. ISBN 80-247-1706-9.

⁸⁶ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. zcela přepr. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 100. ISBN 978-80-247-3664-8.

V dnešní době je často diskutované téma patologických jevů na pracovišti, mezi které se řadí mobbing, bossing, staffing či šikana na pracovišti. Konflikt vzniká často při nesprávné komunikaci. U některých jedinců komunikace vypadá tak, jako by mluvili každý jiným jazykem a hned je na problém zaděláno. Asi každý zažil na pracovišti nějaký konflikt, čemuž přihlížel a bylo mu to krajně nepříjemné, protože takovéto situace jsou pro člověka i jeho okolí velmi vyčerpávající a působí depresivně. Pravdou je, že se asi konfliktům lidstvo zcela nevyhne, ale může jim alespoň předcházet tím, že se člověk řádně připraví na danou situaci. Hospodářová uvádí jednu z definic mezilidských konfliktů a říká: „*Konflikt je taková situace, ve které dvě nebo více stran, které jsou na sobě závislé způsoby myšlení, cítění nebo chování, rozdílně vnímají danou situaci, otázku, člověka či problém. Chceme-li s konfliktem zacházet v organizacích, je důležité rozeznat, o jaký konflikt se jedná, abychom ho mohli efektivně řešit.*“⁸⁷

„*Podle Koubka mohou zdroje konfliktů spočívat v osobnosti a sociálním chování, v nedorozumění, v nedostacích personální práce a ve způsobu formování týmů.*“⁸⁸

V běžném životě často dochází mezi lidmi k hádkám a jejich chování je kruté, často zranitelné bez ohledu na věk, pohlaví či postavení. Lidé si mnohdy ubližují bezdůvodně a neuvědomují si, co svým chování mohou způsobit. Takovéto chování zanechává v každém případě následky, ať už se jedná o slovní či fyzické napadení. Bohužel v obou případech narůstá agrese a konflikt v některých případech končí až tragicky. S těmito konflikty je možno se setkat i na pracovištích, protože vznikají téměř všude bez ohledu na prostředí. Ve firmách vznikají konflikty mezi jednotlivci, skupinami, ale mnohdy i mezi nejvyšším managementem.

Hospodářová rozlišuje konflikty ve skupině takto:

- 1) „*Konflikt skupina versus okolí (pokud je na skupinu vytvářen tlak zvenku, skupina semkne a brání se).*“
- 2) „*Konflikt mezi členy skupiny navzájem (všichni se snaží uspokojit své potřeby, což u druhých členů skupiny mohou narazit a konflikt je na světě).*“

⁸⁷ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 117. ISBN 978-80-247-1737-1.

⁸⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš.vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 336- 338. ISBN 978-80-7261-168-3.

- 3) *Konflikt skupina versus vedení (může jít např. o opozici členů skupiny vůči nadřízenému, manažerovi nebo vedení společnosti).*
- 4) *Konflikt mezi manažerem a jednotlivcem (důležité je vymezit hranice, kam až se mohou účastníci dostat).“⁸⁹*

Možná nás napadne otázka: „Proč ke konfliktům dochází?“ Ve většině případů se vyskytne někdo, kdo má jiný zájem, rozdílnou povahu nebo je to někdo, koho těší, když někomu může ublížit. Mohou být situace, kdy nejsou mezi účastníky vymezeny jasné hranice a objeví se např. ve skupině někdo, kdo se chce ujmout moci. Zpravidla se odehrávají v osobní rovině. Vznikají v době, kdy je člověk pod vlivem stresového napětí, vyčerpání, přepracovanosti nebo i z nudy, když dotyčný si začne vymýšlet, resp. „vyrábět“ problémy (konflikty).

Dalším negativním jevem je mobbing. Jedná se o určitý druh šikany, která znepříjemňuje lidem život na pracovišti. Účelem je poškodit, vybraného pracovníka vyvíjením aktivního tlaku po delší dobu jeho vedoucím nebo spolupracovníky. Cílem je, donutit poškozeného dát dobrovolně výpověď a ze společnosti odejít. V případě bossingu se psychologické šikany dopouští nadřízený pracovník. Těchto patologických jevů je samozřejmě více, ale zde jsou stručně charakterizovány nejzákladnější, s kterými se člověk může setkávat poměrně často.

3.5 Komunikace

Podle autorova sdělení je komunikace nezbytná jak mezi jednotlivci, tak i mezi skupinami lidí. Vyplývá to z každodenní potřeby člověka vyměňovat si informace s jinými lidmi a integrovat se s nimi. Je to podmínka jeho sociální existence. Prostřednictvím komunikace se sdělují nálady, pocity i vztahy k druhému člověku (k dítěti, k rodičům, k partnerovi, nadřízenému, spolupracovníkům i ostatním občanům). Komunikace je základní životní potřebou každého člověka a považuje se za základ mezilidského styku. Na obsah informací člověk reaguje svým prožíváním a chováním.

⁸⁹ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 120-121. ISBN 978-80-247-1737-1.

Úplná izolace od informací může vyvolat psychickou deprivaci, vykojení až chorobu. Jakmile nefungují komunikační kanály, je určitě něco špatně a musí se neprodleně situace řešit. Komunikace není jen o tom, jak se lidé vyjadřují, ale také o tom, jak se chovají, protože komunikace je především záležitostí etiky. Mezilidská komunikace se vždy nějakým způsobem vztahuje k tomu, co lidé dělají, co říkají, komu to říkají. Cílem komunikace není jen pouhé dorozumívání se a sdělování si informací, ale zejména je podstatná pro rozvoj osobnosti každého jedince. Její význam spočívá také v utváření a udržování mezilidských vztahů v osobním i profesním životě. Komunikační schopnost se považuje za nejdůležitější lidskou schopnost. Odborná literatura nabízí různé pojetí významu slova komunikace. „Slovo komunikace pochází z latiny a latinský slovník má pro slovo *communicare* latinský ekvivalent *participace*, tj. *spolupodíletí se s někým, na něčem, mítí podíl na něčem společném, spoluúčastnit se apod.*“⁹⁰ Obecně komunikaci v informační společnosti nejvhodněji definuje Musil následovně: „*Komunikace je přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko organizačních prostředků.*“⁹¹ Úspěšné zvládnutí mezilidské komunikace není jen v používání naučených komunikačních technik, ale jedná se především o samotný lidský přístup.

„*Základem úspěšné mezilidské komunikace jsou dle Plamínka čtyři klíčové schopnosti:*

- 1) *Rozumět sobě (předpokladem je harmonie vlastního sdělení).*
- 2) *Mluvit pravdu (říkat to, co si opravdu myslíme).*
- 3) *Rozumět ostatním (schopnost empatie).*
- 4) *respektovat ostatní (akceptovat pohled druhého na věci kolem nás, získat nové obzory).*“⁹²

⁹⁰ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988, s. 19. ISBN 25-095-88.

⁹¹ MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7452-002-0.

⁹² PLAMÍNEK, J. *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 2. přepr. a aktual. vydání. Praha: Argo, 2000. s. 87. ISBN 80-7203-258-5.

Další rozlišení komunikace udává Nakonečný, který rozděluje komunikaci: „*na verbální (má formu mluvené nebo psané řeči) a neverbální (komunikace zprostředkovaná pohyby těla, gesty, mimikou a hlasem).*“⁹³ Nejčastějším a nejrozšířenějším, způsobem komunikace, je komunikace písemná a ústní. Existuje ještě celá řada typů komunikace např. komunikace v organizaci, cílená komunikace, řízená, elektronická komunikace apod.

Při týmové a skupinové práci je komunikace klíčovým nástrojem dorozumívání se. V případě malých skupin probíhá komunikace prostřednictvím elektronických médií, při čemž skupiny slouží podnikatelským a profesionálním účelům. Při spolupráci v týmu, se upřednostňuje komunikace formou diskuze, rozhovoru, panelových, moderovaných diskuzí, případně skupinového koučinku apod.

⁹³ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 1.vyd. Praha: Academia, 1999, s. 94-95. ISBN 80-200-0690-7.

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se autor věnuje konkrétní společnosti, ve které pracuje a kde realizoval výzkum zaměřený na týmovou spolupráci. Tato výrobní společnost využívá technik týmové spolupráce poměrně často. Ve společnosti je několik pracovní týmů, které vede vedoucí pracovník (manažer). Tyto týmy jsou složeny z profesionálních odborníků, kteří většinu pracovního času tráví na služebních cestách po tuzemsku, ale také v zahraničí. V navazující části se prozkoumají hypotézy, které vyplynuly na základě šetření a teambuildingové akce, která se připravila a konala pro čtyři pracovní týmy nedaleko Plzně na Darovanském dvoře. Tyto týmy byly vybrány na základě průzkumu, kterého se zúčastnily. Jedná se o pracovní týmy, s nimiž je výkonný ředitel v bezprostřední blízké spolupráci a tráví s nimi spoustu pracovního času, protože se také on často účastní některých pracovních zahraničních cest spolu s týmem. Autor této práce využil známý Belbinův test, jehož výstupem je rozdělení týmových rolí jednotlivých členů čtyř uvedených týmů. Dotazníkového šetření se zúčastní čtyři týmy: obchodní, projekční, realizační a servisní tým. Závěrečným výstupem kompletního šetření je konstatování rolí, které zaujímají jednotliví členové týmů. Projeví se, jak se každý člen ve své roli cítí, zda role, kterou zastává, odpovídá jeho předpokladům profesním a osobnostním. Všeobecně je známo, když se několik lidí podílí na společné práci, dochází k výměně názorů nebo ke konfliktním situacím. Bohužel ani této společnosti se konflikty nevyhýbají. Někdy vznikne konflikt i z banálního dotazu, který se týká např. odjezdu na služební cestu. Vzhledem k tomu, že týmy často vyrážejí na služební cesty i mimo domov a pracoviště, situace se vyostřuje a konflikt je na světě. Autor jako manažer se snaží týmy usměrňovat, aby ke konfliktům na pracovišti nedocházelo, a minimalizuje vznik konfliktních situací. Někteří jedinci raději mlčí, protože upřednostňují klid a pohodu na pracovišti, naopak jsou i tací, kteří byt' z nudy, konflikty přímo vyhledávají. Výkonného ředitele tato situace trápila, a tak dlouho přemýšlel o tom, jak chlapi zklidnit a vytvořit příjemnou atmosféru na pracovišti a mít příznivé přátelské vztahy na pracovišti. Napadla ho myšlenka a zvolil taktiku na zvládnání konfliktů prostřednictvím testu (podle R. Kreitnera, A. Kinicki 1989)⁹⁴.

⁹⁴ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, s. 106-107. ISBN 978-80-251-2316-4.

Závěrem této části je vyhodnocení testů a hypotéz včetně jejich závěrečných výstupů. V úplném závěru této práce autor zhodnotí získané výsledky z šetření a doporučí další postup rozvoje týmové spolupráce. Autor má zájem informovat ostatní členy vedení společnosti a navrhnout jim další opatření, která povedou k dalšímu rozvoji společnosti i jejich zaměstnanců. Stanoví se projekty, které budou krátkodobého a střednědobého charakteru. Využije se ověřených metod např. SMART metoda, kde budou stanoveny ukazatele této metody a úkolem týmů buje je naplnit. Především manažer i členové týmů si musí uvědomit, co chtějí a jak toho chtějí dosáhnout. Což je jediný způsob vedoucí k úspěšné spolupráci a dosažení efektivního výsledku a úspěchu. Navrhovaná opatření a projekty budou mít za cíl zvolit vhodný motivační nástroj, který pracovníky „požene kupředu.“

4 IDENTIFIKACE SPOLEČNOSTI

Společnost Sklostroj Turnov CZ, s.r.o. vznikla v roce 1950 a je založena na dlouhodobé tradici, osobních a odborných zkušenostech majitelů, kteří svůj život zasvětili sklářskému oboru. V roce 1994 došlo k privatizaci společnosti. Do dnešního dne majitelé vykonávají funkce v dozorčí radě podniku. Každý den do společnosti docházejí a zajímají se o fungování a vedení firmy. Nejedná se o pouhé sbírání informací, ale aktivní kontrolní činnosti jako je např. výrobní krytí, plnění zakázek, finanční toky a v neposlední řadě komunikace se zaměstnanci, péče o ně a firemní kulturu. Autor ve Sklostroji pracuje na manažerské pozici čtyři roky. Je členem top managementu a vykonává pozici výkonného ředitele. Sklostroj Turnov CZ, s.r.o. je strojírenská společnost, která se primárně specializuje na dodávku investičních celků linek, strojů, zařízení a forem pro výrobu obalového skla. Název společnosti vznikl ze dvou významných slov pro sklářský obor, z nichž jedno je sklo a druhé stroj. Složeninou těchto dvou slov vznikl název Sklostroj, což přesně vypovídá o zaměření předmětu činnosti společnosti. Výrobní společnost je exportním vývozcem strojů do celého světa, přičemž obrat firmy je generován 95% exportem.

Významné historické mezníky Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.:⁹⁵

- r. 1950 vznik společnosti pod názvem Sklářský pomocný provoz, n. p.,
- r. 1958 změna názvu na Sklářské strojírný a slévárny, n. p.,
- r. 1966 schválení známky, která je oficiálním označením firmy,
- r. 1974 změna názvu na „SKLOSTROJ, n. p.,
- r. 1989 dochází k vyčlenění z koncernu SKLO UNION a vzniká samostatný státní podnik SKLOSTROJ, s. p.,
- r. 1994 privatizace společnosti, první certifikát ISO 9001, otevření provozu výroby forem,
- r. 2004 založení dceřiné společnosti Sklostroj Turnov RU, sídlící v Moskvě,
- r. 2010 vyroben první stroj nové generace,

⁹⁵ SKLOSTROJ TURNOV, CZ, s.r.o. *Informace ke společnosti*. [online]. [cit. 2013-12-15]. Dostupné z <http://www.sklostroj.cz/-informace-ke-spolecnosti-sklostroj-turnov-cz-s-r-o>.

Obrázek 4: Foto – Sídlo společnosti Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.



Zdroj: autor práce (vlastní)

Sklostroj Turnov CZ, s.r.o. patří mezi přední světové dodavatele technologického sklářského zařízení pro výrobu obalového skla. Základní strategickou myšlenkou Sklostroje je hlavně spokojený klient, k čemuž přispívá především pracovní tým servisu, protože svoji roli chápe jako nejdůležitější aktivitu k dosažení právě spokojenosti klienta, kterému právě tento tým předá bezproblémový chodu stroje.

Tato společnost není založena na jedné jediné firmě, ale do skupiny Sklostroj patří další čtyři významné společnosti ve sklářském oboru:

- 1) Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. (výrobní společnost, cca 150 zaměstnanců).
- 2) Sklostroj Turnov RU, Ltd. (servisní společnost, která poskytuje servis včetně náhradních dílů místním zákazníkům; sídlí v Moskvě).
- 3) Sklostroj International, s.r.o. (dceřiná společnost; slouží pro mezinárodní operace a sídlí na teritoriu základní společnosti Sklostroj Turnov, CZ, s.r.o.).

- 4) Sklostroj Kempten GmbH (zajišťuje servisní a technologickou podporu, sídlí v Německu; vývoj SW, optimalizace nákupu).

Misí společnosti je technický rozvoj, výroba, dodávky a servis zejména strojů, ale dalšího zařízení pro výrobu obalového skla. Rovněž společnost podporuje sklo jako obalový materiál. Rozvíjí se svými zákazníky trvalé, vzájemně výhodné vztahy. Společnost je certifikována pro systém managementu dle EN ISO 9001:2008 pro obor vývoj, výrobu, dodávky a servis zařízení a technologií pro průmysl obalového skla. Další informace o této společnosti jsou k nalezení na www.sklostroj.cz.

Obrázek 5: Foto – Část výrobního programu Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.



Zdroj: autor práce (vlastní)

4.1 Organizační struktura společnosti

Společnost Sklostroj Turnov CZ, s.r.o. je zaměstnavatelem o celkovém počtu 201 zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců je velmi nízká, zpravidla lidé z firmy odcházejí přirozeným úbytkem, což znamená, že odcházejí do starobního důchodu nebo na mateřskou dovolenou. Z mateřské dovolené se maminky do pracovního procesu většinou vrací v horizontu dvou let. Zaměstnavatel jim poskytuje možnost, vrátit se na původní místo. Maminky se nemusí stresovat, že se nebudou mít kam po mateřské dovolené vrátit a mohou si užívat krásného období se svým děťátkem. V dnešní době je to skoro zázrak, že má zaměstnavatel zájem o své zaměstnance.

Společnost je rozdělena do několika středisek, které jsou popsány v tabulce. Stav zaměstnanců je aktuální k 1. 1. 2014.

Tabulka 4: Evidenční stav zaměstnanců k 1. 1. 2014

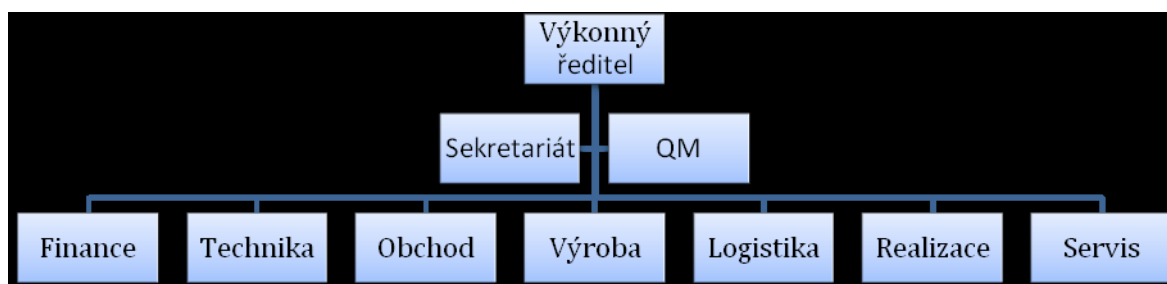
Úsek	Počet zaměstnanců (fyzický počet)
Generální ředitelství	2
Správa, finanční úsek	13
Řízení jakosti	5
Obchodní úsek	11
Logistika	6
Řízení zakázek	6
Výrobní úsek	95
Technický úsek	63
Celkový počet zaměstnanců:	201

Zdroj: autor práce (vlastní)

Organizační struktura společnosti je rozdělena do třech základních úrovní. V čele společnosti stojí valná hromada s dozorčí radou. Dozorčí rada je tříčlenná a zastupují ji tři majitelé společnosti. Statutární orgán, který jedná za majitele, byl jmenován a má stejný počet členů jako dozorčí rada.

Organizační uspořádání společnosti je klasické, tradiční a hierarchické rozložení ukazuje všem zaměstnancům, kdo, co dělá a komu přísluší na určité linii pravomoci. Do kompetencí generálního (výkonného) ředitele náleží – sekretariát, řízení jakosti a odborní ředitelé jednotlivých úseků. Dále je struktura rozdělena do tabulek, kam jednotliví zaměstnanci patří podle zaměření úseku. Konkrétní popis organizační struktury je uveden v organizační struktuře společnosti (aktualizované k 1. 1. 2014).

Obrázek 6: Organizační struktura Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.



Zdroj: autor práce (vlastní)

5 PŘEDMĚT A CÍLE VÝZKUMU

Předmětem výzkumu je hlubší porozumění týmových rolí a jejich členů, kteří zastupují obchodní, projekční, realizační a servisní tým. Autor představí každý tým a ve stručnosti popíše, co je jeho pracovní náplní a případně kam týmy směřují. Z výzkumného šetření se zjistí, jaké role, kdo a s jakými dovednostmi a vlastnostmi zastává, a zda role opravdu vykonávají ti správní lidé. Každý z manažerů ví, že nejlepší strategií v řízení lidí je mít správné lidi, na správných místech a ve správnou dobu. Průzkum je zaměřený především na jednotlivé členy všech čtyř týmů a jejich charakteristiky. Určitě se ukáže, jakým způsobem se lidé chovají a jak jednájí v běžných situacích, a jak se projevují v případě, že dojde ke konfliktu nebo krizové situaci. Autor velice dobře zná každého pracovníka, a proto výsledek testování i pro něj bude přínosné a vnese do jeho manažerské profese další podněty k jeho dalším krokům při práci a vedení lidí. Následně je popsán cíl výzkumu, na základě kterého je provedeno testové šetření a vymezení týmových rolí. V rámci výzkumu autor prozkoumá uvedené hypotézy a zjistí jejich validitu. Tyto hypotézy mají podstatný vliv na další profesní i osobnostní rozvoj lidských zdrojů, protože buď výklad hypotézy se přijme, nebo odmítne. Díky prozkoumání jednotlivých hypotéz, je možno nasměrovat práci s lidmi tím směrem, jakým směrem se bude ubírat společnost Sklostroj Turnov CZ, s.r.o., kam povedou její strategické a obchodní aktivity. Aby výzkum vypovídal objektivním výsledkům, je třeba zvolit vhodnou výzkumnou metodu. V případě týmové spolupráce je použit výzkum kvalitativní. Následně je stanoven časový harmonogram výzkumu, který obsahuje konkrétní časová data, jak vše probíhá. Po té je provedena analýza získaných dat a vyhodnocení obou testů, kterých se členové týmu účastní. Závěrem této práce je výstup a zhodnocení celého výzkumu včetně zpětné vazby pro členy týmu a doporučení vrcholovému managementu, jak dál pracovat s lidskými zdroji, zda podporovat jejich růstový potenciál a další rozvoj společnosti.

5.1 Vymezení výzkumného cíle

Autor vychází ze své manažerské pozice, ze získané praxe a je přesvědčen, že své lidi zná, protože oni jsou právě těmi, kteří „vyrábí“ přidanou hodnotu sklářské společnosti. Kde by asi byla společnost bez pracovníků, natož schopných pracovníků? Protože je to člověk, který si lidí umí vážit a záleží mu na nich, má zájem je poznat ještě lépe a to nejen z hlediska profesního přístupu, ale chce znát také jejich psychosociální profil. Dobře ví, že se lidé v práci příliš neprojeví, protože jsou tak trošku naprogramovaní na svoji profesní činnost a blíž si nikoho nepřipustí. U nich ve společnosti jsou lidé zvyklí, že musí cestovat, ale není zvykem, že by je někdo vyslal na nějakou společnou akci související s výkonem jejich práce. Proto výkonný ředitel naplánoval dvoudenní teambuildingové setkání mimo pracoviště a město, kde pracují. Cílem tohoto setkání je klást důraz na rozvoj mezilidských vztahů v týmu, na pracovišti, vzájemnou komunikaci v týmech a zvýšení efektivity týmové spolupráce. Volba pro společnost Sklostroj Turnov CZ, s.r.o. má jeden opodstatněný důvod, čímž je hlavně práce s lidmi. Výkonný ředitel je v dennodenním kontaktu s lidmi, s kterými tráví čas nejen na jejich domovské pracovní půdě, ale také na půdě svých klientů a odběratelů. Proto je týmová spolupráce a kooperace prioritou v pracovním procesu. Podstatným úkolem této práce je zjistit, jak týmy dokážou společně fungovat při běžných pracovních činnostech a jak se zachovají, dostanou-li se do stresové situace v cizím prostředí. K ověření zda jsou v uvedených týmech opravdu ti, kteří jsou vybaveni po odborné i lidské stránce, jsou schopni a ještě také ochotni na sobě i ku prospěchu společnosti pracovat, nám poskytnou vypovídající hodnoty testové baterie, které účastníci v rámci teambuildingové akce absolvují. Většinou nějaké testování, vyplňování dotazníků, vzbudí u lidí ohlas nevoli. Zde manažer nastupuje se svým lidským přístupem, který mu je vlastní při jakémkoliv jednání či události, a vysvětlí, co je podstatou dotazování a jaký jeho cíl. Aby setkání pro pracovníky bylo zajímavé, přínosné, a bez stresové zátěže, je pro ně připraveno praktické povzbuzující akční cvičení a pak je čeká příjemný a relaxační večer. Co si všichni odvezou z tohoto setkání a co očekávají? Ředitel akci zorganizoval hlavně proto, aby se přesvědčil, kde má jaké lidi, jak dalece s nimi může počítat, a kam jeho lidé směřují a budou směřovat společně jako jeden tým a jedna společnost. Chce, aby pro zaměstnance bylo potěšením pracovat pro společnost Sklostroj a společnost mohla být pyšná na své zaměstnance.

5.2 Hypotézy výzkumu

Hypotézy jsou součástí výzkumného šetření, na základě kterého je vysloveno pět hypotéz. Autor je postupně pečlivě prověří a následně shromážděná získaná data vyhodnotí. Z výsledného hodnocení dat se objektivní pravdivost hypotéz potvrdí nebo vyvrátí. Toto konstatování je nutno podložit vědeckým výzkumem. Je vyloučeno, že by některá hypotéza byla potvrzena např. na základě fiktivních (smyšlených) informací. Hypotéza musí být jasná, srozumitelná a hlavně zkoumaná v určitých souvislostech. Člověk, který se hypotézami zabývá, musí dospět k jasné odpovědi. Odpověď ano nebo ne se nepřipouští, nelze si jen tak něco vymyslet. Vždy se musí hypotézy opírat o konkrétní data, která jsou ověřitelná.

5.2.1 Hypotéza č. 1:

Vedení týmu je efektivnějším způsobem demokratickým.

V zásadě je nutné vzít v úvahu konfiguraci vlastního týmu a s tím spojené samozřejmě jeho úkoly, cíle – krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé, termíny. Jestliže se vychází z podstaty týmu, kdo je v něm účasten a jakým způsobem se bylo dosaženo sestavení týmu, lze určit prvotní způsob jeho řízení. Vychází-li se z toho, že leader týmu má pravomoc sestavit si tým přesně podle svých představ a na základě kvalitních interpersonálních vazeb mezi členy a též jejich uznání jeho vůdčí pozice, je mnohem efektivnější vedení týmu demokratickým způsobem, neboť každý člen týmu přijme svou výkonnou pozici odpovídající jeho znalostem, zkušenostem a dalším vlastnostem předem předurčených k týmové práci. Při takové konstelaci pracovního týmu pak přidělování úkolů probíhá prakticky výhradně demokratickým způsobem. V praxi to znamená, že každý člen, již na počátku zadání má prostor prodiskutovat a přednést na setkání týmu své návrhy, náměty, postupy, eventuelně řešení a je též připraven přijmout objektivizující názory a případně rady dalších členů týmu a bezprostředně je implementovat do svých postupů. Pokud se u kteréhokoliv týmu ve výše uvedené sestavě, použije jiný způsob řízení lidí např. direktivním způsobem, pak s největší pravděpodobností dojde k poklesu jeho výkonnosti, což může vést až k fatálnímu rozpadu týmu.

V první řadě se poškodí interpersonální vztahy mezi jednotlivými členy týmu a jeho leadera, následně vzhledem k omezeným možnostem využití vlastních myšlenek či navržených postupů a prostředků dojde k určité míře frustrace a ztráty týmové identity.

Hypotéza je potvrzena na základě výzkumného šetření.

5.2.2 Hypotéza č. 2:

Vedení týmu direktivním způsobem v období restrukturalizace je jediným možným.

Zásadním rozdílem v případě vedení týmu v období restrukturalizace firmy je situace, ve které se nachází všechny úkoly pracovního týmu, který má za úkol úspěšnou realizaci restrukturalizace. Situaci v období restrukturalizace lze považovat za mimořádnou, z časového hlediska velmi náročnou, což je možno říci i o obsahové stránce. Za předpokladu daného krizového stavu musí být veškeré reakce, úkony a rozhodnutí velice rychle realizované, z čehož vyplývá i centralizace klíčových rozhodnutí, které jsou v kompetenci jediné osoby – vedoucího týmu, který nese plnou zodpovědnost. Je zcela nezbytné využívat potenciálu jediného rozhodujícího a koordinujícího člena, který má kompletně restrukturalizační projekt připravený a nachystaný, z čehož vyplývá, že je znám i výsledek. Vzhledem k celkově vzaté krizové situaci je pravděpodobné i nestabilní chování a jednání některého z jedinců restrukturalizačního týmu, které je možné eliminovat snížením psychické zátěže přenosem plné zodpovědnosti na vedoucího týmu, jenž pro tento příjem plné zodpovědnosti musí nutně použít styl direktivního řízení, a tím vyvážit rizika vyplývající z možné nestability některých členů týmu.

Hypotéza je též potvrzena, její potvrzení vyplývá na základě praktického zjištění a získaných informací z výzkumu.

5.2.3 Hypotéza č. 3:

Vzdělávání jednotlivců a pracovních týmů je klíčovým nástrojem motivace pro jejich další rozvoj a rozvoj společnosti.

Primárně lze říci, že vzdělávání je základem k jakékoliv činnosti člověka, nejenom v profesním, ale také v osobním životě. Dosažená nejvyšší úroveň vzdělání, včetně následného dalšího vzdělávání a rozvoj člověka odpovídá zařazení do společnosti, a nabízí mu jisté možnosti profesního uplatnění. Pokud se člověk nebude neustále vzdělávat, bude postupně ztrácet kontakt s vyvíjející se realitou a jeho podmínky pro běžný život se budou rapidně zhoršovat. Konkrétním příkladem jsou nové technologie, např. elektronika, telefony, počítače, automobily apod. V případě, že člověk odmítá a nechce se vzdělávat i v těchto dnes již základních znalostech jako je ovládání běžných věcí, které standardně využívá ke každodenní činnosti, stává se pro své okolí méně použitelným a vyčleňuje se tak ze společnosti. To samé platí pro kontinuální vzdělávání ve vztahu ke své práci. Tím, že se člověk neustále vzdělává ve svém oboru a ostatních dovednostech, zvyšuje svoji hodnotu a zároveň je vyšší přidanou hodnotou pro zaměstnavatele, který za jeho lepší výsledky, je ochoten ho řádně odměnit, což lze vyjádřit ve své podstatě jako motivace.

Hypotéza je na základě předložených a ověřených faktů potvrzena.

5.2.4 Hypotéza č. 4:

Mezilidské vztahy bezprostředně ovlivňují týmovou spolupráci.

Všeobecně lze konstatovat, že jakékoliv mezilidské vztahy ovlivňují činnosti a chování lidí. Nezáleží na tom, zda jsou to vztahy zaměstnanecké, rodinné, partnerské nebo společenské. V pracovních týmech je kladen vysoký důraz na mezilidské vztahy. Pokud interpersonální vztahy v týmu nejsou vyvážené a na dobré úrovni, mohou při jejich poškození vést ke ztrátě důvěry, a tím odpovídající požadované úrovně spolupráce a kooperace mezi nimi s fatálním důsledkem, což může vyústit k výměně některého ze členů týmu a nahrazením členem novým, nebo k totální destrukci dříve výkonného týmu.

V takovém případě je nezbytné provést odpovídající analýzu příčin s vyhodnocením interpersonálních vztahů v týmu a na jejím základě sestavit nový tým i v patřičné míře z analýzy vyplývající z nově obsazených členů.

Tímto výrokem se hypotéza potvrzuje jako pravdivá. Autor tuto hypotézu ověřil při teambuildingovém setkání, kdy mezilidské vztahy týmů byly předmětem výzkumného šetření.

5.2.5 Hypotéza č. 5:

Významnou manažerskou kompetencí je vedení lidí.

Tato hypotéza vychází z konkrétního stavu společnosti Sklostroj Turnov CZ, s.r.o., kdy pracovník působící na manažerské pozici, neumí vést své lidi. Člověk, který vykonává manažerskou pozici, musí být u něho předpoklad, že je jeho klíčovou kompetencí vedení lidí. Manažer je vysoce odborně erudovaný člověk, který disponuje výbornými znalostmi o výrobě, technice, finančních transakcích, ale neumí vést své lidi, své podřízené. Celkový výsledek nebude rozhodně takový, jaký by byl v případě, kdyby jeho odborné znalosti byli na nižší úrovni, ale se skutečným uměním vést lidi. Protože práce s lidmi, jejich vedení, chování a přístup k nim je velkou odpovědností každého schopného manažera. Manažerská práce a úloha manažera není postavena jen na jeho špičkových odborných znalostech všech profesí firmy, ale na tom jak umí využít odborných znalostí svých podřízených. Tedy v podstatě svého týmu k splnění daného cíle. Toho lze dosáhnout hlavně dobrými organizačními schopnostmi, ale ruku v ruce s uměním vést lidi.

Tato hypotéza je potvrzena na konkrétním případě. Vedení společnosti má za úkol situaci řešit, protože nelze mít kvalitního manažera po odborné stránce, ale práce s lidmi je mu cizí. V každé společnosti se klade vysoký důraz na lidské zdroje, a proto je velmi důležitá práce s nimi. Lidé očekávají v pracovním procesu, že je povede manažer, který bude rozumět a chápat je i po lidské stránce.

5.3 Výzkumná metodika

Pro získání dat se autor rozhodl zvolit nevhodnější metodu prostřednictvím kvalitativního výzkumu. Tento výzkum se zaměřuje na to jak jednotlivci a skupiny chápou a interpretují svět. Tím, že autor zná pracovní prostředí i zaměstnance, zkoumání je směřováno více do hloubky. Jsou vysloveny hypotézy, které prověří výzkum. Zvolená metodika vychází z výpovědí konkrétních lidí z pracovního týmu. Jsou použity dvě konkrétní metody. Jedna z metod je testovací, což v praxi znamená, že členové týmů absolvují předem připravené testy, které jsou v kombinaci praktických cvičení. Každý člen z týmů obdrží na teambuildingové akci dokument, ve kterém jsou stanoveny otázky, vyplývající z Belbinova testu. Testové baterie obsahují také testy, které jsou cíleny na profesní přístup a psychosociální profil jednotlivých účastníků teambuildingového setkání. Při týmové spolupráci může docházet ke konfliktním situacím, a proto další z testů je sestaven z otázek, které se bezprostředně týkají zvládnutí konfliktů na pracovišti i mimo něj. Autor všem vysvětlí podstatu testu a předá informace, jakým způsobem test vyplnit. Test je použit proto, aby lidé v týmech, byli do budoucna vybaveni taktickými technikami jak předejít vzniklým konfliktům nebo jim uměli předcházet. Testy jsou veřejné, s čímž jsou všichni zúčastnění předem seznámeni. Výpovědi mají písemnou podobu proto, aby management společnosti s nimi mohl v budoucnu pracovat a popřípadě využít například v rámci hodnocení pracovníků. Předpokládá se, že je možno použít data k dalšímu vzdělávání a rozvoji lidského potenciálu. Celý výzkum probíhá mimo pracoviště v neutrálním a příjemném prostředí v krásné přírodní rezervaci, aby se zaměstnanci Sklostroje mohli věnovat sami sobě a svému týmu bez nějakých rušivých elementů jako je např. vyřizování hovorů, e-mailů apod. Program teambuildingové akce je sestaven tak, aby účastníci měli dostatek časového prostoru, klidu, pohody a soustředění se na písemnou testovou část a praktická část cvičení je pojata interaktivně. Výzkumu se zúčastní 17 pracovníků (členů jednotlivých týmů) společnosti Sklostroj. Jejich ředitel vykonává v tomto případě roli moderátora a celou akci zastřešuje. Pro objektivní posouzení jsou přizváni čtyři externí zkušení pracovníci, kteří se dlouhodobě věnují lidským zdrojům z profesního i psychologického hlediska. Vyhodnocení je provedeno na základě vyplněných testovacích formulářů a interaktivní účasti na praktických cvičeních. Z vyhodnocení vyplývají další ukazatele, co a jak bude ve společnosti pokračovat nebo zda dojde ke změnám a případným navrhovaným opatřením. Majitelé společnosti souhlasí s výzkumem, účastí zaměstnanců a veřejným prezentováním výsledků.

Všichni účastníci (zaměstnanci společnosti Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.) jsou také předem informováni o zveřejnění výstupu z teambuildingového setkání, s čímž projevili svůj dobrovolný souhlas.

5.4 Harmonogram postupu výzkumu

Výzkum je proveden na základě naplánovaného projektu, který se nazývá Teambuildingové setkání pracovních týmů Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.

Tento projekt je důkladně připravován, a proto časový harmonogram je rozdělen do tří základních fází:

1) Fáze přípravná.

V přípravné fázi dochází k tzv. identifikaci cíle. Stanoví se, jak bude výzkum probíhat, kdy, jak a co bude potřeba k dispozici. Zvolí se metoda, která se při výzkumu použije, a případně se vyberou vhodné testy. Širokou škálu nabízí odborná literatura. Manažer má pravomoc vybrat z řad pracovníků ty týmy, které se aktivně výzkumného šetření zúčastní.

2) Fáze realizační.

V realizační fázi probíhá analýza zjištění současného stavu. Pracovní týmy odjíždějí na dvoudenní teambuildingové setkání, kde stráví společný čas, který věnují praktickému aktivnímu cvičení zaměřenému na týmovou spolupráci a vyplnění testových baterií.

Setkání je naplánováno na 10. až 12. října 2013, po kterém se vyhodnotí profesní i osobní přístup jednotlivých členů týmů a jejich počínání ve výzkumu.

3) Fáze vyhodnocovací.

Po ukončení teambuildingového setkání obdrží autor (výkonný ředitel) výstupní data od externích pracovníků poradenské společnosti. Tato data jsou použita ke komplexnímu zhodnocení a slouží vedení společnosti k dalšímu strategickému rozhodnutí v rozvoji lidí a společnosti. Může také dojít ke změně vedení týmové práce, obsazení týmů nebo rozšíření aktivit týmové spolupráce.

Výsledná data lze použít jako jeden z motivačních nástrojů i pro ostatní zaměstnance. Všichni účastníci výzkumu jsou seznámeni s výsledky výzkumného šetření a písemně obdrží od externí dodavatelské společnosti nezávislé hodnocení, jak se při tří denní akci projevovali a jaké jsou jejich silné a slabé stránky v profesní i lidském přístupu. Zpětná vazba musí být účastníkům poskytnuta nejpozději do 31. 10. 2013.

Tabulka 5: Časový harmonogram postupu

Rozdělení časových fází	Termín	Počet pracovních dní
První fáze – přípravná	23. 9. – 4. 10. 2013	10
Druhá fáze – realizační	10. – 12. 10. 2013	3
Třetí fáze - vyhodnocovací (závěrečná)	14.– 25. 10.2013	10

Zdroj: autor práce (vlastní)

5.5 Analýza získaných dat a interpretace výsledků výzkumu

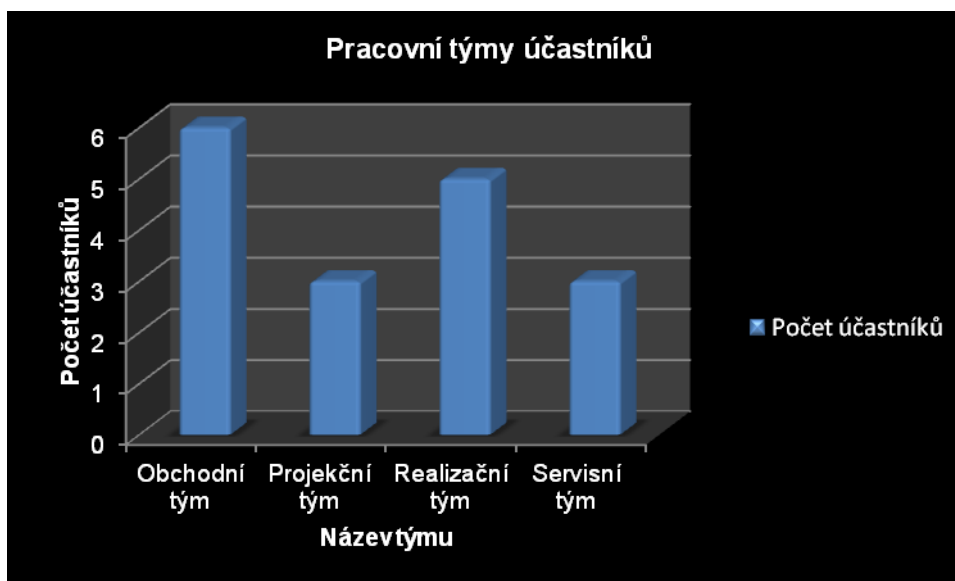
Výzkumného projektu se aktivně zúčastnil výkonný ředitel, 17 zaměstnanců, kteří pracují v týmech a personální referentka společnosti Sklostroj Turnov CZ, s.r.o. Personální referentka měla za úkol zajišťovat organizačně průběh celého programu výjezdové akce a případně řešit vzniklé nečekané situace. Externí dodavatel služeb z oblasti personálního poradenství byl vybrán na základě poptávky a výběrového řízení. Odborní poradci se zúčastnili teambuildingového setkání v rolích moderátorů. Externích moderátorů bylo celkem 4. V této výrobní společnosti fungují čtyři základní pracovní týmy, které se mohou dle typu zakázky lišit v početním stavu i dle odbornosti.

- 1) Tým obchodní. Je tvořen třemi základními pilíři orientovanými na západní, východní a bývalé státy Společenství nezávislých států. Bývá doplňován podpůrnými členy, kteří jsou pak i přechodnými členy projekčního týmu. Celkový počet členů je 6.

- 2) Tým projekční. Je složen ze tří stálých členů týmu a jednoho člena obchodního týmu (tj. člověk, který realizoval uzavření základní smlouvy s klientem). Činností tohoto týmu je dopracování všech detailů kontraktu (jedná se o veškeré podmínky pro vlastní realizaci projektu). Z toho vyplývá vyspecifikování technických částí zakotveno ve smlouvě, výkresovou dokumentaci a časový harmonogram průběhu kontraktu. Celkový počet členů je 3.
- 3) Tým realizační. Je zpravidla tvořen také ze tří stabilních členů. A to vedoucího týmu, který projekt řídí a koordinuje všechny činnosti vedoucí k úspěšnému průběhu plnění dohodnutého harmonogramu a úspěšnému uvedení do provozu dodaného zařízení. Další dva členové (šéfmontér a technolog) jsou přímými vykonavateli realizace na místě určení, respektive u zákazníka. Tento tým je v prvních fázích doprovázen podporou členů projekčního týmu a to dle potřeby a složitosti akce. Celkový počet členů je 5.
- 4) Tým servisní. Je postaven ze tří klíčových lidí, a dle potřeb je doplňován o další výkonné členy na místě zásahu servisní činnosti. Servisní tým přejímá od realizačního týmu dokončené a předané dílo, které se nachází v době záruční, a provádí záruční a pozáruční servis realizovaných kontraktů Celkový počet členů je 3.

Celkové počty členů v uvedených týmech jsou stálé počty. Tým projekční, realizační a servisní má ještě k dispozici flexibilní pracovníky, kteří prolínají dané potřebné činnosti v týmech obsažených.

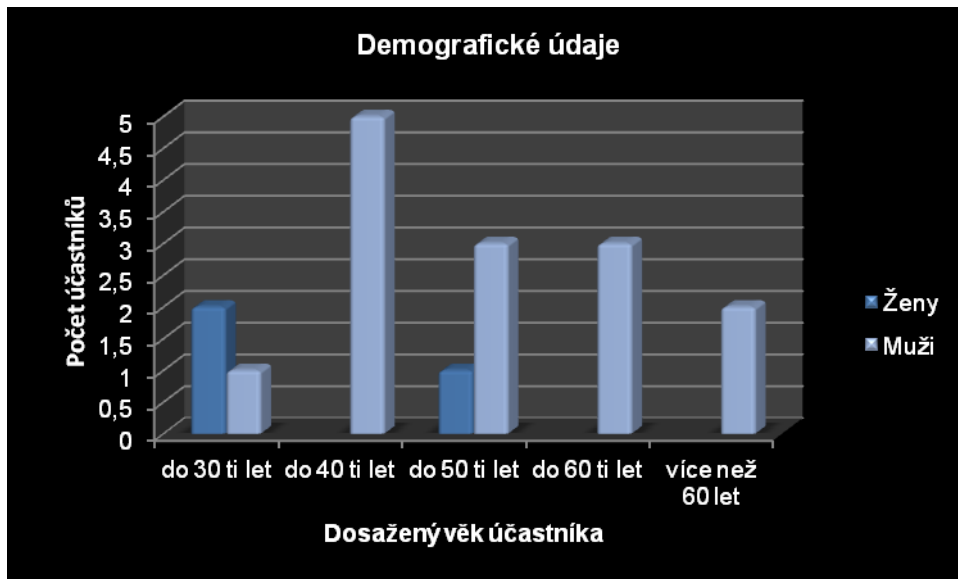
Graf 1: Pracovní týmy společnosti Sklostroj Turnov CZ, s.r.o



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Demografické údaje pracovníků a členů týmů poskytlo personální oddělení. Autor tyto údaje upravil do kategorií a graficky znázornil. V pracovních týmech zastávají 3 místa ženy, přičemž je převaha mužů o celkovém počtu 14. Nejpočetnější skupinou jsou muži do 40 ti let věku, kterých je celkem 5. Věková kategorie do 30 ti let a do 50 ti let věku, které zastupují 3 ženy. Aktivními členy týmu jsou dva vitální pánové, kteří jsou nad věkovou hranicí 60 ti let. Ve společnosti jsou zaměstnáni lidé bez rozdílu pohlaví od 18 ti let až do věku, který se pohybuje nad důchodovou hranicí. Zaměstnanci pracují ve společnosti do pozdního stáří, pokud jim to zdraví dovolí, protože jsou to lidé, kteří svůj život zasvětili právě sklářství. Zaměstnavatel zabývající se specifickou sklářskou výrobou, se snaží vytvořit svým zaměstnancům příznivé pracovní podmínky, firemní klima tak, aby se jim na pracovišti líbilo, byli motivováni k nejvyšším pracovním výkonům a zároveň spokojeni po všech stránkách.

Graf 2: Demografické údaje pracovníků



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Dalším ukazatelem rozdělení pracovníků do skupin je jejich dosažené nejvyšší vzdělání. Jelikož se jedná o profesionální týmy, jsou právoplatnými členy týmů většinou vysokoškolsky vzdělaní a erudovaní lidé. Nejnižším dosaženým vzděláním je úplné střední odborné vzdělání ukončené maturitou. Jedním z úkolů top managementu je mít profesionály, protože odbornost je klíčovým kritériem k výběru týmových pracovníků. Proto je kladen vysoký důraz na další vzdělávání a rozvoj pracovníků. Společnost podporuje ze všech sil své zaměstnance, poskytuje jim zázemí, čas i finanční prostředky na kariérní rozvoj. Zaměstnanci tuto „pomoc“ považují za silnou motivaci, protože díky získaným znalostem a dovednostem mohou být vysoce profesionálním týmem, který je schopen nabídnout jak svému zaměstnavateli, tak i klientům služby na vysoké úrovni.

Graf 3: Dosažené vzdělání pracovníků pracovních týmů



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Pracovní zařazení pracovníků vyplývá z organizačního uspořádání společnosti. Organizační uspořádání je podrobně popsáno v organizační struktuře, která je zobrazeno ve čtvrté kapitole. Vedoucí týmů jsou lidé, kteří vykonávají pozice top managementu. Nejvíce členů týmů je zařazeno ve středním managementu. Pouze dva členové týmů vykonávají dělnické pozice, i když jejich vzdělání je úplné středoškolské. Též poziční uspořádání je graficky znázorněno.

Graf 4: Pracovní zařazení pracovníků pracovních týmů



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

5.5.1 Teambuilding

Zaměstnavatel zorganizoval společně s externí poradenskou společností pro své zaměstnance teambuildingové setkání v klidné krajině přírodního parku Horní Berounka nedaleko města Plzně, kde se nachází Darovanský dvůr. Tento komplex nabízí velké možnosti využití. Pro zaměstnance naší společnosti byl vybrán víceúčelový sál, který poskytl příjemný komfort včetně nejmodernějšího technického vybavení, kde se také konala praktická cvičení a testovací část programu. K dispozici byli wellness centrum, restaurace, stylově vybavené pokoje a samozřejmě lemující parky kolem Darovanského dvora.

Teambuildingové setkání se konalo ve dnech 10. 10. až 12. 10. 2013. Zaměstnanci odjžděli od vrátnice zaměstnavatele ve čtvrtek 10. 10. 2013 v 8,00 hodin a vydali se směrem Praha, Plzeň. Dopravu zajišťoval na místo konání a zpět zaměstnavatel vlastní dopravou, resp. služebními vozy.

Než-li se začalo týmově pracovat byl představen generální ředitelem program včetně podrobného vysvětlení, co v následujících dnech a hodinách týmové hráče čeká. Cílem celého projektu je: „Zefektivnění týmové práce a dosažení lepších obchodních výsledků.“

Program Teambuildingu:

Čtvrtek 10. 10. 2013

- 11,00 – 12,00 hod: Příjezd na Darovanský dvůr, ubytování
- 13,00 – 14,00 hod: Společný oběd
- 14,30 hod: Zahájení teambuildingového programu generálním ředitelem
- Představení společných aktivit
 - Přípravná část: volba strategie, systém komunikace, organizace
 - Realizační část: plnění stanovených úkolů, týmová spolupráce
 - Analytická část: Zpětná vazba týmů a jednotlivců
- 15,00 hod: Vztah ve skupině
- 16,30 hod: Belbinův test
- 17,00 hod: Přestávka: Coffeebreak
- 17,30 hod: Moderovaná diskuze
- Téma: Základní koučovací principy (Jak změnit sebe a jak podpořit změnu u druhých)
- 19,00 hod: Společná večeře
- 20,00 hod: Návštěva wellness centra Vitální svět

Pátek 11. 10. 2013

- 7,00 – 8,30 hod: Snídaně
- 9,00 hod: Zahájení programu
- Týmová hra: Rybí trh
- 10,00 hod: Testování: Zvládání konfliktních situací
- 10,30 – 11,00 hod: Přestávka: Coffeebreak
- 11,00 – 12,00 hod: Týmová akce: Stavba věže
- 12,30 – 13,30 hod: Společný oběd

- 13,30 hod: Moderování skupinové práce
- metodika moderování
 - analytické a kreativní techniky skupinového řešení problémů
 - praktická ukázka (návěv) moderování skupinové práce se zpětnou vazbou
- 15,30 hod: Týmová akce: Vedoucí
- 16,30 hod: Přestávka: Coffeebreak
- 17,00 hod: Diskusní téma: Trénink osobního a profesního umění leadra
- 18,00 – 18,30 hod: Diskuze, zpětná vazba
- 19,00 hod: Společná večeře
- 20,00 hod: Outdoorové centrum - bowling

Sobota 12. 10. 2013

- 7,00 – 8,30 hod: Snídaně
- 8,30 – 9,30 hod: Zhodnocení a ukončení teambuildingu

Poznámka: V případě zájmu mohou zůstat zájemci o golfový turnaj.

Na základě absolvování teambuildingového programu získal výkonný ředitel včetně vedení společnosti Sklostroj Turnov CZ, s.r.o. výstupní data z teoretického testování a praktických cvičení. Z pohledu výkonného ředitele bylo cílem teambuildingového setkání maximální rozvoj mezilidských vztahů v týmech a mezi týmy tak, aby současný stav posunul na vyšší úroveň a zároveň tak zvýšil efektivitu týmů, jak v samostatné činnosti, tak mezitýmové. Vzájemné rychlé pochopení všech konsekvencí vyplývajících z vlastní činnosti jednotlivců týmů a týmů jako celku, a tím pádem jejich rychlejší a profesionálnější koordinaci a konečný výkon. V následujících podkapitolách se autor věnuje průběhu a vyhodnocení jednotlivých praktických i testových kategorií.

5.5.2 Praktické cvičení „Dárek“

Tohoto praktického cvičení se zúčastnily všechny čtyři týmy společně tak, že vznikl jeden velký tým o počtu 17 lidí. Cílem tohoto cvičení je ověření si vztahů ve skupině prostřednictvím interaktivního cvičení. Cvičení probíhá tak, že celý tým vytvoří kruh, jeden člověk z týmu jde doprostřed se šátkem. Chodí v kruhu a přemýšlí, jakmile se rozmyslí, dá šátek druhému, kterého chce obdarovat např. šátkem = dárkem, např. s těmito slovy:

„Dávám Ti hodinky, abys přestal chodit pozdě.“ (výroky mohou být formulovány i jinak). Účastníci uvnitř kruhu se střídají, tzn., že obdarovaný jde do kruhu a sám obdarovává. Úkolem hodnotitele je všimnout si, kdo je jak často obdarováván, kdo koho obdarovává pozitivními či negativními věcmi, a kdo je zcela vynecháván. Moderátor pozoruje všechny zúčastněné, aby objektivně poskytl rozbor a reflexi. Týmy v tomto cvičení pracovaly společně a ukázaly, že jsou také situace, ve kterých se dokážou semknout a společně usilovat o výsledek, přestože každý tým je orientován na svoji oblast. Prostřednictvím této hry, ale všichni účastníci předvedli, že nejde jen o profesní záležitosti k řešení, ale že mají týmového ducha a v jakémkoliv oboru mají zájem úspěšně dosáhnout stanoveného cíle s nejlepším hodnocením.

5.5.3 Belbinův test

Každému z účastníků byl v rámci testových baterií předán Belbinův test, respektive dotazník týmových rolí, kterých Belbin definoval 9. Jeho dotazník je rozdělen do 7 skupin a jednotlivým skupinám je přiřazeno 10 otázek. Účastník má možnost rozdělit 10 bodů mezi jednotlivé výroky nebo dát 10 bodů jen jednomu výroku, který nejlépe vystihuje jeho chování v pracovním procesu. Výsledné hodnocení se přeneso do předepsané tabulky, z které vyplynulo, jaká role je pro člena týmu tou hlavní klíčovou, a která je druhá tzv. vedlejší a třetí. Autor vyhodnotil škálu všech 9 rolí, zjistil v jakém poměru, jsou tři zásadní role v jednotlivých týmech a stanovil jejich hierarchické uspořádání.

V případě Belbinova testu se musí dbát na důkladné přenesení hodnot, protože jeho číselné hodnoty objektivně vypovídají o chování člověka v týmu, jeho pracovním tempu, vlastnostech, kvalitách, aktivním nebo pasivním způsobu jak je s rolí sžitý.

Celkem vyplnilo 17 lidí test a lze konstatovat, že výsledky odpovídají předpokládaným odhadům výkonného ředitele.

Tabulka 6: Role členů týmů společnosti Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.

Název týmu	Člen týmu	Role v týmu klíčová (první)	Role v týmu vedlejší (druhá)	Role v týmu (třetí)
Obchodní tým	Karel	Týmový pracovník	Vyhledávač zdrojů	Realizátor
	Oldřich	Vyhledávač zdrojů	Koordinátor	Specialista
	Věra	Vyhledávač zdrojů	Usměřňovač	Kompletovač finišer
	Michaela	Týmový pracovník	Realizátor	Specialista
	Jana	Usměřňovač	Týmový pracovník	Koordinátor
	Jan	Kompletovač	Specialista	Týmový pracovník
Projekční tým	Radek	Usměřňovač	Specialista	Týmový pracovník
	Jiří	Týmový pracovník	Specialista	Monitor vyhodnocovač
	Josef	Specialista	Týmový pracovník	Vyhledávač zdrojů

Tabulka 6: Pokračování

Název týmu	Člen týmu	Role v týmu klíčová (první)	Role v týmu vedlejší (druhá)	Role v týmu (třetí)
Realizační tým	František	Specialista	Realizátor	Týmový pracovník
	Radek M.	Kompletovač	Týmový pracovník	Realizátor
	František J.	Realizátor	Týmový pracovník	Specialista
	Adam	Specialista	Týmový pracovník	Koordinátor
	Štefan	Specialista	Týmový pracovník	Usměřňovač
Servisní tým	Oleg	Usměřňovač	Specialista	Koordinátor
	Michal	Týmový pracovník	Specialista	Kompletovač finišer
	Svatopluk	Týmový pracovník	Monitor vyhodnocovač	Specialista

Zdroj: autor práce (vlastní)

Z tohoto komplexního a důkladného vyhodnocení vyplývá, že většina členů uvedených čtyř pracovních týmů převažují role týmových pracovníků. Tito pracovníci umějí spolupracovat, naslouchat a jsou především vnímavými členy týmů. Bohužel lidé z těchto týmů jsou snadno zmanipulovatelní a ovlivnitelní. V této skupině lidí má velký význam role specialistů, kteří jsou úzce profilově zaměřeni. Realizátorem je pouze jeden člověk z celkového počtu, tj. 17 ti lidí. V kompletní skupině pracovníků Sklostroje se nevyskytuje ani jeden inovátor. Bylo zjištěno, že zcela chybí tvůrčí role, která by řešila obtížné problémy.

V zastoupení druhé role, role záložní se opět projevili ve větším počtu týmoví pracovníci a specialisté. Stejnou úroveň si udržely role tzv. vyhledávači zdrojů, koordinátoři, usměrňovači a vyhodnocovači. Naopak inovátoři a kompletovači finišerů opět chybí. Autor se na základě zjištěných výsledků zamýšlí, jak takový tým doplnit, protože člověka typu tzv. puntičkáře nemá ani v jednom z pracovních týmů. Existují také situace, kdy pečlivého a svědomitého člověka, na kterého je spolehnutí, že práci odevzdá v řádném termínu a včas firmy samozřejmě potřebují.

Třetí role též podstatná, kterou se autor zabýval při vyhodnocovacím procesu, zvítězila role specialistů a těsně za ni se postavili členové, kteří se nejlépe cítí v roli koordinátora a týmového pracovníka.

Když autor procházel výstupy Belbinova dotazníku a postavil si před sebe týmy, zjistil, že se v obchodním týmu prezentují týmoví pracovníci a vyhledávači zdrojů. Obchodníky zaměstnává společnost hlavně proto, aby přinesli zakázky, vyhledávali nové klienty, prezentovali společnost a jejich produkty apod. Obchodníci společnosti Sklostroj jsou lidé na správných místech, protože právě jejich tým vyhledává nové příležitosti a kontakty, které udržují a rozvíjí. Péče o zákazníka je pro ně prioritní. Bohužel někteří jsou hned z prvního setkání tak nadšení, a pak se stane, že toto okouzlení pomine a kontrakt je v nedohlednu. V projekčním a realizačním týmu jsou role poměrně vyrovnané a zastávají je specialisté. Opravdu do těchto profesních týmů jsou obsazováni lidé, kteří jsou velmi dobře po odborné stránce vybaveni vědomostmi, dovednostmi, mají letité zkušenosti a svoji práci perfektně zvládají. Jsou specializováni pouze na svůj obor. Servisní tým je týmem specialistů a týmových pracovníků.

Role pracovníků jsou znázorněny v grafu 5, ze kterého je patrné, jaké role jsou důležité, méně důležité a nedůležité. Také tabulka udává jmenovitě jednotlivé členy týmů, kteří se výzkumného šetření zúčastnili, a kterým jsou přiřazeny podle daných odpovědí, tři základní role vyskytující se v jejich profesním žebříčku. Autor se chce do budoucna zamyslet nad obsazením pracovních týmů, protože některé významné role, které uvádí Belbin se v týmech vůbec neobjevují nebo velmi ojediněle. V týmech zcela chybí inovátoři, a ve velmi nízkém počtu jsou v zastoupení optimističtí vyhledávači zdrojů, vyhodnocovači a realizátoři.

Graf 5: Týmové role pracovníků Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

5.5.4 Praktické cvičení „Rybí trh“

Praktické cvičení nazvané „Rybí trh“ byl vybrán proto, aby se zjistilo, zda umějí pracovní týmy převzít a uvědomit si zodpovědnost za projekt. Cílem bylo prozkoumat, jak členové týmů dokážou identifikovat možná rizika projektu, a jak jsou schopni argumentovat a prezentovat vlastní názor. Úkolem je podpořit strategické myšlení účastníků. V tomto případě každý tým vystupoval za sebe a byl mu přidělen moderátor, který vysvětlil zadání úkolu.

Zadání: Moderátor přijde za svými účastníky s vizí. On jako trhovce může mít možnost získat do dlouhodobého pronájmu stánek na Havelském trhu. Zjistil, že v okolí není žádný rybí trh, a proto by ho chtěl provozovat. Trhovce (moderátor) má sjednané kontrakty s dovozci i s rybáři. Po účastnících žádá pomoc. Potřebuje vstupní kapitál, finanční spoluúčast, vytvoření podnikatelského plánu, zvážení rizik...apod.

Po absolvování tohoto cvičení si nejlépe vedl tým obchodní. Úkol řešili skupinově, nejprve každý sdělil svůj postoj k rybímu trhu a připravili strategii včetně podnikatelského záměru a následně projekt odprezentoval vedoucí týmu. Po prezentaci návrhu řešení projektu i ostatními týmy, proběhl krátký brainstorming a vítězným týmem se stal obchodní tým. Cvičení se hodnotilo na základě představených projektů, s ohledem na zvážení rizik, zvolenou strategii a podnikatelský záměr. Sledovali se jednotliví členové týmu, jak si stojí při řešení projektu a jak na něm pracují.

5.5.5 Zvládání konfliktů

Schopný a dobrý manažer musí s lidmi nejen umět jednat a komunikovat, ale musí zvládat i stresové situace. Na pracovištích jsou konfliktní situace na denním pořádku, které musí manažer řešit. Z tohoto důvodu autor zjišťoval v různých odborných publikacích, jaká jsou vhodná navrhaná doporučení a řešení ke zvládání konfliktů na pracovišti. Veřejně je dostupná široká nabídka různých technik a způsobů, jak problémové situace řešit. Psychologové doporučují, z důvodu rozdílnosti názorů použít v konfliktních situacích např. transakční analýzu. Výkonného ředitele při bádání k tématu řešení konfliktů, nejvíce zaujal test publikovaný Šuleřem „5 rolí manažera,“ který na svých pracovnících vyzkoušel. Test „Taktika zvládání konfliktů“ (podle R.Kreitner, A.Kinicki, 1989) absolvovalo 17 pracovníků. Test je sestaven z 15 ti otázek, u kterých se může rozhodnout na škále od 1 do 5, jak by se on sám zachoval při řešení daného problému. Lidé obvykle řeší problémy svým způsobem, buď se zaměřují sami na sebe, nebo je jejich zájem směřován na ostatní. Právě (R.Kreitner, A.Kinicki, 1989) rozlišují pět stylů řešení konfliktů:

1) Styl poslušný

(poslušná osoba zanedbává své vlastní zájmy, aby uspokojila zájmy ostatních).

2) Styl integrující

(tito lidé řeší problémy, jde jim o podstatu problému, zvažují různé alternativy k vyřešení a vybírají konečná řešení).

3) Styl vyhýbavý

(zahrnuje jak pasivní únik od problému, tak jeho aktivní potlačení).

4) Styl dominující

(značný zájem o sebe, nezájem o ostatní podněcuje taktiku „já vyhraji, ty prohraješ;“ potřeby ostatních jsou ignorovány).

5) Styl kompromisní

(jedná se o umírněný zájem o sebe i ostatní).⁹⁶

Na základě získaných informací absolvovaného testu „Taktiky zvládnání konfliktů, je patrné, že se účastníci v konfliktní situaci nacházeli. O jejich zkušenostech s konflikty vypovídá také grafické znázornění, kde je jasně vidět, že se většina lidí z týmů snaží nalézt řešení v případě vzniklých problémů. Hledají společná řešení, zvažují různá alternativní řešení, navrhují a vybírají konečné řešení. Jsou mezi nimi i tací, kteří vidí jen sami sebe a ostatní je nezajímají. Tyto dominantní a autoritativní typy, volí řešení problémů určitým přinucením ostatních. V pracovních týmech se zřídka objevují lidé, kteří upřednostňují smířlivé kompromisní řešení problémů.

Graf 6: Zvládnání konfliktů



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

⁹⁶ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. dotisk. Brno: Computer Press, 2008, s. 86. ISBN 978-80-7357-390-4.

5.5.6 Praktické cvičení „Stavba věže“

Praktické cvičení „Stavba věže“ bylo vybráno hlavně proto, aby nezávislý externí moderátor objektivně posoudil, jak funguje uvnitř pracovního týmu spolupráce. Dále se posuzuje proces identifikace s týmem nebo skupinou včetně různých vlivů působících na funkci týmu či skupiny. Opět každý tým pracuje za sebe. Jejich úkolem je postavit z balicího papíru (k dispozici mají roli balicího papíru i kancelářský papír), co nejvyšší věž, která by byla natolik stabilní, aby udržela pravítko. Při konstrukci je dovoleno používat papírových dílců, které nepřesahují délku pravítka. Věž musí stát na vlastních základech bez opory. Za hodnotící kritéria se považují stabilita, výška a originalita. Všechny týmy se do cvičení zapojily aktivně a s notnou dávkou nadšení. Většina členů realizačního a servisního týmu ukázala svoji manuální zručnost a projevilo se také jejich kreativní myšlení. Obchodní tým je týmem, který hledá cesty jak nejjednodušeji se dostat k cíli, aniž by sami účastníci museli něco vymýšlet. Raději delegují úkoly na jiné kolegy. Projekční tým má vynikající organizační schopnosti a kooperace týmu je dokonalá, ale postavit věž bylo pro ně trošičku ztěžujícím úkolem. Jejich tým by bylo vhodné doplnit o člověka, který by byl tak trošku puntičkář a dokázal by drobnou (titěrnou) práci dotáhnout do konce. Jinak pro všechny týmy tato hra byla velmi akční a zábavná. Nevýhodou této pracovní aktivity bylo obsazení týmů. U pracovních týmů nejsou síly vyrovnané, protože v tomto případě je obsazenost členů rozdílná. Počty lidí v týmech by měly být stejné.

5.5.7 Praktické cvičení „Vedoucí“

Cílem je absolvování tréninku sebeprosazení a sebe prezentace. Každý tým dostane úkol v písemné podobě. Úkolu se aktivně účastní všichni členové týmu. Každý z nich dostane zadání: „Postoupil (a) jste ve výběrovém řízení do druhého kola na pozici Výrobně technického ředitele. Vaším úkolem je před moderátorem, pozorovatelem a ostatními účastníky, kteří hrají roli generálního ředitele, prezentovat sami sebe a přesvědčit „GŘ“, že je Vámi doporučený kandidát ten pravý, vhodný a odpovídá profilu pozice, splňuje veškeré požadavky na uvedenou pozici. Po prezentaci všech účastníků, jsou postupně účastníci vyzváni, aby zhodnotili svůj výkon a jak se cítili v této roli (sebereflexe) apod.

Dále se pokračuje i ve zhodnocení účastníků navzájem. Výstupem cvičení je zjištění míry sebeprosazení, míry kritičnosti hodnocení ostatních, zhodnocení prezentačních dovedností a schopnost sebereflexe. Účastníci se projeví podobně jako při výkonu svých běžných pracovních povinností. Nejlépe vystupoval člen z obchodního týmu Karel a jeho podřízená Věra. Oba mají bohaté zkušenosti s prezentováním, jejich komunikační dovednosti jsou na výborné úrovni a především Věra je člověk, který se umí prosadit a jde si tvrdě za svým cílem. I ostatní týmoví hráči si vedli poměrně dobře, i když některým bránil ostych a někteří mají minimální zkušenosti s prezentováním sebe samým. Vzhledem k tomu, že je týmová práce, která vyžaduje výborné komunikační dovednosti a hlavně u klientů umět odprezentovat svoji nabídku, práci nebo prosadit i svůj názor. Výkonný ředitel navrhuje v rámci dalšího vzdělávání věnovat časový prostor komunikačním a prezentačním technikám.

5.5.8 Shrnutí teambuildingových aktivit

Pracovníci společnosti Sklostroj absolvovali teambuildingové setkání. Teambuilding byl rozdělen do třech modulů. Jeden modul obsahoval testové baterie, kde výstupem hodnocení profesního přístupu a osobnostní diagnostika. Byla použita SWOT analýza, díky které jsou u jednotlivých pracovníků popsány slabé, silné stránky, hrozby a očekávání. Externí poradci měli k dispozici tabulku „Hodnocení členů týmů“ viz. Příloha 3. Členové pracovních týmů byli hodnoceni na základě všeobecných vlastností a z hlediska manažerského přístupu. Druhý modul byl připraven v podobě praktických interaktivních cvičení, která byla „ušita na míru“ a jejich cílem bylo zhodnotit práci, přístup a chování jednotlivce i týmu. Třetí modul dával prostor k diskusi k vybraným tématům, která souvisejí s vedením a řízením lidí v pracovním procesu. Účastníci měli možnost diskutovat nad zajímavým tématem jako je koučování, skupinové moderování, vedení a řízení lidí. Během závěrečného hodnocení a při zpětné vazbě účastníci velmi ocenili realizaci teambuildingového projektu, protože se až tady výrazně projevila provázanost leaderovské zkušenosti z firemní praxe.

Podle závěrečného zhodnocení a slov výkonného ředitele z projektu vyplynulo, že jádrem úspěchu je znalost sám sebe a umění užít své vnitřní síly k vědomým rozhodnutím.

5.6 Závěr a doporučení výzkumu

Výzkum byl zaměřený na týmovou práci, na chování a jednání lidí v rámci spolupráce mezi jednotlivými členy týmů a samotnými jednotlivými pracovními týmy. Zaměstnavatel zvolil formu výjezdového setkání pracovních týmů, což se osvědčilo a ze strany zaměstnanců bylo velmi pozitivně hodnoceno. Jak se později ukázalo, společné setkání všech čtyř týmů si chválili samotní účastníci, protože měli možnost soustředit se na program tím, že odjeli a opustili zaběhnutý pracovní stereotyp a teď se jim nabízel prostor na bezprostřední výměny zkušeností. Díky programu, který byl sestaven z různých modulových skupin, účastníci získali další poznatky v oblasti koučování, což je jedna z možných metod práce s lidmi. Seznámili se nejprve s přístupy a principy koučování, jeho technikami a sami měli možnost si vyzkoušet, jak vést koučovací rozhovor s jednotlivcem a pracovní skupinou. Ve své profesní praxi chtějí v budoucnu této metody nejvíce využívat, protože koučovací přístup lze použít k předávání odpovědnosti, stanovování dohod, k sebepoznání a ke správnému pochopení a řízení druhých. Pro výkonného ředitele bylo hlavním cílem teambuildingového setkání dosáhnout maximálního rozvoje vztahů v týmech i mezi nimi tak, aby současný stav posunul na vyšší úroveň a zároveň tak zvýšil efektivitu pracovních týmů, jak v samotné jejich činnosti, tak i mezitýmové. Vzájemné rychlé pochopení všech konsekvencí vyplývajících z vlastních činností jednotlivců týmu a týmů jako celku, a tím pádem jejich dynamičtější a profesionálnější koordinaci a konečný výkon. Po vyhodnocení všech týmových aktivit, kterých se týmy zúčastnili včetně testovací části lze konstatovat zásadní posun vpřed jak pracovních týmů, tak i jejich členů. Autor práce navrhuje do budoucna zabývat se dalším rozvojem pracovníků a naplánovat tréninky zaměřené na prohloubení sebereflexe a hlubšího porozumění interakce ve vztazích.

Dále po vzájemné diskuzi s externími poradci dospěl k závěru, že výstupem tohoto výjezdového setkání navrhne vedení společnosti, aby prvním krokem v dalším vzdělávání dospělých byl zařazen projekt nazvaný: „Trénink týmových pracovníků prostřednictvím interaktivních metod výuky zaměřené na rozvoj osobnostních dovedností.“ Též ohodnotil aktivní přístup všech účastníků, s kterými se v projektu setkal a váží si jejich hlubokého zájmu, který při účasti projeví.

ZÁVĚR

V této diplomové práci se autor diplomové práce zabýval všeobecně prací s lidmi. Především se zaměřil na vedení pracovních týmů, s kterými je v častém pracovním kontaktu, a s kterými se účastní různých projektů. Vzhledem k tomu, že působí v české výrobní společnosti, která je specializována na výrobu sklářských strojů, a převážná část výroby se připravuje na export, pracovní činnosti a plnění úkolů týmů jsou absolvovány u zahraničních klientů, se proto výkonný ředitel soustředil na způsob, jak jsou týmy vedeny a jaký je jejich výsledný efekt.

Teoretická část popisuje základní pojmy, které souvisejí s týmovou prací a jsou doplněny o skutečné poznatky z praxe. Autor se opírá o fakta, která mu poskytla odborná literatura, kterou využil k přesnému definování výrazů: tým, skupina, vedoucí týmu apod.

V praktické části, která je rozsáhlejší, jsou popsány hypotézy, které na základě praktických zkušeností autora a osvědčených výzkumných metod byly všechny potvrzeny. Hypotézy vznikaly současně při stanovení výzkumného cíle. Jejich verifikace byla provedena na konkrétních příkladech pracovních činností. Účastníci výzkumu byli zaměstnanci společnosti Sklostroj Turnov CZ, s.r.o., kteří jsou zároveň členové týmů. V rámci rozvoje a spolupráce pracovních týmů se zaměstnavatel rozhodl zorganizovat výjezdové setkání pro členy čtyř týmů - obchodního, projekčního, realizačního a servisního. Tyto týmy absolvovaly teambuilding, který byl rozdělen do několika modulových skupin. Cílem výzkumu bylo zaměřit se na jednotlivé týmové role a problematiku týmové práce a kooperace. Každý z týmu je specializovaný na svoji pracovní činnost, k úspěšnému výkonu těchto aktivit jsou odborné znalosti, schopnosti a dovednosti jednotlivých členů týmů včetně osobních vztahů k dané roli. Důležitým rozhodnutím pro autora bylo jakým způsobem zjistit, kdo se v jaké roli nachází a jakým způsobem se člověk v dané roli cítí, chová a jedná. Na základě prostudovaných materiálů bylo nejvhodnější zvolit Belbinův dotazník, který ukázal, kdo zastává jakou roli. Z testu vzešly konkrétní role, které byly přiřazeny jednotlivým členům. Je pravdou, že Belbin popisuje celkem devět rolí, ale ve společnosti Sklostroj, respektive v uvedených týmech se objevuje jen osm rolí. Nejčastěji se lidé řadí do role týmových pracovníků, kteří jsou kooperativní a vnímaví, ale v klíčových situacích jsou snadno ovlivnitelní. Další významnou roli pro tyto týmy je role specialistů, která charakterizuje cílevědomé a oddané lidi v týmu, kteří přispívají svými znalostmi a dovednosti jen v úzce specifikované oblasti.

Z Belbinova testu vyplývá, že by se vedení společnosti mělo zamyslet, zda organizační uspořádání týmů i nadále zůstane ve stejném složení nebo budou profesionální týmy doplněny o další členy, kteří zastanou role, které v týmech chybí nebo se vyskytují velmi zřídka. Tím, že i při týmové spolupráci dochází k řešení problematických situací, zkoumalo se u členů týmů, jak jsou schopni a ochotni řešit konfliktní situace. Většina z dotazovaných se shodla, že raději problémy řeší v klidu, hledají možnosti, aby se vzniklá konfliktní situace, co nejdříve a poměrně v klidu vyřešila. Záleží jim na tom, aby konečný výsledek byl pro obě zainteresované strany přijatelný. Existují však mezi nimi také lidé, kteří jsou dominantní a řešit s nimi konflikty je poměrně složité. Bohužel vidí jen sami sebe a své okolí a jeho potřeby ignorují. Při teambuildingu trávili společný čas s týmy také externí odborní poradci, kteří v rámci praktických cvičení i testování členů, byli v roli pozorovatelů a moderátorů. Díky jejich přítomnosti a nestrannému hodnocení a postřehů, bylo u všech členů jasně definováno, jaké mají silné a slabé stránky. Ke zhodnocení profesního přístupu a osobnostních dovedností byla provedena SWOT analýza, z které vyplynulo, jaká očekávání a hrozby se mohou u účastníků vyskytnout.

Výstupem z celého výzkumného šetření je, že obchod, realizace, projekce i servis jsou týmy, které jsou postaveny na kvalitní a dobré spolupráci, což je podstatné pro zaměstnavatele i klienty, pro které jsou významným dodavatelem služeb a výrobků. Také je důležité, že mezi týmy a jednotlivci funguje komunikace a interpersonální vztahy jsou na dobré úrovni. Občas se objeví nějaký problém, který se může týkat technického provedení, ale také lidského faktoru. Všichni lidé nejsou stejní, a proto jejich rozdílnost v názorech, postojích i povaze může vést ke konfliktu. Je však potřebné vědět, že jakákoliv situace se dá řešit slušně a s rozvahou. Pokud se cokoliv řeší pod tlakem a vlivem emocí, je výsledek pokaždé nejistý.

„Jak uvádí Bělohlávek týmová práce má pozitivní vliv na pracovní atmosféru a efektivnost práce. Zlepšuje komunikaci a vede k vyšší spokojenosti a odpovědnosti zaměstnanců.“⁹⁷ Výkonný ředitel je spokojený s realizací projektu Teambuildingu, protože jeho očekávání byla naplněna. Dnes již ví, jak dále pracovat s týmy i jeho lidmi a jaké zvolit postupy k rozvoji lidského potenciálu. Vedení společnosti a majitelům navrhl projekty týkající se sebepoznávání, sebereflexe, komunikačních a prezentačních dovedností.

⁹⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 114. ISBN 978-80-247-1975-7.

Autor stále hovoří o týmech, které se zúčastnily výjezdového zasedání, ale také se chce ještě zmínit o týmech, kterých je on součástí. Jsou to týmy vrcholového managementu. Tyto týmy jsou rozhodujícím článkem celé společnosti, které určují strategie společnosti a směr vývoje společnosti. *„Dle Bělohávka vrcholovým tým maximálně ovlivňuje úspěšnost a život společnosti. Uskutečňuje zásadní rozhodnutí, která stanovují firemní strategii do budoucna, určují postavení firmy na trhu, udržují samostatnou existenci firmy, tvoří také podmínky pro úspěch a selhání, ovlivňuje činnost všech podřízených složek a formuluje kulturu společnosti.“*⁹⁸

Při intenzivních praktických cvičeních, kterých se účastnil s kolegy, si uvědomil, že společný prožitek podporuje skupinovou dynamiku, při čemž naplánoval v rámci krátkodobé časového horizontu i dalším pracovním týmům ze společnosti týmovou expediční akci, která se bude konat v přírodě na Vysočině, která nabízí bohaté poznání a putování po lesích. Hlavním úkolem pro týmy bude navázat vztahy mezi sebou navzájem a případně vytvořit přirozené vazby týmů. Výstupem týmové akce by mělo být, aby skupina či tým uměl otevřeně komunikovat a naučil se toho více o skutečném fungování celého týmu v náročných úkolech. Vzhledem k tomu, že on sám si zažil v předchozím zaměstnání několik outdoorových výcviků manažerů, záleží mu na tom, aby svým podřízeným vytvořil podmínky k jejich práci, profesnímu a osobnostnímu rozvoji. Je si dobře vědom, že společný zážitek, může být velmi silný a může výrazně napomoci při vzájemném poznání, osobním sblížení a růstu důvěry.

Na závěr této diplomové práce lze konstatovat, že autor, který je sám vrcholovým manažerem, je členem vrcholového týmu, z kterého i pro něj vyplývají určité pravomoci, kompetence a zodpovědnost. Jeho krédem je pomáhat lidem k úspěchu a vážit si jejich pracovního nasazení, přístupu a lidských kvalit.

⁹⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 131. ISBN 978-80-247-1975-7.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-217-4.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLD, J. a SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B: *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-1975-7.
- DĚDINA, J., J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1975-7.
- HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-247-1764-6.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumět*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988. ISBN 25-095-88.
- MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-7452-0.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 1.vyd. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.

- NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2957-2.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 2. přepr. a aktual. vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-0247-2448-5.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. zcela přepr. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- ŠTIKAR, J. a kol. *Základy psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- TRPIŠOVSKÁ, D. a M. VACÍNOVÁ. *Sociální psychologie*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-30-3.
- TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.
- VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 2. přepr. a akt. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
- WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-101-1.
- ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042.9.

Seznam použitých internetových zdrojů

E-API. *Týmová práce*. [online]. [cit. 2013-11-17].

Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68706.tymova-prace/>

KARIERA. *Zaklínadlo týmová práce*. [online]. [cit. 2013-11-25].

Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54680110-zaklinadlo-tymova-prace>

MANAGEMENTMANIA. *Rozdíl pracovní skupina a pracovní tým*.

[online]. [cit. 2013-11-17].

Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/rozdil-pracovni-skupina-pracovni-tym.pdf>

MANAGEMENTMANIA. *Typologie pracovních týmů*. [online]. [cit. 2013-11-25].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-pracovnich-tymu>

ROMANSTERLY. *Pracovní skupiny, chování pracovníka*. [cit. 2013-11-25].

Dostupné z: <http://www.romansterly.com/pracovni-skupiny-chovani-pracovnika>

SKLOSTROJ TURNOV, CZ, s.r.o. *Informace ke společnosti*. [online]. [cit. 2013-12-15].

Dostupné z <http://www.sklostroj.cz/-informace-ke-spolecnosti-Sklostroj-Turnov-CZ,s.r.o.>

SZSMB. [online]. [cit. 2013-11-17].

Dostupné z: http://www.szsemb.cz/admin/upload/sekce_materialy/T%C3%BDm.pdf

UNIVERZITA. *Vedení lidí a motivace*. [online]. [cit. 2013-11-17].

Dostupné z: <http://univerzita-online.cz/mng/zm/vedeni-lidi-a-motivace/maslowova-teorie-potreb-pyramida/>

URBAN, J. *Mzdová praxe*. [online]. [cit. 2013-11-17].

Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28831v36009-jak-vytvaret-a-ridit-tymy/>

Seznam ostatních zdrojů

EISEL, J. *Manažerské rozhodování*. Materiál k přednášce ze dne 26. 2. 2011
(upraveno autorem práce)

MEDŘICKÝ, J. *Kreativní manager. Osobnost (úspěšného) manažera v praxi*. Praha, 2012. Bakalářská práce. UJAK. Vedoucí práce: Marie Vacínová.

SALIVAROVÁ, J. *Kooperace a týmová práce*. Materiál k přednášce ze dne 5. 2. 2011.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	11
Obrázek 2: Vztah sociální pracovní skupiny a pracovního týmu	17
Obrázek 3: Stimuly spolupráce	24
Obrázek 4: Foto – Sídlo společnosti Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.	58
Obrázek 5: Foto – Část výrobního programu Sklostroj Turnov CZ, s.r.o....	59
Obrázek 6: Organizační struktura Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.	61

Seznam grafů

Graf 1: Pracovní týmy společnosti Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.	72
Graf 2: Demografické údaje pracovníků	73
Graf 3: Dosažené vzdělání pracovníků pracovních týmů	74
Graf 4: Pracovní zařazení pracovníků pracovních týmů	75
Graf 5: Týmové role pracovníků Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.	81
Graf 6: Zvládání konfliktů	84

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdílnost v charakteristice týmu a skupiny	33
Tabulka 2: Typologie pracovních týmů	36
Tabulka 3: Vývojové stupně rozvoje týmu	43
Tabulka 4: Evidenční stav zaměstnanců k 1. 1. 2014	60
Tabulka 5: Časový harmonogram postupu	70
Tabulka 6: Role členů týmů společnosti Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.	79

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Belbinův test	I
Příloha B – Zvládání konfliktů	VIII
Příloha C – Hodnocení zaměstnanců.....	X

PŘÍLOHY

Příloha A – Belbinův test

Zadání k vyplnění testu:

V každé sekci I. – VII. rozdělte 10 bodů mezi jednotlivé věty podle toho, do jaké míry vystihují vaše chování. V krajním případě, lze rozdělit těchto 10 bodů mezi všechny věty nebo dát 10 bodů jedné větě.

Úvodní otázky:

- 1) Jaký je Váš věk?
do 30 ti let,
do 40 ti let,
do 50 ti let,
do 60 ti let,
více než 60 let.

- 2) Jaké je Vaše pohlaví?
žena,
muž.

- 3) Jaká je Vaše pracovní pozice?
dělnická pozice,
administrativní pozice,
nižší management,
střední management,
top management.

- 4) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
bez vzdělání,
neúplné základní vzdělání,
základní vzdělání,
nižší střední vzdělání,
nižší střední odborné vzdělání,
střední odborné s výučním listem,

střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu,
úplné střední odborné vzdělání s výučním listem i maturitou,
úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení),
vyšší odborné vzdělání,
bakalářské vzdělání,
vysokoškolské vzdělání,
vysokoškolské doktorské vzdělání.

BELBINŮV TEST

I. Jak si myslím, že mohu být týmu prospěšný:

10. Myslím, že dokážu rychle poznat a využít výhody nových příležitostí.
11. Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
12. Dokážu dobře pracovat s různými lidmi.
13. Vymýšlení nápadů je jedna z mých přirozených předností.
14. Umím aktivovat lidi, kdykoliv zjistím, že disponují něčím cenným pro splnění úkolu.
15. Mám schopnost dotahovat věci do konce a díky tomu jsem efektivní.
16. Technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.
17. Jde-li o správnou věc, jsem připraven jít přes připomínky k jádru věci.
18. Obyčejně jsem schopen sdělit, zda myšlenky nebo plán jsou reálné.
19. Mohu navrhnout rozumné alternativní řešení.

II. Mám-li nedostatky v týmové práci, může to být tím, že:

20. Nemám rád, když porady nejsou dobře zorganizované a vedené.
21. Mám sklon být uznalý k těm, jejichž názory nebyly náležitě prosazovány a jsou přitom hodnotné.
22. Odmítám se vyslovit, pokud projednávaná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.
23. Mám sklon příliš hovořit.
24. Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.
25. Díky své rozumnosti se těžko dokážu, zapojit do práce s kolegy s nadšením.
26. Když se jedná o důležitý problém, jsem považován za tvrdého a autoritativního.
27. Je pro mne obtížné vést ostatní, protože příliš reaguji na atmosféru ve skupině.
28. Nechávám se unést vlastními myšlenkami, a tak ztrácím kontakt s děním ve skupině.
29. Odmítám se vyjádřit k návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.

III. Při zapojení do projektu s druhými lidmi:

30. Mám schopnost lidi ovlivňovat bez toho, že bych na ně vyvíjel nátlak.
31. Energicky bráním chybám nebo zanedbáním, která narušují úspěch práce.
32. Jsem připraven naléhat na nějakou akci, abych měl jistotu, že porada nebude ztrátou času, anebo že ztratíme ze zřetele hlavní cíl.
33. Jsem znám s tím, že často přijdu s něčím originálním.

34. V obecném zájmu jsem vždy připraven bránit dobrý návrh.
35. Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
36. Rychle rozeznám nové příležitosti.
37. Snažím se zachovat profesionální úroveň.
38. Věřím, že mé rozhodovací schopnosti přispívají ke správným rozhodnutím.
39. Dokážu spolehlivě vnést organizovaný přístup při řešení problému.

IV. Můj přístup ke skupinové práci spočívá v tom, že:

40. Mám zájem poznat lépe své kolegy.
41. Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
42. Nepostrádám ochotu provokovat názory druhých nebo si ponechat menšinový názor.
43. Obvykle dokážu nalézt argumenty k odmítnutí nezdravých návrhů.
44. Mám talent na to zabezpečit fungování věci, jakmile začne být plán realizován.
45. Mám sklon přicházet s neobvyklým a vyhýbat se běžnému.
46. Při jakékoliv práci mám sklon k perfekcionismu.
47. Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu i mimo firmu.
48. Zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů.
49. Zajímají mne všechny názory, ale ve správné chvíli neváhám udělat rozhodnutí.

V. Práce mě uspokojuje, protože:

50. Rád analyzuji situaci a vážím všechny možnosti.
51. Rád nacházím praktická řešení problémů.
52. Dělá mi dobře, když podporuji dobré pracovní vztahy.
53. Mám značný vliv na rozhodování.
54. Setkávám se s lidmi, kteří mají co nabídnout.
55. Podporuji lidi, aby se sjednotili na prioritách a cílech.
56. Jsem ve svém živlu, když mohu věnovat úkolu plné nasazení.
57. S radostí nalézám oblasti, které rozšiřují mou představitost.
58. Cítím, že velmi výhodně využívám svou kvalifikaci a praxi.
59. Práce mi dává příležitost seberealizace.

VI. Práce mě uspokojuje, protože:

60. Obyčejně jsem úspěšný bez ohledu na okolnosti.
61. Rád si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné.

- 62. Chtěl bych nalézt vlastní řešení a pak se pokusit prodat ho skupině.
- 63. Pracoval bych s člověkem, který prokázal pozitivní přístup, i když úkol je obtížný.
- 64. Rozdělil bych příspěvek k úkolu a na členy skupiny podle jejich možnosti.
- 65. Díky vrozenému smyslu pro dochvilnost bych stihl termín.
- 66. Zachoval bych si chladnou hlavu a udržel schopnost uvažovat racionálně.
- 67. Bez ohledu na různé tlaky bych se soustředil na cíl práce.
- 68. Pokud by skupina nedělala pokroky, přezval bych vedení.
- 69. Otevřel bych diskusi, abych stimuloval vznik nových myšlenek, aby se věci pohnuly.

VII. Mým problémem je:

- 70. Jsem schopen vyjádřit svou netrpělivost, pokud někdo brání pokroku práce.
- 71. Mohu být kritizován, protože příliš analyzuji.
- 72. Moje snaha o kontrolování detailů není vždy vítána.
- 73. Brzy se začnu nudit, pokud nemůžu účinně stimulovat k akci ostatní.
- 74. Těžko dokážu začít práci při nejasných cílech.
- 75. Vysvětlení složitých problémů mi někdy dělá potíže.
- 76. Uvědomuji si, že musím žádat od ostatních to, co nemohu udělat sám.
- 77. Myslím, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil.
- 78. Zdává se mi, že ztrácím čas, a že bych to sám udělal lépe.
- 79. Váhá s vyjádřením svého názoru před lidmi, kteří mají moc nebo se kterými se obtížně vychází.

Do první tabulky vepsat body (viz. níže).

Do druhé (následující) tabulky převést body. Pak ve sloupcích body sečíst.

I.		II.		III.		IV.		V.		VI.		VII.	
10.		20.		30.		40.		50.		60.		70.	
11.		21.		31.		41.		51.		61.		71.	
12.		22.		32.		42.		52.		62.		72.	
13.		23.		33.		43.		53.		63.		73.	

14.		24.		34.		44.		54.		64.		74.	
15.		25.		35.		45.		55.		65.		75.	
16.		26.		36.		46.		56.		66.		76.	
17.		27.		37.		47.		57.		67.		77.	
18.		28.		38.		48.		58.		68.		78.	
19.		29.		39.		49.		59.		69.		79.	

I.	13		10		14		17		19		12	
II.	28		23		21		26		25		27	
III.	33		36		30		32		38		34	
IV.	45		47		49		42		43		40	
V.	57		54		55		53		50		52	
VI.	62		69		64		68		66		63	
VII.	75		73		76		70		71		79	
	IN		VZ		KO		US		MV		TP	

I.	18		15		16		11	
II.	20		29		22		24	
III.	39		31		37		35	
IV.	44		46		41		48	
V.	51		56		58		59	
VI.	67		65		61		60	
VII.	74		72		78		77	
	RE		KF		SP		NB	

Výsledek:

Nejvyšší skóre ukazuje, jak se dokážete prosadit v týmu.

Druhé nejvyšší skóre vyjadřuje záložní roli.

Dvě nejnižší skóre znamenají slabiny účastníka testu.

IN	inovátor
VZ	vyhledávač zdrojů
KO	koordinátor
US	usměrňovač
MV	monitor vyhodnocovač
TP	týmový pracovník
RE	realizátor
KF	kompletovač finišer
SP	specialista
NB	nezařazené body

Příloha B – Zvládání konfliktů

Taktika zvládání konfliktů.

Bodové ohodnocení 1 – 5 škála (1 zřídka, 5 vždycky)

- 1) Bráním se před spolupracovníky zdůrazňováním svého postavení.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

- 2) Vyjednává, se spolupracovníky, abych dosáhl kompromisu.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

- 3) Snažím se uspokojit očekávání svých spolupracovníků.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

- 4) Společně se spolupracovníky se snažím prozkoumat problém, abychom našli přijatelné řešení.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

- 5) Jsem pevný v prosazování svého názoru.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

- 6) Snažím se „nejít na ostří nože“ a držet konflikt v sobě.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

- 7) Trvám na svém řešení problému.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

- 8) Používám taktiky „cukru a biče“, abych dosáhl kompromisu.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

- 9) Vyměňuji si podrobné informace se svými spolupracovníky, abychom problém vyřešili.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

10) Vyhýbám se otevření diskuse o názorových rozdílech.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

11) Snažím se přizpůsobit přáním svých spolupracovníků.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

12) Snažím se dosáhnout, co největší otevřenosti, aby problém byl vyřešen nejlepším možným způsobem.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

13) Usiluji o nalezení střední cesty.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

14) Držím se návrhů svých spolupracovníků.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

15) Neprojevuji svůj nesouhlas, abych se vyhnul zbytečným vášním.

1zřídka		2		3		4		5vždycky	
---------	--	---	--	---	--	---	--	----------	--

Vyhodnocení:

Integrovaný styl: 4. + 9. + 12. Výsledek

Poslušný styl: 3. + 11. + 14. Výsledek

Dominující styl: 1. + 5. + 7. Výsledek

Vyhýbavý styl: 6. + 10. + 15. Výsledek

Kompromisní styl: 2. + 8. + 13. Výsledek

Primární styl řešení konfliktu:

Záložní styl:

Příloha C – Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců

Jméno a příjmení

Hodnotící stupnice

- 1 výborný
- 2 velmi dobrý
- 3 dobrý
- 4 podprůměrný
- 5 nedostatečný

Hodnocené vlastnosti všeobecně:

- 1) Pochopení úkolu, přístup.
- 2) Zapojení do úkolu.
- 3) Aktivita.
- 4) Spolupráce.
- 5) Individuálnost.
- 6) Jasnost, vymezení role.
- 7) Kreativita.
- 8) Dominance.
- 9) Submisivita.
- 10) Agrese.

Hodnocené vlastnosti u leaderů (manažerský přístup):

- 1) Inovátor.
- 2) Realizátor.
- 3) Organizátor.
- 4) Vizionář.
- 5) Adaptor.
- 6) Vůdce.

Ano

Ne

Jak

Delegování

Kontrola

Úkolování

Převzetí odpovědnosti

Flexibilita

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jan Medřický

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Vedení týmu. Rozvoj týmu, využití potenciálu týmu a jednotlivce

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 83

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 30

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 9

Počet ostatních zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Jan Mattioli, Ph.D.