

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Vedení lidí a týmová spolupráce

Klára Stočesová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Klára Stočesová

Provoz a ekonomika

Název práce

Vedení lidí a týmová spolupráce

Název anglicky

Team Leadership and Teamwork

Cíle práce

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

Metodika

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

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Thomas. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. Jak zefektivnit práci v týmu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- FAERBER, Yvonne, STÖWE, CHristian. Vedení lidí v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- HALL, Kevan. Speed lead: Jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. 199 s. ISBN 978-80-7261-182-9.
- ZAHRÁDKOVÁ, Eva. TEAMBUILDING – cesta k efektivní spolupráci. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Vedení lidí a týmová spolupráce“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za cenné rady a konzultace, které mi byly při zpracování této práce velkým přínosem. Dále bych ráda poděkovala celému týmu společnosti Sistel International s.r.o. za spolupráci při zpracování praktické části bakalářské práce.

Vedení lidí a týmová spolupráce

Souhrn

V dnešní době téměř neomezených možností, kdy musí podniky čelit velké konkurenci, je problematika správného vedení lidí a týmové spolupráce velmi aktuální a důležitá.

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat a vyhodnotit způsob vedení lidí a prvky týmové spolupráce ve společnosti Sistel International s.r.o. a navrhnout případné zlepšení s ohledem na potřeby a požadavky společnosti a jejích pracovníků.

V teoretické části bakalářské práce je dané téma prostudováno a jsou identifikovány prvky vedení lidí a týmové spolupráce pomocí sekundárních zdrojů odborné literatury.

Poznatky z teoretické části bakalářské práce jsou následně využity v části praktické, kde je ve společnosti Sistel International s.r.o. proveden kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření.

Z výsledků kvantitativního výzkumu je patrné, že zaměstnanci dané organizace nejsou příliš spokojeni s mezilidskými vztahy na pracovišti. Z toho důvodu je vedení společnosti předán návrh na uspořádání třídní teambuildingové akce, jež zahrnuje aktivity, které podporují týmového ducha, prohlubují mezilidské vztahy a přispívají tak k efektivní spolupráci a k celkovému zlepšení atmosféry na pracovišti.

Klíčová slova: tým, vedení lidí, hodnocení týmové práce, manažer, organizace, výzkum.

Team Leadership and Teamwork

Summary

Nowadays in the era of almost unlimited possibilities, when companies must face a strong competition, the issue is proper leadership and teamwork, which both are very upcoming and important for all.

The main goal of this thesis is to identify and evaluate the way of leadership and teamwork elements in the company named Sistel International Ltd.; suggest possible improvement with regard to the needs and demands of the company and its employees.

The topic is studied in the theoretical part of bachelor thesis where the elements of leadership and teamwork are identified through secondary sources of literature.

The findings from theoretical part of the thesis are subsequently used in the practical part for the Sistel International Ltd., where the quantitative research is done by a questionnaire survey.

The results from the quantitative research show that employees of the organization are not that happy with interpersonal relationships in the workplace. For this reason, the proposal to hold three-day teambuilding events is passed to the management. It includes activities which promote a team spirit, deepen interpersonal relationships and thus contribute to effective cooperation and improvement of the overall atmosphere at the workplace.

Keywords: team, team leadership, evaluation of teamwork, manager, organization, research.

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika práce	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Charakteristika pojmu tým.....	14
3.1.1 Tým vs. skupina	14
3.1.2 Struktura týmu	15
3.1.3 Týmové role	16
3.2 Charakteristika pojmu vedení.....	17
3.2.1 Role lídra.....	18
3.2.2 Emoční inteligence.....	18
3.2.3 Způsoby vedení.....	19
3.2.4 Koučování aneb nové pojetí vedení.....	21
3.3 Motivace pracovníků týmu.....	22
3.3.1 Vnější motivace	23
3.3.2 Vnitřní motivace	24
3.4 Stanovení a realizace cílů.....	25
3.5 Vznik a rozvoj týmu.....	27
3.6 Řešení konfliktů	28
3.7 Hodnocení úspěšnosti týmu	29
3.8 Shrnutí teoretických východisek	30
4 Vlastní práce	32
4.1 Charakteristika zvolené společnosti.....	32
4.2 Řídící struktura společnosti.....	32
5 Výsledky a diskuze	34
5.1 Výsledky dotazníkového šetření	34
5.2 Zhodnocení výsledků	43
5.3 Návrh teambuildingové akce.....	44
6 Závěr	46
7 Seznam použitých zdrojů	47
8 Přílohy	I
8.1 Příloha I – Dotazník k bakalářské práci	I

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Motivace.....	23
Obrázek č. 2 - Kaskáda cílů	26
Obrázek č. 3 - Pravidlo "trojitého vé"	30
Obrázek č. 4 - Organizační struktura společnosti	33

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Ve svém zaměstnání preferuji práci v týmu.	36
Tabulka č. 2 - Nadřízený dává svým zaměstnancům možnost zapojit se do procesu rozhodování.....	36
Tabulka č. 3 - Nadřízený je otevřen novým nápadům a připomínkám ze strany svých zaměstnanců.....	37
Tabulka č. 4 - Nadřízený klade na své zaměstnance velkou míru zodpovědnosti.....	37
Tabulka č. 5 - Nadřízený svěřuje svým zaměstnancům úkoly s naprostou důvěrou.	38
Tabulka č. 6 - V případě, že si zaměstnanec neví při plnění daného úkolu rady, může svého nadřízeného bez obav požádat o radu.	38
Tabulka č. 7 - Nadřízený pořádá pravidelné porady, kde se hodnotí průběh a záležitosti týkající se řešených úkolů.....	39
Tabulka č. 8 - Mezi zaměstnanci v dané organizaci panují dobré vztahy a přátelská atmosféra.....	39
Tabulka č. 9 - Nadřízený pořádá pravidelné společenské akce (teambuilding, vánoční večírky apod.) k vytvoření dobrého kolektivu na pracovišti.	40
Tabulka č. 10 - Nadřízený investuje do pravidelných školení a vzdělávacích programů svých zaměstnanců.....	40
Tabulka č. 11 - Na základě odpovědí u předchozích dvou otázek, prosím, znázorněte, do jaké míry Vám tato komunikace s nadřízeným vyhovuje (1 - komunikace mi nevyhovuje, 5 - komunikace mi vyhovuje).....	43

Seznam grafů

Graf č. 1 - Jak dlouho ve firmě Sistel International s.r.o. pracujete?.....	34
Graf č. 2 – Jakou formu spolupráce Váš nadřízený preferuje?.....	34

Graf č. 3 – Jaký vztah panuje mezi Vámi a Vaším nadřízeným?	35
Graf č. 4 - Seřad'te, prosím, podle důležitosti, co Vás v práci nejvíce motivuje (1. místo - nejvíce, 5. místo - nejméně).....	41
Graf č. 5 - Jak často se svým nadřízeným komunikujete?	41
Graf č. 6 - Jakým způsobem spolu s nadřízeným nejčastěji komunikujete?	42

1 Úvod

Původ slova „tým“ pochází ze staroanglického „team“, které v překladu znamená „spřežení“. To je dále odvozeno od slova „teon“, jež má význam „táhnout“. Slovní spojení „týmový duch“ (z anglického „team spirit“) bylo poprvé zaznamenáno v roce 1928, oproti tomu „týmový hráč“ (z anglického „team player“) se objevilo již v roce 1886 ve spojení s baseballem.

V dnešní době je slovo „tým“ skloňováno ve všech pádech. Slovní spojení jako týmová spolupráce, vedení týmu, týmové role, vývoj týmu jsou běžná a často frekventovaná, svým obsahem však nejsou nová. Tým tu zkrátka vždy byl, jen byl nazýván jinak. Lidé se od nepaměti sdružovali do skupin, kmenů, společenství, aby snáze přežili, získali potravu, něco vybudovali, měli nějaký přínos.

Přesto se však najde množství úspěšných firem volajících po profesionálech, kteří by jejich zaměstnance vyškolili k týmové spolupráci, zefektivnili jejich výkon a tím i zvýšili zisk firmy.

Problematikou týmové spolupráce a správného vedení lidí se zabývá spousta odborné literatury, konají se speciální semináře, proškolují a vzdělávají se zaměstnanci. V podstatě vznikl nový studijní obor, jehož tematika se neustále dále rozvíjí. Velmi populární technikou ke zlepšení týmové spolupráce jsou v poslední době různé teambuildingové akce, které podporují přátelské vztahy na pracovišti, týmového ducha a přispívají k lepší komunikaci mezi členy týmu. Na trhu přibývají i agentury zabývající se organizací firemních akcí přímo na míru konkrétní společnosti.

V dnešní době neustálého vývoje a téměř neomezených možností je téma týmové spolupráce čím dál více aktuální. V době, kdy má každý možnost podnikat, založit si svou vlastní firmu a přijít na trh s novým nápadem je zpravidla nemožné, aby takový člověk uspěl sám. Jestliže chce se svým nápadem dobýt svět, musí být schopen navazovat nové kontakty, umět s lidmi komunikovat a spolupracovat. V oblasti týmové spolupráce se však nemusí zdokonalovat pouze začínající podnikatelé, prostudování daného tématu může být prospěšné pro každého člověka, ať už v jeho profesním či soukromém životě.

Převážně pak rozvoj emoční inteligence, jež je jednou z nedílných součástí daného tématu, může člověku pomoci lépe porozumět lidem ve svém okolí, lépe se začlenit do kolektivu nebo napravit rodinné vztahy.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat a vyhodnotit způsob vedení lidí a prvky týmové spolupráce ve společnosti Sistel International s.r.o. a navrhnout případné zlepšení s ohledem na potřeby a požadavky společnosti a jejích pracovníků.

Díličními cíli práce je:

- zpracovat teoretická východiska na téma vedení lidí a týmové spolupráce s pomocí aktuální odborné literatury,
- shrnout a porovnat názory jednotlivých autorů,
- na základě získaných poznatků stanovit kritéria k vyhodnocení praktické části bakalářské práce,
- výsledky šetření porovnat s částí teoretickou.

2.2 Metodika práce

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické.

Teoretická část byla vypracována na základě analýzy sekundárních zdrojů s pomocí odborné literatury, zabývající se problematikou daného tématu. Teoretická část vymezuje definice pojmů týkajících se vedení lidí a týmové spolupráce. Veškeré zdroje, ze kterých bylo při psaní bakalářské práce čerpáno, jsou uvedeny na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

Část praktická byla zpracována pomocí kvantitativního výzkumu na základě výsledků dotazníkového šetření provedeného ve společnosti Sistel International s.r.o.

Primární výzkum byl proveden formou anonymního dotazníkového šetření, prostřednictvím webového portálu <http://www.survio.com/>. Dotazník obsahoval 17 otázek, jeho přesné znění je součástí přílohy této bakalářské práce. O vyplnění dotazníku byli požádáni všichni zaměstnanci dané společnosti. Společnost Sistel International s.r.o. má k 31.1.2017 48 zaměstnanců. Výzkumu se zúčastnilo 44 respondentů, tedy 92 % všech dotázaných. Zbývající 4 zaměstnanci se z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti nemohli výzkumu zúčastnit. Dotazník byl zaměřen na způsob vedení lidí v dané společnosti, na problematiku týmové spolupráce a důraz, který je na ni kladen.

Shromážděná data byla porovnána, zpracována na základě frekvence odpovědí a vyhodnocena. Výsledky dotazníkového šetření byly důkladně popsány a interpretovány.

S ohledem na výsledky primárního výzkumu byl společnosti předložen návrh na zlepšení způsobu vedení a spolupráce napříč celým týmem. Vedení společnosti byly doporučeny aktivity zaměřené na týmovou spolupráci společně s vyčíslením finančních nákladů a časového plánu.

3 Teoretická východiska

V úvodu teoretické části je třeba charakterizovat a jasně vymežit pojmy, týkající se vedení lidí a týmové spolupráce. Pojmy, které budou v práci zabývající se daným tématem nejčastěji využívány. Těmito pojmy je především pojem tým a vedení.

3.1 Charakteristika pojmu tým

V dnešní době je slovo tým velmi nadužívané. Označuje se jím prakticky jakákoliv skupina lidí, která pracuje společně. Jak uvádí Daigeler (2008): „*Často se mluví o týmu, a přitom se jedná pouze o pracovní skupinu několika individualistů.*“

Základními předpoklady správně fungujícího týmu je, aby jeho členové bezvýhradně spolupracovali, navzájem se doplňovali a nikterak se ve svých činnostech neomezovali. Proto je nutné předem jednoznačně vymežit roli každého člena týmu (může mít i více rolí najednou) a s tímto rozdělením tým seznámit. Každý musí přesně znát nejen svou roli v celém jejím rozsahu, ale i role ostatních. Dále je třeba, aby každý člen týmu věděl, jakou pomoc (kromě odborných znalostí) mu mohou ostatní nabídnout a rovněž co mohou ostatní vyžadovat od něj (Daigeler, 2008).

Hall (2008) popisuje tým jako nástroj ke splnění složitého úkolu, jež vyžaduje spolupráci několika lidí s odlišnými zkušenostmi, znalostmi, schopnostmi a názory.

Tým TC Business School (2013) charakterizuje tým a týmovou práci jako nástroj, který spojuje lidi s různými schopnostmi a znalostmi a umožňuje tak řešení problémů, které by byly pro jednotlivce příliš náročné. Za nejdůležitější považují rovnoprávnost členů týmu, jejichž hlavním společným zájmem je dosažení předem definovaného cíle, za který jsou všichni členové týmu plně zodpovědní. Dalším velmi důležitým prvkem týmu je vzájemná důvěra a podpora jeho členů, kteří by si měli umět v případě potřeby navzájem poradit a pomoci.

3.1.1 Tým vs. skupina

Týmy se podle Daigelera (2008) liší od pracovních skupin vyznačují následujícími znaky:

- Vedení - I přesto, že je vedení v týmu jasně definováno, na všech důležitých rozhodování se podílí i ostatní členové týmu.

- Spolupráce - Členové týmu si vzájemně nekonkurují, aktivně spolupracují, jasně vnímají rozdílné schopnosti a silné stránky, vzájemně se podporují, důvěřují si a přijímají fakt, že jsou na sobě vzájemně závislí.
- Orientace na cíl - Cíle týmu vychází z cílů celé firmy a pracovníci jsou s nimi dobře seznámeni.
- Motivace - Vnitřní motivace členů týmu lze dosáhnout maximálním zapojením, přenecháním určité odpovědnosti a svobodou týkající se organizace práce.
- Pracovní zásady - V týmu jsou společně vymezena pravidla k plnění úkolů. Samozřejmostí jsou porady týmů s otevřenou diskuzí.

S výše uvedeným bodem „Spolupráce“ se ve své publikaci shoduje i Plamínek (2008), který tým definuje jako synergickou skupinu. *„Tedy jako skupinu lidí, ve které je synergie přítomna a ve které jsou lidé ve vztahu dobrovolné vzájemné závislosti.“* Dle Plamínkova (2008) názoru dokáže takový tým dosáhnout společnými silami více, než by dosáhl pouhým součtem individuálních konání každého pracovníka.

Podle Mohauptové (2013) se lidé v týmu na rozdíl od pracovní skupiny sami vnímají jako celek, dokáží se vzájemně respektovat, rádi spolupracují, umí se shodnout a jejich hlavním úsilím je společně dosáhnout stanovených cílů.

Autoři se zcela jistě shodují na skutečnosti, že pracovní skupina je skupina jednotlivců, kde má každý na starosti svou vlastní práci a svůj vlastní cíl, zatímco tým se charakterizuje spoluprací všech jeho členů, otevřenou komunikací, vzájemnou podporou a společnou snahou o dosažení cílů.

3.1.2 Struktura týmu

Podle Daigelera (2008) je ideální sestavit tým z pěti až devíti pracovníků, kteří se svými schopnostmi navzájem doplňují, sledují společný cíl, dodržují dohodnutá pravidla a navzájem se podporují k dosažení lepších výsledků.

Hall (2008) doporučuje do týmu zapojit co nejmenší počet lidí, který umožňuje rychlejší a efektivnější práci, a to z následujících důvodů:

- Jakmile skupina přesáhne počet šesti až osmi členů, je náročné vést diskuzi, jež je nezbytná k efektivní týmové spolupráci.
- Jak do týmu přibývají noví lidé, přibývají i nové vazby a vztahy mezi nimi, které se mohou při větším počtu lidí komplikovat.

- Větší týmy musí brát větší ohled na rychlost práce ostatních členů týmu. Při činnostech, které jsou na sobě vzájemně závislé, je tak větší pravděpodobnost, že nastane situace, kdy se práce jednoho pracovníka neočekávaně zpozdí a zbytek týmu tak bude muset svou práci pozastavit.

S názorem, že počet lidí v týmu by měl být co nejmenší, se shoduje i Belbin (2010), avšak ten za optimální považuje maximálně čtyřčlenný tým. Týmy o větším počtu považuje za nevyrovnané, komunikace v takových týmech může být složitá a role vedoucích pracovníků zde roste na úkor významnosti rolí zaměstnanců.

Na přesném čísle, co se počtu lidí v týmu týče, se autoři ve většině případů neshodnou, zcela jistě se ale shodnou na tom, že příliš početné týmy nemohou správně fungovat, a to převážně z důvodu složité komunikace a celkové organizace práce.

3.1.3 Týmové role

Plamínek (2009): „V týmech a ve skupinách lidí role přirozeně (neformálně) vznikají nebo jsou do nich formálně vnášeny. První formální role se zřejmě vyvinuly postupně z rolí neformálních. Tak vznikly například modely typu náčelník - členové tlupy.“

Dnes se k definování jednotlivých rolí týmu nejčastěji využívá osmisložkový, resp. devítisložkový Belbinův¹ model popř. jeho modifikace. S upraveným belbinovským modelem pracuje i Plamínek (2009), který ve své publikaci zmiňuje následující role a jejich vlastnosti:

- Lídr - Stratég, který má ústřední pozici, má racionální i strategické myšlení, empatii, intuici, bývá charismatický.
- Myslitel - Racionální, kreativní, nezávislý, inovátor.
- Režisér - Umí převést myšlenky a strategii do praxe, taktik, koordinátor.
- Diktátor - Prosazuje vlastní vůli, je problémový typ, může tým obratně vyvést z krize.
- Zásobovač - Společenský, komunikativní, originální.
- Pečovatel - Pohodář, umí napravit neshody mezi lidmi.
- Hybatel - Realizátor, je oporou týmu.
- Dolad'ovač - Detailista se systematickým myšlením.
- Specialista - Špičkově ovládá svůj obor, v jehož rámci je velmi spolehlivý.

¹ Dr. Meredith Belbin je britský výzkumník a teoretik v oblasti managementu. Je autorem úspěšného projektu "Belbin Team Roles", který se zabývá týmovou spoluprací, diagnostikou týmů a jejich členů.

Belbin (2010) považuje rozdělení týmových rolí za zásadní krok ke správnému fungování týmu. Aby byl tým efektivní a vykazoval uspokojivé výsledky, je nutné dosáhnout rovnováhy v jeho složení.

Dle Týmu TC Business School (2013) je jednou z nedůležitějších, avšak často opomíjených rolí v týmu, role, jejíž nositel pečuje o to, aby v týmu panovaly dobré vztahy a příjemná atmosféra, navrhuje přestávky mezi pracovními úkoly, shrnutí pracovních úspěchů, případné prodiskutování vzniklých problémů.

Role v týmu musí být vždy jasně definované, každý člen týmu musí vědět, jaká role přísluší nejen jemu, ale i jeho kolegům, aby v případě potřeby věděl, na koho se má obrátit s prosbou o radu či pomoc.

3.2 Charakteristika pojmu vedení

V první řadě je důležité rozeznávat „vedení“ od „řízení“. Zatímco řízení lidí se omezuje na rozdání úkolů a očekávání nadřízeného, že je zaměstnanec splní bez jakýchkoliv připomínek, vedení lidí je především o sdílení názorů, o tom dát zaměstnancům prostor se k dané situaci vyjádřit a společně tak najít nejlepší možné řešení.

Daigeler (2008) charakterizuje vedení následujícími úkoly:

- Formulování společných cílů,
- koordinace týmu,
- domlouvání pracovních postupů a procesů,
- kritická podpora týmu,
- urovnávání konfliktů,
- reprezentace týmu,
- oslava úspěchů, pochvala týmu,
- podpora další kvalifikace.

Armstrong, Stephens (2008): *„Leadership, schopnost vést, je inspirování lidí 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.“* Dle jejich názoru se vedení zaměřuje na nejdůležitější zdroj, a to na lidi. Armstrong a Stephens (2008) také poukazují na velmi důležitý rozdíl mezi řízením a vedením, kdy řízení se týká především kontroly a využití zdrojů, ale tam, kde jsou zapojeni lidé, je řeč o vedení.

3.2.1 Role lídra

Armstrong a Stephens (2008) upozorňují na tři základní role, které musí lídr plnit. Lídr musí svým pracovníkům zcela jasně vysvětlit problematiku daného úkolu, aby bylo všem jasné, co, jak a kdy mají dělat. Musí dosáhnout toho, proč byla skupina vytvořena, resp. naplňovat její účel. A v neposlední řadě se snaží v rámci celé skupiny udržovat dobré vztahy, jak mezi sebou a svými pracovníky, tak mezi pracovníky navzájem. Efektivní vztahy přispívají ke zdárnému splnění úkolů.

Maxwell (2015) považuje za jeden z nejdůležitějších úkolů lídra, najít v lidech potenciál, který v sobě oni sami nevidí.

Definici role lídra doplňuje i Tureckiová (2007), podle které je správný lídr ten, kdo umí své pracovníky dostatečně motivovat, podporovat a vést je způsobem, díky kterému se i oni sami v budoucnu stanou lídry.

Velmi důležitou schopností lídra je, aby se nebál svým pracovníkům svěřit úkoly s naprostou důvěrou, poskytl jim určitou míru zodpovědnosti a dokázal respektovat a přijímat jejich připomínky k zadanému úkolu (Geropp, 2014).

Podle Mohauptové (2013) je důležitým předpokladem správného lídra umět svůj tým podpořit, rozvíjet a vést jej správným směrem, v žádném případě jej nesmí brzdit a omezovat.

Mohauptová (2013): „*Skupina se může vyvíjet, pokud se vyvíjí její šéf.*“

Definice role lídra jsou různé, shodují se ale v tom, že lídr musí být schopen se svými pracovníky komunikovat jasně a narovinu. Musí mezi ním a pracovníky existovat důvěra, díky které se nebude lídr bát svěřit svým zaměstnancům jakýkoliv pracovní úkol. Dokáže je dostatečně motivovat a podporovat.

3.2.2 Emoční inteligence

Armstrong a Stephens (2008) se v oblasti emoční inteligence odkazují na Golemana², jež ve svém výzkumu dokázal, že ti nejefektivnější lídři mají jednu společnou vlastnost, a to vysokou míru emoční inteligence.

² Daniel Goleman je americký psycholog, který se v mnoha svých publikacích zabývá především problematikou emoční inteligence.

Goleman (2001) emoční inteligenci vyjádřil jako: „*Schopnost orientovat se ve svých vlastních pocitech a citech i v pocitech jiných lidí, schopnost sebetmotivování a schopnost dobrého zvládnání svých emocí i emocí jiných lidí. Na základě emoční inteligence fungujete, když znáte své vlastní emoce a usměrňujete je a když citlivě přistupujete k tomu, co pociťují jiní lidé a podle toho utváříte vztahy s nimi.*“

Armstrong a Stephens (2008) ve své publikaci uvádějí 5 složek emoční inteligence, které ve svém výzkumu Goleman identifikoval. Jedná se o:

- Vědomí, znalost sebe sama - Schopnost orientace ve svých vlastních pocitech a uvědomování si dopadu našich nálad či emocí na své okolí.
- Sebeusměrňování - Schopnost mít sebe sama pod kontrolou a za jakékoliv situace usměrňovat impulzy svého chování.
- Motivace - Schopnost přenášet radost a nadšení z práce i na svůj tým. Zachovat si optimismus i v nepříliš úspěšných obdobích.
- Empatie - Schopnost vcítit se, porozumět a brát ohled na city a pocity ostatních.
- Sociální dovednosti - Schopnost budovat a udržovat vztahy s druhými lidmi i mezi nimi navzájem, umět urovnávat konflikty.

Na Golemana se odkazuje i Tým TC Bussiness School (2013), jež upozorňuje na skutečnost, že emoční inteligence je mnohdy důležitější než samotné IQ, které poukazuje převážně na technické schopnosti člověka.

Pospíšil (2011) považuje emoční inteligenci za prostředek, pomocí kterého je člověk schopen co nejefektivněji využívat své IQ, své schopnosti a dovednosti, dokáže zvládat své vlastní emoce a je schopen se vcítit do emocí druhých. Pospíšil (2011) přisuzuje emoční inteligenci zásluhu za většinu životních a pracovních úspěchů.

V oblasti vedení lidí a týmů považuje většina autorů emoční inteligenci za nutnost, bez které by tým a jeho vedení nemohlo v reálu správně fungovat.

3.2.3 Způsoby vedení

Faerber a Stöwe (2007) definují pět způsobů vedení, jejichž společným faktorem je motivace. Jako **první způsob** vedení uvádějí schopnost vedoucího pracovníka vcítit se do role podřízeného a uvědomit si, v čem zadaný úkol odpovídá jeho individuálním potřebám. Mluvíme zde o vlastní motivaci, kterou má každý pracovník, jen se u jednotlivců liší její míra.

Za **druhý způsob** vedení považují tzv. „výměnný obchod“. Zde se jedná o situaci, kdy musí vedoucí pracovník zadat svému podřízenému úkol, který nevyhovuje jeho potřebám, ale i tak je nezbytné, aby zaměstnanec k jeho splnění přistoupil aktivně a zodpovědně. K motivování takového pracovníka je třeba mu za kvalitní provedení úkolů nabídnout odměnu, jež je pro něj zajímavá a dostatečně motivující.

Třetí způsob vedení charakterizují Faerber a Stöwe (2007) slovy „jít společnou cestou“ a mají tím na mysli především vztahy mezi zaměstnanci a vztah nadřízeného pracovníka se svými podřízenými. Jestliže v týmu panuje přátelská a bezkonfliktní atmosféra, lidé do své práce rádi chodí a lépe poté přijímají plnění i těch pro ně méně příjemných úkolů.

Čtvrtý způsob vedení dle Faerber a Stöwe (2007) přichází na řadu tehdy, když motivace pracovníků ke splnění úkolu není možná. V tomto případě se vedoucí pracovník svému zaměstnanci snaží vysvětlit důležitost daného úkolu a zdůvodnit mu, proč je třeba, aby úkol splnil zrovna on. Jak píše Faerber a Stöwe (2007): „*Budete apelovat na pochopení pracovníka.*“

Pátý způsob, o kterém se Faerber a Stöwe (2007) zmiňují, je řešení situace, kdy nelze pracovníky k danému úkolu ani motivovat ani apelovat na pochopení vzniklé situace. V takovém případě zkrátka nezbyvá nic jiného, než využít svou autoritu vedoucího pracovníka a ke splnění úkolu zadat příkaz.

Soyková (2011) charakterizuje tři způsoby vedení, z nichž první nazývá „*autoritativním, direktivním*“ způsobem, který však považuje za zastaralý a doufá, že takový způsob vedení se již v současné době nepoužívá. Jedná se totiž o způsob, při kterém není brát žádný zřetel na názory a potřeby pracovníka, úkol je zkrátka striktně zadán a od zaměstnance se očekává, že jej splní bez jakýchkoliv připomínek. Druhou možností je vedení „*demokratické, participativní*“, kde je zaměstnanec rovnocenným partnerem vedoucích pracovníků, podílí se na rozhodování týkající se jednotlivých úkolů od jejich zadání až po jejich vyhodnocení. Takový způsob podporuje a rozvíjí pracovníkův zájem o efektivní plnění úkolu a podílení se na růstu dané společnosti. Třetí způsob vedení je podle Soykové poměrně nový, nazývá jej „*dohodou o pracovním úkolu/výkonu*“ a jeho princip spočívá v tom, že vedoucí společně se svými pracovníky nejdříve určí cíle a čas, za který by se jich mělo dosáhnout a následně se stanoví aktivity rozvíjející profesní stránku pracovníků, které by mohly plnění daných úkolů usnadnit. V tomto případě by měly být,

kromě cíle, času a podpůrných aktivit, také stanoveny role jednotlivých pracovníků v týmu a především způsoby, kterými bude v budoucnu zpracování úkolu hodnoceno.

Geropp (2014) považuje za nejméně vhodný způsob vedení, když vedoucí pracovník svým zaměstnancům zadá kromě cíle i jasně vymezený postup, kterým se má cíle dosáhnout a nedá jim prostor k jejich vlastním nápadům. Zaměstnanci tak postupem času ztratí zájem o to, proč daný úkol vlastně dělají a přichází tak o jakoukoliv motivaci zpracovat úkol nejlepším možným způsobem.

Možných způsobů vedení je spousta, i přesto že nikde není psáno, který z nich je ten nejlepší, většina autorů se shoduje na tom, že nejefektivněji pracují týmy, které jsou do procesu rozhodování dostatečně zapojeny, je jim svěřena určitá zodpovědnost, mají možnost se k problematice vyjádřit a všechny tyto skutečnosti je motivují k profesionálním pracovním výkonům.

3.2.4 Koučování aneb nové pojetí vedení

Pojem koučování vychází z maďarského slova původně označující „kočár“, jako dopravní prostředek, pomocí něž se lidé pohybovali z jednoho místa na druhé. Koučování v moderním pojetí se také dá považovat za jakýsi prostředek, který posouvá lidi kupředu, avšak místo dopravního prostředku se k posunu využívá rozhovor (Zatloukal, Vítek, 2016).

Daňková (2015): *„Koučování je technika, která vychází z toho, že jestliže chceš u lidí dosáhnout změny, tak je ved' tak, že si na danou věc přijdou sami.“*

Koučování je velmi efektivní technika, která nás dovede k požadovanému cíli. Ale cílem samotného koučování je osamostatnění členů týmu (koučovaných) při řešení problémů, při cestě k dosažení (firemních) cílů, zkrátka k tomu, aby byli koučovaní příště schopni nastalé situace řešit sami, aby nehledali důvody, proč to nejde, naopak aby hledali řešení, jak cíle dosáhnout (Daňková, 2015).

Crkalová a Riethof (2007) popisují koučování jako rozvíjení učení a výkonnosti druhých lidí, jako napomáhání jejich celkovému rozvoji.

Daigeler (2008) říká, že hlavním úkolem vedoucího je dosáhnout cíle, v případě koučování se toho cíle snaží dosáhnout společnými silami se svými pracovníky. Daigeler (2008): *„Moderní vedení je vzájemný proces mezi vedoucím a vedeným na základě vzájemné důvěry.“* Dle Daigelerova (2008) názoru by kouč neměl poučovat, naopak by měl pomáhat učení a rozvíjení svého pracovníka. Měl by svým pracovníkům poskytnout prostor, se při

řešení problému dostatečně realizovat. Měl by názorům svých pracovníků naslouchat a zamýšlet se nad nimi, nezamítat je rychlou odpovědí, naopak se snažit o porozumění. V jakékoliv situaci se pokusit najít vhodné řešení a zaměřit se na cíl.

Zatloukal a Vítek (2016) se odkazují na Gallweyův trojúhelník koučování, který je tvořen následujícími třemi vrcholy: vnímání, volba a důvěra. Koučování je založeno především na důkladném pozorování a vnímání jak lidí, tak konkrétních situací, kdy by kladné výsledky a dobře odvedené úkoly neměly být zastíněny těmi nepovedenými. Koučovaným by měla být poskytnuta jakási možnost volby s ohledem na konkrétní potřeby jedince. A v neposlední řadě je důležité, aby kouč svému týmu důvěřoval.

Zatloukal, Vítek (2016): „*Úlohou kouče je tedy vytvářet podmínky pro efektivní učení, nikoli přímo předávat nějaké znalosti a dovednosti.*“

Podle Mohauptové (2013) je cílem koučování přeměnit pouhou pracovní skupinu na efektivní, spolupracující a výkonný tým.

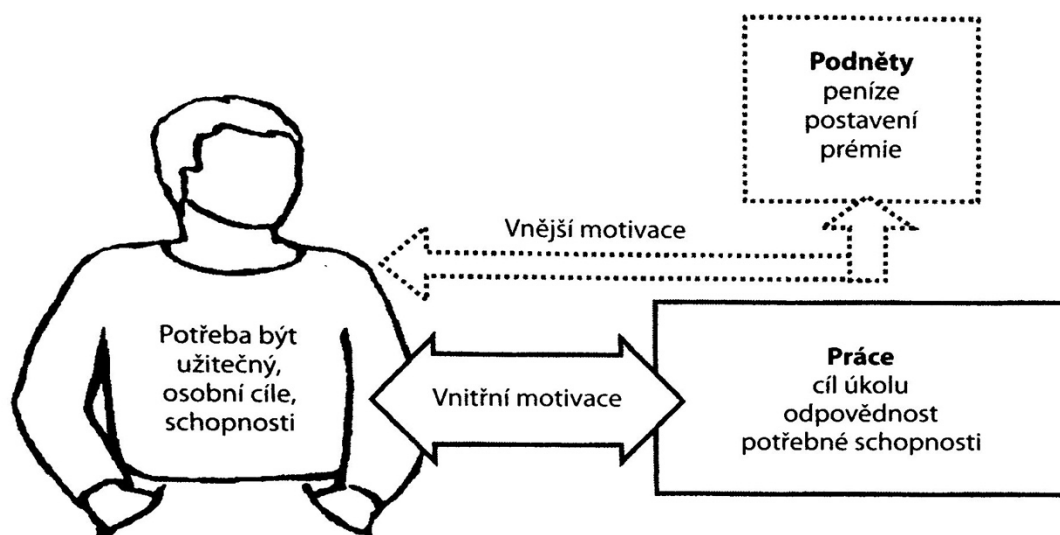
Většina autorů zabývajících se koučováním poukazuje na skutečnost, že koučink na rozdíl od klasického řízení dává koučovaným možnost se k dané problematice vyjádřit, rozvíjet své vlastní nápady a názory, nepřikazuje jim, jak přesně se má daný úkol udělat, je jim spíše jakousi oporou během jejich cesty k dosažení cílů.

3.3 Motivace pracovníků týmu

Motivace je v oblasti vedení lidí a týmové spolupráce jedním z nejdůležitějších faktorů. Většina lidí potřebuje být motivována nejen zvnějšku, ale i vnitřně. Motivací, jejími druhy

a způsoby se zabývá většina renomovaných autorů, věnujících se této problematice. Rozdělení a průběh motivace je znázorněno na obrázku č. 1 - Motivace.

Obrázek č. 1 - Motivace



Zdroj: Daigeler (2008)

Jak vyplývá z obrázku, za vnější motivaci je považováno především finanční ohodnocení, za motivaci vnitřní poté pocit vlastního naplnění, určité míry odpovědnosti a dosažení stanoveného cíle. Oba druhy motivace jsou podrobněji popsány v kapitolách níže.

3.3.1 Vnější motivace

Plamínek (2015) pro označení vnější motivace užívá termín stimulace. Ta má výhodu v tom, že není příliš složité ji aplikovat. Jedná se o vnější podněty, jako je např. finanční ohodnocení ve formě fixní mzdy, výkonnostních prémie či různých druhů bonusů a jiných vnějších stimulů. Ovšem nevýhodou je, že kvalitní výkon probíhá pouze v době, po kterou tyto stimuly působí, poté se výkon postupně snižuje.

S tímto tvrzením se shoduje i Daigeler (2008): „O vnější motivaci (nazývané také *extrinická*) mluvíme tehdy, pokud k jednání pohánějí pracovníka podněty zvenčí. Bohužel to platí i obráceně - pokud se vytratí podnět, je pryč i motivace. Vnější motivace nepůsobí trvale, to znamená, že funguje jen v případě neustále dodávaných podnětů.“

3.3.2 Vnitřní motivace

Tento způsob motivace bývá složitější, při ní se lídr musí zaměřit na vnitřní potřeby a přání jednotlivých členů svého týmu. V tomto případě je důležité, aby členy týmu dobře znal a věděl, zdali je bude alespoň část práce, kterou se jim chystá zadat, bavit a budou ji tak plnit se zájmem a dostatečným pocitem naplnění (Plamínek, 2015).

Má-li být motivace dobře využita, je nutno činnost, která má být členům týmu zadána, spojit s jejich aktuálními vnitřními potřebami. Takto bude, po dobu jejich trvání, motivace působit i bez vlivu vedoucího týmu (Plamínek, 2008).

Jedno z důležitých Plamínkových (2015) pravidel motivace zní: *„Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.“*

Geropp (2014) řadí mezi vnitřní motivaci i pochvalu pracovníků, zdůrazňuje však, že asi s pochvalou se to nesmí přehánět. Chvála je na místě pouze tehdy, pokud je doopravdy za co chválit, v opačném případě může docílit toho, že pracovník vycítí určitou neupřímnost a pocit, že ho jeho vedoucí chválí pouze proto, že od něj bude něco chtít.

Daigeler (2008) definuje vnitřní motivaci následujícím výrokem: *„U vnitřní motivace (nazývané také intrinsická motivace) leží motiv, který vyvolává jednání, v osobě a vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům úkolu. Jeden z nejdůležitějších předpokladů pro motivaci proto zní: zjistěte, co sám pracovník chce a co považuje za důležité. Jen pokud existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a firemními cíli, tak vznikne dlouhodobá motivace.“*

Armstrong a Stephens (2008) považují za jednoznačně nejlepší formu motivace skutečnost, když člověk zcela jasně ví, co je jeho úkolem a cílem a díky tomu ho jeho práce baví a těší jej podnikat kroky, které přináší kladné výsledky.

Faerber a Stöwe (2007) jako příklad vlastní motivace uvádí seberealizaci, moc a vliv, profesní hrdost, uznání a úctu ostatních, přátelství se členy týmu.

Jak uvádí Geropp (2014) obě motivace spolu úzce souvisí, může se totiž stát, že vnější motivace, např. finanční ohodnocení jednoho pracovníka ovlivní vnitřní motivaci druhého pracovníka, který se začne více snažit, pokud vidí, jak vysoce byli za své úspěchy ohodnoceni jeho kolegové.

Vnější a vnitřní motivace jsou v pracovním prostředí stejně důležité, záleží však na vedoucím pracovníkovi, aby v nich našel určitou rovnováhu a uspokojil jak finanční, tak vlastní potřeby svých pracovníků.

3.4 Stanovení a realizace cílů

Při seznamování s cíli je potřeba zdůraznit, proč byly takovéto cíle stanoveny, čím jsou prospěšné a proč je potřeba je splnit, aby se dotyční mohli s cíli lépe ztotožnit a cesta k jejich splnění se tak zjednodušila.

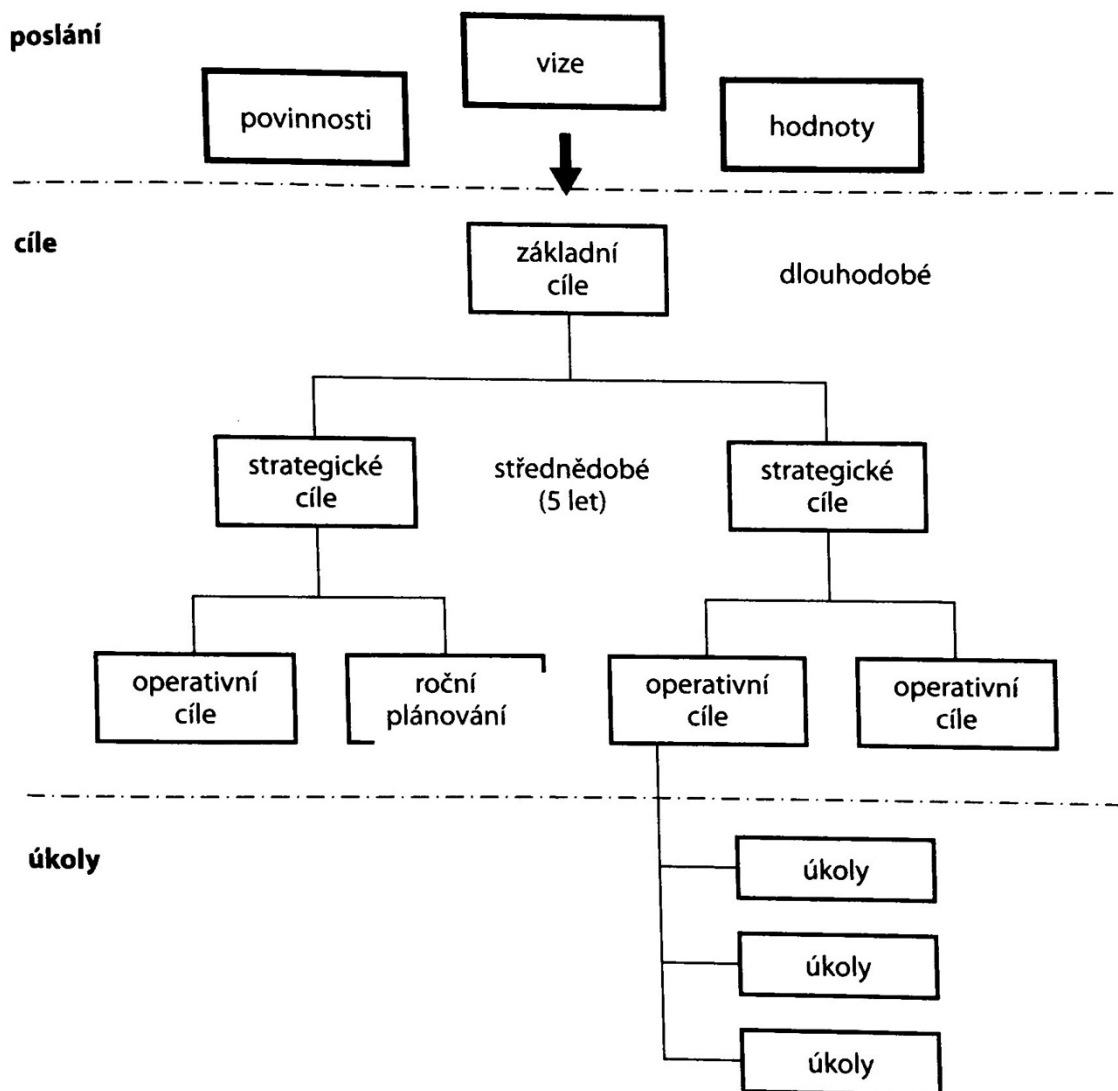
Aby bylo možno cíle dosáhnout a dojít ke splnění požadovaného úkolu, je potřeba si cíl jednoznačně definovat tak, aby byl měřitelný a konkrétní. Pro správné a jednodušší formulování cílů a jejich parametrů byla vyvinuta tzv. metoda SMART.

S	Specific	Cíle mají být specifické a konkrétní.
M	Measurable	Mají být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo.
A	Assignable	Mají být přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí.
R	Realistic	Cíle mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické.
T	Time-bound	Cíle mají být časově ohraničené.

Daigeler (2008): „*Cíl je budoucí stav, kterého chceme dosáhnout.*“

Daigeler (2008) hovoří v souvislosti se stanovením cílů o tzv. kaskádě cílů, která vyjadřuje jejich posloupnost. V první řadě je potřeba na základě firemní vize stanovit hlavní cíl, kterého by firma chtěla dosáhnout. Z toho nadále vychází sestupně řazené cíle pro jednotlivá oddělení firmy, jednotlivé týmy, a nakonec jednotlivé členy týmu. Pro lepší přehlednost je kaskáda cílů vyobrazena na obrázku č. 2 - Kaskáda cílů.

Obrázek č. 2 - Kaskáda cílů



Zdroj: Daigeler (2008)

Armstrong a Stephens (2008): „Definování cílů tedy vyžaduje dosažení dohody o úkolech a standardech výkonu.“

Jednou z dalších důležitých rolí manažera nebo lídra týmu je postupné rozložení obdržených úkolů a požadavků z vedení firmy na jednotlivé dílčí cíle a úkoly, které lze přenést přímo na členy týmu. Je to vlastně proces, kdy promyšleným způsobem spolu s předávanými informacemi zároveň i odpovídáme na otázky proč?, co?, jak? a s čím/kým? tak, aby budoucí vykonavatelé úkol pochopili, akceptovali a zajistili jeho splnění (Plamínek, 2009).

Pro usnadnění je možno postupovat podle následujících šesti posloupných kroků (Plamínek, 2009):

1. Kontext zadání - uvádění souvisejících cílů, upřesnění role realizátora, proč má být úkol vykonán, jeho důležitost.
2. Znění úkolu - přesná specifikace toho, co má být vykonáno, v jakém čase a kvalitě, možno připojit metody či způsoby plnění úkolu.
3. Svěřené zdroje – vyjmenování toho, co je k dispozici, jako materiál, finance, možná podpora nebo spolupráce dalších lidí či specialistů.
4. Způsob hodnocení – ihned při zadávání úkolu stanovit, kdy, jak a co bude kontrolováno a hodnoceno s uvedením možných dopadů pro vykonavatele.
5. Diskuse – chvíle pro dotazy vykonavatelů, ověřit si, zda byly všechny části úkolu správně pochopeny a akceptovány, popřípadě zjistit, zda by byla vhodná další podpora.
6. Povzbuzení – neformální pozitivní závěr.

Tvrzení většiny autorů vesměs korespondují se zmiňovanou metodou SMART, kdy základem všeho je, aby byly cíle jasně a srozumitelně definované, měřitelné a časově vymezené.

3.5 Vznik a rozvoj týmu

Jestliže má lídr možnost vybrat si členy týmu sám, neměl by si vybírat podobné typy lidí sobě samotnému. Aby byl tým co nejefektivnější, je třeba aby obsahoval co nejširší škálu povahových typů, schopností a dovedností, v opačném případě by hrozilo riziko, že bude orientován pouze jedním směrem a bude nevyvážený (Crkalová, Riethof, 2007).

Plamínek (2008): *„Spolupráce nevzniká tím, že ji někdo nařídí, a dokonce ani tím, že se jí lidé naučí například na kurzu týmové spolupráce. Jediný způsob, jak jí účinně pomoci na světě, je vytvářet vhodné podmínky pro to, aby se lidem vyplatilo spolupracovat.“*

Maxwell (2015) vyzdvihuje několik velmi zásadních kroků potřebných k vytvoření a udržení úspěšného týmu:

- Investice - Pro lídra je důležité uvědomit si a počítat se skutečností, že ho vybudování týmu bude něco stát, že bude třeba obětovat určitý čas a peníze. Pokud se mu ale nakonec podaří sestavit tým, který bude fungovat, tato investice se mu postupem času mnohonásobně vrátí.

- Společné zážitky - Dát tým dohromady nejen po profesionální ale i po soukromé stránce, vytvořit v týmu přátelství.
- Důvěra - Lídr by se měl s týmem rozdělit o svou autoritu a možnost rozhodování, měl by členům svého týmu svěřovat úkoly a odpovědnost s naprostou důvěrou.
- Uznání - Tým je třeba chválit a vyzdvihovat jeho silné stránky. Lídr na sebe bere vinu, nikoliv však úspěchy, ty jsou zásluhou celého týmu.
- Kontrola - Jestliže se vloží peníze do nějaké investice, je třeba bedlivě sledovat, zdali se tato investice vrací.
- Rozloučení - Jedním z nejtěžších avšak nutných rozhodnutí bývá pro lídra ukončení spolupráce s některým členem svého týmu. Jestliže se jedná o člověka, který se odmítá přizpůsobit ostatním a představuje tak problematický článek týmu, je třeba toto rozhodnutí učinit.
- Příležitosti - Vyhledávání příležitostí a možností jak k růstu jednotlivců, tak k růstu týmu jako celku.
- Šance na úspěch - Každý lídr by měl tým během cesty k úspěchu povzbuzovat, vytvářet vhodné pracovní podmínky a dopřát jednotlivým členům týmu to, co zrovna v danou chvíli potřebují.

Týmy se neustále rozvíjí. Změny, které přicházejí, nelze ve skupině lidí zastavit ani to není žádoucí. Je však úkolem vedoucího / lídra týmu, aby změny korigoval správným směrem, aby dokázal zachytit jakoukoliv příležitost, která by týmu pomohla posunout se vpřed, a naopak včas odvracet ty změny, které by týmu neprospívaly (Mohauptová, 2013).

Lídři nově vznikajících týmů mají na začátku velmi náročný úkol, a to vybrat do svého budoucího týmu členy tak, aby všichni dohromady zastupovali co nejrozmanitější škálu schopností, znalostí a dovedností, zároveň si ale lidé musí rozumět, jak po profesní, tak po soukromé stránce, pokud se v týmu podaří vybudovat přátelství, lidem se v něm bude lépe pracovat, komunikovat a jejich práce je bude bavit.

3.6 Řešení konfliktů

Pro tým a jeho správnou funkčnost a optimální výkonnost je určité přirozené napětí za příznivých okolností dynamikou ženoucí ho vpřed. Za nepříznivých okolností se rozdílné zájmy a názory mohou stát zdrojem konfliktů.

Plamínek (2009) vnímá konflikty jako příležitosti k důkladnému prodiskutování daného problému, díky němuž lze v budoucnu podobným konfliktům včas předejít.

Daigeler (2008): „*Nezdráhejte se promluvit o tom, co stojí mezi vámi a blokuje vzájemnou komunikaci. Až když odstraníte tuto blokádu, je možná férová komunikace o různých názorech na danou věc. Přijatelné řešení musí brát v úvahu zájmy obou partnerů při vyjednávání.*“

Efektivní postup uvádí i Crkalová a Riethof (2007), kteří při řešení problémů doporučují následující kroky:

- Nejprve je důležité zjistit příčinu a dopady problému na základě získaných faktů,
- dále se zamyslet nad všemi možnými způsoby řešení, provést jejich analýzu a zjistit možné výhody a nevýhody,
- na závěr je důležité zvážit dopad našeho rozhodnutí na tým.

Všichni autoři se zcela jistě shodují na jediném vhodném řešení konfliktů, kterým je důkladné prodiskutování problému uvnitř týmu, nejlépe formou řízené diskuze.

3.7 Hodnocení úspěšnosti týmu

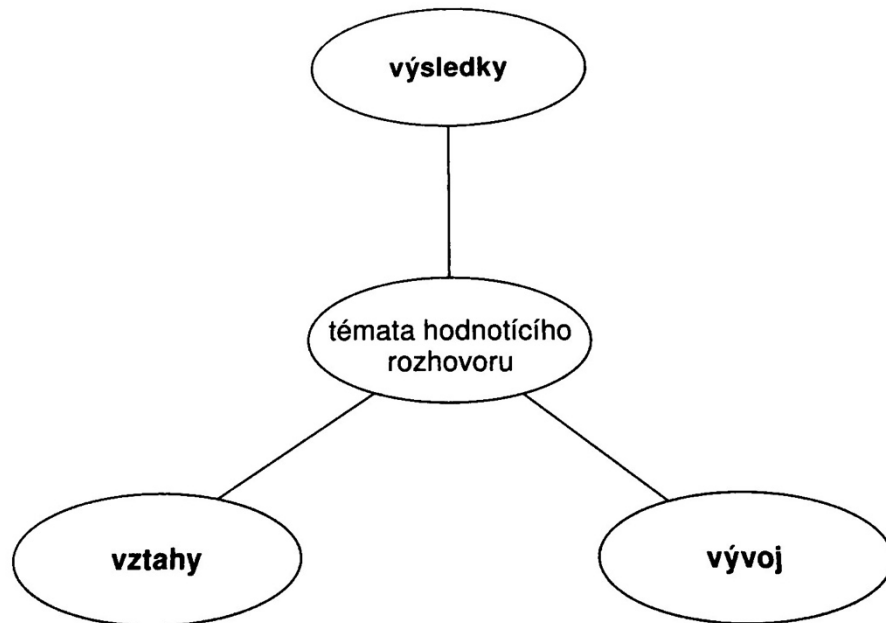
Podle Plamínka (2009) je vhodnou metodou kontroly a následného hodnocení tzv. monitoring, neboli měření výkonů a zdrojů. Tento systém by měl být veřejný pro všechny zúčastněné osoby, které by s ním měly být dobře srozuměny. Výsledky monitoringu se tak stanou podkladem hodnotícího rozhovoru, jehož hlavním smyslem je zjistit rozdíly mezi stanovenými cíli a reálnými výsledky. Hodnotící rozhovor v ideálním případě probíhá jako klidný racionální rozhovor, kdy informace proudí všemi potřebnými směry. Jeho podstatou je srovnávání.

Plamínek (2009) navrhuje využít pro způsob hodnocení pravidlo "trojitého vé", které je znázorněno na obrázku č. 3. Toto pravidlo hodnotí úspěšnost týmu podle následujících tří témat:

- Výsledky - Diskutují se úspěchy s cílem potvrdit (fixovat) jednání vedoucí k jejich dosažení, v případě neúspěchů se hledají cesty ke změně či nápravě. V této fázi se hodnotí výkon zjištěný z monitoringu.
- Vývoj - Hodnocení zaměřené spíše na zdroje. Zjišťujeme stávající a plánujeme budoucí vývoj tak, aby zdroje byly v případě úspěchu udrženy na tentýž úrovni nebo rozvinuty a podpořeny, v případě že nepostačují.

- Vztahy - Důležité zjištění, jak hodnocený vnímá své vztahy k týmu, hodnotiteli, ostatním útvarům firmy a firemní vizi. I když samo vyplyne z předchozích témat, je dobré se citlivě přímo zeptat a potvrdit.

Obrázek č. 3 - Pravidlo „trojitého vě“



Zdroj: Plamínek (2009)

Soyková (2011) řadí mezi způsoby hodnocení mimo jiné i doporučení rozvojových aktivit, které by mohly zajistit profesní růst pracovníků.

Vzhledem k tomu, že již při zadávání úkolu bylo stanoveno, jak, kdy a co bude kontrolováno a hodnoceno včetně možných dopadů a úkol byl přijat jako motivující, vhodným podáním může být motivující i jeho průběžné hodnocení. Základním předpokladem je mít dostatečné informace a reálné podklady.

3.8 Shrnutí teoretických východisek

Úvod teoretické části je věnován vymezení a charakteristice základních a nejdůležitějších pojmů, týkajících se vedení lidí a týmové spolupráce. První kapitoly jsou zaměřeny na rozlišení týmu od pracovní skupiny. Dále pak na to, jakou by měl mít tým strukturu a jaké role by v něm měly být zastoupeny. V dalších kapitolách jsou vymezeny role lídra a je zde vysvětlen velmi významný pojem „emoční inteligence“, který s vedením lidí úzce souvisí.

Dále jsou probrány způsoby vedení, možnosti a druhy motivace týmu. Další části práce jsou zaměřeny na cíle, jejich stanovení, realizaci a další kroky vedoucí k jejich dosažení.

Závěr je věnován vzniku a rozvoji týmu, hodnocení jeho úspěšnosti a řešení případných konfliktů, které mnohdy během týmové práce vznikají.

V oblasti vedení lidí a týmové spolupráce považují autoři, zabývající se touto problematikou, za nejdůležitější jasné rozdělení týmových rolí velmi dobře známé všem členům týmu, příjemnou atmosféru, otevřenou komunikaci a důvěru jak mezi vedoucími pracovníky a členy týmu, tak mezi členy týmu navzájem. Aby byl tým schopen podávat profesionální výkony, je třeba jej dostatečně motivovat, a právě všemi těmito znaky správně fungujícího týmu se bude zabývat praktická část, která bude teorii porovnávat s praxí.

Je zřejmé, že pouze vhodně spojené skupiny lidí, vedené zkušeným lídrem a kvalitně motivované, se mohou posunout ze skupiny zaměstnanců na funkční soudržný tým, který maximálně využívá schopností všech svých členů ke splnění stanovených cílů, se kterými je ztotožněn a pro jejichž dosažení je připraven udělat maximum.

4 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce je věnována kvantitativnímu výzkumu v konkrétní společnosti, kde jsou na základě poznatků z části teoretické, posuzovány způsoby vedení lidí a prvky týmové spolupráce.

4.1 Charakteristika zvolené společnosti

Sistel International s.r.o. je poskytovatelem bezpečnostních služeb. Společnost působí na českém trhu od roku 1990, na počátku se specializovala převážně na zabezpečení památkových a církevních objektů spadajících pod správu Ministerstva kultury ČSFR a Státní správu památkové péče.

V roce 1992 společnost vybuodovala pult centralizované ochrany (PCO), díky kterému svým klientům již více než 20 let poskytuje zabezpečení soukromých a firemních objektů, které jsou na monitorovací pult trvale napojeny a jeho operátoři jsou tak v případě poplachu schopni na dané místo okamžitě vyslat zásahovou jednotku.

Sistel International s.r.o. se specializuje na Prahu a Středočeský kraj, kde má své zásahové jednotky rozmístěny na strategických místech, aby byla svým klientům schopna zajistit co nejkratší dojezdový čas. Ve vybraných lokalitách také spolupracuje s orgány místní správy jako je obecní či městská policie.

Společnost dále poskytuje fyzickou ostrahu majetku i osob, recepční služby, soukromé detektivní služby či konzultace v oblasti zabezpečení.

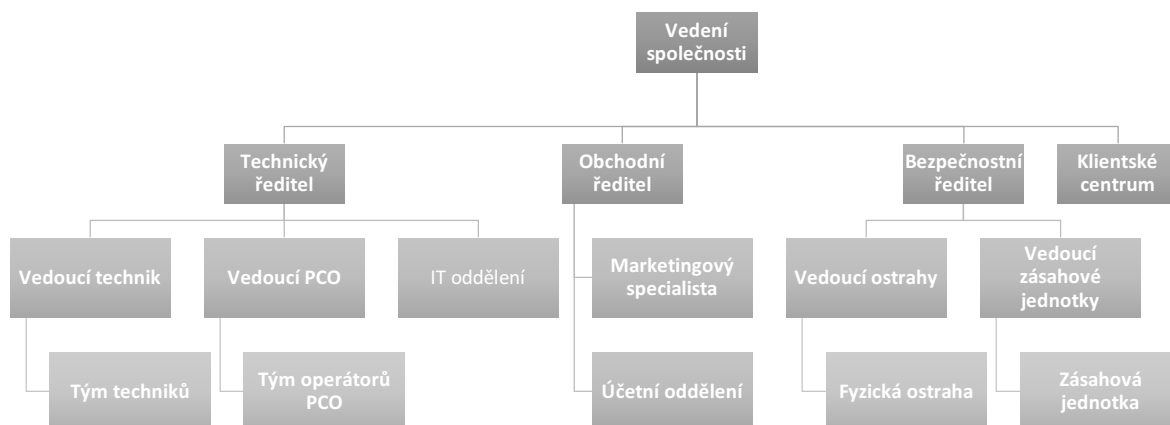
Sistel International s.r.o. je členem asociace technických bezpečnostních služeb Grémium Alarm, členem Hospodářské komory České republiky, držitelem prověrky Národního bezpečnostního úřadu a mnoha dalších certifikací.

Společnost Sistel International s.r.o. v současné době střeží více než 2000 soukromých i komerčních objektů různých velikostí (Sistel International, 2016).

4.2 Řídící struktura společnosti

Řídící struktura společnosti je pro lepší přehlednost znázorněna na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4 – Řídící struktura společnosti



Zdroj: Sistel International s.r.o. (2016)

Společnost Sistel International s.r.o. má k 31.1.2017 48 zaměstnanců.

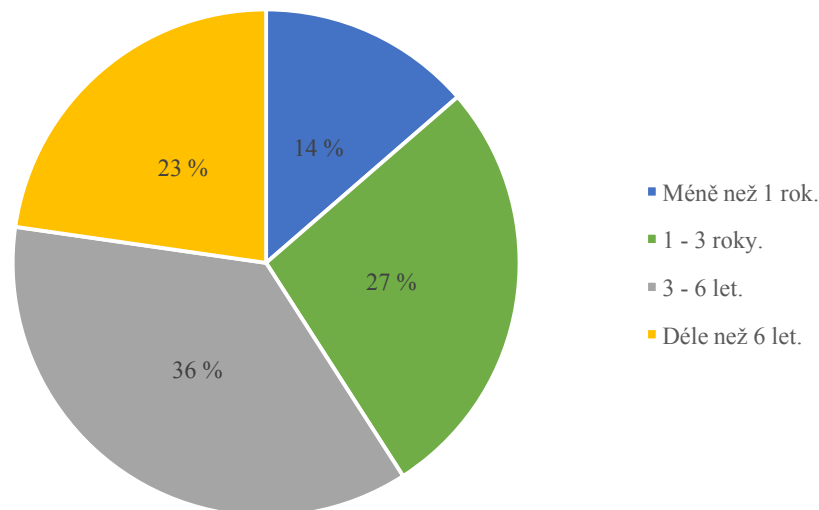
5 Výsledky a diskuze

Následující kapitola je věnována výsledkům dotazníkového šetření, jejich vyhodnocení a konkrétnímu návrhu na případné zlepšení týmové spolupráce v dané organizaci.

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky jednotlivých otázek dotazníkového šetření jsou pro lepší přehlednost znázorněny pomocí grafů nebo tabulkových přehledů.

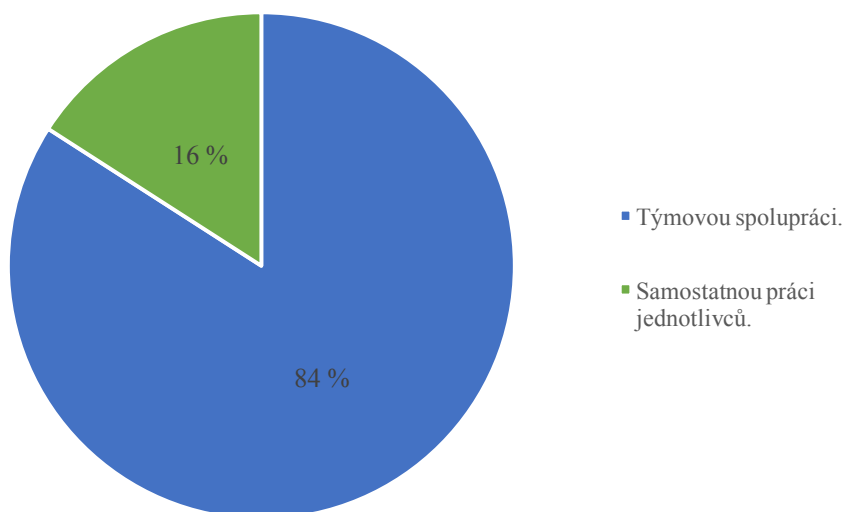
Graf č. 1 - Jak dlouho ve firmě Sistel International s.r.o. pracujete?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že více než polovinu zaměstnanců společnosti tvoří zkušení lidé, kteří ve firmě pracují již delší dobu a to od 3 do 6 let, nebo i déle. Nejpočetnější skupinu tvoří právě zaměstnanci, kteří jsou ve firmě zaměstnaní po dobu 3 – 6 let. Tyto výsledky by mohly symbolizovat spokojenost pracovníků se svým zaměstnáním.

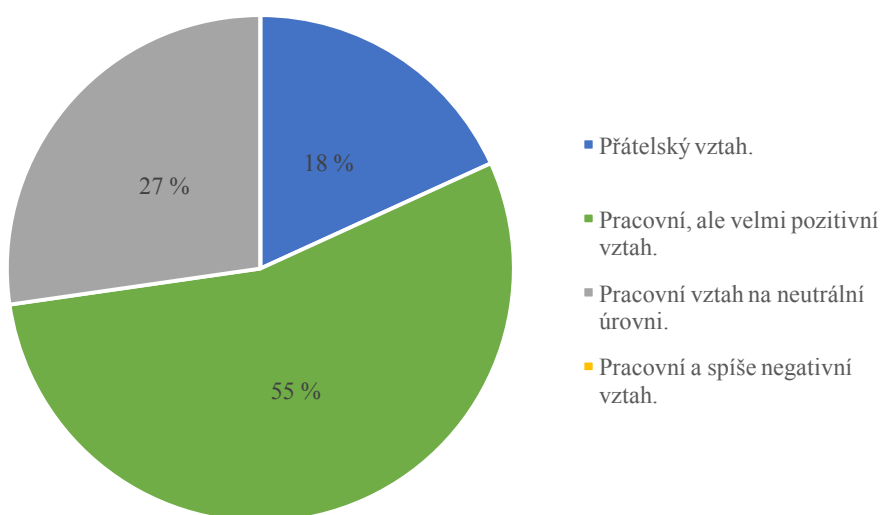
Graf č. 2 – Jakou formu spolupráce Váš nadřízený preferuje?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je jasně patrné, že většina, tedy 84 % zaměstnanců se shodlo na tom, že jejich nadřízený preferuje týmovou spolupráci. Tato skutečnost je důležitým předpokladem k tomu, aby bylo možné týmovou spolupráci v dané organizaci budovat a rozvíjet.

Graf č. 3 – Jaký vztah panuje mezi Vámi a Vaším nadřízeným?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafů vyplývá, že vztah mezi zaměstnanci a vedením společnosti je pozitivní, tato skutečnost již sama o sobě přispívá k motivaci pracovníků a svědčí o správném postoji nadřízených k vedení svého týmu.

Znázornění na stupnici od 1 do 5, do jaké míry následující tvrzení podle zaměstnanců vystihují situaci ve společnosti Sistel International s.r.o. (1 – nevystihují, 5 – vystihují):

Tabulka č. 1 - Ve svém zaměstnání preferuji práci v týmu.

Možnost odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
1/5	0	0 %
2/5	6	13,6 %
3/5	10	22,7 %
4/5	11	25 %
5/5	17	38,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hodnota odpovědi na stupnici od 1 do 5 je 3,9.

Z výsledků lze usuzovat, že zaměstnanci dané společnosti jsou týmové spolupráci nakloněni a preferují ji před samostatnou prací jednotlivců.

Tabulka č. 2 - Nadřízený dává svým zaměstnancům možnost zapojit se do procesu rozhodování.

Možnost odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
1/5	0	0 %
2/5	0	0 %
3/5	11	25 %
4/5	18	40,9 %
5/5	15	34,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hodnota odpovědi na stupnici od 1 do 5 je 4,1.

Zaměstnanci dané společnosti se cítí být zapojeni do procesu rozhodování. Tato skutečnost může mít pozitivní vliv na jejich motivaci k aktivnímu zapojení se do procesu řešení nastalých problémů, plnění zadaných úkolů a dosažení stanovených cílů.

Tabulka č. 3 - Nadřízený je otevřen novým nápadům a připomínkám ze strany svých zaměstnanců.

Možnost odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
1/5	0	0 %
2/5	0	0 %
3/5	3	6,8 %
4/5	18	40,9 %
5/5	23	52,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hodnota odpovědi na stupnici od 1 do 5 je 4,5.

Skutečnost, že nadřízený rád vyslechne názory, nápady a připomínky svých pracovníků podporuje motivaci zaměstnanců a aktivní přístup k práci.

Tabulka č. 4 - Nadřízený klade na své zaměstnance velkou míru zodpovědnosti.

Možnost odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
1/5	1	2,3 %
2/5	4	9,1 %
3/5	11	25 %
4/5	20	45,5 %
5/5	8	18,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hodnota odpovědi na stupnici od 1 do 5 je 3,7.

Největší počet zaměstnanců hodnotí pravdivost tohoto tvrzení hodnotou 4 a s tvrzením tedy spíše souhlasí, s tvrzením naprosto souhlasí 18 % zaměstnanců, hodnotou 3 svůj souhlas vyjadřuje 25 % zaměstnanců, 11 % zaměstnanců s tímto tvrzením spíše či vůbec nesouhlasí a nemají tak pocit, že na ně jejich nadřízený klade velkou míru zodpovědnosti.

Na zaměstnance by měla být ze strany nadřízených kladena určitá míra zodpovědnosti, která pracovníky naplňuje a poskytuje jim pocit, že jsou ve svém zaměstnání skutečně potřební, důležití a užiteční.

Tabulka č. 5 - Nadřízený svěřuje svým zaměstnancům úkoly s naprostou důvěrou.

Možnost odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
1/5	0	0 %
2/5	0	0 %
3/5	6	13,6 %
4/5	19	43,2 %
5/5	19	43,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hodnota odpovědi na stupnici od 1 do 5 je 4,3.

86 % zaměstnanců je toho názoru, že jim nadřízený při plnění úkolů, které jim zadá, důvěřuje. Žádný ze zaměstnanců s tímto tvrzením nevyjadřuje naprostý nesouhlas hodnotou 1 nebo 2.

Zaměstnanci ze strany svého nadřízeného cítí důvěru, což je fakt, který rovněž přispívá k pozitivním vztahům a motivaci pracovníků.

Tabulka č. 6 - V případě, že si zaměstnanec neví při plnění daného úkolu rady, může svého nadřízeného bez obav požádat o radu.

Možnost odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
1/5	0	0 %
2/5	0	0 %
3/5	5	11,4 %
4/5	8	18,2 %
5/5	31	70,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hodnota odpovědi na stupnici od 1 do 5 je 4,6.

89 % zaměstnanců souhlasí s tím, že mohou svého nadřízeného, během plnění zadaného úkolu, bez obav požádat o radu. Žádný ze zaměstnanců s tímto tvrzením nevyjadřuje naprostý nesouhlas hodnotou 1 nebo 2.

Tento výsledek zcela koresponduje s výsledkem předchozí otázky a svědčí o tom, že zaměstnanci dané společnosti svému vedení důvěřují a nebojí se na něj v případě potřeby obrátit.

Tabulka č. 7 - Nadřízený pořádá pravidelné porady, kde se hodnotí průběh a záležitosti týkající se řešených úkolů.

Možnost odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
1/5	0	0 %
2/5	1	2,3 %
3/5	5	11,4 %
4/5	17	38,6 %
5/5	21	47,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hodnota odpovědi na stupnici od 1 do 5 je 4,3.

Z výsledků je patrné, že ve společnosti se pořádají pravidelné porady, které jsou důležité k průběžnému hodnocení plněných úkolů a zpětných vazeb jak se strany zaměstnanců, tak ze strany vedení společnosti.

Tabulka č. 8 - Mezi zaměstnanci v dané organizaci panují dobré vztahy a přátelská atmosféra.

Možnost odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
1/5	1	2,3 %
2/5	5	11,4 %
3/5	16	36,4 %
4/5	17	38,6 %
5/5	5	11,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hodnota odpovědi na stupnici od 1 do 5 je 3,5.

Z výsledků lze soudit, že zaměstnanci dané společnosti se vztahy na pracovišti spokojeni spíše nejsou. Dobré mezilidské vztahy jsou však nutnou podmínkou k efektivní týmové spolupráci a vytvoření soudržného týmu.

Tabulka č. 9 - Nadřízený pořádá pravidelné společenské akce (teambuilding, vánoční večírky apod.) k vytvoření dobrého kolektivu na pracovišti.

Možnost odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
1/5	1	2,3 %
2/5	11	25 %
3/5	19	43,2 %
4/5	9	20,5 %
5/5	4	9,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hodnota odpovědi na stupnici od 1 do 5 je 3,1.

Z výsledků je patrné, že ve společnosti nejsou pravidelně organizovány společenské akce, které přispívají k vybudování přátelského kolektivu. Tuto skutečnost lze považovat za důsledek ne příliš pozitivních mezilidských vztahů na pracovišti.

Tabulka č. 10 - Nadřízený investuje do pravidelných školení a vzdělávacích programů svých zaměstnanců.

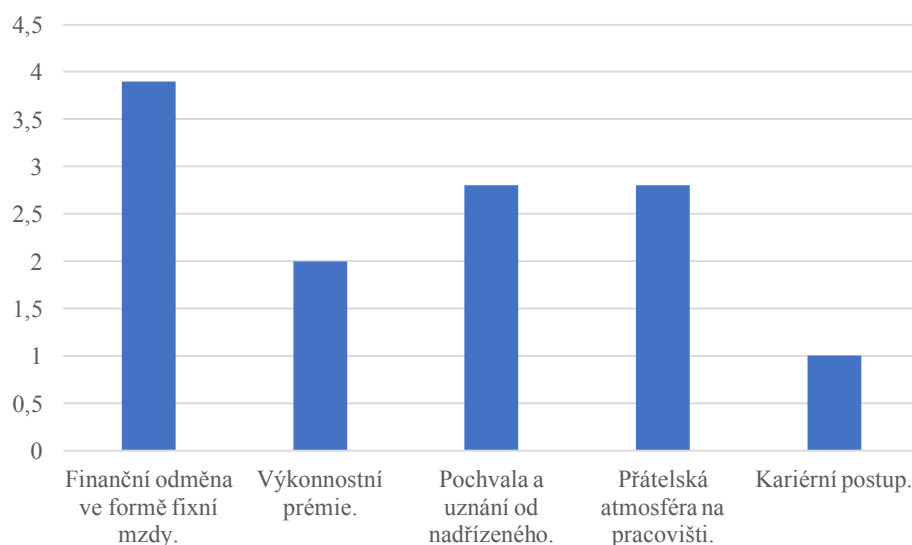
Možnost odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
1/5	1	2,3 %
2/5	1	2,3 %
3/5	14	31,8 %
4/5	20	45,5 %
5/5	8	18,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hodnota odpovědi na stupnici od 1 do 5 je 3,8.

Z výsledků je patrné, že zaměstnavatel své pracovníky podporuje ve vzdělávání a přispívá tak k jejich profesnímu rozvoji.

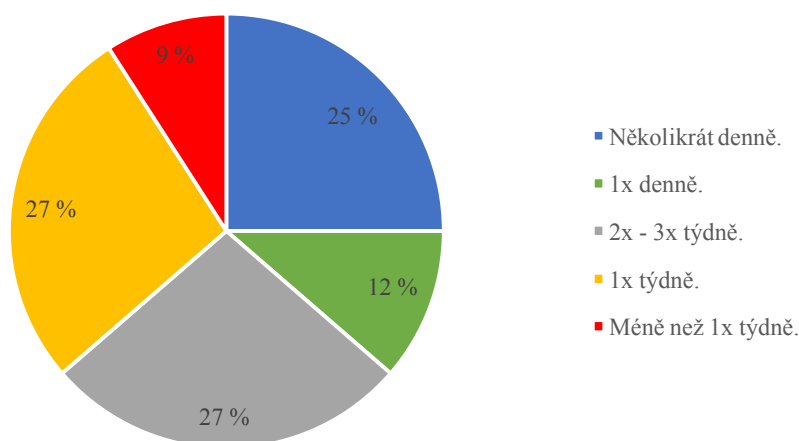
Graf č. 4 - Seřadte, prosím, podle důležitosti, co Vás v práci nejvíce motivuje (1. místo - nejvíce, 5. místo - nejméně)



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že zaměstnance společnosti Sistel International s.r.o. v práci nejvíce motivuje finanční odměna ve formě fixní mzdy. O druhé místo se dělí pochvala o uznání od nadřízeného a přátelská atmosféra na pracovišti. Následují výkonnostní prémie a nejméně zaměstnance motivuje kariérní postup.

Graf č. 5 - Jak často se svým nadřízeným komunikujete?

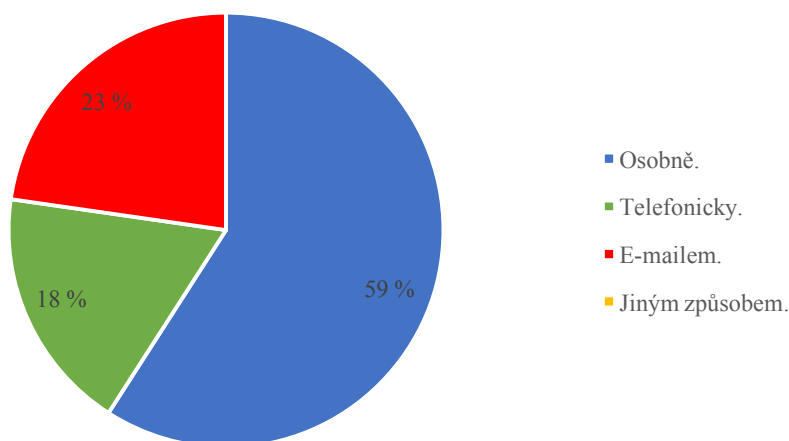


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že více než polovina zaměstnanců se svým nadřízeným komunikuje 1x či 2x – 3x týdně. 25 % zaměstnanců je se svým nadřízeným v kontaktu i několikrát denně, pouhých 9 % zaměstnanců s nadřízeným komunikuje méně než 1x týdně.

Tento výsledek lze považovat za pozitivní, jelikož pravidelná komunikace mezi nadřízeným a zaměstnanci je velmi důležitá.

Graf č. 6 - Jakým způsobem spolu s nadřízeným nejčastěji komunikujete?



Zdroj: Vlastní zpracování

59 % zaměstnanců se svým nadřízeným komunikuje převážně osobně, 23 % zaměstnanců se svým nadřízeným využívá e-mailovou formu komunikace a zbylých 18 % zaměstnanců telefonickou formu komunikace. Jiný způsob komunikace v dotazníku žádný ze zaměstnanců neuvádí.

Tabulka č. 11 - Na základě odpovědí u předchozích dvou otázek, prosím, znázorněte, do jaké míry Vám tato komunikace s nadřízeným vyhovuje (1 - komunikace mi nevyhovuje, 5 - komunikace mi vyhovuje)

Možnost odpovědi	Počet odpovědí	Podíl v %
1/5	0	0 %
2/5	0	0 %
3/5	2	4,6 %
4/5	9	20,5 %
5/5	33	75 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hodnota odpovědi na stupnici od 1 do 5 je 4,7.

Za pozitivní lze považovat skutečnost, že zaměstnancům dané organizace způsob, kterým s nadřízeným komunikují, z velké části vyhovuje.

5.2 Zhodnocení výsledků

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že podmínky pro efektivní týmovou spolupráci v dané organizaci jsou. Více než polovina zaměstnanců práci v týmu oproti samostatné práci preferuje. Podle většiny zaměstnanců týmovou spolupráci preferuje i vedení společnosti, se kterým mají zaměstnanci velmi pozitivní vztah. Třetina zaměstnanců svůj vztah s nadřízeným považuje za pracovní neutrální, žádný ze zaměstnanců však vztah nehodnotí jako negativní.

Zaměstnanci mají k vedení společnosti důvěru. Nebojí se na své nadřízené obrátit v případě, že si s něčím neví rady, důvěru zároveň cítí i ze strany zaměstnavatele. Za kladné lze považovat i skutečnost, že většině zaměstnanců vyhovuje způsob, kterým s nadřízeným komunikují.

Za nejčastější způsob komunikace zaměstnanci uvádí osobní komunikaci s nadřízeným, více než polovina pracovníků s nadřízeným komunikuje 1x nebo 2 x – 3x týdně. Třetina zaměstnanců uvádí, že s nadřízeným komunikuje i několikrát denně.

Ne příliš pozitivně z dotazníkového šetření vychází vztahy mezi zaměstnanci, zde jsou výsledky poněkud rozporuplné. Pouhých 11 % zaměstnanců s tvrzením, že mezi zaměstnanci panují dobré a přátelské vztahy, plně souhlasí. 39 % zaměstnanců svůj souhlas vyjadřuje hodnotou 4, 36 % hodnotou 3 a zbylých 14 % zaměstnanců s tvrzením nesouhlasí.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se ve firmě příliš často nekonají různé společenské akce, které by mohly přispět k utužení kolektivu a vytvoření lepších vztahů na pracovišti.

5.3 Návrh teambuildingové akce

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že velkým problémem ve společnosti Sistel International s.r.o. jsou vztahy mezi zaměstnanci. Dobré vztahy na pracovišti a příjemná přátelská atmosféra jsou však klíčovými prvky pro efektivní a funkční týmovou spolupráci. Z toho důvodu je vedení společnosti předložen návrh k uspořádání teambuildingové akce, která týmovou spolupráci podpoří a přispěje ke stmelení kolektivu.

Plán akce:

1. den – čtvrtek

- 9:00 odjezd z Prahy
- 11:00 příjezd + ubytování
- 12:00 zahájení teambuildingu, přivítání, seznámení s programem
- 12:30 oběd + pauza
- 13:30 rozdělení do týmů, začátek společenské hry „lidský stolní fotbal“
- 18:00 večeře, degustace vín

2. den – pátek

- 9:00 snídaně
- 10:00 rozdělení do týmů na paintball, vysvětlení pravidel
- 11:00 úvodní zkušební hra
- 12:00 oběd + pauza
- 13:30 paintballový turnaj týmů
- 18:00 večeře
- 19:00 vyhodnocení paintballového turnaje, odměna pro nejlepší tým

3. den – sobota

- 9:00 snídaně
- 10:00 rozloučení, ukončení teambuildingu
- 10:30 odjezd do Prahy

Orientační cenová kalkulace pro 50 lidí:

- doprava (tam a zpět)	10 000 Kč
- ubytování s plnou penzí a degustací vín	110 000 Kč
- náklady na společenskou hru	10 000 Kč
- paintball	30 000 Kč
- odměny pro nejlepší tým	5 000 Kč
<hr/>	
Celkem	165 000 Kč

Vedení společnosti si je vědomo ne příliš pozitivních vztahů mezi zaměstnanci. Touto problematikou se chce do budoucna více zabývat, proto je otevřeno návrhu na uspořádání teambuildingové akce a rádo se zde prezentovaným návrhem inspiruje.

6 Závěr

Praktická část bakalářské práce je věnována výzkumu ve společnosti Sistel International s.r.o., který je zaměřen na způsob vedení lidí a prvky týmové spolupráce v dané organizaci. Kvantitativní výzkum je proveden pomocí dotazníkového šetření. Respondenty jsou zaměstnanci dané společnosti. Dotazník obsahuje 17 otázek, které se týkají především pohledu zaměstnanců na týmovou spolupráci v organizaci, na jejich vztah s nadřízeným a ostatními pracovníky firmy.

Pomocí dotazníkového šetření je zjišťováno, zdali vedení společnosti pořádá pravidelné porady, kde je hodnocen průběh zadaných úkolů, zdali investuje do školení a vzdělávacích programů svých zaměstnanců a zda jsou organizovány společenské akce zaměřené na podporu týmové spolupráce a mezilidských vztahů na pracovišti.

Jak je známo z teoretické části bakalářské práce, dobré vztahy na pracovišti jsou základními kameny úspěchu celé firmy. Aby tým dosahoval velkých úspěchů, musí být jeho členové schopni efektivně spolupracovat a vzájemně komunikovat. Z dotazníkového šetření rovněž vyplývá, že přátelská atmosféra na pracovišti je pro zaměstnance dané organizace velmi důležitá.

Z tohoto důvodu je při vyhodnocení výsledků šetření věnována velká pozornost skutečnosti, že zaměstnanci společnosti Sistel International s.r.o. nejsou s mezilidskými vztahy na pracovišti příliš spokojeni. Tato situace je pravděpodobně důsledkem toho, že vedení společnosti neorganizuje pravidelné společenské akce, na kterých by se kolektiv lépe seznámil a které by mohly přispět k rozvoji přátelských vazeb mezi jednotlivými členy týmu.

Vzhledem k této skutečnosti je vedení společnosti předložen návrh na uspořádání třídní teambuildingové akce. Společenské aktivity, které jsou do programu teambuildingu zahrnuty, přispívají k rozvoji týmového myšlení, k soudržnosti týmu a efektivní komunikaci.

Na druhou stranu jsou velmi pozitivně hodnoceny vztahy mezi vedením a zaměstnanci společnosti. Zaměstnanci mají ke svému nadřízenému důvěru a cítí se být součástí důležitých rozhodnutí firmy, což je skutečnost, kterou může být pozitivně ovlivněna motivace pracovníků.

Investice do různých společenských akcí by neměly být považovány za zbytečné, neboť jak již bylo několikrát zmíněno, přátelská atmosféra, příjemné pracovní prostředí, dobré vztahy na pracovišti, efektivní komunikace a spolupráce jsou základními předpoklady úspěchu každé firmy.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce - Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování - 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 168 s. ISBN 978-80-247-5549-6.

FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. *Vedení lidí v praxi - Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

GEROPP, Bernd. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 208 s., ISBN 978-80-247-5337-9.

HALL, Kevan. *Speed Lead - Jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů*. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. 199 s. ISBN 978-80-7261-182-9.

HOLUB, Josef a Stanislav LYER. *Stručný etymologický slovník jazyka českého: se zvláštním zřetelem k slovům kulturním a cizím*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1967. 527 s., ISBN 14-268-78.

MAXWELL, John C. *Týmová spolupráce 101*. Praha: PRAGMA, 2015. 125 s. ISBN 978-80-7349-388-2.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. Praha: Portál, 2013. 240 s. ISBN 978-80-262-0350-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

POSPÍŠIL, Miroslav. *MANAŽERŠTINA, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. Plzeň: Kalous & Skřivan, s.r.o., 2011. 388 s. ISBN 978-80-903529-4-0.

REJZEK, Jiří. *Český etymologický slovník*. Voznice: Leda, 2012. 752 s. ISBN 978-80-7335-296-7.

SOYKOVÁ, Vivienne. *Vedení a rozvoj lidských zdrojů pro oblast bezpečnostních technologií a inženýrství*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. 157 s. ISBN 978-80-01-04845-0.

Tým TC Business School. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 2013. 259 s. ISBN 978-80-7261-259-8.

ZATLOUKAL, Leoš a Pavel VÍTEK. *Koučování zaměřené na řešení - 50 klíčů pro společné otevírání nových možností*. Praha: Portál, s.r.o., 2016. 264 s. ISBN 978-80-262-1011-5.

Internetové zdroje:

SISTEL INTERNATIONAL. *Sistel International s.r.o.: O společnosti* [online]. [cit. 20.11.2016]. Dostupné z: <http://www.sistel.cz>

8 Přílohy

8.1 Příloha I – Dotazník k bakalářské práci

Dotazník k bakalářské práci

Vedení lidí a týmová spolupráce

Dobrý den,

jmenuji se Klára Stočesová, jsem studentkou 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma "Vedení lidí a týmová spolupráce". Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám pouze pár minut Vašeho času.

Děkuji za spolupráci.

1. Jak dlouho ve firmě Sistel International s.r.o. pracujete?
 - a. Méně než 1 rok.
 - b. 1 – 3 roky.
 - c. 3 – 6 let.
 - d. Déle než 6 let.
2. Jakou formu spolupráce Váš nadřízený preferuje?
 - a. Týmovou spolupráci.
 - b. Samostatnou práci jednotlivců.
3. Jaký vztah panuje mezi Vámi a Vaším nadřízeným?
 - a. Přátelský vztah.
 - b. Pracovní, ale velmi pozitivní vztah.
 - c. Pracovní vztah na neutrální úrovni.
 - d. Pracovní a spíše negativní vztah.

Na stupnici od 1 do 5, prosím, znázorněte, do jaké míry následující tvrzení vystihují situaci ve společnosti Sistel International s.r.o. (1 – nevystihují, 5 – vystihují):

4. Ve svém zaměstnání preferuji práci v týmu.
5. Nadřízený dává svým zaměstnancům možnost zapojit se do procesu rozhodování.
6. Nadřízený je otevřen novým nápadům a připomínkám ze strany svých zaměstnanců.

7. Nadřízený klade na své zaměstnance velkou míru zodpovědnosti.
8. Nadřízený svěřuje svým zaměstnancům úkoly s naprostou důvěrou.
9. V případě, že si zaměstnanec neví při plnění daného úkolu rady, může svého nadřízeného bez obav požádat o radu.
10. Nadřízený pořádá pravidelné porady, kde se hodnotí průběh a záležitosti týkající se řešených úkolů.
11. Mezi zaměstnanci v dané organizaci panují dobré vztahy a přátelská atmosféra.
12. Nadřízený pořádá pravidelné společenské akce (teambuilding, vánoční večírky apod.) k vytvoření dobrého kolektivu na pracovišti.
13. Nadřízený investuje do pravidelných školení a vzdělávacích programů svých zaměstnanců.
14. Seřad'te, prosím, podle důležitosti, co Vás v práci nejvíce motivuje (1. místo – nejvíce, 5. místo – nejméně):
 - a. Finanční odměna ve formě fixní mzdy.
 - b. Výkonnostní prémie.
 - c. Pochvala a uznání od nadřízeného.
 - d. Přátelská atmosféra na pracovišti.
 - e. Kariérní postup.
15. Jak často se svým nadřízeným komunikujete?
 - a. Několikrát denně.
 - b. 1x denně.
 - c. 2x – 3x týdně.
 - d. 1x týdně.
 - e. Méně než 1x týdně.
16. Jakým způsobem spolu s nadřízeným nejčastěji komunikujete?
 - a. Osobně.
 - b. Telefonicky.
 - c. E-mailem.
 - d. Jiným způsobem:
17. Na základě odpovědí u předchozích dvou otázek, prosím, znázorněte na stupnici od 1 do 5, do jaké míry Vám tato komunikace s nadřízeným vyhovuje (1 – komunikace mi nevyhovuje, 5 – komunikace mi vyhovuje).

Děkuji Vám za Váš čas.