

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC
Ústav společenských a právních věd/Kabinet profesní přípravy

Blanka Kovaříková

MANAŽER A PRÁCE V TÝMU
MANAGER AND WORK IN A TEAM

Bakalářská práce

PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc.....

Poděkování

Chtěla bych velmi poděkovat vedoucí bakalářské práce PhDr. Daně Bernardové, Ph.D. za metodické, odborné vedení a cenné rady, které přispěly k řádnému vypracování bakalářské práce.

OBSAH

Úvod	2
1 Tým a jeho práce.....	4
1.1 Tým	4
1.2 Sestavení týmu	5
1.2.1 Manažer týmu	6
1.2.2 Členové týmu	8
1.3 Pravidla týmové práce	10
1.3.1 Stanovení cíle týmu	11
1.3.2 Vnitřní pravidla práce týmu	12
2 Vnější podmínky efektivní týmové práce ve firmě	17
2.1 Organizační podmínky ve firmě	17
2.2 Firemní komunikace	20
2.3 Materiální a motivační podpora	22
3 Šetření ve firmě	25
3.1 Charakteristika firmy a její historie	25
3.2 Metodika	27
3.2.1 Metoda studia firemních dokumentů	29
3.2.2 Metoda volného rozhovoru	29
3.2.3 Metoda polotrukturovaného rozhovoru	30
4 Podmínky, které vytváří vybraná firma pro práci zvoleného týmu	32
5 Posouzení podmínek, které vytváří vybraná firma pro práci zvoleného týmu	40
Závěr	43
Anotace	45
Literatura a prameny.....	47
Seznam obrázků	50
Seznam tabulek	50
Seznam příloh	50
Přílohy	51

ÚVOD

Člověk k životu potřebuje druhé lidi, proto by měl být schopný s nimi spolupracovat takovým způsobem, který bude naplňovat jeho a jejich zájmy. Většina z nás v životě vyhledává určité skupiny lidí, se kterými může co možná nejlépe rozvinout své dovednosti a schopnosti, tedy chce být součástí vhodného týmu. Je tedy předpoklad, že podaří-li se tuto vlastnost lidí využít i v pracovním procesu, přinese užitek konkrétním zaměstnancům i zaměstnavateli. Vytvoření optimálních podmínek pro týmovou práci ve firmě by mělo být tedy v zájmu zaměstnavatele.

Téma bakalářské práce „Manažer a práce v týmu“ jsem si vybrala proto, že je mi blízké, neboť jsem ráda mezi lidmi a zajímá mne, co ovlivňuje chování a jednání těchto lidí okolo mne. V mé pracovní praxi jsem byla zařazena v několika týmech a při práci v nich jsem se setkala s velmi odlišnými podmínkami pro tuto práci. Zaujalo mne, jak dokážou vytvořené podmínky zaměstnavatelem ovlivnit mezilidské vztahy, iniciativu členů týmu a ve svém důsledku i pracovní výsledky. Z tohoto důvodu jsem se ve své bakalářské práci orientovala na zkoumání podmínek, které pro práci v týmu firma vytváří.

Cílem bakalářské práce je posouzení podmínek, které vytváří vybraná firma pro práci jednoho z jejích týmů. Posouzení podmínek je provedeno propojením teoretických zjištění z odborné literatury o podmínkách, které má optimálně firma týmům vytvářet, s konkrétními podmínkami, které vybraná firma nabízí. Přitom podmínky na straně firmy jsou zjišťovány hned z několika pohledů. Z pohledu předpisů a standardů, které firma vytvořila, z pohledu manažera týmu na základě jeho zkušeností v práci s týmem a nezbytně i z pohledu samotných zaměstnanců ve vybraném týmu pracujících. Předpokládám, že propojením uvedených tří pohledů sestavím mozaiku faktů, ze kterých bude možno plánované posouzení podmínek provést. Očekávám, že toto posouzení může odhalit určité nedostatky ve vytvořených podmínkách pro týmovou práci v dané firmě. Bude pak na firmě, do jaké míry využije výsledky této bakalářské práce ke zlepšení podmínek pro efektivní týmovou práci.

Bakalářská práce má ve své teoretické části za cíl popsat problematiku týmové práce a určit oblasti teorie, které budou vhodné pro sledování v praxi. Nejdříve se zde zabývám objasněním pojmů, jako je tým, sestavení týmu a pravidla týmové práce. Až na tomto teoretickém základu se věnuji teorii vnějších podmínek efektivní týmové práce se zaměřením na organizační podmínky ve firmě, firemní komunikaci, materiální a motivační podporou firmy ve prospěch týmové spolupráce. Shrnutím informací na konci těchto kapitol vnějších podmínek efektivní týmové práce je vytvořeno to, co jsem vydedukovala z teorie a je vhodné pro sledování v praxi (dále jen oblast teorie).

Tato klíčová fakta shromážděná v oblastech teorie jsou využita ke zkoumání vytvořených podmínek ve firmě pro práci zvoleného týmu.

K těmto oblastem teorie jsou v následující praktické části získány informace prvotně z interních písemných zdrojů firmy. Pro doplnění těchto doložitelných písemných informací jsou využity rozhovory s manažerem týmu a vybranými členy týmu. Tato mozaika získaných informací ke zvoleným oblastem teorie je podkladem pro zodpovězení těchto otázek, směřujících k naplnění mnou stanoveného cíle a potvrzení vstupního předpokladu:

- Jaké jsou organizační podmínky ve firmě pro zvolený tým?
- Jak podporují firemní podmínky pro komunikaci zvolený tým?
- Jaká je firemní motivační a materiální podpora zvoleného týmu?

Předpokládám, že zodpovězením těchto otázek získám dostatečný přehled o vytvořených podmínkách pro zvolený tým ze strany firmy a budu moci učinit některá doporučení ve prospěch úspěšného fungování týmů v dané firmě.

1 TÝM A JEHO PRÁCE

Kapitola je uvedením řešení do problematiky vytvořených externích podmínek efektivní týmové práce pro zvolený tým, kterou se zabývám v bakalářské práci. Cílem mé bakalářské práce sice není řešení problematiky týmu, sestavení týmu, pravidel týmové práce, ale je však nutné tuto problematiku zde šířeji uvést, protože hraje důležitou roli ve firmě a jsou nezbytnou součástí pro vytvoření vnějších podmínek efektivní týmové práce.

1.1 Tým

V této části bakalářské práce se zabývám charakteristikou týmu, jeho přednostmi, které firmy využívají a jsou také i motivací pro firmy týmovou práci využívat a podporovat vytvářením vhodných podmínek.

„Tým je skupina spolupracujících lidí, kteří mají společné poslání, časově omezené cíle, při dosahování těchto cílů využívají své doplňující se odborné dovednosti a schopnosti a za své konání přijímají společnou zodpovědnost.“¹

Z tohoto citátu se můžeme ve zjednodušené podobě domnívat, že tým lze považovat za skupinu. V praxi se však tým a skupina významně odlišují.

Podle Horváthové se pracovní skupina liší od týmu nízkou soudržností, je v ní chápáno dosahování cílů, jako plnění svých povinností, vztahy mají podobu formálních zaměstnaneckých vztahů a standardy jsou dány zejména předpisy a organizačními normami. Tým naopak vykazuje vysokou kohezi, členové týmu mají společný cíl, setkáváme se zde i s významnými neformálními vztahy a tým funguje dle vlastních pravidel týmové spolupráce.²

Urban uvádí, že „Pro úspěšně fungující týmy je zpravidla charakteristické i vědomí určitého poslání, jež vnitřní soudržnost týmu posiluje. Na rozdíl od běžné pracovní skupiny disponuje však tým i určitými pravomocemi, které se týkají možnosti společně rozhodovat o postupu, organizaci či rozdělení své práce, o zavádění inovací apod. Vzájemná spolupráce i společná odpovědnost za výsledky práce znamená, že práce jednotlivých osob je v týmu i pod trvalým dohledem a kontrolou jeho ostatních členů.“³

Armstrong srovnává tým a skupinu ve vztahu k výkonu a konstatuje, že týmy podávají větší výkon u prací vyžadujících větší rozsah zkušeností, dovedností

¹ HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 116.

² Srov. HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 116-117.

³ URBAN, J., *Mzdová praxe: Jak vytvářet a řídit týmy*,

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

a úsudků. Efektivita práce v týmu se pak projeví pružnou reakcí na měnící se události a požadavky firmy.⁴

Adair zdůrazňuje efektivitu práce týmu, při které tým dosahuje cíle nejúčinnějším způsobem a v případě potřeby může převzít i náročnější úkoly.⁵

Urban vysvětluje příčiny úspěšnosti týmů ve srovnání s jednotlivci nebo skupinami a dle něj týmy umožňují:

- „snížit náklady, mimo jiné v důsledku omezení řídicích mezičlánků,
- pracovat pružněji, především v důsledku přímého předávání informací, otevřené atmosféry a bližších osobních vztahů,
- zvyšovat pracovní motivaci, a to vzhledem k možnosti pracovat samostatně a podílet se na rozhodování týmu,
- posílit odpovědnost pracovníků v důsledku jejich společné zainteresovanosti vzájemné kontroly své práce,
- lépe či kreativněji řešit nastalé problémy, a to díky spojení různých schopností a zkušeností jednotlivých osob.“⁶

Tato uvedená úspěšnost týmů je pro firmu a jejich pracovníky motivací pro jejich zřízení.

1.2 Sestavení týmu

Základním předpokladem pro úspěšnou činnost týmu a splnění stanoveného cíle je správné složení týmu. Je tedy třeba zvolit vedoucího týmu, osobu zodpovědnou za činnost a práci týmu, který je schopný vést, řídit a koordinovat práci týmu (dále jen manažer týmu) a zaměstnance firmy, kteří mimo svoji pracovní náplň jsou zvoleni do týmu a vykonávají týmovou práci (dále jen členy týmu). Z odborné literatury jsem zvolila několik srovnání, které vytváří teoretický obraz, jak má manažer týmu pracovat, aby dosáhl efektivního splnění cíle stanoveného pro týmovou práci a jaký zvolit výběr členů týmu v souvislosti charakteristik jednotlivých členů týmu, kteří tvoří tým a pracují na společném cíli.

⁴ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 253.

⁵ Srov. ADAIR, J., *Vytváření efektivních týmů*, s. 97.

⁶ URBAN, J., *Mzdová praxe: Jak vytvářet a řídit týmy*,

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

1.2.1 Manažer týmu

„Pro všechny organizace platí, že mohou být dobré jen natolik, nakolik mají schopné vedoucí či manažery.“⁷ Z tohoto se dá vyvozovat důležitost, jakou má manažer týmu pro činnost týmu.

Na vedení týmu opět Urban zastává názor, že záleží na firmě, který ze dvou hlavních způsobů řešení zvolí. První způsob je takový, že firma podřídí tým manažerovi týmu a ten se účastní přímo práce týmu jako vedoucí. U druhého způsobu vedení týmu manažer týmu do řízení týmu přímo nezasahuje a působí vůči týmu jako kouč. Vedením týmu je pak pověřen vedoucí týmu, vybraný buď manažerem týmu, nebo členy týmu.⁸

Ve své bakalářské práci se zabývám pouze prvním způsobem vedení týmu, neboť tento způsob odpovídá vedení zkoumanému týmu v praktické části bakalářské práce.

K této problematice opět Urban zmiňuje: „Ke schopnostem nezbytným pro vedení týmů patří především schopnosti delegovat, motivovat a podporovat, naslouchat, koučovat apod.; k jednání, které tvorbě a úspěšnému fungování týmů brání, patří naopak sklon manažera v týmu dominovat, předepisovat či předkládat mu předem připravená řešení, nepřijímat kritiku, zadávat úkoly bez udělování pravomocí, neposkytovat dostatečné množství informací, odsouvat řešení konfliktů apod.“⁹

Manažer týmu tedy deleguje organizaci, řízení, rozhodování a kontrolu na tým, naproti tomu liniový manažer (dále jen manažer) má vůči podřízeným přesně vymezené vztahy nadřízenosti a podřízenosti, má jednoznačně dominantní postavení a za činnost svěřené organizační jednotky má plnou zodpovědnost. Organizační jednotku vede dlouhodobě a má stabilní zaměstnance.

⁷ URBAN, J., *Mzdová praxe: Řízení lidí, tradiční a nové úkoly vedoucích*,
<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d33860v43314-rizeni-lidi-tradicni-a-nove-ukoly-vedoucich/?search_query=t%C3%BDm+a+organizace&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=4>.

⁸ Srov. URBAN, J., *Mzdová praxe: Jak vytvářet a řídit týmy*,
<<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28831v36009-jak-vytvaret-a-ridit-tymy>>.

⁹ Tamtéž.

Odpovědnost manažera týmu, jak ilustruje Adair je možné rozdělit do následujících tří oblastí života týmu, viz obr. 1.



Obr. 1: Základní odpovědnosti manažera¹⁰

Souvislosti z uvedeného obrázku lze vysvětlit tak, že pokud tým pod vedením manažera týmu zajistí splnění úkolu, pozitivní účinky z toho plynou do kruhu týmu, kde vytváří pocit jednoty a také stimulují rozvoj členů týmu.¹¹ Každá oblast tedy ovlivňuje zbylé dvě a není možné tedy tuto odpovědnost manažera týmu omezovat ze strany firmy.

Pro naplnění těchto tří oblastí musí manažer týmu dle Adaira zajistit několik zásadních funkcí:

- plánování – zajištění potřebných informací a zdrojů pro činnost týmu, zpracování plánu činnosti týmu,
- vysvětlení – seznámení týmu, výklad cíle týmu, stanovení pravidel a standardů pro činnost týmu,
- kontrola – orientování týmu na cíl, vyhodnocování dodržování stanovených pravidel a standardů týmu, kontrola plnění harmonogramu prací,
- podpora – motivace, rozvoj schopností a dovedností členů týmu, podporování samostatnosti týmů,
- informování – průběžné informování týmu aktuálními informacemi,
- hodnocení – hodnocení výkonu týmu, srovnání se zvolenými standardy, zveřejňování úspěchů týmu.¹²

S ohledem na rozsah těchto aktivit je zřejmé, že manažer týmu všechny tyto aktivity nemůže po celou dobu existence týmu sám zajistit. Firma má proto svého týmového manažera podporovat v jeho činnostech a vytvářet pozitivní prostředí pro

¹⁰ ADAIR, J., *Vytváření efektivních týmů*, s. 122.

¹¹ Srov. tamtéž, s. 66.

¹² Srov. tamtéž, s. 122-123.

práci týmu, neboť jen tak bude mít manažer týmu příležitost delegovat potřebný rozsah svých funkcí na jednotlivé členy týmu. Odpovědnost však za výkon těchto funkcí zůstává vždy na manažerovi týmu.

Manažer týmu nemá zapomínat na to, že je zodpovědný nejen za práci týmu, ale také za prezentaci týmu navenek, jak následně hodnotí Daňková: „Všeobecně se zastává názor, že o kom se nemluví, „jakoby“ nebyl. Je pěkné, že tým bude dosahovat výsledků, ale pokud tyto výsledky manažer „neprodá“ v rámci firmy, jakoby dobré výsledky nebyly.“¹³

Manažer týmu má při všech vhodných příležitostech informovat vedení firmy o všech úspěších týmu a získávat tak pro tým nejen uznání, ale i vytvářet předpoklady pro lepší prosazování svých oprávněných požadavků ke zlepšení podmínek pro práci týmu. Tuto činnost manažera týmu jistě pozitivně ocení i členové týmu, ocenění jejich práce od manažera týmu či vedení firmy přispívá k motivaci celého týmu.

1.2.2 Členové týmu

Předpokladem pro úspěšnou činnost týmu je jeho optimální složení, kdy schopnosti a dovednosti členů týmu vyhovují stanoveným nárokům firmy.

Aby bylo možné zajistit správné složení týmu při jeho založení, musí firma podle Katolického rozhodnout:

- „o cíli a poslání týmu, o kritériích hodnocení výsledků práce,
- o manažeru týmu, skladbě týmu, jeho dočasnosti či trvalosti,
- o prioritě aktivit svěřených do péče týmu,
- o organizačních vazbách týmu na jiné týmy a funkční útvary,
- o podmínkách pro informační a znalostní podporu práce týmu,
- o garantovi týmu z řad liniových vedoucích,
- o systému kontroly a hodnocení týmu,
- o kompetencích a odpovědnosti,
- o motivačním systému,
- o obecné podpoře kultury firmy.“¹⁴

¹³ DAŇKOVÁ, M., *Jak lépe prosazovat svůj tým v rámci firmy a jak prosazovat sebe jako manažera v období nestability,*

<http://www.menttory.cz/download/menttory_prosazeni.pdf>.

¹⁴ KATOLICKÝ, A., *Týmová práce v systému procesního, znalostního a projektového managementu,* <<http://www.systemonline.cz/clanky/tymova-prace-v-systemu-procesniho-znalostniho-a-projektoveho-managementu.htm>>.

Před volbou členů týmu má mít firma jasno o svých požadavcích na tým, včetně vazeb vznikajícího týmu na zbývající část firmy. Rozhodnutí o zřízení týmu je zásahem do mnoha formálních a neformálních vztahů ve firmě, zvláště pokud se jedná o tým mimo stávající organizační strukturu. Vznikem týmu se mění pracovní postupy, informační toky, vztahy odpovědnosti členů týmu, včetně manažera týmu. Je nutné si uvědomit, že zajištění spolupráce mezi týmem a funkčními útvary je úkolem pro vedení firmy.

Urban uvádí, že k hlavním důvodům neúspěchu při zavádění týmového uspořádání patří nedostatek podpory nebo odpor ze strany středního managementu, který se přechodem k týmovému uspořádání může cítit ohrožen, jeho nedostatečná příprava a vysvětlení komunikace, malá tréninková podpora týmů v počátečním období jejich fungování nebo tlak na okamžité výsledky. Nejefektivněji pracují týmy, ve kterých jsou zastoupeny osoby s různými schopnostmi a dalšími předpoklady, tj. jak osoby zaměřené na cíle a kontrolu jejich plnění, tak na udržování komunikace a sociálních vztahů v týmu.¹⁵

Při výběru manažera týmu nebo členů týmu je dle Hroníka na firmě, zda nábor omezí na externí trh práce (předpoklad delší doby adaptace nového pracovníka) nebo na interní trh práce (předpoklad kratší doby adaptace nového pracovníka). Je možná i kombinace obou druhů nábora.¹⁶

Při výběru členů týmu je tedy nutné si uvědomit, že ne každý pracovník je vhodný pro práci v týmu a podle toho také volit způsob výběru členů týmu. Z tohoto důvodu je nutné se zaměřit při výběru členů týmu dle Horváthové na odborné zdatnosti a osobnostní charakteristiky.¹⁷

Požadovaná odborná znalost by měla vycházet z úkolu či úkolů, které má tým splnit. Odborné znalosti potenciálního člena týmu se dají ověřit prokázáním dokončeného vzdělání, odbornou praxí, či lze je prověřit při výběrovém řízení, nicméně v tomto případě mají mimořádný význam již realizované výstupy či reference na potenciálního člena týmu.

Osobnostní charakteristiky jednotlivých členů jsou velmi důležité pro činnost týmu. Horváthová upřesňuje: „Pro týmovou spolupráci se hodí zejména lidé zodpovědní, spolehliví, samostatní, flexibilní, loajální, kreativní, ti, kteří jsou odborně

¹⁵ Srov. URBAN, J., *Mzdová praxe: Jak vytvořit a řídit úspěšný tým*, <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3383v4548-jak-vytvorit-a-ridit-uspesny-tym/?search_query=urban&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=3>.

¹⁶ Srov. HRONÍK, F., *Managing People*, s. 44.

¹⁷ Srov. HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 41.

zdatní, mají komunikační dovednosti, manažerské dovednosti a není jim cizí empatie. Naopak, pro týmovou spolupráci se nehodí například lidé konfliktní, pesimisticky založení, nepřátelští, ti, kteří si neustále na něco stěžují, cítí se ukřivdění.“¹⁸ Proto je důležité při výběru členů týmu zvolit takové členy, kteří jsou vhodným doplněním týmu a jsou přínosem ke společné týmové práci.

Adair ale zdůrazňuje, že firma má přistoupit nejdříve k výběru manažera týmu a pak následně vybrat jeho zbylé členy. Pokud má manažer týmu nést zodpovědnost za tým, musí se podílet i na výběru jeho členů. Ne vždy však firma ponechá výběr členů týmu na jeho manažerovi týmu, zodpovědnost je pak zpravidla na personálním útvaru dané firmy. I v tomto případě pak má mít manažer týmu alespoň možnost k výběru členů se vyjádřit a tak jej ovlivňovat.¹⁹

Obě varianty a i jejich kombinace mohou být funkční, pokud se věnuje dostatečný zřetel výše jmenovaným požadavkům na výběr a pokud ty požadavky vystihují stanovený cíl existence a práce týmu.

1.3 Pravidla týmové práce

Dle Urbana zavedení týmové práce má smysl všude tam, kde může zvýšit výkon jednotlivých zaměstnanců na takovou úroveň, které jsou jako individuální zaměstnanci schopni dosáhnout. Týmová práce má být firmou využita u činností, které na sebe vzájemně navazují, jsou jasně definované a ohraničené, mající společný význam.²⁰

Horváthová tvrdí, že týmovou práci můžeme tedy definovat jako „tvořivé propojování úsilí, potenciálu jednotlivých členů týmu při dosahování předem stanoveného, společného cíle. Dochází při tom ke vzájemné inspiraci jednotlivců, a tím růstu výkonu celého týmu.“²¹

Z uvedené citace vyplývá, že společná práce na společném cíli vede k efektivnosti práce celého týmu.

„Týmovou práci můžeme chápat jako proces, jako sled těchto po sobě jdoucích fází:

- stanovení cíle/cílů týmu,
- vytvoření týmu,

¹⁸ HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 42.

¹⁹ Srov. ADAIR, J., *Vytváření efektivních týmů*, s. 127.

²⁰ Srov. URBAN, J., *Mzdová praxe: Jak vytvořit a řídit úspěšný tým*,
<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3383v4548-jak-vytvorit-a-ridit-uspesny-tym/?search_query=urban&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=3>.

²¹ HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 173.

- tvorba základní podoby řešení úkolu včetně stanovení pravidel práce v týmu,
- vlastní proces řešení úkolu,
- ukončení a zhodnocení práce v týmu a prezentace dosažených výsledků,
- zpětná vazba.²²

V následujících kapitolách se budu zabývat některými fázemi podrobněji.

1.3.1 Stanovení cíle týmu

Uvědomění o cíli sjednocuje činnost týmu do určitého řádu a jeho správné stanovení je pro týmovou práci zásadní.

Podle Horváthové je charakteristickým znakem týmu mít společný cíl a sdílenou vůli jej dosáhnout.²³

Covey vysvětluje, že pro týmovou práci to znamená začínat s myšlenkou na konec, tedy mít jasnou představu o cíli. Uvědomění týmu o cíli umožňuje týmu vědět, kam směřuje, kde se nachází a nasměrovat svoji práci správným směrem.²⁴

Debnár uvádí: „Dobře stanovený cíl by měl splnit tyto charakteristiky:

- pro všechny jasné a srozumitelné,
- uspořádané podle priority,
- náročné a smysluplné,
- prokazatelné, měřitelné a kontrolovatelné,
- realistické, tzn. ovlivnitelné a s existujícími informacemi, dosažitelné,
- jednoznačné s ohledem na výsledek.²⁵

Hroník zdůrazňuje že, ke stanovení cíle se má přistupovat zodpovědně, zvláště když existuje souvislost mezi cílem, cestou k němu, jeho dosažením a motivací pro tým.²⁶

Je nutné si uvědomit, že špatně stanovené nebo stále měnící se cíle mají pro tým demotivující účinek. Jedná se v tomto případě o cíle příliš jednoduché, nesplnitelné, vysoce náročné, málo atraktivní. Právě při stanovení atraktivnosti cíle je nutné dbát na to, aby se cíl nestal nesplnitelným. Platí zde totiž tato souvislost: „Čím

²² HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 126.

²³ Srov. HORVÁTHOVÁ, P., tamtéž, s. 37.

²⁴ Srov. COVEY, S. R., *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*, s. 91.

²⁵ DEBNÁR, P., *Základní metody pro zlepšování - Týmová práce a multiprofesnost*, <<http://e-api.cz/article/69485.zakladni-metody-pro-zlepsovani-tymova-prace-a-multiprofesnost/>>.

²⁶ Srov. HRONÍK, F., *Manažerská integrita*, s. 109.

je subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle nižší, tím je naopak jeho atraktivita vyšší.“²⁷

Horváthová upozorňuje na to, že každému ze členů týmu má být jasná jeho úloha při plnění cíle a firma má dosáhnout toho, aby se členové týmu ztotožnili se stanoveným cílem, a tento cíl má odpovídat jejich potřebám a zájmům. Důležitou roli v tomto zastává manažer týmu, který objasňuje členům týmu otázky, související se stanovením cíle. Jedná se například o smysl práce týmu, motivů práce v týmu, úrovně přispění jednotlivých členů týmu a jejich odpovědnosti za splnění cíle. V souvislosti se stanovením cíle týmu je také třeba, aby byl vytvořen kontrolní systém nejen pro kontrolu vykonané práce, ale i pro dohled nad tím, jak se práce blíží ke stanovenému cíli. Právě tento postup přispívá nejen k lepší motivaci týmu, ale i k růstu jeho soudružnosti.²⁸

Z tohoto pohledu je zřejmé, že jedině zapojením všech členů týmu do společného stanovení cíle se získá jejich souhlas a pocit závazku se stanoveným cílem.

1.3.2 Vnitřní pravidla práce týmu

Zahájení týmové práce je spojeno se stanovením vnitřních pravidel práce týmu a postupu týmové práce. Pravidla týmu práce existují formální a neformální, jak ilustrují autoři Horváthová, Bulková a Urban.

Horváthová upozorňuje na to, že pro týmovou práci jsou zásadní nejen pravidla, která jsou zakotvena u firmy v řádech, směrnicích, stanovách, ale také ta, která nikde zakotvena nejsou.²⁹

Dle Bulkové je vhodné u obou typů pravidel se zamýšlet nad jejich nutností a v případě, že jsou pro tým svazující či zpátečnické, je potřeba prosazovat u firmy jejich změnu.³⁰

Urban zmiňuje, že velmi negativní dopad na týmovou práci má zbytečná administrativa, a to u obou typů pravidel, protože nejen zbytečně zatěžuje členy týmu,

²⁷ WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 24.

²⁸ Srov. HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 126-127.

²⁹ Srov. tamtéž, s. 37.

³⁰ Srov. BULKOVÁ, K., *Příliš tvrdá pravidla zaměstnancům podrážejí nohy*, <http://finance.idnes.cz/prilis-tvrda-pravidla-zamestnancum-podrazeji-nohy-fx0-/podnikani.aspx?c=A071112_153815_firmy_tipy_dku>.

ale je i určitým projevem nedůvěry firmy vůči schopnostem a dovednostem členů týmu.³¹

„**Formální pravidla**, která jsou dána firmou, mají napomáhat tomu, aby se procesy v týmu děly transparentně, mají přispět k posílení pocitu bezpečí jak u vedoucího, tak členů týmu.“³²

Bulková ve svém článku popisuje, že taková pravidla například mohou definovat systém kontroly, přípustná oblečení, čas příchodu a odchodu do zaměstnání, způsob komunikace se zákazníky a s médii, nakládání s citlivými firemními informacemi, rozhodovací procesy, kompetence při využívání firemních financí, atd. Dodržování formálních pravidel od firem je vyžadováno s různou intenzitou a z toho vyplývá i různý přístup firmy při jejich porušení.³³

Urban zařazuje mezi nejdůležitější pravidla hodnocení a odměňování. Výkonové odměňování se u týmového uspořádání obvykle skládá ze dvou částí: individuální výkonové odměny, vázané na dosažení individuálních výkonových cílů (pokud jsou zachovány) a týmové odměny, vázané na splnění výkonových cílů celého týmu (u členů týmu jsou zpravidla stejná). Poměr individuální a týmové odměny má být určen po dohodě s týmem a firmou.³⁴

Z toho je patrné, že stanovení formálních pravidel ve firmě je citlivým a důležitým krokem firmy pro způsob vytváření ideálních podmínek pro týmovou práci, ovlivňuje chování a pracovní přístup týmu.

Neformální pravidla jsou naopak podle Horváthové vnímána takto: „Co se týče neformálních pravidel, ta sice nejsou nikde uvedena, ale tým o nich ví, zná je a dodržuje je. Množství neformálních pravidel úzce souvisí s délkou trvání týmu – tam, kde lidé spolupracují delší dobu, měsíce či roky, najdeme pravidel mnohem více než u týmu, který vznikl nedávno. Neformální pravidla se týkají zejména života týmu, společného fungování jeho jednotlivých členů.“³⁵

³¹ Srov. URBAN, J., *Mzdová praxe: motivační schopnosti a jejich rozvoj*, <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1228v1204-motivacni-schopnosti-a-jejich-rozvoj/?search_query=urban&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=5>.

³² HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 34.

³³ Srov. BULKOVÁ, K., *Příliš tvrdá pravidla zaměstnancům podrážejí nohy*, <http://finance.idnes.cz/prilis-tvrda-pravidla-zamestnancum-podrazaji-nohy-fx0-/podnikani.aspx?c=A071112_153815_firmy_tipy_dku>.

³⁴ Srov. URBAN, J., *Mzdová praxe: Jak vytvořit a řídit úspěšný tým*, <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3383v4548-jak-vytvorit-a-ridit-uspesny-tym/?search_query=urban&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=3>.

³⁵ HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 35.

Neformální pravidla posilují vzájemné vztahy členů týmu a zvyšují jejich loajalitu k týmu i k firmě. K těmto pravidlům můžeme řadit oslavy členů týmu, trávení volného času, oblečení, atd. Problémy s dodržováním neformálních pravidel nastávají u nových členů týmu, kdy nový člen týmu nemusí mít vůbec možnost se s neformálními pravidly seznámit. Toto riziko si musí uvědomovat manažer týmu včetně ostatních členů týmu a novému členovi týmu pomoci se seznámením s těmito pravidly.

Vlastní proces řešení úkolu u týmové práce není jednoduché stanovit tak, aby eliminoval problémy, se kterými se setkáváme v praxi při týmové práci. Touto problematikou se zabývá Horváthová, podle jejích slov existuje celá řada technik týmové práce, které pomáhají k předcházení krizových situací. Za účasti celého týmu se získá velké množství nápadů a myšlenek. U těchto různých přístupů je velká pravděpodobnost, že se při nich nalezne optimální řešení pro tým. Mezi nejznámější tyto techniky patří například SWOT analýza, brainstorming, brainwritting, metoda kritické cesty. Předpokladem pro použití těchto technik týmové práce je zajištění určitých podmínek ze strany firmy. Základní podmínkou pro konání je místnost, kde není tým rušen a může se tak věnovat zvolené technice. Další podmínkou je zajištění pomůcek či školitele s ohledem na zvolenou techniku práce.³⁶

Každá týmová práce je rovněž podle Horváthové ukončena a vyhodnocena. Vyhodnocení týmové práce má obsahovat:

- vyhodnocení splnění cíle týmu,
- porovnání plánovaných a spotřebovaných zdrojů týmu, zdůvodnění rozdílů,
- porovnání splnění dílčích úkolů – termínů, kapacit atd.,
- hodnocení jednotlivých členů týmu a jejich podílu na plnění cíle, dílčích úkolů,
- zobecnění poznatků, zkušeností z týmové práce pro další využití ve firmě za účelem omezení opakování chyb a zlepšení týmové práce.³⁷

Vyhodnocení týmové práce je archivováno v souladu s firemními předpisy. Firma nebo manažer týmu při ukončení práce týmu na poslední poradě ocení a pochválí aktivní členy týmu. Členové týmu velmi oceňují neformální ukončení práce týmu, například večeří. Taková forma ukončení činnosti týmu je jednoznačně pozitivní a motivující účastníky.

Znakem kvalitního týmu je otevřeně přistupovat k vlastním chybám, kriticky přistupovat ke své činnosti a aplikovat vyvozené závěry do další své činnosti (dále jen zpětná vazba). Podle Horváthové: „Zpětná vazba slouží k reflexi týmu, vede k poučení,

³⁶ Srov. HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 141-142.

³⁷ Srov. tamtéž, s. 133.

at' pozitivnímu či negativnímu, z právě dokončeného procesu týmové práce".³⁸
A dále uvádí, že tým se zabývá při zpětné vazbě těmito činnostmi:

- diskutuje o procesu týmové práce,
- hodnotí zvolenou techniku týmové práce,
- posuzuje vytvořené podmínky a pravidla pro týmovou práci ze strany firmy, dává doporučení pro jejich zlepšení,
- hodnotí vztahy mezi jednotlivými členy týmu,
- posuzuje přístup jednotlivých členů týmu k plnění svých úkolů,
- přijímá závěry k chybám členů týmu a týmu jako celku.³⁹

Důležité pro zpětnou vazbu je to, že je provedena co nejdříve a s potřebnou podrobností. Jen tak je možné její maximální využití. Pokud členové týmu nedostávají od svého manažera týmu zpětnou vazbu, mohou se domnívat, že jejich činnost je v pořádku a ve skutečnosti tomu tak být nemusí. Pokud manažer týmu tuto činnost nevykonává, zbavuje se také možnosti ocenit mimořádný výkon členů týmu a tedy i motivace týmu. Ke zpětné vazbě, jak bylo již v této bakalářské práci zmíněno, je vhodné využít porady týmu a také i operativních setkání členů týmu. Dalším nástrojem zpětné vazby je vyplňování formulářů na hodnocení týmu. Jsou vyplňovány anonymně a následně hodnoceny. Výsledky jsou v týmu diskutovány a závěry pak využity pro další činnost týmu. Způsob využití zpětné vazby týmem zpravidla odpovídá jeho výkonnosti a vyspělosti.

Shrnutí:

Kapitola „Tým a jeho práce“ sdělením informací vytváří teoretický základ pro následné posouzení vytvořených externích podmínek efektivní týmové práce pro zvolený tým. Z obsahu kapitoly vyplývá, že týmová práce má svá specifika (způsob spolupráce a komunikace členů týmu, společnou odpovědnost za výsledky práce v týmu, společný cíl pro členy týmu a sdílená vůle jej sdílet, společné rozhodování o postupu, organizaci či rozdělení své práce), klade na organizaci specifické požadavky (ujasnění kompetencí manažera týmu, umožnění manažerovi týmu delegovat organizaci, řízení, rozhodování a kontrolu na tým, vytvoření podmínek pro plnění funkcí manažera týmu tedy plánování, vysvětlování, kontrolování, podporování, informování a hodnocení týmu), vyžaduje specificky upravené podmínky (zasazení týmu do organizační struktury, vytvoření formálních pravidel pro týmovou práci, týkající se hodnocení a odměňování členů týmu, komunikace, nakládání

³⁸ HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 133.

³⁹ Srov. tamtéž.

s informacemi, kompetence při využívání financí firmy, čas příchodu a odchodu do zaměstnání, vytvoření podmínek pro vznik neformálních vztahů mezi členy týmu, umožnění využití technik týmové práce).

Z uvedených informací jasně vyplývá důležitost firmou vytvořených externích podmínek nejen pro sestavení funkčních týmů, ale i pro efektivní týmovou práci, umožňující organizaci dosažení nejlepších hospodářských výsledků. Tomuto tématu se věnuji v následující kapitole i v navazující zjišťovací části bakalářské práce.

2 Vnější podmínky efektivní týmové práce ve firmě

Aby týmová práce skutečně fungovala, je nutno odlišit to, co má ošetřit samotný tým svým přístupem k práci a co má ošetřit širší prostředí, ve kterém má tým fungovat, tedy například firma. Tato kapitola se přímo věnuje tématu vnějších podmínek efektivní týmové práce ve firmě, které jsou cílem zjišťovací části bakalářské práce, a tudíž jejím výstupem jsou i konkrétní požadavky na sledování ve firmě.

„Aby lidé byli zaujatí svou prací a trávili v ní podstatnou část svého života a zároveň ze sebe vydávali to nejlepší, tak potřebujeme, aby měli prostředí, které je bude stimulovat.“⁴⁰ Je tedy zřejmé, že jen vytvořením optimálních podmínek pro týmovou práci může firma dosáhnout maximálního výkonu týmu.

Podle Horváthové je potom nutné, aby zvolená firma vytvářela zejména tyto externí podmínky týmové práce:

- „organizační podmínky ve firmě,
- firemní komunikace,
- podpora materiální a motivační.“⁴¹

Následující část bakalářské práce se věnuje podrobněji těmto externím podmínkám týmové práce.

2.1 Organizační podmínky ve firmě

Základem pro vytvoření vhodných podmínek pro týmovou práci ve firmě je vytvoření optimálních organizačních podmínek. Podle Lednického můžeme organizování charakterizovat jako cílevědomou činnost, „jejímž úkolem je uspořádat prvky v systému tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému.“⁴²

K téže problematice se vyjadřuje Katolický a uvádí, že nové organizační uspořádání ve firmě je nutné, neboť týmová práce vyvolává ve firmě nové činnosti, které musí být organizovány a uvedeny v jejich základních dokumentech. Rozhodnutí o zřízení týmu je vždy zásahem do struktury organizace, do celé řady formálních nebo neformálních vazeb, mění se například workflow, informační toky, vztahy odpovědnosti

⁴⁰ HRONÍK, F., *Odpočatí zaměstnanci nezlobí a lépe pracují*,

<<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/173621-odpocati-zamestnanci-nezlobi-a-lepe-pracuji/>>.

⁴¹ HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 155.

⁴² LEDNICKÝ, V., *Základy managementu*, s. 57.

a spoluodpovědnosti.⁴³

Zajištění vztahu spolupráce a vzájemné podpory mezi stávajícími funkčními útvary a týmy patří k nejdůležitějším úkolům organizace.

Horváthová již přesně specifikuje, co má být v předpisech organizace řešeno:

- prohlášení týmové práce za novou formu spolupráce,
- delegování pravomocí a stanovení odpovědnosti pro týmy,
- vyjasnění pozice týmu vzhledem k ostatním organizačním jednotkám,
- vyjasnění pozice manažera týmu vzhledem k organizaci.⁴⁴

Organizační podmínky jsou uvedeny v organizačním řádu firmy a jsou většinou dané schématem. Organizační řád určuje kompetence a pravomoci a je základní normou firmy, která stanoví zásady organizace vedení, dále pak poslání, působnosti a vztahy mezi organizačními složkami, stanovuje odpovědnosti příslušných manažerů. Organizační řád stanovuje základ pro navazující organizační normy, směrnice, předpisy. Součástí organizačního řádu je organizační struktura firmy.

Podle Lednického organizační struktury tvoří ve firmě základní skelet, umožňující plnit plánované cíle.⁴⁵

Armstrong uvádí, že „tento rámec je tvořen jednotkami, funkcemi, divizemi, odděleními a formálně vytvořenými pracovními týmy, do nichž jsou seskupovány činnosti týkající se jednotlivých procesů, projektů, výrobků, trhů, zákazníků, geografických oblastí nebo odborných disciplín. Struktura ukazuje, kdo je odpovědný za řízení, koordinování a výkon těchto činností a definuje hierarchii řízení – „řetězec velení“ a tak, výslovně říká, kdo je na každé úrovni v organizaci odpovědný komu a za co.“⁴⁶

Dle Lednického klasifikace organizačních struktur není v odborné literatuře sice jednotná, ale nejčastěji je využito rozdělení dle uplatnění rozhodovací pravomoci a člení se na:

- liniové – kde veškerou odpovědnost má jeden vedoucí celé organizační jednotky, uplatňují se zde vazby mezi podřízenými a nadřízenými,
- funkcionální – každý vedoucí je specializován na jednu specializovanou funkci, má specializované pravomoci a odpovědnosti,

⁴³ Srov. KATOLICKÝ, A., *Týmová práce v systému procesního, znalostního a projektového managementu*, <<http://www.systemonline.cz/clanky/tymova-prace-v-systemu-procesniho-znalostniho-a-projektoveho-managementu.htm>>.

⁴⁴ Srov. HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 156.

⁴⁵ Srov. LEDNICKÝ, V., *Základy managementu*, s. 60.

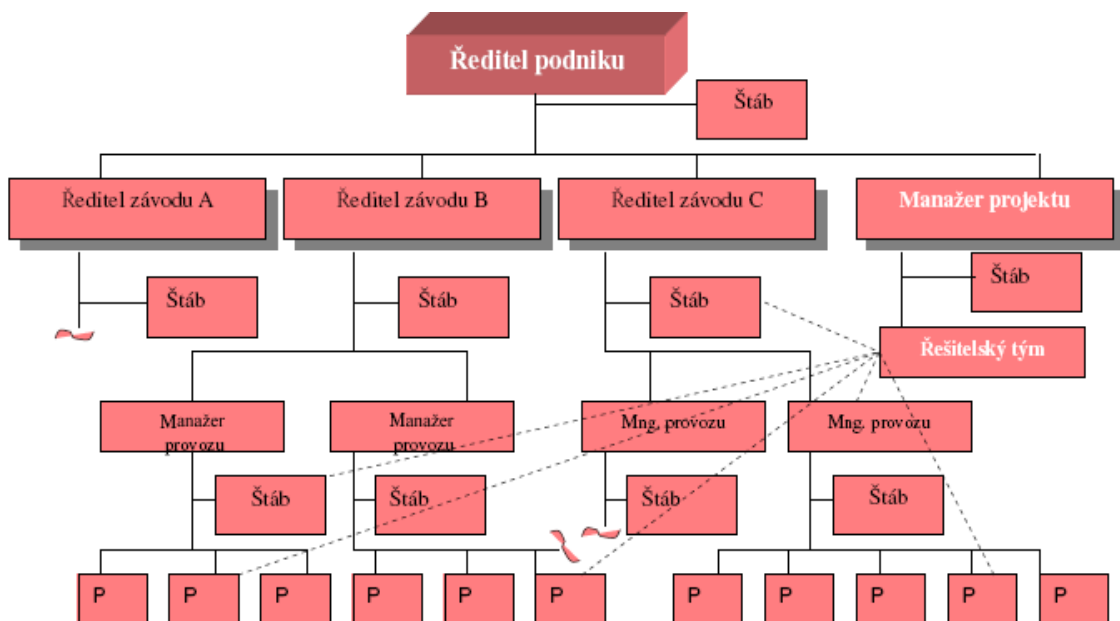
⁴⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 246-247.

- liniově štábní – základní složky tvoří liniovou a štábní strukturu vedení organizace. Mají rozdílné úkoly v řízení. Liniová zajišťuje komplexní řízení, zatímco štábní provozuje poradenství a manažerské činnosti.

Tyto výše uvedené tři organizační struktury mohou být doplněny o doplňkovou strukturu týmových útvarů a vzniká tak maticová organizační struktura. V tomto případě je týmová práce umožněna. Týmová práce může být umožněna u těchto tří struktur také v případech, kdy daná struktura není doplněna o doplňkovou strukturu týmových útvarů, ale vykazuje některé znaky, umožňující týmovou práci.⁴⁷

Maticová doplňková organizační struktura je operativně řízena manažery, kteří zajišťují koordinaci činností s cílem dosáhnout pružné a efektivní týmové spolupráce za účasti vybraných kvalifikovaných pracovníků. Trvání této doplňkové organizační struktury odpovídá době, která je nutná pro vyřešení daného úkolu. V případě splnění úkolu se doplňková organizační struktura ruší a pracovníci se vrací do svých původních organizačních struktur, tedy i pod své původní manažery.

Tuto organizační strukturu uvádím, viz obr. 2.



Obr. 2: Maticová organizační struktura firmy⁴⁸

Výhodou této organizační struktury je možnost využití specialistů na více úkolech najednou, vytvoření podmínek pro týmovou práci, úspor nákladů při dodržení kvality práce. Určitá nevýhoda této struktury spočívá v tom, že pracovníci mají dvojitou podřízenost. Pracovník není zcela vyčleněn z dosavadní struktury a tak je podřízen

⁴⁷ Srov. LEDNICKÝ, V., *Základy managementu*, s. 61-63.

⁴⁸ Organizační struktura podniku: *Maticová organizační struktura firmy*, <<http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/organizacni-struktura-podniku/>>.

manažerovi v liniové struktuře a manažerovi týmu v doplňkové organizační struktuře. Z toho vyplývá složitost řízení a výsledek je závislý na schopnosti komunikovat a dohodnout se mezi manažerem a manažerem týmu. Samozřejmě, že tento problém odpadá, pokud se jedná o jednoho manažera, zajišťující i funkci manažera týmu.

Shrnutí:

- týmová práce je prohlášena ve vnitřních předpisech firmy za formu spolupráce ve firmě,
- zavedení takové organizační struktury, umožňující týmovou práci,
- manažer týmu má umožněno vnitřními předpisy firmy delegování pravomocí na členy týmu,
- vyjasnění pozice týmu vůči ostatním organizačním jednotkám,
- vyjasnění pozice manažera týmu vzhledem k firmě.

2.2 Firemní komunikace

Firemní komunikace je velmi důležitá pro výkonnost celé firmy, neboť ovlivňuje pracovní postoje a výkon jednotlivých zaměstnanců. Tejnorová konstatuje, že firemní komunikace má vliv na tyto důležité „faktory úspěšné firmy – motivaci zaměstnanců, týmovou spolupráci, efektivitu práce a dosahování cílů spolupráce.“⁴⁹

Pro úspěšnost firmy musí firma dle Hotváthové stanovit podmínky pro poskytování informací týmu. Jedná se například o:

- „specifikaci dat a informací, ke kterým má tým přístup,
- specifikaci dat a informací o týmové práci poskytovaných ostatním organizačním jednotkám,
- způsob a formální cesty rychlého získání potřebných informací týmem,
- způsob komunikace s ostatními organizačními jednotkami.“⁵⁰

Vytvoření těchto podmínek ve firmě je nezbytné. Týmová práce není možná bez potřebných informací a bez vytvoření vazeb na ostatní funkční celky. Pro efektivitu práce v týmu je důležité již při zahájení činnosti týmu nastavit standardy komunikace mezi členy týmu navzájem a mezi členy týmu a firmou.

⁴⁹ TEJNOROVÁ, J., *Mzdová praxe: Interní komunikace vypovídá o firemní kultuře*, <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d44970v56285-interni-komunikace-vypovida-o-firemni-kulture/?search_query=t%C3%BDm+a+organizace&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=11>.

⁵⁰ HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 156.

Jednou z důležitých podmínek pro činnost týmu je zřízení společného úložiště elektronických informací s přístupem pouze pro tým, může být například řešeno vyčleněním části serveru firmy. Toto opatření má významný dopad do celé řady činností týmu, jako je diskuze, řešení problémů, uplatňování návrhů, kritika. Je tedy jedním z nástrojů, jak zefektivnit práci v týmu. Týmová práce může využít několik způsobů komunikace, např. z očí do očí, e-mail, internet, telefon, intranet, atd.

Nejběžnějším a nejužitečnějším způsobem komunikace týmu jsou dle Horváthové pracovní porady.⁵¹ Porada umožňuje manažerovi týmu svému týmu prezentovat svoji vizi a získávat pro ni jednotlivé členy týmu. Je místem, kde je možné společně prodiskutovat důležité záležitosti, ocenit členy týmu za mimořádné úsilí a motivovat je k další týmové práci. Při diskuzi získává manažer zpětnou vazbu od členů týmu, dochází k výměně zkušeností, postřehů a nápadů. Zkušený manažer si cení i případné kritiky, neboť jej nejen inspiruje, ale i prokazuje otevřenou výměnu názorů v týmu. Důležitost porady je v tom, že je tedy nejen důležitým nástrojem firemní komunikace, ale hraje i důležitou roli ve vedení lidí. Správně organizovaná porada týmu se musí velmi dobře připravit, zrealizovat a vyhodnotit, v opačném případě je příčinou ztráty času s demotivujícími účinky na členy týmu. Je dobré si uvědomit, že jen „kvalitní porada pak šetří čas, motivuje, sdružuje, přináší informace a zkušenosti.“⁵²

Jak bylo již řečeno, důležitá forma komunikace je porada a pro její konání musí firma vyčlenit místnost. Tato místnost nemusí být uvnitř sídla firmy, může být v místě činnosti týmu, například v místě stavby, vzdáleném od sídla firmy několik desítek či stovek kilometrů. V tomto případě pak je vybavenost členů týmu potřebnou komunikační technikou podmínkou vůbec pro vznik týmu.

Pro interní komunikaci ve firmě má nenahraditelné místo firemní intranet – aplikace postavená na principech a myšlenkách internetu, přístupná všem zaměstnancům, využívající k práci počítač. Z pohledu týmové práce je intranet velmi důležitým komunikačním prostředkem, neboť jsou zde uloženy veškeré potřebné předpisy, metodické pokyny, normy, nařízení, řády, seznamy, směrnice, smlouvy, rozhodnutí, formuláře, žádosti, evidenci práce týmu, dokumenty potřebné pro činnost

⁵¹ Srov. HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*, s. 98.

⁵² [Ipodnikatel.cz, personální management: Firemní porada – základ interní firemní komunikace](http://www.ipodnikatel.cz/personalni-management:Firemni-porada-zaklad-interni-firemni-komunikace), < <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-porada-zaklad-interni-firemni-komunikace.htm>>.

týmu. Výhodou je, že na intranetu je možné přístup k datům selektivně omezit jen pro členy týmu a nehrozí tedy zneužití dat.

Firma má umožnit využití intranetu k vhodné prezentaci týmové práce, zvláště však výsledkům činnosti týmu. K prezentaci týmové práce lze využít i firemní časopis. Je však méně vhodný, nepodává informace v čase jako intranet.

Pro interní a externí komunikaci je základem internet, nejčastěji používanou aplikací Microsoft Office Outlook, sloužící k odesílání a přijímání e-mailů, správě plánů, kontaktů nebo úkolů, k zaznamenání činností všech zaměstnanců firmy, tedy i týmu. Pro efektivní firemní komunikaci je nezbytné u členů týmu mít k dispozici stálé připojení k internetu a k e-mailové poště po celou dobu jejich práce. Nestačí proto vybavit členy týmu pevným počítačem, ale je nutné zajistit notebook s externím připojením na internet a e-mailovou poštu. Vybavení zaměstnanců mobilním telefonem je v dnešní době považováno za samozřejmost, členové týmu mají také mít v mobilním telefonu připojení k internetu a k e-mailové poště. Z důvodu možnosti trvalé komunikace týmu je nutné instalovat do služebního vozidla „hand free“.

Trvalá možnost komunikace je v dnešní době podmínkou pro výkonnost týmu.

Shrnutí:

- zajištění specifikace dat a informací, ke kterým má tým ve firmě přístup,
- určení týmových pravidel k poskytování informací vně firmy,
- stanovení zásad pro elektronickou komunikaci a ukládání dat pro samotný tým,
- zajištění možnosti trvalé komunikace členů týmu,
- prezentace týmové práce uvnitř firmy.

2.3 Materiální a motivační podpora

Motivace je hybnou silou lidského chování a naplňování plánů a cílů. V souladu s tím se firma snaží vytvořit takové podmínky pro týmovou práci, které členy týmu motivují k jejich větší výkonnosti.

Wagnerová ke vztahu motivace a výkonu konstatuje, že pro výkon každé práce platí určité optimum motivace, vztah není lineární. Při růstu intenzity motivace výkon roste až do určité úrovně. Přesáhne-li motivovanost člena týmu určitou úroveň, výkon se snižuje. Podmotivování a přemotivování způsobuje snížení výkonu. Působení motivace je často individuální, stejný podnět může vést k rozdílné motivaci.⁵³ Tuto zkušenost může využívat manažer týmu při vedení týmu.

⁵³ Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 19.

Dle Armstronga existují následující typy motivace lidí:

- vnitřní motivace – tu si vytváří lidé sami a patří sem odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti, příležitost ke kariérnímu postupu,
- vnější motivace – motivační nástroje firmy, kam patří mimořádná odměna, zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. pohovor, snížení platu, přeřazení na méně odpovědnou práci.⁵⁴

Vnitřní motivace má dle Armstronga: „Hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu z vnějšku.“⁵⁵ Firma podporou vnitřní motivace člena týmu může dosáhnout u něj nejen vyšší výkonnost, ale i jeho větší spokojenost.

Mezi tyto motivační činitele vnitřní motivace můžeme dle Stýbla zařadit:

- možnost podílet se na stanovení cílů týmu, spoluautorství při zadání a řešení úkolu a přijetí osobní odpovědnosti za jeho výsledek,
- zvýšenou samostatnost a odpovědnost, možnost ovlivnění rozhodnutí, dotýkající se práce týmu,
- uznání a ocenění za splnění úkolu manažera týmu nebo členů týmu,
- atraktivní úkol,
- očekávání budoucího úspěchu při dalším konání a jednání,
- správné manažerské vedení a odpovídající podpora členů týmu.⁵⁶

Za další nefinanční odměny můžeme zařadit u členů týmu následující:

- osobní rozvoj, vzdělávací kurzy a školení – přináší členům týmu předpoklad pro zařazení na zajímavější a odpovědnější práci, možnost kariérního růstu a vyšších odměn,
- pružnou pracovní dobu – stanoví pouze povinný čas strávený na pracovišti, jinak má každý člen týmu možnosti úprav příchodu a odchodu ze zaměstnání.⁵⁷

⁵⁴ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 221.

⁵⁵ Tamtéž.

⁵⁶ Srov. STÝBLO, J., *Mzdová praxe 2013/3: Několik poznámek k motivaci - empowerment, engagement*, < http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41458v52364-nekolik-poznamek-k-motivaci-empowerment-engagement/?search_query=t%C3%BDm+a+organizace&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=11>.

⁵⁷ Srov. www.ipodnikatel.cz, *Péče o zaměstnance-zaměstnanecké benefity*, < <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>>.

Je v zájmu firmy, aby ve svých předpisech vytvořila tyto podmínky pro vnitřní motivaci členů týmu.

Z pohledu motivace týmu je u přímé finanční odměny důležitá zejména variabilní část mzdy, která může mít dle Hroníka následující složky:

- krátkodobé – jednorázové odměny měsíční, čtvrtletní, mimořádné,
- dlouhodobé – cílové a termínované prémie,
- individuální – osobní ohodnocení dle výkonu apod.,
- skupinové – kolektivní, týmová úkolová mzda, podíly ze zisku.⁵⁸

Pro týmovou práci má být zavedena skupinová složka mzdy, která má se vázat na splnění předem stanovený cíl, například dosažení zisku u dané zakázky. Podíl jednotlivých členů týmu na splnění či překročení zisku má být diferencovaný podle jejich přínosu ke splnění cíle. Variantou zavedení skupinové složky mzdy je zavedení cílové odměny pro všechny členy týmu, kde jsou určena kritéria pro jejich vyplacení. Za tato kritéria je možné zvolit k dosažení stanoveného zisku, splnění či zkrácení lhůty pro splnění úkolu, ke kvalitě provedené práce (hodnocení u členů týmu provádí manažer týmu). U cílové a skupinové variabilní složky je nutné dodržet zásadu, že podmínky pro jejich vyplacení mají být stanoveny předem, mají být reálné a pro členy týmu dostatečně ambiciózní.

Urban upozorňuje na dost nedoceňovanou skutečnost, že není hlavní motivací ani absolutní výše mzdy, ale právě dostatečná objektivita hodnocení, dostatečná vazba odměňování na výkonnost jednotlivých pracovníků, na jejich podíl při splnění společného úkolu. Z hlediska dopadu na pracovní motivaci přitom není důležité, zda jeho hodnocení je skutečně nespravedlivé nebo zda je (zpravidla v důsledku nevhodného podání) za nespravedlivé pouze jen subjektivně považováno.⁵⁹

Shrnutí:

- využití variabilní složky mzdy pro odměnu týmové práce,
- zavedení pružné pracovní doby pro členy týmu,
- zajištění účasti členů týmu na kurzech, školeních a odborných seminářích.

⁵⁸ Srov. HRONÍK, F., *Managing people*, s. 109.

⁵⁹ Srov. URBAN, J., *Mzdová praxe: motivační schopnosti a jejich rozvoj*, <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1228v1204-motivacni-schopnosti-a-jejich-rozvoj/?search_query=urban&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=5>.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Blanka Kovaříková
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Manažer a práce v týmu
Název práce v anglickém jazyce:	Manager and Work in a Team
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.
Počet stran:	54
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2014
Klíčová slova v českém jazyce:	Tým, vedení týmu, týmová práce
Klíčová slova v anglickém jazyce:	The team, team management, teamwork

Cílem bakalářské práce je posouzení podmínek, které vytváří vybraná firma pro práci z jednoho jejich týmů. Posouzení podmínek je provedeno propojením teoretických zjištění z odborné literatury o podmínkách, které má optimálně firma vytvářet, s konkrétními podmínkami, které vybraná firma nabízí. Podmínky na straně firmy jsou zjišťovány z několika pohledů. Z pohledu předpisů a standardů, které firma vytvořila, z pohledu manažera týmu a členů týmu. Propojením těchto tří pohledů je provedeno posouzení podmínek pro týmovou práci zvoleného týmu a jsou učiněná některá doporučení ve prospěch úspěšného fungování týmů v dané firmě.

The objective of the bachelor thesis is to consider the conditions which the selected company has established for one of its working teams. Particular working conditions were considered based on theoretical findings published in literature on optimum conditions to be established by a firm and then compared to the conditions offered by the selected company. Conditions provided by the company are viewed from different perspectives. The first is the view focusing on regulations and standards created by the company, the second is the view of the manager of the team and the last are the views of the team members. Interconnection of these three views is then used to assess

conditions for team work of the selected team and to suggest some recommendations regarding successful team work in the company.

LITERATURA A PRAMENY

- Akcionáři a statutární orgány. [online]. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <<http://www.scvk.cz/akcionari-a-statutarni-organy.html>>.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ADAIR, John Eric. *Vytváření efektivních týmů*. 1. vyd. Praha: Motiv Press, 1994. 199 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-856-0370-5.
- BULKOVÁ, Kateřina. *Příliš tvrdá pravidla zaměstnancům podráždí nohy*. [online]. 13.11.2007 [cit. 2014-07-07]. Dostupné z: <http://finance.idnes.cz/prilis-tvrda-pravidla-zamestnancum-podrazaji-nohy-fx0-podnikani.aspx?c=A071112_153815_firmy_tipy_dku>.
- COVEY, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994, 329 s. ISBN 80-852-1341-9.
- DAŇKOVÁ, Michaela. *Jak lépe prosazovat svůj tým v rámci firmy a jak prosazovat sebe jako manažera v období nestability*. In [online]. [cit. 2014-07-14]. Dostupné z: <http://www.menttory.cz/download/menttory_prosazeni.pdf>.
- DEBNÁR, Peter. *Základní metody pro zlepšování - Týmová práce a multiprofesnost*. [online]. 9.11.2009 [cit. 2014-07-14]. Dostupné z: <<http://e-pi.cz/article/69485.zakladni-metody-pro-zlepsovani-tymova-prace-a-multiprofesnost/>>.
- ipodnikatel.cz, *Péče o zaměstnance: zaměstnanecké benefity– výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele*. [online]. 19.10.2011 [cit. 2014-07-31]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>>.
- ipodnikatel.cz, *Personální management: Firemní porada – základ interní firemní komunikace*. [online]. 7.2.2011 [cit. 2014-07-15]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-porada-zaklad-interni-firemni-komunikace.htm>>.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*, 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
- HRONÍK, František. *Managing People*. Brno: B.I.B.S., a.s., 2004. 157 p., ISBN 80-86575-72-1.
- HRONÍK, František. *Odpočatí zaměstnanci nezlobí a lépe pracují*. [online]. 2.5.2012 [cit. 2014-07-14]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/173621-odpocati-zamestnanci-nezlobi-a-lepe-pracuji/>>.
- HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. Vyd. 1. V Brně: Motiv Press, 2008. 149 s. ISBN 978-80-904133-0-6.
- KATOLICKÝ, Arnošt. *Týmová práce v systému procesního, znalostního a projektového managementu: Rozhodnutí o zřízení týmu je vždy zásahem do struktury*.

- [online]. 2001. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z:
<<http://www.systemonline.cz/clanky/tymova-prace-v-systemu-procesniho-znalostniho-a-projektoveho-managementu.htm>>.
- LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. Vyd. 5., 1. vyd. v Repronisu. Ostrava: Repronis, 2007. 149 s. ISBN 978-80-7329-148-8.
- Organizační schémata a kontakty*,
<<http://sharepoint01/utvary/isr/Sdilene%20dokumenty/Forms/AllItems.aspx>>.
- O společnosti Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. [online]. [cit. 2014-03-06].
Dostupné z: <<http://www.scvk.cz/o-spolecnosti.html>>.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2009.
184 s. ISBN 9788024730066.
- Služby: Inženýrská činnost*, [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z:
<<http://www.scvk.cz/investorsko-inzenyrske-cinnosti.html>>.
- Sazebník pro navrhování nabídkových cen projektových prací a inženýrských činností 2013*. Dostupné z: <<http://www.kaisler-unika.cz>.html>.
- STÝBLO, Jiří. *Mzdová praxe 2013/3: Několik poznámek k motivaci - empowerment, engagement* [online]. 8.3.2013 [cit. 2014-07-15]. Dostupné z:
<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41458v52364-nekolik-poznamek-k-motivaci-empowerment-engagement/?search_query=t%C3%BDm+a+organizace&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=11>.
- TEJNOROVÁ, Jitka. *Mzdová praxe: Interní komunikace vypovídá o firemní kultuře*. [online]. [cit. 2014-07-15]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d44970v56285-interni-komunikace-vypovida-o-firemni-kulture/?search_query=t%C3%BDm+a+organizace&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=11>.
- URBAN, Jan. *Mzdová praxe: Jak vytvořit a řídit úspěšný tým*. [online]. 21.2.2008 [cit. 2014-07-07]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3383v4548-jak-vytvorit-a-ridit-uspesny-tym/?search_query=urban&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=3>.
- URBAN, Jan. *Mzdová praxe: Jak vytvářet a řídit týmy*. [online]. 2011. [cit. 2014-03-03].
Dostupné z: <<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28831v36009-jak-vytvaret-a-ridit-tymy/>>.
- URBAN, Jan. *Mzdová praxe: motivační schopnosti a jejich rozvoj*. [online]. 8.9.2005 [cit. 2014-07-07]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1228v1204-motivacni-schopnosti-a-jejich-rozvoj/?search_query=urban&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=5>.
- URBAN, Jan. *Mzdová praxe 2006/2: Pracovní spokojenost a její faktory*.
[online]. 9.2.2006 [cit. 2014-07-15]. Dostupné z:
<<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a>>

jeji-

faktory/?search_query=t%C3%BDm+a+organizace&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=3>.

URBAN, Jan. *Mzdová praxe: Řízení lidí, tradiční a nové úkoly vedoucích*. [online].

17.5.2011 [cit. 2014-07-14]. Dostupné

z:<[http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d33860v43314-rizeni-lidi-tradicni-a-nove-ukoly-](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d33860v43314-rizeni-lidi-tradicni-a-nove-ukoly-vedoucich/?search_query=t%C3%BDm+a+organizace&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=4)

[vedoucich/?search_query=t%C3%BDm+a+organizace&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=4](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d33860v43314-rizeni-lidi-tradicni-a-nove-ukoly-vedoucich/?search_query=t%C3%BDm+a+organizace&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=4)>.

Výroční zpráva 2013 Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.: *Klíčové údaje*. 5 s.

[online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z:

<<http://www.scvk.cz/res/data/126/013782.pdf?seek=1>>.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008.

117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

FIREMNÍ PRAMENY

Organizační schémata a kontakty. Dostupné z: intranet SČVK.

Organizační řád 2014. Dostupné z: intranet SČVK.

Podpisový řád 2014. Dostupné z: intranet SČVK.

Příkaz. Dostupné z: intranet SČVK.

Směrnice. Dostupné z: intranet SČVK.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Základní odpovědnosti manažera	7
Obr. 2 – Maticová organizační struktura firmy	19
Obr. 3 – Organizační struktura ředitelství	26

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Podmínky, které vytváří vybraná firma pro práci zvoleného týmu	32
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Polostrukturované rozhovory	52
Příloha 2 – Volný rozhovor	55