

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, úroveň 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, směrnících, 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.

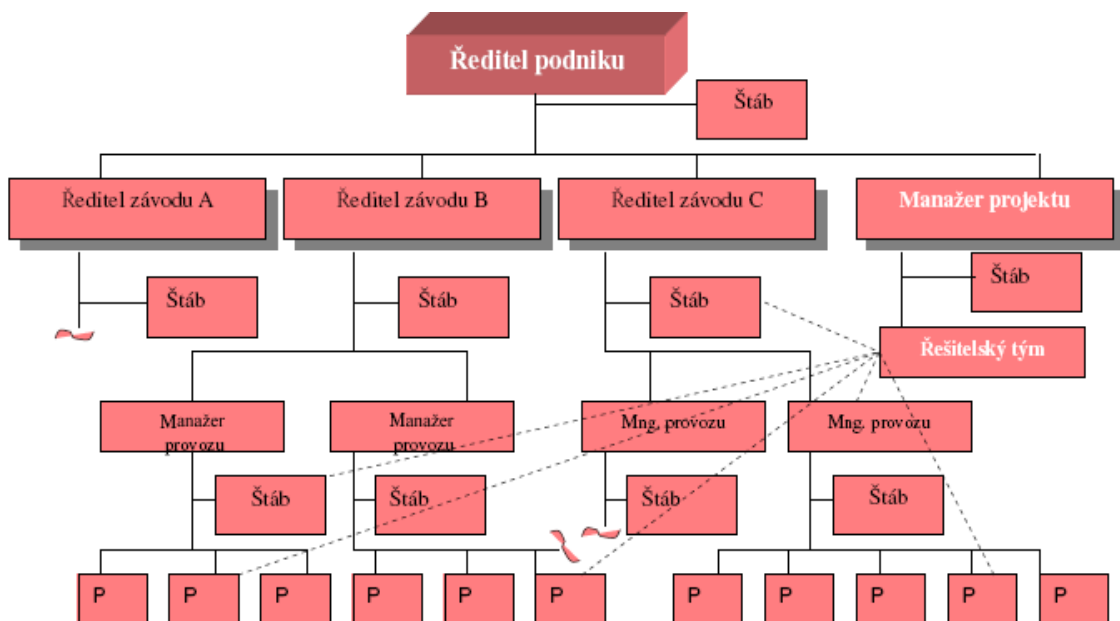
⁴⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 246-247.

- 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>.

3 ŠETŘENÍ VE FIRMĚ

3.1 Charakteristika firmy a její historie

V roce 1977 vznikla v Severočeském regionu vodohospodářská firma Severočeské vodovody a kanalizace s. p., která byla 1. října 1993 zprivatizována na a.s. stejného názvu. Současně byla založena Severočeská vodárenská společnost a.s., akciová společnost měst a obcí severočeského regionu. Vznikla tedy provozní akciová společnost a vlastnická akciová společnost, mezi těmito právními subjekty existuje dlouhodobá smlouva o pronájmu infrastrukturálního majetku a jeho provozování za přesně stanovených podmínek.

„Společnost provozuje vodohospodářský majetek také mimo svazek obcí Severočeské vodárenské společnosti a.s., a to u Vodohospodářské společnosti Turnov a města Roztoky.“⁶⁰ „Společnost Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. (dále jen SČVK), poskytuje komplexní servis v oblasti výroby a dodávky pitné vody a odkanalizování a čištění odpadních vod. Zásobuje pitnou vodou 1,1 mil. obyvatel na území Libereckého a Ústeckého kraje. Prostřednictvím dceřiné společnosti provozuje tyto služby i v oblasti Sokolovska. Společnost má 1734 zaměstnanců a provozuje 69 úpraven pitné vody a 222 čistíren odpadních vod. Délkou provozovaných sítí je největší společností v zemi.“⁶¹

Akcionáři firmy:

- „VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. 50,1% akcií,
- Severočeská vodárenská společnost a.s. 49,1% akcií,
- ostatní: 0,8% akcií.“⁶²

Klíčové údaje o firmě z výroční zprávy z roku 2013:

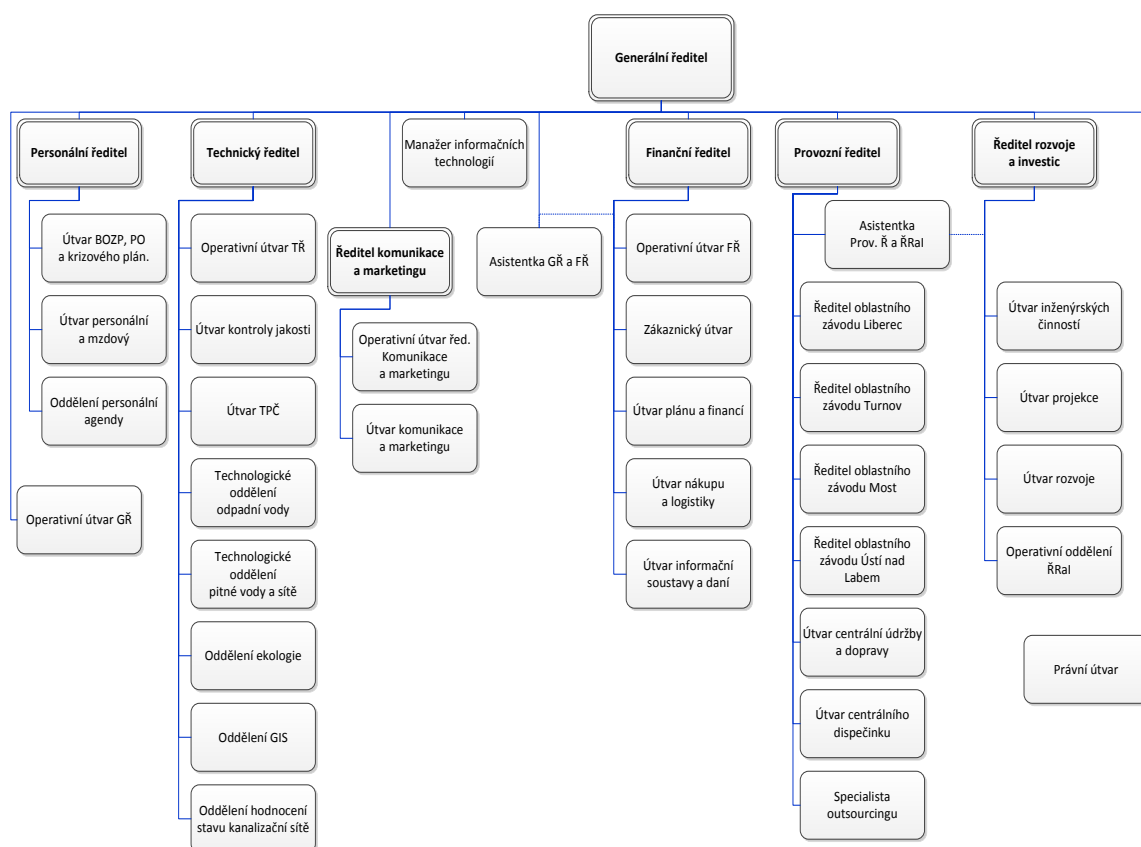
- obrat společnosti 4 mld. Kč,
- hospodářský výsledek 415 mil. Kč,
- výroba vody 73 509 tis. m³,
- množství vyčištěné vody 110 792 tis. m³,
- počet zásobovaných obyvatel pitnou vodou 1145776,
- počet obyvatel napojených na kanalizaci 942 106,
- počet provozovaných úpraven vod 70,
- počet provozovaných čistíren odpadních vod 216.⁶³

⁶⁰ O společnosti Severočeské vodovody a kanalizace, a.s., <<http://www.scvk.cz/o-spolecnosti.html>>.

⁶¹ O společnosti Severočeské vodovody a kanalizace, a.s., <<http://www.scvk.cz/o-spolecnosti.html>>.

⁶² Akcionáři a statutární orgány, <<http://www.scvk.cz/akcionari-a-statutarni-organy.html>>.

Organizační struktura firmy vytváří tento ucelený systém vedení, viz obr. 3.



Obr. 3: Organizační struktura ředitelství⁶⁴

SČVK je tedy provozní firma, která v dané oblasti má přirozený monopol na provozování svěřené infrastruktury. Z tohoto pohledu je úsek ředitele rozvoje a investic ve firmě určitou výjimkou, neboť jeho činnost přímo nesouvisí s touto hlavní činností firmy. Dle manažera týmu tento úsek poskytuje svoje služby v rámci inženýrsko projektové činnosti, a to na základě smluvních vztahů s externími zákazníky.⁶⁵ Jedním z útvarů v tomto úseku je útvar inženýrských činností, který zajišťuje inženýrskou činnost v oblasti vodního hospodářství již přes 40 let v rámci začlenění do různých organizací. Poskytuje služby spojené s přípravou a realizací staveb vodovodů, kanalizací, čistíren odpadních vod, úpraven vod a ostatních vodohospodářských staveb na základě uzavřených dříve mandátních, nyní

⁶³ Srov. *Výroční zpráva 2013 Severočeské vodovody a kanalizace, a.s., Klíčové údaje*, 5 s. <http://www.scvk.cz/res/data/126/013782.pdf?seek=1>.

⁶⁴ *Organizační schémata a kontakty*, <http://sharepoint01/utvary/isr/Sdilene%20dokumenty/Forms/AllItems.aspx>.

⁶⁵ Příloha 2, Volný rozhovor s manažerem týmu, s. 55-57.

příkazních smluv. V posledních dvou letech každoroční výše tržeb za inženýrskou činnost převyšuje 40 mil. Kč.⁶⁶ „Základní odpovědnost má manažer útvaru inženýrských činností za účinnost organizace, řízení a kontrolu investičních akcí v souladu se systémem řízení dle norem.“⁶⁷

SčVK, jak je již řečeno, je provozní firma a naprostá většina zaměstnanců je ve svých pracovních funkcích orientována na činnosti spojené se zásobováním obyvatelstva pitnou vodou a odkanalizováním obyvatelstva. Pracovní náplň těchto zaměstnanců je přesně specifikována a zaměstnanci jsou zařazeni do liniové struktury řízení.

Dle manažera týmu je týmová práce u provozní části firmy využívána výjimečně a je omezena na účast v týmech či projektových týmech, orientovaných na přípravu dílčích změn v organizaci. Členové těchto týmů jsou zpravidla zaměstnanci s vyšším funkčním zařazením. Týmová práce je ve firmě využívána pravidelně v úseku ředitele rozvoje a investic, konkrétně v útvarech inženýrských činností a projekce. V obou těchto útvarech je v současnosti zaměstnáno cca 90 zaměstnanců. Tyto útvary mají více než 40-ti letou historii, zaměstnanci mají ve své práci vysokou míru samostatnosti. U významných zakázek, tedy dlouhodobých, pracovních náročných a vyžadujících práci více specialistů, jsou manažery zřizovány týmy pod jejich vedením jako manažery týmu. Manažer týmu si vybírá členy týmu ze zaměstnanců svého útvaru a ostatních útvarů firmy, případně i externích specialistů. Pokud jsou do týmu začleňováni zaměstnanci jiných útvarů, musí si zajistit jejich souhlas a souhlas nadřízeného manažera. Oba manažeři jsou zaměstnanci těchto útvarů více než 20 let, podíleli se na činnosti i řízení mnoha týmů a mají tedy mnohaleté zkušenosti s týmovou prací. Praktické zkušenosti z týmové práce jim umožnily získat i mezinárodní certifikaci projektového manažera stupně „C“. Zaměstnanci útvaru inženýrských činností jsou také začleňováni příležitostně do týmů, které zakládají externí firmy a ve vedení týmu mají svého manažera týmu. Jedná se v tomto případě o zajištění inženýrské činnosti u investičně náročných vodohospodářských staveb s trváním několika let.⁶⁸

3.2. Metodika

Nejdříve objasním postup při volbě týmu ve zvolené firmě. Volba týmu pro mne byla poměrně jednoduchá, neboť o existenci týmu vím ze své pracovní pozice ve firmě

⁶⁶ *Služby, Inženýrská činnost*, <<http://www.scvk.cz/investorsko-inzenyrske-cinnosti.html>>.

⁶⁷ *Organizační řád*, <<http://sharepoint01/utvary/isr/Sdilene%20dokumenty/Forms/AllItems.aspx>>.

⁶⁸ Příloha 2, Volný rozhovor s manažerem týmu, s. 55-57.

a také znám osobně členy týmu. Předpokládala jsem, že moje osobní vazby na členy týmu pomohou získat potřebné informace pro tuto bakalářskou práci a to se také v praxi potvrdilo.

Dle informací od manažera týmu, který je současně manažerem útvaru inženýrských činností, padlo rozhodnutí o založení týmu před dvěma roky při jednání s jeho odborným ředitelem, kdy jednali o zajištění inženýrské činnosti pro rekonstrukci velké úpravny vod. S ohledem na složitost a rozsah prací odborný ředitel rozhodl o zajištění inženýrské činnosti formou týmové práce a současně pověřil manažera organizovat a zajistit investiční zakázku v požadovaném termínu a výši investic, zvolit členy týmu a cíl týmu.

Vytvořený tým má v čele manažera týmu, který je současně i manažerem útvaru inženýrských činností. Dále je tým složen ze čtyř zaměstnanců útvaru inženýrských činností, jednoho zaměstnance operativního útvaru ředitele rozvoje a investic a jednoho specialisty útvaru bezpečnosti a ochrany zdraví (dále jen BOZP), požární ochrany (dále jen PO) a krizového plánování. Celkem má tedy tým sedm členů. Po dohodě se členy týmu manažer týmu stanovil tento cíl týmu: „Zajistit inženýrskou činnost při rekonstrukci úpravny vody v souladu s rozsahem prací daných Sazebníkem pro navrhování nabídkových cen projektových prací a inženýrských činností 2012 (dále jen Unika) tak, aby rekonstrukce úpravny vody byla úspěšně ukončena v termínu do 30. dubna 2015.“⁶⁹

Pro posouzení podmínek, které vytváří firma pro tento zvolený tým, budou využity tyto oblasti teorie, vzniklé na základě shrnutí kapitol teorie vnějších podmínek efektivní týmové práce:

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

⁶⁹ Příloha 2, Volný rozhovor s manažerem týmu, s. 55-57.

- prezentace týmové práce uvnitř organizace,
- 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.

Tyto oblasti teorie jsou zahrnuty do přehledné tab. 1⁷⁰, ke kterým jsou přiřazovány informace získané pomocí těchto metod.

3.2.1 Metoda studia firemních dokumentů

Metoda studia firemních dokumentů umožňuje získávání informací z písemných zdrojů firmy a tato metoda je využita k získání informací ke zvoleným oblastem teorie. Informace jsou získány z dokumentů firmy, uložených na jejím intranetu, ke kterým mám jako zaměstnanec firmy přístup. Ne vždy jsem v těchto dokumentech našla potřebné informace pro oblasti teorie. Informace k oblastem teorie jsem získala pouze z těchto uvedených firemních dokumentů:

- organizační řád,
- podpisový řád,
- směrnice S 05.08,
- směrnice S 05.09,
- marketingová strategie firmy,
- příkaz 02.14 D,
- směrnice S 08.06,
- směrnice S 14.03,
- směrnice S 08.06 D.

Pomocí této metody jsou získány potřebné informace ke zvoleným oblastem, buď úplné, neúplné, anebo nebyly nalezeny vůbec pro tyto oblasti teorie:

- vyjasnění pozice manažera týmu vzhledem k organizaci,
- zajištění možnosti trvalé komunikace členů týmu,
- prezentace týmové práce uvnitř firmy.

Kvalita a množství získaných informací je zřejmá z tab. 1⁷¹.

Pro doplnění informací ke zvoleným oblastem teorie jsou využity rozhovory s manažerem týmu a zvolenými členy týmu, k získání informací jsou využity tyto následující metody.

⁷⁰ Tab. 1, Podmínky, které vytváří vybraná firma pro práci zvoleného týmu, s. 32-39.

⁷¹ Tamtéž.

3.2.2 Metoda volného rozhovoru

Metoda volného rozhovoru je využita k získání informací od manažera týmu. Metoda volného rozhovoru, jak uvádí Reichel spočívá v tom, že nejsou otázky předem připravené a vznikají až při komunikaci mezi tazatelem a respondentem.⁷² Tato metoda umožňuje volnější rozpravu, prostor zamyšlení a lepší navázání kontaktu s manažerem týmu.

Metodu volného rozhovoru s manažerem týmu jsem zvolila proto, neboť jsem potřebovala navodit atmosféru uvolnění, důvěry, nestrojenosti, umožnit volnost manažerovi týmu v přemýšlení i postupnosti sdělování informací. Na rozhovor jsem si připravila okruh témat, která jsem s manažerem týmu potřebovala probrat. Při rozhovoru jsem se snažila tyto okruhy témat sledovat. Místo rozhovoru jsem po dohodě s manažerem týmu zvolila jeho kancelář a rozhovor probíhal po pracovní době. Díky tomu jsme nebyli při rozhovoru vyrušováni a mohli jsme se plně soustředit na danou tematiku. Celý rozhovor trval asi jednu hodinu a je uveden v příloze 2⁷³ bakalářské práce. Informace z rozhovoru jsou zahrnuty do jednotlivých kapitol bakalářské práce dle jejich zaměření.

Touto metodou jsou získány od manažera týmu informace o firmě, úseku ředitele rozvoje a investic, útvarech projekce a inženýrských činností, využití týmové práce ve firmě a zejména o zvoleném týmu. Informace získané k jednotlivým oblastem teorie jsou zaměřeny na organizační podmínky ve firmě, firemní podmínky pro komunikaci a firemní motivační a materiálovou podporu zvoleného týmu. Na závěr rozhovoru manažer týmu hodnotí práci zvoleného týmu.

3.2.3 Metoda polostrukturovaného rozhovoru

Další metodou, použitou k získání informací, je metoda polostrukturovaného rozhovoru. „Polostrukturovaný rozhovor je částečně řízený rozhovor, kdy jsou předem připravené dané soubory otázek, které musí odeznít, avšak jejich pořadí se může měnit. Tazatel může znění otázek pozměnit na základě znalostí respondenta, může také pokládat doplňující otázky“.⁷⁴

Polostrukturovaný rozhovor je uskutečněn se dvěma členy týmu, jednou ženou, která je funkčně zařazena do útvaru inženýrských činností a jedním mužem, který je funkčně zařazen ve firmě mimo útvary inženýrských činností. Celkem

⁷² Srov. REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, s. 110.

⁷³ Příloha 2, Volný rozhovor s manažerem týmu, s. 55-57.

⁷⁴ REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, s. 111.

je položeno každému členu týmu 9 otázek, z toho tři k organizačním podmínkám ve firmě, tři k firemní komunikaci a tři k materiální a motivační podpoře týmové práce ve firmě. Jsou zvoleny otázky otevřené, neboť slouží k širšímu objasnění souvislosti.

V rámci této metody jsou položeny tyto otázky:

1) Otázky k organizačním podmínkám ve firmě:

- a) Jak Vám umožňují organizační podmínky ve firmě týmovou práci?
- b) S čím Vám pomáhají tyto podmínky v týmové práci?
- c) Jak je potřebné doplnit organizační podmínky ve firmě, ve vztahu k týmové práci a v čem?

2) Otázky k firemní komunikaci:

- a) Jak Vám umožňují firemní podmínky potřebnou komunikaci pro práci v týmu?
- b) S čím Vám pomáhají tyto podmínky v týmové práci?
- c) Jak je nutné doplnit tyto podmínky a v čem?

3) Otázky k materiálové a motivační podpoře:

- a) Jaké máte materiálové a motivační podmínky pro práci v týmu ve firmě?
- b) V čem vám pomáhají tyto podmínky v týmové práci?
- c) Čím je nutné podmínky pro práci v týmu doplnit a v čem?⁷⁵

Touto metodou jsou získány informace, které vyjadřují pocity vybraných členů týmu k firmou vytvořeným podmínkám pro jejich práci v týmu. Celé polostrukturované rozhovory jsou uvedeny v příloze 1⁷⁶, informace z těchto rozhovorů jsou uvedeny ke zvoleným oblastem teorie v tab. 1⁷⁷ a jsou zhodnoceny komentářem.

⁷⁵ Zdroj – vlastní práce autora.

⁷⁶ Příloha 1, Polostrukturované rozhovory se členy týmu, s. 52-54.

⁷⁷ Tab. 1, Podmínky, které vytváří vybraná firma pro práci zvoleného týmu, s. 32-39.

4. Podmínky, které vytváří vybraná firma pro práci zvoleného týmu

Pro získané informace k podmínkám, které vytváří vybraná firma pro práci zvoleného týmu, je vyhotovena tabulka se čtyřmi sloupci. V prvním sloupci jsou uvedeny oblasti teorie, zvolené na základě zkoumání vnějších podmínek efektivní týmové práce v odborné literatuře. K těmto zvoleným oblastem teorie jsou v druhém sloupci přiřazeny informace, které se podařilo získat studiem interních písemných dokumentů firmy a z rozhovoru s manažerem týmu. Ve třetím sloupci je uveden konkrétní zdroj těchto informací. V posledním sloupci jsou komentovány získané informace v dané oblasti teorie. Pro přehlednost je tabulka rozdělena na tři oblasti vnějších podmínek efektivní týmové práce, které vytváří firma, a to na organizační podmínky ve firmě, firemní komunikaci, materiální a motivační podporu. Informace, získané od vybraných členů týmu ukončují tyto tři oblasti.

Podmínky, které vytváří vybraná firma pro práci zvoleného týmu, viz tab. 1.

Oblast teorie	Text / rozhovor	Zdroje informací	Komentář
Organizační podmínky ve firmě			
Týmová práce je prohlášena ve vnitřních předpisech firmy za formu spolupráce ve firmě.	Metoda projektového řízení je založena na principu ustanovení vedoucího projektu a vytvoření řešitelského týmu pro konkrétní projekty, přičemž členové řešitelského týmu v rámci plnění ostatních pracovních povinností a úkolů zůstávají zaměstnanci svého základního pracoviště ve smyslu organizačního řádu.	Organizační řád 2014.	V interních materiálech firmy je týmová práce uvedena pouze v souvislosti s metodou projektového řízení, jehož součástí je i týmová práce. Samostatně uvedena není.
	Týmovou práci řeším v souladu s organizačním řádem, kde týmová	Rozhovor s manažerem týmu.	Metoda projektového řízení není využívána manažerem týmu, postačující je týmová

	práce je spojována s projektovým řízením. Metodu projektového řízení nevyžívám, je příliš složitá a na náš typ práce je nevhodná.		práce.
Zavedení organizační struktury, umožňující týmovou práci.	Liniová organizační struktura. Metoda projektového řízení je založena na principu ustanovení vedoucího projektu a vytvoření řešitelského týmu pro konkrétní projekty, přičemž členové řešitelského týmu v rámci plnění ostatních pracovních povinností a úkolů zůstávají zaměstnanci svého základního pracoviště ve smyslu organizačního řádu.	Organizační řád 2014.	V organizačním řádu je uvedeno schéma liniové organizační struktury. Uvedený text umožňuje v rámci liniové organizační struktury týmovou práci.
Manažer týmu má umožněno vnitřními předpisy firmy delegování pravomocí na členy týmu.	Vedoucí zaměstnanec SčVK může v odůvodněných případech delegovat část své pravomoci na podřízené zaměstnance. Delegování pravomocí na členy týmu využívám, s ohledem na mé pracovní vytížení je i nutností.	Organizační řád 2014. Rozhovor s manažerem týmu.	Organizační řád řeší delegování pravomocí u vedoucích pracovníků obecně. Manažer týmu delegování pravomocí na členy týmu využívá, s ohledem na jeho pracovní vytížení je i nutností.
Vyjasnění pozice týmu k ostatním organizačním jednotkám.	Členové týmu jsou podřízeni vedoucímu, přičemž zůstávají ve své organizační jednotce a ve všech ostatních věcech jednají podle	Organizační řád 2014.	Interní materiály řeší pozici členů týmu a ne týmu jako celku. Pro vyjasnění pozice týmu se jeví ale tato formulace jako dostatečná.

	<p>principů instančního postupu. Rozpory vzniklé uvnitř SČVK řeší vždy nejbližší společný nadřízený.</p> <p>Činnost členů týmu z jiných útvarů firmy není problém, s jejich manažery mám dlouhodobě dobré vztahy a vždy se s nimi dokážu dohodnout.</p>	Rozhovor s manažerem týmu.	Spolupráce manažera týmu a manažery útvarů, ze kterých jsou členové týmu, je řešena bez konfliktů a je založena na dobrých vztazích.
Vyjasnění pozice manažera týmu vzhledem k firmě.	<p>Není řešena.</p> <p>Jako manažer mám v souladu s organizačním řádem firmy zodpovědnost organizovat, řídit a kontrolovat investiční akce a toto využívám i pro práci manažera týmu.</p>	<p>Organizační řád 2014.</p> <p>Rozhovor s manažerem týmu.</p>	<p>Organizační řád neobsahuje vyjasnění pozice manažera týmu vzhledem k firmě.</p> <p>Manažer týmu je i manažerem útvaru inženýrských činností. Jeho postavení manažera je dáno organizačním řádem se zodpovědností za organizování, řízení a kontrolu investičních akcí. Tuto pozici využívá i v práci týmového manažera.</p>
<u>Informace z rozhovorů od vybraných členů týmu k vytvořeným organizačním podmínkám pro práci týmu.</u>			
	<p>Týmová práce funguje a domnívám se, že vytvořené organizační podmínky jsou v pořádku. O vše potřebné se stará manažer týmu. Nic bych neměnila.</p> <p>Nejsem si vědom, že by mi organizační podmínky umožňovaly vykonávat týmovou práci dobře. Mám</p>	<p>Rozhovor se členem týmu č. 1.</p> <p>Rozhovor se členem týmu č. 2.</p>	<p>Člen týmu č. 1 je s organizačními podmínkami spokojen, nevyžaduje jejich úpravu. Podmínky pro jeho práci vytváří manažer týmu.</p> <p>U člena týmu č. 2 je problém v tom, že mu vytvořené podmínky neumožňují se plně věnovat týmové práci.</p>

	málo času na svoji práci v týmu a na práci bezpečnostního technika, můj manažer mi zadává příliš mnoho práce. Doporučuji upravit podmínky tak, abych se mohl plně věnovat týmové práci.		
Firemní komunikace			
Zajištění specifikace dat a informací, ke kterým má tým ve firmě přístup.	Užívat výpočetní techniku mohou všichni zaměstnanci společnosti, kteří k tomu mají oprávnění. Oprávnění uděluje útvar informační techniky na základě požadavku příslušného manažera. Rozsah oprávnění vyplývá z pracovního zařazení zaměstnance. Spolupráce s útvarem informační techniky je velmi dobrá a vyhovuje potřebám týmu.	Směrnice S.05.08. Rozhovor s manažerem týmu.	Specifikace dat a informací je řešena manažerem týmu, který má právo uplatňovat požadavky na útvar informační techniky. Zajištění specifikace dat a informací pro tým je řešeno manažerem týmu, vyhovuje potřebám týmu.
Určení týmových pravidel k poskytování informací vně firmy.	Informace určené pro veřejnost připravuje a zhotovuje ředitelka komunikace a marketingu ve spolupráci s příslušnými odbornými provozy a útvary, jejichž činnosti se informace dotýká. Každé veřejné vystoupení je neprodleně oznámeno ředitelce komunikace a marketingu a	Směrnice S.14.03.	Prezentaci týmové práce pro veřejnost zajišťuje ředitelka komunikace a marketingu na základě požadavku týmu.

	<p>doloženo stručným obsahem poskytnuté informace s uvedením všech podstatných věcných a číselných údajů.</p> <p>Spolupráci s ředitelkou komunikace a marketingu je pro činnost týmu vyhovující.</p>	<p>Rozhovor s manažerem týmu.</p>	<p>Způsob prezentace týmové práce vně firmy je řešena vyhovujícím způsobem spoluprací týmu s ředitelkou komunikace a marketingu.</p>
<p>Stanovení zásad pro elektronickou komunikaci a ukládání dat pro samotný tým.</p>	<p>Užívat výpočetní techniku mohou všichni zaměstnanci společnosti, kteří k tomu mají oprávnění. Oprávnění uděluje útvar informační techniky na základě požadavku příslušného manažera. Rozsah oprávnění vyplývá z pracovního zařazení zaměstnance.</p> <p>Pro zajištění elektronické komunikace a ukládání dat týmu mi stačí kompetence manažera týmu.</p>	<p>Směrnice S 05.08.</p> <p>Rozhovor s manažerem týmu.</p>	<p>Interní materiály firmy konkrétně neřeší zásady pro elektronickou komunikaci a ukládání dat týmu, řeší však zásady užívání výpočetní techniky obecně pro všechny zaměstnance, na základě požadavku manažera týmu.</p> <p>Kompetence manažera týmu je dostatečná pro stanovení zásad pro elektronickou komunikaci a ukládání dat týmu.</p>
<p>Zajištění možnosti trvalé komunikace členů týmu.</p>	<p>Není řešeno.</p> <p>Pro nákup výpočetní techniky, mobilních přístrojů s potřebným vybavením a pro zajištění místnosti pro týmovou činnost využívám svoje kompetence</p>	<p>Podpisový řád 2014.</p> <p>Rozhovor s manažerem týmu.</p>	<p>Podpisový řád uděluje kompetence přesně stanoveným funkcím. Funkce manažera týmu nebo člena týmu není v podpisovém řádu uvedena.</p> <p>Manažer týmu využívá své kompetence manažera k pro nákup výpočetní techniky, mobilních přístrojů a zajištění místnosti pro zajištění potřebné komunikace členů</p>

	manažera.		týmu.
Prezentace týmové práce uvnitř firmy.	Není řešena. Prezentace týmu je řešena ve firemním časopise a na intranetu ve spolupráci týmu a ředitelky komunikace a marketingu.	Rozhovor s manažerem týmu.	Interní dokumenty firmy neuvádí podmínky pro prezentaci týmové práce uvnitř firmy. Prezentace týmu uvnitř firmy je zajištěna spoluprací týmu a ředitelky komunikace a marketingu.
<u>Informace z rozhovorů od vybraných členů týmu k vytvořeným firemním podmínkám pro komunikaci týmu.</u>			
	Jsem spokojena s podmínkami ke komunikaci, prostředky jsem byla již vybavena pro práci specialisty útvaru. Pokud však něco potřebuji, obracím se na manažera týmu. Je dobré, že tým má vlastní místnost, kde se konají pravidelné porady týmu a kterou členové týmu využívají pro svou práci. Podmínky pro komunikaci v týmu mám výborné, byl jsem již dostatečně vybaven na pozici specialisty ve svém útvaru. Cokoliv potřebuji, obracím se na manažera týmu. Výborné je, že tým má pro svoji činnost vlastní místnost.	Rozhovor se členem týmu č. 1. Rozhovor se členem týmu č. 2.	Člen týmu č. 1 je s podmínkami spokojen, v případě nových požadavků se obrací na manažera týmu. Oceňuje zázemí pro práci týmu. Názor člena týmu č. 2 se shoduje s názorem člena týmu č. 1.

Materiální a motivační podpora			
Využití variabilní složky mzdy pro odměnu týmové práce.	<p>Mimořádné odměny navrhuje přímý nadřízený a schvaluje příslušný odborný ředitel.</p> <p>Cílové nebo skupinové odměny pro členy týmu mohou pouze předkládat k odsouhlasení svému odbornému řediteli, jeho rozhodnutí je pro mne závazné. Považuji však jejich výši za nedostatečnou a také považuji za nešťastné, že vedení firmy neumožnilo vázat odměny na dosažené hospodářské výsledky týmu.</p>	<p>Příkaz P. 02.14 D</p> <p>Rozhovor s manažerem týmu.</p>	<p>Interní dokumenty firmy neřeší konkrétně odměňování týmové práce, nicméně umožňují odměňování manažerem týmu.</p> <p>Manažer v udělování cílových a skupinových odměn je zcela závislý na rozhodnutí svého odborného ředitele. Firma neumožnila manažerovi vázat odměny na hospodářské výsledky.</p>
Zavedení pružné pracovní doby pro členy týmu.	Pružnou pracovní dobu lze uplatnit u TH ⁷⁸ profesí. Určení okruhu zaměstnanců s pružnou pracovní dobou je plně v kompetenci manažera.	Směrnice S. 08.06 D.	Interní předpis řeší tuto oblast dostatečně pro činnost týmu. Manažer týmu je kompetentní zajistit pružnou pracovní dobu pro členy týmu.
Zajištění účasti členů týmu na kurzech, školeních a odborných seminářích.	Operativní útvar úseku personálního ředitele organizuje účast zaměstnanců na specializovaných odborných kurzech, školeních a případně jiných vzdělávacích formách realizovaných mimoškolními institucemi pro	Organizační řád 2014.	Organizační řád řeší zvyšování kvalifikace obecně pro všechny zaměstnance, tedy i pro členy týmu.

⁷⁸ TH – technickohospodářské.

5. Posouzení podmínek, které vytváří vybraná firma pro práci zvoleného týmu

Pro posouzení podmínek, které vytváří vybraná firma pro práci zvoleného týmu, je nutné na základě získaných informací v uvedených v tab. 1⁸⁰ a z rozhovorů s manažerem týmu⁸¹ a s vybranými členy týmu⁸² zodpovědět následující otázky, směřující k naplnění mnou stanoveného cíle.

➤ Jaké jsou organizační podmínky ve firmě pro zvolený tým?

Týmovou práci umožňuje ve firmě organizační řád 2014, kde týmová práce je spojována s metodou projektového řízení. Manažer týmu potvrdil, že z metody projektového řízení je využívána jen její součást, týmová práce. Metoda projektového řízení je z jeho pohledu složitá, administrativně náročná a nevhodná pro vytvořený tým. Vytváření týmů sice není po formální stránce zahrnuto do organizačního schématu firmy, nicméně u liniové organizační struktury lze týmovou práci realizovat, pokud je vhodným způsobem ošetřena v předpisech firmy. Z tohoto pohledu zjištěný text v organizačním řádu umožňuje týmovou práci ve firmě.

Pro týmovou práci je důležité, že firma vytváří možnost vedoucím delegování části svých pravomocí na podřízené zaměstnance. Manažer týmu tuto možnost potvrzuje a v praxi využívá.

Organizační řád firmy řeší i to, jakým způsobem budou řešeny spory mezi manažerem týmu a manažerem. Tyto spory má řešit společný nadřízený. Manažer týmu, dle jeho slov, konflikty řešit s ostatními manažerem nemusí, vzájemné vztahy jsou dlouhodobě dobré a případné problémy dokáží řešit dohodou.

Které podmínky firma neřeší, je pozice manažera týmu vzhledem k firmě. Jak uvádí manažer týmu, tým pod jeho vedením zajišťuje inženýrskou činnost při rekonstrukci úpravny vody, za kterou dle interních předpisů firmy zodpovídá on jako manažer útvaru inženýrských činností. Odpovědnost manažera týmu za inženýrskou činnost odpovídá tedy jeho odpovědnosti manažera a touto shodou je vytvářena jeho pozice vzhledem k firmě.

Vybraní členové týmu nepocítují, že firma vytváří organizační podmínky pro týmovou práci. Jeden člen týmu shledal plnou zodpovědnost za organizaci týmové práce u manažera týmu, druhému členu týmu není poskytován dostatek času pro týmovou práci. Z vyjádření tohoto člena týmu lze vyčíst, že jeho manažer

⁸⁰ Tab. 1, Podmínky, které vytváří vybraná firma pro práci zvoleného týmu, s. 32-39.

⁸¹ Příloha 2, Volný rozhovor s manažerem týmu, s. 55.

⁸² Příloha 1, Polostrukturované rozhovory se členy týmu, s. 52.

mu ukládá příliš úkolů a neumožňuje mu tak se dostatečně věnovat týmové práci. Manažer týmu v rozhovoru potvrzuje pocit členů týmu a považuje firmou vytvořené organizační podmínky pro práci jeho týmu za nedostatečné. Týmová práce v jeho týmu je dle jeho názoru možná jen proto, že využívá své pozice manažera pro činnost týmu.

Jak podporují firemní podmínky pro komunikaci zvolený tým?

V souladu s firemní směrnicí S 05.08 má manažer týmu oprávnění určovat rozsah využití výpočetní techniky, tedy i specifikace dat a informací, ke kterým má tým ve firmě přístup. Dle vyjádření manažera týmu jeho oprávnění vyhovuje potřebám týmu.

Podmínky pro poskytování informací vně firmy je stanovena firemní směrnicí S 14.03 a je řešena ve spolupráci týmu s ředitelkou komunikace a marketingu. Takto vytvořené podmínky jsou podle manažera také vyhovující.

Stejně tak hodnotí manažer podmínky pro elektronickou komunikaci a ukládání dat týmu. Tyto podmínky jsou dány směrnicí S 05.08, potřeby týmu jsou řešeny dostatečným způsobem na základě požadavku manažera týmu. Zajištění možnosti trvalé komunikace členů týmu souvisí s vybavením členů týmu výpočetní technikou, mobilními telefony s externím přístupem na internet a e-mail, zajištěním místnosti pro činnost týmu. Zajištění tohoto vybavení a místnost pro týmovou činnost není umožněno manažeru týmu, neboť podpisový řád pojem manažer týmu nezná. Manažer týmu k zajištění tohoto vybavení využívá v podpisovém řádu své kompetence manažera, dle vyjádření manažera je tato kompetence dostatečná.

Podmínky pro prezentaci týmové práce ve firmě nejsou stanoveny. Dle slov manažera týmu je prezentace týmu řešena vyhovujícím způsobem ve spolupráci s ředitelkou komunikace a marketingu ve firemním časopise a intranetu.

Až na přidělenou místnost pro práci týmu vybraní členové týmu nepociťují firmou vytvořené podmínky pro komunikaci. Komunikační prostředky mají již ze své práce v útvarech, a pokud cokoliv potřebují ohledně komunikace, obrazejí se na manažera týmu.

Manažer týmu ve svém rozhovoru potvrzuje, že interní předpisy firmy mu neumožňují jako manažeru týmu vytvořit potřebné podmínky pro komunikaci členů týmu. Pro zajištění těchto podmínek využívá své kompetence manažera, která je zřejmě dostatečná, neboť oba vybraní členové týmu jsou s takovými vytvořenými podmínkami pro komunikaci spokojeni a nepožadují jejich úpravu.

➤ Jaká je firemní motivační a materiální podpora zvoleného týmu?

Interní dokumenty neřeší konkrétní odměňování týmové práce. Využití variabilní složky pro odměnu zaměstnanců firmy je dáno firemním příkazem P 02.14 D, kdy manažer týmu je zcela závislý při udělování cílových a skupinových odměn

na rozhodnutí svého odborného ředitele. Manažer týmu je nespokojen s výší odměn členů týmu a také s tím, že firma odmítá vázat skupinové odměny na hospodářský výsledek týmu.

Určení okruhu zaměstnanců s pružnou pracovní dobou je možné dle směrnice S 08.06 D a je v plné kompetenci manažera. Manažer týmu je kompetentní zajistit pružnou pracovní dobu pro členy týmu a má tímto možnost vytvořit zaměstnancům týmu dostatečný prostor pro pružnou týmovou práci.

Zajištění účasti členů týmu na kurzech, školeních a odborných seminářích zajišťuje dle organizačního řádu firmy operativní úsek personálního ředitele. Organizační řád v tomto platí pro všechny zaměstnance, tedy i pro členy týmu. Podle manažera týmu je spolupráce s operativním úsekem personálního ředitele velmi dobrá a tento úsek má snahu jeho požadavkům vyhovět.

Oba vybraní členové týmu jsou s materiálovým vybavením spokojeni. Motivuje je výjimečnost stavby, na jejíž rekonstrukci se jako členové týmu podílejí. Naopak, demotivující je pro ně výše odměn, a proto také oba navrhují jejich zvýšení. Ve svém rozhovoru manažer týmu vyjadřuje také nespokojenost s odměňováním členů týmu. O podceňování motivačních podmínek pro členy týmu ze strany firmy svědčí i to, že firma neumožnila vázat odměňování týmu na dosažení hospodářského výsledku týmu. Na základě těchto informací je možné konstatovat, že firma dostatečně vhodné materiálové a motivační podmínky pro týmovou práci zvoleného týmu nevytváří.

ZÁVĚR

Bakalářská práce mi umožnila získat informace o problematice týmové práce a uvědomit si, jakým přínosem může být dobře fungující tým pro jeho členy a vlastní firmu. Je mnoho vlivů, které činnost týmu mohou kladně či negativně ovlivnit. Pro činnost týmu však považuji za nejdůležitější podmínky, které jsou vytvořeny firmou.

Cílem bakalářské práce bylo posouzení podmínek, které vytváří vybraná firma pro práci jednoho z jejích týmů. K naplnění mnou stanoveného cíle byla nejdříve získána klíčová fakta shromážděná v oblastech teorie pro zkoumání vytvořených podmínek ve firmě pro práci zvoleného týmu. K těmto oblastem teorie byly získány informace nejdříve z interních písemných zdrojů firmy. Pro doplnění těchto doložitelných písemných informací byly využity rozhovory s manažerem týmu a vybranými členy týmu. Tato mozaika získaných informací se stala podkladem k zodpovězení těchto otázek, směřujících k naplnění mnou stanoveného cíle:

- 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?

Jak vyplynulo z výzkumu, firma práci zvoleného týmu ve svém organizačním řádu umožňuje, řeší podřízenost členů týmu a rozpory mezi manažerem týmu a manažerem. Velký nedostatek je zjištěn u firmy v tom, že neřeší pozici manažera týmu vzhledem k firmě. Činnost zvoleného týmu však tato skutečnost neovlivňuje, neboť tým se zabývá inženýrskou činností a manažer týmu je ve funkci manažera za tuto činnost u firmy zodpovědný. Postavení manažera týmu ve firmě je tedy dáno jeho postavením manažera. Názor členů týmu na vytvořené organizační podmínky je odlišný. Člen týmu, který je podřízen stejnému manažerovi týmu a manažerovi, je s vytvořenými organizačními podmínkami spokojen. Oproti tomu člen týmu, který je podřízen kromě manažera týmu jinému manažerovi, je podle svých slov vystaven pracovnímu přetížení. Je však otázkou, zda je tento jeho pocit způsoben nevhodnými podmínkami pro jeho práci v týmu nebo náročností práce v týmu, kterou hůře zvládá. Ze zjištěných informací vyplývá, že firma nevytváří dostatečné organizační podmínky pro práci zvoleného týmu. Největší nedostatek vytvořených organizačních podmínek pro práci zvoleného týmu je zjištěn v tom, že interní firemní předpisy neřeší postavení manažera týmu vůči firmě.

Firma své firemní podmínky pro komunikaci nijak pro týmovou práci neupravuje. Vytvořené firemní podmínky pro zvolený tým vyplývají z interních firemních předpisů, týkajících se všech zaměstnanců firmy, tedy i všech členů týmu. Obdobná situace

je u interních firemních předpisů, týkajících se manažerů, které se vztahují i na manažera týmu. Problémem pro manažera týmu je podpisový řád, kde manažer týmu není uveden a nemá tedy kompetence pro nákup komunikační techniky pro tým. Firma nemá ani vytvořené podmínky pro prezentaci týmové práce uvnitř firmy. Manažer týmu i členové týmu si s těmito chybějícími podmínkami dokážou poradit, nicméně považují za důležité doplnit interní firemní předpisy o tyto chybějící podmínky pro týmovou práci.

Materiální a motivační podmínky firma opět pro týmovou práci nespécifikuje a pro činnost týmu jsou závazné předpisy, týkající se všech zaměstnanců a manažerů firmy. Manažer týmu i členové týmu považují tyto vytvořené podmínky pro činnost týmu za nedostatečné, neboť jim nevyhovuje odměňování jejich práce.

Shromážděné informace potvrzují, že vytvořené podmínky ve firmě umožňují práci zvoleného týmu, odpovědnost za jejich vytvoření však u většiny z nich má manažer týmu, který využívá své kompetence manažera v souladu s vnitřními předpisy firmy, neboť některé kompetence pro manažera týmu firemní předpisy neobsahují.

Ze získaných informací je zřejmé, že týmová práce je pro firmu okrajovou záležitostí a jak vyplývá z rozhovoru manažera týmu, je týmová práce, mimo dva útvary zabývající se projektovou a inženýrskou činností, výjimečná. Pravděpodobně to může být jeden z důvodů, proč nejsou podmínky pro týmovou práci ve firmě důsledněji ošetřeny.

Myslím si, že zodpovězením tří základních otázek na straně 40-42 byl splněn předpoklad, že na základě těchto otázek je možné posoudit podmínky, které vytváří firma pro práci zvoleného týmu. Cíl této bakalářské práce je splněn, jsou získány a vyhodnoceny informace o vytvořených podmínkách pro týmovou práci u zvoleného týmu. V případě, že firma využije získané poznatky z této bakalářské práce pro optimalizaci podmínek týmové práce a vyjasnění pozice týmu v organizační struktuře, včetně pozice manažera týmu, může firma dosáhnout zlepšení hospodářských výsledků, větší spokojenosti a iniciativy členů týmu.

Domnívám se, že je v zájmu firmy navázat na výsledky této bakalářské práce a upravit podmínky pro týmovou práci tak, aby mohla být využita efektivně v celé firmě. Při vytváření podmínek pro tuto činnost pak může firma ve svých předpisech uplatnit poznatky z této bakalářské práce.

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. *Odpocátí 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

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Polostrukturované rozhovory

Osoba č. 1 – žena, specialista

1) Otázky k organizačním podmínkám ve firmě:

- a) Jak Vám umožňují organizační podmínky ve firmě týmovou práci?
- b) S čím Vám pomáhají tyto podmínky v týmové práci?
- c) Jak je potřebné doplnit organizační podmínky ve firmě, ve vztahu k týmové práci a v čem?

Odpověď:

- a) Týmová práce funguje a domnívám se, že vytvořené organizační podmínky jsou v pořádku. O vše potřebné se stará manažer týmu.
- b) Pomáhají mi k vykovávání mé práce v týmu.
- c) Nic bych neměnila.

2) Otázky k firemní komunikaci:

- a) Jak Vám umožňují firemní podmínky potřebnou komunikaci pro práci v týmu?
- b) S čím Vám pomáhají tyto podmínky v týmové práci?
- c) Jak je nutné doplnit tyto podmínky a v čem?

Odpověď:

- a) Jsem spokojena s podmínkami pro komunikaci, prostředky jsem byla již vybavena pro práci specialisty útvaru. Pokud však něco potřebuji, obracím se na manažera týmu.
- b) Pomáhají mi plnit moje úkoly.
- c) Podmínky měnit nechci.

3) Otázky k materiálové a motivační podpoře:

- a) Jaké máte materiálové a motivační podmínky pro práci v týmu ve firmě?
- b) V čem vám pomáhají tyto podmínky v týmové práci?
- c) Čím je nutné podmínky pro práci v týmu doplnit a v čem?

Odpověď:

- a) Vybavena po materiálové stránce jsem dobře a jsem ráda, že se mohu účastnit odborných školení, a také díky účasti na týmové práci při rekonstrukci úpravny vody se budu moci ucházet o autorizaci v oboru vodohospodářských staveb.
- b) Materiálová podpora firmy mi pomáhá k rychlé komunikaci se členy týmu, k rychlému řešení problému a dosažení stanovených úkolů, které plynule navazují na ostatní práci členů týmu. Zkušenosti z týmové práce a odborných školení mi rozšiřují znalosti, které budu moci uplatnit v oboru pro další týmové práce a seberealizace.

Příloha 1 – pokračování

- c) Doplnila bych výši odměn, myslím si, že za svoji práci v týmu zasloužím větší odměnu.

Osoba č. 2 – muž, specialista

1) Otázky k organizačním podmínkám ve firmě:

- a) Jak Vám umožňují organizační podmínky ve firmě týmovou práci?
- b) S čím Vám pomáhají tyto podmínky v týmové práci?
- c) Jak je potřebné doplnit organizační podmínky ve firmě, ve vztahu k týmové práci a v čem?

Odpověď:

- a) Nejsem si vědom, že by mi organizační podmínky umožňovaly vykonávat týmovou práci dobře. Mám málo času na svoji práci v týmu a na práci bezpečnostního technika. Můj manažer mi zadává příliš práce.
- b) S ničím.
- c) Doporučuji upravit podmínky tak, abych se mohl plně věnovat týmové práci.

2) Otázky k firemní komunikaci:

- a) Jak Vám umožňují firemní podmínky potřebnou komunikaci pro práci v týmu?
- b) S čím Vám pomáhají tyto podmínky v týmové práci?
- c) Jak je nutné doplnit tyto podmínky a v čem?

Odpověď:

- a) Podmínky pro komunikaci v týmu mám výborné, byl jsem již dostatečně vybaven na pozici specialisty ve svém útvaru. Cokoliv potřebuji, obracím se na manažera týmu. Výborné je, že tým má pro svoji činnost vlastní místnost.
- b) Pomáhají mi s řešením pracovních problémů, cením si konání týmových porad.
- c) Podmínky měnit nepotřebuji.

3) Otázky k materiálové a motivační podpoře:

- a) Jaké máte materiálové a motivační podmínky pro práci v týmu ve firmě?
- b) V čem vám pomáhají tyto podmínky v týmové práci?
- c) Čím je nutné podmínky pro práci v týmu doplnit a v čem?

Odpověď:

- a) S materiálovým vybavením jsem spokojen. Co se týká motivace jsem rád, že mohu pracovat v týmu na této výjimečné stavbě.
- b) Materiálová vybavení mi pomáhají ke komunikaci se členy týmu. Mám tuto práci rád, svojí specializací mám i zajištění perspektivy práce i do budoucna.

Příloha 1 – pokračování

- c) Jsem nespokojen s odměňováním. Byl bych rád, kdyby se zvýšili odměny za práci v týmu.

Příloha 2 – volný rozhovor

Osoba č. 3 – muž, manažer týmu

V současné době zastávám funkci manažera týmu a také manažera útvaru inženýrských činností. Tento útvar spadá do úseku ředitele rozvoje a investic, který poskytuje služby v rámci inženýrsko projektové činnosti, a to na základě smluvních vztahů s externími zákazníky. Útvar inženýrských činností zajišťuje inženýrskou činnost v oblasti vodního hospodářství již přes 40 let v rámci začlenění do různých firem. Poskytuje služby spojené s přípravou a realizací staveb vodovodů, kanalizací, čistíren odpadních vod, úpraven vod a ostatních vodohospodářských staveb na základě uzavřených dříve mandátních, nyní příkazních smluv.

U provozní části firmy je týmová práce využívána výjimečně, je omezena na účast v týmech či projektových týmech, orientovaných na přípravu dílčích změn ve firmě. Členové týmu jsou zpravidla zaměstnanci s vyšším funkčním zařazením.

Týmová práce je ve firmě využívána pravidelně v úseku ředitele rozvoje a investic, konkrétně v útvarech inženýrských činností a projekce. V obou útvarech je v současnosti zaměstnáno cca 90 zaměstnanců. Oba útvary mají více než 40-ti letou historii, zaměstnanci mají ve své práci velkou míru samostatnosti. U významných zakázek, tedy dlouhodobých, pracovních náročných a vyžadujících práci více specialistů, jsou zřizovány týmy, kde v čele stojí příslušní manažeři útvarů. Manažer útvaru si tvoří tým ze zaměstnanců svého útvaru a ostatních útvarů firmy, v krajním případě i externích specialistů. Pokud jsou do týmu začleňováni zaměstnanci jiných útvarů, musí si zajistit jejich souhlas a souhlas nadřízeného manažera. Mohu potvrdit, že několik zaměstnanců našeho útvaru se účastnilo týmové práce i pod vedením externích firem, jednalo se o investičně náročné vodohospodářské celky s trváním několika let.

Já jsem zaměstnán u firmy stejně jako manažer útvaru projekce více než 20 let. S týmovou prací máme oba značné zkušenosti, byli jsme v čele několika týmů. Díky této praxi jsme i získali i mezinárodní certifikaci projektového manažera stupně „C“.

V současné době stojím v čele týmu, vytvořeným k zajištění inženýrské činnosti při rekonstrukci velké úpravny vody.

Rozhodnutí o vytvoření týmu padlo přibližně před jedním rokem při mém jednání s odborným ředitelem, kdy jsme jednali o zajištění inženýrské činnosti pro rekonstrukci velké úpravny vod. S ohledem na složitost a rozsah prací odborný ředitel rozhodl o zajištění inženýrské činnosti formou týmové práce a současně mě pověřil, funkcí

Příloha 2 – pokračování

manažera týmu, organizovat a zajistit investiční zakázku v požadovaném termínu a výši investic, zvolit cíl a členy týmu.

A nyní několik informací k týmu. Tým je sestaven ze sedmi členů, průměrného věku cca 45 let a zaměstnanců firmy s dlouholetou praxí. Tým tedy vedu já, čtyři členové týmu jsou z útvaru inženýrských činností, konkrétně rozpočtář, dva specialisté inženýrských činností s různým zaměřením, investiční referent se zaměřením na pozemní stavby. Další členem je investiční referent z operativního útvaru oddělení ředitele rozvoje, zajišťující veškerou smluvní agendu, posledním členem týmu je koordinátor BOZP z útvaru BOZP, PO a krizového plánování.

Týmovou práci řeším v souladu s organizačním řádem, kde týmová práce je spojována s projektovým řízením. Metodu projektového řízení však nevyužívám, je příliš složitá a na náš typ práce je nevhodná. Po dohodě se členy týmu manažer týmu stanovil cíl týmu: zajistit inženýrskou činnost při rekonstrukci úpravny vody v souladu s rozsahem prací daných Sazebníkem pro navrhování nabídkových cen projektových prací a inženýrských činností 2012 (dále jen Unika) tak, aby rekonstrukce úpravny vody byla úspěšně ukončena v termínu do 30. dubna 2015

Při své práci manažera týmu využívám delegování pravomocí na členy týmu, s ohledem na mé pracovní vytížení je i nutností. S činností členů týmu z jiných útvarů firmy není problém, s jejich manažery mám dlouhodobě dobré vztahy a vždy se s nimi dokážu dohodnout. Jako manažer mám v souladu s organizačním řádem firmy zodpovědnost organizovat, řídit a kontrolovat investiční akce a lze to vztáhnout na práci týmu, který vedu. Tým pod mým vedením zajišťuje inženýrskou činnost při rekonstrukci úpravny vody, za kterou dle interních předpisů zodpovídám u firmy jako manažer útvaru inženýrských činností. Tato shoda mi vytváří pozici manažera týmu vzhledem k firmě.

Dle mého názoru firma nevytváří dostatečné organizační podmínky pro týmovou práci. Týmová práce v jeho týmu je dle jeho názoru možná jen proto, že předmětem činnosti týmu je inženýrská činnost, za kterou zodpovídám jako manažer.

Důležitým úkolem pro mne je vytvořit co možná neoptimalnější podmínky pro práci členů týmu. Na některé podmínky však moje kompetence nestačí a musím spolupracovat s jinými manažery či řediteli. Potřebám týmu vyhovuje spolupráce s útvarem informační techniky. Prezentace týmu je řešena ve firemním časopise a na intranetu ve spolupráci týmu a ředitelky komunikace a marketingu. Spolupráce s personálním úsekem je velmi dobrá a vždy se snaží vyhovět mým požadavkům. Pro nákup výpočetní techniky, mobilních přístrojů s potřebným vybavením

Příloha 2 – pokračování

a pro zajištění místnosti pro týmovou činnost využívám svoje kompetence manažera. Firemní předpisy mi neumožňují jako manažeru týmu vytvořit potřebné podmínky pro komunikaci členů týmu. Pro zajištění těchto podmínek využívám své kompetence manažera, která je zřejmě dostatečná.

Cílové nebo skupinové odměny pro členy týmu mohu pouze předkládat k odsouhlasení svému odbornému řediteli, jeho rozhodnutí je pro mne závazné. Považuji však jejich výši za nedostatečnou a také považuji za nešťastné, že vedení firmy neumožnilo vázat odměny na dosažené hospodářské výsledky týmu.

Jsem přesvědčen o tom, že vytvoření týmu je přínosem nejen pro firmu, ale i jeho členy. Mohu potvrdit, že práce mého týmu přináší příznivé hospodářské výsledky a také podporuje pracovní iniciativu a odborný růst členů týmu.