

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T139 Globální podnikání a marketing

**UPLATŇOVÁNÍ PRINCIPŮ
TÝMOVÉ PRÁCE V ORGANIZACI**
Diplomová práce

Bc. Barbora VAŇKOVÁ

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

V tištěné verzi závěrečné práce tento list vyjměte a nahradte zadáním závěrečné práce. V elektronické verzi práce zde vložte oskenované zadání se všemi podpisy.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a poskytování cenných rad. Dále děkuji pracovníkům vybrané organizace za možnost sepsání diplomové práce a vyplnění dotazníku.

Obsah

Úvod.....	7
1 Pracovní skupiny a týmy.....	10
1.1. Pracovní skupina.....	10
1.2. Pracovní tým	15
2 Vedení a řízení pracovních týmů	19
2.1. Manažer versus leader.....	19
2.2. Týmová komunikace	20
2.3. Současné trendy vedení týmu.....	20
2.4. 6 benefitů týmové práce na pracovišti.....	23
2.5. Teambuilding.....	24
2.6. Motivace zaměstnanců.....	25
3 Analýza úrovně týmové práce a spolupráce ve vybrané organizaci	28
3.1. Charakteristika vybrané organizace	28
3.2. Cíl výzkumu.....	29
3.3. Technika sběru dat.....	29
3.4. Výsledky sběru dat.....	30
3.5. Vlastní návrh řešení	43
Závěr	45
Seznam literatury	47
Seznam obrázků a tabulek.....	49
Seznam příloh	50

Seznam použitých zkratek a symbolů

VW Volkswagen

Úvod

Již od narození je člověk součástí nějaké skupiny. Narodí se do rodiny, ve které vyrůstá, nastoupí do školky, do školy. Zde se setkává poprvé v životě s různými podskupinami, které děti v kolektivu vytvářejí. Dále je součástí skupin různých uměleckých a sportovních kroužků, které navštěvuje. Časem si najde partnera, se kterým znovu vytvoří prvotní skupinu pro své děti.

Člověk má potřebu žít ve skupině vrozené – v historii byla tato skupina reprezentovaná smečkou. A v této době člověk přišel na sílu týmu – pravděpodobnost zabití mamuta společně se smečkou byla mnohem větší než pouze pro jednotlivce – to byla pravděpodobnější spíše smrt.

V dnešní době se teorie smečky uplatnit nedá, doba postoupila o mnoho dopředu. Lidé se neshlukují do smeček, protože místo obživy vydělávají peníze, a proto se shlukují do skupin a týmů v práci.

Každý pracující jedinec je součástí nějaké skupiny – firmy, ve které pracuje, a také možného oddělení, kde pracuje. Jak úspěšný či neúspěšný je tento tým nebo skupina, jak jsou zaměstnanci v těchto skupinách spokojeni či nespokojeni, to vše záleží na vedoucím týmu. Pokud se jeví jako pravý manažer, který se nestará o lidi a pouze plní své pracovní povinnosti a zadané úkoly striktně podle pravidel, bude skupina pravděpodobně velmi nespokojená, tým nebude spolupracovat tak, jak by si to vedení představovalo, tým bude mít vysokou fluktuaci a celková nálada ve skupině bude na bodě mrazu. Pokud se podaří do skupiny přivést vedoucího, který má více vlastností leadera, bude skupina efektivní a vedení si všimne změny. Podrobněji budou tyto rozdíly rozepsány v jedné z podkapitol této diplomové práce. Leader dokáže skupinu stmelit, podpořit jednotlivce v jejich práci, zajímat se o jejich problémy a společně dotáhnout úkoly do úspěšného konce.

Pracovní skupina však nebude tolik úspěšná, pokud její členové nebudou v práci spokojeni a nebudou mít to správné sebevědomí. Zaměstnance je potřeba dostatečně motivovat a sjednat jim vhodné podmínky pro práci. Vztahy ve skupině si musí členové vyřešit mezi sebou, ale první krok se snaží udělat personální oddělení organizace při přijímacím pohovoru jednotlivců na dané pozice ve skupině. Další pracovní týmy se formují na kratší časové období, pouze za nějakým účelem, kvůli splnění určitého pracovního úkolu, uměle. V tomto případě se však lidé

nevybírají podle vlastností a dovedností, ale hlavně kvůli zkušenostem a odbornosti. V tomto případě platí dvojnásob, že si členové musí mezi sebou vyjasnit své pozice v týmu, jinak tyto vztahy fungovat nebudou a buď budou ze skupiny odcházet lidé nebo se celý tým rozpadne sám a bude potřeba sestavit tým nový, pokud zadaný úkol bude stále přetrvávat.

Na toto téma, a hlavně na zlepšení a zefektivnění týmové práce, bylo již napsáno mnoho knih, studií a prací. Realita je však ve většině případů jiná, lidé mezi sebou ve změní technologického pokroku přestávají komunikovat a tím ztrácí fyzický kontakt se svými kolegy. Často si vedoucí neuvědomují důležitost svého postavení, a hlavně důležitost komunikace a interakce se svými podřízenými, kteří se proto cítí odstrčení nebo jako bez vlastního názoru, který nikdo neposlechne, nevyslechne si jejich nápady a problémy se tak mohou točit stále ve stejném začarovaném kruhu, ze kterého vedení nedokáže najít cestu ven kvůli svým předpojatým a územním nápadům a názorům.

Cílem práce je předložit aktuální teoretické poznatky o týmové práci a jejich použití v organizacích. Rozebrat úroveň využití těchto principů týmové práce ve vybraném podniku a navrhnout odpovídající optimalizaci opatření.

Tato diplomová práce se bude zabývat právě týmovou prací, rozdíly mezi týmem a skupinou, s jakými druhy pracovních skupin se můžeme setkat nebo jak probíhá komunikace ve skupině. V dalších kapitolách bude popsán životní cyklus pracovní skupiny, každá fáze bude podrobně rozepsána. Jako další bude vysvětlen pojem pracovní tým a jaké role mohou vzniknout v rámci jednoho pracovního týmu.

V další kapitole bude věnována pozornost tématu vedení a řízení pracovních týmů. Budou vysvětleny rozdíly mezi vedením manažera a leadera, jak probíhá komunikace v týmu (zde existuje vícero komunikačních cest) nebo jaké jsou současné trendy ve vedení týmu. Dále budou popsány benefity na pracovišti pro pracovní tým. V neposlední řadě se dostane také na otázku teambuildingu, co to je, k čemu slouží a z jakého důvodu je v dnešní době tato aktivita tak oblíbená v podnicích. Důležitým aspektem v pracovním prostředí je také motivace zaměstnanců, proto poslední podkapitola teoretické části bude věnována právě této problematice. Bude představen proces, jak je člověk motivován a stimulován a jak se tyto prostředky mohou přenést do pracovního prostředí, tak, aby byla práce

zaměstnanec co nejefektivnější a nejvýkonnější a zaměstnanec byl spokojený a do práce chodil rád.

V praktické části práce bude popsána vybraná organizace, ke které se tato práce vztahuje a jejíž pracovní skupina bude analyzována. Bude podrobněji představen také tým, který bude dotazník vyplňovat. Budou popsány cíle výzkumu, vysvětlena technika sběru dat a dotazník bude poté představen a budou zanalyzovány odpovědi, které byly získány od zkoumané skupiny.

Na konci třetí kapitoly bude celkově dotazník vyhodnocen a budou sepsány návrhy řešení na základě získaných odpovědí. Návrhy budou představeny organizaci a budou se týkat možností, jak v týmu snížit fluktuaci, celkově zvýšit spokojenost v práci a zlepšit komunikaci tak, aby se zefektivnila celková práce a pracovní nasazení týmu.

1 Pracovní skupiny a týmy

V této kapitole bude popsána pracovní skupina, druhy skupin, se kterými se člověk může potkat a také jak by měla probíhat komunikace ve skupině. Dále bude představen životní cyklus skupiny a autorka se bude taktéž zabývat pracovním týmem. Jako poslední budou popsány týmové role.

1.1. Pracovní skupina

Kdy se člověk stane součástí pracovní skupiny? Kdy si sám uvědomí, že je součástí pracovní skupiny? Někteří si tuto skutečnost uvědomují již při prvním seznamování se s novým pracovním prostředím, kolegy a samotnými pracovními povinnostmi a úkoly.

Podle Bedrnové (2012) je pracovní skupina jednou z typických malých sociálních skupin, kterou tvoří skupina lidí pracujících na jednom pracovišti u jedné společnosti, se sociálními rolemi a vedením. Skupina je charakteristická základními znaky, ale ve vícero bodech je odlišná skupina od skupiny.

K základním znakům pracovní skupiny patří:

- Společné cíle a s tím související společné úkoly a činnosti
- Vnitřní rozdělení rolí a pozic
- Vzájemné osobní kontakty
- Sociální vztahy
- Společné pracoviště
- Vědomí příslušnosti ke skupině

Mezi pracovními skupinami existují také ještě další odlišnosti (Bedrnová, 2012). Tyto odlišnosti existují z důvodu subjektivních rozdílů osobnostních, různosti pohlaví, rozdílným věkem nebo kvalifikací pracovníků. Významná je také objektivní charakteristika práce a pracovních podmínek jako je charakter práce, pracovní režim nebo organizace práce.

Mezi základní body skupin, podle kterých u nich můžeme rozlišovat různé styly řízení patří (Bedrnová, 2012):

- Velikost
- Soudržnost

- Flexibilita
- Uzavřenost nebo otevřenost
- Polarizace
- Stabilita
- Intimita
- Přitažlivost skupiny
- Participace ve skupině
- Autonomie ve skupině

Velikost skupiny se pohybuje mezi třemi a třiceti lidmi. Soudržnost naznačuje míru ztotožnění členů se skupinou. Flexibilita vyjadřuje míru společných názorů, hodnot a norem. Uzavřenost nebo otevřenost označuje stupeň ochoty přijímat nové členy skupiny. Polarizace je míra orientace skupiny na společný cíl. Stabilita označuje stálost nebo fluktuaci pracovníků. Intimita vyznačuje intenzitu vnitřních vztahů mezi spolupracovníky. Přitažlivost skupiny je určena atraktivitou a postavením skupiny ve společnosti. Participace ve skupině vyznačuje, jak velkou měrou se členové týmu zapojují do rozhodování o činnosti skupiny. Autonomie ve skupině označuje míru odpovědnosti, kterou skupina poskytuje každému členovi skupiny.

1.1.1. Druhy pracovních skupin

Pracovní skupiny se většinou vytváří uměle na základě splnění nějakého cíle nebo kvůli dovednostem a zkušenostem jednotlivých členů skupiny.

Skupiny tvořené na základě ustanoveného cíle pracují pouze na tomto cíli. Tento typ skupin je v organizacích běžný a připomínají skupiny, které pracují na společném projektu. (Kubátová a spol., 2013)

Druhý typ skupiny nemá žádný daný cíl, který musí splnit, spíše se jednotlivci doplňují pomocí svých vlastních zkušeností za nějakým účelem. Pod tímto typem skupiny si můžeme představit seskupení lidí, kteří se zabývají zaměstnanci, kteří pracují pod stresem a společně se snaží najít řešení, jak těmto zaměstnancům pomoci.

1.1.2. Komunikace ve skupině

Lidé, kteří jsou součástí skupiny, komunikují s jeho členy jiným způsobem, než jakým by komunikovali s jednotlivci.

V interakci s různými lidmi ve skupině se jednotlivec naučí, jak má s kým komunikovat a v jakém postavení ve skupině se nachází a tímto způsobem ve skupině také jedná (Čakrt, 2009). Také postupně přichází na své silné a slabé stránky, které ve skupině může uplatnit. Skupina je také důležitá pro osobní vývoj – člověk na sobě může pozorovat různé interpersonální, sociální a praktické dovednosti, které se ve skupině nově projeví a tato skupina mu může pomoci k rozvoji a zdokonalení těchto nově nalezených schopností.

Důležité je na začátku práce si ve skupině určit společný záměr (Payne, 2007). Je potřeba vytvořit mezi jednotlivci nějaké pouto, aby skupina prospívala a těžila ze schopností jednotlivců. Záměr nebo soudržnost je pojem, který se používá k popisu vzájemného spojování členů skupiny. Soudržnost může být považována jako ukazatel míry úspěchu skupiny. Členové s vyšší soudržností méně často opouští skupinu než ty s méně soudržností. Také mají většího týmového ducha a myslí a mluví jako skupina („my“ místo „já“). V úplně opačném případě mohou členové záměrně vynechávat společné schůzky, utvářet menší skupiny a být frustrovaní kvůli nemožnosti splnění určených cílů.

Zvláště v práci manažera je komunikace velmi důležitá (Bedrnová, 2012). Každý den komunikuje s lidmi, při této komunikaci je informuje, svým podřízeným zadává úkoly nebo jim například pomáhá vylepšovat jejich pracovní prostředí. Přitom by je měl vést podle jejich schopností a dovedností a dokázat je při tom rozvíjet.

V organizaci pak rozlišujeme různé komunikační kanály (Bedrnová, 2012):

- Vertikální
- Laterální
- Diagonální

Vertikální se využívá hojně v podnicích, kde je svislý způsob vedení. Komunikace začíná u nejvyššího vedení a postupně se snižuje na nižší úroveň až k těm

nejnižším. Laterální komunikace existuje tam, kde je plochá organizační struktura. Diagonální komunikace se vyskytuje mezi různými úrovněmi pracovníků.

V dnešní době se v podnicích vyskytuje tzv. networking (Bedrnová, 2012). Networking je virtuální síť, ve které podnik shromažďuje osobní a profesní kontakty s úkolem získat osobní doporučení nebo informace. Síť je živý systém, který podnik neustále rozšiřuje, vylepšuje a rozvíjí. Hlavním úkolem sítě je rozšiřovat ji o nové členy, ale zároveň se starat o ty stávající.

1.1.3. Životní cyklus skupiny

Skupiny prochází mnoha fázemi vztahu tzv. životním cyklem. Jako základní model se využívá model Bruce Tuckmana, který model vývoje skupiny vytvořil v roce 1965 (Hájek, 2012). Tento model je rozdělen do 5 fází rozvoje skupiny, které budou představeny níže. Hodně skupin projde v průběhu svého života skoro všemi fázemi cyklu. Toto hodně záleží na okolnostech skupiny – jak dlouho již skupina funguje, jaká je jejich struktura, cíle skupiny, styl vedení a chování jednotlivých členů skupiny.

Nyní bude představen Tuckmanův model (Hájek, 2012):

- 1) První fáze – fáze formování (forming)
- 2) Druhá fáze – fáze krystalizace (storming)
- 3) Třetí fáze – fáze normování (norming)
- 4) Čtvrtá fáze – fáze výkonu (performing)
- 5) Pátá fáze – fáze obnovy (adjourning)

Ve fázi formování jsou jednotlivci spojeni do jedné skupiny. Toto může být obtížné pro některé členy, kteří se musí přizpůsobit celé skupině a objevují, jak mají ve skupině komunikovat a začíná se tvořit jejich pozice ve skupině. Pro prolomení ledů mezi členy existuje mnoho team-buildingových cvičení, které se zde mohou uplatnit.

Pro leadera skupiny je nyní čas k podporování členů, aby našli společnou řeč a aby dokázal introvertní členy zapojit do procesu. Měla by být nalezena rovnováha mezi introverty a extroverty, aby byly šance na zařazení se do diskuze pro všechny stejné.

Když jsou seznámeni členové skupiny, je načase nastavit zaměření skupiny. Zde znovu přichází na řadu leader, který usměrňuje zaměření skupiny s individuálními dovednostmi a zkušenostmi jednotlivců. V této fázi se také mimo jiné utváří kompaktnost skupiny. Je proto důležité, aby členové začali pociťovat, že do této skupiny patří a leader by měl předejít vzniku menších skupinek. Od této fáze je určen i styl skupiny. Styl skupiny ukazuje, jak se jeví navenek. Jestli je pozitivní, optimistická, podporující nebo vážná.

Když se skupina sžije se svým stylem, je skupina stabilní i do dalších fází vývoje. Leader skupině napomáhá k vytvoření takového stylu, který by jim pomohl s dosažením jejich cílů.

Ve fázi krystalizace dochází k uplatňování jednotlivců, kteří začínají být asertivní. Konflikty jsou na denním pořádku a je na leaderovi, zda tyto konflikty usměrní a ustojí svou pozici. Jednotlivci si tímto formují své role a hranice, ke kterým se mohou v rámci role dostat a co je již přes čáru. Díky napětí ve skupině se může ztratit prvotní zaměření, konflikty mohou vyústit v cynismus, ztrátu nadšení a frustraci – někteří členové mohou skupinu v této fázi opustit. Leader musí skupině připomenout jejich zaměření a cíle. Pokud v této fázi dokáží uskutečnit alespoň část úspěchu, znovu je to stmelí, a ještě více se spojí.

Ve třetí fázi přichází po turbulencích chvíle klidu – skupina se stává kompaktní a jednotlivci si začínají věřit. Je to fáze vyjednávání. Členové si uvědomují své povinnosti a skupina se začíná znovu vracet ke svým prvotním cílům a zaměřením.

Fáze výkonu je nejeftektivnější fáze skupiny, zde se nejvíce zaměřuje na své cíle a začíná je plnit. Členové skupiny již spolu velice dobře spolupracují a vědí o svých silných stránkách, které v práci pro skupinu mohou uplatnit. Již je plně rozvedená skupinová identita, o kterou se mohou členové opřít a tím leader skupiny může začít pokulhávat za svou rolí ve skupině. Ostatní členové skupiny mohou získat nebo vyvinout v sobě prvky leaderovství.

Většina skupin má svou omezenou životnost – některé byly vytvořené na školení, některé jsou krizovým štábem. Pokud byly cíl a zaměření splněny, není důvod skupinu stále udržovat jako celek. Toto může vyvolat smutek nebo truchlení. Leader by měl určit poslední den fungování skupiny. V tento den by měla být skupina

seznámena s výsledky své práce a na kolik procent dostáli svého cíle. Jako správná tečka za těmito dny je uspořádání party nebo minimálně společné večeře. Technologie mnohem více pomáhají členům skupiny zůstat v kontaktu i po rozpuštění skupiny díky sociálním sítím nebo internetu.

Uvedený model ukazuje normální vývoj skupiny (Hájek, 2012). Některé skupiny se však nemusí dožít všech pět fází a být řádně rozpuštěna. Dále se fáze mohou opakovat – například při změně vedoucího. Jednotlivé fáze se od sebe nedají jednoznačně odlišit, tj. v některé fázi ve skupině pozorujeme prvky ze všech fází, ale některé převažují.

Hájek (2012) také uvádí některá varování. První varování je před unáhleným rychlým přechodem mezi jednotlivými fázemi. Leader může tlačit skupinu do další fáze, i když se s tou předchozí skupina ještě plně nesžila. Také je špatně, když leader stále uplatňuje svůj vůdcovský styl, ale tým již nepotřebuje vést, ale pouze podporovat. Proto se stává, že vedoucí tým v takovýchto případech opustí. Nicméně je důležitá role leadera, který bude psychická podpora týmu a bude umět vycítit situaci v týmu.

1.2. Pracovní tým

Již z historie je znám fakt, že člověk lépe dosahuje svých cílů ve skupině lidí. Proto se i v pracovním prostředí lidé snaží vytvářít menší či větší skupiny lidí, které spolu pracují a dosahují společně nějakých stanovených cílů.

Ovšem jak Lewthwaite (2007) poukazuje, ne vždy je pro danou práci vhodné vytvářet skupinu, a proto je dobré držet se těchto ukazatelů:

- povaha práce
- styl vedení lidí a jejich prostředí
- lidé a komunikace
- prostředí

Povahou práce musí mít skupina jasně určené krátkodobé cíle, jinak bude jejich spolupráce spíše negativní. Pokud je ve skupině nastaven tvrdý styl řízení, nebude týmová spolupráce fungovat podle představ. Spolupráce týmu záleží také na jednotlivých osobnostech ve skupině a na tom, zda je potřeba nějak více ve skupině

komunikovat nebo ne. Když jsou spolupracovníci vystaveni prostředí s dalšími skupinami, je prospěšné vztahy ve vlastní skupině utužovat.

1.2.1. Týmové role

K porozumění toho, jak funguje a pracuje tým, je potřeba podívat se na to, jak se skupinou pracuje jejich vedoucí nebo leader, ale také jak se chovají ostatní členové týmu. Každý člověk v nějaké skupině najde svou roli. Je také možné, že v jiné skupině bude mít jinou roli.

Jedno z možných nahlížení na týmové role a jejich funkce můžeme pomocí studie Mereditha Belbinova, který zveřejnil svou teorii rolí v 70. letech 20. století. V té době ho zajímaly především rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými skupinami (Kubátová, 2013). S pomocí Cattellova 16 PF dotazníku, Personality Preference Questionnaire (Dotazník osobnostních preferencí), Watson-Glaser Critical Thinking Test (Test kritického myšlení) a manažerské hry Teampoly sestavil devět týmových rolí, jenž mají ve svém popisu sepsány silné a možné slabé stránky a které si níže přiblížíme:

- 1) Konceptor (Shaper)
- 2) Realizátor (Implementer)
- 3) Dotahovač (Completer-Finisher)
- 4) Koordinátor (Coordinator/Chairperson)
- 5) Humanizátor (Team Worker)
- 6) Hledač (Resource Investigator)
- 7) Inovátor (Plant)
- 8) Hodnotitel (Monitor Evaluator)
- 9) Specialista (Specialist)

Konceptor je člověk extrovertní, flexibilní, provokativní, netrpělivý a hádavý. Díky jeho vlastnostem může ve skupině vytvořit napětí. Nutí skupinu k rozhodnutím, boří bariéry a přijímá výzvy.

Realizátor proměňuje nápady a myšlenky do fyzické podoby. Je pečlivý a snaží se, aby vše probíhalo podle pravidel. Díky jeho praktičnosti a organizovanosti může odmítat nové nápady. Raději zůstane u starého a vyzkoušeného, než by svolil k něčemu novému.

Dotahovač je cíleorientovaný a dotahuje dané cíle do konce. Je to perfekcionista, který dbá na termíny a deadliny, smysl pro detail, ovšem bojí se svou práci delegovat. Raději úkol vypracuje sám s vědomím, že je práce řádně provedena, než by ji delegoval.

Koordinátor je osoba klidná, pozitivní a charismatická. Koordinátor se ujímá vedení skupiny, které je díky jeho mezilidským schopnostem ideální právě pro něj. Dokáže dobře mluvit s různými členy skupiny s pomocí naslouchání a použitím verbální a neverbální komunikace.

Humanizátor podporuje ostatní členy týmu. Rád si ostatní vyslechne a slouží jako týmový konzultant. Je často velmi populárním členem skupiny, dokáže jednat ve skupině a vést skupinu na dobré cestě za stanovenými cíli.

Hledač komunikuje navenek firmy, vyjednává s externími zdroji a získává informace. Od přírody je zvědavý a společenský, rád přijímá výzvy v podobě nových metod splnění cíle, ve skupině má významný vliv, ovšem občas je až moc optimistický.

Inovátor je intelektuál a samotář skupiny. Tento člen bude navrhovat nová a kreativní řešení problémů ve skupině. Občas nejsou jejich nápady schváleny, protože jsou neuskutečnitelné.

Hodnotitele nelze ve skupinovém rozhovoru vykolejit. Je chytrý a neemotivní. Je kritikem pro všechny myšlenky a nápady. Zvažuje všechny klady a zápory a tím separuje dobré a špatné nápady.

Role specialisty byla doplněna do teorie až v roce 1988. Specialista má četné zkušenosti v oboru, který je důležitý pro skupinu a pro jejich úspěch. Poskytuje vědomosti a dovednosti v úzkém oboru, proto má problém s uplatněním vědomostí v širším okruhu oboru.

Další typ nahlížení na týmové role je pomocí týmu o třech rolích (Lewthwaite, 2007). Těmito rolemi jsou odborná, funkční a podporující. Níže budou tyto role dále objasněny.

- Odborná
- Funkční

- Podporující

Odborná role je založena na znalostech a schopnostech jednotlivce, který je jedinečný právě těmito vlastnostmi. Každý odborník přináší do skupiny něco jedinečného, co nikdo jiný nedokáže.

Funkční role je založena na tom, jakou funkci v týmu daná osoba zastává a popisuje, co osoba v týmu dělá.

Podporující role ulehčují týmu splnění jejich cílů. Pod tímto názvem najdeme administrativní podporu, podporu při pořizování zápisů ze schůzí nebo hledání a rozšiřování informací.

Uvedené role umožňují pružnost a přizpůsobivost rolí, které se mohou i překrývat – odborník může zároveň sepsovat poznámky ze schůze. Tyto role se však mohou přesouvat z jednoho člověka na druhého podle struktury úkolu a množství lidí v týmu.

2 Vedení a řízení pracovních týmů

V této kapitole bude popsán rozdíl mezi manažerem a leaderem, který je nezbytný pro pochopení, jak je daná skupina řízena a co by bylo dobré zlepšit nebo změnit. Dále pak budou popsány různé druhy komunikace v týmu. V další podkapitole bude popsán rozdíl, jak se týmy formovaly v minulosti a jaké jsou současné trendy ve vytváření pracovních týmů. Jako další bude devět doporučení, jak získat a udržet úspěšný tým a také šest benefitů pro zdařilou týmovou práci. Konec kapitoly bude věnován popisu teambuildingu a motivaci zaměstnanců.

2.1. Manažer versus leader

Rozdíl mezi manažerem a leaderem je většinou velký a lidé si neuvědomují, že nějaký rozdíl mezi těmito dvěma typy vedoucího je (Makovský, 2017). Management neboli řízení, je soubor pravidel a ustanovení pro organizaci týmu, dosažení cílů a řešení problémů. Leadership neboli vedení, zahrnuje vize, mise a cíle organizace a vede tým k těmto cílům. Obecně známá definice rozdílu mezi dvěma těmito typy je *Manažer dělá věci správně, zatímco leader dělá správně věci*. Vůdčí osobnost se dá naučit, člověk může začít i s menším počtem lidí a později své nabyté zkušenosti a dovednosti může uplatnit i ve větším týmu. Důležité pro správného leadera jsou tyto čtyři vlastnosti – delegování, komunikace, entuziasmus a odpovědnost.

Manažer	Leader
Představuje cíle.	Představuje vize.
Drží se fungujícího.	Nabízí inovativní řešení.
Buduje procesy.	Buduje vztahy.
Zaměřuje se na vylepšování slabších stránek.	Zaměřuje se na silné stránky.
Neriskuje.	Riskuje.

Tab 1. Rozdíly mezi chováním manažera a leadera

Zdroj: Harisová, 2018

Podle tabulky výše lze lehce poznat rozdíl v chování mezi manažerem a leaderem (Harisová, 2018). Manažer se drží zavedeného, nemá rád nové věci. Má rád své místo a vztahy, proto neriskuje a pracuje podle pravidel. Zato leader na sebe

upozorňuje tým, že dělá věci jinak a je pro ně zapálený. Snaží se také povzbudit svůj tým a přenést svůj entusiasmus na ně.

2.2. Týmová komunikace

Podle Lewthwaite (2007) existuje pět různých struktur komunikace problémů a úkolů v týmu:

- 1) Jeden šéf
- 2) Střední manažeři
- 3) Jeden manažer
- 4) Kruh
- 5) Hvězda

Šéf je zahrnut do velkého množství otázek, na které musí odpovědět, nikdo jiný tuto funkci nepřevzme.

Mezi šéfem a týmem je střední management, který filtruje úkoly a problémy od šéfa k týmu a naopak. Tímto způsobem je potřeba více času k toku informací a tým se stává více závislým na středním managementu.

Mezi tým a šéfa je možné dosadit pouze jednoho manažera, tím se však naruší struktura a je obtížné rozpoznat, kdo je pravý šéf.

Tok informací probíhá mezi všemi členy, ovšem po jedné osobě – tok informací vytvoří ve skupině pomyslný kruh. Tímto se informace zpomalí ještě mnohem více, většinou toto není žádoucí kvůli rychlému obchodování a získávání informací.

Každý člen týmu může komunikovat s jiným členem týmu ve hvězdné struktuře. Tato komunikace je efektivní pro tým, který nemá jasně vymezené úkoly nebo se při splnění cíle musí splnit vícero úkolů, které vyžadují zapojení vícero lidí z týmu.

2.3. Současné trendy vedení týmu

V posledních letech se trendy v mentalitě vedení pracovní skupiny změnily. Před několika lety se podle Dolana a Linghama skupina podporovala v duchu všeobecné kvality prostředí. Klád se důraz na správnost věcí hned napoprvé, neustálé zlepšování a stavění zákazníka vždy na první místo. Současný trend je ovšem zcela odlišný. Zaměřuje se pouze na posilování vzájemných vztahů v pracovních

skupinách. V příložené tabulce níže vidíme rozdíl mezi současným a minulým trendem vedení týmu.

Minulost	Současnost
Od zaměstnanců byl očekáváno dodržovat předpisy a pravidla.	Zaměstnanci jsou povzbuzováni k iniciativě.
Zaměstnancovo odcizení nebylo považováno za problematické.	Zaměstnancům je poskytnutá veškerá moc.
Týmy byly vytvořeny managementem.	Týmy jsou vytvářeny na základě shody.
Pracovní skupiny dodržovaly směrnice.	Pracovní skupiny vytváří své vlastní směrnice.
Nesouhlasné názory byly potlačeny.	Konstruktivní kritika je vítaná.
Personální zdroje byly zneužívány.	Personální zdroje jsou ceněné a optimalizované.
Management byl autokratický.	Management je čím dál tím více demokratický.
Organizační struktura byla vysoká a strukturální.	Organizační struktura je zplošťována.
Potřeby personálu byly ignorovány.	Personální růst a vývoj jsou podporovány.

Tab 2. Organizace a jejich zaměstnanci: minulost a současnost

Zdroj: Dolan, S., Lingham, T., 2019

Níže je popsáno 9 tipů pro úspěšnou týmovou práci podle Heathfieldové (2019):

- 1) Tým rozumí svému poslání
- 2) Prostředí týmu podporuje rozumná rizika
- 3) Uctivá komunikace je základ
- 4) Silná vazba ke skupině
- 5) Kreativita a inovace jsou základ
- 6) Věnování se neustálému zlepšování
- 7) Řeší problémy a konflikty v týmové práci
- 8) Částečně vedou tým
- 9) Přijímají kvalitní rozhodnutí

Tým zná své cíle a je přesvědčený o jejich dosažení.

Tým vytváří prostředí, ve kterém lidé přijímají rizika a obhajují své názory a kroky. Členové týmu si věří a zároveň nejsou nijak trestáni za nesouhlas – nesouhlas je přirozený vývoj názorů a rozvoj týmu.

Komunikace mezi členy je uctivá, otevřená a přímá. Lidé se nebojí říct svůj názor, nápad, možné řešení úkolu a obhájit si ho před ostatními bez toho, aniž by je někdo přehnaně kritizoval. Lidé se cítí pochopeni, když jim naslouchají kolegové z týmu. Ti jim mohou pokládat doplňující otázky, které danou problematiku prohloubí a tím mohou přijít společně na jiné, pravděpodobně lepší, řešení.

Lidé se ztotožní se skupinou, se společným kroky a rozhodnutími. Tento pocit je zesílen po čase, kdy je skupina spolu a vytváří týmová pravidla. Členové týmu jsou vnímáni jako nenahraditelní členové s jedinečnými zkušenostmi, pohledy na věc a vědomostmi. Skupina je formována právě z důvodu získání těchto lidí, aby skupina celá získala výhody, které konkurence nemá.

Kreativita, inovace a různé úhly pohledu jsou v týmu povzbuzovány a podporovány. Členové týmu si uvědomují sílu týmu v různých názorech a nápadech a tím k dosažení cílů nebo vytvoření něčeho nového.

Tým je schopný neustálého zlepšování svých procesů a pravidel. Tým neustále diskutuje o svých pravidlech a o tom, co by tým mohlo zpomalovat ve svém rozvoji. Tým by měl mít pravidelné schůze ohledně svého rozvoje, přičemž všichni členové znají pět fází životního cyklu skupiny (viz kapitola 1.1.3.). Vědí, ve které fázi se tým nachází a co je potřeba udělat, aby se tým posunul do další fáze.

Tým souhlasil s postupy řešení problémů a konfliktů v týmové práci. Nepodporuje konflikty jednotlivců v týmu a snaží se tyto problémy řešit.

Každý člen týmu je v různých trénincích, schůzkách a rozhodnutích podporován ve vůdcovství týmu. Každý člen se aktivně zapojuje do vedení týmu v různých úkolech a případech, aby byly výsledky co nejlepší pro všechny.

Členové týmu přijímají důležitá rozhodnutí společně, mají společnou podporu v týmu a v tom, co si právě odsouhlasili. Podporuje je také jejich management nebo

nadřízením, kterým se zodpovídají a předávají jim informace o postupech a úspěších týmu.

2.4. 6 benefitů týmové práce na pracovišti

V další kapitole autorka představí benefity týmové práce na pracovišti podle Mattsona (Mattson, 2017).

- 1) Pěstování kreativity a učení
- 2) Spojení doplňující síly
- 3) Budování důvěry
- 4) Učení se řešit konflikty
- 5) Podpora smyslu pro vlastnictví
- 6) Podpora zdravého riskování

Lidem prospívá, když lidé spolu pracují jako tým. Při brainstormingu mají lidé více nápadů než jednotlivci. Propojením těchto nápadů vznikají efektivnější řešení. Zkušenosti, které nasbíral jednotlivci, se spojí ve skupině a mohou obohatit ostatní členy týmu a pomoci jim s vyřešením zadaného úkolu.

Díky spolupráci členů se spojují jejich silné stránky – jeden je výborný stratég, další je zase výborný marketér. Mohou se od sebe také učit. Při důvěře ve svého spolupracovníka z týmu si lidé mezi sebou vytváří pevné pouto, které později zúročí v menších pracovních konfliktech a tým to nijak neovlivní, stále bude držet při sobě. Důvěřování ostatním členům týmu také souvisí s otevřeností se ostatním.

Lidé dokáží ve známém prostředí lépe pracovat – mají více nápadů, více se zapojují do diskuzí a všeobecně lépe pracují. Lidé si uvědomují, že bez důvěry v ostatní členy týmu nelze pracovat a že úspěchy a prohry týmu se dotýkají každého z členů.

Konflikty jsou na denním pořádku ve skupině různých osobností. Členové pocházejí z různých prostředí a každý z nich má jiný názor na danou problematiku. Tato variabilita je prospěšná pro úspěšné dokončení práce, ale může vyvrcholit také v různorodé konflikty. Pokud se nějaká nedorozumění vyskytnou, zaměstnanci by je měli umět vyřešit sami mezi sebou umět vyřešit bez toho, aniž by do řešení zapojovali vyšší management. Učení se řešit konflikty je potřebná dovednost, kterou členové týmu mohou použít v roli nižšího managementu.

Týmové projekty pomáhají zaměstnancům, aby se cítili hrdí na svou práci. Po úspěšném dokončení projektu vzniká mezi členem týmu a podnikem určitá vazba a tím se zaměstnanec stává loajální k firmě. Také je menší pravděpodobnost, že zaměstnanec podá výpověď z důvodu nespokojenosti na pracovišti. Pokud je jeden zaměstnanec zodpovědný za svůj osobní projekt, tak nebude riskovat nějaká špatná rozhodnutí nebo tahy, protože je v sázce pouze jeho kariéra, pozice nebo pověst. Když jednotlivec pracuje na projektu společně s ostatními ve skupině, nezůstává špatné rozhodnutí pouze na jednotlivci, ale rozdělí se na všechny ve skupině.

Pracovat ve skupině umožňuje členům přijímat více rizik a mají podporu vícero lidí, pokud některá rizika nevyjdou dle představ. Na druhou stranu se skupina více stmelí, pokud se riziko změní v úspěch. Prvním větším úspěchem se členové více osmělí při dalším přijímání úkolu a budou navrhovat vícero nápadů, i kdyby byly sebehorší nebo rizikovější.

Ve skupině by se neměl objevovat symptom „já“, všechny individuální potřeby a konflikty by měli zůstat mimo skupinu nebo by se měli členové pokusit tyto spory co nejdříve vyřešit, aby to neohrozilo práci skupiny.

2.5. Teambuilding

Teambuilding je v dnešní době velice využívaná metoda dosahování stanovených cílů ve skupině. Podle Payne existuje pojem tým a teambuilding již více jako šedesát let (Payne, 2007), během let se však jeho význam měnil.

V současnosti se teambuilding zabývá tím, jak pracovní tým vykonává svoji práci a jak spolu členové vycházejí. Existují různé účely, kvůli kterým je tato akce vytvořena. Někteří se tímto způsobem seznámí s novou pozicí v nově vytvořeném týmu, stanoví si pracovní role a účel, pro který byl pracovní tým vytvořen. Jiní teambuilding používají k vylepšení vztahů mezi kolegy, zjištění společných hodnot a zlepšení realizace úkolů. Poslední možností jsou různé aktivity, jak fyzické, tak psychické, aby v lidech vzbudily jednotu a důvěru.

S potřebou teambuildingu přijdou buď samotní členové týmu nebo vedoucí týmu, který vidí nějaké selhání při plnění úkolů nebo na špatné mezilidské vztahy. Podle

Payne je teambuilding žádoucí pro týmy, které spolu špatně komunikují, členové mají mezi sebou spory, tým neplní termíny nebo má nízkou morálku.

2.6. Motivace zaměstnanců

Motivace je jednou ze základních osobnostních rysů člověka (Bedrnová, 2012). Motivaci můžeme rozdělit na dvě části – motiv a stimul. Motiv si můžeme představit jako jakousi vnitřní sílu, která člověku pomáhá dosahovat cílů, které si určil, tzv. nasýtil touhu po dosažení nějakého cíle. Tyto cíle a motivy se u každého člověka liší v intenzitě nebo ve vytrvalosti. Stimul nebo stimulace je pohnutka, která přichází zvenčí, člověk si ji sám neurčil. Může se jednat o různé formy stimulu, všechny se ale snaží člověka přesvědčit pomoci vnějších pohnutek o jeho vnitřní motivaci. Zda se jim podaří změnit motivaci člověka, záleží na každém jednotlivci zvlášť. Na některého daný stimul může působit jako motiv, na jiného ne.

2.6.1 Zdroje motivace

Zdroji motivace jsou označována fakta, která vytváří motivaci pro lidskou činnost (Bedrnová, 2012). K základním zdrojům motivace patří:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály

Potřeba je v psychologii vnímána jako nějaký uvědomovaný si nedostatek člověka. Tento nedostatek se projevuje napětím, které vyvolává potřebu toto napětí odstranit. Člověk se snaží najít způsob, kterým uspokojí svůj nedostatek a na tento způsob se zaměří, dokud nedostatek neodezní.



Zdroj: Bedrnová, 2012

Obr. 1 Průběh realizace nedostatku a uspokojení potřeby

Potřeby se dělí na potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní a sociální, společenské a psychogenní. Potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní jsou spojeny s funkcí lidského těla. U těchto potřeb identifikujeme potřebu kyslíku, potravy nebo tekutin. Také jsou označovány jako primární potřeby. Potřeby sociální, společenské a psychogenní již nejsou vázány na potřeby lidského těla, ale na potřebu člověka navázat s jiným člověkem kontakt. Patří sem potřeba lásky, dominance nebo seberealizace. Také jsou tyto potřeby označovány jako sekundární potřeby. Potřeby můžeme dále rozdělovat na uvědomované a neuvědomované.

Návyky jsou činnosti, které člověk pravidelně opakuje. Později si je zafixuje v určitých situacích a v budoucnosti tyto návyky použije právě v již prožité nebo podobné situaci. Návyky však nemusejí být pouze naučené, ale také se je člověk učí při svém formování.

Zájmy jsou také chápány jako motivy (Bedrnová, 2012). Lze je také interpretovat jako odvozený požadavek, který je určitými činnostmi uspokojen.

Hodnoty mohou být dalším zdrojem motivace (Bedrnová, 2012). Každý člověk si v průběhu života vytváří svůj žebříček hodnot a díky němu je poté v pracovním prostředí více či méně motivován.

Ideály se mohou řadit také mezi motivátory (Bedrnová, 2012). Člověk si vysní své životní ideály – osobní a pracovní. V průběhu svého života se snaží těchto ideálů dosáhnout.

2.6.2 Motivace v pracovním prostředí

Výkon zaměstnance ovlivňuje nejen motivace, ale také jeho schopnosti, vědomosti a dovednosti. Všechny tyto vlastnosti určují kvalifikaci člověka. Avšak kromě vlastních vlastností může člověka motivovat také přímý nadřazený. Pro pracovní proces je však potřebný stálý výkon, a ne pouze jednorázové vypětí sil. V těchto extrémních případech se však také využívají zdroje motivace pro ještě větší podporu jednotlivce. Aby však zaměstnanci dosahovali stále stejného, optimálního, výkonu, je potřeba vhodně stanovit normy pro výkon, přijímat jen přiměřeně kvalifikované pracovníky a průběžně tyto pracovníky ovlivňovat (Bedrnová, 2012).

Dobré pracovní podmínky také napomáhají k celkové pracovní spokojenosti a slouží jako nepřímý motiv k práci. Platí zde přímá uměra – čím více je člověk spokojený v práci, tím více je motivován k práci samotné. Mezi pracovní podmínky můžeme zařadit možnost pracovního postupu, zda se člověk může dostat na nějakou vyšší pozici nebo ve firmě tato možnost není. Další podmínkou je mzda nebo kvalita a činnost vedoucího. Také jsou důležité vlastnosti a jednání kolegů, uplatňovaný styl práce a řízení v organizaci, fyzické podmínky práce nebo péče o zaměstnance ve firmě.

Neexistuje však jeden faktor, který by platil jako motivátor nebo demotivátor pracovní spokojenosti. Vše závisí na jednotlivcích a na jejich měřítku.

3 Analýza úrovně týmové práce a spolupráce ve vybrané organizaci

V následující kapitole bude popsána vybraná organizace, která byla zvolena pro empirický výzkum. Taktéž bude představena vybraná skupina – oddělení, které bude zkoumáno. Bude představen cíl a technika sběru dat. Dotazník bude vyhodnocen a na konci kapitoly budou představeny vlastní návrhy řešení.

3.1. Charakteristika vybrané organizace

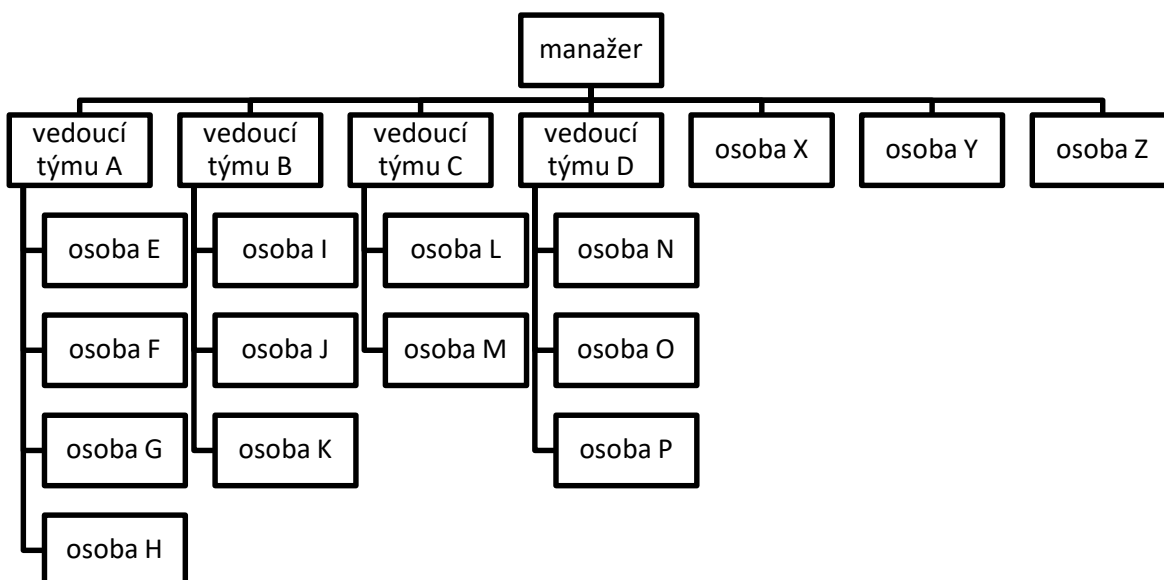
Vybraná organizace je nadnárodní společností v automobilovém průmyslu. Její hlavní sídlo je ve Francii. Je to 5. největší automotive dodavatel (interní dokumentace, 2019). Organizace je rozdělena na čtyři sektory, z nichž každý se zaměřuje na jinou část automobilu. Celosvětově vlastní 330 závodů ve 36 zemích. Z toho je v Evropě přibližně polovina všech závodů. V České republice existuje 7 závodů, z toho 3 jsou v okolí Mladé Boleslavi a slouží jako dodavatel pro automobilku Škoda.

Vybraná organizace je jednou z těchto tří závodů. Sama zaměstnává 630 zaměstnanců, dodává součástky různým automobilovým značkám, nejvíce však do VW koncernu. Vybraný tým můžeme rozdělit na kancelářskou a výrobní část týmu. Kancelářská část týmu je složena ze 17 členů, výrobní kolem 50 včetně agenturních zaměstnanců. Výrobní spolupracuje s dělníky z jiných oddělení a pracuje na hladkém průběhu příjmu materiálu, výroby dílů a jejich expedici k zákazníkovi dle jeho potřeb. Kancelářská část má za úkol zkoordinovat tok materiálu, tok výroby a tok expedice. Kancelář spolupracuje s manažery a mistry z jiných oddělení, se kterými konzultuje právě tyto toky. Samozřejmě také pracuje s kolegy z výrobní části.

Prostřednictvím empirického výzkumu bude analyzován 17členný tým, který se po roční neustálé fluktuaci pracovníků začíná usazovat, ale stále tam chybí týmový duch napříč celým oddělením a členové stále nepřestali uvažovat o odchodu z firmy kvůli své nespokojenosti.

Organigram níže naznačuje rozvětvení celého oddělení a poukazuje na jednotlivé vedoucí, jejichž nadřízeným je manažer. Někteří členové vykonávají samostatnou

pracovní činnost, proto nejsou součástí některého z týmů a v organigramu jsou označováni jako osoby X, Y a Z. Vedoucí týmu D řídí celé výrobní oddělení, ale z důvodu zjednodušení organigramu a vyloučení této části oddělení z empirického výzkumu byly tyto osoby vyjmuty z organigramu.



Zdroj: vlastní tvorba autorky podle interních dokumentace společnosti

Obr. 2 Organigram vybraného oddělení

3.2. Cíl výzkumu

Cílem empirického výzkumu je zjistit, zda se na zkoumaném oddělení uplatňují principy týmové práce tak, jak jsou popsány v teoretické části této práce. Dále je cílem navrhnout kroky k jeho zlepšení a tím zlepšit celkovou efektivitu celého oddělení pro organizaci, zjistit možné příčiny fluktuace zaměstnanců a zlepšit spokojenost členů týmu. Výzkumná otázka tedy je, zda spolu členové oddělení pracují jako tým.

3.3. Technika sběru dat

Jako výzkumný nástroj pro sběr dat byl použit kvantitativní dotazník. Po vytvoření dotazníku byla provedena pilotáž a byla zjištěna špatná formulace otázek, které nakonec nepomáhaly k porozumění cíle výzkumu, proto byly tyto otázky odstraněny. Dotazník byl čistě anonymní, bylo upuštěno od konkrétních otázek týkajících se věku, pohlaví nebo zařazení do pracovního týmu.

Dotazník byl zhotoven za pomoci internetové stránky vyplnto.cz z důvodu jednoduchého uživatelského rozhraní jak ze strany respondenta, tak ze strany zadavatele. Dotazník byl vytvořen jako soukromý a odkaz na dotazník byl zaslán emailem vybraným osobám s prosbou o vyplnění, tj. členům zkoumaného týmu. Pro zadavatele je dobré vyhodnocovací prostředí dotazníku.

Na úvod dotazníku byli respondenti seznámeni s hlavním účelem dotazování a byla jim zaručena anonymita při vyplňování. Také jim byla nabídnuta možnost zaslání výsledků po ukončení dotazníku.

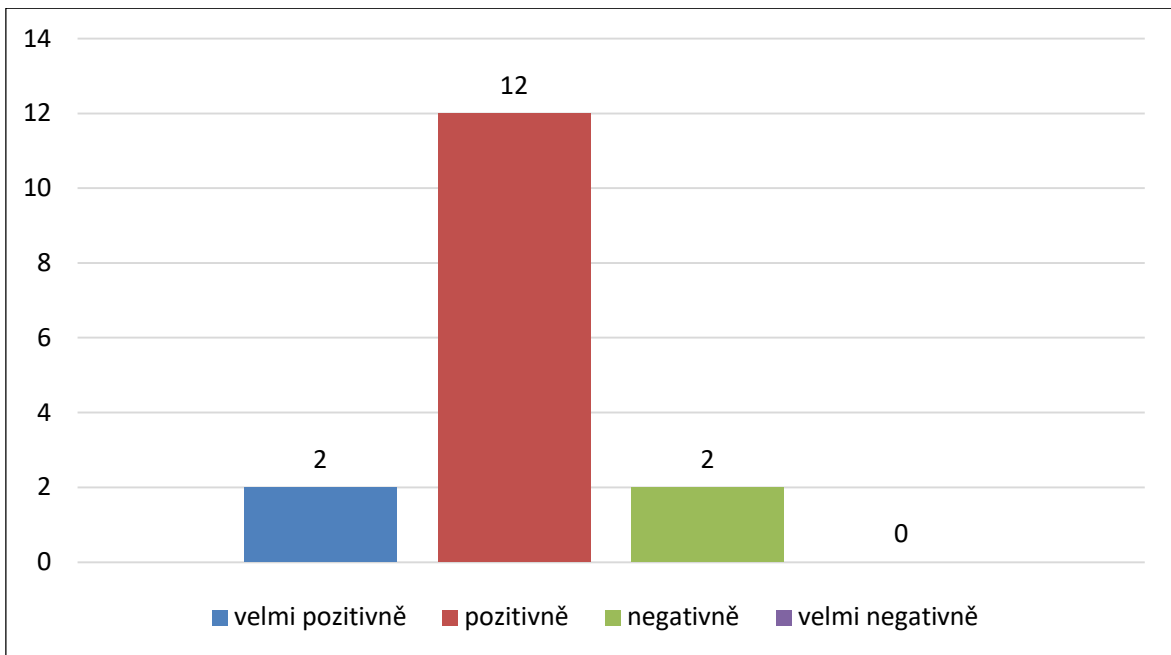
Dotazník byl vytvořen tak, aby bylo pro respondenty co nejjednodušší a nejintuitivnější na položené otázky odpovědět. Většina byla strukturovaná jako uzavřená otázka s právě jednou možnou odpovědí nebo s vícero možnými odpověďmi. Z 18 otázek byly čtyři otevřené, na které však odpovídala pouze část respondentů v návaznosti na své předchozí odpovědi. Celý dotazník je součástí přílohy č.1. Dotazník byl distribuován v říjnu 2019 16 členům oddělení, které bylo zkoumáno, kromě manažera, který v době sběru dat pobíral dovolenou a byl ve výpovědní lhůtě. Všech 16 členů oddělení dotazník vyplnilo a zaslalo zpět.

3.4. Výsledky sběru dat

V následující podkapitole budou prezentovány výsledky empirického průzkumu, jehož průběh byl popsán v kapitole 3.3.

Otázka č. 1 Jak vnímáte atmosféru ve svém týmu?

První otázka v dotazníku se týkala atmosféry, kterou vnímají jednotliví členové oddělení. Odpovědi byli ve většině pozitivní tj. 2 členové týmu vnímají atmosféru v týmu velmi pozitivně a 12 členů pozitivně. Pouze dva členové týmu vnímají atmosféru negativně, ovšem velmi negativně atmosféru nevnímá žádný člen.



Zdroj: vlastní zpracování autorky podle výsledků empirického výzkumu

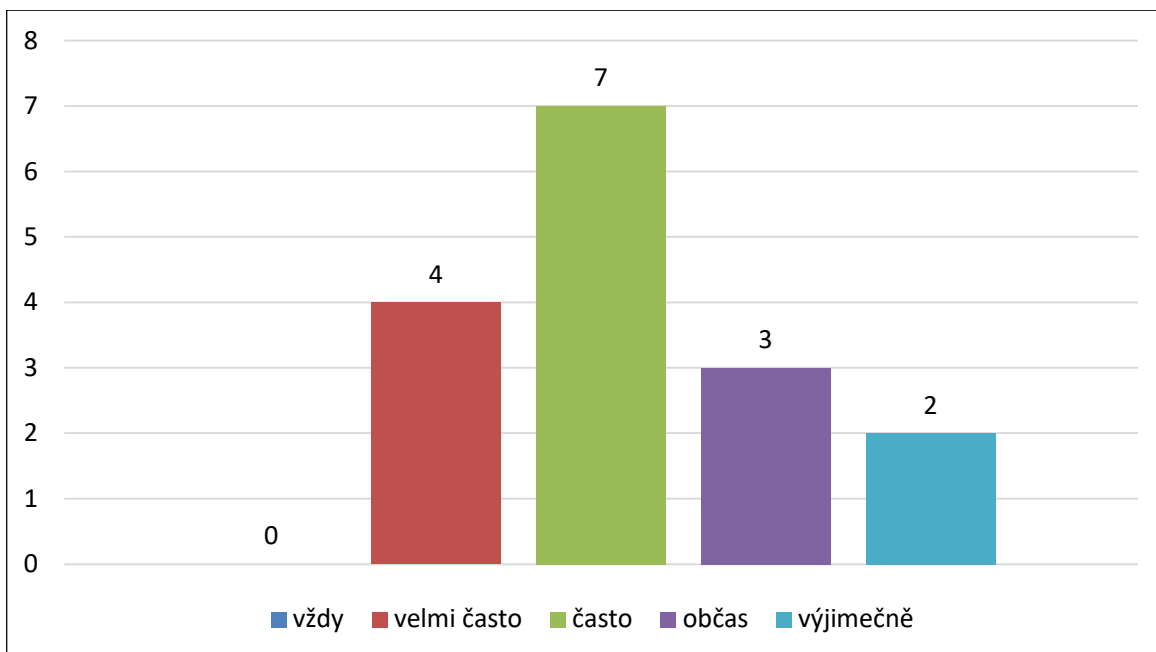
Obr. 3 Atmosféra v týmu

Otázka č. 2 Z jakých důvodů vnímáte negativní atmosféru týmu?

Z důvodu získání pouze dvou negativních odpovědí na předešlou otázku byl u této otázky seznam poměrně krátký. Jeden člen vidí důvod v chybějící komunikaci a druhý v napětí ve vzduchu.

Otázka č. 3 Při plnění každodenních úkolů využívám spolupráci s ostatními členy týmu:

Tato otázka již byla ve škále množství odpovědí pestřejší. Žádný z dotazovaných nespolupracuje s ostatními členy týmu vždy, čtyři dotazovaní spolupracují s ostatními velmi často. Nejvíce respondentů spolupracují se svými kolegy z oddělení často. Tři členové zkoumaného týmu spolupracují s ostatními členy občas a pouze dva spolupracují výjimečně.

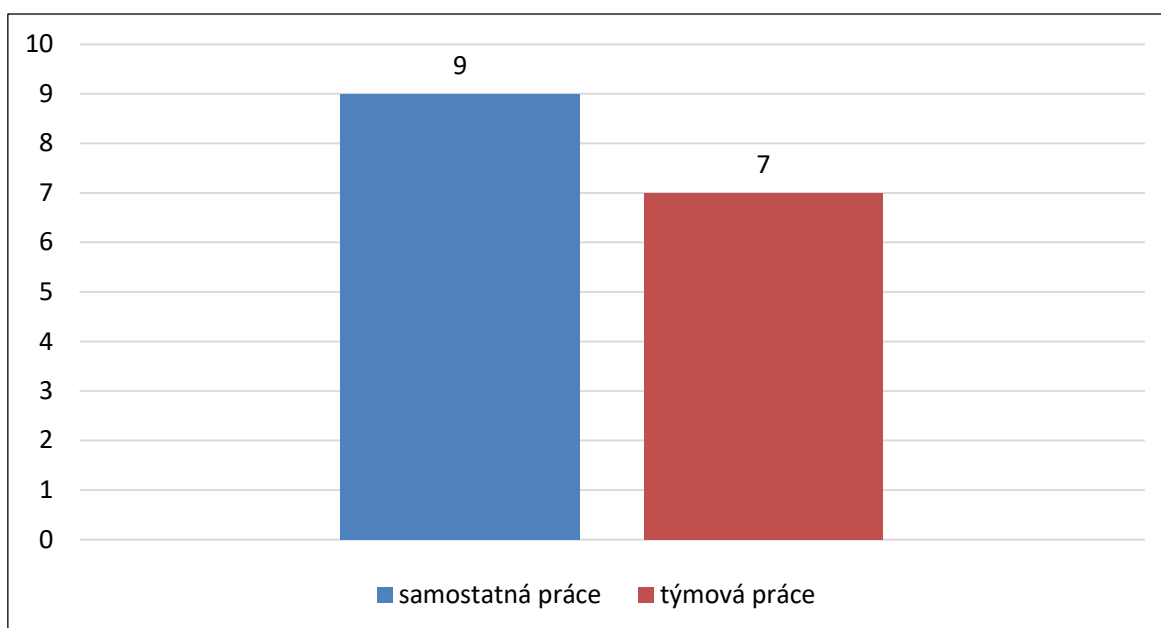


Zdroj: vlastní zpracování autorky podle výsledků empirického výzkumu

Obr. 4 Spolupráce s ostatními členy týmu

Otázka č. 4 Dáváte přednost samostatné práci nebo týmové?

Odpovědi k této otázce byly vyrovnané, jak je vidět podle grafu níže. Devět dotazovaných členů týmu preferuje samostatnou práci a sedm z nich dává přednost práci týmové.



Zdroj: vlastní zpracování autorky podle výsledků empirického výzkumu

Obr. 5 Samostatná nebo týmová práce

Otázka č. 5 Proč dáváte přednost týmové, resp. samostatné práci?

U této otázky měli možnost respondenti otevřené odpovědi. Objevily se různé odpovědi.

Pro týmovou práci se v dotazníku vyskytly tyto odpovědi:

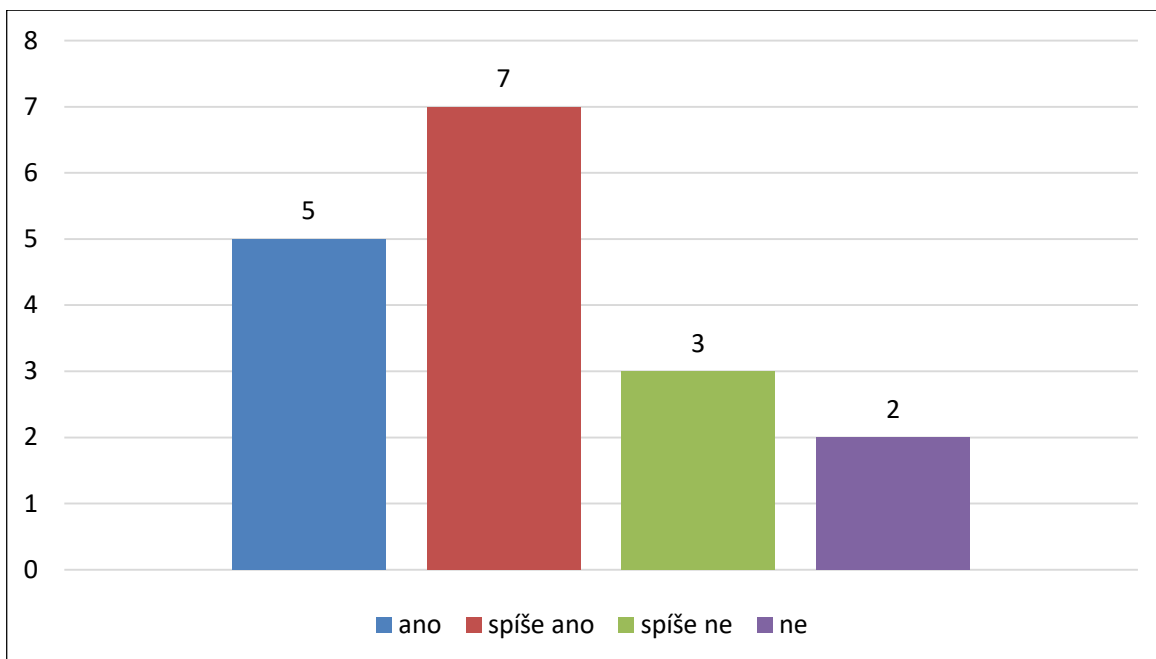
- Práce je kvalitněji odvedena
- Respondent má rád práci s lidmi
- „Víc hlav víc ví“ (2x)
- Nutnost kratšího času

Pro samostatnou práci se v dotazníku objevily tyto odpovědi:

- Kontrola na prací (2x)
- Lepší organizace priorit
- Spolehnutí se sám na sebe a nejsem odkázán na někoho jiného
- Samostatný styl práce mi vyhovuje
- Záleží mi na mém čase a na nikoho se nevážu

Otázka č. 6 Odpovídají Vámi plněné úkoly popisu Vaší pracovní pozice?

Většina respondentů u této otázky odpověděla kladně – pět členů si myslí, že jejich pracovní pozice odpovídá jejich plněným úkolům, sedm si myslí, že spíše odpovídá jejich úkolům. Tři respondenti se domnívají, že jejich úkoly spíše neodpovídají popisu jejich pracovní pozice a dva se domnívají, že jejich úkoly neodpovídají jejich pracovní pozici.

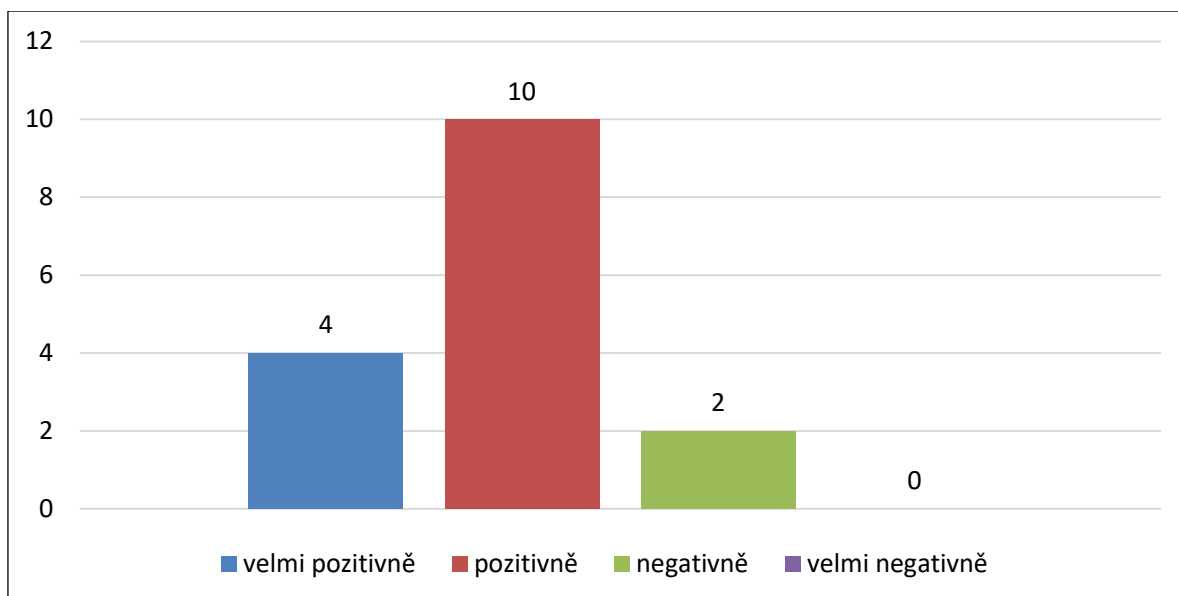


Zdroj: vlastní zpracování autorky podle výsledků empirického výzkumu

Obr. 6 Shoda plněných úkolů a popis pracovní pozice

Otázka č. 7 Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

Znovu jsou odpovědi vesměs pozitivní. Čtyři respondenti odpověděli, že komunikaci hodnotí velmi pozitivně, deset z nich je ohledně komunikace pozitivní a dva hodnotí komunikaci negativně.

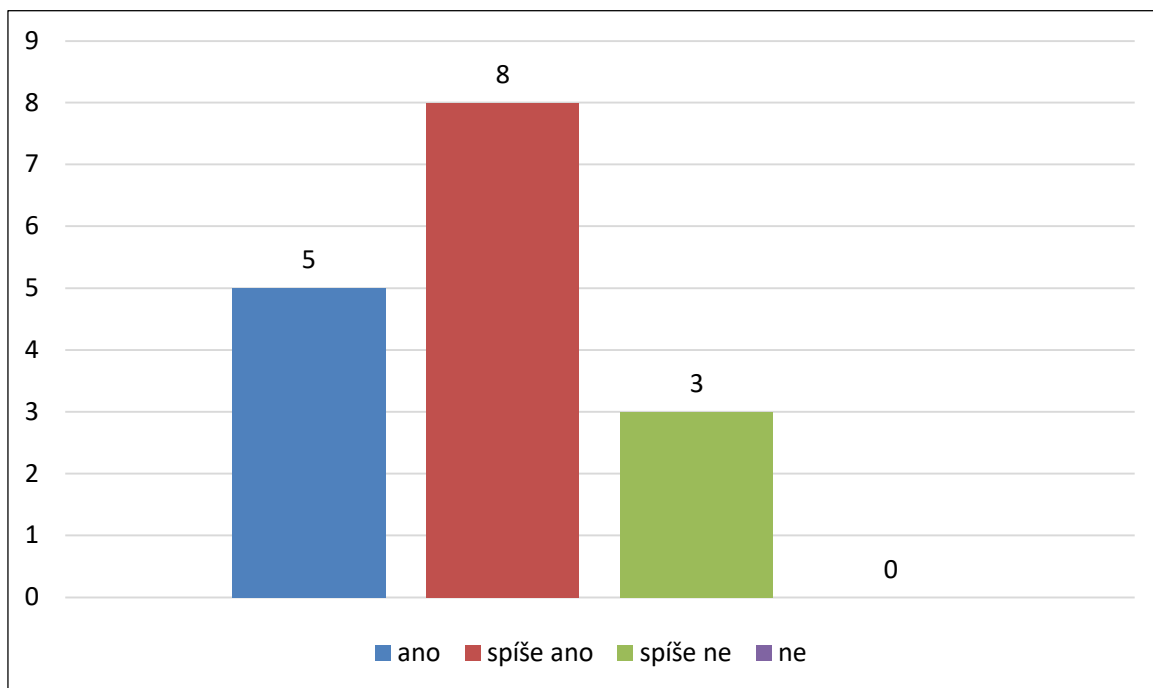


Zdroj: vlastní zpracování autorky podle výsledků empirického výzkumu

Obr. 7 Komunikace s nadřízeným

Otázka č. 8 Řeší nadřízený důležité úkoly a problémy včas?

U této otázky se vrátilo pět odpovědí, že nadřízený řeší důležité úkoly a problémy včas, osm si myslí, že nadřízený řeší úkoly spíše včas a tři z nich si myslí, že spíše včas nadřízený úkoly neřeší.

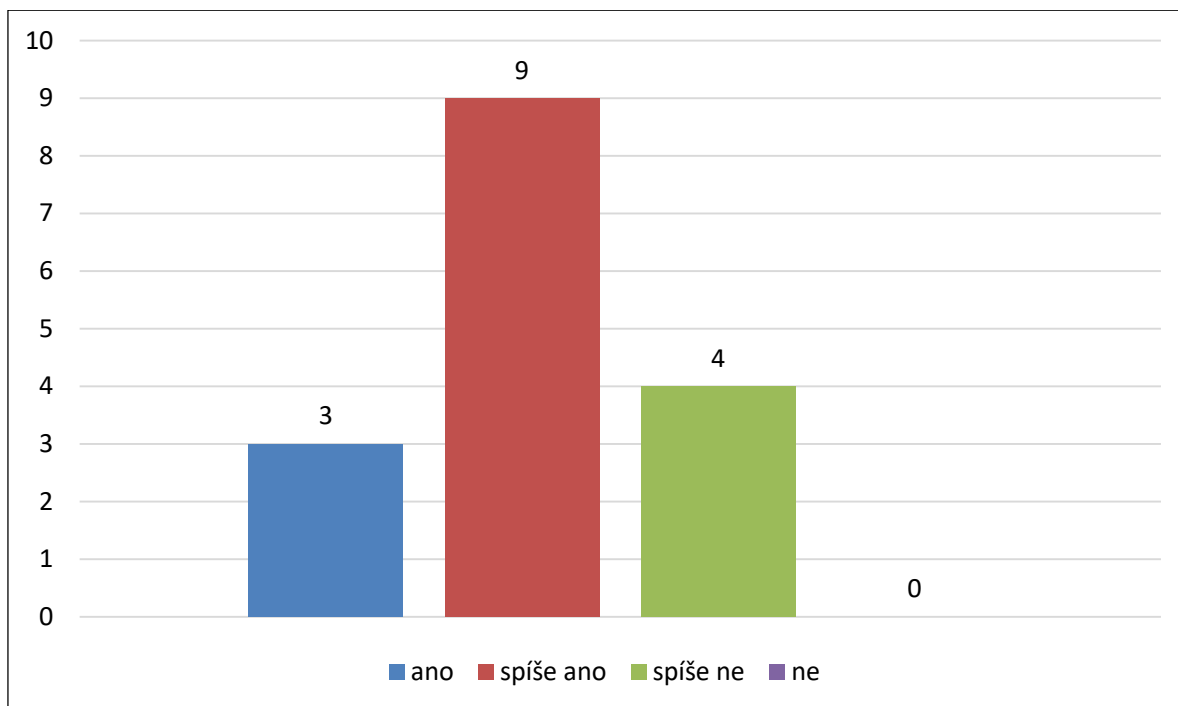


Zdroj: vlastní zpracování autorky podle výsledků empirického výzkumu

Obr. 8 Časové řešení problémů a úkolů nadřízeným

Otázka č. 9 Zadává vedoucí úkoly jasně?

Tři členové zkoumaného týmu na tuto otázku odpověděli ano, že vedoucí zadává úkoly jasně. Většina členů týmu, tj. devět, odpověděla, že vedoucí zadává úkoly spíše jasně. A čtyři členové si spíše nemyslí, že vedoucí zadává úkoly jasně.

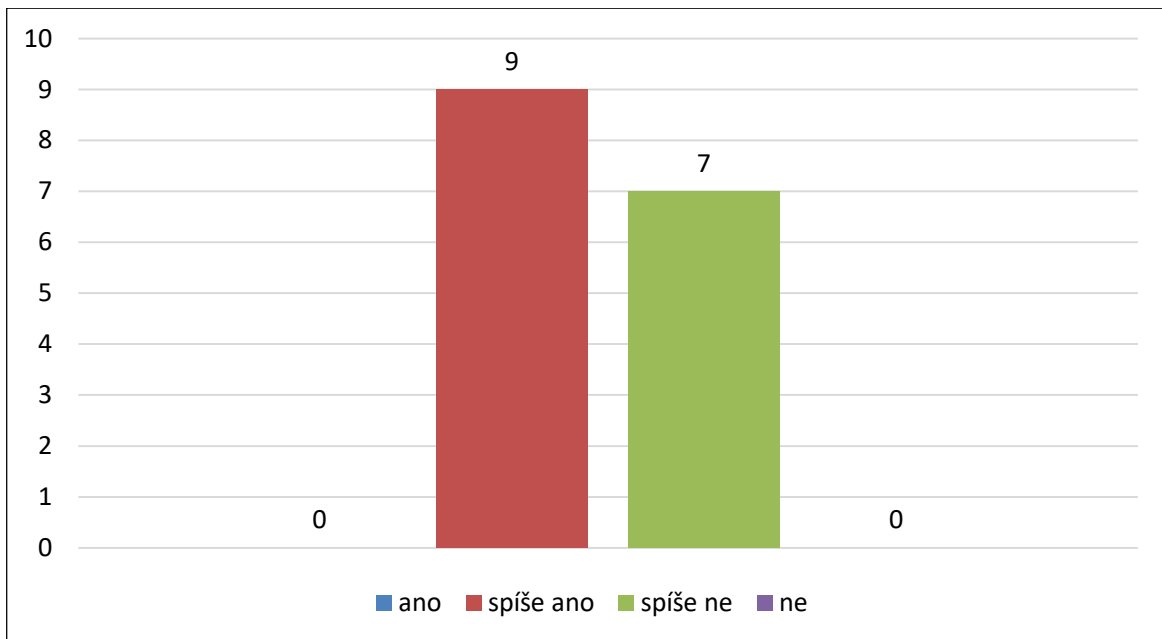


Zdroj: vlastní zpracování autorky podle výsledků empirického výzkumu

Obr. 9 Jasnost zadávání úkolů vedoucím

Otázka č. 10 Dává nadřízený příležitost k osobnímu rozvoji jednotlivých členů pracovního týmu?

Zde jsou odpovědi respondentů téměř vyrovnané, devět z nich odpovědělo, že nadřízený spíše dává příležitost k osobnímu rozvoji jednotlivých členů pracovního týmu. Naproti tomu sedm respondentů odpovědělo, že nadřízený spíše nedává příležitost k osobnímu rozvoji jednotlivých členů pracovního týmu.



Zdroj: vlastní zpracování autorky podle výsledků empirického výzkumu

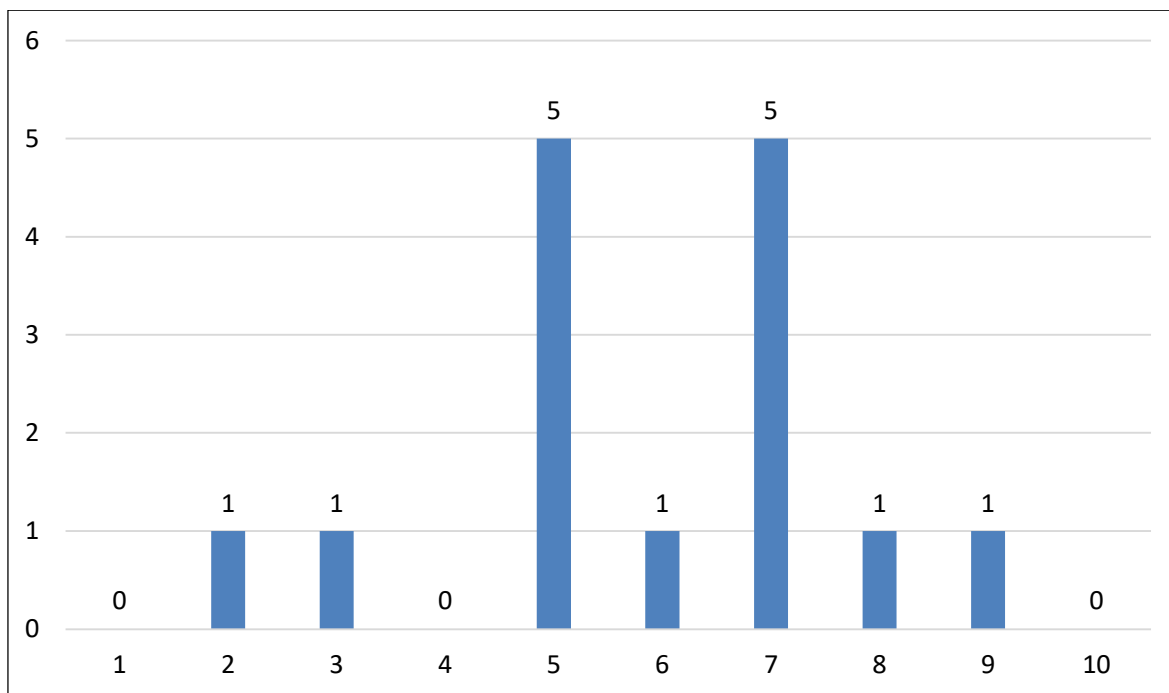
Obr. 10 Příležitost k osobnímu rozvoji

Otázka č. 11 Jakým způsobem?

Tato otázka sloužila jako doplňující, otevřená otázka k otázce předešlé. Byla povinná pro respondenty, kteří v otázce číslo 10 odpověděli „ano“ nebo „spíše ano“. U této otázky se proto vrátilo devět odpovědí, z toho jednu bylo nutno vyloučit. Neodpovídala na položenou otázku a celkově nebylo možno vyvodit z odpovědi žádné závěry. Některé odpovědi se ovšem opakovali. Tři respondenti odpověděli, že jednou z možností osobního rozvoje je školení, dva respondenti vyzdvihli velice podobný, ne-li stejný benefit, a to kurzy. Jeden respondent uvedl, že v krátkosti nedokáže způsob popsat. Další respondent uvedl, že vedoucí ho nechá říct vlastní názor na daný problém a poslední odpověď byla, že vedoucí mu umožňuje pracovní posun.

Otázka č. 12 Na stupnici 1-10 ohodnoťte stupeň stresu na Vaši pracovní pozici. 1 – žádný stres, 10 – velký stres.

U této odpovědi máme celou škálu odpovědí. Jeden respondent označil stupeň stresu číslem dvě a jeden číslem tři. Pět respondentů označilo stupněm číslo pět, jeden stupněm číslo šest a dalších pět respondentů označilo stres na pracovišti stupněm číslo sedm. Poslední dva respondenti označili stres na pracovišti stupněm číslo osm a devět. Většina tedy uvádí vysoký stupeň stresu.

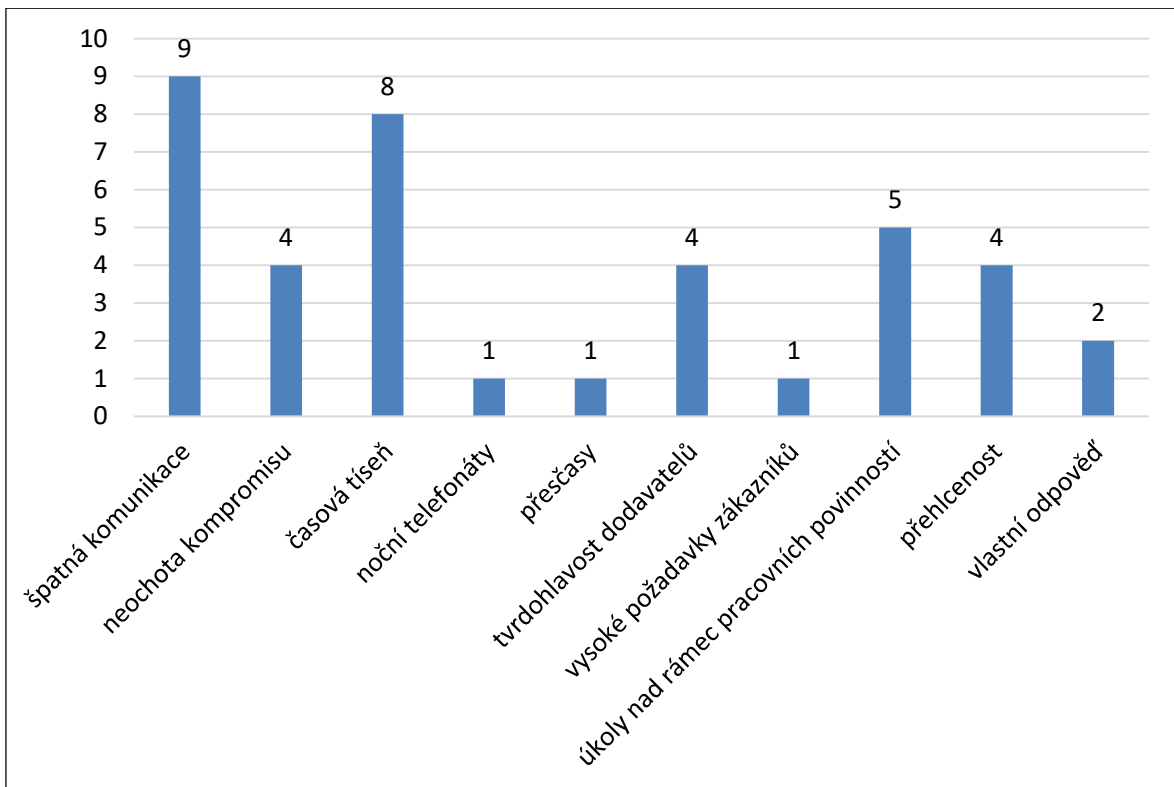


Zdroj: vlastní zpracování autorky podle výsledků empirického výzkumu

Obr. 11 Stupnice stresu na pracovní pozici

Otázka č. 13 Jaké skutečnosti stres vyvolávají?

U této otázky měli respondenti několik možností výběru a mohli přidat také svou vlastní odpověď. Nejčastějším stresorem je špatná komunikace, kterou označilo 9 členů týmu. Čtyři z nich dále označili neochotu kompromisu jako stresor. Druhou nejčastější příčinou stresu je podle osmi členů týmu časová tíseň. Noční telefonáty považuje pouze jeden respondent za stresor, stejně jako jeden člověk považuje přesčasy za okolnost vyvolávající stres. Čtyři respondenti označili tvrdohlavost dodavatelů za stresovou položku. Jeden člověk považuje za stresotvorné vysoké požadavky zákazníků. Třetím nejčastějším stresorem jsou podle pěti respondentů úkoly nad rámec pracovních povinností. Čtyři respondenti se stresují kvůli přehlcenosti a dva respondenti přidali také vlastní odpovědi, které byly nespoupráce jiných oddělení a neplnění výrobního plánu, problémy ve skladovém hospodářství a zásobování výroby.

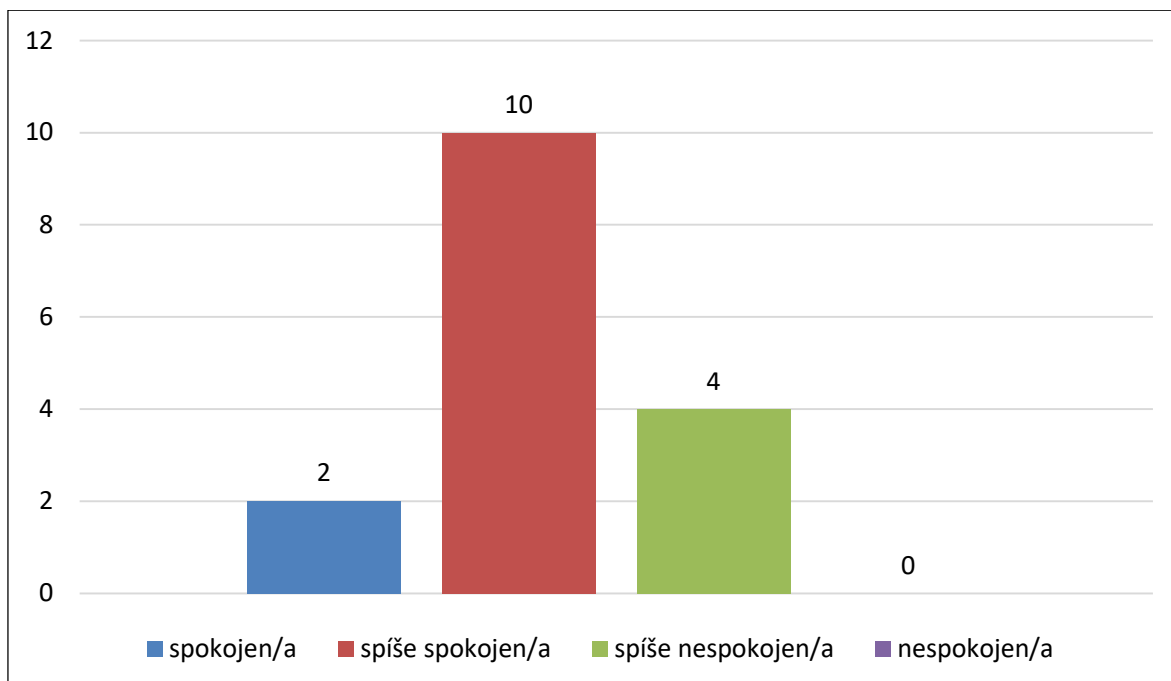


Zdroj: vlastní zpracování autorky podle výsledků empirického výzkumu

Obr. 12 Stresory

Otázka č. 14 Jak jste spokojeni s prací ve svém týmu?

Dva lidé z týmu jsou s prací ve svém týmu spokojeni. Deset respondentů je spíše spokojených s prací ve svém týmu a čtyři respondenti jsou spíše nespokojeni s prací ve svém týmu.



Zdroj: vlastní zpracování autorky podle výsledků empirického výzkumu

Obr. 13 Spokojenost s prací v týmu

Otázka č. 15 Co by podle Vás mohlo zlepšit práci v týmu?

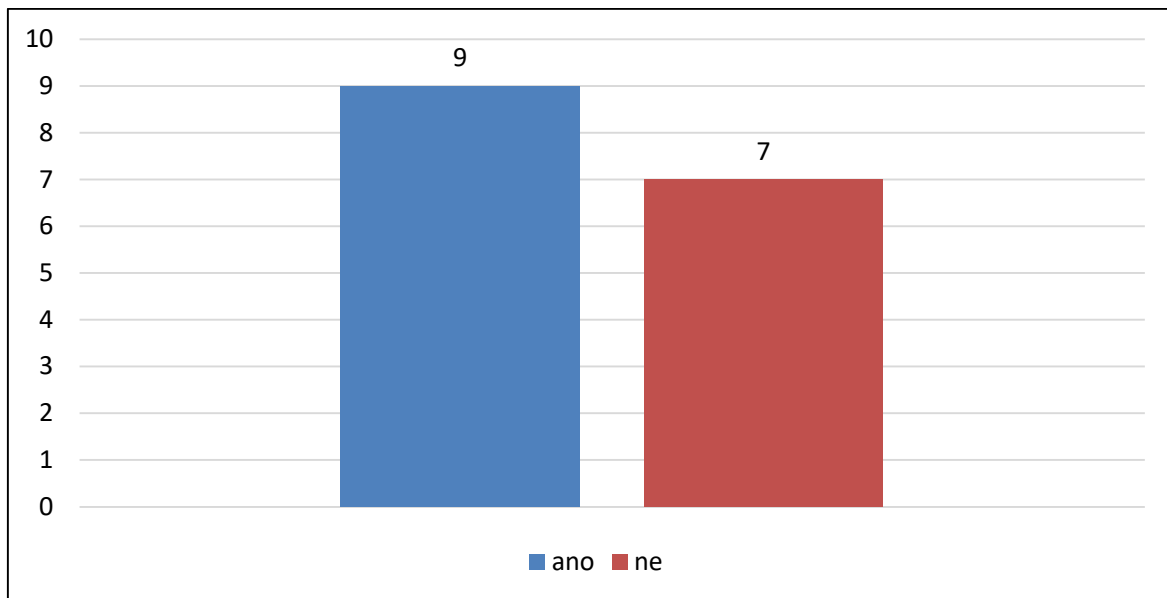
Tato otázka byla pro respondenty otevřená, některé jejich odpovědi jsou v částech stejné. Níže je uveden seznam odpovědí:

- Lepší komunikace
- Společnost by si měla více vážit lidí
- Jasně stanovené každotýdenní úkoly, které by byly zadávány pomocí skupinové emailové konverzace
- Lepší kolektivní práce, aby každý dělal svou práci na 100 %
- Vzájemný kompromis
- Rychlejší feedback na položené dotazy ohledně termínu dodání materiálu od dodavatelů
- Zlepšení vztahů na pracovišti, aby si lidé neházeli klacky pod nohy a zlepšení ochoty pomoci kolegovi
- Rozvoj zaměstnanců
- Větší iniciativa a zodpovědnost za svůj tým a jeho členy
- Více členů týmu
- Nižší fluktuace

- Více zkušených pracovníků

Otázka č. 16 Organizuje vedoucí týmu společné akce (sezení u piva, bowling)?

Na tuto otázku odpovědělo kladně devět respondentů, záporně sedm.

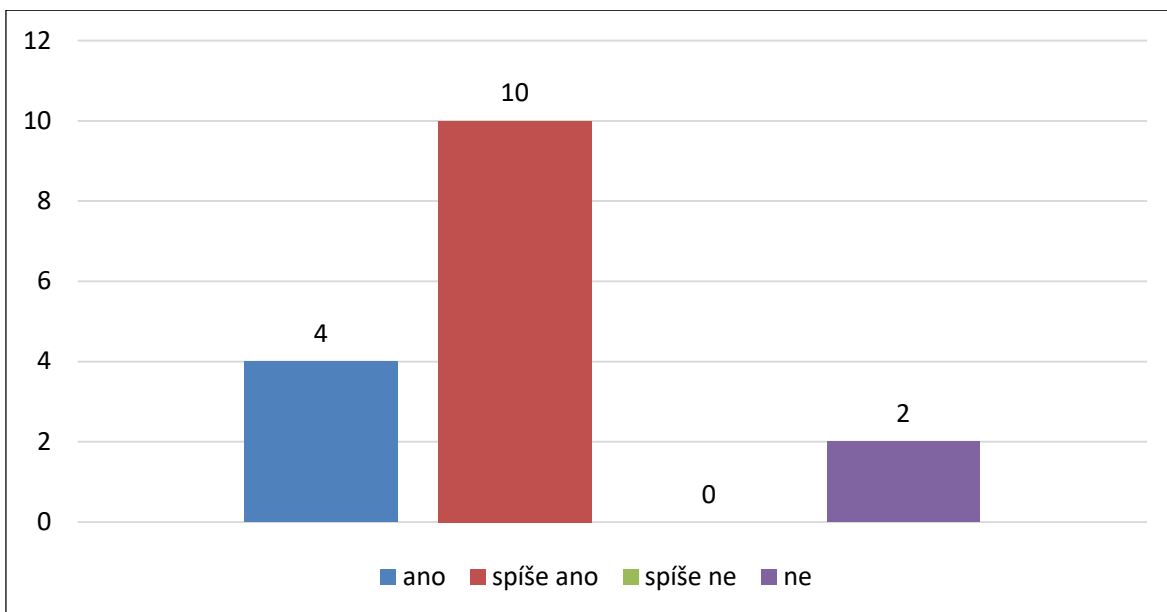


Zdroj: vlastní zpracování autorky podle výsledků empirického výzkumu

Obr. 14 Společné akce s vedoucím

Otázka č. 17 Myslíte jsi, že jsou tyto akce užitečné pro stmelení kolektivu?

Tato otázka navazuje na otázku předchozí. Čtyři respondenti si myslí, že tyto akce jsou užitečné pro stmelení kolektivu. Deset respondentů odpovědělo, že tyto akce jsou spíše užitečné pro stmelení kolektivu a dva respondenti si vůbec nemyslí, že by tyto akce byly užitečné pro stmelení kolektivu.

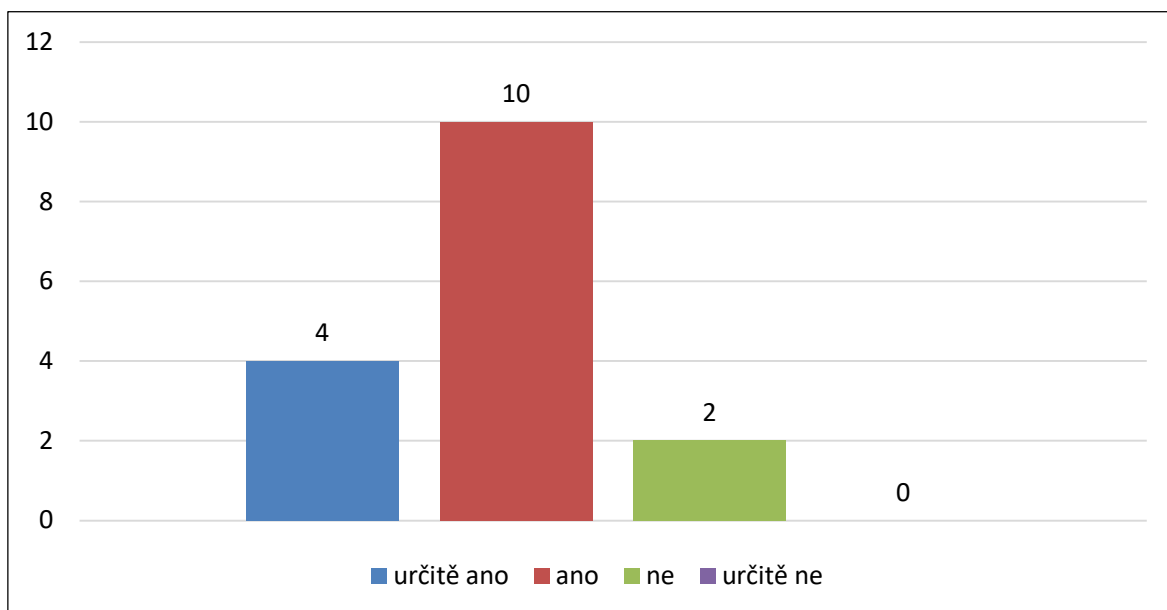


Zdroj: vlastní zpracování autorky podle výsledků empirického výzkumu

Obr. 15 Akce pro stmelení kolektivu

Otázka č. 18 Prospělo by Vašemu týmu školení zaměřené na týmovou spolupráci a organizaci?

Čtyři respondenti uvedli, že by týmu určitě prospělo školení zaměřené na týmovou spolupráci a organizaci. Deset si myslí, že by týmu školení prospělo a dva respondenti si myslí, že by týmu školení neprospělo.



Zdroj: vlastní zpracování autorky podle výsledků empirického výzkumu

Obr. 16 Školení na týmovou práci

3.5. Vlastní návrh řešení

Nyní budou shrnuty výstupy z empirického průzkumu, co nám výsledky odhalují o zkoumaném týmu jako takovém a jaká praktická doporučení lze týmu odvozovat.

Z otázky číslo 1 je patrné, že v týmu vládne pozitivní atmosféra. Více než polovina členů spolu pracuje občas nebo často, jak je patrné z otázky číslo 3, ovšem podle následujících otázek 4 a 5 lidé preferují samostatnou práci před týmovou z důvodu lepší kontroly nad prací a že člověk není na nikoho vázaný. Zde nastává kolize, kdy členové spolupracují mezi sebou, ale spoléhají radši sami na sebe než na druhé. Z tohoto důvodu lze doporučit **teambuilding zaměřený na posílení vnitřních vztahů, rozvoj týmové komunikace a spolupráce.**

Otázky číslo 10 a 11 byly zaměřeny na rozvoj jednotlivých členů týmu. Většina odpověděla, že jim vedoucí spíše umožňuje se rozvíjet, ale při detailnějším popisu respondenti odpovídali, že jim vedoucí umožňuje se zúčastnit různých školení nebo kurzů nebo že je nechá vyjádřit svůj vlastní názor. V tomto případě lze doporučit osobní **setkání vedoucího s jednotlivými členy týmu** a snažit se společně stanovit takové cíle, které by osobu dokázaly rozvíjet v pracovním prostředí. V tomto ohledu by bylo vhodné **proškolit vedoucího oddělení o hodnocení a rozvoji pracovníků.** Zároveň bude žádoucí **nastavení jasných nabídek rozvojových aktivit na pracovišti.**

Otázky číslo 13 a 14 byly zaměřeny na stresory. Z obrázku číslo 10 je patrné, že v týmu převládá vyšší stupeň stresu. Při detailnějším popisu se na první tři místa dostaly špatná komunikace, časová tíseň a úkoly nad pracovní povinností. Z důvodu těchto odpovědí členů týmu lze v tomto případě doporučit také **teambuilding**, který byl zmíněn jako první doporučení.

Dále jak je vidět podle otázky číslo 17, tak je prospěšné pro celý tým občasné vybočení z pracovních povinností a setkání mimo formální prostředí, kde si každý nastaví téma konverzace. Zde lze doporučit **setkání mimo pracovní prostředí**, které by se opakovalo po nějaké době. Toto setkání lze pojmout jako další formu teambuldingu, kdy by dopoledne bylo zaměřeno pracovní nebo odborně (například možný rozvoj oddělení a firmy, pozvání odborníka vybrané problematiky nebo

vytvoření kurzu k ovládní různých programů na odbornější úrovni). Odpoledne a večer by se mohlo odehrávat v zábavnějším a uvolněnějším duchu.

Poslední otázka se týkala školení zaměřeného na týmovou spolupráci a organizaci. Členové si sami vlastně odhlasovali, že by se rádi takového školení zúčastnili, proto lze znovu doporučit **teambuilding**, který byl zmiňován již v přechozích odstavcích.

Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na uplatňování principů týmové práce v organizaci. V první, teoretická, část byla zaměřena na popis pracovní skupiny a pracovního týmu. V kapitole zacílené na pracovní skupiny byly vysvětleny základní znaky, které můžeme u pracovní skupiny identifikovat a poté byly sepsány druhy pracovních skupin, se kterými se můžeme v běžné praxi setkat. Dále se práce zabývala komunikací ve skupině, jak má člověk komunikovat s různými druhy lidí a dále životním cyklem skupiny, bylo představeno pět fází, které byly podrobně popsány. Poté byly popsány pracovní týmy a byly představeny různé druhy a typy týmových rolí, se kterými se můžeme v literatuře setkat.

Další kapitola byla věnována vedení a řízení pracovních týmů. Bylo podrobně představeno myšlení manažer versus leader, co to znamená, jak se každý vedoucí chová podle tohoto myšlení, jaké jsou mezi nimi rozdíly a jak by se měl chovat ideální vedoucí. Jako další se práce zabývala týmovou komunikací, jakými různými způsoby nebo cestami může nadřízený komunikovat se svými podřízenými v otázce úkolů a nařízeních. Poté byla pozornost zaměřena na současné trendy vedení týmu, jak se změnila mentalita vedení napříč časem, byly porovnány některé způsoby, které se uplatňovaly v minulosti a bylo popsáno, jak je to dnes. Dále bylo sepsáno 9 tipů pro úspěšnou týmovou práci, jak by měla vypadat mentalita členů týmu, co vše by měli vykonávat a jak by se měli stavět k různým každodenním problémům v pracovním prostředí. V další části bylo vypsáno 6 benefitů týmové práce na pracovišti, jak týmová práce prospívá jednotlivým členům týmu, co všechno se mohou naučit a jak je tato zkušenost může obohatit o důležité poznatky a interakci s lidmi. Poté byl krátce představen teambuilding, kde se s tímto pojmem můžeme setkat a jaké druhy teambuildingu existují. V neposlední řadě byla popsána motivace zaměstnanců. Nejdříve byla kapitola zaměřena na jednotlivce, jaký je rozdíl mezi motivem a stimulem. Dále byly popsány různé zdroje motivace, jak se tyto faktory promítají do pracovního prostředí ve formě výkonu pracovníka a jakým způsobem může vedoucí pracovník zlepšit spokojenost pracovníka.

V praktické části byla představena organizace, ze které byl vybrán zkoumaný tým lidí. Tento tým byl popsán, byla představena jeho hierarchie a počet členů. Dále byl čtenář seznámen s cílem výzkumu a technikou sběru dat, jakým způsobem byl

empirický výzkum uskutečněn a dále byly představeny konečné výsledky dotazníku. V poslední části kapitoly byly sepsány skutečnosti, které z odpovědí vyplynuly a bylo navrženo několik doporučení:

- Teambuilding zaměřený na posílení vnitřních vztahů, rozvoj týmové komunikace a spolupráce
- Setkání vedoucího s jednotlivými členy týmu
- Proškolení vedoucího oddělení o hodnocení a rozvoji pracovníků
- Nastavení jasných nabídek rozvojových aktivit na pracovišti
- Setkání mimo pracovní prostředí (taktéž možno pojat jako teambuilding s odbornou dopolední částí a zábavnou odpolední a večerní částí)

Tato doporučení by mohli zkoumanému týmu prospět ke zlepšení situace na pracovišti a ke zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců organizace.

Člověk jako jedinec se v průběhu života stane součástí několika skupin – v rodině, ve škole nebo v práci. Časem se učí v těchto skupinách žít a pracovat tak, aby z toho měl co největší užitek. V rodině mu se spokojeností pomáhají rodiče nebo blízcí, ve škole by to měli být pedagogové a v práci nadřízení. Ovšem v práci člověk stráví mnohem více času než se svou rodinou, proto je dobré být spokojený i v práci a mít dobré vztahy se svými kolegy. Proto by se vedoucí nebo vedení organizace měli snažit při jakékoliv nesrovnalosti se standardním procesem nebo projevem nespokojenosti pomoci pracovníkům tyto problémy vyřešit k jeho spokojenosti, tím si zaměstnanec také udrží a nebudou tolik fluktuovat.

Seznam literatury

BEDRNOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery.: Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozšířené a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.

DOLAN, S., LINGHAM, T. *My Educator: 4.12 Emerging Trends in Groupwork and Teamwork* [online]. 2019. [cit. 15. 8. 2019]. Dostupný z URL: <<https://www.myeducator.com/reader/web/885/chapter4/iw1qr/>>

HÁJEK, M. *Životní fáze týmu*. Vedeme.cz [online]. 14. duben 2012, [cit. 15. 8. 2019]. Dostupný z URL: <<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/66-tymy/153-faze-tymu.html>>

HARISOVÁ, S. *Jste leader nebo manažer – poznáte rozdíl?* [online]. 8. 8. 2018, [cit. 10. 8. 2019]. Dostupný z URL: <<http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/manazer-leader-rozdily/>>

HEATHFIELD, S. M. *10 Tips for Better Teamwork* [online]. 8. května 2012, [cit. 1. 8. 2019]. Dostupný z URL: <<https://www.thebalancecareers.com/tips-for-better-teamwork-1919225>>

Interní dokumentace vybrané organizace

Interquality: *Belbin team roles* [online]. 2019c. [cit. 20. 7. 2019]. Dostupný z URL: <<http://www.interquality.cz/PROJEKTYAPORADENSTV%C3%8D/Diagnostick%C3%A9n%C3%A1stroje/T%C3%BDmov%C3%A9roleBelbin/tabid/939/Default.aspx>>

KUBÁTOVÁ a spo. *Tajemství spolupráce v týmech*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-259-8.

LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi. : Poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9.

MAKOVSKÝ, P. *Manažer anebo leader? Jaký je mezi nimi rozdíl a do které skupiny patříte vy?* [online]. 13. června 2017, [cit. 10. 8. 2019]. Dostupný z URL: <<https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/manazer-anebo-leader-jaky-je-mez-nimi-rozdil-a-do-ktere-sku-id-3072031>>

MATTSON, D. *6 Benefits of Teamwork in the Workplace*. [online]. 31. března 2017, [cit. 12. 8. 2019]. Dostupný z URL: <<https://www.sandler.com/blog/6-benefits-of-teamwork-in-the-workplace>>

PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop. : Trénink týmových dovedností*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1	Průběh realizace nedostatku a uspokojení potřeby	25
Obr. 2	Organigram vybraného oddělení.....	29
Obr. 3	Atmosféra v týmu	31
Obr. 4	Spolupráce s ostatními členy týmu	32
Obr. 5	Samostatná nebo týmová práce	32
Obr. 6	Shoda plněných úkolů a popis pracovní pozice	34
Obr. 7	Komunikace s nadřízeným.....	34
Obr. 8	Časové řešení problémů a úkolů nadřízeným.....	35
Obr. 9	Jasnost zadávání úkolů vedoucím	36
Obr. 10	Příležitost k osobnímu rozvoji	37
Obr. 11	Stupnice stresu na pracovní pozici	38
Obr. 12	Stresory.....	39
Obr. 13	Spokojenost s prací v týmu	40
Obr. 14	Společné akce s vedoucím	41
Obr. 15	Akce pro stmelení kolektivu	42
Obr. 16	Školení na týmovou práci.....	42

Seznam tabulek

Tab 1.	Rozdíly mezi chováním manažera a leadera	19
Tab 2.	Organizace a jejich zaměstnanci: minulost a současnost	21

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	51
-------------------------	----

Příloha 1 Dotazník

Ahoj,

prosím o pár minut tvého drahocenného času na vyplnění tohoto dotazníku.

Jedná se dotazník, který mi bude sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci, vše je plně anonymní, výsledky vám můžu po ukončení dotazníku poslat, nikam jinam je posílat nebudu a výsledky uvidí jenom komise.

V dotazníku se setkáte s pojmem pracovní tým a vedoucí pracovního týmu. Pracovním týmem je myšlena např. skupina materiálových plánovačů + jejich koordinátor, skupina zákaznického servisu + koordinátor, ECC, OES atd. Ti z vás, co nemají koordinátora, ale až manažera, berte pracovní tým jako celou logistiku a vedoucího toho manažera.

Děkuji, Bára

1. Jak vnímáte atmosféru ve svém týmu?

- 1 – velmi pozitivně
- 2 – pozitivně
- 3 – negativně
- 4 – velmi negativně

2. Z jakých důvodů vnímáte negativní atmosféru?

- otevřená odpověď

3. Při plnění každodenních úkolů využívám spolupráci s ostatními členy týmu:

- vždy
- velmi často
- často
- občas
- výjimečně

4. Dáváte přednost samostatné práci nebo týmové?

- samostatná práce
- týmová práce

5. Proč dáváte přednost Vámi vybrané práci?

- otevřená odpověď

6. Odpovídají Vámí plněné úkoly popisu Vaší pracovní pozice?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

- velmi pozitivně
- pozitivně
- negativně
- velmi negativně

8. Řeší nadřízený důležité úkoly a problémy včas?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Zadává vedoucí úkoly jasně?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Dává nadřízený příležitost k osobnímu rozvoji jednotlivých členů pracovního týmu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11. Jakým způsobem?

- otevřená odpověď

12. Na stupnici 1-10 ohodnoťte stupeň stresu na Vaši pracovní pozici. 1 - žádný stres, 10 - velký stres.

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Jaké skutečnosti stres vyvolávají?

- špatná komunikace

- neochota kompromisu
- časová tíseň
- noční telefonáty
- přesčasy
- tvrdohlavost dodavatelů
- vysoké požadavky zákazníků
- úkoly nad rámec pracovních povinností
- přehlcnost
- jiné

14. Jak jste spokojeni s prací ve svém týmu?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

15. Co by podle Vás mohlo zlepšit práci v týmu?

- otevřená odpověď

16. Organizuje vedoucí týmu společné akce (sezení u piva, bowling)?

- ano
- ne

17. Myslíte jsi, že jsou tyto akce užitečné pro stmelení kolektivu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18. Prospělo by Vašemu týmu školení zaměřené na týmovou spolupráci a organizaci?

- určitě ano
- ano
- ne
- určitě ne

Děkuji za vyplnění.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Barbora Vaňková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Uplatňování principů týmové práce v organizaci		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	55		
POČET OBRÁZKŮ	16		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce je zaměřena na uplatňování principů týmové práce v organizaci. Cílem práce bylo zjistit, zda se na zkoumaném oddělení uplatňují principy týmové práce, navrhnout kroky ke zlepšení situace a snížení fluktuace. Pomocí kvantitativního dotazníku byl zjištěn současný stav na pracovišti a následně bylo navrženo několik doporučení ke zlepšení situace. Z odpovědí vyplynulo, že oddělení nepracuje většinou jako tým, je pod velkou mírou stresu a skupina spolu neumí komunikovat. Byl doporučen teambuilding zaměřený na posílení vnitřních vztahů, rozvoj týmové komunikace a spolupráce, dále setkání vedoucího s jednotlivými členy týmu za předpokladu, že vedoucí bude proškolený v otázce hodnocení a rozvoje zaměstnanců a jako poslední bylo doporučeno setkání mimo pracovní prostředí.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Týmová práce, pracovní skupina, pracovní tým, vedení pracovních týmů, manažer, leader, týmová komunikace, benefity týmové práce, teambuilding, motivace zaměstnanců		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Barbora Vaňková		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Applying the principles of teamwork in an organization		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	55		
NUMBER OF PICTURES	16		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The work is focused on the application of principles of teamwork in the organization. The aim of this work was to find out whether the principles of teamwork are applied in the examined department, to suggest steps to improve the situation and reduce turnover. Using a quantitative questionnaire, the current state of the workplace was identified and several recommendations for improving the situation were proposed. The answers showed that the department does not usually work as a team, is under a lot of stress and the group cannot communicate with each other. Teambuilding aimed at strengthening internal relationships, developing team communication and cooperation was recommended, as well as a meeting of the leader with individual team members. However the leader should be trained in the evaluation and development of employees and the last recommendation is to organize a meeting outside the working environment.</p>		
KEY WORDS	<p>Teamwork, workgroup, work team, work team management, manager, leader, team communication, benefits of team work, teambuilding, employee motivation</p>		