

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

Formování týmu ve specifických podmínkách

Bc. Kristýna Chlápková

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kristýna Chlápková

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Litoměřice

Název práce

Formování a vývoj týmu ve specifických podmínkách

Název anglicky

Team building and team development in specific conditions

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení a identifikování možných problémů při formování nového týmu a jeho vývoje ve specifických podmínkách. Diplomová práce se zaměří na situace, kde týmy pracují v nových či náročnějších podmínkách. Na základě zjištění získaných zkoumáním řízení týmů v soukromé společnosti by měla být formulována praktická doporučení pro přenos poznatků o řízení týmů do institucí veřejné správy.

Metodika

Při řešení diplomové práce budou použita data získaná z primárních a sekundárních zdrojů. V teoretické části bude na základě dostupných pramenů zpracován kritický přehled současných poznatků v oblasti tvorby a vývoje týmů, jejich struktury a vedení. Na základě syntézy získaných dat budou upřesněny dílčí cíle diplomové práce.

V praktické části budou použity vybrané empirické metody: analýza dokumentů, pozorování, dotazování, řízený rozhovor doplněné o metodu komparace. Na základě provedených analýz získaných dat budou identifikovány a jasně vymezeny potřeby či nedostatky v řízení týmů, s důrazem na specifické podmínky.

Doporučení a návrhy na zlepšující opatření budou opírány o závěry z provedených analýz a o syntézu poznatků, které budou vyplývat jak z teoretické, tak z praktické části diplomové práce.

Doporučené členění práce:

1. ÚVOD – objasnění přínosů a využitelnosti zvoleného tématu diplomové práce v daném oboru.
 2. CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ – hlavní cíl práce bude rozpracován do dílčích postupových cílů na základě syntézy poznatků ze studia odborných a vědeckých pramenů a dle konzultací s vedoucí práce. Pro naplnění uvedených cílů budou zvoleny vhodné techniky získání a zpracování dat v souladu se zadanou metodikou práce.
 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA – kritický přehled poznatků k problematice tvorby a vývoje týmů, jejich struktury a vedení. Rozbor existujících teoretických rámců a modelů.
-

4. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU – stručný popis zkoumané organizace včetně charakteristiky specifických podmínek, ve kterých tým působí.
5. VLASTNÍ PRÁCE – analýza získaných dat v souladu s postupy vymezenými v metodice práce.
6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ – shrnutí poznatků z provedených analýz, formulace konkrétních doporučení pro zlepšení procesů formování a rozvoje týmu v daném kontextu
7. ZÁVĚR – přehled nejdůležitějších informací získaných z analýz a zhodnocení přínosů implementace návrhů a doporučení pro řízení týmů v a napříč institucemi veřejné správy
8. SEZNAM POUŽITÝCH ODBORNÝCH ZDROJŮ
9. PŘÍLOHY



Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

tým, skupina, team leader, team building, týmová spolupráce, specifické podmínky, home office, virtuální tým

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
DYER, Jr, W. G., Jeffrey H. DYER a ProQuest Ebook Central (ONLINE SLUZBA). *Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them*. 1st. vyd. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated, 2019. ISBN 1119551390;9781119551393;
HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce : strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
MAXWELL, John C. *Zásady vrcholového vedení: získejte praxi, kterou jsem se učil celý život*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, 2014. ISBN 978-80-7349-418-6.
NELSON, Bob. *Co firmy neumí, lidé zvládnou!: 50 způsobů, jak motivovat svůj tým*. Přeložil Aleš KOLÁŘ. Knihy Omega. Praha: Dobrovský, 2017. ISBN 978-80-7390-508-8.
PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
STUCHLÍK, Robert. *Tým snů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1776-0.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lenka Platilová Vorlíčková

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Konzultant

doc. Ing. Lucie Kvasničková Stanislavská, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Formování týmu ve specifických podmínkách" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své diplomové vedoucí, paní Ing. Lence Platilové Vorlíčkové za odborné vedení, zejména za její připomínky a rady v průběhu zpracování mé práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Lucii Beznoskové za zprostředkování rozhovorů s představiteli veřejné správy. Poděkování patří i mé rodině, a to za podporu v průběhu celého studia.

Formování týmu ve specifických podmínkách

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu specifických podmínek při formování a vývoji týmu v mezinárodním pracovním prostředí v komparaci s pracovním prostředím veřejné správy.

Pro tuto analýzu byly zvoleny v praktické části empirické ukazatele vycházející z kvalitativních a kvantitativních metod, a to ve formě polostrukturovaného rozhovoru a navazujícího dotazníkového šetření.

Vyhodnocení rozhorů je provedeno formou kódování. Pomocí těchto kódů byly stanoveny otázky do dotazníkového šetření, jehož se zúčastnilo 341 respondentů. Zkoumaná data byla zjišťována během a po covidové pandemii. Cílem byla komparace názorů na pracovní prostředí od pracovníků na vedoucích pozicích a jejich podřízených.

Zjišťování dat bylo provedeno jak v soukromém, tak ve veřejném sektoru. Tato diplomová práce přináší nové poznatky a doporučení od soukromého sektoru směrem k orgánům veřejné správy, a to v oblasti formování a vývoje týmu při specifických podmínkách práce z domu a fungování virtuálního týmu.

Klíčová slova: tým, skupina, team leader, team building, týmová spolupráce, specifické podmínky, home office, virtuální tým

Team building in specific conditions

Abstract

The thesis focuses on the analysis of specific conditions in team building and team development in the international work environment in comparison with the public administration setting.

For this analysis, empirical indicators based on qualitative and quantitative methods were chosen in the practical part, in the form of a semi-structured interview and a follow-up questionnaire survey.

The evaluation of the interviews is done in the form of coding. These codes were used to determine the questions for the questionnaire survey in which 341 respondents participated. Data were collected during and after the COVID-19 pandemic. The aim was to compare the perspectives of team leaders and their subordinates on the work environment.

Data collection was conducted in the private sector but also in the public sectors. This thesis provides new insights and recommendations from the private sector towards the public authorities, in the area of team building and development under the specific conditions of home office and the functioning of a virtual team.

Keywords: team, group, team leader, team building, team cooperation, specific conditions, home office, virtual team

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	18
3.1 Tým	18
3.1.1 Definice pojmu tým	18
3.1.2 Význam týmu	20
3.1.3 Efektivita týmu a vliv silných stránek.....	21
3.1.4 Typy týmů.....	25
3.1.5 Rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou.....	29
3.2 Budování týmu	31
3.2.1 Sestavení týmu, jeho velikost a vůdce	32
3.2.2 Životní cyklus týmu	35
3.2.3 Výběr pracovníků.....	36
3.2.4 Definování rolí a složení týmu.....	36
3.2.5 Přístupy k vedení pracovníků.....	41
3.3 Formování a rozvoj pracovního týmu	43
3.3.1 Motivace členů týmu a její vliv na výkon týmu.....	43
3.3.2 Rozvoj pracovního týmu	44
4 Charakteristika zvoleného subjektu.....	48
4.1 Mezinárodní korporátní společnost Evident.....	48
4.2 Charakteristika specifických podmínek pracovního prostředí	49
4.2.1 Tranzice.....	49
4.2.2 Home office.....	51
4.2.3 Virtuální tým.....	51
4.3 Pandemie COVID-19 a její dopad na home office.....	52
4.3.1 Home office jako standard v mezinárodní korporátní společnosti	53
4.3.2 Přejít na home office u malých a středních podniků	53
4.3.3 Preference home office i u zaměstnanců veřejné správy	54
5 Vlastní práce	56
5.1 Analýza specifických podmínek formování týmu u sledovaného subjektu	56
5.1.1 Rozhovory s team leadery.....	56
5.1.2 Kódování.....	57
5.1.3 Dotazníkové šetření.....	77

5.2	Analýza preference home office ve veřejné správě	84
5.2.1	Média potvrzují nutnost home office i u zaměstnanců veřejné správy.....	84
5.2.2	Rozhovory s představiteli veřejné správy	87
5.3	Komparace právních předpisů soukromého a veřejného sektoru	90
6	Zhodnocení výsledků a doporučení	94
6.1	Problematika home office	94
6.2	Problematika formování a rozvoje týmu on-line	95
7	Závěr.....	99
8	Seznam použitých zdrojů	101
8.1	Odborná literatura	101
8.2	Elektronické dokumenty	103
8.3	Internetové zdroje.....	103
8.4	Právní předpisy.....	106
9	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	108
9.1	Seznam tabulek	108
9.2	Seznam grafů.....	109
9.3	Seznam použitých zkratk.....	109
Přílohy	110	

1 Úvod

Bez nohou, ale běží ...

Většina zaměstnanců preferuje pracovat z domova, protože tak ušetří ČAS. Čas potřebný k nachystání se do práce, čas strávený cestou z a do práce. Čas, který jsme mohli strávit jinak, lépe. Ale je to tak správně? Home office se stal po pandemii Covid-19 fenoménem. Lze home office a práci ve virtuálním pracovním prostředí vnímat pouze pozitivně?

Pokud chcete jít rychle, jděte sami. Pokud chcete jít daleko, jděte spolu ...

V dnešní době rychlých technologických změn a dynamického podnikatelského prostředí se význam formování a rozvoje PRACOVNÍCH TÝMŮ stal klíčovým prvkem pro dosažení úspěchu organizací. Efektivita týmu! Optimální využití jednotlivých členů týmu! Vhodný vedoucí týmu! Je nutné sledovat tyto faktory? Jsou pro úspěšné fungování týmu klíčové?

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku formování a rozvoje pracovního týmu ve specifických podmínkách jako je tranzice, home office a virtuální tým. Moderní pracovní prostředí vyžaduje nejenom schopnost týmové spolupráce, ale i schopnost rychle se adaptovat na nové pracovní prostředí a výzvy!

Sledované specifické podmínky nenastávají pouze v soukromém sektoru. Stal se home office ve veřejné správě, zejména díky době nedávné pandemie, klíčovým nástrojem pro udržení kontinuity poskytovaných služeb? Umožnila práce z domova flexibilitu úředníků a rychlou reakci na měnící se okolnosti? Jakým způsobem se úředníci přizpůsobili novým pracovním podmínkám? Tato práce se bude zabývat těmito otázkami a zkoumat, zda existují rozdíly efektivní implementace home office ve veřejné správě a soukromé správě.

Diplomová práce si klade za cíl zejména přinést komplexní pohled na formování a rozvoj pracovních týmů v kontextu moderních pracovních prostředí a přispět k lepšímu porozumění strategiím, které vedou k efektivní integraci nových členů týmu v rámci týmů působících v home office prostředí. **ALE existuje univerzální systém pro onboarding nováčků aplikovatelný v malých domácích společnostech, zahraničních korporátech nebo třeba i ve veřejné správě?**

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je **nalezení funkčního modelu formování týmu ve specifických podmínkách a transfer znalostí tohoto modelu od soukromého do veřejného sektoru**. Práce se zaměřuje na problematiku v širším kontextu a hledá zejména takové řešení, které je aplikovatelné nejen napříč soukromým sektorem, ale je vhodné i pro implementaci do veřejné správy.

Specifickými podmínkami jsou tranzice (zahraniční přenos účetnictví), home office a virtuální tým. Transfer modelu a jeho aplikovatelnost ze sektoru soukromého do veřejného je možný pouze za předpokladu znalosti fungování specifických podmínek v každém z nich. Jelikož je tranzice aplikovatelná víceméně pouze v sektoru soukromém, následná komparace je zaměřená především na podmínky home office a virtuálního týmu.

Zároveň práce sleduje specifická omezení jednotlivých sektorů, u soukromého to jsou interní předpisy a zákony u sektoru veřejného. Tato omezení jsou v daných sektorech limitující a je nutné vést je v patrnosti při hledání vhodného modelu pro vzájemnou aplikovatelnost.

Dílčím cílem je zhodnocení a identifikování možných problémů vznikajících při formování a vývoji nových týmů, zejména působením specifických podmínek pracovního prostředí mezinárodní společnosti. Jedná se o konkretizování a definování těchto podmínek, jejich následný vliv na tvorbu a budoucí vývoj pracovního týmu.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část práce je zpracována na základě studia odborné literatury a dalších relevantních internetových zdrojů, které souvisí se zkoumanou problematikou. Komparací zdrojů a porovnáváním poznatků práce definuje pojmy jako tým, budování týmu a jeho význam, dále pak formování a jeho rozvoj.

Praktická část je provedena za pomoci dílčích analýz se zaměřením na zjištění dat o formování týmu. V rámci empirického výzkumného šetření je využíváno kvantitativních a kvalitativních metod.

Kvalitativní výzkum

Nejprve je zvolena technika kvalitativního výzkumu v podobě **polostrukurovaného rozhovoru**, díky němuž je jednodušší se držet předem připraveného seznamu témat, ale zároveň poskytuje dostatek prostoru pro vlastní výpověď dotazovaných. V případě zajímavé odpovědi je možné pokládat další doplňující odpovědi. Tato technika je také zvolena díky eliminaci obtížného srovnávání odpovědí respondentů či možného neprobrání veškerých témat u dotazníku nestrukturovanému nebo redukci získaných dat u dotazníku strukturovaného. (Hendl, 2016)

Ačkoli není vhodné v polostrukurovaném rozhovoru užívat otázky, na které lze odpovědět jednoslovně, přesto jsou pro začátek rozhovorů tyto otázky zvoleny, jednak pro navázání kontaktu a navození přátelské atmosféry. Na druhé straně také pro poskytnutí prostoru pro respondenty, kteří se chtějí sami již v začátku rozpovídat.

Polostrukurované rozhovory v této práci jsou vedeny se sedmi vedoucími týmů sledovaného subjektu a zabývají se zjišťováním okolností formování (náboru) týmu v době pandemie covid-19, a samotného fungování nově vzniklých týmů ve specifických podmínkách sledovaného subjektu mezinárodní korporátní účetní společnosti. Práce věnuje pozornost také týmu a jeho integritě, výhodám a nevýhodám specifických podmínek, jako je práce z domova a fungování virtuálních týmů.

Vyhodnocení tohoto výzkumu probíhá pomocí **kódování**; takovou fází výzkumu s přístupem označovaným jako zakotvená teorie, kdy jsou nashromážděna empirická data (v tomto případě přepis rozhovorů s vedoucími týmů). Jednotlivé údaje jsou rozebírány, pojmenovány a nově poskládány. Jsou tedy hledány společné kódy, které zastupují sledovaná společná témata, vyskytující se v odpovědích jednotlivých respondentů. (Sedláčková, 2017, on-line)

Při přepisu rozhovorů je zvolena tzv. metoda selektivního kódování, kdy jsou z rozhovorů zachovány výpovědi, které obsahují podstatná obecná sdělení. V tomto způsobu redukce dochází sice k manipulaci dat, ale nedochází ke ztrátě původní informační hodnoty.

Tento způsob je použit za účelem sjednocení formátů rozhovorů, s ohledem na rozdílné vstupní zdroje (ústní, elektronické, e-mailing), které vedou k následné generaci potřebných kódů.

Cílem kvalitativního výzkumu je získání kategorizace klíčových názorů team leaderů. Tyto názory jsou reflektovány do dotazníkového šetření, potřebné k následnému provedení komparace mezi pohledem team leadera a jeho podřízeného na danou problematiku. Získaná data jsou statisticky zpracována a jejich následná interpretace vede k formulování dílčích závěrů, které jsou následně použity v rámci dalšího šetření.

Kvantitativní výzkum

Následuje kvantitativní výzkum, který je zvolený zejména z důvodu propojení různých strategií využívaných ke sběhu dat. Kvalitativní výzkum je více holistický, usiluje spíše o porozumění celku a zkoumá problematiku v širším kontextu

Nejprve probíhá výzkum v podobě standardizovaného **dotazníkového šetření**, které je zaměřeno na popis, objevování a zjišťování dat. Respondenti jsou osloveni pomocí on-line.

Předpoklady z předchozího výzkumu jsou využity k formulaci hypotéz. Cílem této části výzkumu je vysvětlit a popsat, jak dochází k tvorbě týmů ve specifických podmínkách tranzice, home office a virtuálního týmu.

Pro potřeby tohoto dotazníkového šetření jsou stanoveny následující hypotézy na hladině významnosti $\alpha=0,05$. Nulová hypotéza H_0 nám říká, že rozdíly mezi jednotlivými zkoumanými soubory nejsou významné (pokud je výsledná p-hodnota menší než zvolená hladina významnosti, tak je stanovená nulová hypotéza H_0 zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy H_1):

H_{10} : Forma vstupního pracovního pohovoru se z hlediska pohlaví respondentů neliší.

H_{11} : Forma vstupního pracovního pohovoru se diferencuje z hlediska pohlaví respondentů.

H_{20} : Forma vstupního pracovního pohovoru se z hlediska věku respondentů neliší.

H_{21} : Forma vstupního pracovního pohovoru se diferencuje z hlediska věku respondentů.

H3₀: Míra připravenosti zaškolení nových zaměstnanců se z hlediska pohlaví respondentů neliší.

H3₁: Míra připravenosti zaškolení nových zaměstnanců se diferencuje z hlediska pohlaví respondentů.

H4₀: Míra připravenosti zaškolení nových zaměstnanců se z hlediska věku respondentů neliší.

H4₁: Míra připravenosti zaškolení nových zaměstnanců se diferencuje z hlediska věku respondentů.

H5₀: Míra připravenosti zaškolení nových zaměstnanců se z hlediska délky současného zaměstnání respondentů neliší.

H5₁: Míra připravenosti zaškolení nových zaměstnanců se diferencuje z hlediska délky současného zaměstnání respondentů.

H6₀: Míra preference práce z domova se z hlediska pohlaví respondentů neliší.

H6₁: Míra preference práce z domova se diferencuje z hlediska pohlaví respondentů.

H7₀: Míra preference práce z domova se z hlediska délky současného zaměstnání respondentů neliší.

H7₁: Míra preference práce z domova se diferencuje z hlediska délky současného zaměstnání respondentů.

U sledovaného subjektu je jednou ze specifických podmínek home office. Pro dosažení cíle se diplomová práce také zaměřuje na preference zaměstnanců v oblasti veřejné správy. Nejprve je provedena důkladná analýza médií ve formě mediální rešerše, která naznačuje podobné výsledky jako dotazníkový průzkum. Za účelem ověření těchto výsledků probíhají rozhovory s představiteli úřadů veřejné správy. Důvodem ověření je zejména lepší porozumění práce z domova v prostředí veřejné správy; získání konkrétních názorů, postojů a zkušeností zaměstnanců ve vedoucích pozicích úřadů veřejné správy; k doplnění výsledků mediální rešerše. Rozhovory jsou veden s představiteli úřadů veřejné správy ve Středočeském kraji, kde autorka žije: za kraj samotný je to Krajský úřad Středočeského kraje, za město potom Městský úřad Slaný a za regionální rozvoj Středočeská centrála cestovního ruchu. Úřady jsou zvolené kvůli odlišnosti ve své velikosti i správní agendě. Rozhovory jsou vedeny s vrcholnými představiteli těchto úřadů.

Závěry analýz ze všech částí výzkumů byly konfrontovány komparací sledovaného subjektu mezinárodní korporátní společnosti a veřejného sektoru. Výsledky výzkumu formování týmu ve specifických podmínkách byly zhodnoceny a na závěr byly představeny doporučení k odstranění vyhodnocených překážek.

3 Teoretická východiska

Teoretická část práce je zpracována na základě studia odborné literatury a relevantních internetových zdrojů. Ve své první části definuje pojmy jako tým, jeho význam, efektivita a typologie. Následující část je věnována budování týmu, jeho velikosti, správnému vůdci týmu, definování rolí jednotlivých členů týmu. Závěrečná část této kapitoly se potom věnuje formování týmů, motivaci jeho členů a rozvoji týmu jako celku.

3.1 Tým

„Pokud chcete jít rychle, jděte sami. Pokud chcete jít daleko, jděte spolu,“ africké přísloví. (TOMBOUCTOU, 2020)

Následující kapitola nejprve definuje pojem tým. Představí význam týmu, jeho efektivitu nebo vliv znalosti silných stránek na efektivitu týmu. Věnuje prostor budování týmu, jeho sestavení s ohledem na jeho ideální velikost a kvalitu vůdce. Definuje jednotlivé role členů týmu a způsoby přístupu vedení týmu. V rámci formování týmu se kapitola zaměřuje na motivaci členů týmu s jejím vlivem na výkon nebo na způsoby rozvíjení pracovního týmu. V samotném svém závěru potom popisuje inovativní systém zaškolování nováčků týmu tzv. Buddy systém.

3.1.1 Definice pojmu tým

Koncept týmové práce není snadné pochopit. Každá organizace vymezuje týmovou práci jinak, nejčastěji jako seskupení lidí, kde každý má svůj úkol a jednotlivci spolu vzájemně spolupracují. To ale přesně nevystihuje definici týmu. (Hayes, 2002, s. 20)

V zásadě je smyslem týmové práce delegování a zplnomocnění. *„Podstatou týmové práce je převést odpovědnost na členy pracovního týmu tak, aby mohly plnit své úkoly, aniž by neustále musely žádat vyšší složky organizace o schválení. To znamená, že týmy musí být dostatečně autorizovány k tomu, aby se v každodenní praxi mohly samostatně rozhodovat, a musí mít dostatečnou moc k tomu, aby mohly zajistit řádné plnění úkolů.“* (Hayes, 2002, s. 20)

Oproti tomu lze tým chápat jako seskupení lidí, kteří jdou za společným cílem. „*Základem jakékoliv týmové práce je dobře sestavený a efektivně fungující tým. Výchozím bodem spolupráce jednotlivých členů týmů je existence společného, předem stanoveného, jasně definovaného cíle*“ (Horváthová, 2008, s. 11). Horváthová (2008, s. 15) také uvádí, že při dosahování jasně definovaného cíle bývají využívány dovednosti nebo znalosti jednotlivých členů týmu nebo vzájemná inspirace a podněcování kreativity.

Dvořáková (2004, s. 131) formulovala definici týmu takto: „*Tým je malá pracovní skupina složená z pracovníků různých oborů, nebo různých útvarů organizace. Znakem týmu je dočasnost jeho existence (vymezená dobou ke splnění daného úkolu), neformální vztahy mezi členy, participativní styl vedení a interakční spolupráce.*“ Jak je možné vidět, Dvořáková (2004, s. 131) popisuje tým jako malou pracovní skupinu. Z toho důvodu bude v jedné z následujících podkapitol této práce popsán i rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou.

Zatímco některé z uvedených definic se zaměřují na způsob, jakým je tým prospěšný pro vyšší účel, jiné definice se spíše zabývají složením a vlastní organizací.

Odlišným a více obecným způsobem se pokusila vyjádřit podstatu týmu Kolajová (2006, s. 12): „*Společně dosáhneme více*“. Při tvorbě této definice vycházela z anglických výrazů: „together (dohromady), everybody (všichni), achieves (dosáhnout), more (více)“. Pokud použijeme první písmena z těchto výrazů, získáme anglický výraz **TEAM**.

Zahrádková (2005, s. 19-20) pak tým popisuje jako „*jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolmi a s charakteristickým procesem práce.*“

Kolajová (2006, s. 12) také uvádí, že se jednotliví členové týmu snaží o dosažení stejného cíle, dodržují stejná pravidla nebo nepsané normy, která dodržují dobrovolně a společně. K tomu dodává Horvátková (2008, s. 37), že je třeba dosáhnout toho, aby všichni členové dodržovali tato pravidla dobrovolně a vše bylo stanoveno s jejich souhlasem a pocitem závazku.

„*Základním tmelem týmu jsou sdílené myšlenky – nejčastěji cíle a mnohdy hodnoty. Díky tomuto sdílení bývají možné spontánní dohody o pravidlech, jimiž se budou vztahy*

v týmu řídit (dohody, jež mohou působit i tehdy, když nebyly napsány, či dokonce ani vysloveny), a díky němu také poměrně často není problém sdílet i představy o cestách, jak dojít k cílům, a metodách, které budou při práci používány.“ (Plamínek, 2018, s. 118)

Bedrnová a Nový (1998, s. 93) popisují tým jako specifický druh pracovní skupiny, která je „zpravidla vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon.“

3.1.2 Význam týmu

„Lidé jsou ve své podstatě společenská zvířata a moderní lidská společnost se skládá z mnoha různých skupin. Každý náležíme k několika sociálním skupinám, jako je gender nebo společenská třída, středně velkým skupinám, jako je povolání či profese, a malým skupinám, kterými jsou kluby, rodiny či zájmové skupiny.“ (Hayes, 2002, s. 20)

Práce v týmu tedy spojuje jednotlivce. Každý jednatel přináší do týmu své znalosti a vědomosti, díky tomu má tým k dispozici více možností řešení možných problémů. Lidé společně odvedou lepší práci, protože vzájemně spolupracují a čerpají vědomosti a zkušenosti navzájem. Inspirují se tak ke kreativnímu myšlení, společnou komunikací dochází k rozvoji každého člena, ale i vedoucího týmu. Členové týmu se vzájemně zastupují v době nepřítomnosti (nemoc, dovolená), pomáhají si v krizových situacích, zejména kdy je velký nápor na výkon.

Členství v týmu zvyšuje jednotlivcům sebevědomí, vědí, že se mají o koho opřít, mají se od koho učit a dále se tak rozvíjet. Spravedlivé rozdělení práce mezi členy týmu je také prevencí proti stresu, čímž snižuje riziko „syndromu vyhoření“.

Ve slovníku pojmů k řízení lidských zdrojů uvádí Dvořáková (2004, s. 131) tyto hlavní efekty týmové práce: pružnost, rychlost, vzájemná výpomoc členů týmu nebo snazší komunikace.

Největším přínosem týmu je, že se v něm spojují schopnosti, dovednosti a perspektivy členů týmu a přístupy k řešení problémů, díky kterým mohou být řešeny komplexní úkoly.

Na rozdíl od práce jedince je práce v týmu mnohem efektivnější a je pravděpodobné, že bude dosaženo mnohem většího výkonu. (Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2010, s. 301)

Bedrnová a Nový (1998, s. 101) jmenují **výhody a nevýhody pracovních týmů**:

- výhody pracovních týmů: větší tvořivost, ochota uchylovat se k neobvyklému řešení, riziku a originalitě, „víc hlav víc ví“, výchovný dopad na mladší pracovníky (rychleji se vše naučí a získají zkušenosti), vytvoření podmínek stimulujících pro rozvoj všech členů, uspokojení řady psychologických potřeb členů týmu,
- nevýhody pracovních týmů: může docházet k autocenzuře vlastních nápadů a názorů, pokud se liší od většiny, dále může docházet k přeceňování jednoty týmu, ke stereotypnímu pohledu na okolí (na jiné týmy a ostatní pracovníky), může docházet ke skupinovému tlaku proti kritice zvenčí a proti argumentům, které zpochybňují společnou iluzi, může docházet k nereálnému optimismus ve smyslu dosažení cílů a výběru metod k jejich dosahování.

3.1.3 Efektivita týmu a vliv silných stránek

Bedrnová a Nový (1998, s. 97) uvádějí, že výsledek a samotný průběh týmové práce může ovlivňovat celá řada faktorů. Řadí se sem například: stanovené cíle, charakter pracovního úkolu, čas, kvalifikační a demografická struktura, velikost týmu a profesní struktura. Jedním z často opomíjených faktorů, na kterých záleží úspěch týmu, jsou podmínky, které jsou pro tým ve firmě nastaveny.

Bedrnová a Nový (1998, s. 99) dále uvádí body, podle kterých se dá již předem předpokládat, že tým bude úspěšný, a to ještě před projevem skutečných výsledků:

- všichni členové týmu sledují společný cíl. Na jeho formulování se všichni spolupodílejí nebo je také možné, že jim tento cíl byl určený,
- díky vzniku synergického pole se uvolňuje individuální schopnost a tvořivost ve prospěch společného cíle,
- v týmu panuje specifický systém postihů a odměn, které obvykle mívají spíše sociální povahu, nikoliv tedy materiální. Postihy obvykle mívají přesah až do humorného charakteru a mívají blízko ke sdílenému humoru,
- očividná je týmová sebedůvěra a sebehodnocení. To mívá přesah až do vytvoření silného konkurenčního soutěžení nebo rivality vzhledem k jiným pracovním skupinám a týmům,

- zpravidla neformálně a poměrně rychle se vytvářejí diferencované vzájemné vztahy, od nichž se odvíjí neformální sociální struktura.

Metreveli a Kajaia (2015, s. 29) naopak uvádí, že efektivita týmu závisí pouze na třech skutečnostech: produktivním výsledku, schopnosti adaptovat a učit se či na osobní spokojenosti.

Podle jiné teorie jsou klíčové tyto tři elementy: obsah, proces a chování. Obsah v tomto podání zahrnuje velmi důležitou vizi, cíle, směr, strategie, předpoklady a možnosti. Obsah je důvod, proč by tým měl být sestavený. Procesy mohou být rozděleny na týmové a organizační. Pokud tento bod zjednodušíme, je možné říci, že se jedná o plány, postupy a nástroje, které lidé dodržují, aby pomocí nich dosáhli svých cílů. Procesy v neposlední řadě zásadním způsobem ovlivňují to, co cítíme a v co věříme. Posledním z těchto třech elementů je chování. Je totiž tím, co o nás vypovídá, jací jsme, v co věříme a co cítíme. Je vhodné docílit takové chování, které bude podporovat úspěch týmu, vzájemnou důvěru, závislost, transparentnost, schopnost vážit si individuálních rozdílů a učit se. (Wong, 2007, s. 27-71)

Jedním z významných faktorů, které mají dopad na výkon týmu, jsou interní vnitro týmové procesy a externí aktivity, které probíhají mezi týmem a jeho okolím. Celková úspěšnost týmu pak může záviset na způsobu interakce mezi týmem a firmou. Z tohoto důvodu dělají některé týmy takové aktivity, jakými je ochrana před externím tlakem, zajištění dostatečných zdrojů a prostředků, zajištění podpory týmu a přesvědčování okolí a správném směřování týmu. V neposlední řadě může mít tým mezi členy zastoupení pro jednání s ostatními lidmi a odděleními ve firmě. (Hayesová, 2005, s. 113)

Alcona a Caldwell (in Hayes, 2005) prováděli výzkum způsobů interakcí týmu s okolím a došli k závěru, že způsob interakce týmu s vedením společnosti zásadním způsobem ovlivňuje celkovou úspěšnost týmu. Z výzkumu vyplynulo, že úspěšné týmy věnují velkou pozornost vyslaneckým aktivitám. Tyto aktivity zahrnují ochranu před tlakem zvenčí a vyhledávání zdrojů. Zároveň také tyto aktivity zahrnují jednání s ostatními lidmi v organizaci a přesvědčují ostatní, aby tým podporovali. V neposlední řadě v úspěšných týmech můžeme pozorovat vysokou úroveň koordinačních aktivit. Problémy v organizaci se projednávají se členy všech týmů a získává se tak zpětná vazba.

Samotný tlak na výkon nemusí být vždy ideální, i když krátkodobě se může zdát, že se jedná o nejlepší možný postup. Je důležité, aby se týmy držely všech stanovených procesů a díky tomu docházelo k čerpání všech dostupných znalostí jednotlivých členů týmu, rozvoji jejich kreativity a učení (Gardner, 2012, s. 33-34). Edmondson (1999, s. 354) popisuje, že psychologické bezpečí je konstrukt, který je vnímán jako sdílená „*víra, že tým je bezpečným místem pro mezilidské riskování.*“

Podle Mäkikangas (2016, s. 785) má vliv na výkonnost také angažovanost týmu i jeho jednotlivých členů. Právě angažovanost je tím, co se pozitivně odráží ve výkonnosti týmu. Na produktivitu týmu má pozitivní vliv modelování pracovních míst zaměstnanci, kteří si svou práci směřují uzpůsobit na míru.

Znalost silných stránek týmu na jeho efektivitu

Podle Buckingham (2007) mívají týmy založené na silných stránkách mnohem lepší výsledky, konkrétně: Týmy postavené na silných stránkách dosahují o 12,5 % vyšší produktivity než týmy, které se silnými a slabými stránkami svých členů neworkují. Ty týmy, které dostávají zpětnou vazbu na své silné stránky, dosahují o 8,9 % vyšší ziskovosti. Členové vysoce výkonných týmů využívají po 75 % svého času silných stránek. Pokud se v týmu pracuje se znalostí silných stránek, je tím možné snížit absentérství až o 37 %. Ve vysoce angažovaných týmech můžeme pozorovat také vysokou angažovanost zákazníků, a to konkrétně vyšší o 12 %. Zpětná vazba ohledně silných stránek umí snížit fluktuaci až o 14,9 %.

Dalším autorem, který pojednává o prospěšnosti znalosti silných stránek je Rath (2007). Uvádí, že pokud lidé při práci využívají znalosti svých silných stránek, umí lépe zacházet se zákazníky, rádi chodí do práce, denně podávají nadprůměrné výkony, s kolegy mají pozitivnější vztah, všem lidem ve svém okolí vypráví, v jak skvělé firmě pracují, a navíc prožívají mnohem více inovativních, kreativních a pozitivních momentů.

Konzultační firma Wyatt (Watsibm, 2009) prováděla v roce 2009 studii. Zkoumala v ní celkem 115 firem. Ze studie vyplynulo, že pokud se jedná o firmu s vysoce angažovanými zaměstnanci, její zaměstnanci dosahují až čtyřikrát lepšího finančního ohodnocení v porovnání s firmami se špatnou mírou angažovanosti. Obdobné výsledky vyplynuly také ze studie, kterou prováděla společnost Towers Perrin-ISR (2018). Cílem této studie bylo prozkoumat 50 mezinárodních společností a shrnout, zda v průběhu

jednoho roku (zkoumané období) dosahovaly lepších výsledků zaměstnanci s nižší nebo vyšší mírou angažovanosti. Další podobnou studii prováděl institut Keneca research institute (2009), který zkoumal 64 organizací a dospěl ke zjištění, že firmy s vysokou mírou angažovanosti dosahují dvakrát vyšších ročních čistých zisků v porovnání s firmami s nízkou mírou angažovanosti.

Kromě benefitem zaměření na silné stránky je docílení pocitu životního štěstí. Výzkum na toto téma prováděl Seligman (2005), který do svého výzkumu zapojil do výzkumu 577 účastníků. Jejich úkolem bylo zvolit jednu ze svých jedinečných silných stránek. Této silné stránky následně měli využívat každý den po dobu jednoho týdne, přičemž měli používat stejné a odlišné postupy. Ve výzkumu bylo zjištěno, že účastníci byli mnohem spokojenější a šťastnější a zároveň se u nich projevovalo mnohem méně symptomů deprese. Získané pozitivní přínosy navíc přetrvávaly i po skončení daného experimentu.

Sorenson (2014) mezi benefity navíc ještě připojil informaci, že orientace na silné stránky má dopad nejen na pocit štěstí, ale také na zlepšení zdravotního stavu. Také poukazuje na výzkum, který prováděla společnost Gallup, z něhož vyplynulo, že zaměření na silné stránky pozitivně působí také na celkovou pohodu lidí. Pokud člověk tráví co možná nejvíce času z celého dne děláním věcí, které dělá rád a dobře, tím zvyšuje svůj pocit štěstí a spokojenosti. Lidé s tímto přístupem jsou navíc mnohem více odpočinitější, raději se budou učit novým věcem, budou plni elánu do práce, budou se mnohem více nahlas smát a celkově se více usmívat. Dalším důležitým faktorem orientace na silné stránky bude, že budou cítit, protože se s nimi jedná s respektem.

Benefity silných stránek shrnuje Mühlfeit a Costi (2017) následujícím způsobem: Pokud si leaderi budou cenit a vážit potenciálu svých pracovníků, získají tím nápadité, spokojené a loajální pracovníky. Takoví leaderi se pro svoji práci na konkrétních projektech snaží najít takové pracovníky, jejichž potenciálem bude schopnost zajímavě a kreativně využít svých silných stránek. Fungování takovýmto způsobem je pro většinu pracovníků mnohem důležitější než získání vzcně znějící funkce nebo získání finanční prémie. Mühlfeit a Costi (2017) se také domnívá, že je velmi důležité dát lidem možnost během pracovního procesu využít svého vlastního potenciálu. Takový přístup totiž může zajistit jistotu výsledků, zisků a úspěchů.

3.1.4 Typy týmů

Týmy mohou mít mnoho podob a různé funkce. Hayes (2002) rozděluje týmy následovně:

1. *Produkční týmy* – týmy poskytující služby. Jedná se o týmy, které se aktivně zapojují do výroby, produkce nebo služeb. Patří sem tedy týmy na pásové výrobě, letušky, týmy horníků, programátorské týmy. Jejich práce je v zásadě rutinní, smyslem je zajištění plynulé produkce/výroby nebo zajištění služeb. Tyto týmy většinou pracují nezávisle na zbytku organizace, avšak jsou závislí na přítomnosti manažera, který funguje jako pojítko mezi týmem a zbytkem organizace. Je třeba si uvědomit, že produkční týmy pracují na základě jasně stanovených pravidel/norem, které je třeba dodržovat. Chybí tedy prostor pro kreativitu.
2. *Realizační týmy* – týmy vyjednávací, skládající se z vysoce specializovaných odborníků. Tento tým je vytvářený za účelem splnění odborného úkolu, role každého člena je jasně definována. Patří sem týmy chirurgů, sportovní týmy, posádka pilotní kabiny atd. Týmy jsou zcela orientovány na splnění zadaného úkolů, každý člen využívá své odborné znalosti a dovednosti, aby bylo cíle dosaženo. Nastavení cíle je úlohou manažera. Jakmile cíl představí týmu, vzdává se zodpovědnosti, ta připadá zcela na tým. Úkolem manažera tak není řízení jednotlivých aktivit, ale jejich koordinace.
3. *Projektové a vývojové týmy* – týmy vyvíjející produkt, výzkumné a projektové týmy, pracující v delším časovém rozpětí. Týmy mohou být sestavovány za účelem splnění konkrétního cíle, po skončení se členové týmu rozcházejí. Ať už je životnost jakákoliv, skládají se tyto týmy většinou z vysoce technicky či odborně specializovaných jednotlivců z různých oborů. Práce je organizována v rámci týmu, jsou tedy relativně nezávislé na zbytku organizace.
4. *Poradní týmy*, které plní roli poradce v otázkách organizace práce a rozhodování. Klasickým případem jsou týmy složené z představitelů vyššího managementu. Tato kategorie zahrnuje také specializované poradenské týmy, jako například personální týmy či týmy finančního plánování, které ale nutně nemusí být na nejvyšších úrovních společnosti. Rovněž jsou sem řazeny týmy orientující se na kontrolu kvality a týmy orientované na aktivní zapojení zaměstnanců. Jejich úkolem je přicházet s nápady, doporučeními a návrhy.

(Hayes, 2002)

Ralf H. Bay (2000) se rozhodl klasifikovat týmy na základě dvou charakteristik:

- ***doba fungování týmu***, kdy se může jednat o časově omezené nebo dlouhodobé fungování týmu,
- ***organizační identita***, kdy týmy mohou být součástí organizace; tým a organizace jsou v tomto případě identické, nebo existují vedle formální organizace.

Týmy podle těchto charakteristik můžeme rozdělit:

1. *Tým, který je součástí organizace, funguje dlouhodobě*, je autonomní. Orientace týmu je zaměřena na ekonomické cíle, zejména na konkurenceschopnost. V rámci autonomie plní tým úkol komplexně, tedy jsou v něm zahrnuty funkce řídicí, výkonné i kontrolní, s důrazem na eliminaci konfliktů s vedením a ostatními organizačními složkami. Podmínkou pro existenci je procesně uspořádaná organizace, což umožňuje zadání komplexního úkolu a určení ukazatelů výkonu. V rámci tohoto týmu se jednotliví členové mohou zastupovat, od členů je vyžadováno zvládnutí řady různých činností (rotace práce), těsná spolupráce členů a ochota učit se novým věcem. Jen určité úkoly mají na starosti specialisté. Důležitá je správná volba členů a jejich motivace, protože tým se sám řídí, zodpovídá za výstup, kvalitu a proces. Vedoucí má jasně dané kompetence, zastává roli kouče. Z výše uvedeného je zřejmé, že tento typ týmu je úspěšný a efektivní zejména v případě samostatně pracujících, kvalifikovaných a vysoce motivovaných jednotlivců.
2. *Tým, který je součástí organizace, ale fungující na omezenou dobu*. V tomto případě se jedná o homogenní pracovní tým, který je většinou zřizován ve výrobních závodech. Členové pocházejí zpravidla z jednoho pracovního úseku. Schůzky jsou vedeny moderátorem, jehož úkolem je na společných setkáních členů týmu vysledovat, analyzovat a vyřešit problémy týkající se kvality v jejich pracovním úseku.
3. *Tým, který není součástí organizace (existuje vedle ní), dlouhodobě fungující, projektový tým*. Tento tým je sestavený za účelem zvládnutí projektu, ať už jednorázového či mimořádného, a za splněním definovaného cíle. Členové týmu jsou seskupeni do projektových týmů s určitým úkolem. Výběr členů je na základě odborných znalostí, schopností pracovat v týmu a možností být uvolněn ze současného týmu do týmu projektového. Výrazným rysem je otevřená komunikace v rámci týmu, členové mají právo na svůj názor a zároveň musí respektovat názory ostatních. Po úspěšném ukončení projektu jsou členové obvykle pověřeni řešením nových projektových úkolů. V čele týmu

stojí projektový manažer nebo vedoucí projektového týmu, který je zodpovědný za dosažení cílů projektu i za samotné sestavení týmu. Projektový manažer by neměl uplatňovat autoritativní styl řízení. Měl by mít vliv na odměňování členů projektového týmu.

4. *Tým, který není součástí organizace fungující omezenou dobu* – „hot group“. Jedná se o klasický tým, kde společně pracují jednotlivci různých odborností, z různých částí organizace. Může být definován jako tým mezioborový, skládající se z různých členů stejných nebo odlišných hierarchických úrovní. Tým plní speciální úkol, je veden týmovým vedoucím. Kromě funkce splnění úkolu, má i funkci řídicí – sám se řídí, kontroluje a organizuje. Pro úspěšné fungování je důležité provést potřebná organizační opatření, zvolit vhodné metody organizace práce a vytváření vzájemné důvěry. Po splnění úkolu je tým rozpuštěn.

(Bay, 2000)

Dle Bělohávků (2008) se v praxi organizací setkáme s různými typy týmů:

1. *Tým pracoviště* (oddělení, útvaru). Pracovníci z jednoho útvaru jsou bráni jako přirozený tým, protože se očekává, že členové se budou vzájemně podporovat, pomáhat si, a především spolu budou komunikovat. Zvláštní roli má v týmu vedoucí, který bude týmového ducha buď posilovat nebo také zanedbávat. Správný vedoucí se bude zajímat o názory svých podřízených, bude brát ohled na jejich postoj k řešení problému a bude vést pracovníky k vzájemné podpoře.
2. *Spolupráce mezi směny*, a to hlavně ve výrobě. V tomto případě je důležité, aby si jednotlivé směny předávaly informace. K tomu je potřeba vytvořit vhodné organizační podmínky, jako například záznamy o průběhu směn. Nezbytné je sdílení zásadních informací, jako například vzniklý problém během směny, tedy nenechávat zjištěné problémy druhým.
3. *Mezioborové (interdisciplinární) týmy*. Vznikají v případě, že mnohé problémy nelze uložit k řešení jednotlivým útvarům. Vznikají proto mezioborové týmy, složené z odborníků napříč útvary organizace. Každý z těchto odborníků přináší svou specializaci, proto interdisciplinární týmy vyžadují značnou dávku pochopení a vstřícnost vůči ostatním. Jsou zaměřeny jak na řešení dílčích problémů, tak na spolupráci v určité oblasti. Členové týmu jsou za účast odměňováni jako za práci, která přesahuje rozsah jejich povinností.

4. *Vrcholový tým*. Sestavený z vrcholových manažerů nebo členů představenstva, kdy každý člen zastupuje jednu odbornou oblast jako technologie, lidské zdroje, finance. Tento tým má klíčový vliv na fungování celé organizace, funguje-li neefektivně, může ohrozit celou organizaci.
5. *Procesní týmy*. Jejich funkcí je zefektivňovat práci jednotlivých útvarů ve firmě. Jsou postavené na návaznosti činnosti jednotlivých útvarů, například oddělení výroby spolupracuje s expedicí. Každá zakázka má pak charakter týmové práce. Členové týmu jsou vyhodnocováni nejen podle výsledku týmu, ale také podle výsledků zakázek.
6. *Firma jako tým*. Celá firma se skládá z jednotlivých částí, týmů, které spolu vzájemně spolupracují.
7. *Spolupráce s externími partnery*. Týmová práce může překonávat rámeček organizace. V současné době firmy usilují o vytvoření dlouhodobých vztahů nejen v rámci organizace, ale také s externími partnery, jako jsou dodavatelé, zákazníci. Tyto vztahy jsou založené na vzájemné důvěře, hledání nových cest či spolupráci s profesními či zájmovými sdruženími, jejichž aktivity souvisí s činností organizace nebo s vyššími společenskými cíli.

Současná podniková práce je specifická tím, že je v některých případech po manažerech i zaměstnancích vyžadována určitá mobilita. S tou se nejčastěji setkáváme v rámci **multikulturních týmů**. (Katzenbarch, Douglas, 1993)

Výhody multikulturních týmů

Hlavní a velkou výhodou multikulturního týmu jsou kulturní rozdíly. Ty by měly být brány jako přednost a měly by být využité jako silné stránky. Specifikem multikulturních týmů je vyšší míra kreativity. Proto je vhodné, aby multikulturní týmy dostávaly za úkol zejména úkoly s vysokou mírou kreativity. Díky různým pohledům na nejrůznější témata, jiným názorům a myšlenkovým vzorcům jsou výsledkem práce takových týmů nejrůznější řešení. Členové tak přicházejí s více možnostmi řešení než v případě, že by se jednalo o monokulturní tým. (Zadražilová, 2007)

Příkladem úkolu multikulturního týmu je řešení záležitostí investiční povahy. Oproti tomu rutinních úkolů a implementačních fází projektového řízení se lépe zhostí monokulturní týmy. (Zadražilová, 2007)

Nevýhody multikulturních týmů

Mezi hlavní nevýhody multikulturních týmů patří jazyková bariéra nebo různá jazyková úroveň jednotlivých pracovníků. Komunikace v multikulturním týmu vyžaduje větší otevřenost. Jedinci s jazykovou bariérou pak bývají často považováni za nekompetentní a slabé, bývají vynecháváni z procesu a přehlíženi. (Dědina, Odcházal, 2007)

Další nevýhodou může být i odlišné chování. Každý pracovník může mít jiné návyky, které mohou být typické pro danou kulturu. V důsledku toho může docházet ke konfliktům a tím se ztěžuje týmová práce. Jednotlivé národnosti totiž mohou považovat zvyky jiného národa za nevhodné. Příkladem může být i rozdílná temperamentnost nebo tendence k dominantnímu chování. To má v důsledku vliv na prosazování myšlenek toho člena týmu, který má tendenci k dominantnímu chování, a tudíž i k prosazování svých názorů. Převažující postavení v týmu může představovat i kulturní prestiž. Tu můžeme pozorovat například u Američanů. (Dědina a Odcházal, 2007)

3.1.5 Rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou

V některých případech bývá skupina používána jako synonymum ke slovu tým, což dokazuje tvrzení Kolajové (2006, s. 11), že poslední dobou pozorujeme nesrovnalosti mezi termínem tým a termínem skupina. Tým se však od pracovní skupiny liší. Vytlačil a Mašín (1998) uvedli, že v týmu *„mají jednotlivci společný cíl, v němž pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují, jako – užitíme-li mechanické a statické analogie – na sebe navazují jednotlivé části skládačky a dohromady vytvářejí určitý vzor.“*

Urban (2013, s. 166) pak uvádí, že rozdíl mezi týmem a skupinou je v tom, že tým odděluje od pracovní skupiny určitá míra samostatnosti a vnitřní soudržnosti. Sestavování a řízení týmu nebývá vždy zcela jednoduché, proto se rozhodně ne vždy z pracovních skupin rekrutují i pracovní týmy. Týmy bývají specifické také jakousi vnitřní autonomií a vnitřní soudržností. Mívají možnost rozhodovat o pravidlech, postupech nebo například o rozdělení práce. Na kvalitu práce jednotlivých členů pak dohlížejí ostatní členové týmu, z toho důvodu pak manažer nemusí každý den zasahovat do každodenní práce svých členů. Mezi členy týmu bývá podporována spíše spolupráce než soutěživost.

O tým se podle Urbana (2008, s. 166) nejedná, pokud jsou členové řízení jednotlivě svým nadřízeným nebo pokud manažer kolem sebe shromáždí při rozhodování a řešení své podřízené tehdy, pokud potřebuje odbornou konzultaci. Podobně na problematiku nahlíží také Horváthová (2008, s. 12), která uvádí, že v pracovní skupině lidé mohou pracovat samostatně, aniž by výkon jejich práce souvisel s prací ostatních členů.

Dalšími autory zkoumající uvedené rozdíly jsou Výrost a Slaměnik (2008, s. 322): „*O skupinu se jedná, pokud její členové sice mají něco společného, ale na druhou stranu se členové liší takovými znaky, jakými je například vliv, uzavřenost nebo určité znaky.*“

Rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou je podle Bedrnové a Nového (1998, s. 86) v tom, že tým je podřízeným pojmem pro skupinu. V týmu je však kladen větší důraz na společnou odpovědnost za dosažené výsledky. Jednotliví pracovníci někdy překračují své kompetence a zároveň spolupracují s kolegy z jiných oborů, a to například tím, že je žádají o konzultaci k dané věci. Práce týmu bývá obvykle typicky méně formálními vztahy mezi spolupracovníky a výsledky činností bývají časově omezené.

Poměrně podrobně popsala rozdíl mezi týmovou a skupinovou prací Kolajová (2006, s. 14), zejména v následujících bodech:

Charakter práce

- týmová spolupráce – víme co, ale nevíme, jak; nedostatek informací o způsobu řešení,
- skupinová práce – více co a víme jak; dostatek informací pro řešení;

Charakter řízení

- týmová práce - společná odpovědnost všech za výsledky; spíše neformální pravidla,
- skupinová práce – osobní odpovědnost vedoucího; řád a pravidla; formální postupy;

Klíčové předpoklady úspěchu

- týmová práce – porozumění cíli; víra ve výsledek, heterogennost týmu,
- pracovní skupina – kvalita vedoucího a lidí; motivace členů;

Řešení názorových konfliktů

- týmová práce – společná diskuze, nutnost nalezení společné řeči, v případě nesouhlasu jednoho člena nutnost přesvědčit ostatní nebo se podřítit,
- pracovní skupina – konečné rozhodnutí je v rukou vedoucího; když člen skupiny nesouhlasí, může nesouhlasit až do konce a není mu to k ničemu dobré.

(Kolajová, 2006, s. 14)

Rozdílům mezi skupinou a vysoce výkonným týmem uvádí i Krüger (2004, s. 14):

Jak je to se zájmy členů? U skupiny každý obvykle sleduje vlastní zájmy, u vysoce výkonného týmu všichni táhnou za jeden provaz.

Jak je tomu s cíli? Ve skupině každý sleduje cíle různé. U vysoce výkonného týmu mají všichni cíl jeden.

Co má prioritu? V pracovní skupině členové sledují své osobní zájmy. Oproti tomu ve vysoce výkonném týmu má nejvyšší prioritu příslušnost k týmu.

Jaká je motivace? U pracovní skupiny musí motivace vždy přicházet z venku a členové pracují zkrátka tehdy, když „musí“. Oproti tomu v týmu jsou členové motivováni zevnitř a pracují prostě proto, že chtějí.

Kdo a komu konkuruje? Ve skupině představují jednotliví členové pro sebe navzájem konkurenci. Oproti tomu ve vysoce výkonném týmu směřuje konkurence směrem ven.

Jak se komunikuje? Ve skupině probíhá komunikace zčásti skrytě a zčásti otevřeně. Ve vysoce výkonném týmu probíhá informační proces a zpětné vazby otevřeně.

Jak je tomu se vzájemnou důvěrou? Ve skupině bývá obvykle důvěry mezi členy poměrně málo. Oproti tomu u vysoce výkonného týmu je mezi členy navzájem poměrně silná důvěra. (Krüger, 2005, s. 14)

Hayes (2005, s. 176) dodává, že i přesto, že se pracovní skupina a tým v některých znacích liší, stále u nich přetrvává mnoho společných znaků. Například ten, že bývá charakteristický pro oba útvary vývoj skupinových norem. I když je pravdou, že týmové normy bývají více zaměřené na úkol než normy běžné pracovní skupiny. Dalším společným znakem je pak například koheze.

3.2 Budování týmu

Podkapitola o budování týmu nejprve přestaví, jakým způsobem k budování týmu dochází, jak by měl být velký, jaké vlastnosti by měl mít vůdce týmu a jak by měli být vybíráni pracovníci. Popíše definování rolí, norem a složení týmu, ukáže model týmových rolí podle Jiřího Plamínka a Mereditha Belbina. Dále také metody, jakými je přijetí sociální identity, přístup zaměřený na úkol, hodnotový přístup a interpersonální přístup.

3.2.1 Sestavení týmu, jeho velikost a vůdce

Při samotném sestavení týmu je třeba se zamyslet nad základními parametry, za jakým účelem bude tým vytvořen, kdo bude jeho vedoucím, jak bude tým velký, jaká je potřebná kvalifikace členů týmu, jak budou rozděleny týmové role.

Ještě, než bude tým sestavený, je třeba zodpovědět si následující otázky:

- jakou odbornou praxi by měli mít členové týmu,
- jaká forma kooperace bude nutná,
- jaké osobnostní rysy budou mít členové,
- jaké znalosti a dovednosti by měli mít členové týmu,
- jakým způsobem bude tým organizovaný,
- jak bude tým velký.

(Krüger, 2007, s. 25)

Budování týmu a jeho další vývoj jde ruku v ruce. Pakliže je budován špatný tým, jeho rozvoj bude stagnovat a pokud se přeci jen bude rozvíjet, pak to pravděpodobně bude neefektivním a špatným způsobem. Dále je také nutné, aby byly podchyceny vlastnosti různých osobností a mělo by jich být maximálně využito. Schopnosti jednotlivých členů týmu by pak měly být takové, aby se vzájemně doplňovaly. (Meier, 2009, s. 17).

Tým může být sestavený z personální základny firmy nebo z externích zdrojů. V každém případě je třeba akceptovat vazby nebo výběr, který může probíhat formou výběrového řízení na trhu práce. (Meier, 2009, s. 17.)

Podle Krügera (2004) prochází tým od svého vzniku třemi vývojovými fázemi:

- *Fáze formování* – přístupy k formování týmu mohou být velmi rozličné. Například, je možné sestavit tým z různých oblastí a profesí. Jinou možností je pak opačný postup a to ten, že je jmenován vedoucí a ten si následně sestaví tým sám. V neposlední řadě je také možné, aby si tým sám zvolil svého vedoucího na základě projektových požadavků. Průběžně dochází k restrukturalizaci a formování týmových rolí. Při formování hraje velkou roli, jakým způsobem je tým formovaný, jak je veliký, jak spolu členové týmu komunikují nebo jaký je jejich přínos týmu apod.
- *Fáze orientace* – v této fázi již dochází k zorganizování práce týmu a ujasnění kompetencí.

- *Fáze aktivování a stabilizování* – tato fáze je důležitá z hlediska rozvoje týmu, mobilizace a rozvoje týmu.

(Krüger, 2004)

Velikost týmu

Velikost týmu se odvíjí zejména od cíle nebo povahy úkolu, za který bude tým zodpovědný. Cíl by měl být definován, nikdy však není zřejmé, zda postupem času nedojde k navýšení objemu práce. Je třeba tedy počítat i s variantou, že bude nutné navyšovat velikost pracovního týmu. Velikost týmu pak ovlivňuje efektivnost týmu, jeho soudružnost, požadavky na vedoucího a na jednotlivé členy.

Názory na velikost týmu se liší. Za nejvhodnější se uvádí tým o velikosti 5–11 členů, samozřejmě ale v závislosti na cíli či úkolu. Tým by měl mít takovou velikost, aby v něm byli zastoupeni jednotlivci s požadovanou odborností a zkušenostmi. Je třeba zajistit v týmu zastupitelnost tak, aby si jednotlivci mohli řádně a spravedlivě vybírat dovolenou. Stoprocentní zastupitelností také zabráníme kolizi v případě nemocného člena týmu, který může vypadnout tzv. „ze dne na den“.

Pokud je členů méně než pět, může být tým přetížený, členové týmu jsou unavení, málo tvůrčí, nedostatečně pestrý a rozmanitý co do zkušeností, znalostí a osobnostních typů.

Naopak pokud je členů týmu více než jedenáct, může nastat problém s koordinací týmu, vnitřní komunikací. V tomto případě může být přetížený vedoucí, který může snadno vyhořet. Ve velkých týmech mohou vznikat podskupiny, které spolu navzájem bojují, vzniká tak nezdravé konkurenční prostředí. „Podle Stieglitze (in Khelerová, 1995) existuje 7 faktorů, které mají vliv na optimální velikost týmu:

- *stupeň podobnosti či rozdílnosti práce,*
- *fyzická vzdálenost členů týmu,*
- *složitost činnosti,*
- *kvalifikace členů týmu,*
- *rozsah nutné koordinace mezi členy týmu,*
- *pracnost plánování práce týmu (v jednotkách času),*
- *přítomnost pomocníků (asistentů).“*

(Horváthová, 2008, s. 40)

Tým a jeho vůdce

Základním kamenem týmu je jeho vedoucí, který má vliv na to, jak tým funguje, jak se vyvíjí a kam směřuje. Podstatnými vlastnostmi kvalitního vedoucího by měly být zejména schopnost přimět ostatní, aby plnili zadané úkoly, podněcovat skupinovou diskuzi a vést ji, vhodně motivovat jednotlivé členy dle jejich potřeb, mít velmi dobré komunikační vlastnosti, povzbuzovat, ale i usměrňovat své podřízené. Podstatnou dovedností je ale především schopnost naslouchat potřebám jak celého týmu, tak i těm potřebám, které vycházejí od jednotlivců. Pokud v týmu navodíme klima důvěry a porozumění, dokážeme tým úspěšně vést. (Krüger, 2004)

O vedoucím můžeme hovořit také jako o manažerovi, což je ve své podstatě ekvivalentní výraz. Podle Pilařové (2016) je manažer vedoucím pracovníkem, jehož úkolem je zajišťovat naplnění strategických cílů prostřednictvím svých podřízených zaměstnanců. Mezi klíčové úkoly manažera patří řízení procesů, řízení lidí, řízení projektů a řízení rozpočtů. Dědina, Cejthamr a kol. (2005) doplňují, že posláním manažerů je udržení kýženého stavu prostředí jejich organizace a zároveň utváření podmínek, které podporují výkon práce jednotlivých zaměstnanců, kteří by měli usilovat o dosažení stanoveného cíle organizace.

Dle Krügera (2004) by měl mít vedoucí týmu tyto kompetence:

1. Sociální kompetence umožňující rozpoznání problémů a pocitů u podřízených, ohleduplnost k jejich potřebám.
2. Kontaktní schopnost, kterou si můžeme představit jako vůdčí dovednost. Vedoucí sám od sebe předstupuje před tým, snadno naváže rozhovor, otevřeně s týmem komunikuje cíle, myšlenky. Svoji důvěru si buduje mimo jiné tím, že udílí rady a navrhuje metody řízení.
3. Schopnost spolupráce, kdy si vedoucí uvědomuje, že je třeba sdílet nejen své názory, ale i názory členů svého týmu. Sdílí radost z úspěchů ostatních lidí. Uvědomuje si důležitost spolupráce v rámci týmu, ale i s ostatními týmy organizace.
4. Schopnost integrace neboli definovat hru a soustředit různé zájmy k jednomu cíli. V rámci týmu musí rozpoznávat konflikty a usilovat o jejich řešení.
5. Schopnost komunikace jako je předávání informací druhým, nezadržovat žádné důležité informace, věnovat rozhovorům s jedinci potřebný čas.

6. Sebekontrola, a to zejména nereagovat agresivně, nevyvolávat stres. Nálada v týmu by měla být pozitivní.
7. Techniky komunikace, které lze využít, jako vizualizace, moderování schůze, reprezentace týmu před vedením organizace, ovládnání techniky vyjednávání.

3.2.2 Životní cyklus týmu

Každý tým prochází určitým vývojem. Toto je společná vlastnost firem i týmů. Budování týmu sestává z určitých etap. Podle Hayesové (2005) prochází tým těmito etapami:

- *etapa přípravy* – během této fáze nejprve dochází k rozhodnutí, zda je týmová práce vůbec pro daný úkol vhodná. V této fázi je důležité, aby ve firmě existovalo takové prostředí, v kterém je formování a rozvoj týmu možné. Je potřeba, aby úkoly a cíle, které budou budoucí náplní činnosti týmu, byly jasně definované,
- *etapa krystalizace* – jedná se o etapu, kterou procházejí zejména nově vznikající týmy, případně i týmy radikálně transformované. Během této etapy by mělo být jasně definované, kdo a z jakého důvodu je členem týmu. Mělo by také docházet ke specifikování úloh týmu, rolí nebo toho, co se od týmu v budoucnu očekává,
- *etapa normování* – jedná se o etapu, která navazuje na přechozí etapy a pokračuje dalším definováním rolí a principů, které budou dále pro tým stěžejními a kterými se bude tým nadále řídit. Dochází zde k akceptaci rolí a chování se podle nich. Dále také dochází k vytříbení a ustálení vztahů,
- *etapa výkonu* – jedná se o období, kdy se tým stal maximálně výkonným a kdy začal plnit své nové cíle. Aby k tomu došlo, je třeba, aby byly managementem zajištěny odpovídající podmínky,
- *etapa obnovy* - týká se zejména týmů, u kterých se předpokládá dlouhodobá spolupráce. Tato obnova nastává, kdy si lidé zvyknou na sebe navzájem a začnou používat rutinních postupů. V této etapě bývá obvykle potlačovaná kreativita, proto je maximálně důležité, aby si tento fakt tým uvědomil a byl ochotný přistoupit k inovativním krokům.

(Hayes, 2005)

Podle Hayesové (2005) potřebuje nový tým v první řadě přesnou vizi a jasně definovaný cíl. Aby tým mohl efektivně fungovat, je potřeba dostatek financí, technické

podpory, pravidelné zpětné vazby od vedení lidí, relevantních informací a možností pro rozvoj dovedností a kompetencí. Při formování týmové práce je pro členy týmu stěžejní atmosféra v týmu, zejména pak ochota vítat nové myšlenky a experimentovat. Důležité je také zapojit do práce všechny členy týmu, aby tak získali pocit, že mají v týmu zůstat a sdílet společné cíle a hodnoty a zároveň investovat svoji energii do týmového projektu. V neposlední řadě je důležitý také vzájemný respekt a důvěra.

3.2.3 Výběr pracovníků

Je zřejmé, že člověk má jisté předpoklady vykonávat vybrané povolání. Tyto předpoklady se mohou nebo nemusí projevit, jsou to jak schopnosti, tak zájmy, které by jedinec mohl uplatnit. *„Lidé bývají do týmu vybíráni na základě svých odborných znalostí tak, aby bylo v rámci útvaru nebo v rámci mezioborového týmu pokryto celé spektrum odborností, které jsou pro úspěšné splnění úkolů potřebné. Při sestavování týmu se nestává, že by některá odbornost zůstala nepokryta.“* (Bělohlávek, 2008, s. 29). To je nazýváno potenciálem. Člověk může mít potenciál na vedení lidí nebo na programování, ale aby ho opravdu uplatnil, potřebuje učení a praxi. Tak vzniká kompetence, což je schopnost vykonávat určitou činnost. Kompetenci je možné označovat jako soubor znalostí, vědomostí a dovedností, které se projevují při vykonávání určité činnosti.

Dle Jana Urbana je nutné brát ohled i na zájmy a potřeby. *„Stejně důležité je rozpoznat i motivační profil zaměstnance, tedy potřeby a zájmy, které jej v práci motivují, a posoudit, nakolik odpovídají podmínkám organizace i pracoviště.“* (Urban, 2017, s. 47)

Závěrem lze tedy říci, že aby byli vybráni správní členové týmu, je třeba objevit jejich potenciál, možné kompetence, ale i zohlednit jejich zájmy a potřeby.

3.2.4 Definování rolí a složení týmu

Definování rolí

Krüger (2004) popisuje, že správné složení týmu je jedním z faktorů pro úspěšné fungování. U jedinců je třeba brát zřetel na:

- *odbornou kvalifikaci*. Odborné požadavky vždy závisí na konkrétním úkolu dané osoby. Proto by vždycky mělo docházet nejprve ke stanovení odborných a profesních požadavků, které souvisejí s budoucími úkoly týmu, a to ještě předtím, než dojde k samotnému sestavení týmu. Na počátku fungování týmu mívají členové rozdílné odborné dovednosti (ačkoliv výhodnější by bylo, kdyby členové měli odborné dovednosti srovnatelné). Je zde proto důležitá vůle získávat nové zkušenosti a učit se, což je ve své podstatě jednou z etap vývoje týmu. Význam pro tým ztrácejí ti členové, kteří nejsou ochotni tyto požadavky akceptovat,

- *profil osobnosti*. Práce týmu je postavena na porozumění ostatním členům a na vzájemném jednání. Krüger (2004) se domnívá, že by bylo vhodné se vyvarovat časté chyby, kterou je tzv. „škatulkování“ při práci s lidmi. Nicméně při základní orientaci je téměř nemožné vyhnout se použití typologií, které nám lépe pomohou při posuzování základních znaků a typů chování. Princip je však takový, že po sestavení týmu by se měl daný člen této „škatulky“ zbavit,

- *obecné předpoklady pro týmovou práci*. Krüger (2004) uvádí, že základní schopnost pracovat v týmu spočívá v umění spolupracovat s ostatními členy týmu, a to se zaměřením na orientaci na výsledek, což je samozřejmě nezbytná vlastnost. K zhodnocení této vlastnosti je třeba zodpovědně přistoupit hned při výběru vhodných kandidátů. Stejnou sebekritiku by měli mít i jednotliví členové týmu. Pokud někdo nemá vlastnost týmového hráče, do týmové práce by se ani neměl pouštět. Do budoucna se tak vyhne budoucímu nátlaku, přemlouvání zvenčí a následné oboustranné frustraci.

Hayesová (2005) popisuje, že definování rolí klade důraz na upřesnění členů týmu a zároveň také na očekávání, která z těchto rolí vyplývají. Díky vydařenému definování role, tak členové týmu dostanou možnost uvědomit si, jakým způsobem přispívají k týmové práci a co se od nich očekává. Díky rozdělení rolí každý člen týmu ví „kde je jeho místo“, jaké jsou jeho role a jaké má zodpovědnosti. Díky přiřazeným rolím také tým ví, jaké role v týmu ještě chybí.

Harrison (in Hayes, 2005) uvádí, že v přímé interpersonální diskuzi dokáže každý člen týmu zhodnotit danou situaci a vyjádřit svůj názor na to, co konkrétního by ostatní členové týmu mohli udělat proto, aby se zlepšil jejich osobní výkon.

Týmové role podle Jiřího Plamínka

Plamínek (2008) došel na základě systematického pozorování a testování k tomu, že v týmu je třeba hledat zastoupení pro devět týmových rolí.

1. *Lídr (stratég)*. Jeho pozice je charakteristická tím, že uvažuje strategicky a komplexně. Jeho hlavní schopností by mělo být umění nadchnout ostatní členy týmu.
2. *Myslitel*. Tento člen by měl být zejména kreativní a nápaditý. Měl by být nadaný racionální inteligencí.
3. *Režisér*. Jeho úkolem by mělo být převádět myšlenky a nápady na ostatní členy týmu a realizovat je. Režisér určuje taktiku, jakou budou členům týmu rozdělené úkoly.
4. *Hybatel*. Jeho úkolem je realizovat nápady lídrů a režisérů.
5. *Procesní specialista*. Tato role nastupuje v momentě, kdy se nepodaří vyřešit problémy standardními postupy.
6. *Pečovatel*. Jeho úkolem je řešit problémy jednotlivých členů týmů. Měl by se starat o dobrou atmosféru v týmu.
7. *Dotahovatel*. Ze své podstaty by měl být perfekcionista. Měl by usilovat o to, aby všechny týmové úkoly byly splněné a na nic se nezapomnělo.
8. *Věcný specialista*. Jedná se o odborníka v daném oboru. Věcný odborník by měl být v týmu zastoupený tehdy, pokud je třeba vyřešit věcný problém.
9. *Diktátor*. Tento druh člena může být do určité míry problémovým. Jeho dovednosti a schopnosti se však uplatní ve chvílích krize.

(Plamínek, 2007)

Týmové role podle Mereditha Belbina

Všechny tyto role podle Plamínka posloužili jako předobraz pro rozdělení týmových rolí podle Belbina. Rozdíl v těchto rolích je v tom, že Belbin nezahrnul roli diktátora.

Tabulka 1: Belbinova teorie

Popis týmových rolí	Přínosy	Slabiny
Inovátor	Je tvůrčí, nápaditý a neortodoxní. Dokáže řešit náročné problémy.	Je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace.
Vyhledávač zdrojů	Je nadšený a komunikativní extrovert. Objevuje příležitosti. Rozvíjí kontakty.	Je nadměrně optimistický. Může ztratit zájem po opadnutí počátečního nadšení.
Koordinátor	Je vyzrálý a sebejistý. Vyjasňuje cíle. Dává lidem dohromady, aby podpořil týmovou diskusi.	Může se zdát, že manipuluje. Usnadňuje si osobní práci.
Usměrňovač	Vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Má průbojnost a odvahu překovávat překážky.	Má sklony provokovat. Může urážet ostatní.
Analytik	Je vážně založený, je stratég a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek.	Může mu chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní.
Týmový pracovník	Spolupracuje, je mírný, vnímavý a diplomatický. Naslouchá, buduje a odvrací třenice.	Je nerozhodný v klíčových situacích.
Realizátor	Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích. Má schopnost činit praktické kroky a akce.	Je poněkud nepružný. Může pomalu reagovat na nové možnosti.
Kompletovač finišer	Je pečlivý, svědomitý, dělá si starosti. Hledá chyby a přehlédnutí. Plní termíny.	Má sklony přehnaně se strachovat. Neochotně nechává ostatní podílet se na své práci.
Specialista	Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné.	Přispívá pouze v úzké oblasti. Zaobírá se osobními speciálními zájmy.

Zdroj: Masarykova univerzita, 2022, on-line

Hayesová (2005) rozšířila Belbinovské role o osobnostní rysy a popisuje je v následující tabulce:

Tabulka 2: Týmové role dle Hayesové

Role	Činnost	Rysy	Funkce
Chrlíč	Přichází s návrhy a novými myšlenkami, proniká do podstaty věci	Individualista, vážný a erudovaný, neortodoxní, intelektuál	Generování nápadů
Ověřovatel	Analyzuje problémy a složité otázky, hodnotí přínos ostatních	Střízlivý, inteligentní, rezervovaný, objektivní, racionální, nevzrušuje se	Oponentura nápadů
Režisér	Vyhledává vzorce ve skupinové diskuzi, tlačí skupinu k rozhodnutí	Úspěšný člověk, napjatý, netrpělivý, společenský, hádavý a provokativní, dynamický	Hledání cest k realizaci
Vyhledávač zdrojů	Přináší informace zvenčí, vyjednává s okolím	Zvědavý, mnohostranný, společenský, novátorský, komunikativní	Shromažďování zdrojů
Tahoun	Proměňuje slova a myšlenky v činy	Tvrdohlavý, praktický, tolerantní, svědomitý	Péče o pohodu
Strážce pohody	Poskytuje podporu a pomoc ostatním	Společenský, citlivý, orientovaný na tým, nerozhodný	Péče o realizaci
Dotahovač	Zdůrazňuje potřebu dodržování termínů a cílů při plnění úkolů	Perfekcionista, vytrvalý, svědomitý, důkladný, úzkostný	Kontrola a dotažení detailů
Specialista	Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné	Cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi	Poskytování specifických zdrojů

Koordinátor	Ujasňuje cíle, pomáhá rozdělovat role, odpovědnost a povinnosti, formuluje skupinové závěry	Klidný, průměrná inteligence, důvěřující, nestranný, disciplinovaný, pozitivní myšlení, sebevědomý	Koordinace aktivit
--------------------	---	--	--------------------

Zdroj: Masarykova univerzita, 2022, on-line

3.2.5 Přístupy k vedení pracovníků

Přístupy vedoucích pracovníků ke členům týmu mohou být diametrálně rozdílné. V následujícím textu budou představeny přístup zaměřený na úkol, hodnotový a interpersonální přístup, které patří k nejrozšířenějším při formování a vedení týmu.

Přístup zaměřený na úkol

Hayesová (2005) uvádí, že přístup zaměřený na úkol zdůrazňuje úkol, který má tým splnit. Pomocí tohoto přístupu se tým soustředí na úspěšné zvládnutí úkolu. Během samotného budování týmu analyzují úkoly z hlediska dovedností, praktických úkolů či zdrojů, které budou potřeba k následnému splnění úkolů. Tým společně rozvíjí mezilidské vztahy, týmové hodnoty a stanovuje společné cíle. Při stanovení úkolu jsou zohledňovány dovednosti, které mají jednotliví členové.

Katzenbach & Smith (in Hayes, 2005, s. 76) uvádí, že při zvolení tohoto přístupu je důležité určit směr a priority týmu. Členy týmu je následně třeba vybírat na základě jejich dovedností a schopností osvojit si potřebné dovednosti. Velmi důležité je již první setkání. Již při něm by měla být určena pravidla chování a měly by být stanoveny úkoly orientované na úkol. Tyto úkoly by měly být plněny. Důležité je také klást důraz na společně trávený čas a pravidelné informace. V neposlední řadě by mělo být využito systému odměn a zpětné vazby. Ve vysoce výkonných týmech obvykle nebývají tolerovány takové aktivity, které se považují za ztrátu času. Oproti tomu vedoucí pracovníci nejlépe pozitivně reagují na aktivity, které napomáhají zvyšovat efektivitu práce. (Katzenbach & Smith in Hayes, 2005, s. 76)

Hodnotový přístup

West (in Hayes, 2005) staví hodnotový přístup na potřebě sdílení společné vize. Cílem budování týmu je pak zaměření na jasnou formulaci hodnot a rozvoj sdílení těchto

hodnot v týmu. Pokud je zvolený tento přístup, je třeba, aby mezi členy byla vysoká míra vzájemného porozumění jednotlivých členů. West tvrdí, že je důležité, aby jednotliví členové měli jasnou a společnou vizi a věřili, že je tato vize pro tým jako celek dosažitelná. West také zdůrazňuje, že by daná vize měla obsahovat další možnosti rozvoje do budoucna.

Interpersonální přístup

Interpersonální přístup vychází z práce psychologů Erica Berneho (Transakční analýza) a Carla Rogerse (T-skupiny) (in Hayes, 2005). Oba tyto přístupy se zachovaly dodnes. Spíše než v soukromém sektoru, je možné je pozorovat v sektoru veřejném. Tento přístup obsahuje myšlenku, „*pokud si lidé vzájemně porozumí, budou lépe spolupracovat*“. Tento přístup tedy vychází z myšlenky vzájemného porozumění členů týmu, což vede i k lepší spolupráci. Základním kamenem tohoto přístupu je otevřenost, jasná deklarace vztahů a konfliktů. Z takového základu následně pramení atmosféra vzájemné důvěry a vyvíjí se ve funkční tým. (Hayes, 2005, s. 66)

Rogers (in Hayes, 2005) zastává názor dvou nevědomých psychologických potřeb, jež jsou všem lidem vlastní. První potřebou je potřeba přijetí od druhých lidí, tedy vzájemná úcta a akceptace. Druhou potřebou je sebeaktualizace, tedy potřeba se realizovat a rozvíjet. Rogersova práce se stala základem několika dalších přístupů, jejichž základem je důraz na vytváření mezilidských vztahů a na vysokou míru náklonosti.

Zmíněné tzv. T-skupiny vznikly v 60. letech 20. století. Byly zorganizované několikadenní pobytové programy mimo pracovní prostředí postavené na vzájemném porozumění, otevřenosti a ochotě pozitivně a svobodně v týmu jednat. V tehdejší době metoda patřila mezi oblíbené a slavila úspěchy. V průběhu času však dochází ke snížení zájmu z důvodu přehánění a zneužívání otevřenosti. (Rogers in Hayes, 2005)

Druhý model, transakční analýza, který definoval Erik Berne, je o něco strukturovanější. Tato metoda vycházela z tvrzení, že interakce s druhými lidmi probíhá v jednom ze tří ego-stavů. Prvním ego-stavem je stav dospělosti, kdy se komunikuje přirozeně jako rozumné a zralé bytosti. Jedná se o stav, kdy se pracuje nejefektivněji. Druhým ego-stavem je stav „rodičovský“, který je charakteristický nadměrnou vlastní odpovědností. Projevuje se např. tím, že nadřizený jedná autoritativním způsobem, povyšuje se a nařizuje. Třetí ego-stav lze připodobnit k dětskému stavu závislosti a sociálnosti. V tomto stavu je potlačena samostatná iniciativa a omezená míra odpovědnosti za vlastní

jednání. Metoda je postavená na tom, že si lidé tyto stavy neuvědomují. Transakční analýza jim napomáhá, aby si tyto stavy uvědomovali a pozitivně tak došlo k ovlivnění funkčnosti týmu. Nedostatek metody spočívá v tom, že jsou přístupy chápány jako mezilidská interakce. (Berne in Hayes, 2005)

3.3 Formování a rozvoj pracovního týmu

Formování týmu je jednou z fází vývoje týmu. Podle Tuckmana (1965, s. 396-397) se během této fáze testují hranice chování. Zároveň dochází k testování interpersonálních vztahů, vzájemné závislosti mezi jednotlivými členy skupiny a mezi skupinou a jejím leaderem.

Podle Zahrádkové (2005) se jedinci mohou týmové spolupráci naučit. Podmínkou ovšem je, aby na sobě byli ochotní pracovat, aby revidovali zaběhlé postupy a pravidla, a aby dokázali poskytovat a přijímat zpětnou vazbu. Zároveň musí být jedinec ochotný akceptovat názory ostatních, být si vědom cílů spolupráce a respektovat, že ostatní členové týmu mohou být odlišní a mohou mít své vlastní pravdy. Aby se úspěšně nastartoval proces učení se spolupracovat, je třeba se učit ze zkušeností a pochopit, jaké jsou následky, příčiny nebo způsoby celého procesu.

Zahrádková (2005) uvádí, že hledání způsobu, jak spolupracovat, je o objevování a využívání osobního potenciálu jednotlivců. Překážkou, která brání ochotě spolupracovat může být strach jedince z ohrožení vlastní pozice, ztráta autority, prestiže a úcty. Mezi negativní faktory sem mohou patřit i ego obrané mechanismy popření a izolace, dále pak práci může ztěžovat nekonstruktivní kritika, negativismus zaměřený na neúspěch nebo hodnocení daného jedince namísto hodnocení situace.

3.3.1 Motivace členů týmu a její vliv na výkon týmu

Motivací obecně jsou myšleny hybné síly psychického charakteru. Primárně je třeba přestavit, že motivace se v zásadě dělí na dva druhy – na vnitřní a na vnější motivaci.

Vnitřní motivace je taková, kterou si pracovníci vytvářejí sami, aby se chovali určitým způsobem a vydali se sami od sebe určitým směrem. Mezi tyto faktory patří volnost k činům,

odpovědnost, příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti a příležitost volit efektivní způsoby. Vnitřní motivace má obvykle i větší hloubku a dlouhodobější účinek, protože vychází z jedince samotného. (Armstrong, 1999)

Vnější motivace pak nevychází z jedince samotného, ale od managementu. Patří sem například pochvala, zvýšení platu nebo naopak i kritika a tresty. Velkou nevýhodou vnější motivace je, že nemusí působit dlouhodobě, nicméně na druhou stranu může působit bezprostředně a může mít výrazný účinek. (Armstrong, 1999)

Motivace závisí na fázi, ve které se tým nachází (Kriek, 2012, s. 321), dále pak na individuálních charakteristikách členů týmu a v neposlední řadě na vnějších okolnostech. Je otázkou, zda je vhodnější věnovat pozornost motivaci na úrovni týmu nebo spíše na úrovni jednotlivců a jednotlivých členů týmu. Motivace a stimulace jsou individuální a jsou motivovány jak vnějšími, tak vnitřními faktory.

Na výkonnost nemá vliv pouze tým jako celek, ale také jeho jednotliví členové. Pokud jsou členové týmu motivováni pouze vnější motivací, je jejich výkon obvykle nižší (Luo, Qiao, 2020, s. 2096). Obecně je možné říci, že šťastní zaměstnanci bývají spokojeni a vykazují vysoký stupeň tzv. psychické pohody a díky tomu obvykle podávají vyšší výkon. (Wright, Cropanzano, Bonett, 2007, s. 102)

3.3.2 Rozvoj pracovního týmu

Mezi metody rozvoje pracovního týmu patří zejména koučování, mentoring, instruktáže, konzultování neboli counselling, demonstrace, pracovní porady a v neposlední řadě teambuilding. Následující text představí jednotlivé metody podrobněji

Koučování

Jedním z možných způsobů rozvoje týmu je koučování. To by mělo zajistit hlavně motivaci, zpětnou vazbu nebo strukturu. Koučování by měli věřit, že jim koučování může prospět k tomu, aby v týmu byly úspěšnými. Zároveň musí věřit i osobě kouče, že jim k tomuto cíli může dopomoci. Ačkoliv by koučování mělo být plánované, mělo by se nést na neformální vlně. Plány, které vzniknou v rámci koučování by měly být

součástí plánů osobního rozvoje, které se odehrávají v rámci dohod o pracovním výkonu. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 698-699)

Mentoring

Mentorování je dalším ze způsobů rozvoje týmu. Úkolem mentorů je pomáhat lidem při jejich rozvoji a vzdělávání. Mentor by měl umět poskytnout trvalou podporu a odborné vedení pomocí odborných praktických rad. Hlavním rozdílem mezi koučováním a mentorováním spočívá v tom, koučování je relativně přímočarý nástroj pro zlepšení fungování týmu. Oproti tomu mentorování pomáhá lidem při jejich rozvoji a vzdělávání. Funkci mentora mohou zastávat jak linioví manažeři, tak i specialisté na vzdělání. Vlastností mentora musí být schopnost ukázat lidem cestu. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 698-699)

Instruktaže

Instruktaž je dalším ze způsobů pro rozvoj a formování týmu. Tohoto nástroje se využívá tehdy, když se lidé mají naučit plnit zadané úkoly, zejména pak ty, které vyžadují specifické manuální a administrativní dovednosti. Do procesu bývají zapojeni jak specialisté, tak i vedoucí pracovníci. Jednotlivé fáze instruktaže by pak měli stanovit personalisté. Tyto fáze představují: příprava, vysvětlování, demonstrování a zdokonalování. (Armstrong, Taylor, 2005, s. 698-699)

Counselling

Counselling neboli konzultování patří mezi jednu z nejnovějších a nejmodernějších užívaných metod. Jak již lze odvodit od samotného názvu, během counsellingu dochází ke konzultaci vzdělaného se vzdělavatelem. Hlavní výhodou této metody je předkládání vlastních návrhů řešení vzdělaným. Dalším přínosem konzultování je podpora tvůrčího řešení problémů a umožnění výraznějšího zapojení do dané problematiky. (Zormanová, 2017) Nevýhodou oproti tomu je poměrně vysoká časová náročnost (Folwarczná, 2010).

Demonstrování

Demonstrování je jednou z nejčastějších metod vzdělání. Vzdělavatel nejprve ukáže pracovní postup a následně umožní vzdělanému, aby si postup sám vyzkoušel. Největší výhodou této metody je poskytnutí okamžité zpětné vazby, což je velmi zásadním bodem. Další výhodou této metody je posílení pracovních návyků. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Pracovní porady

Kaňáková (2008, s. 47) poradou rozumí pracovní setkání managementu nebo určité skupiny lidí, kteří mají něco společného s realizovaným úkolem či projektem. Jedná se tedy o společnou práci lidí, kteří potřebují získat nebo předat určité informace, poskytnout si zpětnou vazbu, znát pohledy a názory ostatních nebo poradit se o dalších krocích. Bedrnová a Nový (2007, s. 321) vidí poradou jako sociální situaci, během které dochází k ovlivnění všech členů týmu, přičemž každý člen týmu má možnost vyjádřit se. Vedoucí pracovníci využívají často porad k tomu, aby seznámili členy týmu s nově stanovenými úkoly.

U pracovních porad je velmi důležité jejich kvalitní příprava. Jen díky tomu mohou dosáhnout toho správného efektu. Každá porada by měla mít stanovenou časovou osu, cíl, téma a požadované nebo očekávané výsledky. (Langer, 2016)

Součástí každé porady by měla být diskuze. Jedná se v ní o konverzaci, během které účastníci vyjadřují své postoje, pocity a názory. Diskuze se pojí s určitými tématy nebo situacemi. Pokud má být diskuze efektivní, měla by sestávat z těchto pěti složek: plánování, neformálnost k povzbuzení účasti, účast jako předpoklad vyřešení problému, účel jako pojistka proti přeskokování mezi tématy a nezbytné vedení diskuze. (Adair, 2004, s. 146)

Teambuilding

V původním slova smyslu se výrazem teambuilding rozumělo budování týmu. Během něho mělo docházet k rozvoji spolupráce, ke zefektivnění práce a komunikace, uvědomění si fungování skupiny, naučení se vědomého plánování změn s cílem efektivnější spolupráce a naučení se zvládání krizové a náročné situace. (Mohauptová, 2009 s. 20-21)

V současnosti se pod pojmem teambuilding rozumí jakákoliv aktivita, která se v týmu odehrává. Může jí být narozeninová oslava, outdoorový kurz či týmová aktivita. Budování týmu by mělo zkrátka probíhat jakýmkoliv způsobem, který přiměje členy týmu dosahovat viditelně lepší produktivity, mít radost z práce, cítit se na pracovním místě a v týmu dobře a celkově pracovat efektivněji. (Mohauptová, 2009, s. 20-21)

Jednotlivé teambuildingové aktivity mohou mít různá zaměření, např. zaměření na složení týmu, na dodržování pravidel, na nedostatečné využívání zpětné vazby či na selektivní vnímání a na komunikaci. V případě, že se teambuilding zaměřuje na složení

týmu, může pomoci vyřešit problémy s charakterovými rozdíly členů týmu. Zatímco někteří se například orientují na údaje a fakta, jiní se zaměřují na vnitřní stavy a pocity. Při teambuildingu orientovaném na dodržování pravidel se tým zaměřuje na způsob plánování, dodržování pravidel a termínů vs. improvizace. Řeší tím poruchy fungování, které vznikají zákonitě nejen mezi jednotlivci, ale také mezi různými generacemi nebo kulturami. Při teambuildingu zaměřeném na nedostatečné využívání zpětné vazby se spolu členové týmu mají za úkol naučit efektivně spolupracovat. Měli by se naučit si alespoň čas od času sdělit, co jeden od druhého očekává. Často totiž nedochází k vyslovení pochval či výhrad k práci ostatních. Teambuilding zaměřený na selektivní vnímání má za úkol naučit, že lidé mají ve zvyku třídit ostatní podle vlastních neobjektivních zkušeností a vytvářet si první dojem. V neposlední řadě se může teambuilding zaměřovat také na komunikaci. Během aktivit se pak členové zaměřují na rozvoj řeči, hlasu, způsobu používání dotyků či naslouchání. (Venhlářová et al., 2011, s. 173)

Podle Payne (2007, s. 7-11) je možné odhalit správný čas na potřebu teambuildingu pomocí dotazníku. Prvním znakem, že je teambuilding potřeba, je samotný fakt sáhnutí po dotazníku. Pomocí dotazníku lze odhalit, jaké krize v týmu nastávají. Může jimi být např.: podrážděnost, která bere chuť od práce, snížená důvěra, snížená otevřenost a přímost, defenzivní chování, přijímání malého rizika, svalování viny na ostatní, špatné rozhodování, vysoká absence, podrážování snahy ostatních, apatie a nedostatek zájmu, stížnosti na nedostatek zplnomocnění, častější konflikty, vyhýbání se interakcím v týmu, stížnosti na ostatní členy.

4 Charakteristika zvoleného subjektu

Tato kapitola se věnuje charakteristice zkoumané společnosti, stejně jako specifických podmínek, které budou v další práci podrobeny analýze. Jedná se o mezinárodní korporátní společnost Evident. Specifickými podmínkami poté jsou tranzice účetnictví, home office a virtuální tým. Zejména podmínka home office je blíže specifikována z časového pohledu, před a po pandemií covid-19, ale také z pohledu implementace v soukromém i veřejném sektoru.

4.1 Mezinárodní korporátní společnost Evident

Během roku 2021 společnost Olympus oznámila, že z oddělení pro vědecká řešení Scientific Solutions Division vznikne samostatná společnost Evident. Tato reorganizace oddělení pro vědecká řešení umožní větší nezávislost a možnost rychleji a flexibilněji reagovat na potřeby zákazníků v oblastech přírodních věd a průmyslu.

Evident, nově vytvořená stoprocentní dceřiná společnost se sídlem v Japonsku, bude nadále fungovat nezávisle pod záštitou Olympus.

Scientific Solutions zahrnovala divize Olympus Industrial a Life Science. Tato restrukturalizace poskytne Scientific Solutions větší autonomii a pružnost umožňující rychlejší a flexibilnější reakci na potřeby zákazníků v oblasti průmyslových a biologických věd.

Yoshitake Saito, ředitel společnosti Evident, představil nový směr společnosti: *„Evident bude i nadále nabízet nejlepší produkty, ale nově rozšíří svá digitální a cloudová řešení, aby se zvýšil uživatelský zážitek a zlepšil se celkový pracovní postup v oblasti výzkumu a inspekce. Měníme náš obchodní model od zaměření na prodej produktů k zaměření na řešení problémů a výzev zákazníků. S větší autonomií v řízení budeme podporovat agilní vývoj produktů a otevřenou inovaci.“*

V roce 2023 se společnost Evident stala mezinárodní, zahraniční společností tzv. Shared Service Center, v překladu centrem sdílených služeb, které bude odpovědné za provádění a vyřizování specifických provozních úkolů.

4.2 Charakteristika specifických podmínek pracovního prostředí

Práce v mezinárodních korporátních společnostech má několik specifických rysů / podmínek, které ji odlišují od jiných typů organizací. Ať už se jedná o pevně nastavenou firemní kulturu, kterou musí každý zaměstnanec znát, otevřené kanceláře, tzv. open space, různé národnosti zaměstnanců nebo lepší technologické vybavení. Korporát bezpochyby reprezentuje ambiciózní prostředí, kde mají zaměstnanci možnost rychlého kariéerního postupu, ale také velice soutěživé a rušné prostředí, kde zaměstnanci pracují pod tlakem.

Následující text blíže přiblíží zkoumané specifické podmínky, kterými jsou tranzice, možnost práce z domova nebo virtuální týmy.

4.2.1 Tranzice

Mnoho týmů, které se zabývají správou účetnictví mají možnost pracovat na home office. Následkem pandemie, kdy je stále větší požadavek zaměstnanců na práci online, začala společnost Evident uvažovat o centralizaci nejenom místa, ale především postupů, podle kterých budou i účetní týmy do budoucna pracovat. Centralizací se zabývá tranzice, kterou lze chápat jako převod účetnictví z více evropských zemí do jednoho místa, v případě zkoumané společnosti do České republiky. Tranzice účetnictví vede nejen ke zvýšení odbornosti a zlepšení pracovních procesů, ale dává také možnost zachování pracovních míst ve zkoumané společnosti.

Tranzitní týmy se vytvářejí z těchto oddělení:

- *Account receivables*: Tým, zabývající se vymáháním pohledávek, alokací příchozích plateb a správou zákaznického portfolia.
- *Account payables*: Tým, který má na starosti odchozí platby dodavatelům.
- *General ledger*: Kontrolní tým, hlídající účetní správnost práce obou zmíněných týmů a účtováním vnitropodnikových plateb.
- *Sales Support*: Tým, který komunikuje s obchodními zástupci a chystá nabídky služeb. Je v kontaktu se zákazníky a řeší případné reklamace.

Tranzitní týmy jsou tzv. realizační týmy skládající se z vysoce specializovaných odborníků, kteří mají požadovanou jazykovou vybavenost a další odborné znalosti a schopnosti. Často jsou to týmy multikulturní, protože je potřeba pokrýt znalost více než jednoho cizího jazyka. Týmovým jazykem je obvykle angličtina. Role každého člena je jasně

definována. Všichni členové týmu jsou vysoce orientováni na cíl, stanovený team leaderem nebo vedením. Jakmile je tento cíl definován, stává se plnou zodpovědností celého týmu. Úkolem team leadera je koordinace týmu jako celku. Tranzitní tým je vytvářený za účelem splnění odborného úkolu, v případě zkoumané společnosti je úkolem samotný přenos účetnictví a jeho zanesení do lokálního účetního systému. Tranzitní tým je natolik specifický z důvodu výše uvedeného, že aplikovatelnost jeho principů není ve veřejné správě možná. V dalších částech práce tedy nebude na tranzici už kladen takový důraz.

Tranzice neboli převod účetnictví ze země do země má následující fáze:

1. *fáze přípravná*, která by měla trvat minimálně 6 měsíců. Během této fáze je třeba konkrétně specifikovat, co bude součástí tranzice, co tedy z oblasti účetnictví musí být předáno. Každý tým vytvoří pracovní návody, které musí být vyplněny tak, aby školený pracovník byl schopen na základě těchto instrukcí vykonávat svoji práci.
V prvotní fázi je třeba zjistit, v jakém účetním systému předávající země pracuje a ověřit jeho kompatibilitu s účetním systémem SAP, který zkoumaná společnost používá. V přípravné fázi jsou také z jednotlivých oddělení určeni odpovědní zaměstnanci, kteří se zúčastní školení a kteří budou své znalosti a zkušenosti následně sdílet se svým týmem.
2. *fáze školicí*. Během této fáze dojde k samotnému proškolení odpovědného zaměstnance a vyplnění pracovních návodů. Školení obvykle trvá maximálně tři měsíce, záleží na velikosti přebírané agendy.
3. *fáze převodu stávajících procesů do lokálního týmu*. Tato fáze je klíčová pro tým, protože v ní dochází k proškolení všech členů a rozdělení rolí. Každý zaměstnanec týmu má v této fázi možnost vyjádřit svůj názor na danou oblast, případně navrhnout inovace.
4. *fáze standardizace a automatizovaných procesů*. Během této fáze dochází k překlopení stávajících pracovních postupů do standardizovaných postupů společnosti. Obvykle platí, že čím je proces standardizovanější a automatizovanější, tím je vhodnější pro centralizaci. Pokud existují výjimky ze standardního procesu, měly by být zpochybněny a v rámci organizace sdílených služeb by měla být podporována kultura standardizace. Standardizace procesů musí být zdokumentovaná do pracovních instrukcí. Vytvoření těchto instrukcí je prací odpovědného pracovníka, který byl na danou agendu proškolen. Podstatné je říci, že jsou pracovní instrukce před samotným používáním zkontrolovány nezávislou auditní společností. Při neschválení jsou vráceny

autorovi k přepracování, při správnosti jsou uloženy na sdílený disk, ke kterému mají přístup všichni členové týmu. Tyto dokumenty jsou při jakékoliv inovaci procesu aktualizovány, jsou tzv. živými dokumenty.

Vzhledem ke specifickému úkolu tranzice je potřeba vytvářet nové týmy (viz výše), zejména virtuální týmy, které nachází svou specifiku především v práci na home office.

4.2.2 Home office

Home office je flexibilní forma práce, kdy zaměstnanci pracují z domova buď na částečný nebo plný úvazek.

Pracovní prostředí se v nedávných letech výrazně transformuje. Dříve bylo běžné pracovat převážně v kanceláři, ale v současnosti je práce z domova mnohem běžnější, částečně i kvůli vlivu pandemie COVID-19. Jak již bylo zmíněno výše, práce online je ve zkoumané společnosti zcela rutinní a obvyklý jev (společnost vznikla až v roce 2021, byla už možnost práce z domova ukotvena v interních směrnících). Ačkoliv lze práci z domova kategorizovat jako náročnější na organizaci týmové práce, společnost Evident si tímto hravě poradila, protože své zaměstnance řádně školí na práci v online prostředí.

Ve společnosti se rozlišuje plný home office, kdy někteří zaměstnanci pracují pouze z domova nebo tzv. hybridní model, kdy zaměstnanci část týdne chodí do kanceláře a část týdne pracují z domu.

4.2.3 Virtuální tým

Virtuální týmy jsou ve zkoumané společnosti skupiny lidí, kteří spolupracují na společném cíli, ale nejsou fyzicky přítomni na stejném místě. Mohou být umístěni v různých kancelářích, budovách, městech nebo dokonce zemích. V mezinárodních společnostech jsou virtuální a mezinárodní týmy zcela běžnými.

Výhody virtuálních týmů:

- *zvýšená konkurenceschopnost*: Virtuální týmy pomohou zvýšení konkurenceschopnosti tím, že organizacím umožní přistupovat k talentům z celého světa a snížit náklady,

- *zlepšená komunikace a spolupráce*: Správným využitím technologií virtuální týmy zlepši komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými členy týmu, kteří jsou geograficky rozmístěni,
- *zvýšená diverzita a inkluze*: Virtuální týmy přispějí ke zvýšení rozmanitosti a inkluze v organizaci, protože umožní přijímat zaměstnance z různých kultur a prostředí.

Nevýhody virtuálních týmů:

- *komunikace*: Může být obtížnější udržovat efektivní komunikaci mezi členy virtuálního týmu, kteří jsou geograficky rozmístěni,
- *spolupráce*: Může být obtížnější dosáhnout spolupráce mezi členy virtuálního týmu, kteří se nikdy osobně nesečkali,
- *kulturní rozdíly*: Může být obtížnější překonat kulturní rozdíly mezi členy virtuálního týmu.

Pro úspěšné fungování virtuálního týmu je klíčové zaměřit se na komunikaci, v tomto případě online. Budování vztahů skrz online rozhraní může být složité, ale nikoliv nemožné. Důležitým stmelovacím prvkem je v tomto případě team leader, který musí v týmu nastolit respektující a důvěryhodné prostředí, kde bude názor každého člena vyslechnut a bude na něj brán zřetel. Společnost Evident zajišťuje svým zaměstnancům potřebnou technologii na práci online.

4.3 Pandemie COVID-19 a její dopad na home office

První případ výskytu nemoci COVID-19 se v České republice objevil v březnu roku 2020. Do dvou týdnů byla vláda donucena vyhlásit nouzový stav. Ve snaze co nejvíce zpomalit šíření epidemie došlo v roce 2020 k uzavření hranic, maloobchodů, mateřských, základních, středních a vysokých škol a také k omezení určitých služeb. Volný pohyb po republice byl rovněž omezen. Od konce dubna do konce června se epidemiologická situace natolik zlepšila, že se většina restrikcí uvolnila. Ovšem po zhoršení situace byl nouzový stav vyhlášen znovu, a to od začátku října do poloviny prosince 2020. (Vláda ČR, 2020, on-line)

V lednu 2021 došlo k vyhlášení nouzového stavu, který trval až do 12. dubna spolu s krizovými opatřeními, kdy docházelo k zákazu večerního vycházení a cestování mezi okresy, kromě výjimek. Firmy s více než 10 zaměstnanci měli povinnost své zaměstnance pravidelně testovat pomocí PCR, POC nebo samotestů. Poslední nouzový stav byl vyhlášen 25. listopadu, a to na třicet dní. (Vláda ČR, 2021, on-line)

Pandemie COVID-19 měla významný vliv na popularitu home office. V důsledku protiepidemických opatření byla řada zaměstnanců nucena přejít na práci z domova. To vedlo k faktu, že home office se stal běžnou praxí i ve firmách, které ho dříve nepoužívaly.

4.3.1 Home office jako standard v mezinárodní korporátní společnosti

Jelikož byla sledovaná společnost Evident založena až v roce 2021, home office už je ve firemní kultuře zakotven. Víceméně na všech pozicích je možný permanentní home office. Proces práce je pro každé oddělení unifikovaný, není potřeba osobní přítomnost v kanceláři. Je tak pouze na vedoucím daného týmu, zda a v jaké míře home office dovolí.

Obecně lze říci, že v mezinárodních korporátních firmách byla možnost home office už před příchodem pandemie. Pro tyto společnosti se proto v rámci lockdownu tolik nezměnilo. Zaměstnanci měli možnost vzdáleného přístupu, notebooky místo stolních počítačů a potřebné know-how jak fungovat skrz online komunikační nástroje.

4.3.2 Přejít na home office u malých a středních podniků

Pandemie COVID-19 otřásla pracovními návyky v Česku. Práci z domova umožňovalo téměř sto procent velkých firem, malé podniky zhruba v polovině případů. Vyplývá to z nedávno publikovaných dat Českého statistického úřadu. (Seznam zprávy, 2021, on-line)

Ve středním a malém podnikání mohou být výzvy spojené s home office ještě větší než ve velkých firmách. To je způsobeno tím, že střední a malé podniky mají obvykle méně zdrojů a zkušeností s podporou home office. Během pandemie bojovaly malé a střední firmy zejména se zvýšenými náklady na plošné zavedení home office, protože práci z domu mohli do té doby využívat pouze manažeři nebo celkově zaměstnanci s notebookem.

Výhody home office pro střední a malé podniky:

- *úspora nákladů*: home office může firmám pomoci snížit náklady na kancelářské prostory, energie a vybavení,
- *zvýšená flexibilita*: home office umožňuje firmám zaměstnávat zaměstnance z různých lokalit, což může zvýšit jejich flexibilitu a konkurenceschopnost,
- *zvýšená produktivita*: Některé studie ukazují, že zaměstnanci pracující z domova mohou být produktivnější než ti, kteří pracují v kanceláři.

Nevýhody home office pro střední a malé podniky:

- *nároky na technologie*: Firmy musí zaměstnancům zajistit přístup k potřebným technologiím, aby mohli pracovat z domova,
- *snížení sociální interakce*: home office může vést ke snížení sociální interakce mezi zaměstnanci, což může negativně ovlivnit týmovou spolupráci a morálku,
- *omezení kontroly nad zaměstnanci*: Firmy mají omezenou kontrolu nad tím, jak zaměstnanci pracují z domova.

4.3.3 Preference home office i u zaměstnanců veřejné správy

Zatímco u mezinárodních společností bylo zavedení home office v době pandemie relativně jednoduchou záležitostí a u malých a středních domácích podniků se jednalo spíše o otázku času a peněz na pořízení kvalitnějšího vybavení, ve veřejné správě bylo nutné vyřešit ještě další problémy.

Před pandemií mělo možnost na home office pracovat ve veřejné správě pouze minimální množství zaměstnanců. Převratné a náhlé změny v době pandemie znamenaly velmi rychlé hledání řešení efektivního fungování úřadů také ve veřejné správě. Nejvýraznějšími problémy, které bylo třeba vyřešit, byly:

- legislativní rámec práce z domova pro zaměstnance veřejné správy,
- zajištění efektivních technologií umožňující práci z domova vč. jejího kvalitního zabezpečení,
- nákup vhodného vybavení pro práci z domova.

Ministerstva nestanovovala strategické legislativní rámce. Bylo v kompetenci vedoucích jednotlivých úřadů, jakým způsobem budou postupovat, zda home office u svých zaměstnanců budou podporovat, nařídí či doporučí. MPSV doporučilo postupovat

přednostně podle § 2 Zákoníku práce, resp. jeho druhého odstavce, který umožňuje sjednat jiné místo výkonu práce, cit.: „*Závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě.*“ Většina vedoucích úřadů tedy přistoupila k podepisování dodatku k pracovní smlouvě o změně místa pracoviště. Další legislativní komplikací byla bezpečnost práce (dále jen „BOZP“) na domácím pracovišti, otázka zajištění bezpečnosti práce na domácím pracovišti je totiž zákonnou odpovědností zaměstnavatele. Kontrola domácího pracoviště ale koliduje s ústavně zaručeným právem na nedotknutelnost obydlí. Zaměstnanci úřadů proto také podepisovali prohlášení zaměstnance o splnění podmínek BOZP na domácím pracovišti.

Zajištění technologií pro práci zaměstnanců z domova, jejich efektivní fungování a zároveň kvalitní zabezpečení přispělo výraznou měrou k digitalizaci veřejné správy. V tomto kroku veřejná správa narážela na dodavatelské problémy, zejména v časové rovině. Velký tlak a nápor byl vyvíjen na IT oddělení. Bylo nezbytně nutné rychle nalézt bezproblémová řešení využívání dostupných software, posílení vzdálených přístupů do systémů úřadu, ochrany přenosů dat apod.

Zaměstnanci dotazovaných úřadů měli a mají možnost práce z domova pouze za předpokladu využívání hw svého zaměstnavatele. Nákup počítačů pro velké množství zaměstnanců v době, kdy byl jejich nedostatek, bylo další překážkou pro rychlé zavedení home office. Úřady navíc nemohou jen tak jít a koupit, jako je tomu u soukromých podniků. Je třeba zpracování vhodného výběrového řízení dle platné legislativy. I v tomto duchu došlo k časovým prodlevám.

Přes všechny problémy, s kterými se musela veřejná správa potýkat, nakonec svým zaměstnancům home office využívat poskytla. Výsledky, a to jak pozitiva, tak i negativa tohoto kroku, budou prezentovány v další kapitole této práce.

Na závěr je třeba také ale zmínit, že home office nelze ve veřejné správě aplikovat na každou pozici, ale pouze na vybrané pracovní pozice, kde to charakter práce dovoluje. Existují pracovní pozice, kterým práci z domova neumožňuje již svá podstata – jedná se zejména o pracovníky na přepážkách úřadů. Ale i zde došlo k výraznému posunu v digitalizaci díky pandemii.

5 Vlastní práce

Následující kapitola provádí analýzu formování a vývoje týmu u zkoumaného subjektu, mezinárodní korporátní společnosti Evident. Zároveň se věnuje a analyzuje problematiku práce na home office jednak z pohledu zkoumaného subjektu, ale také z pohledu veřejné správy České republiky.

5.1 Analýza specifických podmínek formování týmu u sledovaného subjektu

V první polovině této kapitoly bude proveden kvalitativní i kvantitativní výzkum sledovaného subjektu. Nejprve se bude jednat o rozhovory s team leadery, z jejichž odpovědí bude provedena analýza formou kódování, na jejímž základě bude realizováno dotazníkové šetření.

5.1.1 Rozhovory s team leadery

K dosažení požadovaného cíle diplomové práce byla na samotném začátku využita metoda polostrukturovaného rozhovoru.

Podstatou výzkumu bylo zmapování formování a vývoje týmu z pohledu sedmi team leaderů, kteří v dané společnosti pracují. Podrobnému rozboru odpovědí se věnuje následující část této práce a kompletní znění otázek i odpovědí je uvedeno v Příloze č. 1.

Otázky z polostrukturovaného rozhovoru:

1. Jak dlouho působíte na pozici team leadera v dané firmě?
2. Dokázal/a byste popsat postup tvorby týmů ve vaší společnosti?
3. Domníváte se, že proces tvorby týmů prošel v případě vaší firmy nějakým vývojem?
4. Pracoval/a jste již v jiné firmě na pozici, kde jste sestavoval/a týmy? Pokud ano, jak se lišilo sestavování týmů v jiné firmě od vaší stávající firmy?
5. Volíte při sestavování týmů spíše „intuitivní přístup“ nebo se držíme nějakého modelu (např. Belbinovy teorie, zaměření na silné a slabé stránky apod.)
6. Domníváte se, že na týmy ve specifických podmínkách (jaké panují ve vaší firmě) je možné uplatnit stejné principy jako na sestavování týmů v jiných podmínkách?

7. Jaké činnosti váš tým vykonává? A jak se od toho odvíjejí požadavky na členy vašeho týmu? Mohou mít všichni členové vašeho týmu stejné vlastnosti a znalosti?
8. Jakým způsobem získáváte členy do týmu?
9. Rozvíjíte nějakým cíleným členy vašeho týmu?
10. Změnila se vaše práce během covidu?
11. Pravděpodobně jste během covidu realizovali více online pohovorů. Jak vám tato forma komunikace vyhovovala?

5.1.2 Kódování

Vyhodnocení rozhovorů s team leadery bude probíhat pomocí kódování. Touto analýzou budou hledány společné kódy, zastupující určitá společná témata, která se vyskytují v jednotlivých rozhovorech.

Kód 1: Náhodné sestavování týmů

Více než polovina dotazovaných team leaderů odpovědělo, že tým sestavují náhodně, protože nemají jinou možnost. Podle následujících výroků někteří team leadéři o sestavení týmů ani koncepčně nepřemýšlejí a zkrátka přijmou jakéhokoliv člověka, kdo rozumí dané pracovní náplni: „Většinou postupuji tak, že když nám chybí pracovní síla, nestiháme, máme hodně práce, tak prostě jednoduše začnu někoho shánět. Většinou je to i po domluvě s vedením firmy“ (respondent 1). Jeden z dotazovaných se odvolával na nedostatek pracovní síly na trhu, což je údajně důvodem, proč není možné cíleně přijímat pracovníky. „Myslím, že v tomto odvětví, kde pracujeme, tak ani moc není možné nějak cíleně někoho shánět. Je prostě třeba vzít každého použitelné člověka“ (respondent 2). „Tak nějak, jak to přijde“ (respondent 4). „Nemám na člověka nějaké specifické požadavky. Spíš jako celkově aby zvládl svoji práci a tak. Ale aby se nějak tým doplňoval, to už mi přijde trochu moc. To nevím, kam bych na takové lidi chodil“ (respondent 6).

Kód 2: Koncepční sestavování týmů

Někteří team leadéři o sestavování týmu cíleně přemýšlejí, avšak jejich snaha obvykle ztroskotá na nedostatku pracovní síly na trhu: To dokazují následující výroky: „Snažím se, aby se tým doplňoval a snažím se tým sestavovat jako celek. Myslím, že je to lepší i pro nové členy i pro staré členy, aby se zorientovali v tom, jaká je čí práce a kdo je na co dobrý. Pokud se k nám někdo hlásí se zájmem o místo, většinou to bývají kvalitní lidé, kteří ví, co chtějí. A očekávají od nás to samé“ (respondent 3). „Tak určitě, každý člověk umí maličko

*něco jiného a je maličko na něco jiného dobrý. Tak je třeba o tom i tak přemýšlet. Samozřejmě tenhle ideální přístup může překazit, pokud prostě lidé nejsou. Dneska je velice nízká nezaměstnanost a sehnat jakékoliv lidi bývá nadlidský úkol. V praxi proto většinou skočíme stejně nakonec po každém, kdo alespoň něco málo umí“ (respondent 5). Jeden z respondentů uvedl, že se snaží shánět vhodné pracovníky z vnitřních zdrojů, tedy vyměňovat si členy týmu s jinými týmy. *V tomhle oboru je sice těžké někoho sehnat, ale zase na druhou stranu, vždycky se člověk může snažit ovlivnit tým tak, aby se lidé doplňovali. Mně se třeba docela osvědčuje komunikace s ostatními týmy, kdy se snažíme si třeba členy týmů vyměňovat. Takže lidé přecházejí mezi týmy v rámci firmy“ (respondent 7).**

Kód 3: Metody při tvorbě týmů

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že se někteří z nich vzdělávají v metodách tvorby týmů a také se své poznatky snaží uvést do praxe, ačkoliv připouštějí, že to není vždy možné: *„Tak určitě se mi líbí Belbinova teorie, to je taková klasika. Jen ne vždy se dá zrovna v našem odvětví dá použít. Každopádně je dobré si z ní vzít inspiraci. Silné a slabé stránky jsou určitě také dobrá věc. Určitě bych to nepodceňoval. Rozhodně není vhodné se zaměřovat na nápravu a nedostatky slabých stránek členů týmu“ (respondent 7). Podle následujícího výroku je skutečností, že se mnoho vedoucích týmů nevzdělává a nesnaží se posouvat dál, aby se naučili, jak správně vytvářet týmy: *„Podle mě by se každý team leader měl vzdělávat ve znalostech řízení týmu, s čímž souvisí i sestavování týmu. Měl by umět definovat role v týmu a měl by umět vyjasnit role jednotlivců. Je škoda, že spousta vedoucích týmů řídí týmy autoritativně, což považuji za značně archaický přístup. Ale co naděláte“ (respondent 3). Další z respondentů podotýká, že by se rád věnoval používání metod při sestavování týmu, avšak není to možné, protože to neumožňují specifické podmínky prostředí. To dokazuje následující výrok: *„Rád bych používal různé metody a testoval, jaká metoda je pro mě tou nejvhodnější. Bohužel však u nás k tomu nejsou úplně nejvhodnější podmínky a u nás si toho moc neotestuju.“ (respondent 5). *„Určitě jsem pro použití metod, myslím si, že k tvorbě a řízení týmů by se mělo přistupovat koncepčně. Nicméně v našich specifických firemních podmínkách je to trochu nepoužitelné. A jaké metody? Popsat role a doplnit, kdo by co měl dělat a doplnit na to místo, které potřebujete správného člověka. Řekl bych vám i, jak se ta metoda jmenuje, ale nemůžu si vzpomenout“ (respondent 1). Celkově lze hodnotit, že dotazovaní team leadeři mají o používání metod povědomí a domnívají se, že používání metod při sestavování týmu je užitečné, avšak taktéž podotýkají, že ve specifických****

podmínkách jejich firmy nejsou metody příliš účinné. Důvodem je, že na trhu práce se nachází nedostatek odborné pracovní síly, a proto obvykle není možné si vybírat z uchazečů o práci, nýbrž zkrátka přijmout každého, kdo je k práci kompetentní a o práci má zájem. Jeden z uchazečů konstatoval, že se pokouší o přesun mezi členy jednotlivých týmů v rámci firmy.

Kód 4: Rozdíl práce team leadera na různých pozicích

Celkově lze hodnotit, že dotazovaní podotýkají, že principy vedení týmu bývají podobné. Nejčastěji jmenovaným rozdílem je lidský faktor, zejména pak schopnost členů týmu se dohodnout a vyjít spolu. Dále dotazovaní konstatují, že v oboru finančnictví bývá poměrně jasné, kdo má jakou roli. Tím důležitým je, aby daná osoba měla profesní kompetence: *„Dříve jsem pracoval v bance a měl jsem pod sebou téměř celou pobočku. Na jednotlivých pozicích je tak nějak jasné, co kdo bude dělat. Když je někdo poradce, tak má nějaké portfolio klientů, o které se stará. Když někdo sedí za přepážkou, tak dělá nějaké rutinní úkoly apod. Ale jako jasné. Ne každý se hodí na všechno. Určitě to vždycky chce přijímat takové lidi, aby si sedli lidsky a na pobočce, aby byla pohoda. Dokonce jsem byl jednou na školení, jak udržet nekonfliktní atmosféru v týmu. To je podle mě to hlavní. Jinak prostě ve finančnictví je hlavně třeba, aby lidi uměli dělat s čísly a byli precizní. Plus někteří musí umět komunikovat se zákazníky. V mé současné práci je to vlastně podobné, když o tom tak přemýšlím“* (respondent 1). Obdobnou důležitost lidského faktoru konstatuje následující dotazovaný: *„Všude je chleba o dvou kůrkách. S lidmi se vždycky dělalo blbě a vždycky se blbě dělat bude. Vést tým je vždycky velká zkouška trpělivosti a každou chvíli vás někdo nas*re. Nevidím velké rozdíly“* (respondent 4).

Dalším důležitým faktorem dále je osobnost vedoucího týmu. Z následujícího výroku vyplývá, že povahu týmu určuje do velké míry vedoucí týmu. Tím, kdo tedy udává povahu týmu není ani tak tým a firma samotná, ale spíše osobnost vedoucího: *„Úspěch týmu je převážně závislý na tom, jak pracuje vedoucí, zda umí udržovat motivační atmosféru a tak. Přijde mi, že práce s lidmi v týmu je všude podobná. Lidi musí mít pocit, že je vše spravedlivé, musíte je motivovat a tak“* (respondent 2)

Stejný názor má i následující respondent: *„Práce je to pořád stejná, ale záleží, jak se to vede. Když skvělý tým vymění bosse, tak se klidně může stát, že po pár týdnech nebo měsících může být po týmu. Takže bych to otočil, ani tak moc to není o tom, co za tým to je,*

ale spíš o pozici šéfa. Pokud se tedy bavíme o podobném odvětví. Jiné to bude třeba u nějakých kopáčů nebo jinak manuálně placených pracovnících.“ (respondent 3).
„Když přijde nový vedoucí, je třeba, aby nechtěl hned všechno překopat. Má se nechat to, co funguje a udělat změny jen v tom, co nefunguje. Principy fungování zůstávají asi všude stejné“ (respondent 5).

Další rozdílem ve fungování týmů konstatuje respondent 7, který zdůrazňuje, že kromě samotných členů týmu je také důležitým faktorem podpora vedení firmy. *„Rozdíly vidím. Je to také dané ochotou a přístupností vedení firmy. Podpora vedení je samozřejmě stěžejní. Už jsem měl tu čest se setkat v minulosti s pověstným zkorumpovaným systémem, kdy firma funguje posledních čtyřicet let pořád stejně a je tam nemožné něco měnit. Tehdy jsem z takové firmy odešel. Viděl jsem, že to chce změny, ale zaměstnanci se na to moc netvářili. To by se ještě dalo. Horší bylo, že mi házelo klacky pod nohy i vedení firmy, které se k mému proaktivnímu přístupu stavělo, řekněme, laxně. Tak jsem se sebral a šel jsem sem. Tady je mnohem vřelejší atmosféra. Takže jako hlavní rozdíl bych jmenoval lidský faktor“* (respondent 7)

Celkově lze tedy hodnotit, že hlavní rozdíl team leadera na různých pozicích spočívá v lidském faktoru, přičemž svou roli zde hraje nejen osobnost samotného team leadera, ale také osobnosti členů týmů a v neposlední řadě také postoj vedení firmy.

Kód 5: Činnost vykonávaná respondenty

Všichni dotazovaní odpověděli, že činností, kterou vykonávají je převod účetnictví z jedné země do druhé. Jedná se o tzv. tranzici účetnictví. Toto dokládají následující výroky: *„Účetnictví. V naší firmě se zabýváme převodem účetnictví z jedné země do druhé“* (respondent 1). *„Účto. Vezmeme účetnictví v jedné zemi a snažíme se ho převést na účetnictví jiné země“* (respondent 2). *„Jsme účetní firma s mezinárodním působením. Převádíme účetnictví z jedné země do druhé. Říkáme tomu tranzice“* (respondent 3). *„Děláte takzvanou tranzici účetnictví. Je to trochu méně známý pojem. Jedná se o převod účetnictví firmy do podmínek jiné firmy“* (respondent 4). *„Jsme účetní firmy. Řešíme účetnictví v rámci účetních pravidel různých zemí. Účetnictví převádíme z jedné země do druhé“* (respondent 4). *„Mezinárodní účetnictví“* (respondent 5) *„Pokročilý level účta. Převod účetnictví z jedné země do druhé“* (respondent 6). *„Tranzici účetnictví. Převádíme účetnictví z jedné země do druhé. Je to vcelku hodně odborná činnost.“*

Kód 6: První kontakt s potenciálními členy týmu

V dané firmě má první kontakt se potenciálními pracovníky na starosti personalistka, přičemž během výběru pracovníků probíhá komunikace mezi personalistkou, a to dokládá následující tvrzení: „*Úplně první kontakt je přes naše personální oddělení. Tzn., že inzerát na volnou pozici vypisuje personalistka. Ta se většinou účastní i dalšího postupu a pohovoru, přičemž průběžně se mnou vše konzultuje a ukazuje mi, kdo se přihlásil na volnou pozici apod*“ (respondent 1). To samé potvrzuje i následující dotazovaný, který uvádí, že základem prvního kontaktu s potenciálními pracovníky je spolupráce s personalistkou spolu s podáním inzerátů na specializované portály a do určitých skupin na sociálních sítích: „*Podá se inzerát, poptají se známí, nějaké inzeráty se dají na sociální síť do specializovaných skupin. Většinou se tak děje společně s personalistkou*“ (respondent 2). Využívání pracovních portálů potvrzuje následující dotazovaný. Zároveň zmiňuje důležitost komunikace uvnitř firmy: „*Nejprve na poradě probereme, že je potřeba přijmout nového pracovníka. Občas se stane, že někdo o někom ví. Pokud ale ne, tak se podají inzeráty na takové ty běžné portály, kde se odehrává trh práce*“ (respondent 4).

Dalším důležitým zdrojem získávání členů týmu jsou vnitřní zdroje, kdy dochází k přesunu pracovníků v rámci firmy – mezi týmy: „*Místo můžeme lidi přijímat z vnějších zdrojů, nebo také z vnitřních. Naše firma se snaží pracovníky držet, alespoň ty schopné. Někdy proto přesouváme pracovníky mezi týmy navzájem. A když není nikdo vhodný, tak se jednoduše podají nějaké inzeráty a vypíše se výběrové řízení*“ (respondent 3). Využití vnitřních a zároveň i vnějších zdrojů potvrzuje následující dotazovaný: „*Vnitřní nebo vnější zdroje. Většinou ve spolupráci s personalistkou*“ (respondent 6).

Dva z dotazovaných zdůraznili nedostatečnou nabídku na trhu práce, která způsobuje, že je velmi nesnadné sehnat kvalitní pracovní sílu. Z toho důvodu je třeba při hledání členů týmu být inventivní a umět správně cílit. Jeden z dotazovaných odpověděl, že pracovníky shání, kde se dá, kde se dá. *Lidi v dnešní době nejsou, takže prostě sháníme, kde se dá. Tedy, oni lidi jsou, ale těch kvalitních moc není*“ (respondent 5). Nesnadnost shánění pracovníků potvrzuje i následující výrok: „*V dnešní době to chce hodně vynalézavosti. Schopní lidé nejsou. Je třeba skutečně správně cílit a správně napsat inzerát. Obvykle trvá poměrně hodně dlouho, než se někoho podaří najít. Taký nemůžete přijmout každého*“ (respondent 7).

Kód 7: Samotné formování týmu

Následující z respondentů uvádí, že při sestavování týmu je pro ně rozhodující lidská stránka. Místo pro danou osobu se pak určí v rámci týmu na základě toho, jaké jsou předpoklady pro co nejlepší interpersonální vztahy: „*Jak už jsem řekl, vše začíná nějakým normálním nábořem, kdy spolu s personalistkou vybereme nějaké alespoň trochu ucházející členy. Pokud se podaří, že k nám do firmy přihlásí více schopných lidí najednou – to se ovšem moc často nestává, pak se většinou najde práce pro oba dva na jednou. Já jako team leader si pak vybírám, kterého z nich do týmu přijmu. Většinou se rozhoduji na základě toho, jak mě daný člověk sedí po lidské stránce*“ (respondent 1). Na základě pocitů se orientuje i následující dotazovaný: „*Hodně se asi držím pocitů z daného člověka. Na základě toho ho nějak zkomponuju do týmu. Snažím se vytušit, co by danému člověku mohlo jít*“ (respondent 6). Důležitost vhodných mezilidských vztahů zmiňuje i následující dotazovaný, který také blíže popisuje, že účetnictví je význačné tím, že není o výrazném kariérním růstu, ale spíše o preciznosti a pokoře. Od toho se odvíjí i formování týmu: „*Když už se pro nějakého člena rozhodneme, tak je samozřejmě nutné, abychom mu našli vhodné místo, kde bude sedět a aby do týmu zapadl po lidské stránce. I sebe schopnější člověk může být na obtíž, pokud dělá rozbroje v týmu. Na začátku je třeba, aby byl pokorný a učil se. Nejhorší zkušenosti mám s těmi, kdo do týmu nakráčí s tím, že nás něco budou učit a nějak nás školit. Nezřídka se ukáže, že toho vlastně umí velmi málo a jsou i jinak pracovně nevyhovují. Účetnictví zkrátka není o velkých ambicích a nekonečném kariérním růstu, ale spíše o přesnosti, pokoře, učení se a neustálém kontrolování*“ (respondent 2).

Důležitost mezilidských vztahů popisuje i tento dotazovaný, který navíc uvádí, že u každý z členů jeho týmu má určitou odbornost, přičemž tato odbornost se vyvine u daného jedince přirozeně a tím pádem se i blíže určí jeho místo v týmu: „*Když k nám přijde nový člen týmu, pak se snažím, aby se se vším seznámil, a to jak po profesní stránce, tak i po lidské stránce. Většinou se dané osobě snažím vysvětlit, za kým v týmu má jít s jakým problémem nebo otázkou, protože přeci jen každý se nějak tak přirozeně rekrutuje na odborníka v nějaké konkrétní oblasti*“ (respondent 3). Podobně o utváření týmu smýšlí následující dotazovaný, který uvádí, že jednotliví lidé v týmu mají určité specializace. K této specializaci pak většinou dospěje přirozenou cestou, případně má team leader dopředu představu, co by mohl daný člověk dělat.

„Tak u nás v týmu se každý specializuje maličko na něco jiného, jakože na nějakou konkrétní oblast účetnictví nebo třeba na určitý stát. Když přijde někdo nový, tak se mu snažím říct, za kým má jít, pokud bude něco potřebovat. Co bude daný člověk dělat a na co se bude specializovat pak vyplyne většinou přirozeně ze situace nebo třeba mám už dopředu představu, co by mohl dělat“ (respondent 4).

První krokem v začleňování do týmu je podle následujících dotazovaných školení členů týmu. Impulzem k investicím do vzdělání je vize, že s daným členem týmu bude spolupráce dlouhodobého charakteru: *„Snažím se, aby členové v našem týmu vydrželi co nejdéle. Díky tomu se daří, aby se každý učil konkrétní specializaci – třeba účetnictví určitého státu, mzdové účetnictví apod. Stejně tak, když už přichází někdo do našeho týmu, tak už vím, čemu se bude věnovat. Dostane školení a pak další školení a pak se školí a učí tak dlouho, dokud není nejchytřejší“ (respondent 5).* Stejnou vysokou důležitost školení přikládá následující dotazovaný *„Určitě prvním krokem je začít se školením. Většinou k nám přijdou lidé, kteří sice rozumí nějakým způsobem účetnictví, ale neznají specifika účetnictví v jiné zemi. Takže se logicky musí hodně co učit“ (respondent 7).*

Celkově je možné shrnout, že zatímco někteří team leadeři kladou velký důraz na mezilidské vztahy, jiní se snaží pomoci najít členovi týmu jeho specializaci. Dále mezi vedoucími týmů lze najít takové, kteří začínají začleňováním nových členů týmu školením a vzděláváním.

Kód 8: Rozvoj členů týmu

Všichni dotazovaní uvedli, že členové jejich týmu se rozvíjejí v otázce účetních znalostí a dovedností. Celkově lze shrnout, že k rozvoji členů týmu v oblasti znalostí a dovedností dochází nejčastěji skrze těchto tři cest: učení od sebe navzájem a pravidelná školení. To dokazují následující tvrzení: *„Vzdělávání u nás probíhá ve třech rovinách. První z nich je učení se od sebe navzájem. Druhou je naše on-line úložiště, kam mají všichni přístup. Třetí rovinou jsou školení“ (respondent 5).* *„Určitě se snažím o další rozvoj. Vzhledem k tomu, že k nám přicházejí často lidé, kteří sice tak nějak účto ovládají, avšak neumí to specifické účetnictví, kterému se zde věnujeme, tak se určitě nějakým způsobem rozvíjet musí. Za prvé se učí od sebe navzájem, ale také máme pravidelná školení. Ta vedou například účetní z dané země, plus má k dispozici tlumočnicka. Informace o převodu*

účetnictví z jedné země do druhé se poměrně komplikovaně zjišťují, proto se také snažíme všechno zaznamenávat do manuálu“ (respondent 1).

Rozvoj členů týmu může mít také určité hrozby. Podle následujícího dotazovaného je rozvoj členů týmu už samotný fakt, že v tomto účetním týmu působí. Samotná účetní praxe v dané specifické oblasti je natolik hodnotná, že se může přihodit, že se některý člen týmu po nabití dostatku znalostí od firmy oddělí a otevře si svou vlastní účetní praxi. To dokazuje následující tvrzení: *„Řekl bych, že zkušenosti, které naše týmy mají jsou něčím nepřenosným. Naše znalosti a zkušenosti jsou naším největším know-how, které tvoří hodnotu firmy. Největší rozvoj členů týmu spočívá v tom, že si předávají informace od sebe navzájem. Z toho důvodu si dobře vybíráme, koho mezi naše řady pustíme, protože do každého člověka investujeme poměrně hodně času a peněz, než je vůbec schopný samostatně pracovat. Nedej bože – a to se bohužel stává-, že se člověk trhne a využije svoje znalosti k tomu, aby se pokusil si udělat svojí účetní praxi. Přitom by sám nikdy znalosti a vědomosti, která má, nenasbíral“ (respondent 2).*

Podle následujícího tvrzení je bariérou pro rozvoj týmu to, že neexistují dostatek zdrojů, z kterých by daly čerpat informace. Z toho důvodu je nezbytné, aby členové týmu v týmu skutečně fyzicky působili, respektive aby je někdo zkušenější z týmu vedl či mentoroval: *„Řekl bych, že rozvíjíme naše členy hlavně tím, že u nás pracují. Většina vědomostí, které ve firmě máme vychází z našich zkušeností. To, co děláme my skutečně moc firem nedělá a ani na k tomu není příliš zdrojů, z kterých by se dalo nějak smysluplně čerpat. Když přijde někdo nový, tak mu prostě musí někdo ty zkušenosti předat“ (respondent 3)*

Respondent 3 zmínil, že ve firmě neexistuje dostatek zdrojů, z kterých členové týmu mohli čerpat vědomosti. Tento nedostatek se snaží podle svého tvrzení respondent 4 vykompenzovat tím, že v open-space, kde jeho tým sídlí, je poměrně rozsáhlá knihovna, kde se členové týmu mohou vzdělávat a hledat možnosti řešení účetních záležitostí: *„Na co jsem docela hrdý je, že si myslím, že u nás v týmu máme jeden z nejpřehlednějších systémů vědomostí, z kterého se dá čerpat. Máme po ruce, přímo u nás v open-space, velkou knihovnu, kde máme ucelený přehled poznatků. Tvůrci těchto materiálů je přímo můj tým, abych upřesnil, plus tam máme různé aktuální knihy a sbírky o účtu z příslušných zemí. Kromě účetních pravidel z jednotlivých států a zásad během převodu, tam máme také něco*

jako případové studie. To znamená, že pokud se někdo z týmu setká s něčím komplikovaným a vyřeší to, tak ostatní pak mají možnost řešení použít příště. Trochu se tedy vyhýbám tomu online prostoru, a to z toho důvodu, že vím, jak se snadné hacknout přístupy. I když by to samozřejmě bylo snazší“ (respondent 4) Tento respondent zároveň varoval před možností zneužití online prostoru, čímž odůvodňuje, proč má dokumenty pro vzdělání členů týmu v tištěné podobě.

Následující respondent zdůraznil, že ačkoliv hard skills (samotné vědomosti) jsou důležité, soft skills jsou také důležité, a přesto bývají v oboru účetnictví opomíjené. Mezi problémy podle něj v u pracovníků v oboru účetnictví je nedostatek pohybu a sedavé zaměstnání. To sám v jeho týmu kompenzuje tím, že mají různé nástroje pro pohyb. Problémem u účetních dále může být hrozba rizika syndromu vyhoření. *„V našem oboru by to bez rozvoje nešlo. Zásadní jsou samozřejmě hard skills, vědomosti. To máme – učení od sebe navzájem, naše databáze, školení, mentoring. Pak ale nesmíme zapomínat ani na soft skills. Myslím, že ne každý v naší firmě soft skills řeší. Už jsem tu zažil případy, kdy došlo třeba k vyhoření. Dále, hodně sedíme, takže určitě to chce i řešit dostatek pohybu ve volném čase a zdravou stravu. Máme nově polohovatelné stoly, kam si můžeme k práci stoupnout nebo chodící pásy, u kterých máme pracovní stoly apod“ (respondent 7).* Obdobný názor na soft skills má i následující dotazovaný, který navíc zdůrazňuje důležitost vyváženosti osobního a pracovního života, tzv. work-and-life-balance. Důležitost zde přikládá tomu, aby členové jeho týmu chodili do práce rádi, díky čemuž dojde ke zvýšení efektivity jejich práce a zároveň, aby v týmu dlouho vydrželi. *„Většina z mých kolegů, které jste zpovídala, vám pravděpodobně řekli o to, že je třeba se školit, učit, neustále rozvíjet vědomosti a tak. To je u nás samozřejmě stejné, plus ještě k tomu u nás dbáme na rozvoj měkkých dovedností a work-and-life-balance. Zkrátka, chci, aby členové mého týmu chodili do práce rádi, bavilo je to a dlouho vydrželi. Samotné učení hard skills pak při dostatku zdrojů přijde samo“ (respondent 6).*

Kód 9: Změna práce během pandemie viru COVID-19

Všichni z dotazovaných odpověděli, že během pocítili změnu a všichni také podotkli, že jsou rádi, že pandemie skončila a mohli se opět vrátit ke relativně původnímu způsobu práce. Největší změnou podle následujícího výroku bylo, že se přešlo na práci z domova. To podle následujícího dotazovaného mělo za následek, že klesla pracovní morálka a výkonnost. Pobyt doma většina pracovníků navíc kvitovala pouze na začátku pandemie.

Nakonec však už byli rádi, že se mohli vrátit opět do pracovních prostor: „*Samozřejmě, že jsme pocítili změnu. Všichni jsme museli pracovat z domova. Určitě klesla pracovní morálka a výkonnost. Během prvních pár týdnů nám to všem asi přišlo fajn. Bylo to něco nového. Nemuseli jsme do práce. Pak nás to ale asi všechny přešlo. Myslím, že máme dobrý tým a lidi chodí do práce rádi. Lidi to začalo doma zkrátka otravovat. Aspoň tak to vnímám já*“ (respondent 1). Obdobný názor měl i následující dotazovaný: „*Určitě hlavní změna byl home office a mnohem více online komunikace. Už nám z toho všem hrabalo. Ještě že je to pryč*“ (respondent 5).

Se změnou pracovního prostředí souvisí i potřeba zabezpečení přístupů do účetního programu v momentě, kdy se některý člen účetního týmu přihlásí z jiného místa než kanceláře. V tom spatřovali někteří dotazovaní riziko: „*Tak první věcí, kterou jsme museli udělat byli přístupy do našich účetních programů. Protože u nás spravujeme poměrně citlivá data, tak členové mého týmu neměli přístup do účetního programu odjinud než z kanceláře. To jsme museli zainvestovat do IT-specialisty, aby každý měl přístup odjinud. To stálo samozřejmě čas i peníze. A to nemálo. Z toho vyplynulo i určité riziko. Museli jsme přejít také do jiného systému, co se týče kontroly práce. Dříve jsme tak nějak viděli v kanceláři, že všichni pracují. Nebylo třeba moc nikoho kontrolovat. Nějak pocitově se zdálo, že se všechno zvládá. Při přesunu na home office se však začalo pozdávát, že začínáme nacházet v jakési vzduchoprázdnu a začal nastávat chaos. Takže se začali dělat různé tabulky a mnohem více se kontrolovalo. Zdá se mi, že ve výsledku jsme dosáhli podobné efektivity práce jako dříve, nicméně na úkor poměrně rozsáhlé administrativy spojené s kontrolou*“ (respondent 2). Tuto hrozbu viděl i následující dotazovaný: „*U nás asi největší změnou bylo, že se musel zlomit můj odpor k online hromadění materiálů, znalostí a know how. Jak už jsem řekl, myslím, že je to docela neopatrné dávat cokoliv do online prostoru. Ale co se dalo dělat. Online prostor pro vědomosti jsme drželi na minimum a po covidu jsme ho zrušili. Sice k nevoli některých členů. Dále mě děsilo, že členové týmu dostali přístupy k účetním programům, které mohli používat i doma. Stačí pak špatně zabezpečená wifi a už mohl být průšvih na světě. Jsem zkrátka pro staré pořádky, normální chození do práce a maximální bezpečí dat*“ (respondent 4). Podle respondenta 4 může být online prostor při špatném používání velkou hrozbou a velkým rizikem. Z toho důvodu se po skončení pandemie již ke sdílení know how v online prostoru jako team leader nevrátil.

Následující dotazovaný připouští, že období COVIDU-19 přineslo k některé dobré věci, jakým je zlepšení systematickosti práce nebo zlepšení automatizace. Po skončení pandemie si pak mnozí pracovníci také nárokovali, aby mohli i nadále zůstat pracovat z domova, což jim bylo v některých případech umožněno. *„Bylo to jiné. Něco nám to vzalo, něco to pokazilo a něco nám to dalo. Konkrétně nám to dalo, abychom pracovali systematictěji a více automatizovali. Co jde, tak dělat automaticky, nebo si na to dokonce vzít nějaký nástroj. Co nám to vzalo je asi to, že lidem trvalo, než zase začali chápat, že mají začít chodit do práce. Vymlouvali se na to, že nechápou, proč musí úplně každý den do kanceláře, když z domova udělají úplně stejně práce. Do určité míry souhlasím, že na tom něco je. Proto jsme také zavedli pro zkušenější členy týmu možnosti částečného home office“* (respondent 3).

Podle následujícího dotazovaného je nevýhoda práce z domova ta, že s ní mnoho lidí nemá zkušenosti, což souvisí s tím, že k ní nikdy nebyli vedení a je to pro ně nová záležitost. Plná samostatnost je podle následujícího dotazovaného něčím, co je třeba se učit a co nás zároveň náš (školský i pracovní) systém mnohdy neučí: *„Málokdo zvládá pracovat z domova. Je to něco, co jsme se nikdy neučili, nejsme na to zvyklí. Je jen málo lidí, kteří to vážně v pohodě dávají. Vezměte si, že na základní škole je to samá vnější motivace, úkolování, kontrolování plnění, kontrola toho, kdy se to udělá a zda se někdo nefláká a tak. Ve většině zaměstnání pak taky. Samostatnost se musíme stále učit“* (respondent 6).

Následující team leader bral celou pracovní situaci ve spojení s covidem jako výzvu a hledal možnosti, jak situaci využít. Celkově však pracovní podmínky během opatření kladně převážně nehodnotí: *„Bral jsem to jako výzvu. Bylo mi jasné, že to bude brzy za námi a že už se to jen tak nebude opakovat. Opatření mi sice nebyla sympatické, snažil jsem se v tom však najít to dobré. Objevovalo se mnoho programů, zkoušeli se různé online prostory pro sdílení informací. Vždycky se něco objevilo nového, pak se ukázalo, že to není tak optimální nebo se objevilo něco nového. Lidi nadávali na neustálé novoty. Někomu se líbilo, že mohl pracovat z domova. No, něco málo jsme si z covidu odnesli. Ale řeknu vám, ještě že už je to za námi“* (respondent 7).

Celkově lze shrnout, že team leadereři vnímali pracovní změny spojená s opatřeními spíše negativně. Někteří z nich hledali možnosti, jak využít opatření k progresu a k inovacím. Mezi aplikované inovace u respondentů patřilo, že zlepšili systém kontroly a efektivity.

Kód 10: Názor na online setkání versus face-to-face setkáních

Většina vidí v online setkáních mnoho nevýhod. S příchodem viru Covid-19 se některým zdálo, že online setkávání může být výhodné v tom, že se jedná o časově flexibilní formu komunikace, u které dochází k úspoře času. Časová flexibilita však nemusí být výhodná za předpokladu, že s ní daní jedinci neumí zacházet. *„Stejně tak nás bavila online setkání pouze na začátku. Přišlo nám to jako úspora času, všichni byli mnohem více flexibilní. Ale i to se změnilo. Ona totiž ta časová flexibilita má i své nevýhody, zvláště pokud jste závisli na tom, kdy si na vás udělají čas ostatní lidé. Ti taky mají pocit, že také mohou „kdykoliv“, z čehož vyplývá, že vlastně ve výsledku to dopadne tak, že nikdo nemá čas. Je to takové to paradigma přemíry času, kdy čím více času máte, tím méně toho stihnete a naopak. Určitě za mě je po zážitcích s online životem výhodnější žít na živo a dělat face-to-face setkání“* (respondent 1). Následující dotazovaní striktně online setkání odmítá: *„Určitě je lepší face-to-face setkání. K tomu asi není co dodat. Online setkání se mi nelíbilo od začátku“* (respondent 2). Následující dotazovaný je obdobného názoru, navíc dodává, že je pro něj vhodnou alternativou, aby si komunikační účastníci raději zavolali normální cestou: *„Online setkání se mi nelíbí, jako klidně si zavolat normálně, to není problém, ale někde tajrlíkovat před kamerkou, to se mě nelíbí. Určitě jsem pro osobní setkání“* (respondent 6).

Mezi dotazovanými se nacházeli i tací, kteří se naučili volit mezi face-to-face setkáním a online setkáním. Dokázali si stanovit, kdy je vhodné zvolit jakou z variant. To dokazují následující tvrzení: *„To se asi nedá úplně generalizovat, jestli je lepší to či ono. Ani jedno bych nezavrhoval. Je třeba si stanovit, pro které druhy jednání je vhodné tamto a pro které ono. Někdy je třeba se potkat, jindy se to vyřeší online za pět minut a ušetříte si dvě hodiny cestou a podobně“* (respondent 3). Dalším benefitem, který přinesl covid, bylo, že se lidé naučili pracovat s online programy: *„Jak kdy, podle mě je dobře, že nás covid naučil používat programy pro online hovory, ale zase na druhou stranu, osobní setkání je obvykle lepší.“* (respondent 4) Výhodu v online rozhovorech vidí i následující dotazovaný, i když podotýká, že ne vždy může online schůzka plně nahradit osobní setkání. *„Někdy to nemusí být špatné ty online setkání. Třeba tehdy, když jsme od sebe daleko. Online schůzky jsou třeba dobré i když si voláme mezi týmy najednou nebo při školeních, která se dějí mezi týmy. Dá se nasdílet obrazovka a ukazovat si účetní případy. U osobního setkání bychom asi stejně tak nějak koukali do obrazovky. Ale ve výsledku, covid nás naučil, že není možné přesunout*

život pouze do online sféry. Chce to tak nějak rozumně nakombinovat“ (respondent 5). Při „Já si myslím, že je třeba něco neodmítat jen z principu. Opatření během covidu rozhodně rozčílila nejednoho člověka. Lidi jsou třeba na online setkání alergičtí už jen proto, že k nim byli nuceni. Přitom za mě to není tak špatné. Šetří to čas a pokud máme zapnutou kameru, tak to i částečně dokáže pomoci vyjádřit pocit z daného člověka. Takže lepší než jet na nějaké pár minutové setkání několik hodin, tak je lepší si online zavolat. Ale když už je možné se snadno setkat osobně, tak je lepší osobní setkání“ (respondent 7).

Kód 11: Online vstupní rozhovor během přijímání nových členů

Ve zkoumané účetní firmě team leaderi nejsou nakloněni přijímání nových členů online cestou. Přijímání členů probíhá tří- až čtyřkolově, přičemž v prvním kole zájemce zašle životopis, ve druhém kole písemně vypracuje účetní příklady a třetím a čtvrtým kolem je osobní setkání, přičemž ke čtvrtému kolu se přistupuje pouze v případě potřeby. S výjimkou jedno z dotazovaných všichni dotazovaní uvedli, že nepřijali plnohodnotného člena týmu: *„Vlastně, ono to funguje tak, že nám člověk zašle životopis. V druhém kole má za úkol vyplnit nějaké účetní příklady, abychom zjistili, zda své vědomosti skutečně má. Až ve ve třetím kole se setkáváme osobně. O daném uchazeči tedy už nějakou představu máme. Pokud pak proběhne online přijímací rozhovor, tak to samozřejmě částečně pomůže, abychom si udělali představu o daném člověku, ale úplný dojem si z něho stejně uděláme až při osobním setkání. V případě covidu stejně bylo ostatně práce méně, takže jsme zase tak nutně nepotřebovali přijímat nové členy týmu. A ony mezi covidem byli taková ta mezidobí, kdy se nějak alespoň trochu mohlo setkávat. Tak jsme to vždycky nějak vychytali“ (respondent 1). Následující dotazovaní se staví k přijímání členů týmu značně odmítavě: *„Určitě bychom nepřijali nikoho, koho jsme osobně neviděli. Je zkrátka třeba si z daného člověka vytvořit osobní dojem“ (respondent 2). „Rozhodně jsem proti přijímání kohokoliv online. Celkově nejsem moc online typ. Co jde, preferuju v tištěné podobě. I s lidmi se rád setkávám na živo. Osobní kontakt obrazovka nikdy nenahradí“ (respondent 4). Následující respondent odůvodňuje neochotu přijímat nové členy tím, že online rozhovor nenahradí osobní setkání. To je důležité proto, aby si daný team leader byl jistý, že se mu do daného člověka vyplatí investovat čas a peníze: *„Rozhodně bych nepřijal nikoho, koho bych osobně neviděl. Když už někoho přijmu, znamená to, že do něho musíme investovat čas i peníze. Bez proškolení by daný člověk ani nemohl pracovat. Během covidu, kdy se nesmělo setkávat, tak jsem nikoho nepřijal“ (respondent 5).***

Podle následujícího výroku byl respondent 3 jediným, jehož tým přijal během covidu nového člena, a to na základě online rozhovoru: „*No, jednoho člověka jsme takhle online během covidu přijali, ale s tím, že jsme se s ním setkali ihned, jak jen to bylo možné. Rozhodně mi to nepřijde při přijímání vhodné. A to také vzhledem k tomu, že nejsme žádný virtuální tým a osobně do práce skutečně chodíme. Proto už i ten začátek by měl mít úplně normálně naživo*“ (respondent 3).

Následující respondent preferuje raději hned dvě osobní setkání a striktně odmítá plnohodnotné přijetí člena týmu pouze na základě online rozhovoru: „*Před závazným přijetím rozhodně osobní setkání a raději i dvě. Během covidu jsem měl jednoho adepta, který k nám do týmu chtěl. Než došlo na osobní setkání, dostával drobné úkoly, takže něco udělal a něco se naučil. Když se bylo možné osobně potkal, tak jsme se ihned setkali, a nakonec jsme ho i přijali*“ (respondent 6).

Respondent 7 uvádí, že online přijímací rozhovory mu přišly neefektivní: „*S někým novým jsem se během covidu bavil. Ale bylo to stejně o ničem. Nakonec to nějak vyprchalo a stejně jsme online nikoho nepřijali. Než bylo možné osobní setkání, tak si dali lidé naši něco jiného a my jsme pro změnu také narazili na někoho jiného*“ (respondent 7).

Kód 12: Změna integrity týmu během home office během covidu

Někteří dotazovaní uvedli, že se domnívají, že se integrita týmu změnila a následně ji bylo třeba obnovovat. Hlavní problém spočíval v tom, že se každý začal starat výhradně o své záležitosti. „*Integrita týmu se změnila. Bylo těžké ji opět obnovit. Každý si začal tak nějak hrát na tom svém písečku. Od té doby používám pro tohle chování pojem „písečkáři“.* Členové týmu začali být odtazitější, a to i přesto, že bylo vidět, že se do práce vrátili rádi. *Legrace a dobrá atmosféra je tu pořád. A co se týče plnění úkolů, vidím, že každý si chce splnit jen tu svoji zadanou práci. Hlavně aby nikdo neudělal nic navíc*“ (respondent 1). Zhoršení integrity týmu pocítil i následující dotazovaný. Na druhou stranu však z jiného úhlu pohledu pocítil i zlepšení integrity. Zdůraznil přirozenou tvorbu sociálních vztahů, kdy spolu udržují vztahy ti, kteří jsou k udržování vztahů vnitřní motivováni: „*Asi do určité míry se integrita našeho týmu během covidu zhoršila a v něčem zlepšila. Asi také jak mezi kterými lidmi. Jako všude, i u nás se spolu někdo baví víc a někdo méně. Kdo s kým byl kamarád, tak obvykle kamarádem i zůstal nebo se třeba ty lidi spolu vidali i normálně a navštěvovali se*“ (respondent 4). Stejně tak následující dotazovaný odpověděl,

že integritu týmu se mu podařilo udržet, avšak hlavním předpokladem bylo, aby se členové týmu naučili efektivně komunikovat: „*Během covidu bylo pro udržení integrity zásadní se naučit efektivně komunikovat. Udělal jsem svým členům týmu přehled toho, kdy se jak vyplatí komunikovat. Jako třeba, že složitý dotaz směřovaný na jednoho člověka se nevyplatí složitě rozepisovat do emailu. Namísto toho je dobré zvednout telefon a zavolat si, nebo si zavolat a nasdílet si obrazovku. Namísto dvou tří hodin strávených psaním emailů a několikadenního prostoje, z toho mohl být třeba rozhovor na 15 minut. Oproti tomu, když bylo třeba něco domluvit mezi hodně lidmi, rozhodně nebylo efektivní obvolávat jednoho po druhém. Namísto toho se mohl udělat nejlépe skupinový call nebo napsat informační skupinový email. Něco z toho nám používáme i nadále. Jen teď je to snazší o to, že když jeden člověk potřebuje něco vyřešit s druhým člověkem, pak se prostě zvedne a zajde o pár stolů dál k druhému člověku“ (respondent 6).*

Oproti tomu jiný respondent uvedl, že covid naopak integritu jeho týmu ještě více posílil: „*Přijde mi, že se můj tým začal ještě více držet pospolu. Myslím, že lidi jsou rádi, že se mohli vrátit do práce“ (respondent 2).*

Následující respondent nepocítil výraznou změnu v integritě týmu: „*Myslím, že integrita byla pořád, i během covidu. Měli jsme skupinu na WhatsAppu, kde jsme si psali takové vzkazy spíše osobního charakteru. To nás drželo hodně pohromadě. Dělali jsme si legraci z toho, co jsme zažívali doma, jaké to bylo utrpení, co se nám pořád opakovalo a tak. Tu skupinu používáme dodnes“ (respondent 3).* Podle této odpovědi se integritu týmu podařilo udržet stále stejnou, avšak stálo to jisté úsilí, nedělo se tak automaticky. „*Snazil jsem se o to, abychom pořád všichni táhli za jeden provaz. Myslím, že se mi to docela podařilo“ (respondent 5).*

Podle tohoto respondenta není možné jednoznačně určit, zda se integrita v jeho týmu zhoršila. Zřejmé ovšem je, že podle něj není pro integritu týmu ideální, aby lidé do zaměstnání nedocházeli: „*Ale no tak, nebylo to ideální. Žít v jednom open space a trávit tam spolu osm hodin denně je pro integritu určitě přirozenější“ (respondent 7).*

Kód 13: Přetrvávající preference home office

Jedna ze specifík období pandemie Covidu-19 byl dočasný přechod na home office. Mnozí zaměstnanci si tento způsob práce oblíbili a začali ho preferovat jako trvalý způsob práce. Home office má však i mnoho nevýhod, a ne pro každého pracovníka je tento způsob

práce vyhovující, protože ne každý má dostatečně silnou pracovní morálku, aby mohl z domova skutečně efektivně pracovat: „*Lidé si zvykli, že pracovat z domova je pohodlné. Jak už jsem řekl, začal se nám tu šířit ten písečkářský nešvar. Jenže prostě on málokdo prostě umí skutečně pracovat z domova. Ale je to logické, protože většinová společnost nikdy nebyla k práci vedená. Jen se podívejte už na základní škole. Tam je to samá vnější motivace, známkování, cukr a bič, každá zameškaná hodina se musí omluvit. Problémem jsou také ostatní členové domácnosti, kteří mají pocit, že když je máma nebo táta doma, že vlastně není v práci a že mají volno a chtějí po nich spoustu úkolů. Třeba aby došli tam a tam, něco vyzvedli, někam zajeli, uklízeli apod“ (respondent 1). I následující dotazovaný uvádí, že členové jeho týmu si na home office zvykli a že jim vyhovuje. Team leaderi však shledávají pokles efektivity práce pracovníků na home officu. U některých pracovníků pak je připuštěna možnost tzv. hybridního modelu, kdy pracovník část týdne chodí do práce a část týdne zůstává na home officu. „*Neříkám, že v při fyzické docházce do zaměstnání se žádný únik efektivity nestává, ale při práci na home office je to ještě silnější. A přišlo mi, že čím déle covid trval, o to se práce stávala méně a méně efektivní. Ze začátku jsme všichni tak trochu jákali a byli jsme rádi, že nemusíme do práce. Ze začátku se také nějaké to drobné flákání tak trochu tolerovalo, protože se to vnímalo jako dočasné. Pak přišly i takové vlny, že se nám ten model vlastně vyhovoval a možná jsme z něho byli dokonce nadšení. Ale čím déle covid trval, tak se nám team leaderům tenhle model zprotivil. Znamenal pro nás totiž o hodně víc práce s kontrolou a celkově s vymýšlením kontrolních systémů. Ale to už jsem říkal, každopádně lidi na home office chtějí zůstat i nadále. A protože nejsme zlí, tak u těch, kde ta efektivita práce nevyniká, jsme ochotní přejít na hybridní model, kdy část týdne chodí do práce a část týdne pracují z domova“ (respondent 2).**

Ačkoliv většina členů týmů si přála zůstat na home office, vyskytli se i tací, kteří naopak chtěli fyzicky do práce docházet: „*Ano, jak už jsem řekl, lidem se na home office líbí a chtějí pracovat z domova. Ale zase ne všem. Někteří už se vrátili rádi, protože doma neměli klid nebo už tam měli ponorku a při představě dalšího dne stráveného doma si chtěli prohnat kulku hlavou“ (respondent 3).*

V některých týmech je firemní kultura jasně nastavená tak, že se preferuje osobní přítomnost na pracovišti. To je důvodem, proč pracovníci svou prosbu o home office ani nevysloví, případně pokud vysloví, tak k tomu musí být jasný důvod. „*My tu kulturu*

osobního setkávání máme docela jasně danou a už během houmáče jsem všem říkal, že hned jak to půjde, návrat k soustruhu bude jasný. Takže to asi nikoho nepřekvapilo, že jsem nehodlal setrvávat u home office. Jestli sem tam někdo žadoní o home office? Zcela výjimečně. Ví totiž, že to mají marné. Výjimky dělám jen tehdy, když má někdo skutečně nemocné děti nebo je sám nemocný. Zase s boleničkem v krku klidně z domova pracovat mohou. Aspoň se nám tím snižuje absentérství. Pořádek a kázeň zkrátka musí být (Pozn.: lehká ironie v hlase)“ (Respondent 4).

Následující tři respondenti popsali, že preferují tzv. hybridní model, tedy model, kdy mohou část týdne pracovat na home office a část týdne docházejí do zaměstnání: *„Vlastně jsme postupně u některých lidí přešli k hybridnímu modelu. Více dnů tedy do kanceláře chodit musí, ale není to každý den. Za mě je to ideální varianta. Zejména u těch lidí, u kterých vím, že se podaří zachovat efektivitu práce“ (Respondent 5).* Obdobný názor má i následující respondent, který navíc dodává, že usiluje o work-and-life balance a přenechávání členům týmu maximální možnou zodpovědnost a svobodu, což jsou jedny z benefitů, které home office nabízí. *„Snažím se nebýt policajt. Členům týmu předávám maximální možnou svobodu a doufám – a zatím se to docela plní -, že díky tomu budou i maximálně zodpovědní. Daří se nám udržovat hybridní model, tedy kombinaci home office a docházky do kanceláře. Jak už jsem řekl, rozvíjíme hodně měkké dovednosti a work-and-life-balance“ (respondent 6).* Obdobný názor má také následující respondent, který navíc uvádí argument, že práce online může být v některých ohledech mnohem efektivnější. *„Určitě jsem pro zachování kombinované možnosti. Aby tedy moji lidé mohli část týdne trávit v kanceláři a část doma. V některých ohledech je práce online efektivnější“ (respondent 7).*

Kód 14: Výhody home office a práce online

Většina respondentů uvedla jako největší výhodu časovou a místní nezávislost. Výhody práce online nejlépe shrnul respondent 7. *„Kdybych měl shrnout výhody. Za prvé i online školení – je tam možné školit nekonečně hodně lidí najednou, dají se pořizovat záznamy, ty jsou dostupné na sharepointu. Je možné se k nim kdykoliv vracet. Nováček nemusí pořád kvůli něčemu volat školiteli nebo vedoucímu týmu. Online porady – vzájemně se neovlivňuje místo a čas. Čas je pevně stanovený, výmluvy na neúčast jsou vyloučené. Jedině že by někdo umíral nebo byl na ohlášené dovolené“ (respondent 7).*

Ostatní respondenti zmínili stejné argumenty s tím, že vyjmenovali pouze některé z nich, případně je blíže specifikovali. Respondent 1 uvedl, že výhoda místní nezávislosti je také to, že odpadávají důvody a výmluvy, proč daný člověk nebyl na poradě či na jiném druhu online meetingu včas. *„V čem vidím výhody? Tak určitě to, že nemusíme na nikoho čekat až si uvaří kávičku nebo než se dostane ze zácpy, protože časy jsou přesně stanovené a pokud člen týmu nestihne dorazit domů, může si sednout do nejbližší kavárny, kterou potká a prostě jen pustit komp. A vůbec celkově to, že někdo nemusí být v určitý čas na určitém místě. Což může být samozřejmě i nevýhoda...“* (respondent 1). Úspora času plyne také z eliminace prokrastinace a řešení „nepodstatných“ bodů. *„Úspora času. Kvůli jedné poradě nemusím někam přecházet, nevykecávám se každým zvlášť, řeší se skutečně jen to podstatné. Méně prokrastinace. Což může být i nevýhoda“* (respondent 2). Jeden respondent shrnul výhody poměrně stručně: *„Z mého pohledu může být výhodou úspora místa i času“* (respondent 3). Ačkoliv byl následující respondent v jiných odpovědích k online provozu skeptický, uznal, že v některých případech a po kratší časový úsek může mít online spolupráce své výhody: *„No, někdo by třeba viděl v online práci úsporu času i místa. Jenže ono to ne vždy takto instantně funguje. Ale nejme tomu, že někdy, po krátké časové období může být toto výhodou. Nebo třeba když se dělá školení pro hodně lidí najednou, třeba i mezi týmově. Tak je online školení řešením. Vím také, že máme na sharepointu (sdílený disk, pozn. autorky) nahrávky s živým výstupem. Někdy to může pomoci, je to prostě inovace a ty nezastavíte“* (respondent 4).

Následující respondenti zdůraznili jako výhodu pořizování nahrávek a sdílení na sharepointu: *„Mně se třeba líbí, že se z některých online meetingu dají udělat nahrávky. Ty tedy nejsou třeba z celé rady nebo školení, ale pouze z nějaké části, kde se vysvětlují nějaké hard skills. Za začátku nás třeba nenapadlo meetingy nahrávat, teď už je to poměrně běžná praxe. Nahrávky jsou pak dostupné na sharepointu a to i mezi týmy navzájem. Nahrávka je nazvaná určitými klíčovými slovy, takže pokud někdo řeší určitý problém, snadno se zorientuje. Nahrávka je pak vlastně takovým školicím materiálem“* (respondent 5). Obdobně se vyjádřil i následující dotazovaný: *„Mně se určitě líbí ty nahrávky, z kterých vznikají work instruction. Nahrávky se pak pojmenovávají podle oddílu. Tyhle materiály jsou pak dostupné na sharepointu, každý se k nim může vracet a učit se z nich. Určitě to má nedocenitelný význam pro nováčky, kteří nemusejí čekat, až jim někdo něco vysvětlí. Pak se mi také hodně moc líbí možnost sdílení obrazovky. To se také dá nahrávat.“*

Když někdo někomu něco vysvětluje. Aniž by třeba musel být celý tým online, výstup si může každý přehrát v momentě, kdy danou problematiku řeší“ (respondent 6).

Kód 15: Nevýhody práce online a home office

Respondent 7 nevýhody online práce poměrně výstižně shrnul následujícím způsobem: *„Nevýhody online práce: online fungování určitě není vhodné, pokud je někdo nováček. K hybridnímu systému práce se dá přistoupit tehdy, když už jsou lidé zataženi, a tak nějak všechno zvládají sami. Online setkání – chladné vztahy, instantně vše narvané do pár zásadních informací, není moc žádané odbočovat, což chybí, že není prostor probrat i zdánlivě nepodstatné informace. Teambuildingy bývají dost často o budování osobních vztahů, ne o tmelení. Bývá to pak párty, kde si každý prosazuje svoje ego“ (respondent 7).*

Toto potvrdil i následující respondent, který jako nevýhodu vyzdvihl to, že pro některé lidi může být obtížné něco dělat, když k tomu nejsou nuceni vnější motivací: *„A vůbec celkově to, že někdo nemusí být v určitý čas na určitém místě. Což může být samozřejmě i nevýhoda, protože se lidé se pak cítí méně nuceni něco dělat. Dost často si pak lidé během řešení důležitých věcí dělají úplně něco jiného, a to samozřejmě nechcete“ (respondent 1).*

Některá specifika online práce mohou být vnímána jak výhody, tak i nevýhody, případně to, zda se jedná o výhodu či nevýhodu se může měnit podle intenzity daného specifika. Jedním z takových specifíků je volná konverzace, která v některých případech může být brána jako neefektivní ztráta času a v některých případech naopak může přinášet benefity. To dokazuje výrok následujícího respondenta: *„Kvůli jedné poradě nemusím někam přecházet, nevykecávám se každým zvlášť, řeší se skutečně jen to podstatné. Méně prokrastinace. Což může být i nevýhoda, protože právě v průběhu toho, jakože vykecávání může padnout i spousta zajímavých myšlenek. Odhalit třeba nějaké vychytávky a možné inovace prostě vyžaduje čas a skutečně třeba z dvou prožvaněných hodin může být právě pět minut klíčových k posunu dál. Je těžké najít někdy rovnováhu. S tím, že si lidé nepovídají o zdánlivě nedůležitých věcech, kvůli čemuž opadá vřelost, dochází k ochladnutí týmu, ztrácí se otevřenost a přátelství. Není žádná legrace. Práce stává mechanickou činností“ (respondent 2).*

Problémem online prostředí může být také potřeba to, že je veškeré osobní interakce nutné vtěsnat do velmi krátkého časového úseku. Na základě toho se veškeré osobní vztahy

dotazovaných stávají „instantními“ a chybí jim lidská vřelost a přátelskost: *„Spolu s přesunem do online prostoru dochází k ochladnutí vztahů. Teambuildingu se pak stávají jediným místem, kdy se členové potkávají osobně. Dost často se pak také stává, že se teambuildingy stávají místem, kde vznikají hlavně osobní vztahy, namísto toho by se mělo jednat o místo, které dochází k tmelení týmu. A vlastně celkově ty mezilidské vztahy se stávají, jak bych to řekl...instantními. Všechny informace, které se mají odehrát se odehrají hrozně rychle a do co nejkratšího časového úseku se má vejít tohoto hrozně moc“* (respondent 3).

Velký problém online prostředí představuje fáze přijímání nováčků a jejich zaškolování. Pro nováčky je obtížné, aby si našli referenční osobu/y, které mohou směřovat své dotazy. Celkově je pro nováčky obtížné se v práci zorientovat a mohou se dopouštět velkého množství chyb: *„Online je prostě mor. Skutečně jen v nejnmutnějších případech nebo jen někdy a dočasně. Třeba takový nováček, když by naskočil do firmy a měl by začít pracovat pouze v online prostředí, tak by byl totálně zmatený a hrozně dlouho by se čekalo, než se zatáhne. A to ani nepočítám chyby, které by po něm museli ostatní napravovat. Vysvětlit něco od začátku on-line je prostě nemožné, a tak strašně zdouhavé a neefektivní“* (respondent 4). Nevhodnost online prostředí pro nováčky potvrzuje i následující dotazovaný, který navíc upřesňuje, že se zaměstnanec potřebuje v novém prostředí cítit dobře. Pakliže onboarding neproběhne vhodným způsobem, tak hrozí, že zaměstnanec odejde a firma bude muset hledat nového zaměstnance, což bude firmu stát čas i peníze. Ke ztrátě peněz dojde také tím, že byl nováčkovi vyplácen plat a zároveň bylo investováno do školení, a to aniž by zaměstnanec přinesl firmě zisky: *„Určitě online prostředí není vhodné pro nováčky. Celkově bych řekl, že adaptace nováčka je klíčová. Noví zaměstnanci se musí rychle zorientovat, a to nejen náplní práce, ale ve firemní kultuře. Nováček musí vědět, na koho se obrátit, pokud má nějaký problém. Hrozí, že pokud se adaptace v neznámém prostředí nepodaří, může se to projevit na výsledcích práce nebo se nováček dokonce vzdá, protože se ve firmě nebude cítit dobře. Nejenže proces hledání zaměstnance začne nanovo, ale také firma přijde o finance, které do pracovníka investoval. Zkrátka nastavení rychlého, a hlavně správného onboardingu je zcela zásadní“* (respondent 5). V neposlední řadě online prostředí představuje zvýšené riziko, že dojde k brzy k syndromu vyhoření. Jedná se o případ, kdy se jedná o stálou online práci: *„No tak to prostředí online je takové prostě chladné. Ne že by třeba bylo nějak hodně neefektivní, ale zkrátka*

je to chladné. Hrozí rychlý syndrom vyhoření. Lidi jsou prostě živé bytosti a potřebují prostor a vřelé lidské teplo“ (respondent 8).

5.1.3 Dotazníkové šetření

Pro kvalitativní výzkum bude aplikováno dotazníkové šetření, které bude rozděleno na uzavřené a otevřené otázky, prostřednictvím formuláře.

V první fázi došlo k pilotní studii, která měla za cíl potvrdit, zda respondenti, kteří pracují v Share service centrech nebo korporátech mají potřebné zkušenosti a o zkoumaných specifických podmínkách, zejména s důrazem na home office, online pracovní prostředí a zaškolení na pracovní pozici. Výsledky tohoto šetření potvrdily, že použité otázky v dotazníku jsou správné, srozumitelné a vhodné pro účely průzkumu.

Dotazník si klade za cíl ověřit či vyvrátit tvrzení team leaderů a to zejména ohledně home office a zaškolování nových zaměstnanců. Kompletní znění dotazníku (formulace otázek a odpovědí) je součástí Přílohy č. 2.

Vyhodnocení a samotná realizace dotazníků zahrnovala sběr a analýzu dat získaných od respondentů, kteří vyplnili dotazník. Následující informace popisují konkrétní fakta související s realizací dotazníku:

- *Vzorek*: Příležitostný (náhodný) vzorek
- *Počet respondentů*: 337 respondentů. Z důvodu chybného či neúplného vyplnění bylo následně celkem 19 dotazníků vyřazeno a finální výběrový soubor tak obsahuje 341 respondentů.
- *Způsob rozšíření dotazníku*: emailové kontakty
- *Datum zveřejnění dotazníku*: 29.10.2023
- *Doba sběru dat*: 10 dní (dotazník byl stažen 8.11.2023).

Výsledky dotazníkového šetření prezentují distribuci pohlaví respondentů v rámci studie. Celkový počet respondentů je 341. Dvě třetiny výběrového vzorku respondentů tvoří muži, třetinu ženy. Více než polovina respondentů (56 %) je mladších 30 let a přibližně stejný podíl je v současném zaměstnání méně než 1 rok. Z hlediska velikosti organizace platí, že více než dvě třetiny respondentů pracují v organizacích s více než 100 zaměstnanci.

Téměř tři čtvrtiny respondentů jsou zaměstnanci bez přímých podřízených. Podrobnější struktura respondentů je prezentována v Příloze č. 3.

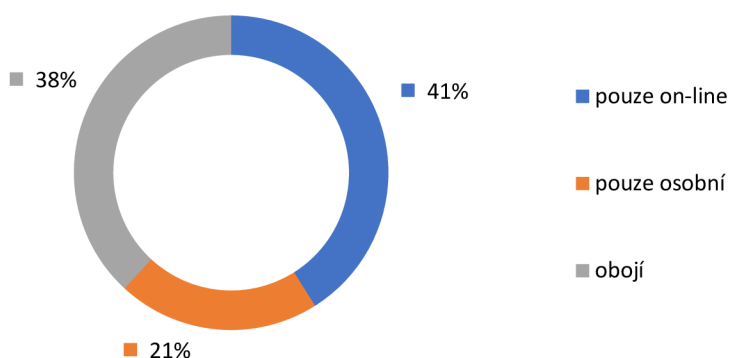
Analýza vybraných dat dotazníkového šetření

Kompletní analýza dotazníkového šetření je uvedena v Příloze č. 4. Pro potřeby další práce byly vybrány zejména ty části, které se zabývají home office a zaškolování nových zaměstnanců.

1. Forma vstupního pracovního pohovoru

Ze zkoumaného souboru respondentů uvedly dvě pětiny dotázaných, že vstupní pohovor proběhl pouze on-line formou. Pětina uvedla, že byl realizován pouze osobní vstupní pohovor a 38 % respondentů podstoupilo jak on-line, tak osobní formu vstupního pohovoru. On-line forma pracovního pohovoru tak byla použita u 8 z 10 respondentů.

Graf 1: Forma vstupního pracovního rozhovoru



n=341

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Z podrobnější analýzy vyplývá, že se forma vstupního pracovního pohovoru statisticky významně diferencuje z hlediska pohlaví, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). **Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.**

Konkrétně v tomto případě platí, že muži absolvovali on-line vstupní pohovor (ať už samostatně nebo v kombinaci s osobním pohovorem) v 88 % případů, zatímco ženy jen v 61 % případů. Podrobněji jsou výsledky zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 3: Forma vstupního pracovního rozhovoru (z hlediska pohlaví)

		Pohlaví	
		muž	žena
Forma vstupního pracovního rozhovoru	pouze on-line	43 %	37 %
	pouze osobní	12 %	39 %
	obojí	45 %	24 %
celkem		100 %	100 %

$n=341$

Pozn.: [$\chi^2=36,972$, $df=2$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Forma vstupního pracovního pohovoru se statisticky významně diferencuje dále z hlediska věku respondentů, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$).

Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

Konkrétně pak platí, že respondenti do 30 let věku absolvovali on-line vstupní pohovor (ať už samostatně nebo v kombinaci s osobním pohovorem) v 91 % případů, respondenti ve středním věku 30 až 50 let v 69 % případů a nejstarší respondenti ve věku 51 a více let pak jen ve 33 %. Absolvování jen osobního pracovního rozhovoru je pak nejčastěji charakteristické zejména pro respondenty starší než 50 let (67 % z nich). Podrobněji jsou výsledky zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 4: Forma vstupního pracovního rozhovoru (z hlediska věku)

		Věk		
		méně než 30 let	30–50 let	51 a více let
Forma vstupního pracovního rozhovoru	pouze on-line	44 %	41 %	14 %
	pouze osobní	9 %	31 %	67 %
	obojí	47 %	27 %	19 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=341$

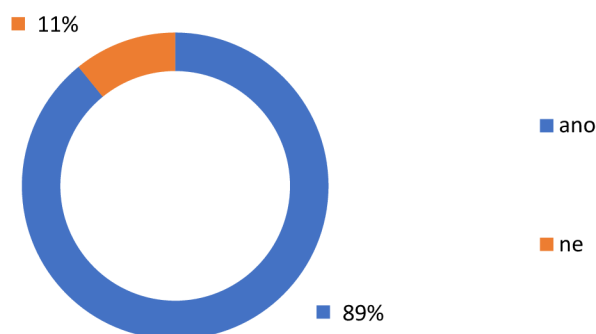
Pozn.: [$\chi^2=55,336$, $df=4$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

2. Práce v týmu

Ze zkoumaného souboru respondentů uvedlo 89 % dotázaných, že pracují v rámci týmu. Jen 11 % respondentů práci v týmu nevykonává. Práce v týmu je tedy v rámci zkoumaného vzorku respondentů zastoupena ve velké míře.

Graf 2: Práce v týmu



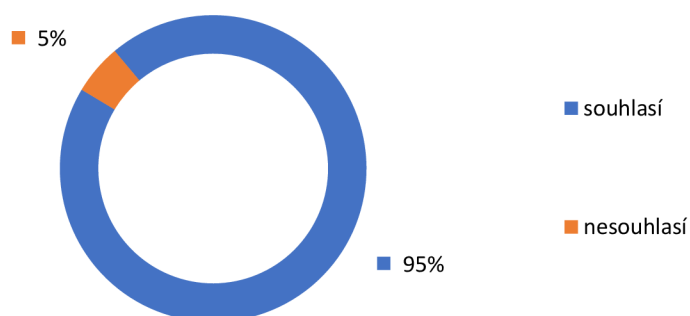
$n=341$

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

3. Změna způsobu komunikace v souvislosti s pandemií

Také v případě hodnocení komunikace v souvislosti s pandemií COVID-19 uvedli téměř všichni respondenti (95 %), že se díky této pandemii komunikace v rámci týmu u nich v zaměstnání posunula více směrem do on-line prostředí. Jen 5 % dotázaných pak tuto změnu nezaznamenalo a komunikace v týmu se tak u nich nezměnila.

Graf 3: Komunikace v rámci týmu se v souvislosti s pandemií COVID-19 změnila směrem k on-line formě



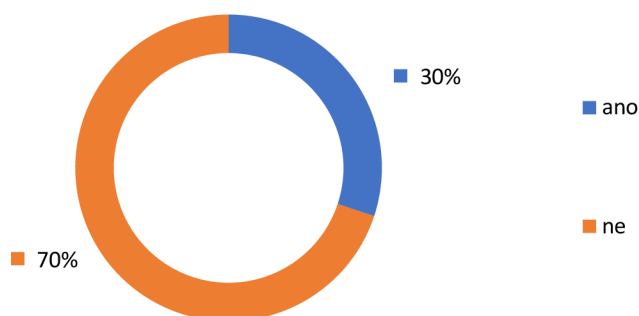
$n=341$

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

4. Přípravenost zaškolení na pracovní pozici

Ze zkoumaného souboru respondentů uvedlo pouze 30 % dotázaných, že jejich zaškolení na pracovní pozici bylo řádně připraveno. Celkem u 7 z 10 respondentů tak zaškolení na jejich pracovní pozici potýkalo s nějakými formami problémů.

Graf 4: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno



$n=341$

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Z podrobnější analýzy vyplývá, že se míra připravenosti zaškolení nových zaměstnanců statisticky významně diferencuje z hlediska pohlaví, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). **Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.**

Konkrétně v tomto případě platí, že muži řádně připravené zaškolení na svou pracovní pozici jen ve 14 % případů, zatímco ženy v 61 % případů.

Tabulka 5: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno (z hlediska pohlaví)

		Pohlaví	
		muž	žena
Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno	ano	14 %	61 %
	ne	86 %	39 %
celkem		100 %	100 %

$n=339$

Pozn.: [$\chi^2=81,178$, $df=1$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Míra připravenosti zaškolení nových zaměstnanců se statisticky významně diferencuje dále z hlediska věku respondentů, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). **Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.**

Starší zaměstnanci v tomto případě uváděli ve větší míře než mladší jedinci, že jejich zaškolení bylo řádně připraveno. Konkrétně pak platí, že z respondentů do 30 let věku jich mělo zaškolení řádně připraveno 16 % z nich, z respondentů ve středním věku 30 až 50 let

již 44 % z nich a nejstarší respondenti ve věku 51 a více let deklarovali řádně připravené zaškolení na jejich pracovní pozici dokonce v 76 %v případech.

Tabulka 6: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno (z hlediska věku)

		Věk		
		méně než 30 let	30–50 let	51 a více let
Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno	ano	16 %	44 %	76 %
	ne	84 %	56 %	24 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=339$

Pozn.: [$\chi^2=51,043$, $df=2$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Míra připravenosti zaškolení nových zaměstnanců se statisticky významně diferencuje z hlediska délky současného zaměstnání respondentů, jak dokládá provedený chí-kvadrát test ($p=0,000$). **Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.**

V souvislosti s délkou současného zaměstnání bylo zjištěno, že se významně diferencují respondenti, kteří pracují na současné pozici méně než rok a ostatní respondenti, kteří jsou na současné pozici delší dobu. Respondenti s délkou současného zaměstnání menší než 1 rok deklarovali řádně připravené zaškolení jen v 15 % případech, zatímco ostatní dotázaní téměř v polovině případů. Podrobněji jsou výsledky zobrazeny v další tabulce.

Tabulka 7: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno (z hlediska délky zaměstnání)

		Délka zaměstnání		
		méně než 1 rok	1–10 let	více než 10 let
Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno	ano	15 %	48 %	49 %
	ne	85 %	52 %	51 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=338$

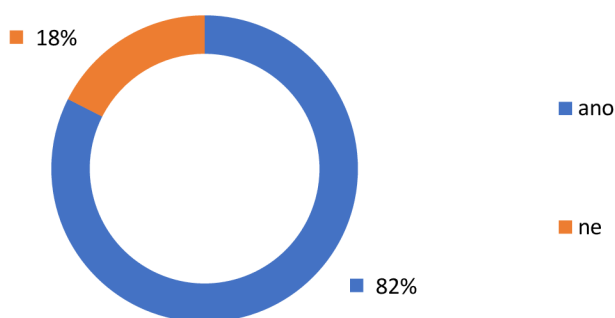
Pozn.: [$\chi^2=42,909$, $df=2$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

5. Preference práce z domova

Práci z domova preferuje většina respondentů ze zkoumaného souboru. Konkrétně se jedná o 82 % z nich. Ostatní dotázaní, tj. 18 %, práci z domova naopak nepreferují. Práci z domova tak lze považovat za významný zaměstnanecký benefit.

Graf 5: Preference práce z domova



$n=341$

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Z podrobnější analýzy vyplývá, že se míra preference home office statisticky významně diferencuje z hlediska pohlaví, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). **Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.**

Vyšší míra preference práce z domova je charakteristická pro muže. Konkrétně v tomto případě platí, že muži by chtěli pracovat z domova v 89 % případů, zatímco ženy v 70 % případů.

Tabulka 8: Preference práce z domova (z hlediska pohlaví)

		Pohlaví	
		muž	žena
Preference práce z domova	ano	89 %	70 %
	ne	11 %	30 %
celkem		100 %	100 %

$n=337$

Pozn.: [$\chi^2=17,574$, $df=1$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Míra preference práce z domova se statisticky významně diferencuje také z hlediska délky současného zaměstnání respondentů, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). **Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.**

V souvislosti s délkou současného zaměstnání bylo zjištěno, že nejvyšší míra preference home office je charakteristická pro respondenty, kteří jsou na své současné

pracovní pozici méně než rok (88 %). Respondenti s délkou současného zaměstnání 1 rok až 10 let vyjádřili preferenci práce z domova v 79 % případů a nejmenší míra preference byla zaznamenána mezi respondenty, kteří jsou v současném zaměstnání déle než 10 let (68 %).

Tabulka 9: Preference práce z domova (z hlediska délky zaměstnání)

		Délka zaměstnání		
		méně než 1 rok	1–10 let	více než 10 let
Preference práce z domova	ano	88 %	79 %	68 %
	ne	12 %	21 %	32 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=336$

Pozn.: [$\chi^2=10,704$, $df=2$, $p=0,005$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

5.2 Analýza preference home office ve veřejné správě

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, díky pandemii COVID-19 došlo k výraznému posunu práce z domova také ve veřejné správě. Tato podkapitola se věnuje rešerši v médiích na toto téma, kterou doplňuje o rozhovory s představiteli úřadů veřejné správy ve Středočeském kraji.

5.2.1 Média potvrzují nutnost home office i u zaměstnanců veřejné správy

Deník veřejné správy DVS.cz dne 15.10.2021 napsal:

Pandemie koronaviru a zejména období tvrdého lockdownu prověřily u řady subjektů možnosti práce z domova. Zatímco pro tuzemské podniky mnohdy nebyl přechod do on-line prostředí velkou komplikací a s home office byly zvyklé pracovat již dříve, u státní správy situace přispěla k rychlejšímu zavádění nových technologií do praxe. Úředníci by navíc mohli home office využívat i v budoucnu.

Možnost práce na home office patří v soukromé sféře dlouhodobě k velmi rozšířeným benefitům a řada zaměstnanců tuto možnost považuje za naprostý standard. Pro nevýrobní podniky tak v období tvrdého lockdownu nebylo výrazným problémem přejít u většiny zaměstnanců na čistě on-line pracovní režim. Jiná situace ovšem panovala ve státní správě u obcí, měst či krajských úřadů, kde vedle nutnosti dodržovat i přes vládní opatření „úřední hodiny“ hrálo velkou roli také zabezpečení.

Krajské úřady a úřady měst a obcí pracují s obrovským množstvím citlivých informací a dat. Oblast kyberbezpečnosti proto patří z pohledu jejich každodenního fungování ke zcela zásadním. Umožnit úředníkům vzdálený přístup do sítí vyžaduje ve srovnání se soukromou sférou mnohdy řádově vyšší bezpečnostní opatření, která nelze nastavit ze dne na den.

Deník veřejné správy DVS.cz také dne 12.3.2021:

Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR uspořádalo 15.12.2020 on-line kulatý stůl k pracovní právním záležitostem v době nouzového stavu, zejména problematice tzv. home office v prostředí územních samosprávných celků a veřejné správy.

Ing. Jan Holický, MBA, tajemník ÚMČ Praha 6 a předseda STMOÚ ČR, vystoupil a poukázal na zásadní význam digitalizace procesů a elektronizace veřejné správy v oblasti zabezpečení podmínek pro výkon home office. Mgr. Ivona Mottlová za Svaz měst a obcí doplnila, že je nutno řešit také ochranu informací a zabezpečení osobních údajů. Všechny zmíněné problematické aspekty home office jsou ale technicky řešitelné.

Ondřej Profant ve svém článku z 21.8.2020 zjišťoval „Kde to úřady zvládli“:

Koronavirová krize přinesla i několik nečekaných důsledků. Jedním z nich bylo, že si spousta lidí i firem „nedobrovolně“ vyzkoušela práci z domova. Zajímalo mě, jak si v porovnání s firmami vedla naše státní správa. Napsal jsem proto dopis několika úřadům a pro porovnání i pár malým a středním firmám. Některé úřady se nové situaci efektivně přizpůsobily, u jiných nedošlo k téměř žádné změně.

Potěšily mě zejména odpovědi ministerstev. Na ministerstvu průmyslu a obchodu (MPO) pracovalo na home office v různém rozsahu až 55 % zaměstnanců, na ministerstvu pro místní rozvoj dokonce 85 %.

MPO ve své odpovědi specifikovalo, že díky krizi začali používat programy Microsoft OneDrive a Teams, a že očekávají jejich další využití v budoucnu. Zároveň zde v některých odborech fungovala koordinace úředníků, kdy byl např. fyzicky přítomný jeden z nich, který s ostatními útvary řešil jejich potřeby a následně distribuoval úkoly mezi úředníky na home office. MPO také přistoupilo k zavádění dvou faktorového ověření při vzdáleném přihlášení, například skrz OTP token nebo aplikaci v telefonu. To jednoznačně chválím, protože důraz na zabezpečení citlivých dat je nezbytný.

Problémem zůstává nedostatek vybavení a také administrativní náročnost, kdy je potřeba s každým zaměstnancem nejprve uzavřít dohodu o výkonu práce z domova. Toto se ale netýká jen státní správy, ale každého zaměstnaneckého poměru.

Od ministerstva zemědělství jsem obdržel jen neurčitou odpověď, že k práci z domova a k rotování zaměstnanců dochází. Jako nedostatky zmiňuje ministerstvo nízkou vybavenost, otázku bezpečnosti a také problém kontroly vykonané práce.

Také Úřad práce se alespoň částečně dokázal přizpůsobit nečekaným podmínkám. Podle jejich informací pracovala z domova přibližně 1/3 zaměstnanců.

Deník veřejné správy DVS.cz dne 12.3.2021:

Mgr. Kateřina Látalová, zástupkyně Unie zaměstnavatelských svazů ČR konstatovala, že zavedení home office se v řadě případů i k překvapení zaměstnavatelů osvědčilo. Zdůraznila ovšem, že klade zvýšené nároky na komunikaci se zaměstnanci.

Tajemníci městských a obecních úřadů konstatovali, že i přes diskutované problémy se home office v řadě případů a pozic osvědčil, a proto by se měly hledat cesty k dalšímu uplatnění a rozšíření, a to i v době po skončení nouzového stavu.

Tisková zpráva MSPV s názvem „Zaměstnanci na home office jsou přinejmenším stejně výkonní jako v kanceláři. Práce z domova je na vzestupu“ ze dne 25.10.2021:

Zásadní změny v oblasti využívání práce z domova, které v loňském roce odstartovala epidemie koronaviru, mají trvalý přesah do běžného fungování na pracovištích. Ministerstvo práce a sociálních věcí zmapovalo situaci už druhým průzkumem o míře využívání tzv. home office, o hlavních výhodách a limitech a o celkové spokojenosti zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Jasná většina oslovených hodnotí práci z domova pozitivně.

Průzkum realizovaný ve spolupráci s projektem DigiKatalog financovaným z Operačního programu Zaměstnanost navazoval na analogické šetření z roku 2020. Mezi zhruba 5 800 respondenty anonymního dotazníku byli opět zástupci státní správy, samosprávy a neziskových organizací. Řada zjištění z loňského roku se potvrdila také v aktuálním šetření. Jedním z nich je, že míra využívání práce z domova oproti situaci před pandemií výrazně vzrostla. Nárůst byl nejvýraznější ve státní správě. Přes 80 % vedoucích zaměstnanců ve státní správě potvrdilo, že k nárůstu došlo, v obcích a neziskových organizacích totéž uvedlo přes 60 % respondentů.

Téměř 95 % vedoucích pracovníků je s fungováním práce z domova spokojeno. Totéž platí pro spokojenost s komunikací se zaměstnanci na home office. Většina vedoucích považuje výkonnost zaměstnanců pracujících z domova i na pracovišti za srovnatelnou. Těch, kteří si myslí, že při práci z domova jsou zaměstnanci dokonce efektivnější, je více než těch, kteří si myslí opak.

Mezi zaměstnanci si přes 40 % myslí, že jsou na home office výkonnější, a stejný podíl, že stejně výkonní. Většina zaměstnanců se dále domnívá, že si dokáže práci doma lépe zorganizovat a dokáže se při ní lépe soustředit. Největšími pozitivy práce z domova z pohledu zaměstnanců jsou úspora času na dojíždění, možnost pracovat při drobné zdravotní indispozici, flexibilní režim a možnost zajistit péči o členy rodiny. Slabinami jsou ve srovnání s prací v kanceláři naopak efektivita spolupráce s kolegy a spolehlivost techniky. Mezi dalšími nevýhodami zaznívaly nedostupnost potřebných dat a podkladů či prolínání pracovního a soukromého času. Co se týče kvality života, home office má dle respondentů převážně příznivý vliv na rodinný život a fyzické i duševní zdraví. Kvalitu společenského života dle jejich názoru naopak zhoršuje.

Celkem 85 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili výzkumu, si přeje mít nějakou možnost pracovat z domova a 58 % ji považuje za podstatný benefit. Nejvíce respondentů vidí jako ideální rozsah práce z domova 16 či 20 hodin týdně. V souvislosti s tím většina vedoucích pracovníků předpokládá, že se i do budoucna budou možnosti využívání home office dále rozšiřovat.

5.2.2 Rozhovory s představiteli veřejné správy

Media monitoring upřesňují představitele úřadů veřejné správy ze Středočeského kraje. V částečně strukturovaných rozhovorech byly dotazováni tajemník Městského úřadu ve Slaném, ředitel Středočeské centrály cestovního ruchu a ředitel Krajského úřadu Středočeského kraje.

Městský úřad Slaný, tajemník Mgr. Jaroslav Brabec

Umožňujete práci na home office?

Ano, v současné době mohou zaměstnanci úřadu pracovat z domova. Respektive jedná se o pozice, které to svým charakterem práce umožňují. Ti zaměstnanci, kteří pracují v přímém styku s veřejností (za přepážkou) samozřejmě pracovat z domova ani nemohou.

Podmínkou práce na home office je počítačové vybavení úřadu, práce ze svých soukromých počítačů není možná.

Bylo možné vykonávat práci na HO i před pandemií COVID-19 ve stejném rozsahu?

Rozhodně ne ve stejném rozsahu. Práci na home office jsme umožňovali zejména vedoucím zaměstnancům a zaměstnancům pracujícím na klíčových pozicích úřadu.

Co se v rámci pandemie stalo? Co bylo nutné udělat, aby úřad mohl nadále fungovat? (legislativa, technologie).

V rámci pandemie bylo nutné, z důvodu zajištění služeb úřadu, rozšíření okruhu zaměstnanců úřadu, kteří mohli pracovat z domova. Bohužel nám, alespoň v počátcích, chyběly předpisy a metodiky z ministerstva či kraje, o které bychom se mohli opřít. Často legislativní opora přišla pozdě nebo zcela nereflektovala potřeby úřadu na zajištění provozu. Vše jsme řešili tzv. za pochodu a spíše ve spolupráci s ostatními městskými úřady. Museli jsme najít legislativní a technologické řešení pro home office našich zaměstnanců. To se naštěstí povedlo, se zaměstnanci jsme uzavřeli dohodu o práci z domova na dobu pandemického stavu (podle §317 Zákoníku práce, práce na dálku), která vymezovala způsob a místo práce, stejně jako BOZP (podle §106 Zákoníku práce, práva a povinnosti zaměstnance). Technologicky jsme museli zejména ochránit množství citlivých množství dat, se kterými zaměstnanci pracují. A samozřejmě vyřešit i zajistit potřebnou techniku, která práci na home office vyžadovala.

Jak vidíte budoucnost práce na HO na Vašem úřadě? Přínosy/negativa

Po skončení pandemie se po většinou zaměstnanci vrátili zpět do kanceláří. home office i nadále umožňujeme, a to v mnohem větší míře než před pandemií. Ze strany úřadu však není aktuálně tlak na rozšíření home office jako běžný způsob práce, a to zejména pak s ohledem na charakter poskytovaných služeb. O sdílených kancelářích ani vzdálených týmech v tuto chvíli neuvažujeme, Nicméně doba kovidová v tomto ohledu alespoň přispěla k rozvoji digitalizace a elektronizace veřejné správy a k urychlení procesů kybernetické bezpečnosti úřadů.

Středočeská centrála cestovního ruchu, ředitel Ing. Jakub Kulháněk

Umožňujete práci na home office?

Ano, již dlouhodobě naši zaměstnanci pracují z různých koutů kraje. Často spolupracujeme s externími kolegy, takže práci na dálku využíváme v podstatě především. Naši zaměstnanci jsou zvyklí pracovat v on-line týmech.

Bylo možné vykonávat práci na HO i před pandemií COVID-19 ve stejném rozsahu?

Ano, styl naší práce pandemie v podstatě vůbec nezměnila. Pracovali jsme takto před, během a budeme pracovat i nadále. Takto nám to vyhovuje a charakter pracovní náplně našich zaměstnanců to plně umožňuje.

Co se v rámci pandemie stalo? Co bylo nutné udělat, aby úřad mohl nadále fungovat? (legislativa, technologie).

Jak jsem již říkal, po stránce pracovního nasazení se u nás naštěstí nemuselo měnit nic. Pandemie měla bohužel jiný dopad na naši organizaci – cestovní ruch se stal nejvíce postiženým sektorem podnikání. Takže se jedná hlavně o dopad ekonomický, ale ten na stylu práce (teď myslím to, zda pracovat v kanceláři nebo z domova) nic nezměnil.

Jak vidíte budoucnost práce na HO na Vašem úřadě? Přínosy/negativa

Práce z domova (respektive odkudkoli) je pro nás klíčovou. Měnit na ni rozhodně nic nebudeme. A myslím, že vše již zaznělo, pracovali jsme a budeme pracovat stále stejně, a to je on-line.

Krajský úřad Středočeského kraje, ředitel Mgr. Jan Louška

Umožňujete práci na Home office?

Ano, dnes je běžná práce z domova u převážné části našich zaměstnanců. V kanceláři na full time zůstává pouze minimální procento úředníků.

Bylo možné vykonávat práci na HO i před pandemií COVID-19 ve stejném rozsahu?

Pouze u několika málo zaměstnanců, jednalo se především o pracovníky na vedoucích postech a takové zaměstnance, u nichž to charakter jejich práce vůbec dovozoval.

Co se v rámci pandemie stalo? Co bylo nutné udělat, aby úřad mohl nadále fungovat? (legislativa, technologie).

Byli jsme nuceni připravit novou strategii práce, vytvořit seznam pracovních pozic, které ve své podstatě doma zůstat mohou, zajistit pro ně legislativní podmínky a technologické zajištění pro práci mimo kancelář. Potýkali jsme se s mnoha zejména IT problémy, zejména na začátku, ale postupem času jsme vše vyřešili. Bylo nutné výrazné posílení vzdáleného přístupu, kvalitní zajištění bezpečnosti přenosu dat, nakoupení hardware. Také jsme se museli naučit s novými software a naučit se jinému stylu práce (on-line porady, on-line formuláře, sdílení informací apod.). Legislativně jsme se opřeli o již zakotvené místo výkonu práce v zákoníku práce a uzavřeli se zaměstnanci dodatky příp. dohody o práci mimo kancelář.

Jak vidíte budoucnost práce na HO na Vašem úřadě? Přínosy/negativa

V podstatě jen pozitivně.

Díky této krizové situaci vznikl seznam pozic, které na home office pracovat mohou a které ne (také jsme se z pandemie poučili a vytvořili další strategické dokumenty, které řeší osobní přítomnost na úřadě, resp. způsob práce jednotlivých pozic v různých krizových situacích. Osobně pevně doufám, že je nebudeme muset nikdy použít, ale jsme připraveni). Práce z domova se ve velkém osvědčila. Zaměstnanci si nyní mohou vybrat, jakou formou pracovat budou. Převládá hybridní model, tj. střídání práce z domova a práce v kanceláři.

Díky rozšíření home office uvažujeme o snížení fyzického počtu kanceláří a implementaci sdílených pracovních míst. Aktuálně je tento systém ve fázi testování. Výrazně bychom ušetřili náklady za správu kanceláří (nájemné, energie, úklid, inventář apod.).

Hlavní přínos však vidím v posunu digitalizace úřadu jako takového. I pro občany je nyní mnohem snazší komunikovat s úřadem on-line.

5.3 Komparace právních předpisů soukromého a veřejného sektoru

Na tomto místě je nutné zdůraznit rozdíl v pracovním prostředí soukromého a veřejného sektoru.

V soukromém sektoru jsou firmy limitovány několika málo zákony, vztah se zaměstnanci je určován pracovní smlouvou a pracovní prostředí ovlivněno spíše množstvím interních předpisů, o kterých rozhoduje zejména majitel podle velikosti společnosti, právního charakteru, druhu podnikání apod. Zaměstnanci mají možnost se seznámit s těmito předpisy ještě před nástupem do tohoto prostředí a pokud s nimi nesouzní, mohou si najít jiného zaměstnavatele, který jim plně vyhovuje.

Mezi nejdůležitější právní předpisy, které jsou určující pro oba sektory patří Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce (dále jen „zákoník práce“) a Zákon č. 187/2006 Sb. ze dne 14. března 2006 o nemocenském pojištění (dále jen „zákon o nemocenském pojištění“). V kontextu s touto diplomovou prací je zřejmě nejdůležitější §317 zákoníku práce „Práce na dálku“.

Naproti tomu ve veřejném sektoru je zaměstnanecký vztah i pracovní prostředí výrazně ovlivněno a do jisté míry i limitováno množstvím zákonů, které musí zaměstnanec veřejné správy dodržovat na pracovní pozici, ať už ji vykonává na jakémkoli úřadě.

Legislativní rámec zaměstnanců ve veřejné správě potom dává Zákon č. 312/2002 Sb. ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jen „zákon o úřednících“), který vymezuje přijímání nových zaměstnanců, jejich vzdělávání a složení úřednické zkoušky, ale také definuje jejich povinnosti – jako např. způsoby jednání s občany či nestrannost při rozhodování. Zákon o úřednících také limituje, jakou funkci může úředník ve své pozici ještě zastávat a jakou již ne. Dále také Zákon č. 234/2014 Sb. ze dne 1. října 2014 o státní službě (dále jen „zákon o státní službě“) nebo Zákon č. 218/2002 Sb. ze dne 26. dubna 2002 o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „služební zákon“).

Je nutné však mít na paměti, že zaměstnanci ve veřejné správě pracují na různých pozicích a jejich práci také omezuje příslušný zákon spadající do jejich náplně práce. Pro úředníky stavebních či katastrálních úřadů to může být např. mlčenlivost vyplývající ze zákona č. 183/2006 Sb., ze dne ze dne 14. března 2006 o územním plánování a stavebním řádu (dále jen „stavební zákon“). Stejná povinnost mlčenlivosti vyplývá pro úředníky ze správního odboru, kteří vymáhají např. pokuty z naprosto jiného zákona, a to zákona č. 286/1992 Sb. ze dne 28. dubna 1992 o daních z příjmů.

Např. mlčenlivost

Předpoklady pro povinnou mlčenlivost ve veřejném sektoru

Zaměstnanci ve veřejném sektoru mají povinnost zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o kterých se dozví při výkonu práce. Ve veřejném sektoru je mlčenlivost ošetřena v zákoně č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Tento zákon stanoví, že zaměstnanci veřejných institucí jsou povinni zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozví při výkonu své práce a které jsou podle zákona utajovány. (Dostupný advokát, 2023, on-line)

Předpoklady pro dobrovolnou mlčenlivost v soukromém sektoru

Zaměstnavatel v soukromém sektoru může zaměstnancům uložit povinnost mlčenlivosti, pokud se s ním na tom zaměstnanci dohodnou. Tato dohoda může být obsažena

v pracovní smlouvě nebo může být uzavřena samostatná smlouva o mlčenlivosti. Samotná dohoda o mlčenlivosti musí být písemná a musí jasně specifikovat, o jaké skutečnosti se povinnost mlčenlivosti vztahuje. (Interní směrnice společnosti Evident, 2023, on-line)

Dohoda o mlčenlivosti byla specifikována i v dodatku o home office. Zaměstnanec je povinen při home office zachovávat mlčenlivost o veškerých skutečnostech, se kterými se seznámí v rámci pracovního poměru a které jsou takové povahy, že zaměstnavatel má zájem na zachování jejich důvěrnosti. Jedná se zejména o obchodní tajemství zaměstnavatele, know-how, přístupová hesla a jiné prostředky ochrany a zabezpečení informací zaměstnavatele, údaje o mzdových podmínkách u zaměstnavatele (včetně mzdových podmínek zaměstnance) a jiné skutečnosti, které by mohly přivodit újmu zaměstnavateli, včetně poškození obchodních zájmů, dobrého jména zaměstnavatele nebo jiné skutečnosti, které zaměstnavatel výslovně za důvěrné označí. (Interní směrnice společnosti Evident, 2023, on-line)

Dalším pohledem na pracovní prostředí veřejné správy je práce s obrovským množstvím citlivých informací a dat o třetích osobách, občanech České republiky nebo právnických osobách podnikajících na území České republiky. Na zabezpečení a ochranu těchto dat je kladen daleko vyšší důraz, už jen protože rozsah a velikost veřejné správy významně přesahuje jakéhokoli zaměstnavatele v zemi.

Z výše uvedeného vyplývá, že pracovní prostředí veřejné správy je z tohoto pohledu komplikovanější a není jednoduše srovnatelné s pracovním prostředím v soukromém sektoru. Z tohoto pohledu se stává náročným nalézt obecné standardy nebo strategie pro pracovní prostředí, které by byly přímo aplikovatelné ze soukromého sektoru. Je nezbytné neustále mít tyto podstatné rozdíly na paměti, aby bylo možné lépe porozumět specifickým výzvám a potřebám pracovníků ve veřejné správě.

Důležitým zdůrazněním je, že aplikovat řešení osvědčená v soukromém sektoru ve veřejném prostředí vyžaduje pečlivé úpravy a přizpůsobení. To zahrnuje zejména zohlednění výše uvedených právních normativů, které jsou charakteristické pro veřejnou správu. Snaha o použití jakýchkoli řešení bez náležitých úprav může být neefektivní a neúčinná v důsledku odlišné povahy pracovního prostředí ve veřejném sektoru.

Celkově lze konstatovat, že přizpůsobení řešení ze soukromého sektoru k jedinečnému prostředí ve veřejné správě je nezbytné pro dosažení úspěšného transferu do pracovních podmínek ve veřejném sektoru.

6 Zhodnocení výsledků a doporučení

Tato kapitola se věnuje shrnutí výsledků předchozího výzkumu, ze kterého vyplývají především dva pohledy na danou problematiku formování a rozvoje týmu, a to home office a onboarding nováčků týmu. Kapitola nejen výsledky výzkumu z těchto pohledů shrne, ale hlavně nabídne doporučení k odstranění stávajících překážek.

6.1 Problematika home office

Z rozhovorů vyplynulo, že vedoucí týmů vnímali změny pracovního prostředí spojené s vládními opatřeními v období pandemie spíše negativně. U mnohých zaměstnanců na home office klesla morálka a výkonost. U většiny společností se muselo vzhledem k celoplošnému zavedení home office investovat do kyberbezpečnosti, aby nedošlo k úniku citlivých dat. S tímto problémem se výrazně potýkala i veřejná správa, jednalo se o nejdiskutovanější oblast zavedení práce úředníků z domova. Někteří team leaderi ale hledali možnosti, jak využít opatření k **progresu** a k **inovacím**. Mezi aplikované inovace u respondentů patřilo, zlepšení systému kontroly a efektivity.

V době pandemie COVID-19 někteří zaměstnanci vnímali **výhody časové flexibility** a **úspory času** spojené s prací z domova. Díky této flexibilitě mohou pracovníci lépe skloubit práci se svým osobním životem a mohou se soustředit na to, co je pro ně důležité. **Úspora času a nákladů** například na dopravu do a ze zaměstnání, je také významnou výhodou, která může firmám i jednotlivcům přinést finanční úspory. Ačkoliv team leaderi spíše preferují osobní setkání a někteří dokonce odmítají online formu komunikace, zaměstnanci si na home office zvykli a preferují ho i do budoucna. Tato preference možnosti práce z domova byla potvrzena v dotazníkovém šetření, konkrétně u 82 % respondentů. Stejně výsledky potvrdil i průzkum mezi zaměstnanci veřejné správy realizovaný ve spolupráci s projektem DigiKatalog.

Home office přináší i řadu **nevýhod**, neboť ne každý zaměstnanec je schopen efektivně pracovat z domova, protože mu chybí **pracovní morálka**. Ostatní členové domácnosti vnímají pracovníky doma jako volné a často po nich chtějí různé úkoly. Dalšími nevýhodami může být **snížení sociální interakce** nebo **zvýšené riziko syndromu vyhoření**. Doporučením ve sporu o home office může být možnost zavedení **hybridního modelu**,

kdy část týdne pracují zaměstnanci v kanceláři a část týdne z domova. To je však samozřejmě možné pouze pro zaměstnance, kteří mohou svoji agendu spravovat online. Průzkum veřejné správy realizovaný ve spolupráci s projektem DigiKatalog opět potvrzuje tyto závěry a uvádí, že „celkem 85 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili výzkumu, si přeje mít nějakou možnost pracovat z domova a 58 % ji považuje za podstatný benefit. Nejvíce respondentů vidí jako ideální rozsah práce z domova 16 či 20 hodin týdně.“

Lze konstatovat, že v době pandemie COVID-19 a následných vládních opatření jsme byli svědky rapidního nárůstu flexibilních forem zaměstnávání, především home office. Co původně vycházelo z nutnosti, se pro mnohé nejen korporátní společnosti ale i úřady veřejné správy stalo preferovaným modelem i v době po pandemii.

Do roku 2023 nebyl home office právně ukotvený, to se ale změnilo **novelizací zákoníku práce**, která vstoupila v platnost 19. září 2023. Novela stanovuje, že specifickým skupinám zaměstnanců jako jsou rodiče malých dětí, osoby pečující nebo těhotně, musí být případné zamítnutí žádosti o home office odesláno **písemnou formou**. Dohoda o home office byla ve většině firem uzavřena ústně, od 1. listopadu 2023 musejí obě strany uzavřít dohodu **písemně**, buď samostatně nebo formou dodatku k pracovní smlouvě. Velmi pro-zaměstnaneckou úpravou bude pak nárok na kompenzaci nákladů formou **paušální částky** nebo **proplacení skutečných nákladů**.

6.2 Problematika formování a rozvoje týmu on-line

Online komunikace může být problematická zejména pro nově příchozí zaměstnance, kteří si nemusí vědět rady, jak v online pracovním prostředí fungovat. **Doporučením** v tomto případě je zavedení **plošného školení na online pracovního prostředí**, které může zásadním způsobem usnadnit začátečnickům jejich první dny ve společnosti. Toto školení je vhodné nejenom pro řadové pracovníky, ale i pro team leadery, protože z rozhovorů vyplynulo, že většina preferuje osobní setkávání, ale to může být z důvodu, že si zatím neuvědomují všechny výhody online pracovního prostředí. Nespornou výhodou online pracovního prostředí jsou tzv. „**živé dokumenty**“. Tyto dokumenty, vytvořené online ve formě záznamů z videohovorů, online školení nebo team meetingů jsou pravidelně aktualizované a uložené na sdíleném pracovním disku, kde k nim mají přístup všichni

zaměstnanci 24 hodin denně. K těmto materiálům se mohou zaměstnanci vracet a nemusí se tak dotazovat svých kolegů. Jedná se o oboustrannou úsporu času.

Výzkum provedený ve sledované mezinárodní účetní společnosti ukázal, že team leadéři jsou obecně skeptičtí **k přijímání nových členů týmu online cestou**. Důvodem je, že chtějí mít možnost osobního setkání s uchazečem, aby si udělali celkový dojem z jeho osobnosti, komunikačních dovedností a potenciálu pro týmovou spolupráci. S výjimkou jednoho z dotazovaných všichni dotazovaní uvedli, že nepřijali plnohodnotného člena týmu na základě pouze online přijímacího rozhovoru. V případě jednoho uchazeče byl přijat, ale pouze s tím, že se s ním tým setkal osobně co nejdříve po uvolnění protiepidemických opatření. Team leadéři uvádějí, že online přijímací rozhovory jim neposkytují dostatek informací o uchazeči, aby mohli učinit informované rozhodnutí o jeho přijetí. Zejména jim chybí možnost pozorovat uchazeče v interakci s ostatními členy týmu a posoudit jeho komunikační dovednosti. Závěrem lze říci, že team leadéři preferují osobní setkání s uchazečem, aby si mohli udělat komplexní obraz o jeho potenciálu pro týmovou spolupráci. **Aktuálně jsou ve zkoumané společnosti pohovory kombinované. První kolo je obvykle online, pokud se uchazeč líbí, je pozván na osobní pohovor s přímým nadřízeným. Třetí kolo je opět online formou, protože se ho účastní vedení v zahraničí. Tímto ověřeným způsobem se eliminují ti kandidáti, kteří profilově neodpovídají požadavkům společnosti.**

Výzkum provedený ve sledované účetní společnosti ukázal, že změna pracovního prostředí z kanceláře na home office během pandemie COVID-19 měla různé dopady na integritu týmů. Někteří respondenti uvedli, že se integrita jejich týmu během home office zhoršila. Hlavním problémem byl fakt, že se členové týmu přestali pravidelně vídat a ztratili tak osobní kontakt. To vedlo k tomu, že se začali více soustředit na své vlastní záležitosti a méně na týmové úkoly. Jiní respondenti uvedli, že se integrita jejich týmu během home office naopak zlepšila. Důvodem bylo to, že se členové týmu více soustředili na svou práci a byli méně rozptylováni. To vedlo k tomu, že byli efektivnější a dosahovali lepších výsledků. Někteří respondenti uvedli, že se jim podařilo integritu týmu udržet na stejné úrovni i během home office. Toho dosáhli zaměřením na efektivní komunikaci a spolupráci. **Dotazníkové šetření tvrzení o komunikaci, jako klíčové ve fungování týmu jenom potvrdilo, a to v 98 %.**

Implementace Buddy programu

Zásadním zjištěním v dotazníkovém šetření byla připravenost zaškolení na pracovní pozici. Ze zkoumaného souboru respondentů uvedlo pouze 30 % dotázaných, že jejich zaškolení na pracovní pozici bylo řádně připraveno. Celkem u 7 z 10 respondentů se tak zaškolení na jejich pracovní pozici potýkalo s nějakými formami problémů. Zaměstnanci se dostávají do nového prostředí a noví kolegové si je mezi sebou často přehazují jako horký brambor. Řešením v této situaci je zavedení adaptačního programu tzv. **Buddy programu**, který si dává za cíl efektivní a systematický adaptační proces začlenění nových zaměstnanců.

Buddy systém je systémem v rámci lidských zdrojů. Jeho cílem je pomoci při onboardingu nováčků. Své využití nachází jak ve velkých, tak i v malých firmách. Pokud je systém správně zavedený, může ušetřit velké množství práce jak manažerům, tak i personalistům. Pomáhá navíc s rozvojem zaměstnanců. Důležitým pojmem v tomto systému je „buddy“, tedy parťák, kamarád, průvodce či patron nového zaměstnance, kterého čeká adaptace v prostředí, které ještě dosud nezná. „Buddy“ bude doprovázet nováčka nejen v průběhu prvních dnů, ale také do konce jeho zkušební doby. V ideálním případě by měl být „buddy“ nováčkově k ruce po dobu jednoho roku. Jedná se totiž o dobu, kterou zaměstnanec potřebuje k tomu, aby se adaptoval v novém prostředí.

Výhodami Buddy programu je, že zaměstnance školí stávající člen týmu, který je výborným komunikátorem respektujícím firemní hodnoty. Díky jeho vstřícnému přístupu a ochoty sdílet své zkušenosti se nováčkově dostane vřelého a profesionálního přivítání. Nastavená lhůta 90 dní pomůže novému členu týmu s orientací v přidělené pracovní roli, ale i ve společnosti jako takové. Buddy jakožto mentor představí nováčka jednotlivým týmům, případně ho doprovodí na nejbližší firemní akci. Dochází tak k lepší **integraci** nového zaměstnance a eliminují se případné odchody ve zkušební době zejména z důvodu, že „je toho na nováčka moc.“ Zaměstnanec se zkrátka má na koho obrátit, má prostor na převzetí pracovních návyků od buddyho nebo nastolení si svých vlastních.

U programu je velmi důležitá kontrola procesu. Během programu se buddy pravidelně jednou týdně setkává s budoucím team leaderem, řeší s ním **silné a slabé stránky** nově přichozícího zaměstnance a dosavadní pokrok. Pokud mentor vyjádří pochybnosti o nováčkově, je na jeho názor brán zřetel a team leader ve spolupráci s vedením zvaží

možnost ukončení buddy programu, a tedy i ukončení pracovního poměru se zaměstnancem ve zkušební době.

Zavedení programu přinese sledované společnosti značnou **úsporu nákladů**, protože klesne počet výpovědí ve zkušební době. Samozřejmě vzniká náklad ve formě odměny pro buddyho, ale tento náklad je zanedbatelný ve srovnání s náklady na získávání nových a nových zaměstnanců. Další zejména časovou úsporu potvrdili budoucí team leader i ostatní členové týmu, protože vědí, že o nováčka je skvěle postaráno a do týmu jim přijde „hotový produkt.“

Buddy program a jeho školení je založeno na zpracování systému check listů, tedy seznamů, co je třeba novému zaměstnanci představit, ukázat, říci. Tyto check listy jsou vytvořeny team leaderem ve spolupráci s týmem, kam bude nováček do budoucna spadat. Check listy tedy nejsou pevně stanovené a jsou možné vypracovat pro jakýkoli tým.

Díky výše uvedené analýze a sestavení buddy programu v této diplomové práci připravuje sledovaná mezinárodní korporátní společnost kroky k implementaci tohoto systému onboardingu nováčků a brzy snad dojde ke spuštění celého systému ve zkušebním režimu.

Dle poznatků, výhod a relativní ohebnosti systému je bezesporu možné buddy program aplikovat do jakékoli společnosti soukromého sektoru stejně jako sektoru veřejného, avšak s legislativním omezením vzhledem k zákonům, kterým zaměstnanci veřejné správy podléhají.

7 Závěr

Diplomová práce prokázala, že formování týmu ve specifických podmínkách je budoucnost, která se týká nejen soukromého, ale i veřejného sektoru. Požadavky zaměstnanců na práci z domova se stupňují, home office byl už i ukotven v zákoníku práce. Home office je skutečně fenomén, který nabízí zaměstnancům flexibilitu, kterou zaměstnanci oceňují, protože mají možnost zlepšit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Home office lze definovat i jako výhodný pro zaměstnavatele, protože pokud se rozhodne podporovat home office, může do budoucna zavést tzv. sdílená pracovní místa a ušetřit tak náklady spojené s pronájmem kanceláří. Je ale třeba říci, že ne každý zaměstnanec může pracovat online. Stále existují situace, kdy je nutná osobní přítomnost zaměstnance v kanceláři. I tady je ale možnost polovičního vítězství, a to hybridní model.

Diplomová práce nevynechala ani negativní vlivy práce z domova, a to především ztráta osobního kontaktu, obtížnější spolupráce nebo zvýšené riziko rozptylování. Home office je a bude pro tým a jeho integritu výzvou, se kterou se budou muset popasovat, protože budoucnost bez home office už neexistuje. Týmy budou pracovat ve virtuálním pracovním prostředí, ale i v tomto prostředí existuje spousta pozitivních prvků, zejména pak tvorba tzv. „živých dokumentů“, které jsou neustále aktuální a dostupné pro všechny zaměstnance.

Diplomová práce odhalila také do té doby neřešený problém, a to chybějící řádná připravenost školení na specifické pozice ve sledované společnosti. Vznikl tzv. Buddy program, který je skvělým startem nejen pro nováčky, ale i pro jejich přímé nadřízené, kolegy a v neposlední řadě i pro sledovaný subjekt.

Buddy systém je ve zkoumaném pracovním prostředí prospěšný hned z několika důvodů. V žádné organizaci by se totiž nemělo stát, aby zaměstnanec získal dojem, že se o něj nikdo nezajímá a že jeho zaškolení je víceméně na něm samotném. Pokud je spokojený nováček a jeho onboarding proběhne správným způsobem, pak spousta výhod získá i daný subjekt. Sníží se jí tím fluktuace pracovníků a s tím spojené náklady, které jsou investované do nábora. Když je zaměstnanec spokojený a má referenční osobu, na kterou se může obrátit, je mnohem pravděpodobnější, že rychleji zapadne a nebude zde zvažovat konec svého působení.

Role „buddyho“ má také pozitivní vliv na zaměstnance, který se v této roli nachází. Vedení jiného člověka pro něj znamená novou zkušenost, zároveň se učí, jak druhým lidem něco vysvětlit, zlepšují se jeho komunikační dovednosti apod. Postupem času se může pomocí svého působení propracovat až k manažerské pozici.

Noví zaměstnanci jsou totiž v péči mentora, který jim nejenom vysvětlí jejich budoucí pracovní náplň, ale pomůže jim s pochopením firemní kultury, v rámci různých oddělení nováčka představí a usnadní mu tak start.

Díky této diplomové práci ve zkoumaném subjektu došlo k zásadní změně ve školení a integraci nového člena do týmu. Společnost připravuje kroky ke spuštění buddy programu ve zkušební verzi jako interního programu podporující nové zaměstnance.

Diplomová práce tedy přinesla významný přínos v integraci nového člena do týmu, komplexní a efektivní buddy program. Který je díky těmto faktorům aplikovatelný do všech společností, malého a středního podnikání, velkých domácích i zahraničních podniků, ale rozhodně i sektoru veřejné správy.

8 Seznam použitých zdrojů

8.1 Odborná literatura

1. ADAIR, J. 2004. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 175 s. ISBN 80-86851-10-9.
2. ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Přeložil M. Šikýř. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BAY, Rolf H. 2000. *Účinné vedení týmů*. Přeložila D. Drmolová a I. Musilová. Praha: Grada Publishing. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
5. BĚLOHLÁVEK, F. 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
6. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Česko: Management Press. 798 s. ISBN 978-80-859-4357-3.
7. BUCKINGHAM, M. 2007. *Go Put Your Strengths to Work: Six Powerful Steps to Achieve Outstanding Performance*. New York: Free Press. 320 s. ISBN 978-07-432-6168-5.
8. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
9. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: GRADA Publishing, a.s. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
10. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 157 s. ISBN: 80-7179-468-6.
11. FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
12. HENDL, J. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 4.vyd. Praha: Portál. 407 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
13. HAYES, N. 2005. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 189 s. ISBN 80-7178-983-6.

14. HORVÁTHOVÁ, P. 2008. *Týmy a týmová spolupráce*. Česko: ASPI, 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
15. KRÜGER, W. 2004. *Vedení týmů. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing. 106 s. ISBN 80-247-0780-2.
16. LANGER, T. 2016. *Moderní lektor: Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN: 978-80-271-0093-4.
17. KAŇÁKOVÁ, E. 2008. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada. 176 s. ISBN 978-80-247-1625-1.
18. MEIER, R. 2009. *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada publishing, 260 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
19. MÜHLFEIT, J., COSTI, M. 2019. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Brno: Management Press. 368 s. ISBN 978-80-265-0591-4.
20. KOLAJOVÁ, L. 2006. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada. 112 s. ISBN: 80-247-1764-6.
21. MOHAUPTOVÁ, E. 2009. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2. Vyd. Praha: Portál. 173 s. ISBN 978-80-7367-641-4.
22. PAYNE, V. 2007. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press. 339 s. ISBN 978-80-251-1588-6.
23. THOMAS, A., KINAST E., a SCHROLL-MACHL S. 2010. *Handbook of intercultural communication and cooperation*. 2. vyd. Německo: Vandenhoeck & Ruprecht, 412 s. ISBN 978-3-525-40327-3.
24. PLAMÍNEK, J. 2007. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
25. VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I. 1998. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. 413 s. ISBN 80-902235-2-4.
26. URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
27. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
28. VÝROST, J., SLAMĚNÍK I. 2008. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 416 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

29. ZADRAŽILOVÁ, D. 2017. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica. 158 s. ISBN 80-7367-042-9.
30. ZAHŘÁDKOVÁ, E. 2005. *Teambuilding-cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál. 173 s. ISBN 80-7367-042-9.
31. ZORMANOVÁ, L. 2017. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-271-0051-4.

8.2 Elektronické dokumenty

1. Interní směrnice společnosti Evident. 2023. [online]. [cit. 2023-11-27].
2. Masarykova univerzita. 2022. *Pracovní tým, efektivní práce a spolupráce*. [on-line]. 16 s. (PDF) [cit. 2022-11-27]. Dostupný z:
<https://is.muni.cz/www/9726/47188079/04_tymove_role_finale.pdf>.
3. Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2021. *Zaměstnanci na home office jsou přinejmenším stejně výkonní jako v kanceláři. Práce z domova je na vzestupu*. [on-line]. 1 s. (PDF) [cit. 2023-11-22]. Dostupný z:
<https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/TZ_26_10_2021_Pr%C3%A1ce+z+domova.pdf/28d2e56f-b746-817a-f962-1d7de99681ea>.

8.3 Internetové zdroje

1. BUSINESSINFO.CZ. 2022. *Od nového roku by mohli zaměstnanci za home office žádat kompenzaci od zaměstnavatele*. [online]. [cit. 2023-11-20]. Dostupné z:
<<https://www.businessinfo.cz/clanky/od-noveho-roku-by-mohli-zamestnanci-za-home-office-zadat-kompenciaci-od-zamestnavatele/>>.
2. DENÍK VEŘEJNÉ SPRÁVY. 2021. *Pandemie prověřila u státní správy možnosti práce z domova, v budoucnu by mohla být pro řadu úředníků častější*. [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <<https://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6819867>>.
3. DENÍK VEŘEJNÉ SPRÁVY. 2021. *Home office v prostředí veřejné správy*. [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <<https://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6809422>>.

4. DOSTUPNÝ ADVOKÁT. 2023. Dohoda o mlčenlivosti uzavřená se zaměstnancem. [online]. [cit. 2023-11-27]. Dostupné z: <<https://dostupnyadvokat.cz/blog/dohoda-o-mlcenlivosti>>.
5. EDMONDSON, Amy. 1999. *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly* [on-line]. [cit. 2022-10-03]. Dostupné z: <<https://doi.org/10.2307/2666999>>.
6. GARDNER, Heidi K. 2012. *Performance Pressure as a Double-edged Sword: Enhancing Team Motivation but Undermining the Use of Team Knowledge*. *Administrative Science Quarterly*. [on-line]. [cit. 2022-10-05]. Dostupné z: <<https://doi.org/10.1177/0001839212446454>>.
7. KENEC A RESEARCH INSTITUTE. 2008. *The impact of employee engagement*. *Bílá kniha*. [on-line]. [cit. 2022-10-03]. Dostupné z: <https://aja.journals.ekb.eg/article_111868.html>.
8. KRIEK, Drikus. 2019. *Team Leadership: Theories, Tools and Techniques*. *Randburg [SouthAfrica]: KR Publishing*. [on-line]. [cit. 2022-10-03]. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?authType=shib&custid=s1240919&profile=eds&ebv=EB&ppid=pp_321>.
9. METREVELI, Shorena a Tamari KAJAIA. 2015. *Successful Work Teams*. *Social and Economic Review* [on-line]. [cit. 2022-10-03]. Dostupné z: <<https://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=df19a628-8ed3-4624-ae2e-3488d9e65527%40sessionmgr102>>.
10. MINISTERSTVO DOPRAVY. 2020. *Sladění rodinného a osobního života s výkonem státní služby* [on-line]. [cit. 2023-11-20]. Dostupné z: <<https://www.mdcz.cz/Ministerstvo/Rovne-prilezitosti/Sladovani-pracovniho-a-rodinneho-zivota>>.
11. NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. 2022. *Povolání Účetní*. [on-line]. [cit. 2022-10-05]. Dostupné z: <<https://nsp.cz/jednotka-prace/ucetni>>.
12. PIRÁTSKÁ STRANA. 2020. *Zvládla státní správa home office při koronakrizi?* [on-line]. [cit. 2023-11-20]. Dostupné z: <<https://www.profant.eu/2020/covid-home-office.html>>.
13. SEZNAM ZPRÁVY. 2022. *Jde stát příkladem? Home office není na úřadech samozřejmost* [on-line]. [cit. 2023-11-21]. Dostupné z: <

- <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/jde-stat-prikladem-home-office-neni-na-uradech-samozrejmost-181183>>.
14. SEZNAM ZPRÁVY. 2021. *Můžete pracovat z domova, nabízejí velké firmy. Z malých jen asi polovina* [on-line]. [cit. 2023-11-22]. Dostupné z: <<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/fakta-muzete-pracovat-z-domova-nabizeji-velke-firmy-z-malych-jen-asi-polovina-188365>>.
 15. SEDLÁČKOVÁ, D. 2017. *7 Přepisy rozhovorů, kódování* [online]. [cit. 2022-11-15]. Dostupné z: <<https://prezi.com/p9jiqqanvim/7-prepisy-rozhovoru-kodovani/>>.
 16. STŘEDOČESKÝ KRAJ. 2022. *Informace k režimu home office u pracovníků krajského úřadu středočeského kraje* [on-line]. [cit. 2023-11-20]. Dostupné z: <https://kr-stredocesky.cz/web/urad/vyhledavani?p_p_id=com_liferay_portal_search_web_search_results_portlet_SearchResultsPortlet_INSTANCE_iotn&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_com_liferay_portal_search_web_search_results_portlet_SearchResultsPortlet_INSTANCE_iotn_mvcPath=%2Fview_content.jsp&_com_liferay_portal_search_web_search_results_portlet_SearchResultsPortlet_INSTANCE_iotn_assetEntryId=19204605&_com_liferay_portal_search_web_search_results_portlet_SearchResultsPortlet_INSTANCE_iotn_type=content&p_l_back_url=%2Fweb%2Furad%2Fvyhledavani%3Fq%3Dhome%2Boffice>.
 17. SORENSON, S. 2014. *Jak silné stránky zaměstnanců dělají vaši společnost silnější*. [on-line]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <<https://news.gallup.com/businessjournal/167462/employees-strengths-company-stronger.aspx>>
 18. TOWERS PERRIN-ISR. *Employee engagement underpins business transformation*. [online] [cit. 2022-10-04] Dostupné z: <<http://www.ifcaonline.com/wordpress2/wp-content/uploads/2013/10/employee-engagement-Underpins-Business-Transformation.pdf>>.
 19. TUCKMAN, Bruce W. a Mary Ann C. JENSEN. 1977. *Stages of Small-Group Development Revisited*. *Group & Organization Studies* [online]. [cit. 2022-10-03]. Dostupné z: <<https://doi.org/10.1177/105960117700200404>>.
 20. VLÁDA ČR. 2020. *Vládní usnesení související s bojem proti epidemii* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <<https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite->

informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/>.

21. VLÁDA ČR. 2021. *Vládní usnesení související s bojem proti epidemii* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <<https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/duleziteinformace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii---rok-2021-193536>>.
22. TOMBOUCTOU Epické Cestování S Přáteli Citace. 2020. *TOMBOUCTOU* [online]. [cit. 2022-09-19]. Dostupné z: <<https://tombouctou-food.com/cs/41-epicke-cestovani-s-prateli-citace/>>.
23. WATSIBM, W. 2009. *Continuous engagement: The key to unlocking the value of your people during tough times*. [online]. [cit. 2022-09-25]. Dostupné z: <https://www.hr.com/en/communities/watson-wyatts-workusa-survey-identifies-steps-to-k_fr1elg39.html>.
24. WRIGHT, Thomas A. 2007. *Moderující role pozitivní pohody zaměstnanců ve vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem*. [online]. [cit. 2022-11-04]. Dostupné z: <doi:10.1037/1076-8998.12.2.93>.
25. WONG, Z. 2007. *Human Factors in Project Management: Concepts, Tools, and Techniques for Inspiring Teamwork and Motivation*. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&profile=eds&ebv=EB&ppid=pp_25>.

8.4 Právní předpisy

1. Česko. *Zákon č. 183/2006 Sb., ze dne ze dne 14. března 2006 o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)*. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupný také z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183>>.
2. Česko. *Zákon č. 187/2006 Sb. ze dne 14. března 2006 o nemocenském pojištění*. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupný také z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-187>>.
3. Česko. *Zákon č. 218/2002 Sb. ze dne 26. dubna 2002 o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců*

- ve správních úřadech (služební zákon)*. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupný také z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-218>>.
4. Česko. *Zákon č. 234/2014 Sb. ze dne 1. října 2014 o státní službě*. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupný také z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>>.
 5. Česko. *Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce*. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupný také z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>>.
 6. Česko. *Zákon č. 286/1992 Sb. ze dne 28. dubna 1992 o daních z příjmů*. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupný také z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-286>>.
 7. Česko. *Zákon č. 312/2002 Sb. ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů*. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupný také z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>>.

9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

9.1 Seznam tabulek

Tabulka 1: Belbinova teorie	39
Tabulka 2: Týmové role dle Hayesové	40
Tabulka 3: Forma vstupního pracovního rozhovoru (z hlediska pohlaví)	79
Tabulka 4: Forma vstupního pracovního rozhovoru (z hlediska věku)	79
Tabulka 5: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno (z hlediska pohlaví)	81
Tabulka 6: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno (z hlediska věku).....	82
Tabulka 7: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno (z hlediska délky zaměstnání).....	82
Tabulka 8: Preference práce z domova (z hlediska pohlaví)	83
Tabulka 9: Preference práce z domova (z hlediska délky zaměstnání)	84
Tabulka 10: Pohlaví respondentů.....	136
Tabulka 11: Věk respondentů	136
Tabulka 12: Délka současného zaměstnání	136
Tabulka 13: Velikost organizace z hlediska počtu zaměstnanců.....	136
Tabulka 14: Pracovní pozice respondentů	137
Tabulka 15: Způsob získání současného zaměstnání (z hlediska pohlaví).....	139
Tabulka 16: Způsob získání současného zaměstnání (z hlediska věku)	139
Tabulka 17: Způsob získání současného zaměstnání (z hlediska délky zaměstnání).....	140
Tabulka 18: Způsob získání současného zaměstnání (z hlediska počtu zaměstnanců organizace)	141
Tabulka 19: Forma vstupního pracovního rozhovoru (z hlediska pohlaví)	142
Tabulka 20: Forma vstupního pracovního rozhovoru (z hlediska věku)	143
Tabulka 21: Forma vstupního pracovního rozhovoru (z hlediska délky zaměstnání)	143
Tabulka 22: Forma vstupního pracovního rozhovoru (z hlediska počtu zaměstnanců organizace)	144
Tabulka 23: Práce v týmu (z hlediska věku).....	145
Tabulka 24: Práce v týmu (z hlediska délky zaměstnání).....	146

Tabulka 25: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno (z hlediska pohlaví)	148
Tabulka 26: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno (z hlediska věku)	148
Tabulka 27: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno (z hlediska délky zaměstnání)	149
Tabulka 28: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno (z hlediska počtu zaměstnanců organizace)	150
Tabulka 29: Preference práce z domova (z hlediska pohlaví)	151
Tabulka 30: Preference práce z domova (z hlediska věku)	151
Tabulka 31: Preference práce z domova (z hlediska délky zaměstnání)	152
Tabulka 32: Preference práce z domova (z hlediska počtu zaměstnanců organizace)	152

9.2 Seznam grafů

Graf 1: Forma vstupního pracovního rozhovoru	78
Graf 2: Práce v týmu	80
Graf 3: Komunikace v rámci týmu se v souvislosti s pandemií COVID-19 změnila směrem k on-line formě	80
Graf 4: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno	81
Graf 5: Preference práce z domova	83
Graf 6: Způsob získání současného zaměstnání	138
Graf 7: Forma vstupního pracovního rozhovoru	141
Graf 8: Práce v týmu	145
Graf 9: Komunikace v rámci týmové spolupráce je považována za klíčovou	146
Graf 10: Komunikace v rámci týmu se v souvislosti s pandemií COVID-19 změnila směrem k on-line formě	147
Graf 11: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno	147
Graf 12: Preference práce z domova	150

9.3 Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika

Přílohy

Příloha 1: Rozhovory s team leadery, kompletní přepis	111
Příloha 2: Dotazník, jeho kompletní znění.....	131
Příloha 3: Podrobná struktura respondentů dotazníkového šetření.....	136
Příloha 4: Kompletní analýza výsledků dotazníkového šetření	138

Příloha 1: Rozhovory s team leadery, kompletní přepis

RESPONDENT 1

Jak dlouho působíte na pozici teamleadera v dané firmě?

-

Dokázal/a byste popsat postup tvorby týmů ve vaší společnosti?

Většinou postupuji tak, že když nám chybí pracovní síla, nestiháme, máme hodně práce, tak prostě jednoduše začnu někoho shánět. Většinou je to i po domluvě s vedením firmy.

Domníváte se, že proces tvorby týmů prošel v případě vaší firmy nějakým vývojem?

Dříve jsem pracoval v bance a měl jsem pod sebou téměř celou pobočku. Na jednotlivých pozicích je tak nějak jasné, co kdo bude dělat. Když je někdo poradce, tak má nějaké portfólio klientů, o které se stará. Když někdo sedí za přepážkou, tak dělá nějaké rutinní úkoly apod. Ale jako jasné. Ne každý se hodí na všechno. Určitě to vždycky chce přijímat takové lidi, aby si sedli lidsky a na pobočce, aby byla pohoda. Dokonce jsem byl jednou na školení, jak udržet nekonfliktní atmosféru v týmu. To je podle mě to hlavní. Jinak prostě ve finančnictví je hlavně třeba, aby lidi uměli dělat s čísly a byli precizní. Plus někteří musí umí komunikovat se zákazníky. V mé současné práci je to vlastně podobné, když o tom tak přemýšlím.

Pracoval/a jste již v jiné firmě na pozici, kde jste sestavoval/a týmy? Pokud ano, jak se lišilo sestavování týmů v jiné firmě od vaší stávající firmy?

Ano, pracoval. Dost podobné.

Volíte při sestavování týmů spíše „intuitivní přístup“ nebo se držíme nějakého modelu (např. Belbinovy teorie, zaměření na silné a slabé stránky apod.)

Určitě jsem pro použití metod, myslím si, že k tvorbě a řízení týmů by se mělo přistupovat koncepčně. Nicméně v našich specifických firemních podmínkách je to trochu nepoužitelné. A jaké metody? Popsat role a doplnit, kdo by co měl dělat a doplnit na to místo, které potřebujete správného člověka. Řekl bych vám i, jak se ta metoda jmenuje, ale nemůžu si vzpomenout.

Domníváte se, že na týmy ve specifických podmínkách (jaké panují ve vaší firmě) je možné uplatnit stejné principy jako na sestavování týmů v jiných podmínkách?

Asi ano.

Jaké činnosti váš tým vykonává? A jak se od toho odvíjejí požadavky na členy vašeho týmu? Mohou mít všichni členové vašeho týmu stejné vlastnosti a znalosti?

Účetnictví. V naší firmě se zabýváme převodem účetnictví z jedné země do druhé.“

Jakým způsobem získáváte členy do týmu?

Úplně první kontakt je přes naše personální oddělení. Tzn., že inzerát na volnou pozici vypisuje personalistka. Ta se většinou účastní i dalšího postupu a pohovoru, přičemž průběžně se mnou vše konzultuje a ukazuje mi, kdo se přihlásil na volnou pozici apod.

A co následuje?

Jak už jsem řekl, vše začíná nějakým normálním nábořem, kdy spolu s personalistkou vybereme nějaké alespoň trochu ucházející členy. Pokud se podaří, že k nám do firmy přihlásí více schopných lidí najednou – to se ovšem moc často nestává - pak se většinou najde práce pro oba dva na jednou. Já jako team leader si pak vybírám, kterého z nich do týmu přijmu. Většinou se rozhodují na základě toho, jak mě daný člověk sedí po lidské stránce.

Rozvíjíte nějakým cíleným členy vašeho týmu?

Určitě se snažím o další rozvoj. Vzhledem k tomu, že k nám přicházejí často lidé, kteří sice tak nějak úcto ovládají, avšak neumí to specifické účetnictví, kterému se zde věnujeme, tak se určitě nějakým způsobem rozvíjet musí. Za prvé se učí od sebe navzájem, ale také máme pravidelná školení. Ta vedou například účetní z dané země, plus má k dispozici tlumočnicka. Informace o převodu účetnictví z jedné země do druhé se poměrně komplikovaně zjišťují, proto se také snažíme všechno zaznamenávat do manuálu.

Změnila se vaše práce během covidu?

Samozřejmě, že jsme pocítili změnu. Všichni jsme museli pracovat z domova. Určitě klesla pracovní morálka a výkonnost. Během prvních pár týdnů nám to všem asi přišlo fajn. Bylo to něco nového. Nemuseli jsme do práce. Pak nás to ale asi všechny přešlo. Myslím, že máme dobrý tým a lidi chodí do práce rádi. Lidi to začalo doma zkrátka otravovat. Aspoň tak to vnímám já

Pravděpodobně jste během covidu realizovali více online pohovorů. Jak vám tato forma komunikace vyhovovala?

Vlastně, ono to funguje tak, že nám člověk zašle životopis. V druhém kole má za úkol vyplnit nějaké účetní příklady, abychom zjistili, zda své vědomosti skutečně má. Až ve ve třetím kole se setkáváme osobně. O daném uchazeči tedy už nějakou představu máme. Pokud pak proběhne online přijímací rozhovor, tak to samozřejmě částečně pomůže, abychom si udělali představu o daném člověku, ale úplný dojem si z něho stejně uděláme až při osobním setkání. V případě covidu stejně bylo ostatně práce méně, takže jsme zase tak nutně nepotřebovali přijímat nové členy týmu. A ony mezi covidem byli taková ta mezidobí, kdy se nějak alespoň trochu mohlo setkávat. Tak jsme to vždycky nějak vychytali.

Stejně tak nás bavila online setkání pouze na začátku. Přišlo nám to jako úspora času, všichni byli mnohem více flexibilní. Ale i to se změnilo. Ona totiž ta časová flexibilita má i své nevýhody, zvláště pokud jste závislí na tom, kdy si na vás udělají čas ostatní lidé. Ti taky mají pocit, že také mohou „kdykoliv“, z čehož vyplývá, že vlastně ve výsledku to dopadne tak, že nikdo nemá čas. Je to takové to paradigma přemíry času, kdy čím více času máte, tím méně toho stihnete a naopak. Určitě za mě je po zážitcích s online životem výhodnější žít na živo a dělat face-to-face setkání.

Změnila se nějak integrita vašeho týmu během covidu?

Integrita týmu se změnila. Bylo těžké ji opět obnovit. Každý si začal tak nějak hrát na tom svém písečku. Od té doby používám pro tohle chování pojem „písečkáři“. Členové týmu začali být odtazitější, a to i přesto, že bylo vidět, že se do práce vrátili rádi. Legrace a dobrá atmosféra je tu pořád. A co se týče plnění úkolů, vidím, že každý si chce splnit jen tu svoji zadanou práci. Hlavně aby nikdo neudělal nic navíc.

V čem vidíte výhody práce online?

V čem vidím výhody? Tak určitě to, že nemusíme na nikoho čekat až si uvaří kávičku nebo než se dostane ze zácpy, protože časy jsou přesně stanovené a pokud člen týmu nestihne dorazit domů, může si sednout do nejbližší kavárny, kterou potká a prostě jen pustit komp. A vůbec celkově to, že někdo nemusí být v určitý čas na určitém místě. Což může být samozřejmě i nevýhoda...

A v čem konkrétně vidíte nevýhody?

Lidé si zvykli, že pracovat z domova je pohodlné. Jak už jsem řekl, začal se nám tu šířit ten písečkářský nešvar. Jenže prostě on málokdo prostě umí skutečně pracovat z domova. Ale je to logické, protože většinová společnost nikdy nebyla k práci vedená. Jen se podívejte už na základní škole. Tam je to samá vnější motivace, známkování, cukr a bič, každá zameškaná hodina se musí omluvit. Problémem jsou také ostatní členové domácnosti, kteří mají pocit, že když je máma nebo táta doma, že vlastně není v práci a že mají volno a chtějí po nich spoustu úkolů. Třeba aby došli tam a tam, něco vyzvedli, někam zajeli, uklízeli apod.“

RESPONDENT 2

Jak dlouho působíte na pozici teamleadera v dané firmě?

Čtyři roky.

Dokázal/a byste popsat postup tvorby týmů ve vaší společnosti?

Když už se pro nějakého člena rozhodneme, tak je samozřejmě nutné, abychom mu našli vhodné místo, kde bude sedět a aby do týmu zapadl po lidské stránce. I sebeschopnější člověk může být na obtíž, pokud dělá rozbroje v týmu. Na začátku je třeba, aby byl pokorný a učil se. Nejhorší zkušenosti mám s těmi, kdo do týmu nakráčí s tím, že nás něco budou učit a nějak nás školit. Nežřídka se ukáže, že toho vlastně umí velmi málo a jsou i jinak pracovní nevyhovují. Účetnictví zkrátka není o velkých ambicích a nekonečném kariérním růstu, ale spíše o přesnosti, pokoře, učení se a neustálém kontrolování.

Domníváte se, že proces tvorby týmů prošel v případě vaší firmy nějakým vývojem?

Asi trochu ano.

Pracoval/a jste již v jiné firmě na pozici, kde jste sestavoval/a týmy? Pokud ano, jak se lišilo sestavování týmů v jiné firmě od vaší stávající firmy?

Ano. Dost podobné to bylo.

Volíte při sestavování týmů spíše „intuitivní přístup“ nebo se držíme nějakého modelu (např. Belbinovy teorie, zaměření na silné a slabé stránky apod.)?

Asi nic zásadního. Úspěch týmu je převážně závislý na tom, jak pracuje vedoucí, zda umí udržovat motivační atmosféru a tak. Přijde mi, že práce s lidmi v týmu je všude podobná. Lidé musí mít pocit, že je vše spravedlivé, musíte je motivovat a tak.

Domníváte se, že na týmy ve specifických podmínkách (jaké panují ve vaší firmě) je možné uplatnit stejné principy jako na sestavování týmů v jiných podmínkách?

Myslím, že v tomto odvětví, kde pracujeme, tak ani moc není možné nějak cíleně někoho shánět. Je prostě třeba vzít každého použitelné člověka.

Jaké činnosti váš tým vykonává? A jak se od toho odvíjejí požadavky na členy vašeho týmu? Mohou mít všichni členové vašeho týmu stejné vlastnosti a znalosti?

Účto. Vezmeme účetnictví v jedné zemi a snažíme se ho převést na účetnictví jiné země.

Jakým způsobem získáváte členy do týmu?

Podá se inzerát, poptají se známi, nějaké inzeráty se dají na sociální sítě do specializovaných skupin. Většinou se tak děje společně s personalistkou.

Rozvíjíte nějakým cíleným členy vašeho týmu?

Řekl bych, že zkušenosti, které naše týmy mají jsou něčím nepřenositelným. Naše znalosti a zkušenosti jsou naším největším know-how, které tvoří hodnotu firmy. Největší rozvoj členů týmu spočívá v tom, že si předávají informace od sebe navzájem. Z toho důvodu si dobře vybíráme, koho mezi naše řady pustíme, protože do každého člověka investujeme poměrně hodně času a peněz, než je vůbec schopný samostatně pracovat. Nedej bože – a to se bohužel stává-, že se člověk trhne a využije svoje znalosti k tomu, aby se pokusil si udělat svoji účetní praxi. Přitom by sám nikdy znalosti a vědomosti, která má, nenasbíral.

Změnila se vaše práce během covidu?

Tak první věci, kterou jsme museli udělat byli přístupy do našich účetních programů. Protože u nás spravujeme poměrně citlivá data, tak členové mého týmu neměli přístup do účetního programu odjinud než z kanceláře. To jsme museli zainvestovat do IT-specialisty, aby každý měl přístup odjinud. To stálo samozřejmě čas i peníze. A to nemálo. Z toho vyplynulo i určité riziko. Museli jsme přejít také do jiného systému, co se týče kontroly práce. Dříve jsme tak nějak viděli v kanceláři, že všichni pracují. Nebylo třeba moc nikoho kontrolovat. Nějak pocitově se zdálo, že se všechno zvládá. Při přesunu na home-office se však začalo pozdávat, že začínáme nacházet v jakési vzduchoprázdnu a začal nastávat chaos. Takže se začali dělat různé tabulky a mnohem více se kontrolovalo. Zdá se mi, že ve výsledku jsme dosáhli podobné efektivity práce jako dříve, nicméně na úkor poměrně rozsáhlé administrativy spojené s kontrolou.

Neříkám, že při fyzické docházce do zaměstnání se žádný únik efektivity nestává, ale při práci na home office je to ještě silnější. A přišlo mi, že čím déle covid trval, o to se práce stávala méně a méně efektivní. Ze začátku jsme všichni tak trochu jákali a byli jsme rádi, že nemusíme do práce. Ze začátku se také nějaké to drobné flákání tak trochu tolerovalo, protože se to vnímalo jako dočasné. Pak přišly i takové vlny, že se nám ten model vlastně vyhovoval a možná jsme z něho byli i nadšení. Ale čím déle covid trval, tak se nám team leaderům tenhle model zprotivil. Znamenal pro nás totiž o hodně víc práce navíc s kontrolou a celkově s vymýšlením kontrolních systémů. Ale to už jsem říkal, každopádně lidi na home office chtějí zůstat i nadále. A protože nejsme zlí, tak u těch, kde ta efektivita práce neláká, jsme ochotní přejít na hybridní model, kdy část týdne chodí do práce a část týdne pracují z domova.

Změnila se nějak integrita týmu?

Přijde mi, že se můj tým začal ještě více držet pospolu. Myslím, že lidi jsou rádi, že se mohli vrátit do práce.

Pravděpodobně jste během covidu realizovali více online pohovorů. Jak vám tato forma komunikace vyhovovala?

Určitě bychom nepřijali nikoho, koho jsme osobně neviděli. Je zkrátka třeba si z daného člověka vytvořit osobní dojem.

V čem jste viděl při přesunu do online prostředí výhody?

Kvůli jedné poradě nemusím někam přecházet, nevykecávám se každým zvláště, řeší se skutečně jen to podstatné. Méně prokrastinace. Což může být i nevýhoda, protože právě v průběhu toho, jakože vykecávání může padnout i spousta zajímavých myšlenek. Odhalit třeba nějaké vychytávky a možné inovace prostě vyžaduje čas a skutečně třeba z dvou prožvaněných hodin může být právě pět minut klíčových k posunu dál. Je těžké najít někdy rovnováhu. S tím, že si lidé nepovídají o zdánlivě nedůležitých věcech, kvůli čemuž opadá vřelost, dochází k ochladnutí týmu, ztrácí se otevřenost a přátelství. Není žádná legrace. Práce stává mechanickou činností.

Jaké vidíte nevýhody?

K ochladnutí týmu, ztrácí se otevřenost a přátelství. Není žádná legrace. Práce se stává mechanickou činností

RESPONDENT 3

Jak dlouho působíte na pozici teamleadera v dané firmě?

Asi pět let.

Dokázal/a byste popsat postup tvorby týmů ve vaší společnosti?

Snažím se, aby se tým doplňoval a snažím se tým sestavovat jako celek. Myslím, že je to lepší i pro nové členy i pro staré členy, aby se zorientovali v tom, jaká je čí práce a kdo je na co dobrý. Pokud se k nám někdo hlásí se zájmem o místo, většinou to bývají kvalitní lidé, kteří ví, co chtějí. A očekávají od nás to samé.“

Pracoval/a jste již v jiné firmě na pozici, kde jste sestavoval/a týmy? Pokud ano, jak se lišilo sestavování týmů v jiné firmě od vaší stávající firmy?

Podle mě by se každý team leader měl vzdělávat ve znalostech řízení týmu, s čímž souvisí i sestavování týmu. Měl by umět definovat role v týmu a měl by umět vyjasnit role jednotlivců. Je škoda, že spousta vedoucích týmů řídí týmy autoritativně, což považuji za značně archaický přístup. Ale co naděláte.

Domníváte se, že proces tvorby týmů prošel v případě vaší firmy nějakým vývojem?

V zásadě asi ne.

Jaké činnosti váš tým vykonává? A jak se od toho odvíjejí požadavky na členy vašeho týmu? Mohou mít všichni členové vašeho týmu stejné vlastnosti a znalosti?

Jsmo účetní firma s mezinárodním působením. Převádíme účetnictví z jedné země do druhé. Říkáme tomu tranzice.

Domníváte se, že na týmy ve specifických podmínkách (jaké panují ve vaší firmě) je možné uplatnit stejné principy jako na sestavování týmů v jiných podmínkách?

Práce je to pořád stejná, ale záleží, jak se to vede. Když skvělý tým vymění bosse, tak se klidně může stát, že po pár týdnech nebo měsících může být po týmu. Takže bych to otočil, ani tak moc to není o tom, co za tým to je, ale spíš o pozici šéfa. Pokud se tedy bavíme o podobném odvětví. Jiné to bude třeba u nějakých kopáčů nebo jinak manuálně placených pracovnících.

Volíte při sestavování týmů spíše „intuitivní přístup“ nebo se držíme nějakého modelu (např. Belbinovy teorie, zaměření na silné a slabé stránky apod.)?

Když k nám přijde nový člen týmu, pak se snažím, aby se se vším seznámil a to jak po profesní stránce, tak i po lidské stránce. Většinou se dané osobě snažím vysvětlit, za kým v týmu má jít s jakým problémem nebo otázkou, protože přeci jen každý se nějak tak přirozeně rekrutuje na odborníka v nějaké konkrétní oblasti.

Jakým způsobem získáváte členy do týmu?

Místo můžeme lidi přijímat z vnějších zdrojů, nebo také z vnitřních. Naše firma se snaží pracovníky držet, alespoň ty schopné. Někdy proto přesouváme pracovníky mezi týmy navzájem. A když není nikdo vhodný, tak se jednoduše podají nějaké inzeráty a vypíše se výběrové řízení.

Rozvíjíte nějakým cíleným členy vašeho týmu?

Řekl bych, že rozvíjíme naše členy hlavně tím, že u nás pracují. Většina vědomostí, které ve firmě máme vychází z našich zkušeností. To co děláme my skutečně moc firem nedělá a ani na k tomu není příliš zdrojů, z kterých by se dalo nějak smysluplně čerpat. Když přijde někdo nový, tak mu prostě musí někdo ty zkušenosti předat.

Změnila se vaše práce během covidu?

Bylo to jiné. Něco nám to vzalo, něco to pokazilo a něco nám to dalo. Konkrétně nám to dalo, abychom pracovali systematictěji a více automatizovali. Co jde, tak dělat automaticky, nebo si na to dokonce vzít nějaký nástroj. Co nám to vzalo je asi to, že lidem trvalo než zase začali chápat, že mají začít chodit do práce. Vymlouvali se na to, že nechápu, proč musí úplně každý den do kanceláře, když z domova udělají úplně stejnou práci. Do určité míry souhlasím, že na tom něco je. Proto jsme také zavedli pro zkušenější členy týmu možnosti částečného home officu.

Pravděpodobně jste během covidu realizovali více online pohovorů. Jak vám tato forma komunikace vyhovovala?

To se asi nedá úplně generalizovat, jestli je lepší to či ono. Ani jedno bych nezavrhoval. Je třeba si stanovit, pro které druhy jednání je vhodné tamto a pro které ono. Někdy je třeba se potkat, jindy se to vyřeší online za pět minut a ušetříte si dvě hodiny cestou a podobně.

Přijali jste během covidu nějakého člena týmu pouze na základě online komunikace?

No, jednoho člověka jsme takhle online během covidu přijali, ale s tím, že jsme se s ním setkali ihned, jak jen to bylo možné. Rozhodně mi to nepřijde při přijímání vhodné. A to také vzhledem k tomu, že nejsme žádný virtuální tým a osobně do práce skutečně chodíme. Proto už i ten začátek by měl mít úplně normálně naživo.

Změnila se během covidu nějak integrita vašeho týmu?

Myslím, že integrita byla pořád, i během covidu. Měli jsme skupinu na WhatsAppu, kde jsme si psali takové vzkazy spíše osobního charakteru. To nás drželo hodně pohromadě. Dělali jsme si legraci z toho, co jsme zažívali doma, jaké to bylo utrpení, co se nám pořád opakovalo a tak. Tu skupinu používáme dodnes.

Jaké jste viděl v přesunu do online prostoru výhody?

Ano, jak už jsem řekl, lidem se na home office líbí a chtějí pracovat z domova. Ale zase ne všem. Někteří už se vrátili rádi, protože doma neměli klid nebo už tam měli ponorku a při představě dalšího dne stráveného doma si chtěli prohnat kulku hlavou. Z mého pohledu může být výhodou úspora místa i času.

A jaké jste viděl nevýhody?

Spolu s přesunem do online prostoru dochází k ochladnutí vztahů. Teambuildingu se pak stávají jediným místem, kdy se členové potkávají osobně. Dost často se pak také stává, že se teambuildingy stávají místem, kde vznikají hlavně osobní vztahy, namísto toho by se mělo jednat o místo, které dochází k tmelení týmu. A vlastně celkově ty mezilidské vztahy se stávají, jak bych to řekl...instantními. Všechny informace, které se mají odehrát se odehrají hrozně rychle a do co nejkratšího časového úseku se má vejít tohoto hrozně moc.

RESPONDENT 4

Jak dlouho působíte na pozici teamleadera v dané firmě?

Asi tři roky.

Dokázal/a byste popsat postup tvorby týmů ve vaší společnosti?

Tak nějak, jak to přijde.

Pracoval/a jste již v jiné firmě na pozici, kde jste sestavoval/a týmy? Pokud ano, jak se lišilo sestavování týmů v jiné firmě od vaší stávající firmy?

*Všude je chleba o dvou kůrkách. S lidmi se vždycky dělalo blbě a vždycky se blbě dělat bude. Vést tým je vždycky velká zkouška trpělivosti a každou chvíli vás někdo nas*re. Nevidím velké rozdíly.*

Jaké činnosti váš tým vykonává? A jak se od toho odvíjejí požadavky na členy vašeho týmu? Mohou mít všichni členové vašeho týmu stejné vlastnosti a znalosti?

Děláme takzvanou tranzici účetnictví. Je to trochu méně známý pojem. Jedná se o převod účetnictví firmy do podmínek jiné firmy. Jsme účetní firmy. Řešíme účetnictví v rámci účetních pravidel různých zemí. Účetnictví převádíme z jedné země do druhé.“

Domníváte se, že na týmy ve specifických podmínkách (jaké panují ve vaší firmě) je možné uplatnit stejné principy jako na sestavování týmů v jiných podmínkách?

-

Jakým způsobem získáváte členy do týmu?

Nejprve na poradě probereme, že je potřeba přijmout nového pracovníka. Občas se stane, že někdo o někom ví. Pokud ale ne, tak se podají inzeráty na takové ty běžné portály, kde se odehrává trh práce.

Volíte při sestavování týmů spíše „intuitivní přístup“ nebo se držíme nějakého modelu (např. Belbinovy teorie, zaměření na silné a slabé stránky apod.)

Tak u nás v týmu se každý specializuje maličko na něco jiného, jakože na nějakou konkrétní oblast účetnictví nebo třeba na určitý stát. Když přijde někdo nový, tak se mu snažím říct, za kým má jít, pokud bude něco potřebovat. Co bude daný člověk dělat a na co se bude specializovat pak vyplyne většinou přirozeně ze situace nebo třeba mám už dopředu představu, co by mohl dělat.

Domníváte se, že proces tvorby týmů prošel v případě vaší firmy nějakým vývojem?

Mírným možná ano. Stále se něco vylepšuje.

Rozvíjíte nějakým cíleným členy vašeho týmu?

Na co jsem docela hrdý je, že si myslím, že u nás v týmu máme jeden z nejpřehlednějších systémů vědomostí, z kterého se dá čerpat. Máme po ruce, přímo u nás v open space, velkou knihovnu, kde máme ucelený přehled poznatků. Tvůrci těchto materiálů je přímo můj tým, abych upřesnil, plus tam máme různé aktuální knihy a sbírky o účtu z příslušných zemí. Kromě účetních pravidel z jednotlivých států a zásad během převodu, tam máme také něco

jako případové studie. To znamená, že pokud se někdo z týmu setká s něčím komplikovaným a vyřeší to, tak ostatní pak mají možnost řešení použít příště. Trochu se tedy vyhýbám tomu online prostoru, a to z toho důvodu, že vím, jak se snadné hacknout přístupy. I když by to samozřejmě bylo snazší.

Změnila se vaše práce během covidu?

U nás asi největší změnou bylo, že se musel zlomit můj odpor k online hromadění materiálů, znalostí a know how. Jak už jsem řekl, myslím, že je to docela neopatrné dávat cokoli do online prostoru. Ale co se dalo dělat. Online prostor pro vědomosti jsme drželi na minimum a po covidu jsme ho zrušili. Sice k nevoli některých členů. Dále mě děsilo, že členové týmu dostali přístupy k účetním programům, které mohli používat i doma. Stačí pak špatně zabezpečená wifi a už mohl být průšvih na světě. Jsem zkrátka pro staré pořádky, normální chození do práce a maximální bezpečí dat.“

Pravděpodobně jste během covidu realizovali více online pohovorů. Jak vám tato forma komunikace vyhovovala?

Rozhodně jsem proti přijímání kohokoliv online. Celkově nejsem moc online typ. Co jde, preferuji v tištěné podobě. I s lidmi se rád setkávám na živo. Osobní kontakt obrazovka nikdy nenahradí.

Jaké výhody vám přineslo období covidu?

Jak kdy, podle mě je dobře, že nás covid naučil používat programy pro online hovory, ale zase na druhou stranu, osobní setkání je obvykle lepší.

Asi do určité míry se integrita našeho týmu během covidu zhoršila a v něčem zlepšila. Asi také jak mezi kterými lidmi. Jako všude, i u nás se spolu někdo baví víc a někdo méně. Kdo byl, s kým kamarád, tak obvykle kamarádem i zůstal nebo se třeba ty lidi spolu vidali i normálně a navštěvovali se.

Změnila se nějak integrita vašeho týmu?

My tu kulturu osobního setkávání máme docela jasně danou a už během houmáče jsem všem říkal, že hned jak to půjde, návrat k soustruhu bude jasný. Takže to asi nikoho nepřekvapilo, že jsem nehodlal setrvávat u homeofficeů. Jestli sem tam někdo žadoní o home office? Zcela výjimečně. Ví totiž, že to mají marné. Výjimky dělám jen tehdy, když má někdo skutečně

nemocné děti nebo je sám nemocný. Zase s bolničkem v krku klidně z domova pracovat mohou. Aspoň se nám tím snižuje absentérství. Pořádek a kázeň zkrátka musí být!

Viděl jste v období covidu nějaké výhody?

No, někdo by třeba viděl v online práci úsporu času i místa. Jenže ono to ne vždy takto instantně funguje. Ale nejme tomu, že někdy, po krátké časové období může být toto výhodou. Nebo třeba když se dělá školení pro hodně lidí najednou, třeba i mezitýmově. Tak je online školení řešením. Vím také, že máme na SHAREPOINTU nahrávky s živým výstupem. Někdy to může pomoci, je to prostě inovace a ty nezastavíte.

A jaké jste viděl v období covidu nevýhody?

Online je prostě mor. Skutečně jen v nejnmutnějších případech nebo jen někdy a dočasně. Třeba takoví nováček, když by naskočil do firmy a měl by začít pracovat pouze v online prostředí, tak by byl totálně zmatený a hrozně dlouho by se čekalo, než se zatáhne. A to ani nepočítám chyby, které by po něm museli ostatní napravovat. Vysvětlit něco od začátku on-line je prostě nemožné, a tak strašně zdlouhavé a neefektivní.

RESPONDENT 5

Jak dlouho působíte na pozici teamleadera v dané firmě?

Šest let.

Dokázal/a byste popsat postup tvorby týmů ve vaší společnosti? Jakým způsobem získáváte členy do týmu?

Tak určitě, každý člověk umí maličko něco jiného a je maličko na něco jiného dobrý. Tak je třeba o tom i tak přemýšlet. Samozřejmě tenhle ideální přístup může překazit, pokud prostě lidé nejsou. Dneska je velice nízká nezaměstnanost a sehnat jakékoli lidi bývá nadlidský úkol. V praxi proto většinou skočíme stejně nakonec po každém, kdo alespoň něco málo umí.

Domníváte se, že proces tvorby týmů prošel v případě vaší firmy nějakým vývojem?

Rád bych používal různé metody a testoval, jaká metoda je pro mě tou nejvhodnější. Bohužel však u nás k tomu nejsou úplně nejvhodnější podmínky a u nás si toho moc neotestuju.

Pracoval/a jste již v jiné firmě na pozici, kde jste sestavoval/a týmy? Pokud ano, jak se lišilo sestavování týmů v jiné firmě od vaší stávající firmy?

Když přijde nový vedoucí, je třeba, aby nechtěl hned všechno překopat. Má se nechat to, co funguje a udělat změny jen v tom, co nefunguje. Principy fungování zůstávají asi všude stejné.

Jaké činnosti váš tým vykonává? A jak se od toho odvíjejí požadavky na členy vašeho týmu? Mohou mít všichni členové vašeho týmu stejné vlastnosti a znalosti?

Mezinárodní účetnictví.

Volíte při sestavování týmů spíše „intuitivní přístup“ nebo se držíme nějakého modelu (např. Belbinovy teorie, zaměření na silné a slabé stránky apod.)

Členy týmu sháníme, kde se dá, kde se dá. Lidi v dnešní době nejsou, takže prostě sháníme, kde se dá. Tedy, oni lidi jsou, ale těch kvalitních moc není.

Domníváte se, že na týmy ve specifických podmínkách (jaké panují ve vaší firmě) je možné uplatnit stejné principy jako na sestavování týmů v jiných podmínkách?

-

Rozvíjíte nějakým cíleným členy vašeho týmu?

Snažím se, aby členové v našem týmu vydrželi co nejdéle. Díky tomu se daří, aby se každý učil konkrétní specializaci – třeba účetnictví určitého státu, mzdové účetnictví apod. Stejně tak, když už přichází někdo do našeho týmu, tak už vím, čemu se bude věnovat. Dostane školení a pak další školení a pak se školí a učí tak dlouho, dokud není nejchytřejší.

Vzdělávání u nás probíhá ve třech rovinách. První z nich je učení se od sebe navzájem.

Druhou je naše on-line úložiště, kam mají všichni přístup. Třetí rovinou jsou školení.

Mně se třeba líbí, že se z některých online meetingu dají udělat nahrávky. Ty tedy nejsou třeba z celé porady nebo školení, ale pouze z nějaké části, kde se vysvětlují nějaké hard skills.

Za začátku nás třeba nenapadlo meetingy nahrávat, teď už je to poměrně běžná praxe.

Nahrávky jsou pak dostupné na SHAREPOINTU a to i mezi týmy navzájem. Nahrávka je nazvaná určitými klíčovými slovy, takže pokud někdo řeší určitý problém, snadno se zorientuje. Nahrávka je pak vlastně takovým školicím materiálem.

Změnila se vaše práce během covidu?

Určitě hlavní změna byl home office a mnohem více online komunikace. Už nám z toho všem hrabalo. Ještě že je to pryč.

Pravděpodobně jste během covidu realizovali více online pohovorů. Jak vám tato forma komunikace vyhovovala?

Někdy to nemusí být špatné ty online setkání. Třeba tehdy, když jsme od sebe daleko. Online schůzky jsou třeba dobré i když si voláme mezi týmy najednou nebo při školeních, která se dějí mezi týmy. Dá se nasdílet obrazovka a ukazovat si účetní případy. U osobního setkání bychom asi stejně tak nějak koukali do obrazovky. Ale ve výsledku, covid nás naučil, že není možné přesunout život pouze do online sféry. Chce to tak nějak rozumně nakombinovat.

Rozhodně bych nepřijal nikoho, koho bych osobně neviděl. Když už někoho přijmu, znamená to, že do něho musíme investovat čas i peníze. Bez proškolení by daný člověk ani nemohl pracovat. Během covidu, kdy se nesmělo setkávat, tak jsem nikoho nepřijal.

Změnila se nějak integrita vašeho týmu během covidu?

Snažil jsem se o to, abychom pořád všichni táhli za jeden provaz. Myslím, že se mi to docela podařilo.

Přinesl vašemu týmu covid nějaké benefity, které přetrvávají do současnosti?

Vlastně jsme postupně u některých lidí přešli k hybridnímu modelu. Více dnů tedy do kanceláře chodit musí, ale není to každý den. Za mě je to ideální varianta. Zejména u těch lidí, u kterých vím, že se podaří zachovat efektivitu práce.

V čem jste viděl nevýhody práce během covidu?

Určitě online prostředí není vhodné pro nováčky. Celkově bych řekl, že adaptace nováčka je klíčová. Noví zaměstnanci se musí rychle zorientovat, a to nejen náplní práce, ale ve firemní kultuře. Nováček musí vědět, na koho se obrátit, pokud má nějaký problém. Hrozí, že pokud se adaptace v neznámém prostředí nepodaří, může se to projevit na výsledcích práce nebo se nováček dokonce vzdá, protože se ve firmě nebude cítit dobře. Nejenže proces hledání zaměstnance začne nanovo, ale také firma přijde o finance, které do pracovníka investoval. Zkrátka nastavení rychlého, a hlavně správného onboardingu je zcela zásadní.

RESPONDENT 6

Jak dlouho působíte na pozici teamleadera v dané firmě?

Devět let. Jsem už tady vlastně takový inventář.

Dokázal/a byste popsat postup tvorby týmů ve vaší společnosti?

Podá se inzerát. A dál se shání někdo na neobsazenou pozici. Předem je dáno, co by daný člověk měl splňovat.

Domníváte se, že proces tvorby týmů prošel v případě vaší firmy nějakým vývojem?

Nic zásadního asi.

Pracoval/a jste již v jiné firmě na pozici, kde jste sestavoval/a týmy? Pokud ano, jak se lišilo sestavování týmů v jiné firmě od vaší stávající firmy?

Nepracoval.

Volíte při sestavování týmů spíše „intuitivní přístup“ nebo se držíme nějakého modelu (např. Belbinovy teorie, zaměření na silné a slabé stránky apod.)?

Nemám na člověka nějaké specifické požadavky. Spiš jako celkově aby zvládl svoji práci a tak. Ale aby se nějak tým doplňoval, to už mi přijde trochu moc. To nevím, kam bych na takové lidi chodil. Hodně se asi držím pocitů z daného člověka. Na základě toho ho nějak zakomponuju do týmu. Snažím se vytušit, co by danému člověku mohlo jít.

Domníváte se, že na týmy ve specifických podmínkách (jaké panují ve vaší firmě) je možné uplatnit stejné principy jako na sestavování týmů v jiných podmínkách?

A tak to je asi všude podobné.

Jaké činnosti váš tým vykonává? A jak se od toho odvíjejí požadavky na členy vašeho týmu? Mohou mít všichni členové vašeho týmu stejné vlastnosti a znalosti?

Pokročilý level účta. Převod účetnictví z jedné země do druhé.

Jakým způsobem získáváte členy do týmu?

Vnitřní nebo vnější zdroje. Většinou ve spolupráci s personalistkou.

Rozvíjíte nějakým cíleným členy vašeho týmu?

Většina z mých kolegů, které jste zpovídala, vám pravděpodobně řekli o to, že je třeba se školit, učit, neustále rozvíjet vědomosti a tak. To je u nás samozřejmě stejné,

plus ještě k tomu u nás dbáme na rozvoj měkkých dovedností a work-and-life-balance. Zkrátka, chci, aby členové mého týmu chodili do práce rádi, bavilo je to a dlouho vydrželi. Samotné učení hard skills pak při dostatku zdrojů přijde samo.

Mně se určitě líbí ty nahrávky, z kterých vznikají work instruction. Nahrávky se pak pojmenovávají podle oddílu. Tyhle materiály jsou pak dostupné na SHAREPOINTU, každý se k nim může vracet a učit se z nich. Určitě to má nedocenitelný význam pro nováčky, kteří nemusejí čekat, až jim někdo něco vysvětlí. Pak se mi také hodně moc líbí možnost sdílení obrazovky. To se také dá nahrávat. Když někdo někomu něco vysvětluje. Aniž by třeba musel být celý tým online, výstup si může každý přehrát v momentě, kdy danou problematiku řeší.

Změnila se vaše práce během covidu?

Málokdo zvládá pracovat z domova. Je to něco, co jsme se nikdy neučili, nejsme na to zvyklí. Je jen málo lidí, kteří to vážně v pohodě dávají. Vezměte si, že na základní škole je to samá vnější motivace, úkolování, kontrolování plnění, kontrola toho, kdy se to udělá a zda se někdo nefláká a tak. Ve většině zaměstnání pak taky. Samostatnost je něco, co se musíme stále učit.

Pravděpodobně jste během covidu realizovali více online pohovorů. Jak vám tato forma komunikace vyhovovala?

Online setkání se mi nelíbí, jako klidně si zavolat normálně, to není problém, ale někde tajrlíkovat před kamerkou, to se mě nelíbí. Určitě jsem pro osobní setkání.

Před závazným přijetím rozhodně osobní setkání a raději i dvě. Během covidu jsem měl jednoho adepta, který k nám do týmu chtěl. Než došlo na osobní setkání, dostával drobné úkoly, takže něco udělal a něco se naučil. Když se bylo možné osobně potkat, tak jsme se ihned setkali, a nakonec jsme ho i přijali.

Změnila se integrita vašeho týmu během covidu?

Během covidu bylo pro udržení integrity zásadní se naučit efektivně komunikovat. Udělal jsem mým členům týmu přehled toho, kdy se jak vyplatí komunikovat. Jako třeba, že složitý dotaz směřovaný na jednoho člověka se nevyplatí složitě rozepisovat do emailu. Namísto toho je dobré zvednout telefon a zavolat si, nebo si zavolat a nasdílet si obrazovku. Namísto dvou tří hodin strávených psaním emailů a několikadenního prстоje, z toho mohl být třeba rozhovor na 15 minut. Oproti tomu, když bylo třeba něco domluvit mezi hodně

lidmi, rozhodně nebylo efektivní obvolávat jednoho po druhém. Namísto toho se mohl udělat nejlépe skupinový call nebo napsat informační skupinový email. Něco z toho nám používáme i nadále. Jen teď je to snazší o to, že když jeden člověk potřebuje něco vyřešit s druhým člověkem, pak se prostě zvedne a zajde o pár stolů dál k druhému člověku.

Přetrvávají některé nové návyky z období covidu dodnes?

Snažím se nebýt policajt. Členům týmu předávám maximální možnou svobodu a doufám – a zatím se to docela plní -, že díky tomu budou i maximálně zodpovědní. Daří se nám udržovat hybridní model, tedy kombinaci homeoffice a docházky do kanceláře. Jak už jsem řekl, rozvíjíme hodně měkké dovednosti a work-and-life-balance.

RESPONDENT 7

Jak dlouho působíte na pozici teamleadera v dané firmě?

-

Dokázal/a byste popsat postup tvorby týmů ve vaší společnosti?

V dnešní době to chce hodně vynalézavosti. Schopní lidé nejsou. Je třeba skutečně správně cílit a správně napsat inzerát. Obvykle trvá poměrně hodně dlouho než se někoho podaří najít. Taky nemůžete přijmout každého.

V tomhle oboru je sice těžké někoho sehnat, ale zase na druhou stranu, vždycky se člověk může snažit ovlivnit tým tak, aby se lidé doplňovali. Mně se třeba docela osvědčuje komunikace s ostatními týmy, kdy se snažíme si třeba členy týmů vyměňovat. Takže lidé přecházejí mezi týmy v rámci firmy.

Domníváte se, že proces tvorby týmů prošel v případě vaší firmy nějakým vývojem?

-

Pracoval/a jste již v jiné firmě na pozici, kde jste sestavoval/a týmy? Pokud ano, jak se lišilo sestavování týmů v jiné firmě od vaší stávající firmy?

Rozdílů vidím. Je to také dané ochotou a přístupností vedení firmy. Podpora vedení je samozřejmě stěžejní. Už jsem měl tu čest se setkat v minulosti s pověstným zkonstatěným systémem, kdy firma funguje posledních čtyřicet let pořád stejně a je tam nemožné něco měnit. Tehdy jsem z takové firmy odešel. Viděl jsem, že to chce změny, ale zaměstnanci se na to moc netvářili. To by se ještě dalo. Horší bylo, že mi házelo klacky pod nohy i vedení firmy, které se k mému proaktivnímu přístupu stavělo, řekněme, laxně. Tak jsem se sebral

a šel jsem sem. Tady je mnohem vřelejší atmosféra. Takže jako hlavní rozdíl bych jmenoval lidský faktor.

Volíte při sestavování týmů spíše „intuitivní přístup“ nebo se držíme nějakého modelu (např. Belbinovy teorie, zaměření na silné a slabé stránky apod.)

Tak určitě se mi líbí Belbinova teorie, to je taková klasika. Jen ne vždy se dá zrovna v našem odvětví dá použít. Každopádně je dobré si z ní vzít inspiraci. Silné a slabé stránky jsou určitě také dobrá věc. Určitě bych to nepodceňoval. Rozhodně není vhodné se zaměřovat na nápravu a nedostatky slabých stránek členů týmu.

Domníváte se, že na týmy ve specifických podmínkách (jaké panují ve vaší firmě) je možné uplatnit stejné principy jako na sestavování týmů v jiných podmínkách?

–

Jaké činnosti váš tým vykonává? A jak se od toho odvíjejí požadavky na členy vašeho týmu? Mohou mít všichni členové vašeho týmu stejné vlastnosti a znalosti?

Tranzici účetnictví.

Rozvíjíte nějakým cíleným členy vašeho týmu?

Určitě prvním krokem je začít se školením. Většinou k nám přijdou lidé, kteří sice rozumí nějakým způsobem účetnictví, ale neznají specifika účetnictví v jiné zemi. Takže se logicky musí hodně co učit.

V našem oboru by to bez rozvoje nešlo. Zásadní jsou samozřejmě hard skills, vědomosti. To máme – učení od sebe navzájem, naše databáze, školení, mentoring. Pak ale nesmíme zapomínat ani na soft skills. Myslím, že ne každý v naší firmě soft skills řeší. Už jsem tu zažil případy, kdy došlo třeba k vyhoření. Dále, hodně sedíme, takže určitě to chce i řešit dostatek pohybu ve volném čase a zdravou stravu. Máme nově polohovatelné stoly, kam si můžeme k práci stoupnout nebo chodící pásy, u kterých máme pracovní stoly apod.

Změnila se vaše práce během covidu?

Bral jsem to jako výzvu. Bylo mi jasné, že to bude brzy za námi a že už se to jen tak nebude opakovat. Opatření mi sice nebyla sympatické, snažil jsem se v tom však najít to dobré. Objevovalo se mnoho programů, zkoušeli se různé online prostory pro sdílení informací. Vždycky se něco objevilo nového, pak se ukázalo, že to není tak optimální nebo se objevilo

něco nového. Lidi nadávali na neustálé novoty. Někomu se líbilo, že mohl pracovat z domova. No, něco málo jsme si z covidu odnesli. Ale řeknu vám, ještě že už je to za námi.

Pravděpodobně jste během covidu realizovali více online pohovorů. Jak vám tato forma komunikace vyhovovala?

Já si myslím, že je třeba něco neodmítat jen z principu. Opatření během covidu rozhodně rozčílila nejednoho člověka. Lidi jsou třeba na online setkání alergičtí už jen proto, že k nim byli nuceni. Přitom za mě to není tak špatné. Šetří to čas a pokud máme zapnutou kameru, tak to i částečně dokáže pomoci vyjádřit pocit z daného člověka. Takže lepší než jet na nějaké pár minutové setkání několik hodin, tak je lepší si online zavolat. Ale když už je možné se snadno setkat osobně, tak je lepší osobní setkání. S někým novým jsem se během covidu bavil. Ale bylo to stejně o ničem. Nakonec to nějak vyprchalo a stejně jsme online nikoho nepřijali. Než bylo možné osobní setkání, tak si daní lidé našli něco jiného a my jsme pro změnu také narazili na někoho jiného.

Změnila se nějak integrita vašeho týmu?

Ale no tak, nebylo to ideální. Žít v jednom open spacu a trávit tam spolu osm hodin denně je pro integritu určitě přirozenější.

Přetrvávají některé nové zvyky z období covidu do současné práce?

Určitě jsem pro zachování kombinované možnosti. Aby tedy moji lidé mohli část týdne trávit v kanceláři a část doma. V některých ohledech je práce online efektivnější.

Mělo období covidu přeci jen nějaké výhody?

Kdybych měl shrnout výhody. Za prvé i online školení – je tam možné školit nekonečně hodně lidí najednou, dají se pořizovat záznamy, ty jsou dostupné na sharepointu. Je možné se k nim kdykoliv vrátet. Nováček nemusí pořád kvůli něčemu volat školiteli nebo vedoucímu týmu. Online porady – vzájemně se neovlivňuje místo a čas. Čas je pevně stanovený, výmluvy na neúčast jsou vyloučené. Jedině že by někdo umíral nebo byl na ohlášené dovolené.

A jaké jste v období covidu viděl nevýhody?

Nevýhody online práce: online fungování určitě není vhodné, pokud je někdo nováček. K hybridnímu systému práce se dá přistoupit tehdy, když už jsou lidé zataženi, a tak nějak všechno zvládají sami. Online setkání – chladné vztahy, instantně vše narvané do pár

zásadních informací, není moc žádané odbočovat, což chybí, že není prostor probrat i zdánlivě nepodstatné informace. Teambuildingy bývají dost často o budování osobních vztahů, ne o tmelení. Bývá to pak spíš párty, kde si každý prosazuje svoje ego.

No tak to prostředí online je takové prostě chladné. Ne že by třeba bylo nějak hodně neefektivní, ale zkrátka je to chladné. Hrozí rychlý syndrom vyhoření. Lidi jsou prostě živé bytosti a potřebují prostor a vřelé lidské teplo.

Příloha 2: Dotazník, jeho kompletní znění

Vážení,

jmenuji se Kristýna Chlápková a studuji magisterský obor Veřejná správa a regionální rozvoj. V rámci svého výzkumu se zabývám tématem formováním týmu ve specifických podmínkách. Ráda bych Vás požádala o spolupráci při vyplňování dotazníku, který je zaměřen na následující témata:

- způsob získání zaměstnání,
- týmová práce,
- zaškolení na pracovní pozici,
- preference práce z domova.

Otázky jsou kladeny jak v českém, tak v anglickém jazyce. Vaše odpovědi mi pomohou získat zpětnou vazbu a budou použity pouze pro statistické účely. Odpovědi budou zcela anonymní. Děkuji Vám za pomoc.

1. Pohlaví respondenta

Muž

Žena

Gender of the respondent

Male

Female

2. Jaký je Váš věk?

Méně než 30

30-40

40-50

> 50

What is your age?

Less than 30

30-40

40-50

> 50

3. Kolik let pracujete v současném zaměstnání?

- 0-1
- 1-5
- 5-10
- > 15

For how many years have you been working in your current company?

- 0-1
- 1-5
- 5-10
- > 15

4. Kolik zaměstnanců má firma, ve které pracujete?

- Do 10
- 11-50
- 51-100
- 101-150
- 151-200
- Nad 200 zaměstnanců

How many employees does the company you work for have?

- Up to 10
- 11-50
- 51-100
- 101-150
- 151-200
- Over 200 Employees

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Vedoucí pracovník
- Bez přímých podřízených

What is your job title?

- Manager
- No Direct Reports

6. Na jakém oddělení pracujete?

Account receivable

Account payable

General ledger

Sales Support

Ostatní

What department do you work in?

Account receivable

Account payable

General ledger

Sales Support

Other

7. Jak jste se do současného zaměstnání dostal/a?

Přes pracovní agenturu

Inzerát na internetu

Na doporučení zaměstnance firmy

Přechod v rámci firmy

How did you get your current job?

Through an employment agency

Advertisement on the internet

Recommendation of a company employee

Transfer within the company

8. Byl Váš pohovor osobní nebo online?

Pouze online

Pouze osobní

Obojí

Was your interview in person or online?

Online only

In person only

Both

9. Pracujete v týmu?

Ano

Ne

Do you work in a team?

Yes

No

10. Domníváte se, že je komunikace v rámci týmové spolupráce klíčová?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Do you believe that communication is key in teamwork?

Definitely Yes

Probably Yes

Probably No

Definitely No

11. Souhlasíte s tím, že se po pandemii v rámci týmu změnil způsob komunikace (více online meetingu, více online školení)?

Rozhodně souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Rozhodně nesouhlasím

Do you agree that communication within the team has changed after the pandemic (more online meetings, more online trainings)?

Strongly Agree

Slightly Agree

Slightly Disagree

Strongly Disagree

12. Bylo samotné zaškolení na Vaši současnou pozici řádně připraveno?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Was the training properly prepared for your current position?

Definitely yes

Probably yes

Probably no

Definitely no

13. Preferujete práci z domova?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Do you prefer to work from home?

Definitely yes

Probably yes

Probably no

Definitely no

14. Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěl/a změnit?

Napište jedno nebo více slov

Is there anything that bothers you at work or that you would like to change?

Write one or more words

Příloha 3: Podrobná struktura respondentů dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření prezentují distribuci pohlaví respondentů v rámci studie. Celkový počet respondentů je 341. Dvě třetiny výběrového vzorku respondentů tvoří muži, třetinu ženy. Více než polovina respondentů (56 %) je mladších než 30 let a přibližně stejný podíl je v současném zaměstnání méně než 1 rok. Z hlediska velikosti organizace platí, že více než dvě třetiny respondentů pracují v organizacích s více než 100 zaměstnanci. Téměř tři čtvrtiny respondentů jsou zaměstnanci bez přímých podřízených.

Podrobnější struktura respondentů je prezentována v následujících tabulkách.

Tabulka 10: Pohlaví respondentů

	N	procenta
muž	225	66 %
žena	116	34 %
celkem	341	100 %

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Tabulka 11: Věk respondentů

	N	procenta
méně než 30 let	192	56 %
30–50 let	128	38 %
51 a více let	21	6 %
celkem	341	100 %

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Tabulka 12: Délka současného zaměstnání

	N	procenta
méně než 1 rok	186	55 %
1–10 let	113	33 %
více než 10 let	41	12 %
celkem	340	100 %

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Tabulka 13: Velikost organizace z hlediska počtu zaměstnanců

	N	procenta
do 50 zaměstnanců	67	20 %
51–100 zaměstnanců	40	12 %
více než 100 zaměstnanců	234	69 %
celkem	341	100 %

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Tabulka 14: Pracovní pozice respondentů

	N	procenta
manažer nebo vedoucí týmu	97	28 %
bez přímých podřízených	244	72 %
celkem	341	100 %

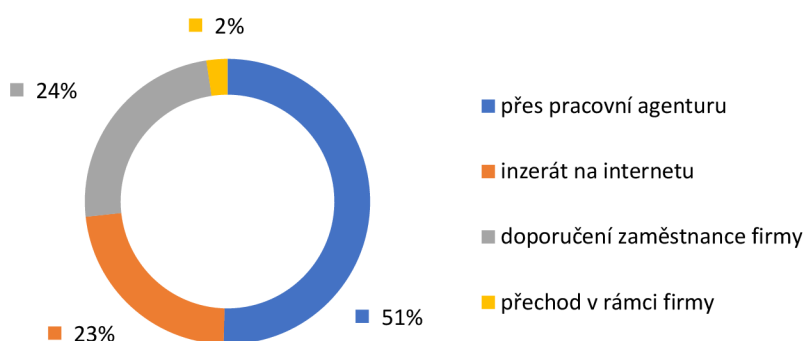
Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Příloha 4: Kompletní analýza výsledků dotazníkového šetření

1. ZPŮSOB ZÍSKÁNÍ SOUČASNÉHO ZAMĚŠTNÁNÍ

Ze zkoumaného souboru respondentů uvedla polovina dotázaných, že se do současného zaměstnání dostali prostřednictvím pracovní agentury. Přibližně čtvrtina uvedla, že zaznamenala inzerát s nabídkou zaměstnání na internetu a přibližně stejný podíl (necelá čtvrtina) získala současné zaměstnání na základě doporučení stávajícího zaměstnance organizace. Ostatní respondenti (2 %) přešli na současnou pracovní pozici z jiné pozice v rámci organizace.

Graf 6: Způsob získání současného zaměstnání



$n=341$

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Z podrobnější analýzy vyplývá, že se způsob získání současného zaměstnání statisticky významně diferencuje z hlediska pohlaví, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

Konkrétně v tomto případě platí, že muži získali výrazně častěji současné zaměstnání prostřednictvím pracovní agentury (68 % oproti 17 % v případě žen). Ženy naopak častěji než muži, využily inzerát na internetu a doporučení zaměstnance firmy. Podrobněji jsou výsledky zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 15: Způsob získání současného zaměstnání (z hlediska pohlaví)

		Pohlaví	
		muž	žena
Způsob získání současného zaměstnání	přes pracovní agenturu	68 %	17 %
	inzerát na internetu	14 %	41 %
	doporučení zaměstnance firmy	18 %	37 %
	přechod v rámci firmy	1 %	5 %
celkem		100 %	100 %

$n=337$

Pozn.: [$\chi^2=82,818$, $df=3$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Způsob získání současného zaměstnání se statisticky významně diferencuje dále z hlediska věku respondentů, jak dokládá výsledek provedeného Fisherova exaktního testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

Konkrétně pak platí, že současné zaměstnání získali prostřednictvím pracovní agentury v největší míře respondenti mladší než 30 let (76 %). Mezi respondenty ve věku 30 až 50 let to bylo v 19 % případů a u nejstarších respondentů starších než 50 let jen v 5 % případů. Pro respondenty starší než 30 let je dále charakteristické, že ve srovnání s mladšími osobami získali současné zaměstnání častěji prostřednictvím inzerátu na internetu a na základě doporučení zaměstnance firmy. Doporučení zaměstnance firmy je pak nejčastěji charakteristické zejména pro respondenty starší než 50 let (52 %). Podrobněji jsou výsledky zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 16: Způsob získání současného zaměstnání (z hlediska věku)

		Věk		
		méně než 30 let	30–50 let	51 a více let
Způsob získání současného zaměstnání	přes pracovní agenturu	76 %	19 %	5 %
	inzerát na internetu	7 %	44 %	43 %
	doporučení zaměstnance firmy	15 %	34 %	52 %
	přechod v rámci firmy	2 %	3 %	
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=337$

Pozn.: [Fisherův exaktní test, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Způsob získání současného zaměstnání se statisticky významně diferencuje také z hlediska délky současného zaměstnání respondentů, jak dokládá výsledek provedeného Fisherova exaktního testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

Konkrétně v tomto případě platí, že současné zaměstnání získali prostřednictvím pracovní agentury v největší míře respondenti, kteří jsou v současném zaměstnání méně než 1 rok (78 %). Mezi ostatními respondenty to bylo výrazně méně často (u respondentů s délkou současného zaměstnání 1 až 10 let to je 17 % a v případě těch, kteří jsou v současném zaměstnání déle než 10 let, je to 18 %). Pro respondenty, kteří jsou v současném zaměstnání minimálně 1 rok nebo déle je pak charakteristické, že získali současné zaměstnání častěji než ostatní prostřednictvím inzerátu na internetu a na základě doporučení zaměstnance firmy. Podrobněji jsou výsledky zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 17: Způsob získání současného zaměstnání (z hlediska délky zaměstnání)

		Délka zaměstnání		
		méně než 1 rok	1–10 let	více než 10 let
Způsob získání současného zaměstnání	přes pracovní agenturu	78 %	17 %	18 %
	inzerát na internetu	9 %	42 %	36 %
	doporučení zaměstnance firmy	13 %	37 %	41 %
	přechod v rámci firmy	1 %	4 %	5 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=336$

Pozn.: [Fisherův exaktní test, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Způsob získání současného zaměstnání se statisticky významně diferencuje v poslední řadě z hlediska počtu zaměstnanců organizace (tj. velikosti organizace), jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

Z hlediska velikosti organizace platí, že současné zaměstnání získali prostřednictvím pracovní agentury v největší míře respondenti, kteří jsou zaměstnání v organizacích s více než 100 zaměstnanci (63 %). Respondenti zaměstnání v organizacích s 51 až 100 zaměstnanci získali současné zaměstnání v největší míře prostřednictvím inzerátu na internetu (48 %). Respondenti působící v nejmenších organizacích do 50 zaměstnanců

pak získali současné zaměstnání ve velké míře také prostřednictvím inzerátu na internetu (36 %) a současně na základě doporučení jiného zaměstnance organizace (35 %). Podrobněji jsou výsledky zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 18: Způsob získání současného zaměstnání (z hlediska počtu zaměstnanců organizace)

		Počet zaměstnanců		
		1–50 zaměstnanců	51–100 zaměstnanců	více než 100 zaměstnanců
Způsob získání současného zaměstnání	přes pracovní agenturu	26 %	18%	63%
	inzerát na internetu	36 %	48%	15%
	doporučení zaměstnance firmy	35 %	28%	21%
	přechod v rámci firmy	3 %	8%	1%
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=337$

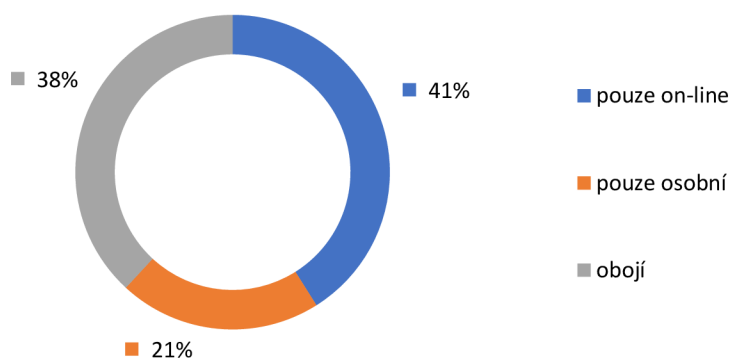
Pozn.: [$\chi^2=56,667$, $df=6$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

2. FORMA VSTUPNÍHO PRACOVNÍHO POHOVORU

Ze zkoumaného souboru respondentů uvedly dvě pětiny dotázaných, že vstupní pohovor proběhl pouze on-line formou. Pětina uvedla, že byl realizován pouze osobní vstupní pohovor a 38 % respondentů podstoupilo jak on-line, tak osobní formu vstupního pohovoru. On-line forma pracovního pohovoru tak byla použita u 8 z 10 respondentů.

Graf 7: Forma vstupního pracovního rozhovoru



$n=341$

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Z podrobnější analýzy vyplývá, že se forma vstupního pracovního pohovoru statisticky významně diferencuje z hlediska pohlaví, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

Konkrétně v tomto případě platí, že muži absolvovali on-line vstupní pohovor (ať už samostatně nebo v kombinaci s osobním pohovorem) v 88 % případů, zatímco ženy jen v 61 % případů. Podrobněji jsou výsledky zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 19: Forma vstupního pracovního rozhovoru (z hlediska pohlaví)

		Pohlaví	
		muž	žena
Forma vstupního pracovního rozhovoru	pouze on-line	43 %	37 %
	pouze osobní	12 %	39 %
	obojí	45 %	24 %
celkem		100 %	100 %

$n=341$

Pozn.: [$\chi^2=36,972$, $df=2$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Forma vstupního pracovního pohovoru se statisticky významně diferencuje dále z hlediska věku respondentů, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

Konkrétně pak platí, že respondenti do 30 let věku absolvovali on-line vstupní pohovor (ať už samostatně nebo v kombinaci s osobním pohovorem) v 91 % případů, respondenti ve středním věku 30 až 50 let v 69 % případů a nejstarší respondenti ve věku 51 a více let pak jen ve 33 %. Absolvování jen osobního pracovního rozhovoru je pak nejčastěji charakteristické zejména pro respondenty starší než 50 let (67 % z nich). Podrobněji jsou výsledky zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 20: Forma vstupního pracovního rozhovoru (z hlediska věku)

		Věk		
		méně než 30 let	30–50 let	51 a více let
Forma vstupního pracovního rozhovoru	pouze on-line	44 %	41 %	14 %
	pouze osobní	9 %	31 %	67 %
	obojí	47 %	27 %	19 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=341$

Pozn.: [$\chi^2=55,336$, $df=4$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Forma vstupního pracovního pohovoru se statisticky významně diferencuje také z hlediska délky současného zaměstnání respondentů, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

V souvislosti s délkou současného zaměstnání bylo zjištěno, že respondenti, kteří jsou na současné pozici méně než 1 rok, absolvovali on-line vstupní pohovor (ať už samostatně nebo v kombinaci s osobním pohovorem) v 94 % případů. U respondentů s délkou současného zaměstnání 1 rok až 10 let činí tento podíl 69 % a ve skupině respondentů, kteří jsou na současné pracovní pozici více než 10 let, je to jen 39 %. Absolvování jen osobního pracovního rozhovoru je pak nejčastěji charakteristické zejména pro respondenty, kteří jsou na současné pracovní pozici více než 10 let (61 % z nich). Podrobněji jsou výsledky zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 21: Forma vstupního pracovního rozhovoru (z hlediska délky zaměstnání)

		Délka zaměstnání		
		méně než 1 rok	1–10 let	více než 10 let
Forma vstupního pracovního rozhovoru	pouze on-line	45 %	40 %	27 %
	pouze osobní	6 %	31 %	61 %
	obojí	49 %	29 %	12 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=340$

Pozn.: [$\chi^2=75,490$, $df=4$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Forma vstupního pracovního pohovoru se statisticky významně diferencuje v neposlední řadě z hlediska počtu zaměstnanců organizace (tj. velikosti organizace), jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

Z hlediska velikosti organizace platí, že absolvování on-line vstupního pohovoru (ať už samostatně nebo v kombinaci s osobním pohovorem) vykázali v nejmenší míře respondenti zaměstnaní v nejmenších organizacích (tj. do 50 zaměstnanců), a to 51 % z nich. V případě respondentů zaměstnaných v organizacích s 51 až 100 zaměstnanci činí tento podíl 83 %. Nejvyšší je tento podíl ve skupině respondentů působících v největších organizacích s více než 100 zaměstnanci (87 %). Podrobněji jsou výsledky zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 22: Forma vstupního pracovního rozhovoru (z hlediska počtu zaměstnanců organizace)

		Počet zaměstnanců		
		1–50 zaměstnanců	51–100 zaměstnanců	více než 100 zaměstnanců
Forma vstupního pracovního rozhovoru	pouze on-line	37 %	40 %	42 %
	pouze osobní	49 %	18 %	13 %
	obojí	13 %	43 %	44 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=341$

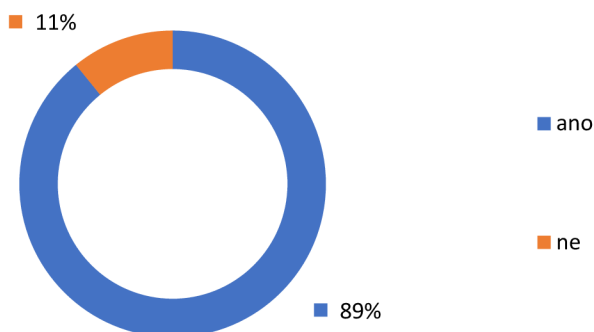
Pozn.: [$\chi^2=46,368$, $df=4$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

3. PRÁCE V TÝMU

Ze zkoumaného souboru respondentů uvedlo 89 % dotázaných, že pracují v rámci týmu. Jen 11 % respondentů práci v týmu nevykonává. Práce v týmu je tedy v rámci zkoumaného vzorku respondentů zastoupena ve velké míře.

Graf 8: Práce v týmu



$n=341$

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Z podrobnější analýzy vyplývá, že se vykonávání práce v týmu statisticky významně diferencuje z hlediska věku respondentů, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,001$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

Práci v týmu deklarovali ve větší míře starší respondenti ve srovnání s těmi mladšími. Konkrétně pak platí, že respondenti do 30 let věku pracují v týmu v 84 % případů a respondenti ve středním věku 30 až 50 let v 95 % případů. V případě nejstarších respondentů ve věku 51 a více let pak uvedli práci v týmu všichni z nich.

Tabulka 23: Práce v týmu (z hlediska věku)

		Věk		
		méně než 30 let	30–50 let	51 a více let
Práce v týmu	ano	84 %	95 %	100 %
	ne	16 %	5 %	
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=341$

Pozn.: [$\chi^2=13,148$, $df=2$, $p=0,001$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Práce v týmu se statisticky významně diferencuje také z hlediska délky současného zaměstnání respondentů, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,001$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

V souvislosti s délkou současného zaměstnání bylo zjištěno, že respondenti, kteří jsou na současné pozici méně než 1 rok, vykázali práci v týmu v 83 % případů. Respondenti, kteří

jsou v současném zaměstnání déle než rok, pracují v týmu významně častěji. Mezi respondenty s délkou současného zaměstnání 1 rok až 10 let činí tento podíl 96 % a ve skupině respondentů, kteří jsou na současné pracovní pozici více než 10 let, je to 95 %.

Tabulka 24: Práce v týmu (z hlediska délky zaměstnání)

		Délka zaměstnání		
		méně než 1 rok	1–10 let	více než 10 let
Práce v týmu	ano	83 %	96 %	95 %
	ne	17 %	4 %	5 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=340$

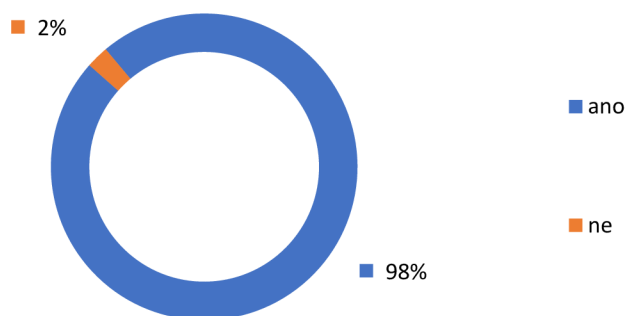
Pozn.: [$\chi^2=14,223$, $df=2$, $p=0,001$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

4. VÝZNAM KOMUNIKACE V RÁMCI TÝMOVÉ PRÁCE

Ze zkoumaného souboru respondentů uvedli téměř všichni dotázaní (98 %), že považují komunikaci v rámci týmové spolupráce za klíčovou. Tento názor nezastávají jen 2 % dotázaných osob. Z důvodu takto rozdělených četností odpovědí nebyly ani v jednom případě provedeny statistickými testy prokázány významné diference mezi jednotlivými skupinami respondentů.

Graf 9: Komunikace v rámci týmové spolupráce je považována za klíčovou



$n=341$

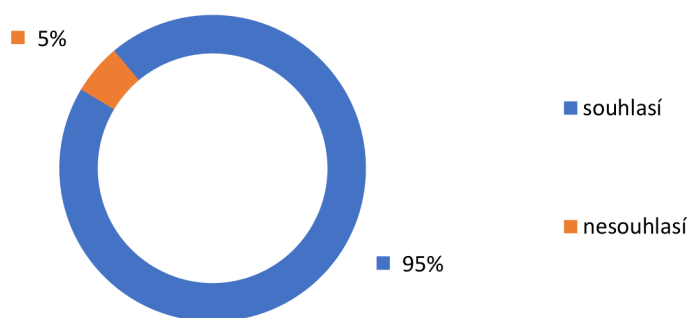
Zdroj: vlastní výzkumné šetření

5. ZMĚNA ZPŮSOBU KOMUNIKACE V SOUVISLOSTI S PANDEMÍÍ

Také v případě hodnocení komunikace v souvislosti s pandemií COVID-19 uvedli téměř všichni respondenti (95 %), že se díky této pandemii komunikace v rámci týmu u nich v zaměstnání posunula více směrem do on-line prostředí. Jen 5 % dotázaných pak tuto

změnu nezaznamenalo a komunikace v týmu se tak u nich nezměnila. Z důvodu takto rozdělených četností odpovědí nebyly ani v tomto případě provedenými statistickými testy prokázány významné diference mezi jednotlivými skupinami respondentů.

Graf 10: Komunikace v rámci týmu se v souvislosti s pandemií COVID-19 změnila směrem k on-line formě



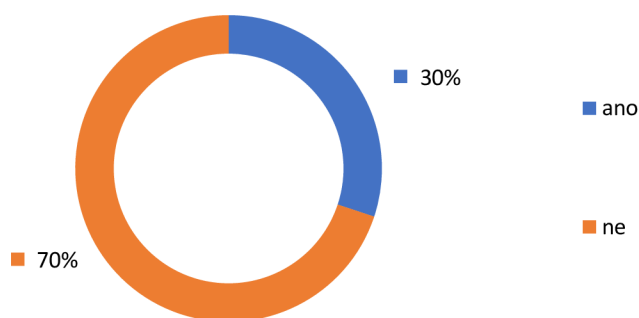
n=341

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

6. PŘIPRAVENOST ZAŠKOLENÍ NA PRACOVNÍ POZICI

Ze zkoumaného souboru respondentů uvedlo pouze 30 % dotázaných, že jejich zaškolení na pracovní pozici bylo řádně připraveno. Celkem u 7 z 10 respondentů tak zaškolení na jejich pracovní pozici potýkalo s nějakými formami problémů.

Graf 11: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno



n=341

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Z podrobnější analýzy vyplývá, že se míra připravenosti zaškolení nových zaměstnanců statisticky významně diferencuje z hlediska pohlaví, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

Konkrétně v tomto případě platí, že muži řádně připravené zaškolení na svou pracovní pozici jen ve 14 % případů, zatímco ženy v 61 % případů.

Tabulka 25: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno (z hlediska pohlaví)

		Pohlaví	
		muž	žena
Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno	ano	14 %	61 %
	ne	86 %	39 %
celkem		100 %	100 %

$n=339$

Pozn.: [$\chi^2=81,178$, $df=1$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Míra připravenosti zaškolení nových zaměstnanců se statisticky významně diferencuje dále z hlediska věku respondentů, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

Starší zaměstnanci v tomto případě uváděli ve větší míře než mladší jedinci, že jejich zaškolení bylo řádně připraveno. Konkrétně pak platí, že z respondentů do 30 let věku jich mělo zaškolení řádně připraveno 16 % z nich, z respondentů ve středním věku 30 až 50 let již 44 % z nich a nejstarší respondenti ve věku 51 a více let deklarovali řádně připravené zaškolení na jejich pracovní pozici dokonce v 76 %v případů.

Tabulka 26: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno (z hlediska věku)

		Věk		
		méně než 30 let	30–50 let	51 a více let
Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno	ano	16 %	44 %	76 %
	ne	84 %	56 %	24 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=339$

Pozn.: [$\chi^2=51,043$, $df=2$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Míra připravenosti zaškolení nových zaměstnanců se statisticky významně diferencuje také z hlediska délky současného zaměstnání respondentů, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

V souvislosti s délkou současného zaměstnání bylo zjištěno, že se významně diferencují respondenti, kteří pracují na současné pozici méně než rok a ostatní respondenti, kteří jsou na současné pozici delší dobu. Respondenti s délkou současného zaměstnání menší než 1 rok deklarovali řádně připravené zaškolení jen v 15 % případů, zatímco ostatní dotázaní téměř v polovině případů. Podrobněji jsou výsledky zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 27: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno (z hlediska délky zaměstnání)

		Délka zaměstnání		
		méně než 1 rok	1–10 let	více než 10 let
Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno	ano	15 %	48 %	49 %
	ne	85 %	52 %	51 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=338$

Pozn.: [$\chi^2=42,909$, $df=2$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Z hlediska počtu zaměstnanců organizace se míra připravenosti zaškolení nových zaměstnanců sice liší, avšak na základě výsledku provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,292$) je nutno konstatovat, že dané difference nejsou statisticky významné. Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy nezamítáme nulovou hypotézu.

Řádně připravené zaškolení na pracovní pozici uváděli v největší míře respondenti zaměstnaní v nejmenších organizacích do 50 zaměstnanců (37 %). V případě respondentů zaměstnaných v organizacích s 51 až 100 zaměstnanci činí tento podíl 33 %. Nejnižší je tento podíl ve skupině respondentů působících v největších organizacích s více než 100 zaměstnanci (28 %).

Tabulka 28: Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno (z hlediska počtu zaměstnanců organizace)

		Počet zaměstnanců		
		1–50 zaměstnanců	51–100 zaměstnanců	více než 100 zaměstnanců
Zaškolení na současnou pracovní pozici bylo řádně připraveno	ano	37 %	33 %	28 %
	ne	63 %	68 %	72 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=339$

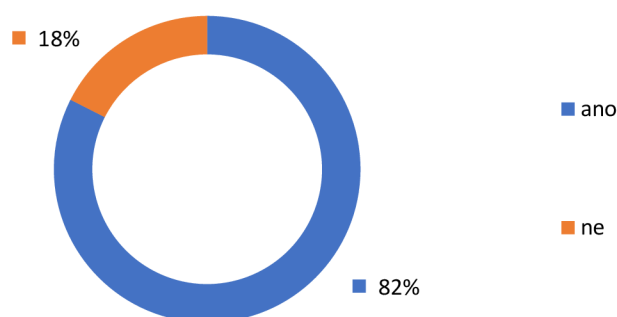
Pozn.: [$\chi^2=2,464$, $df=2$, $p=0,292$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

7. PRÁCE Z DOMOVA

Práci z domova preferuje většina respondentů ze zkoumaného souboru. Konkrétně se jedná o 82 % z nich. Ostatní dotázaní, tj. 18 %, práci z domova naopak nepreferují. Práci z domova tak lze považovat za významný zaměstnanecký benefit.

Graf 12: Preference práce z domova



$n=341$

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Z podrobnější analýzy vyplývá, že se míra preference home office statisticky významně diferencuje z hlediska pohlaví, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

Vyšší míra preference práce z domova je charakteristická pro muže. Konkrétně v tomto případě platí, že muži by chtěli pracovat z domova v 89 % případů, zatímco ženy v 70 % případů.

Tabulka 29: Preference práce z domova (z hlediska pohlaví)

		Pohlaví	
		muž	žena
Preference práce z domova	ano	89 %	70 %
	ne	11 %	30 %
celkem		100 %	100 %

$n=337$

Pozn.: [$\chi^2=17,574$, $df=1$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Míra preference Home office se statisticky významně diferencuje dále z hlediska věku respondentů, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

Vyšší míra preference práce z domova byla zaznamenána mezi mladšími respondenty. Konkrétně pak bylo zjištěno, že z respondentů do 30 let věku jich práci z domova preferuje 89 %, z respondentů ve středním věku 30 až 50 let 76 % z nich a v nejmenší míře preferují práci z domova nejstarší respondenti ve věku 51 a více let, a to 62 % z nich.

Tabulka 30: Preference práce z domova (z hlediska věku)

		Věk		
		méně než 30 let	30–50 let	51 a více let
Preference práce z domova	ano	89 %	76 %	62 %
	ne	11 %	24 %	38 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=337$

Pozn.: [$\chi^2=16,629$, $df=2$, $p=0,000$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Míra preference práce z domova se statisticky významně diferencuje také z hlediska délky současného zaměstnání respondentů, jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

V souvislosti s délkou současného zaměstnání bylo zjištěno, že nejvyšší míra preference Home office je charakteristická pro respondenty, kteří jsou na své současné pracovní pozici méně než rok (88 %). Respondenti s délkou současného zaměstnání 1 rok až 10 let vyjádřili preferenci práce z domova v 79 % případů a nejmenší míra preference

byla zaznamenána mezi respondenty, kteří jsou v současném zaměstnání déle než 10 let (68 %).

Tabulka 31: Preference práce z domova (z hlediska délky zaměstnání)

		Délka zaměstnání		
		méně než 1 rok	1–10 let	více než 10 let
Preference práce z domova	ano	88 %	79 %	68 %
	ne	12 %	21 %	32 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=336$

Pozn.: [$\chi^2=10,704$, $df=2$, $p=0,005$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

Preference práce z domova se statisticky významně diferencuje v neposlední řadě z hlediska počtu zaměstnanců organizace (tj. velikosti organizace), jak dokládá výsledek provedeného chí-kvadrát testu ($p=0,000$). Na hladině významnosti $p=0,05$ tedy přijímáme alternativní hypotézu.

Obecně lze konstatovat, že vyšší míra preference Home office je typická pro respondenty zaměstnané ve středních a větších organizacích s více než 50 zaměstnanci. Míra preference práce z domova se v nejmenších organizacích do 50 zaměstnanců pohybuje na úrovni 67 %, zatímco v případě respondentů zaměstnaných v organizacích s 51 až 100 zaměstnanci je to 88 % a ve skupině respondentů působících v největších organizacích s více než 100 zaměstnanci pak 86 %.

Tabulka 32: Preference práce z domova (z hlediska počtu zaměstnanců organizace)

		Počet zaměstnanců		
		1–50 zaměstnanců	51–100 zaměstnanců	více než 100 zaměstnanců
Preference práce z domova	ano	67 %	88 %	86 %
	ne	33 %	13 %	14 %
celkem		100 %	100 %	100 %

$n=337$

Pozn.: [$\chi^2=13,652$, $df=2$, $p=0,001$]

Zdroj: vlastní výzkumné šetření

