

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

## **Analýza efektivity vedení pracovních skupin a týmů ve vybrané organizaci**

### **Bakalářská práce**

**David RAMPOUCH**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, PhD.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **David Rampouch**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Analýza efektivity vedení pracovních skupin a týmů ve vybrané organizaci**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o zásadách efektivního utváření a vedení pracovních skupin a týmů. Praktickým cílem práce je analýza efektivity stávajících přístupů k vedení pracovních týmů ve vybrané organizaci a návrh odpovídajících optimalizačních opatření.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Pracovní skupina a tým.
3. Zásady efektivního utváření a vedení pracovních týmů.
4. Charakteristika vybrané organizace a jejích praktik v oblasti utváření a vedení pracovních týmů.
5. Empirický výzkum – analýza efektivity stávajících přístupů k utváření a vedení pracovních týmů ve vybrané organizaci.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity přístupů používaných v oblasti utváření a vedení pracovních týmů ve vybrané organizaci.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BEDRNOVÁ, Eva ; NOVÝ, Ivan; JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
2. HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří; ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
3. JAROŠOVÁ, Eva; PAUKNEROVÁ, Daniela; LORENCOVÁ, Hana. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. 1. vyd. Management Press, 2016. 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0 .
4. MUŽÍK, Jaroslav; KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Academia, 2017. 190 s. Společnost ; ISBN 978-80-200-2773-3.
5. NORTHOUSE, Peter. *Leadership. Theory and Practice*. London: Sage Publications, 2019. 493 s. ISBN 978-1-4522-0340-9.
6. PAVLICA, Karel; KAISER, Robert B.; JAROŠOVÁ, Eva. *Vyvážený leadership.: Dynamika manažerských dovedností*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 19. 4. 2023

**David Rampouch**

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 19. 4. 2023

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 19. 4. 2023

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 20. 4. 2023

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 25. 11. 2023



Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, PhD. za odborné vedení závěrečné práce, trpělivost a poskytování rad, které mi umožnily úspěšně dokončit tuto práci.

Dále děkuji všem pracovníkům útvaru PLC, kteří se účastnili mého výzkumu a bez jejichž ochoty a účasti by tato práce nebyla možná.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Pracovní skupina a pracovní tým .....	8
1.1 Pracovní skupina a pracovní tým – vymezení pojmů .....	9
1.2 Týmové role a stádia rozvoje pracovních skupin a týmů .....	11
1.3 Zásady utváření a vedení pracovních skupin a týmů .....	15
2 Manažer v roli týmového leadera .....	18
2.1 Manažer a leader – vymezení pojmů .....	19
2.2 Kompetence a dovednosti podmiňující efektivní týmový leadership .....	21
2.3 Hodnocení efektivity pracovních skupin a týmů .....	23
3 Charakteristika vybrané organizace a jejich praktik v oblasti utváření a vedení pracovních týmů .....	25
3.1 Představení vybrané organizace .....	25
3.2 Charakteristika zkoumaného útvaru .....	26
3.3 Utváření pracovních skupin a týmů ve vybrané organizaci .....	27
4 Empirický výzkum – analýza efektivity stávajících přístupů k utváření a vedení pracovních týmů ve vybrané organizaci. ....	29
4.1 Metodologie výzkumu.....	29
4.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	30
5 Shrnutí výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity přístupů používaných v oblasti utváření a vedení pracovních týmů ve vybrané organizaci .....	42
5.1 Vyhodnocení výsledků empirického výzkumu .....	42
5.2 Návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity přístupů používaných v oblasti utváření a vedení pracovních týmů.....	43
Závěr .....	45
Seznam literatury .....	47
Seznam obrázků a tabulek.....	49
Seznam příloh .....	50

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

CKD	Completely Knocked Down
ECD	Expediční centrum dílů
FBU	Fully Build Unit
GLT	Großladungsträger
KLT	Kleinladungsträger
MKD	Medium Knock Down
RACK	Speciální dřevěná paleta pro expedici karoserií
SKD	Semi Knock Down
ŠA	Škoda Auto a.s.
VZV	Vysokozdvihný vozík

## Úvod

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu efektivity vedení pracovních skupin a týmů ve vybrané organizaci. Cílem bakalářské práce je poskytnout hlubší vhled do problematiky efektivity vedení pracovních týmů a skupin. Zároveň má práce za cíl analyzovat současný stav a následně navrhnout potenciální oblasti pro zlepšení. Práce se opírá o teoretická východiska a poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, managementu a leadershipu, ale i z oblasti psychologie a sociologie.

První kapitola se zaměřuje teoretickými poznatky pracovních týmů a pracovních skupin. V jednotlivých podkapitolách se práce postupně soustředí na charakteristiku pracovních skupin a týmů a správné užívání obou pojmů. Dále práce pojednává o týmových rolích, ale také o rozvoji pracovních skupin a týmů. V závěru první kapitoly jsou uvedeny poznatky o utváření a následném vedení pracovních skupin a týmů.

Následující kapitola z teoretické části pojednává o manažerovi jakožto týmovém leaderovi. Úvod druhé kapitoly definuje pojmy manažer a leader. Jsou zde také zmíněny odlišující charakteristiky, které poukazují na chybné zaměňování obou pojmů. Kapitola následně pokračuje vytyčením dovedností a kompetencí, které jsou nezbytné pro efektivní vedení týmů. Závěr kapitoly poukazuje na význam hodnocení pracovních skupin a týmů včetně hledisek, jež hodnocení ovlivňuje.

Praktická část bakalářské práce začíná představením vybrané organizace, zejména její činnosti a působení na trhu. S tím je spojeno i představení konkrétního útvaru a jeho charakteristika včetně náplně práce, která ve zmíněném útvaru probíhá. Závěr kapitoly pojednává o utváření pracovních skupin a týmů ve zkoumaném útvaru ve vybrané organizaci.

Čtvrtá kapitola bakalářské práce je věnována již samotnému empirickému výzkumu, a to sice úvodní analýze efektivity pracovních týmů, přístupů k jejich utváření i vedení. Navazující závěrečná kapitola se týká už samotného vyhodnocení výsledků empirického výzkumu a s tím také vyhotovení návrhu opatření a doporučení pro zvýšení efektivity přístupů v oblasti vedení a utváření pracovních týmů a skupin.

## 1 Pracovní skupina a pracovní tým

Týmová práce je nezbytnou součástí fungování současných organizací. Jedná se zejména o situace, kde je k zadanému úkolu potřeba spolupráce více osob. Týmovou prací může být fyzická činnost např. na stavbě či ve výrobním podniku, zejména ve strojírenství, ale i činnost, při které spolupracují osoby z různých částí organizace s rozdílnými zkušenostmi a profesními znalostmi. Právě v těchto případech dosahují jednotlivci o poznatelně lepších výsledků, než je tomu při samostatné práci. To platí ale pouze v případech, kdy přinese týmová práce usnadnění komunikace mezi členy týmu či skupiny, pokud dojde k urychlení spolupráce např. mezi úsek, ale i pokud je možné díky týmové práci zastupování osob. Ačkoli nelze týmovou práci uskutečnit ve všech případech, může být pro organizaci osudné, pokud nedokáže vést a vytvářet skupiny, které budou spolupracovat navzájem. V takovém případě je postihnutý i management dané organizace (Urban 2013).

Urban (2013) uvádí dále důvody, které vedou k rozhodnutí vytvořit tým. Mezi tyto důvody patří např. snížení nákladů, jelikož v týmu je zvolen jeden vedoucí namísto více řídicích pozic pro jednotlivce, dále se zvyšuje motivace při práci díky účasti členů na rozhodování v týmu a také se v týmu lépe řeší vzniklé problémy, jelikož každý člen týmu má určité zkušenosti a schopnosti, které mohou při řešení uplatnit.

K čemu je vhodné vytvářet pracovní týmy poznamenávají i Bedrnová, Jarošová a Nový (2012), kteří uvádějí, že „... vytváření týmů je vhodné zejména pro řešení složitých, interdisciplinárních, nestrukturovaných, těžko algoritmizovatelných a nejednoznačných úkolů.“ Týmová práce také „... plní řadu věcných, obsahových, ale i sociálně psychologických funkcí.“ (tamtéž, str. 293).

## 1.1 Pracovní skupina a pracovní tým – vymezení pojmů

Pracovní skupinou se rozumí určité sociální uskupení, ve kterém má každý jeho člen určitou funkci na konkrétní přiřazené pracovní pozici. Pracovní pozice tedy blíže specifikuje práci vykonávanou v pracovní skupině. Dále také autoři odborných publikací uvádějí, že pracovní skupina se dá považovat za sociální skupinu. Pracovní skupinu spojuje především jednotné pracoviště pro její členy, vykonávaná činnost a struktura sociálních rolí v týmu (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Mohauptová (2009) bere pracovní skupinu jakožto určitou skupinu lidí sjednocených do pracovního uskupení z hlediska vykonávané práce, kde jsou na sobě členové pracovní skupiny závislí pracovní hierarchií nebo konečným výsledkem práce. Autorka také uvádí, že „...pracovní skupinou jsou všechny skupiny, které spolu pracují a dostatečně nesplňují podmínky týmu.“ Dále ještě dodává, že „pracovní skupina se může stát týmem, ale také nikdy nemusí.“ (Mohauptová, 2009, str. 20).

Tým, jak definují Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, str. 292), je „... zpravidla vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinou lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon.“ Podobně také charakterizuje tým i Mohauptová (2009, str. 19), která ve své knize definuje tým jako „... jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi s charakteristickým procesem práce.“

O týmovou práci jde pouze pokud je „... skupina vzájemně spolupracujících osob spojená společným cílem, zainteresovaností a odpovědností i vzájemnou důvěrou a společně přijatými pravidly spolupráce.“ (Urban 2013, str. 166). Dále autor zmiňuje, že odlišení pracovního týmu od pracovní skupiny je dáno určitou mírou samostatnosti a soudržnosti týmu (Urban, 2013).

Pavlica, Jarošová a Kaiser (2015) poukazují na rozdíl mezi týmem a skupinou. Prvním stěžejním znakem týmu je, že se jedná o malou nepočetnou skupinu osob, které mají mezi sebou možnost vzájemné osobní interakce, mají společné cíle a členové jsou na sobě pracovně závislí, což dodává pocit spolupatříčnosti.

Vzhledem k častému zaměňování pojmů pracovní tým a pracovní skupina uvádí Barták (2023) příkladové charakteristiky pro oba pojmy. Pracovní skupina je řízena autoritativním manažerem, každý člen ve skupině má individuální odpovědnost za svoji práci, skupina je vytvářena pro širší okruh v rámci firmy, efektivita je měřena nepřímo, a to zejména na bázi vlivu na ostatní členy skupiny, práce probíhá nejprve stylem diskuze, poté se o věci rozhodne a vedoucí nebo manažer deleguje úkol na své podřízené.

Pro pracovní tým jsou dle Bartáka (2023) nejvíce výstižné následující charakteristiky: Týmové role disponují komplementaritou, odpovědnost za práci je individuální i vzájemná, tým je zaměřen na specifitější účel, než je tomu u pracovní skupiny, výsledky týmu jsou kolektivní činností, týmová spolupráce přináší synergický efekt, převládá zde otevřená diskuse směřující k řešení problému, efektivita je měřena přímo na bázi hodnocení výsledků v kolektivu, celý proces probíhá nejdříve diskuzí, rozhodnutím a poté spoluprací týmu.

Odlišující charakteristiky pracovního týmu od pracovní skupiny popisují také Bedrnová, Jarošová a Nový (2012). Uvádějí, že se v pracovním týmu nevyskytuje žádná vnitřní formální organizační struktura. Avšak jediný znak, který lze považovat za částečný znak vnitřní formální organizační struktury, je zvolení vedoucího týmu. Dalším odlišujícím znakem týmu je jeho společné úsilí a společná odpovědnost za podané výkony. Jakožto dalšími společnými aspekty týmu lze označit společné řešení problémů, rozhodování o věcech i již zmíněná odpovědnost za ostatní záležitosti v týmu. Posledním charakterizujícím znakem, kterým se tým odlišuje, je jeho časové omezení. U pracovního týmu se počítá už při vytváření s jeho jednorázovým užitím na konkrétní úkol. Činnost týmu končí v okamžik, kdy tým splní zadaný úkol či dokončí projekt. Když se však prokáže, že efektivita týmové práce na zadaný úkol byla velkým přínosem pro organizaci, společnost zakládá další týmy na jiné úkoly, což je důležité pro rozvoj organizace.

## 1.2 Týmové role a stádia rozvoje pracovních skupin a týmů

Jednotliví pracovníci nemají v pracovním týmu předem určené role ani jim nejsou přidělovány. Postupným formováním týmu se začínají náhodně budovat sociální vztahy, kde si sami pracovníci přebírají a vytvářejí role v týmu.

Týmová práce by měla plnit zadané cíle, ať už to jsou věcné nebo sociální cíle. Aby však těchto cílů bylo dosaženo, je nutné, aby za pomoci definování a převzetí sociálních rolí byly splněny hlavní funkce. Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) uvádějí hlavní funkce, a to sice:

- funkce orientovaná na dosažení věcného cíle,
- funkce analytická a kontrolní,
- funkce udržující tým.

Jelikož je obtížné zastat všechny funkce v roli vedoucího týmu, je pro zajištění těchto funkcí zapotřebí vyspělosti týmu jako celku, ale i jednotlivců, kteří splní podmínku již zmiňovaného definování a přebírání rolí.

Pro lepší pochopení je dobré se taktéž zaměřit na rozdíl mezi pracovním místem a pracovní rolí. Dle Armstronga (2015, str. 192) „pracovní místo představuje organizační jednotku, kterou tvoří skupina definovaných pracovních úkolů a povinností, které je nutné splnit. Pracovní role vyjadřuje úlohu, kterou mají lidé hrát, a chování, které se od lidí očekává, aby splňovali požadavky vykonávané práce.“ Dále autor poukazuje na fakt, že zmiňovaná pracovní místa jsou spojována s pracovními úkoly, zatímco u pracovních rolí jde především o konkrétní osoby.

Dále Armstrong (2015, str. 192) poukazuje na fakt, že ... „pracovní místa se vytvářejí v souladu s požadavky práce, pracovní role se rozvíjejí v souladu s rozvojem lidí, kteří mohou zvládnout náročnější práci a převzít větší zodpovědnost.“

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) definují pracovní roli jako dynamickou stránku v pracovním týmu. Uvádějí, že z pracovní pozice zaměstnance je pracovní role standardem jednání, který se od něj očekává. Lze tedy říct, že je to ... „určitý „ideál“, odvozený z příslušné pozice bez ohledu na konkrétního pracovníka, který ji bude vykonávat.“ (tamtéž, str. 276).



Základní typy týmových rolí zmiňuje ve své knize Pavlica, Jarošová a Kaiser (2015), který se odkazuje na koncepci Mereditha Belbina, kde se uvádí devět týmových rolí:

- Myslitel – tvůrce zajímavých a originálních nápadů,
- Vyhledávač zdrojů – člen zajišťující kontakt týmu s ostatními lidmi,
- Kontrolor-vyhodnocovač – analyzuje a kriticky je zhodnocuje,
- Realizátor – disciplinovaný člen, uvádí věci vchod,
- Dotahovač – Je perfekcionista, zaměřuje se na detaily a pomáhá svému týmu dosahovat cílů,
- Týmový pracovník – člen vytvářející pozitivní atmosféru v týmu i dobré vztahy mezi ostatními členy,
- Formovač – autoritářská osoba zaměřená na výkonnostní a efektivní stránku pracovního týmu,
- Koordinátor – konzultant, snaží se vybalancovat požadavky mezi týmem a jednotlivci,
- Specialista – zaměřuje se pouze na specifickou oblast činnosti.

Týmové role však nemusí mít pouze psychologickou povahu. Proto lze týmové role brát nejen z pohledu vztahového hlediska, ale i z pohledu funkčního hlediska. – tzv. funkční role neboli úkolové role. Ty naopak od vztahových rolí mají co dočinění s principy efektivní týmové práce (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015).

Důležitým aspektem pracovních skupin a týmů je také jejich rozvoj. Organizačně je vytvoření pracovního týmu celkem jednoduché. Aby ale mohl tým správně fungovat a vykazovat efektivní práci, je potřeba vytvořit síť neformálních, sociálních a pracovních vztahů. Proto je takový rozvoj časově delšího charakteru a zároveň vyžaduje schopného manažera, který bude na celý proces dohlížet a zároveň podpoří jednotlivé členy týmu. Ačkoli se tým rozvíjí vždy dle specifických podmínek a vlastností pracovníků, lze definovat etapy, které jsou obecně platné pro každou pracovní skupinu či pracovní tým. Jedná se o etapy formování, konfliktu, normování, výkonu a ukončení činnosti (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Některé zdroje však uvádí i více etap rozvoje týmu, ty se ale vcelku neliší svým obsahem, spíše jsou jen rozděleny do menších segmentů.

## **Formování**

První etapou je formování. Touto etapou se rozumí období, kdy se jednotliví členové týmu či skupiny spolu poprvé setkají. V této etapě se snaží jednotlivci definovat, jaké je jejich postavení v týmu ve vztahu s ostatními členy. Každý, kdo vstupuje do nového týmu, má své představy o týmové práci či o ideálních členech týmu. Panují zde obavy o pracovní či o sociální konfrontaci s ostatními, ale i očekávání z nové pracovní příležitosti, tak i nových sociálních vztahů (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

V této fázi probíhá i mimo jiné výběr členů do týmu. Při výběru je nutné zohlednit kritéria jednotlivých členů, ať už to je především motivace k práci na daném projektu nebo schopnost spolupráce na daném projektu. Neméně důležité je taktéž vybírat členy tak, aby pokud možno nevzniklo vícenásobné zastoupení role ve skupině. Je proto žádoucí, aby se v týmu projevila různorodost jednotlivých rolí (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015).

## **Konflikt**

Další etapa při rozvoji týmu se vyznačuje hlavně vznikajícími konflikty, které je potřeba co nejdříve uklidnit a situaci vyřešit. Příčiny těchto konfliktů bývají zpravidla různorodé. Primárně se ale jedná o rozdílné názory členů týmů, očekávání od ostatních členů, ale i mocenské spory. Důležitou poznámkou je taktéž, že pokud se jednotlivé konflikty budou násilně potlačovat, znamenalo by to velkou chybu (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015). Mohauptová (2009, str. 59) ještě dodává, že „v období krize je nutné sledovat podstatu problému velice pozorně, protože se může velmi snadno přehoupnout do osobní úrovně a tím zavřít i poslední dveře ke konstruktivnímu řešení.“

Aby se však tým nerozpadl, je nutné si zvolit vedoucího, kterého budou všichni ostatní členové týmu uznávat a respektovat. Navíc je nezbytné určit si postup pro případ, kdy nebudou jednotliví členové týmu respektovat určená pravidla a bude tak potřeba proti nim zakročit. Tento krok ale už úzce souvisí s následující etapou (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

## **Normování**

V etapě normování se po předchozí etapě, kdy docházelo k četným rozporům a mocenským konfliktům mezi členy týmu, začíná celý tým stabilizovat. „Hlavním úkolem vedoucího je pomoci skupině jasně definovat jak oblasti žádoucího a přípustného chování, tak sféry chování nežádoucího a nepřijatelného.“ (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015, str. 197). Dále začíná být týmová práce efektivnější a tým rozvádí diskusi o výkonech jednotlivých členů. Ti se do týmu snaží přinést své zkušenosti a znalosti (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

## **Výkon**

V etapě výkonnosti jsou již role členů týmu pevně určeny, přičemž každá jedna role je pro tým nápomocná v rámci pracovního výkonu. Spolupracovníci se navzájem chválí a podporují a nechybí ani týmová spolupráce či vzájemná pomoc (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012). Lze také říci, že v etapě výkonu vzniká tzv. synergický efekt bez nějakého většího zásahu vedoucího (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015).

## **Ukončení činnosti**

Poslední etapa rozvoje pracovního týmu souvisí s dosažením pracovních cílů. Členové týmu se po splnění zadaných úkolů vrací zpět do svých původních oddělení. V následujících obdobích je možné, že se najde opět důvod, kdy bude potřeba složit pracovní tým. Proto je důležité, aby se původní tým zachoval (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012). Nicméně, ukončení činnosti týmu může souviset

i s opačným scénářem, konkrétně s nenaplněním zadaných cílů nebo také, pokud původní účel vzniku týmu již není nedává smysl. Co se týče hodnocení, vedoucí by neměl hodnotit nevyváženě či dokonce nespravedlivě. Zároveň by členové týmu, jimž se nepodařilo naplnit původní zadaný cíl, neměli odcházet s negativními pocity a vlastní vinou (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015).

Ačkoli na sebe jednotlivé vývojové etapy rozvoje týmu navazují, Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) poznamenávají, že může nastat situace, kdy při obměně členů týmu bude nejspíše tým jako celek znovu procházet předešlými fázemi, a to až do bodu, kdy je možno pozorovat první etapu rozvoje.

### 1.3 Zásady utváření a vedení pracovních skupin a týmů

Předešlá kapitola se zabývala mimo jiné i rozvojem pracovních týmů. Vzhledem k počáteční fázi rozvoje, kterou je vznik a postupné formování, není na škodu rozebrat detailněji tuto etapu, jelikož ta nastavuje mimo utvoření týmu i předpoklady pro jeho vývoj. Zde se Pavlica, Jarošová a Kaiser (2015) o něco více věnují tématu a doplňují etapu formování o další poznatky, a to sice, že „úkolem vedoucího je vysvětlení společných cílů a úkolů, objasnění pozic a rolí jednotlivých členů a podpora atmosféry, vzájemné důvěry a sounáležitosti.“ (tamtéž, str. 195).

Urban (2013) zmiňuje tři hlavní fáze, během kterých se tým utváří. V první fázi jednotliví členové týmu pracují každý sám za sebe, komunikace mezi ostatními členy probíhá jen zřídka, a proto je i omezena schopnost společného úsilí při řešení problémů. Druhá fáze už přináší jisté zlepšení v komunikaci, manažer či vedoucí vede diskusi společně s týmem o postupech a rozhodnutích. Tím se tým více seznamuje a začleňuje do společných problémů. Zároveň v této fázi vytváří vedoucí ve spolupráci s týmem určitá pravidla. Ačkoli se členové týmu čím dál tím více zapojují do diskuze, hlavní slovo a její řízení má stále vedoucí. V poslední fázi je už tým vcelku samostatnou jednotkou. Vedoucí týmu se v určitých případech může stát členem týmu na stejné úrovni jako jeho ostatní členové, nebo je nahrazen ve vedení jiným členem týmu. Pokud tato situace nastane, přesune se manažer do role kouče, který do rozhodování v týmu zasáhne pouze v případě, pokud není tým schopný jednoznačné shody.

Dle Pavlici, Jarošové a Kaisera (2015) je důležité, aby bylo k pracovním skupinám a týmům, které nemají příliš zkušeností s prací v kolektivu, přistupováno s větší mírou autority, než je tomu u zaběhlých pracovních týmů. Pokud tedy bude řeč o pracovních týmech disponujících patřičnými znalostmi, dovednostmi i odborného přístupu v řešení problémů v týmu, ti již zmiňovaný autoritativní přístup příliš nepotřebují. Proto je vhodné k těmto týmům a skupinám přistupovat odlišně a nechat jednotlivým členům patřičnou míru autonomie.

Urban (2013) ve své publikaci uvádí čtyři základní aspekty, na které musí manažer nebo vedoucí myslet a jsou jeho úkolem při vytváření týmu. Jsou to zejména:

- Zajištění soudržnosti týmu. Členové týmu chápou vzájemnou závislost a sdílenou odpovědnost i včetně toho, co pro ně jako jednotlivce a skupinu znamená být součástí týmu.
- Asistence při společném seznámení se členů v týmu a zároveň s identifikací jednotlivých osob pro přiřazení týmových rolí.
- Společné stanovení pravidel pro týmovou práci i případné překážky narušující výkon práce.
- Postupné delegování úkolů na pracovní tým zajišťující budoucí autonomii pracovního týmu.

Výběr členů do pracovního týmu je dle Urbana (2013) důležitým faktorem. V širokém spektru zaměstnanců se vždy najde osoba, která nemá předpoklady pro společnou týmovou práci, nebo se do konkrétního týmu zkrátka nehodí. Pro práci v týmu jsou nežádoucí hlavně osoby, které pracují spíše samostatně a týmová práce je pro ně překážkou. Dále jsou to osoby, které nedůvěřují ostatním členům, že splní např. požadovanou část úkolu a taktéž se jedná o osoby, které mají tendenci být v opozici vůči ostatním členům týmu.

V otázce vzájemné soudržnosti týmu, ať už za běžných okolností či během konfliktu, je nutné, aby vedoucí týmu či skupiny dokázal „... jednak tým sjednocovat, jednak v něm vytvářet prostor k vyjadřování a uplatňování individuálních stanovisek a názorů.“ (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015, str. 194). Urban (2013) doplňuje schopnosti, kterými by měl vedoucí týmu disponovat. Měla by to být především schopnost vedoucího „... delegovat, motivovat a podporovat, naslouchat a koučovat apod.“ (tamtéž str. 171).

V okamžiku, kdy je již tým vytvořen, zůstává na manažerovi velká odpovědnost v podobě hlavních úkolů souvisejících s jeho pracovním týmem. Urban (2013) uvádí následující hlavní úkoly manažera:

- vytyčit jednotlivé cíle pracovního týmu,
- předávat důležité pokyny a informace pracovnímu týmu, zabezpečení zdrojů nutných k výkonu práce,
- řídit a koordinovat všechny týmy spadající pod jeho vedení,
- asistovat při řešení problémů v týmu, zejména figurovat při návrhu jejich řešení. Obecně by se neměl do problémů zapojovat vždy a spíše nechat řešení na pracovním týmu. Zakročit by měl jen v případech nezbytně nutných, kdy je ohrožen pracovní výkon týmu či jsou vážně narušené pracovní vztahy mezi jednotlivými členy,
- rozvíjet potenciál a schopnosti všech členů týmu a tím zlepšit nejen výkonnostní, ale i sociální stránku pracovního týmu, zároveň nechávat tým samostatně pracovat,
- spravedlivě hodnotit práci úspěšných týmů a poukazovat na výkony jednotlivých zaměstnanců, obzvláště pak těch, kteří svoji práci odvádějí lépe než jiní členové týmu,
- postarat se o rozvoj schopností členů týmů v rámci společných tréninků a teambuildingů.

Tým může být veden dvěma základními způsoby. První způsob spočívá v rovném postavení manažera v pracovním týmu. Manažer se účastní práce v týmu, který je jemu podřízen. V týmu tedy figuruje jakožto jeho vedoucí či mluvčí. Druhý způsob spočívá ve zvolení vedoucího přímo manažerem, nebo si tým zvolí jednoho svého člena jako vedoucího. Ten se může i měnit dle současných potřeb týmu pro specifické úkoly. Zde není manažer přímo spjatý s týmem a působí tak v roli kouče (Urban, 2013).

## 2 Manažer v roli týmového leadera

Urban (2013, str. 253) uvádí, že „vůdcovství či leadership je často spíše uměním než vědou.“ Právě manažer v roli teamového leadera hraje klíčovou roli ve vedení týmu a dosahování týmových cílů. Jeho úkolem je motivovat a řídit členy týmu tak, aby pracovali efektivně a harmonicky spolu. To znamená, že dobrý manažer musí být zároveň i dobrým leaderem (Urban, 2013).

Manažeři by měli jít svým podřízeným v mnoha ohledech příkladem. Například disciplínou a pevnou vůlí. Vedoucí pracovníci, kteří chtějí být inspirativními lídry a chtějí, aby jejich podřízení pilně pracovali a měli pevnou vůli, musí tyto vlastnosti projevit především sami (managementnews.cz, 2023). Manažeři, kteří chtějí být zároveň i úspěšnými teamovými leadery, „... udržují se svým týmem dobrou komunikaci, jasně nastavují cíle a termíny. Dávají prostor kreativitě a nekonvenčnímu myšlení, které jsou podporovány povzbuzující zpětnou vazbou. Poslouchají a ptají se.“ (Catalyst Česká republika, 2023).

Často se při spojování pojmů moc a vliv projevují u některých lidí negativní výklady právě oněch slov. To může být zapříčiněno zejména zneužíváním moci a vlivu jak v pracovním prostředí, tak i mimo něj, ale i nátlakem, který je v rámci určité moci vyvoláván na podřízené pracovníky. Vzniká také zde i otázka správnosti rozhodnutí, která nemusí vždy být prospěšná, nicméně je stejně důležité, aby moc i vliv byly nadále vnímány jakožto aspekty podmiňující efektivní management (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015).

Úkoly spojené s leadershipem představují zejména tvůrčí a vedoucí schopnosti. Prvním takovým zásadním úkolem leaderů je vytváření vizí v podniku jako celku, tak ale i jeho částí. S tím spojené je i získávání pracovníků, kteří pomohou jednotlivé vize naplnit. Dalším úkolem leadera je přesvědčit své kolegy, aby mu vycházeli vstříc a následovali ho. V neposlední řadě je neméně důležité, aby vůdce dokázal své spolupracovníky motivovat, pokud možno na každodenní bázi. To podpoří také jejich sebedůvěru, která je velmi potřebná pro plnění náročných úkolů (Urban, 2013).

## 2.1 Manažer a leader – vymezení pojmů

V každé společnosti nebo organizaci se v řídicích pozicích objevuje manažer. Manažer je tím, „... kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají.“ (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, str. 416). Ačkoli je pojem manažer úzce spojen s řídicí funkcí, nemusí být práce manažera přímo zacílená na práci s lidmi. To platí převážně ve společnostech s malým počtem zaměstnanců nebo v řízení v technologicky zaměřené oblasti (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Z trochu jiného pojetí definuje pojem manažer Šikýř (2016). Ten uvádí, že „manažeři naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (tamtéž, str. 34). Krom definice, kdo je manažer, dodává, že v odpovědnostech manažera je, aby vykonaná práce dosahovala požadovaného výkonu a také naplňovala strategické cíle organizace. Barták (2023) uvádí, že manažer je v dnešní době brán jakožto osoba, která působí ve funkčních řídicích modelech, kde jsou jednoznačně stanovená pravidla a struktura organizace. Funkce manažera je tedy odpovědnost za nastavené procesy a normy.

Často zaměňovaný pojem vedoucího, který se ale nedá nazývat právoplatným manažerem, je leader. Ten je také znám v českém jazyce jakožto lídr nebo i v podobě označení vedoucího pracovníka. Od manažera se vedoucí postavení leadera liší v zásadní věci, a to sice v konkrétním zaměření. Zatímco pro manažera jsou nejdůležitější cíle podniku a jejich plnění, u leadera to jsou lidé. Jedná se zejména o funkce při vedení lidí, např. podněcování lidí k pracovnímu výkonu, kontrolu pracovníku a vykonané práce a jejich následné hodnocení, odměňování a karierní růst spolu s jeho usměrňováním (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012). Dle Blažka (2014) nemusí být leader jen v rámci organizace nebo podniku, ale i na mnoha jiných místech. Jedná se totiž o součást společenského řádu. Leaderi se mohou vyskytovat v různých politických hnutích, v náboženství, ale jsou to i zastánci různých ideologií.



Osobnost leadera má i své charakteristické znaky vůdcovství, díky kterým je možné, aby ho ostatní spolupracovníci následovali. Prvním takovým znakem je proaktivní myšlení leadera, které se objevuje zejména při vytváření nových příležitostí v pracovním prostředí. Druhým znakem leadera je jeho účinné vedení lidí, které směřuje k úspěšnému plnění cílů a vize společnosti. Dalším velmi podstatným znakem je znalost psychického myšlení ostatních spolupracovníků, zejména jejich motivátory a jejich změny v čase. Ke znalosti psychického myšlení se váže i schopnost leadera získat loajalitu od spolupracovníků, díky které může leader vytvořit funkční a efektivní tým, který je motivován a inspirován k plnění cílů. Pak už jako poslední bod zbývá již samotná a několikrát zmíněná schopnost motivace, jejíž účely jsou vypsány v předešlých větách (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Blažek (2014) uvádí rozdíl mezi leaderem a manažerem. První zásadní rozdíl je dle autora v pojetí v rámci organizace. Jako manažer je brána osoba, která má určitou funkci, a proto se jedná o pracovní pozici. Leader je naopak postavení osoby v rámci konkrétní role. Lze tedy říct, že na pozici manažera se člověk dostane formální cestou, ať už přímým dosazením nebo povýšením na funkci, a to tak, že se stává kompetentní osobou, která má delegovanou pravomoc pro disponování se zdroji a svými podřízenými. Role leadera se získává neformální cestou, tedy přirozeně, a to tak, že se najdou osoby, kteří ho začnou následovat a respektovat jeho názory i vliv jakožto řídicího pracovníka.

Vodáček a Vodáčková (2013) vymezují rozdíly pojmů nadřazených manažerovi a leaderovi, a to sice mezi managementshipem a leadershipem. Zatímco managementship charakterizují jakožto standartní funkční vedení lidí, leadership je naopak dynamické a rozvíjející se tvůrčí vedení. Oba styly vedení je možné mezi sebou v rámci možností kombinovat.

Závěrem je tedy ještě dobré zmínit, že pojmy manažer a leader nejsou jedno a to samé, ale navzájem se nevylučují. Příkladem může být manažer, který disponuje pravomocemi a podřízenými zaměstnanci, kteří jsou ovšem ochotni ho následovat a respektují jeho osobnost i postavení. Znamená to, že takový manažer je zároveň i leaderem. V pojetí z druhé strany nemusí být leader s vůdčí osobností zároveň manažerem, ať už je to z důvodu jeho nedostatečných kompetencí pro vykonávání pracovní funkce manažera, či jiných důvodů (Blažek, 2014).

## **2.2 Kompetence a dovednosti podmiňující efektivní týmový leadership**

K tomu, aby byl vedoucí skutečným leaderem, měl by při řídicí činnosti svých spolupracovníků používat sebe jakožto žádoucí osobní příklad. S tím je také spojeno i podávání pracovních výkonů. Pokud chce vedoucí po členech týmu či skupiny určitý pracovní výkon pro naplnění pracovních cílů, musí jich být sám schopen plnit. Podobně tomu je i se spokojeností a rozvojem spolupracovníků. Opět, pokud chce vedoucí, aby byli ostatní členové spokojeni a rozvíjeli dále své odborné a pracovní znalosti, měl by mít i on sám do jisté míry spokojenost se sebou a měl by i prohlubovat své kvalifikace (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Dále je důležité, aby měl leader jistou dávku charisma, díky kterému je schopen lépe zapůsobit na ostatní členy. Charismatická osobnost může být brána z pozice spolupracovníků jak pozitivně, tak ale i negativně. Jedná s o situaci, kdy jeden z členů bude brát leadera jakožto charismatického vedoucího, zatímco jiný člen ho může považovat za arogantního vedoucího (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Efektivní týmový leadership vyžaduje kombinaci vhodného leadera, správného výběru členů týmu a podporu ze strany organizace, kde se práce uskutečňuje. Existuje více přístupů pro vedení týmu. Jeden z takových přístupů vedení týmu je Hillův model. Ten funguje na principu, že leader do činnosti týmu prakticky nijak nezasahuje, pouze činnost monitoruje a zasahuje jen ve výjimečných případech (Jarošová, Lorencová a Pauknerová, 2016).

Jeden z nástrojů efektivního leadershipu lze brát i vytváření pracovních podmínek. V tomto směru je možné hovořit o veškerých faktorech a podmínkách práce spolupracovníků, ale také i o některých mimopracovních faktorech. Mezi tyto faktory lze konkrétněji zařadit např. materiální a věcné podmínky práce a pracovního prostředí, sociální vztahy pracovníků na pracovišti, ale také i zdravotní stav pracovníků nebo jejich problémy mimo pracovní prostředí (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Barták (2023, str. 69) uvádí, že „současný manažer se musí umět orientovat v turbulentním prostředí na efektivitu, včas a adekvátně reagovat na změny; případně i nezbytné či žádoucí změny předvídat, iniciovat je, nacházet v nich příležitost, šanci, jak lépe využívat a zhodnocovat vlastní znalosti a zkušenosti...“

Dle Bartáka (2023) by měly být kompetence leadera následující:

- globální myšlení,
- zákaznický přístup a orientace na výsledky,
- proaktivita,
- rozvíjení spoluzaměstnanců,
- sociabilita a komunikativnost,
- kooperativnost a participativnost,
- v ideálním případě vizionářství.

Pro efektivní týmový leadership je žádoucí, aby manažer disponoval několika základními aspekty. Prvním takovým je zvládání nejednoznačných situací. To pod svým názvem ukrývá strach z rizika, které s sebou nese implementace nových změn. Manažeři se snaží mít vše pod kontrolou, zahlcují se tak i zcela nedůležitými informacemi a snaží se připravit na všechny možné situace. Prevencí je např. nácvik pohotových intuitivních reakcí na jednotlivé situace. Dalším aspektem manažera pro efektivní vedení by měl být rozvoj tvůrčích schopností. Schopnost tvůrčího rozvoje souvisí s potenciálem, který je omezený např. přílišnou opatrností, jednostranným zaměřením na konkrétní problém či úkol, držení se tradičních postupů či obav z kritiky a zesměšnění. Pro rozvoj je důležité umět tyto jednotlivá omezení překonávat a hledat nové způsoby. Poslední, neméně důležitou vlastností, jež by měl manažer disponovat, je rozšiřování rozhledu. Tato vlastnost úzce souvisí právě se schopností tvůrčího rozvoje, kdy vedoucí rozšiřuje svůj rozhled pomocí aktivit, jako jsou např. čtení různorodé literatury, nové zájmové aktivity, práce v projektových týmech či zkoušení nových pracovních činností (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015).

## 2.3 Hodnocení efektivity pracovních skupin a týmů

Hodnocení pracovního výkonu „představuje organickou součást řízení lidí. Je výstupem z kontrolní činnosti liniového vedoucího a personálního manažera. Je-li hodnocení vhodně prezentováno, pracovníka motivuje, přináší mu uspokojení z práce, případně mu dodává sebedůvěru, že i v budoucnu zvládne své úkoly co nejlépe.“ (Barták, 2023, str. 193). Šikýř (2016 str. 122) dodává, že „hodnocení umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.“ Pilařová (2016) popisuje hodnocení zaměstnanců jakožto nástroj, pomocí kterého sdílením zpětné vazby může manažer ovlivňovat výkon a chování podřízených.

Koubek (2010, str. 292) definuje hodnocení práce jakožto „... systematické určování hodnoty a rozměru (množství, záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování.“

Jedním z rysů úspěšné a efektivní týmové práce je i vysoké sebehodnocení týmu a sebedůvěra. Právě vysoká sebedůvěra týmu se projevuje v podobě soutěžení a rivality vůči ostatním pracovním týmům a skupinám. Zároveň se tým nebo skupina hodnotí velmi pozitivně ve vztahu k okolí. Nechybí ani přítomnost hrdosti k odvedené práci a k celkovým výsledkům skupiny či týmu (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Dvořáková a kol. (2012, str. 219) uvádějí, že „výsledný efekt pracovní činnosti není však závislý pouze pracovním úsilím jednotlivce nebo skupiny. Úsilím, tj. intenzitou snahy o efekt, je možno realizovat pouze existující potenciál výkonnosti zaměstnanců...“ Dále pokračují, že k tomu, aby byl dosažen „... výkon požadované kvality, a tím bylo dosaženo cíle činnosti, je nutné, aby se do procesu připojily faktory pracovních znalostí a pracovních schopností...“ (tamtéž, str. 219).

Hodnocení efektivity pracovních týmů a skupin znamená hlavně získávání a následně poskytování zpětné vazby. Pro hodnocení je také použito dvou přístupů. Prvním tímto přístupem je neformální hodnocení. To je užíváno průběžně v rámci určitého období, za které je pracovní tým, skupina či jednotlivý zaměstnanec hodnocen. Důležitou funkcí neformálního hodnocení je včasné rozpoznání nízké efektivity pracovního výkonu, které je menší, než je požadovaná hranice. Situace se následně řeší a navrhují se jednotlivá nápravná opatření. Zároveň tato forma hodnocení slouží i jako příležitost ke zvýšení efektivity práce. Druhou formou je hodnocení formální. To se na rozdíl od neformálního hodnocení užívá periodicky za určité období. Během formálního hodnocení jsou primárně probírány výsledky práce za určité období. Odvedená práce je hodnocena objektivně a mimo výsledky jsou probírány i schopnosti, motivace současná i pro budoucí výkony, ale i podmínky práce. Formální hodnocení probíhá formou hodnotícího pohovoru a závěrečné hodnocení bývá součástí i personální evidence zaměstnanců. Během hodnotícího rozhovoru lze jednat také o odměňování a případném uzavření nových pracovních dohod (Šikýř, 2016).

Plán hodnocení se skládá ze čtyř základních metod, jimiž jsou: metoda pořadí, klasifikační metoda, bodovací metoda a metoda faktorového porovnávání. První dvě uvedené metody jsou sumární, zatímco zbylé dvě metody jsou analytického směru (Koubek, 2010). Předmětem hodnocení se pak stávají zásadní předpoklady, jako jsou především výsledky odvedené práce, pracovní chování a v neposlední řadě i schopnosti a rozvojový potenciál pracovníků. V rámci hodnocení pracovních výsledků se hodnotí, jak už z názvu vypovídá, zadané úkoly i osobní cíle, které byly na začátku hodnotícího období danému pracovníkovi přiřazeny. Co se týče hodnocení pracovního chování, to má spíše neformální slovní podobu a cílem je poukázat na chování zaměstnance a požadavky spojené spolu s jeho vymezenou pracovní pozicí. Hodnocení schopností a potenciálu zaměstnance je spíše zaměřeno na budoucí činnosti zaměstnance. To má za cíl pracovníka motivovat k dalšímu seberozvoji případně k povýšení (Urban, 2013).

### **3 Charakteristika vybrané organizace a jejich praktik v oblasti utváření a vedení pracovních týmů**

V praktické části bakalářské práce byla pro analýzu současného stavu utváření a vedení pracovních skupin a týmů vybrána společnost Škoda Auto a.s. (dále jen ŠA), konkrétně Expediční centrum dílů – ECD. Výběr organizace byl ovlivněn především působením autora v oddělení, kde se uskutečnil empirický výzkum včetně návrhu opatření při utváření pracovních skupin a týmů a jejich vedení za účelem zvýšení jejich efektivity. Dále při výběru organizace hrála podstatnou roli také skutečnost, že někteří pracovníci již delší dobu zmiňovali nedostatky při práci v týmu. Tím vznikla i motivace k důkladnému rozboru jednotlivých pracovních skupin a týmů.

#### **3.1 Představení vybrané organizace**

Jak již bylo výše zmíněno, vybranou organizací pro výzkum je společnost ŠA. Firma je významnou automobilovou značkou v mezinárodním automotive průmyslu s dlouhou a historií. Společnost byla založena v roce 1895 tehdy ještě pod značkou Laurin a Klement.

ŠA má významný ekonomický vliv v České republice, a to hlavně díky velkému počtu zaměstnanců. ŠA působí od roku 1991 také jako jeden z hlavních představitelů koncernu Volkswagen Group. V současné době působí společnost také jako jeden z nejatraktivnějších zaměstnavatelů v České republice. Zde má ŠA tři výrobní závody, a to sice v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí. Mimo jiné, společnost má své výrobní závody i v zahraničí. Jedná se konkrétně o závody v indickém Pune a Aurangabádu, dále pak v Číně a částečně i na Ukrajině. Dále je také již veřejně známo, že se ŠA chystá vstoupit na vietnamský trh. Společnost si také získala pověst inovativního výrobce automobilů a investuje do vývoje nových technologií a udržitelné mobility.

V posledních letech se automobilka také zaměřila na elektrifikaci svého vozového parku a nabízí elektromobily, jako je Škoda Enyaq iV nebo další elektricky poháněné stávající modely Superb a Octavia. Mimo hlavní výrobní činnost má ŠA i svůj specializovaný vývoj závodních speciálů pro rallye. Závodní vozy značky Škoda působí prakticky ve všech úrovních světové rallye a slaví i mnohočetné úspěchy.

### 3.2 Charakteristika zkoumaného útvaru

Stejně tak, jak je tomu ve všech jiných společnostech, má ŠA svoji organizační strukturu. Ta se skládá z předsedy představenstva, v současné době jím je Dipl-Betriebsw. Klaus Zellmer, dále se pak jedná o útvar financí, IT a práva, útvar prodeje a marketingu, výroby a logistiky, technického vývoje, lidí a kultury a útvar nákupu. Každý ze zmíněných útvarů má svoji písmenovou zkratku, která se rozšiřuje s postupným hlubším pronikáním do organizační struktury společnosti. Pro výzkum v bakalářské práci bylo vybráno oddělení z útvaru výroby a logistiky, a to sice Expediční centrum dílů – ECD, dříve známé také pod názvem CKD Centrum. Primární náplní ECD je expedice rozložených vozů do zahraničí. V současné době útvar expeduje do několika světových zemí.

Expediční centrum dílů disponuje třemi halami. Jsou to haly D10, D8 a U33. Hala D10 slouží jakožto chráněné profilové pracoviště. Zde pracují zaměstnanci v určitém stupni invalidity a těhotné ženy. Hala D8 je využívána pro expedici rozložených vozů ve stupni SKD. Probíhá zde částečná demontáž vozu a následná příprava pro expedici. V současnosti expeduje Hala D8 vozy ve stupni rozložení SKD pouze na Ukrajinu. V neposlední řadě disponuje útvar halou U33. Ta je brána jako mateřská hala Expedičního centra dílů. Dá se říct, že se jedná o místo, kde probíhá většina činností celého oddělení. Z haly U33 se expedují automobily ve stupni rozložení CKD, tedy pouze automobilových částí, které se následně v zahraničním závodu sestaví dohromady a vzniká tak FBU neboli laicky řečeno kompletně sestavené auto.

Aktuálně ECD expeduje vozy v největším stupni rozložení do indického Pune, kde jsou sestavovány modely zaměřené přímo pro indický trh, a to sice Škoda Kushaq a Škoda Slavia. Dále pak určitou část dílů do Číny, zde má ŠA opět poupravené modely pro asijský trh, jimiž jsou Škoda Octavia Pro a Škoda Kodiaq GT. Mimo kompletně rozložené vozy posílá útvar rozložené vozy ve stupni MKD. Tyto holé karoserie spolu s přibalenými díly mají finální destinaci v indickém Aurangabádu, ale také v Malajsii, kde se kompletuje model Cayenne značky Porsche.



Zdroj: (Zelená logistika, 2023)

**Obr 1. Expedice ve stupni MKD**

### **3.3 Utváření pracovních skupin a týmů ve vybrané organizaci**

Primární hala Expedičního centra dílů, hala U33, je vedena v první linii managementu standartně třemi směnovými mistry v každé směně. Na hale je zaveden třisměnný provoz. Každý mistr si zodpovídá za svůj úsek a k němu přiřazené pracovní skupině. V případě indispozice směnového mistra si zbylí dva mistři rozdělí jeho činnosti a podřízené pracovníky.

Provoz celé haly je rozdělen do několika pracovních skupin. První pracovní skupinu tvoří tým pro oblast příjmu materiálu, tým halových řidičů retraku a venkovní řidiči VZV obsluhujících venkovní sklad materiálu. Druhou pracovní skupinou je personál zajišťující balení dílů pro projekty CKD. Jedná se o pracovníky týmu KLT linky, tj. místo pro balení menších dílů do malých kartonových obalů, ale také týmů GLT pracovišť, kde se balí rozměrově velké díly do kartonových velkoobjemových obalů. Poslední pracovní skupina se skládá z pracovního týmu balení dílů do karoserií, tzv. MKD linky, dále pak z týmu balení RACK a týmu expedice rozložených vozů.





Zdroj: (Ekonom – Logistika, 2016)

**Obr. 2 Balení na pracovišti GLT**

Na hale U33 jsou týmy specializované pro danou činnost. Platí však, že se týmy mohou různě měnit či prostřídávat. Jednotlivé týmy se totiž přizpůsobují dle aktuálních potřeb expedičního centra, jelikož práce vykonávaná v expedičním centru funguje na principu zakázek. Znamená to, že zákazník (např. závod v indickém Aurangabádu) si určí požadavek neboli objednávku na zaslání určitého počtu vozů v konkrétní výbavě a barvě. Podle toho se zajistí výroba a následné přesunutí nekompletních vozů z výrobní linky na ECD.

Pracovní týmy jsou tedy velmi univerzální, jelikož jsou závislé na aktuálním plánu zakázek. Od toho se odvíjí i jejich náplň vykonávané práce. V praxi to znamená, že pokud dojde např. k ponížení zakázek pro projekt ve stupni rozložení MKD, část pracovníků vybraných týmů se přesune na jiné pracoviště, kde vypomůžou jiným týmům na ostatních projektech, ať už se jedná o přesun mezi halami či pouze mezi jinými pracovišti v rámci jedné haly.

## **4 Empirický výzkum – analýza efektivity stávajících přístupů k utváření a vedení pracovních týmů ve vybrané organizaci.**

V této kapitole bude popsán empirický výzkum, který byl uskutečněn v rámci vybrané organizace ŠA v Expedičním centru dílů (ECD) útvaru výroby a logistiky.

### **4.1 Metodologie výzkumu**

Cílem empirického výzkumu byla analýza efektivity současných přístupů k vedení pracovních skupin a týmů. To zahrnovalo zjištění názorů pracovníků na současný stav práce v týmech, ale také případná rizika pojící se s mezilidskými vztahy na pracovišti. Po analyzování současného stavu bylo vypracováno na základě názorů pracovníků opatření, jenž má pomoci efektivně vést, popřípadě utvářet pracovní týmy.

Empirický výzkum byl uskutečněn ve dvou pracovních skupinách, a to sice pro pracovní skupinu balících pracovníků na KLT lince a GLT pracovištích (dále jen jako skupina č. 1) a pracovní skupinu pracovníků MKD linky a balení RACK (dále jen jako skupina č. 2). Jakožto výzkumný nástroj bylo zvoleno dotazníkové šetření, které bylo určeno pro jednotlivé členy pracovních týmů patřících do obou zmiňovaných pracovních skupin. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno ve spolupráci s mistry, kteří pomohli identifikovat klíčové oblasti týmové spolupráce (dotazník viz příloha č. 1).

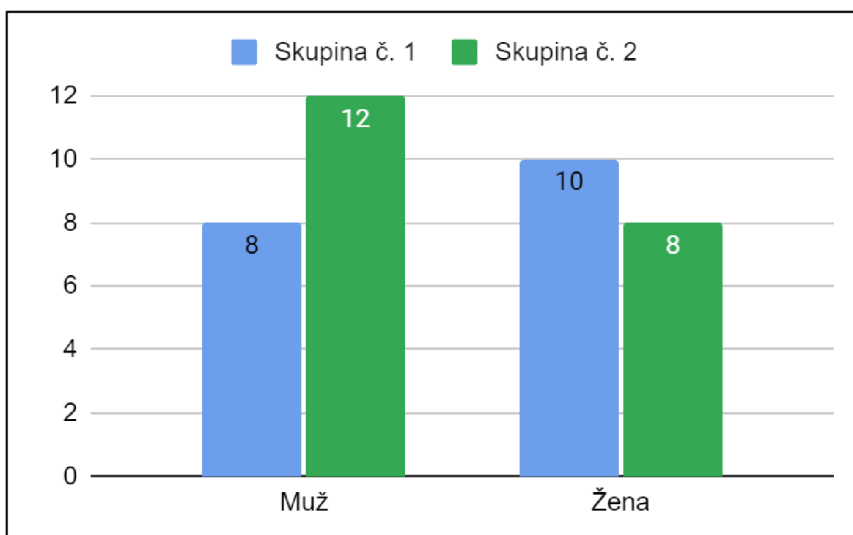
Před započítáním samotného výzkumu byli všichni členové pracovních skupin seznámeni s účelem výzkumu a jeho cílem. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní, o čemž byli pracovníci taktéž informováni. Dotazník obsahoval 18 otázek, z toho jich bylo 16 uzavřených, případně doplněných o zdůvodnění odpovědi. Dále obsahoval dvě otevřené odpovědi, kde respondenti nebyli omezeni předdefinovanými možnostmi a dostali tak prostor k vyjádření svého názoru. Dohromady bylo napříč skupinami osloveno skrze firemní e-mail 45 respondentů. Z osloveného počtu vyplnilo dotazník celkově 38 respondentů z obou pracovních skupin.

## 4.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této části budou okomentovány jednotlivé otázky a následné odpovědi respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Doplňujícím prvkem pak budou grafy znázorňující vybrané odpovědi respondentů.

### Otázka č. 1: Jste:

První otázka dotazníkového šetření se zaměřovala na pohlaví pracovníků. Tato skutečnost hraje velkou roli v rozdělení mužů a žen do pracovních týmů dle povahy práce. Jak je možné vidět na obrázku 3, skupina č. 1 má větší zastoupení žen. Je tomu tak, jelikož hlavní náplní skupiny č. 1 je balení dílů. U skupiny č. 2 je naopak větší zastoupení mužů. Opět se jedná o povahu práce, která spočívá v náročnějších činnostech vykonávaných muži, zatímco ženy provádí systémovou práci na PC.

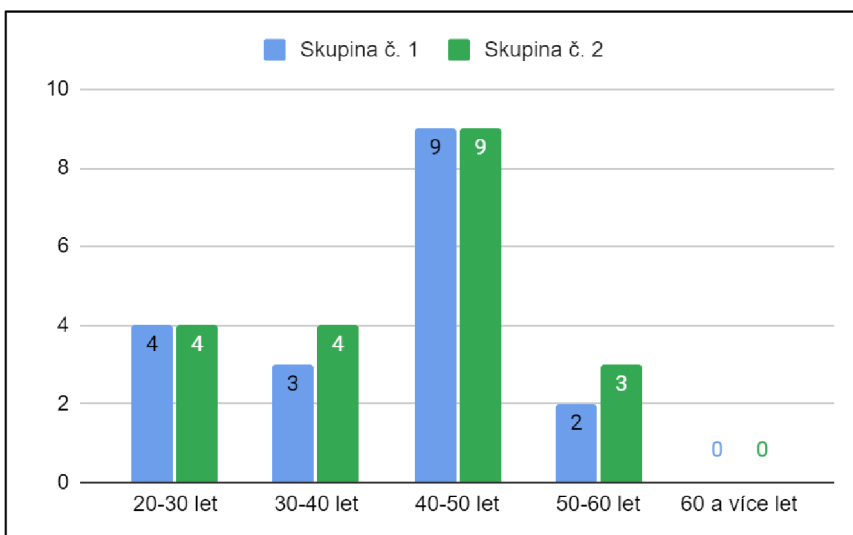


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

**Obr. 3 Genderové rozložení skupiny č. 1 a skupiny č. 2**

### Otázka č. 2: Jaký je váš věk?

Druhá otázka sloužila pro rozdělení věkových kategorií pracovních skupin. Důvodem bylo znázornění, jaká je průměrná věková skupina respondentů vybraných pracovních skupin. Dle obrázku 4 je možné vidět, že obě skupiny se pohybují zhruba ve stejném věkovém rozmezí.

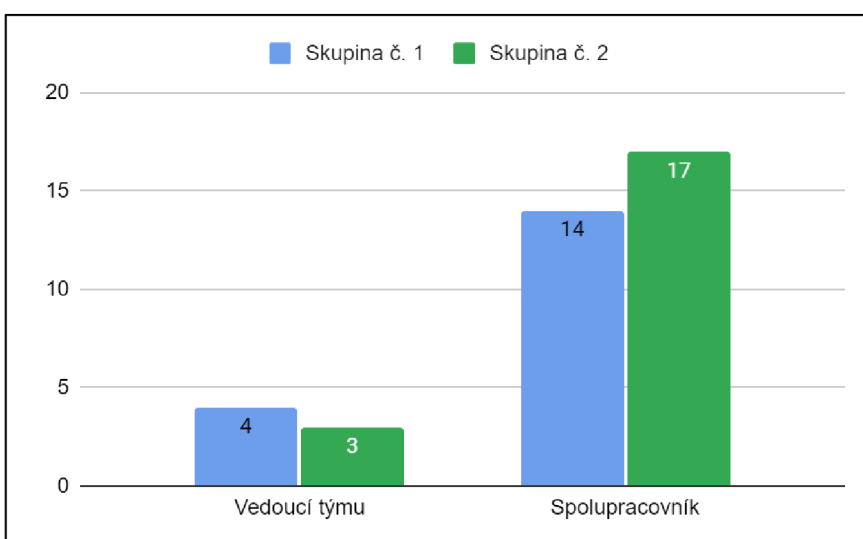


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

**Obr. 4 Věkové rozložení skupiny č. 1 a skupiny č. 2**

### Otázka č. 3: Jaká je Vaše role v týmu

Další otázka se již věnuje konkrétnímu zastoupení rolí pracovníků v týmu. Otázka má za cíl reprezentovat, kolik z celkového počtu respondentů jsou vedoucí týmu a kolik je ostatních členů týmů. Jejich počet reprezentuje obrázek 5. Je možné si povšimnout menšího počtu vedoucích týmu ve skupině č. 2, než je tomu u první skupiny. Je to způsobeno tím, že skupina č. 2 je tvořena z týmů o více členech, což vede k nižšímu počtu týmů, a tím i týmových vedoucích.

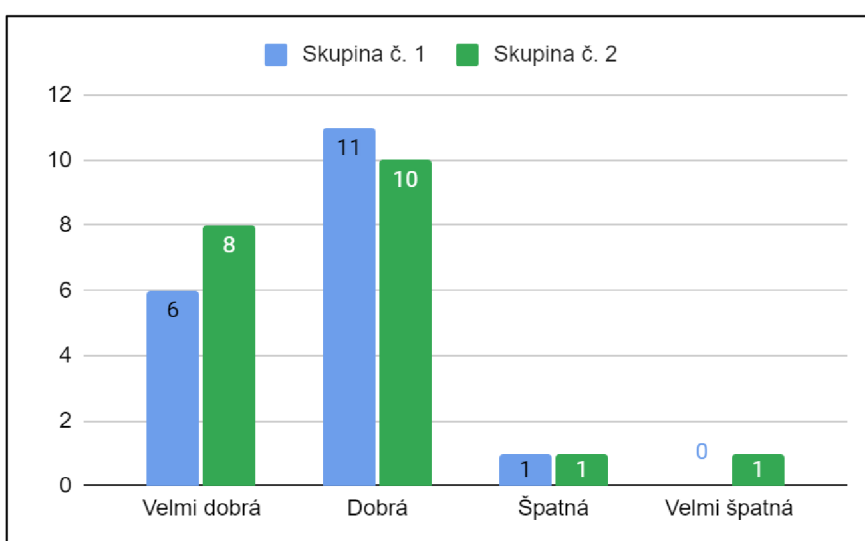


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

**Obr. 5 Zastoupení rolí skupiny č. 1 a skupiny č. 2**

#### Otázka č. 4: Jak byste zhodnotil/a komunikaci v týmu?

Na první důležitý bod týmové spolupráce, a to sice komunikaci, se zaměřila čtvrtá otázka (viz Obr. 6). Ve skupině č. 1 nejvíce respondentů uvedlo, že v týmech převládá dobrá komunikace, dále pak velmi dobrá. Pouze jeden respondent uvádí, že je komunikace v týmu špatná. Důvodem této odpovědi bylo dle respondenta špatné předávání informací mezi členy týmu. U skupiny č. 2 dopadlo hodnocení komunikace v týmech podobně, avšak se zde objevil člen, jenž komunikaci hodnotil jako velmi špatnou. Zdůvodnění obou odpovědí, ať už se špatným či velmi špatným hodnocením, bylo stejné, a to sice neschopnost domluvy mezi členy týmu.

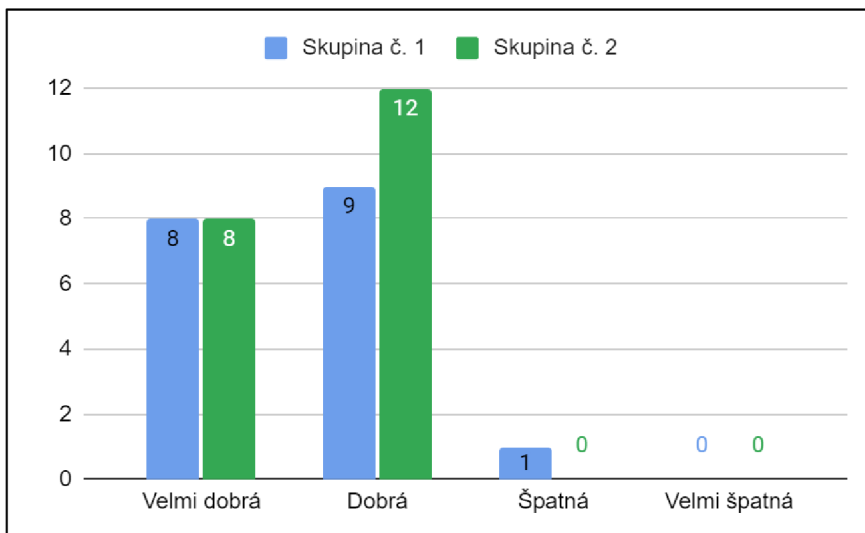


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

**Obr. 6** Hodnocení komunikace v týmu skupiny č. 1 a skupiny č. 2

#### Otázka č. 5: Jak hodnotíte pracovní efektivitu vašeho týmu?

Dále byla položena otázka soustředící se na hodnocení pracovní efektivity. Na obrázku 7 je možné vidět, že respondenti ze skupiny č. 1 hodnotí pracovní efektivitu nejvíce odpovědi dobře a velmi dobře. Pouze jeden respondent odpověděl, že špatně. Důvodem odpovědi byl pocit, že každý pracuje tzv. „sám na sebe“. Skupina č. 2 měla o něco více odpovědí, kde hodnotí pracovní efektivitu jako dobrou. Od skupiny č. 1 se odlišuje tím, že zde nebyla jediná odpověď s hodnocením špatné nebo velmi špatné pracovní efektivitu týmu (viz Obr. 7).

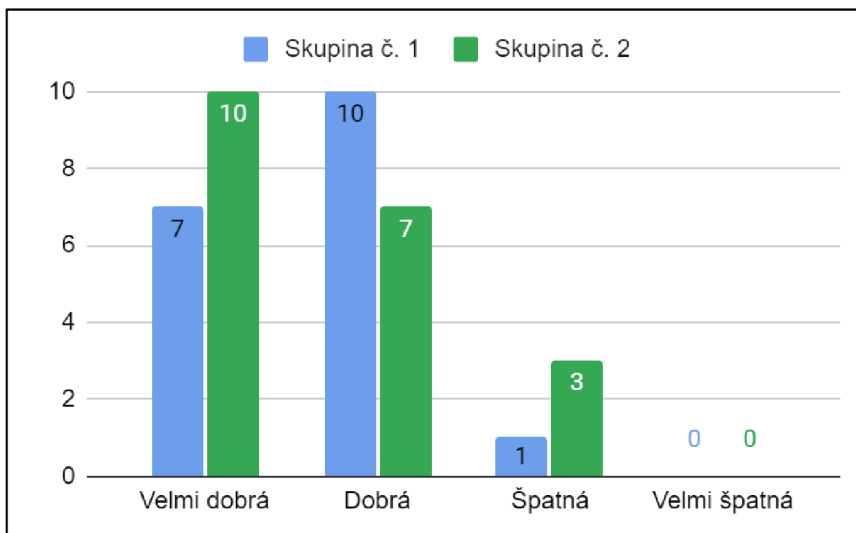


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

**Obr. 7 Zhodnocení pracovní efektivity v týmu ve skupině č. 1 skupině č. 2**

### **Otázka č. 6: Jak hodnotíte celkovou atmosféru v týmu?**

Šestá otázka se zaměřovala na hodnocení atmosféry v týmu, která je klíčovým prvkem pro fungování komunikace, ale i pracovní efektivity. Proto je také důležité identifikovat tyto hrozby. Skupina č. 1 převážně hodnotí atmosféru v týmu jako dobrou. Jeden respondent hodnotí atmosféru v týmu jako špatnou (viz Obr. 8). V následné zdůvodňující odpovědi respondent uvádí, že atmosféra v týmu je až příliš napjatá. Ve skupině č. 2 hodnotilo atmosféru v týmu více respondentů hodnocením velmi dobře, než tomu bylo v případě první skupiny. Na druhou stranu však přibýlo více hodnocení špatné atmosféry v týmu. Důvody tohoto hodnocení spočívaly v neuposlechnutí příkazů týmového vedoucího, dále v arogantnosti některých členů týmu a také v samotném stylu práce jednotlivých členů týmu.

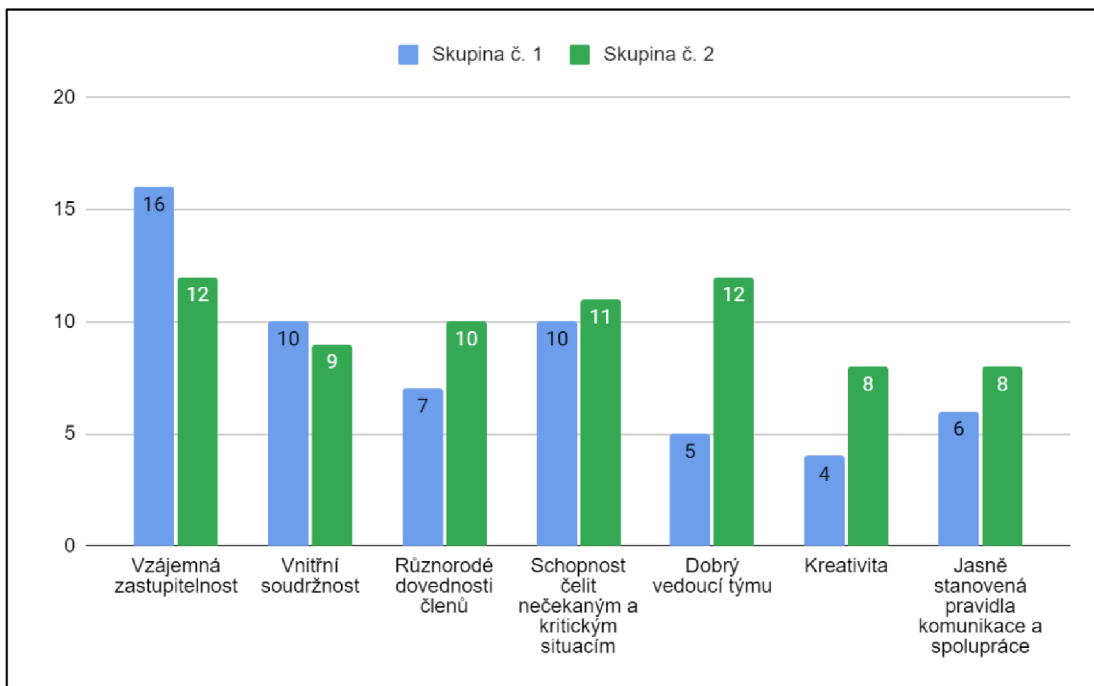


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

**Obr. 8** Hodnocení atmosféry v týmu ve skupině č. 1 a skupině č. 2

### Otázka č. 7: V čem spočívají silné stránky vašeho týmu?

V této otázce si mohli respondenti zvolit několik možností z uvedeného výběru silných stránek týmu. Výběr představoval možnosti: vzájemná zastupitelnost, vnitřní soudržnost, různorodé dovednosti členů, schopnost čelit nečekaným a kritickým situacím, dobrý vedoucí týmu, kreativita, jasně stanovená pravidla komunikace a spolupráce. Jak lze z obrázku 9 vyčíst, v obou skupinách byla nejvíce zmiňována vzájemná zastupitelnost jakožto silná stránka týmu. Markantní rozdíl lze však zaznamenat u odpovědi „dobrý vedoucí týmu“, kde ve skupině č. 2 zvolila tuto odpověď více než polovina respondentů, zatímco ve skupině č. 1 to byla méně než třetina. Odpovědí, kterou vybralo dohromady z obou skupin nejméně respondentů, byla kreativita.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

**Obr. 9 Silné stránky týmu ve skupině č. 1 a skupině č. 2**

### **Otázka č. 8: V čem spočívají slabé stránky vašeho týmu?**

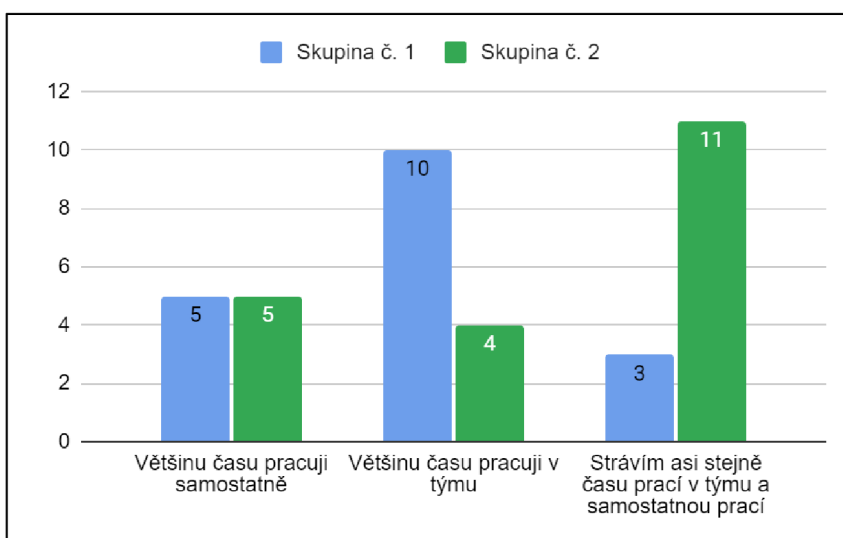
Osmá otázka se týkala slabých stránek pracovního týmu. Tato otázka byla položena formou otevřené odpovědi, aby se mohli respondenti rozepsat o slabých stránkách. V celkovém shrnutí si pět respondentů ze skupiny č. 1 není vědomo slabých stránek, dále čtyři respondenti uvádí slabou stránku v domluvě mezi členy a další čtyři respondenti poukazují na slabou stránku v podobě týmového vedoucího a jeho špatné organizace práce. Mezi další uváděné slabé stránky týmu patřila věková diverzita, neschopnost čelit stresovým situacím a nedostatek příležitostí ke zlepšení.

Stejná otázka byla položena i ve skupině č. 2, kde sedm respondentů odpovědělo, že jejich tým žádné slabé stránky nemá. Následovaly odpovědi od pěti respondentů uvádějících domluvu s vedoucím týmu jako slabou stránku. Dva respondenti považovali za slabou stránku věkový průměr týmu, další dva zase absenci příležitostí pro seberozvoj. Mimo již zmíněné slabé stránky uváděli zbylí respondenti strach ze změn a nedostatečný čas na přípravu k práci.



### Otázka č. 9: Jaký podíl času strávíte prací v týmu ve srovnání s prací samostatně?

K zjištění podílu času stráveného prací v týmu či samostatně se zaměřovala devátá otázka. Z obrázku 10 lze vyčíst, že respondenti ze skupiny č. 1 pracují především v týmu. Jelikož se jedná o pracovníky balení KLT linky a GLT pracovišť, jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, je i náplň práce společná pro členy týmů, tzn. práce na stejné zakázce (např. zakázka do indického Pune). U skupiny č. 2 lze vidět (viz Obr. 10), že pracují stejný čas v týmu a samostatně. Tento jev se opět váže s povahou práce skupiny č. 2. V týmu balení RACK má každý pracovník vyhrazen svůj úsek, za který si zodpovídá. Na pracovišti MKD linky je však důležitá práce v týmu, kde si členové navzájem vypomáhají.

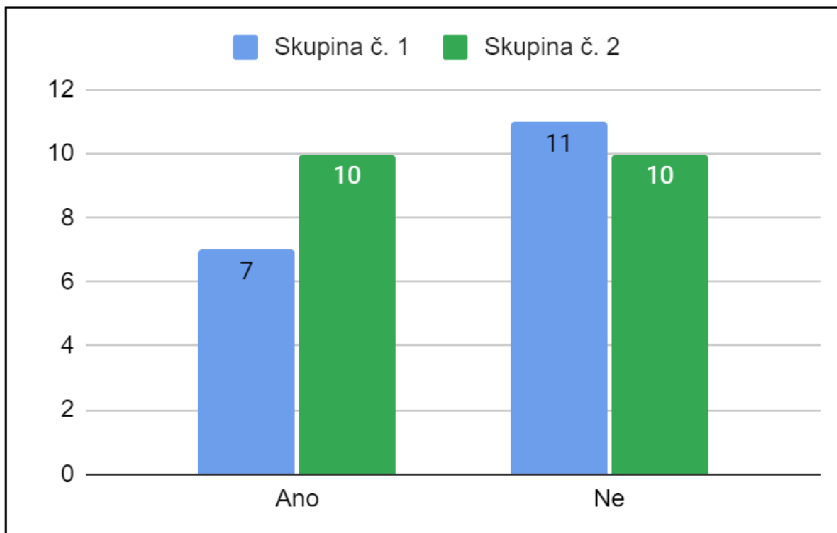


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

**Obr. 10 Podíl času práce v týmu ve skupině č. 1 a skupině č. 2**

### Otázka č. 10: Dochází ve vašem týmu ke vzniku konfliktů?

Desátá otázka se zaměřovala na vznik konfliktů v týmu. Otázka se dále větví na další podotázky související se vznikem konfliktů, důvodem jejich vzniku a případného způsobu jejich řešení. Na obrázku 11 je možné vidět, že ve skupině č. 1 respondenti uvádějí, že konflikty spíše nevznikají. Respondenti ze skupiny č. 2 odpovídali v nerozhodném počtu pro obě možnosti.

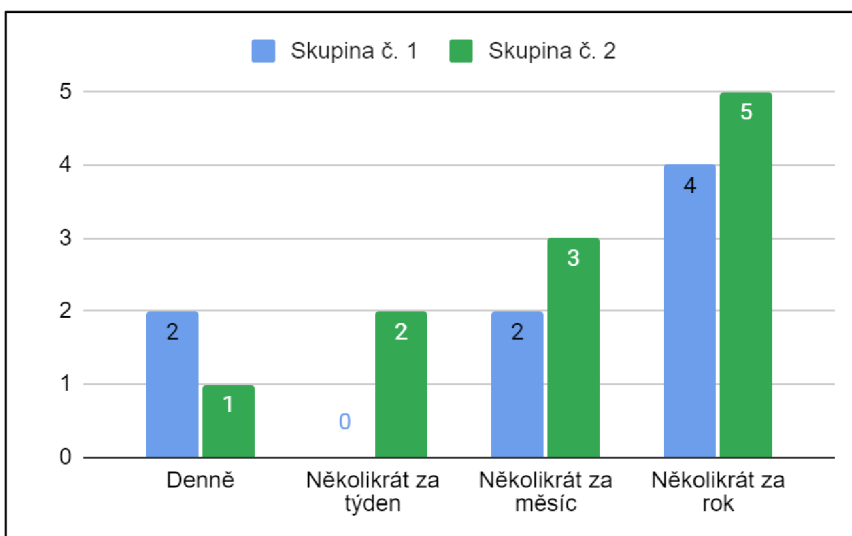


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

**Obr. 11 Vznik konfliktů ve skupině č. 1 a skupině č. 2**

### Otázka 10.1: Pokud ano, jak často?

Pro zjištění, jestli se konflikty mezi členy týmu dějí často, sloužila první podotázka, kde respondenti odpovídali výběrem z možností, zda se konflikty objevují na denní, týdenní, měsíční či roční bázi. Z výsledků na obrázku 12 lze vyčíst, že konflikty se objevují spíše několikrát do roka.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

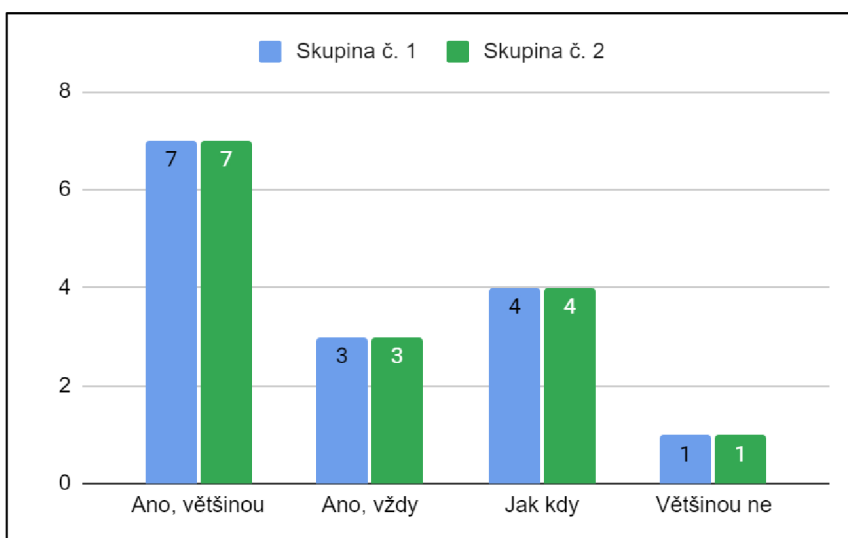
**Obr. 12 Četnost konfliktů ve skupině č. 1 a skupině č. 2**

## Otázka 10.2: Co bývá obvykle důvodem těchto konfliktů?

Důvody konfliktů mohou být různé, proto byla zvolena i další doplňující otázka, která měla za cíl odůvodnit vznik konfliktů. Ze skupiny č. 1 uváděli respondenti jakožto důvod vzniku konfliktů především špatnou komunikaci mezi spolupracovníky a špatné pochopení pokynů vedoucího týmu spolupracovníky. Zaznamenána byla také odpověď, kde konflikt vyvolával člen týmu svým nezodpovědným chováním. U skupiny č. 2 se jednalo prakticky o stejné příčiny vzniku konfliktů zaznamenaných u první skupiny. Částečným odlišením byla až odpověď respondenta, který uváděl stresové pracovní prostředí, které ve velké míře přispívalo ke vzniku konfliktů.

## Otázka 10.3: Jsou členové týmu schopni řešit vzájemné konflikty konstruktivně?

Další podotázkou na téma pracovních konfliktů bylo jejich konstruktivní řešení. V grafu uvedeném na obrázku 13 je prezentováno, že členové obou pracovních skupin dokážou převážně konflikty řešit konstruktivně. Dále je také vidět, že respondenti ze skupiny č. 1 i skupiny č. 2 odpovídali v celkovém hodnocení zcela identicky.

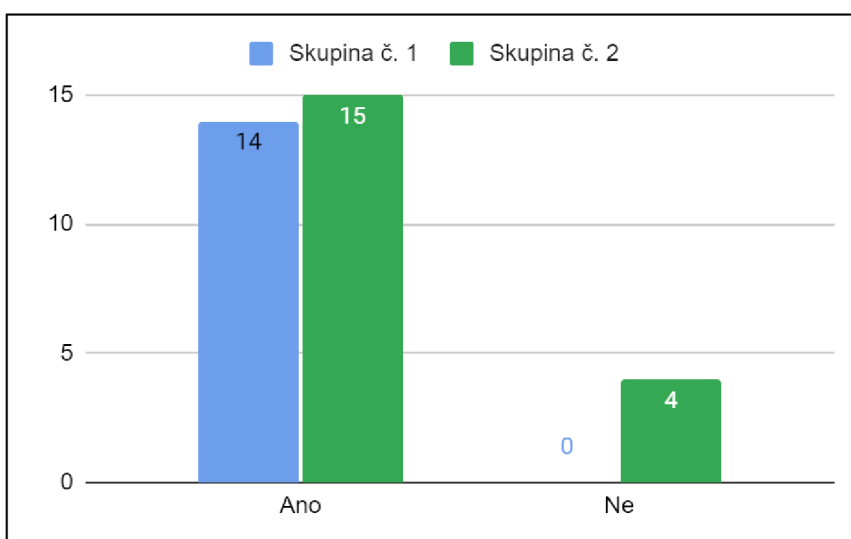


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

**Obr. 13 Konstruktivní řešení konfliktů ve skupině č. 1 a skupině č. 2**

### Otázka 10.4: Pomáhá členům týmu v řešení vzájemných konfliktů týmový vedoucí?

Jednou z úloh týmového vedoucího je také řešení konfliktů se členy týmu. Tím se zabývala i poslední podotázka ohledně vzniku konfliktů v týmu. Respondenti byli dotázáni, zda týmový vedoucí pomáhá v řešení konfliktů. Na obrázku 14 je ukázáno, že ve skupině č.1 pomáhá týmový vedoucí konflikty řešit vždy. U skupiny č. 2 uvedli čtyři respondenti, že týmový vedoucí v jejich řešení nepomáhá, avšak zbylá, větší část toto tvrzení vyvrací.

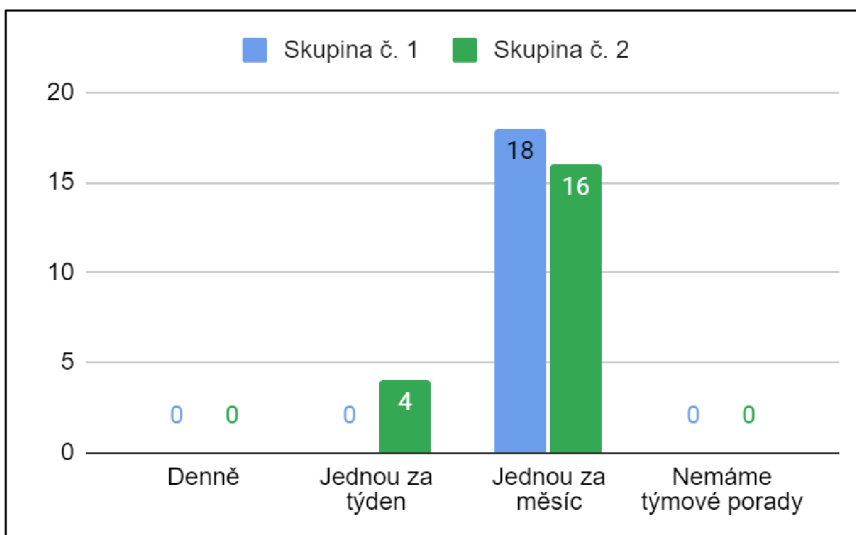


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

**Obr. 14** Pomoc vedoucího týmu při konfliktech ve skupině č. 1 a skupině č. 2

### Otázka č. 11: Jak často probíhají týmové porady?

Týmové porady jsou nedílnou součástí jakékoli práce v týmu. Při týmových poradách si je možno zhodnotit aktuální stav, výsledky týmové práce za uplynulé období, ale i zadání nových úkolů. V rámci dotazníkového šetření byla tedy položena i otázka na frekvenci týmových porad. Respondenti skupiny č. 1 jednohlasně odpovídali, že jejich týmové porady probíhají každý měsíc (viz Obr. 15). Skupina č. 2 odpovídala převážně také možností měsíčních intervalů týmových porad. Čtyři respondenti však odpověděli, že mají týmové porady jednou za týden. Je to způsobeno tím, že týmoví vedoucí a jejich zástupci mají oddělené porady, kde konzultují společný týmový plán práce, tzv. „rozpracovanost vozů“.

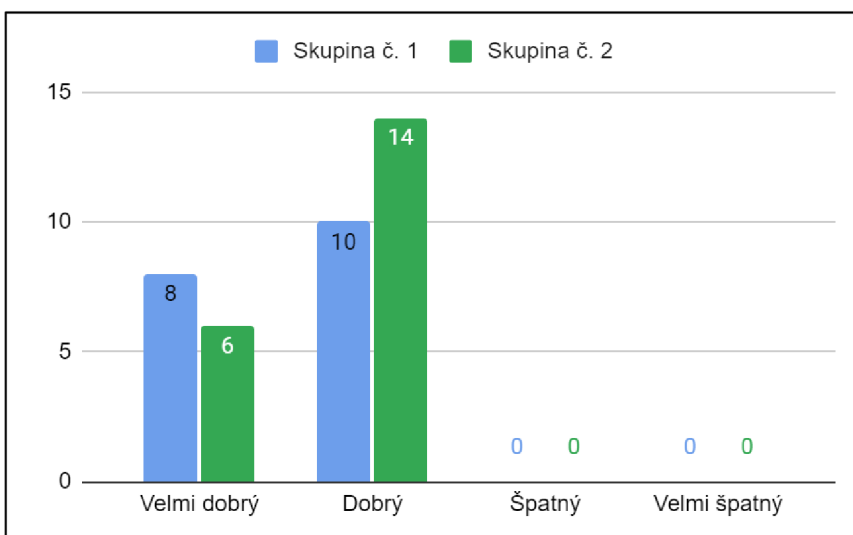


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

**Obr. 15 Frekvence týmových porad ve skupině č. 1 a skupině č. 2**

### Otázka č. 12: Jaký je Váš vztah s nadřízeným (mistrem)?

Jedním z důležitých aspektů efektivní práce v týmu je také vztah pracovních skupin s jejich nadřízenými. V případě empirického výzkumu se jedná o směnového mistra. Z obrázku 16 lze vyčíst, že obě pracovní skupiny hodnotily vztah s nadřízeným jako dobrý nebo velmi dobrý. Nevyskytuje se zde ani žádná negativní odpověď, což jen poukazuje na poměrně dobrý přístup mistrů ke svým podřízeným.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

**Obr. 16 Vztah členů skupiny č. 1 a skupiny č. 2 s nadřízeným**

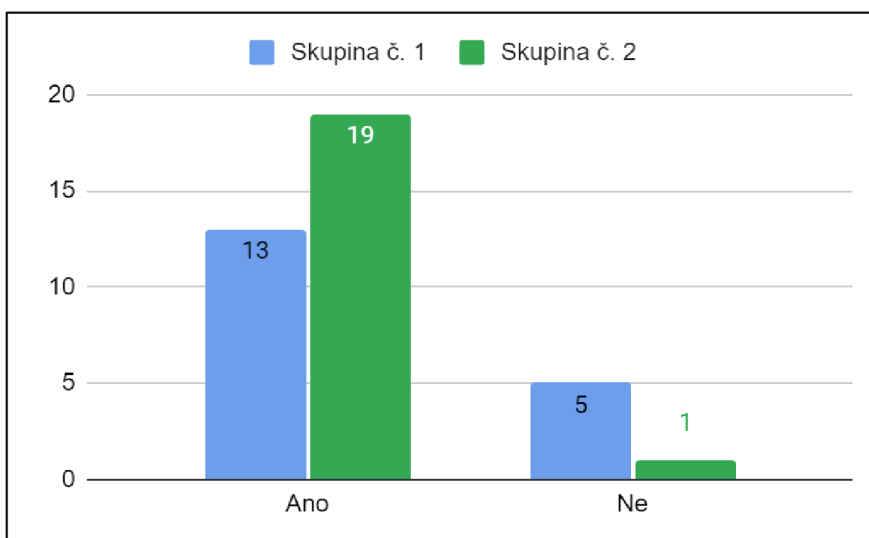
### Otázka č. 13: Pokud byste mohli doporučit svému vedoucímu (mistrovi) něco zaměřeného na zlepšení stylu jeho práce, o co by se jednalo?

Tato otázka sloužila spíše jako doplnění předchozí otázky. Cílem bylo zjistit zpětnou vazbu k mistrům, kteří stejně jako týmoví vedoucí mají podstatný vliv na fungování pracovních týmů, ale i pracovních skupin. U skupiny č. 1 byly odpovědi směřovány hlavně k lepší komunikaci s nadřízenými, větší pomoci při řešení pracovních záležitostí v týmu a větší ráznosti směrem k problémovým členům týmu. Část respondentů skupiny č. 1 také uvedla, že v současném stavu není nic k doporučení pro zlepšení práce nadřízeného.

Skupina č. 2 se prakticky shodla v odpovědích s první skupinou. Krom výše zmíněných odpovědí zde přibýly ještě podněty k lepšímu ucelení pracovních týmů v rámci náplně práce a menší míra delegování úkolů na týmové vedoucí (např. prověření stavu dodávky materiálu, změny v zakázkách atd.).

### Otázka č. 14: Cítíte se spravedlivě ohodnocován/a za odvedenou práci?

Závěrečná otázka dotazníkového šetření se týkala ohodnocení pracovníků za odvedenou práci, konkrétně, zda jsou pracovníci spokojeni se současným ohodnocením či nikoliv. Obě skupiny odpovídaly ve směs stejně, a to sice ano (viz Obr. 17). Respondenti nespokojení s ohodnocením uváděli často jako důvod, že za stejnou práci jsou jiní pracovníci lépe odměňováni a je uplatňován tzv. „dvojitá metr“.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

**Obr. 17 Spravedlivé ohodnocování pracovníků skupiny č. 1 a skupiny č. 2**

## **5 Shrnutí výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity přístupů používaných v oblasti utváření a vedení pracovních týmů ve vybrané organizaci**

V závěrečné kapitole bakalářské práce budou nejprve shrnuty výsledky empirického výzkumu ve vybrané organizaci. Následně bude kapitola pokračovat navržením příslušných opatření a doporučení pro zvýšení efektivity přístupů k vedení pracovních skupin a týmů.

### **5.1 Vyhodnocení výsledků empirického výzkumu**

Empirický výzkum, který se uskutečnil ve ŠA v logistickém útvaru Expedičního centra dílů, proběhl lépe, než bylo autorem očekáváno. Metodou dotazníkového šetření bylo osloveno v celkovém počtu 45 respondentů z pracovní skupiny č. 1 i pracovní skupiny č. 2. Míra účasti na dotazníkovém šetření byla poměrně vysoká, což mohlo zaručit potřebná validní data pro vyhodnocení efektivity přístupů vedení a utváření pracovních týmů.

První část dotazníku se týkala hlavně orientačních dat respondentů, aby bylo znázorněno, jakou skupinu zhruba respondenti zastupují. V návaznosti byly položeny otázky ohledně komunikace, atmosféry a pracovní efektivity. V rámci otázky týkající se komunikace v týmu bylo zaznamenáno pouze v pár případech nedorozumění mezi členy. Pracovní efektivita byla hodnocena respondenty v obou skupinách převážně dobře. V otázce celkové atmosféry v týmu bylo zaznamenáno několik negativních odpovědí, a to sice z důvodu duševních vlastností členů. Byla to především arogance či vůle uposlechnout vedoucího.

V další části byly položeny otázky silných a slabých stránek týmů. V silných stránkách respondenti obou skupin uváděli hlavně vzájemnou zastupitelnost členů a schopnost čelit nečekaným a kritickým situacím. Jediný markantní rozdíl nastal ve volbě možnosti, že skupina má dobrého vedoucího. Ve skupině č. 2 uvedenou možnost volil dvounásobně vyšší počet respondentů, než ve skupině č. 1. Mezi slabé stránky uváděly obě skupiny především domluvu s týmovým vedoucím, špatnou organizaci práce či věkovou diverzitu členů týmu. Následně byla položena otázka, zda členové týmu pracují převážně samostatně nebo v týmu. Zde se ukázalo, že skupina č. 1 má v povaze především práci v týmu, což může vést i ke zmíněným nedorozuměním mezi členy.

Po zmínění silných a slabých stránek týmů byla položena otázka ohledně vzniku konfliktů v týmu většinou se na další podotázky, které byly velmi důležité pro sběr dat k navrhnutí příslušných opatření a snížení počtu případných konfliktů na minimum. U hlavní otázky, zda dochází ke vzniku konfliktů, bylo zaznamenáno respondenty ze skupiny č. 1, že ke konfliktům spíše nedochází. U skupiny č. 2 již byl výsledek o něco horší. Polovina respondentů odpověděla, že ano, druhá polovina odpověděla ne. Z výsledků je zřejmé, že konflikty nebývají časté, členové týmu jsou schopni řešit je konstruktivně a v jejich řešení často pomáhá i týmový vedoucí. Důvody vzniků konfliktů bývají různorodé, avšak v obou pracovních skupinách prakticky stejné. Jedná se především o vzájemné nedorozumění, stresové prostředí či nezodpovědné chování člena týmu. V otázce frekvence týmových porad, které mohou být prevencí pro vznik konfliktů a vypjatých situacích, odpovídali respondenti v drtivé většině, že mají porady každý měsíc.

Vztah s nadřízeným, v tomto případě s mistrem, hodnotily obě skupiny velmi pozitivně, jelikož se neobjevila jediná negativní odpověď. Při navazující otázce, co by mohl nadřízený zlepšit na stylu jeho práce, odpovídali respondenti ze skupiny č. 1, že by mohl nadřízený zlepšit komunikaci s podřízenými a pomáhal řešit pracovní záležitosti v týmu. Ve skupině č. 2 se odpovědi často opakovaly. Nicméně, objevovala se zde také doporučení, aby mistr skupiny č. 2 příliš nedelegoval týmové vedoucí a nezatěžoval je prací navíc.

V závěru dotazníkového šetření byla položena otázka týkající se spokojenosti s ohodnocením za odvedenou práci. Zde většina respondentů odpovídala kladně. Objevily se však i případy, zejména ze skupiny č. 1, kde si část respondentů nepřijde spravedlivě ohodnocena. Při zdůvodnění těchto odpovědí bylo respondenty uváděno, že za stejnou práci jsou jiní spolupracovníci ohodnocováni lépe.

## **5.2 Návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity přístupů používaných v oblasti utváření a vedení pracovních týmů**

Ačkoli dopadl empirický výzkum zaměřený na analýzu přístupů efektivního vedení pracovních týmů vcelku pozitivně, stále se zde vyskytují drobné překážky, které mají za následek úbytek pracovní efektivity vlivem vzniku konfliktů, ztráty motivace k práci nespravedlivým ohodnocením, narušením týmové spolupráce přílišným přetěžováním úkoly od nadřízeného.



První okruh pro návrh opatření, kde byl zaznamenán potencionální problém, který by mohl narušit efektivitu pracovního týmu, byla komunikace. Ačkoli jen malá část respondentů uvedla, že komunikace je dle jejich názoru špatná či velmi špatná, ukázalo se, že v pozdější fázi dotazníkového šetření byla komunikace zmiňována jako častý problém v podobě vzniklých nedorozumění mezi členy týmu. Další, často zmiňovanou slabou stránkou objevující se mezi odpovědi respondentů, byla osobnost týmového vedoucího a jeho špatného přístupu k organizaci práce. Návrhem opatření pro zmíněné problémy v oblasti komunikace a organizace práce týmovým vedoucím je každoroční pořádání pravidelných společných teambuildingových akcí pro celou pracovní skupinu. Teambuildingová akce by pomohla jednotlivým členům pracovních týmů i jejich vedoucím ucelit týmy a zároveň by takové akce pomohly vyjasnit si pravidla vzájemné komunikace.

Další návrh na opatření vychází z otázky týkající se doporučení na zlepšení stylu práce nadřízeného, tedy mistra. Zde, jak již bylo popsáno v předchozí podkapitole, si někteří respondenti stěžovali na nadměrné delegování úkolů na týmové vedoucí, kteří pod větším zatížením mají problém s organizací vlastní práce. Návrh na opatření je spíše doporučením změny stylu vedení nadřízeného, a to konkrétně, že by nadřízený měl omezit míru delegování úkolů pro týmové vedoucí a více se zaměřovat na pracovníky, kteří se přímo dané problematice věnují. Příkladem je úkol spočívající v prověření stavu zásob pro balící pracoviště, který by měl vykonat pracovník dispoziční, nikoliv vedoucí týmu.

Finální návrh na opatření je spojen s odměňováním, kde několik respondentů zmínilo, že nejsou spokojeni se současným ohodnocením za odvedenou práci, jelikož se jim zdá jejich ohodnocení jako nespravedlivé. Důvodem byla především vyšší mzda spolupracovníků, kteří však vykonávali tu samou práci na té samé pozici. Návrhem na opatření nespravedlivého ohodnocení je revize tarifních skupin a osobního ohodnocení pracovních skupin a týmů. Pro uskutečnění opatření by byla zapotřebí analýza pracovních pozic, jejich náplně práce a zodpovědnosti na konkrétní funkci. Podle vykonané analýzy by se následně přerozdělily tarifní skupiny a procentuální výše osobního ohodnocení. Týmové prémie by se následně rozdělovaly dle pracovní efektivity týmů, což by sloužilo jakožto motivace k lepšímu pracovnímu výkonu.

## Závěr

Bakalářská práce se zaměřovala na efektivitu vedení pracovních skupin a týmů ve vybrané organizaci. Cílem práce byla analýza efektivity stávajících přístupů k vedení pracovních týmů ve vybrané organizaci a návrh odpovídajících optimalizačních opatření.

Práce byla rozdělena do teoretické části a praktické části. V teoretické části práce byly nejprve vymezeny pojmy pracovní skupina a pracovní tým. Zde byly uvedeny jednotlivé charakteristiky pro zmíněné pojmy i rozdíly, které odlišují oba pojmy. V návaznosti na pracovní skupiny a týmy byly popsány i fáze rozvoje a zásady při jejich utváření. Následující kapitola se věnovala pojmům manažer a leader. Zprvu byly pojmy náležitě vymezeny a charakterizovány, dále byly zmíněny kompetence a dovednosti vedoucí k efektivnímu týmovému leadershipu. Závěr kapitoly doplnila část věnující se hodnocení efektivity pracovních skupin a týmů.

Praktická část práce začala představením vybrané organizace. Následovala také charakteristika útvaru, který byl zvolen pro empirický výzkum. Zde bylo uvedeno, čím se útvar zabývá, jaká je hlavní náplň práce a jakým způsobem se zde utváří pracovní skupiny a týmy.

Další část práce se již zabývala samotným empirickým výzkumem. Zde byla nejprve uvedena metodologie výzkumu, zejména definování subjektů, ale také metody, jež byla pro výzkum užita. V tomto případě se jednalo o dotazníkové šetření. Navazující podkapitola se věnovala výsledkům dotazníkového šetření a rozebráním jednotlivých otázek, které byly respondentům v rámci šetření položeny.

Finální kapitola již shrnula celkové výsledky empirického výzkumu. Z analýzy bylo zjištěno, že pracovní týmy jsou vedeny vcelku efektivně, avšak existují zde slabé stránky snižující celkovou efektivitu. Autorem bylo zjištěno, že se v pracovních týmech objevují problémy v komunikaci, nespravedlivém odměňování a přetěžování týmových vedoucích nadbytečnými úkoly od nadřízeného. V rámci návrhu opatření byla představena následující doporučení:

- každoroční pořádání pravidelných společných teambuildingových akcí pro celou pracovní skupinu,

- omezení nadbytečného delegovaných úkolů pro týmové vedoucí směrem od nadřízeného,
- revize tarifních skupin a osobního ohodnocení všech pracovníků v pracovních skupinách a týmech.

Vedení analyzovaného Expedičního centra dílů bylo s výsledky výzkumu seznámeno a bude se zabývat možnostmi jejich implementace.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

CATALYST ČESKÁ REPUBLIKA. Management týmů. [online]. 2023 [cit. 2023-10-16]. Dostupné z: <https://www.catalystczechrepublic.com/info/managing-teams>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Beckova edice ekonomie. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

JAROŠOVÁ, Eva; LORENCOVÁ, Hana a PAUKNEROVÁ, Daniela. Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MANAGEMENT NEWS. Týmový lídr musí prokázat především pevnou vůli. Několik tipů, jak si ji vybudovat. [online]. 2023 [cit. 2023-10-16]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/tymovy-lidr-musi-prokazat-predevsim-pevnou-vuli-nekolik-tipu-id-4258138>

MOHAUPTOVÁ, Eva. Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-641-4.

PAVLICA, Karel; JAROŠOVÁ, Eva a KAISER, Robert B. Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

PILAŘOVÁ, Irena. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1. Expedice ve stupni MKD .....	27
Obr. 2 Balení na pracovišti GLT .....	28
Obr. 3 Genderové rozložení skupiny č. 1 a skupiny č. 2 .....	30
Obr. 4 Věkové rozložení skupiny č. 1 a skupiny č. 2 .....	31
Obr. 5 Zastoupení rolí skupiny č. 1 a skupiny č. 2.....	31
Obr. 6 Hodnocení komunikace v týmu skupiny č. 1 a skupiny č. 2.....	32
Obr. 7 Zhodnocení pracovní efektivity v týmu ve skupině č. 1 skupině č. 2 .....	33
Obr. 8 Hodnocení atmosféry v týmu ve skupině č. 1 a skupině č. 2.....	34
Obr. 9 Silné stránky týmu ve skupině č. 1 a skupině č. 2 .....	35
Obr. 10 Podíl času práce v týmu ve skupině č. 1 a skupině č. 2 .....	36
Obr. 11 Vznik konfliktů ve skupině č. 1 a skupině č. 2.....	37
Obr. 12 Četnost konfliktů ve skupině č. 1 a skupině č. 2 .....	37
Obr. 13 Konstruktivní řešení konfliktů ve skupině č. 1 a skupině č. 2.....	38
Obr. 14 Pomoc vedoucího týmu při konfliktech ve skupině č. 1 a skupině č. 2 ....	39
Obr. 15 Frekvence týmových porad ve skupině č. 1 a skupině č. 2.....	40
Obr. 16 Vztah členů skupiny č. 1 a skupiny č. 2 s nadřízeným .....	40
Obr. 17 Spravedlivé ohodnocování pracovníků skupiny č. 1 a skupiny č. 2 .....	41

## Seznam příloh

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

## Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se David Rampouch a jsem studentem třetího ročníku oboru Řízení lidských zdrojů na ŠAVŠ. V rámci bakalářské práce se věnuji problematice efektivity vedení pracovních skupin a týmů. Z tohoto důvodu bych Vás chtěl požádat o anonymní vyplnění dotazníku. Všechna získaná data budou sloužit jen pro potřeby výzkumného šetření v rámci mé bakalářské práce. Děkuji Vám za čas a ochotu.

1. Jaký je Váš věk?

- 20-30 let
- 30-40 let
- 40-50 let
- 50-60 let
- 60 a více let

2. Jste:

- Muž
- Žena

3. Jaká je Vaše role v týmu?

- Vedoucí týmu
- Spolupracovník
- Jiná role (uvedte roli)

4. Jak byste zhodnotil/a komunikaci v týmu?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Špatná
- Velmi špatná



Pokud jste odpověděli špatná nebo velmi špatná, v čem konkrétně?

- Uvedte:

5. Jak hodnotíte pracovní efektivitu vašeho týmu?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Špatná
- Velmi špatná

Pokud jste odpověděli špatná nebo velmi špatná, v čem konkrétně?

- Uvedte:

6. Jak hodnotíte celkovou atmosféru v týmu?

- Velmi dobrá
- Dobrý
- Špatná
- Velmi špatná

Pokud jste odpověděli špatná nebo velmi špatná, v čem konkrétně?

- Uvedte:

7. V čem spočívají silné stránky vašeho týmu? (možnost více odpovědí)

- Vzájemná zastupitelnost
- Vnitřní soudržnost
- Různorodé dovednosti členů
- Schopnost čelit nečekaným a kritickým situacím
- Dobrý vedoucí týmu
- Kreativita
- Jasně stanovená pravidla komunikace a spolupráce
- Jiné

8. Jaký podíl času strávíte prací v týmu ve srovnání s prací samostatně?
- Většinu času pracuji v týmu
  - Strávím asi stejně času prací v týmu a samostatnou prací
  - Většinu času pracuji samostatně
9. V čem spočívají slabé stránky vašeho týmu?
- Uvedte:
10. Dochází ve vašem týmu ke vzniku konfliktů?
- Ano
  - Ne
- 10.1 Pokud ano, jak často?
- Denně
  - Několikrát za týden
  - Několikrát za měsíc
  - Několikrát za rok
- 10.2 Co bývá obvykle důvodem těchto konfliktů?
- Uvedte:
- 10.4 Jsou členové týmu schopni řešit vzájemné konflikty konstruktivně?
- Ano, vždy
  - Ano, většinou
  - Jak kdy
  - Většinou ne
- 10.5 Pomáhá členům týmu v řešení vzájemných konfliktů týmový vedoucí?
- Ano
  - Ne

11. Jak často probíhají týmové porady?

- Denně
- Jednou za týden
- Jednou za měsíc
- Jednou za rok
- Nemáme týmové porady

12. Jaký je Váš vztah s nadřízeným (mistrem)?

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Špatný
- Velmi špatný

Pokud jste odpověděli špatný nebo velmi špatný, v čem konkrétně?

- Uvedte

13. Pokud byste mohli doporučit svému vedoucímu (mistrovi) něco zaměřeného na zlepšení stylu jeho práce, o co by se jednalo?

- Uvedte

14. Cítíte se spravedlivě ohodnocován/a za odvedenou práci? Pokud ne, zdůvodněte.

- Ano
- Ne

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	David Rampouch		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Specializace Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Analýza efektivity vedení pracovních skupin a týmů ve vybrané organizaci		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, PhD.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	56		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	17		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce je zaměřena na problematiku efektivity vedení pracovních skupin a týmů ve vybrané organizaci. Cílem bylo provést analýzu současného stavu vedení a utváření pracovních skupin a týmů a návrh příslušných opatření pro zlepšení jejich efektivity. Bakalářská práce je rozdělena do teoretické a praktické části. V teoretické části jsou definovány základní pojmy a náležitosti spojené s pracovními týmy a skupinami a jejich vedením. V praktické části je nejdříve charakterizována vybraná organizace a následně analyzován současný stav na základě dotazníkového šetření. V závěru bakalářské práce jsou navržena příslušná opatření, která vycházejí z výsledků empirického výzkumu.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Pracovní tým, pracovní skupina, leadership, management, efektivita vedení, týmové role, hodnocení týmů, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	David Rampouch		
<b>FIELD</b>	Specialization Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Analysis of the effectiveness of the leadership of work groups and teams in the selected organisation		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, PhD.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>	56		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	17		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis is focused on the issue of the effective leadership of work groups and teams in a selected organization. The aim was to analyse the current state of leadership and formation of work groups and teams and to propose appropriate measures to improve their effectiveness. The bachelor thesis is divided into theoretical part and practical part. The theoretical part defines the basic concepts and essentials related to work teams and groups and their leadership. In the practical part, the selected organization is first characterized and then the current situation is analyzed based on a survey. In the summary of the bachelor thesis, appropriate measures are proposed based on the results of the empirical research.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>Work team, work group, leadership, management, leadership effectiveness, team roles, team evaluation, human resources, human resource management</p>		