

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

PROJEKT SAMOUČÍCÍ SE PERSONALIZACE VE ŠKODA AUTO a.s. Bakalářská práce

Jakub MAJERNÍK

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Zpracovatel: **Jakub Majerník**
- Studijní program: **Ekonomika a management**
- Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**
- Název tématu: **Projekt samoučící se personalizace ve Škoda auto a.s.**
- Cíl: Cílem bakalářské práce je přiblížit týmovou dynamiku, systém pozic a rolí, týmovou diverzitu a komunikaci inovačního týmu Škoda Auto na projektu samoučící se personalizace ve Škoda Auto a.s. Praktickou částí jsou polostrukturované rozhovory s členy inovačního týmu. Hlavním cílem závěrečné práce je přinést návrhy vedoucí ke zlepšení komunikace v týmu s ohledem na větší motivaci a hodnocení pracovníků, které podporují pracovní dynamiku a pracovní morálku uvnitř týmu.
- Rámcový obsah:
1. Definování pojmu tým a týmový dynamika
 2. Charakteristika týmu a systém pozic a rolí
 3. Charakteristika týmové diverzity
 4. Využití inovativní tenze v týmu
 5. Komunikace a interakce uvnitř týmu
 6. Hodnocení pracovníků a jejich výkonu
 7. Stanovení kritérií pro polostrukturované rozhovory s členy týmu
 8. Analýza výsledků rozhovorů
 9. Výsledky a doporučení ke zlepšení

Rozsah práce: 25 – 30 stran

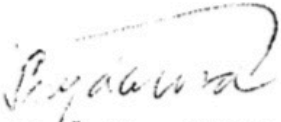
Seznam odborné literatury:


1. HUBINKOVÁ, Z. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3. vyd. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-1593-3.
2. BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti. Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.
3. MORAWSKI, W. *Ekonomická sociologie: Problémy, teorie, empirie*. Praha: Slon, 2005. 338 s. ISBN 80-86429-43-1.
4. WOLFGANG, K. *Vedení týmů. Jak sestavit, povzbuzovat a organizovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. 108 s. ISBN 80-247-0780-2.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru


Mgr. Petr Šulc
Ředitel SAVŠ


Jakub Majerník
Autor práce

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 OS.17.10 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 8.12.2020

Jakub Majerník

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Děkuji také pracovníkům ŠKODA AUTO a.s. za poskytnuté rozhovory.

Obsah

Úvod	7
Tým a týmová dynamika	8
1.1 Týmová dynamika	9
2 Systém pozic a rolí	13
2.1 Analýza pracovního místa	13
2.2 Belbinův model týmových rolí	14
3 Týmová diverzita	17
3.1 Typy diverzitních týmů	17
4 Komunikace a interakce	20
4.1 Efektivní komunikace	20
5 Hodnocení pracovníků a jejich výkonu	22
5.1 Kritéria hodnocení pracovníků	22
5.2 Metody hodnocení pracovníků	23
6 Výzkumné šetření	25
6.1 Představení oddělení před-vývoje elektroniky	25
6.2 Představení projektu samoučící se personalizace	25
6.3 Stanovení cílů výzkumu	26
6.4 Vytvoření konceptuálního rámce	26
6.5 Metodologický rámec a metody	27
6.6 Rozhodnutí o výzkumném vzorku a prostředí	28
6.7 Sběr dat a jejich interpretace	32
6.8 Výsledky výzkumného šetření	32
Závěr	37
Seznam literatury	39
Seznam obrázků a tabulek	41
Seznam příloh	42

Seznam použitých zkratek a symbolů

IPAS Projekt samoučící se personalizace

CIPD Chartered Institute of Personnel and Development

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

Úvod

Hlavním motivem výběru tohoto tématu, je účast a výpomoc na tomto projektu během absolvování povinné praxe. Bakalářská práce se zabývá fungováním projektového týmu technického vývoje ŠKODA AUTO a.s. na projektu samoučící se personalizace. Technický vývoj ŠA je důležitý nejen pro tuto firmu, ale díky sdílenému vývoji také pro všechny automobilky skupiny Volkswagen Group. Proto je velice důležité, aby projektový tým, jenž je součástí oddělení před vývoje elektroniky fungoval co nejlépe. K tomu, aby pracovní tým dosahoval zadaných cílů co nejefektivněji, je z pohledu závěrečné práce především důležité, aby byla naplňována týmová dynamika, dále aby bylo podporováno inovativní myšlení týmu, a také, aby pracovníci byli co nejlépe hodnoceni.

V teoretické části se tedy práce věnuje odborným definicím a charakteristikám pojmům tým a týmový dynamika, v této kapitole se práce zabývá tím, jak se týmy dělí podle různých kritérií. Dále je vysvětlen pojem týmová dynamika a jaké faktory obsahuje. Jako další kapitola následuje systém pozic a rolí, kde jsou tyto dva pojmy definovány, poté se kapitola zaměřuje na analýzu pracovní pozice a proč je důležitá. Kapitola se dále věnuje pracovním rolím podle Belbina. V kapitole komunikace a interakce je definován pojem efektivní komunikace a co je při ní potřeba dodržovat. Poslední kapitola teoretické části práce se zabývá hodnocením pracovníků, v této kapitole je představeno, proč je hodnocení pracovníků pro manažery důležité, jaká kritéria jsou potřebná stanovit pro objektivní hodnocení pracovníků a jaké jsou nejvyužívanější metody hodnocení.

Ve výzkumné části je zkoumán hlavní cíl závěrečné práce, kterým je zjistit, jak projektový tým funguje. Dílčím cílem je pak zjistit do jaké míry je v projektovém týmu naplňována týmová dynamika, jakým způsobem probíhá hodnocení členů týmu a jaký typ diverzity je v týmu zastoupen a zdali vede k posilování inovativního myšlení týmu. Za nejvhodnější metodu výzkumu, byl zvolen kvalitativní výzkum, formou polostrukturovaných rozhovorů se čtyřmi respondenty působícími v projektovém týmu. Tato výzkumná metoda byla zvolena především díky možnosti zkoumání týmu a problematiky do hloubky. V závěru práce je navrhnout způsob, jak posílit efektivní fungování projektového týmu.

Tým a týmová dynamika

Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů charakterizuje tým jako malou pracovní skupinu složenou z pracovníků různých oborů nebo různých útvarů organizace. Tým je pak charakterizován dočasností jeho existence, neformálními vztahy mezi členy, participativním stylem vedení a interakční spoluprací (Dvořáková a kol., 2004). Podle Brookse je tým definován jako „určitý počet lidí s komplementárními dovednostmi, kteří slouží stejnému účelu, směřují ke stejnému výkonnostnímu cíli a mají stejný přístup, přičemž sdílí vzájemnou zodpovědnost“ (Brookks, 2003, str. 74).

Definice pojmu tým by se tedy dala vysvětlit jako malá skupina lidí nebo pracovníků, různých zájmů či zaměření, kteří mají stejný cíl a společně k němu koordinovaně směřují. Dalšími hlavními znaky týmu jsou také jeho doba potřebná k dosažení cíle a také určení rolí jednotlivých členů. Ze zmíněných definic je také zřejmé, že klíčovým prvkem je důraz na vztahy a jednání mezi členy týmu.

Týmy mohou fungovat i v mimo-firemních oblastech jako například v oblastech kultury, sportu a další. Velikost týmů záleží na stanoveném cíli a složitosti splnění dílčích úkolů k jeho dosažení. Jak již bylo zmíněno, týmy mohou fungovat i v jiných oblastech než firemních, můžeme tedy dělit týmy z hlediska předmětu činnosti jako například sportovní týmy, v oblastech kultury pak divadelní produkční týmy, týmy lékařské a další.

Dále také můžeme týmy členit podle časového horizontu, a to na týmy trvalé nebo dočasné. Dalším neméně důležitým faktorem týmu je počet jeho členů, v tomto případě pak dělíme týmy na malé či velké. V neposlední řadě podle možnosti změny členů tzn. týmy nepropustné, propustné a měnitelné. Jako poslední a jeden z nejdůležitějších faktorů je rozdělení týmů podle způsobu vykonávání práce, tím se rozumí například týmy tvůrčí, výrobní, a hlavně týmy spolupracující (Brooks, 2003).

Typy týmů ve firemním prostředí můžeme podle Vytlačila a Mašína (1998) rozdělit do následujících typů:

Týmy top managementu, tyto týmy se starají o spojení organizace s okolním světem.

Týmy středního managementu, činnost těchto týmu spočívá především v každodenním vedením a koordinací celé organizace.

Projektové týmy, hlavním charakteristickým znakem těchto týmů je doba existence, která je potřebná ke splnění cílů.

Provozní týmy, jsou to pracovní týmy, které mají autoritu a potřebné propriety ke splnění cíle až do finální podoby.

Jako další definují týmy Dědina a Odcházal (2007), ovšem z hlediska předmětů činnosti a to následovně:

Poradenské týmy, hlavní náplní těchto týmů bývá co nejlepší poskytování informací managementu, tak aby byl schopen správně a efektivně rozhodovat.

Akční týmy opakovaně provádějí danou specifickou činnost, avšak za změněných podmínek okolního prostředí.

Projektové týmy, tyto týmy jsou tvořeny pracovníky z různých oddělení, kteří na daném projektu neboli úkolu spolupracují za jak již zmíněného vymezeného času existence.

Výrobní týmy, jejich hlavní charakteristikou je především stálý počet členů, ti se snaží dosáhnout poměrně jednoduchých cílů.

Existuje spousta dalších definic od různých autorů, ve kterých se jako ve zmíněných rozlišuje členění, to je z pohledu závěrečné práce proto, že se na každý tým musíme dívat jako na jedince, kvůli tomu, že každý je něčím unikátní. Avšak výše zmíněné definice se shodují v tvrzení o projektových týmech, na které je práce zaměřená, a to v době existence týmů pro splnění cíle projektu.

1.1 Týmová dynamika

Definice dynamiky jako takové by se dala vyložit jako změna, to znamená něco se děje, mění se. Týmovu dynamiku pak můžeme chápat jako soubor rozmanitých faktorů, které působí na tým a mění či ovlivňují tým jako takový. Tyto faktory, kterých je mnoho, fungují ve vzájemné symbióze a stále se mění.

Podle Švece pak mezi tyto faktory patří cíle a normy, vedení a řízení, motivace a stimulace, komunikace a interakce, systém pozic a rolí, fáze vývoje a atmosféra v týmu (Švec, 2006).

Cíle a normy

Obecně platí, že cíle musí být jasně definované, měli by je znát všichni členové týmu a měly by být dosažitelné. Aby bylo možné cíle splňovat, je potřeba jasně stanovit pravidla – normy, ty definujeme jako pravidla, které přesně stanovují požadované provedení dílčích úkolů k dosažení cílů.

Vedení a řízení

Z odborné literatury a publikací je známo, že existuje několik typů vedení a řízení pracovníků, jedná se například o direktivní, liberální, demokratický styl řízení a další. Nikdy se ovšem nepodařilo zjistit, který je nejlepší. Je také potřeba zmínit to, že vedoucí pracovníci mají vrozené předpoklady ke stylům vedení a řízení, proto by to měl být člověk, který došel naprostého sebepoznání, uvědomuje si své kladné a záporné vlastnosti a v praxi je dokáže následně efektivně využívat.

Motivace a stimulace

Tyto faktory slouží k tomu, aby nejen pracovníci v organizaci, ale všichni lidé něco udělali. Tyto pojmy spolu úzce souvisí, avšak v praxi jsou často zaměňovány. Stimulací totiž oproti motivaci rozumíme vnější působení stimulů na motivaci pracovníka, tyto stimuly pak nedokáží dlouho působit. Naopak motivace je individuální, jelikož vychází z vnitra jedince a nutí ho, aby dosáhl svého vnitřního uspokojení. Z tohoto důvodu je motivace pracovníků dlouhodobější záležitostí.

Dále je nutné zmínit jednu z nejznámějších a v praxi dodnes nejpoužívanějších teorií motivace, a to Maslowovu pyramidu lidských potřeb. Maslow rozdělil lidské potřeby do pěti základních skupin, které jsou vzestupně organizovány počínaje základními fyziologickými potřebami až po potřebu růstovou, tedy potřebu seberealizace. Konkrétní vzhled pyramidy lidských potřeb s konkrétními kategoriemi a rozložením můžeme nalézt na obrázku č. 1.



Zdroj: Raveninthefog, 2014

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida lidských potřeb

Maslowova pyramida potřeb se pak v praxi převádí na podnikovou úroveň tak, že fyziologické potřeby zajišťují nejčastěji mzdy a platy, potřebu jistoty a bezpečí pomáhá uspokojit především jistota pracovního místa, sociální potřeby jsou uspokojovány sociálním kontaktem se spolupracovníky, potřeby uznání přinášejí uspokojení pracovníka z práce a pracovní pozice. Jako poslední, potřeba seberealizace je uspokojována možnostmi vzdělávání a sebe rozvoje.

Největším problémem motivace ve firemním prostředí je to, že proces motivace je velice komplikovaný, a to z důvodu rozdílných potřeb pracovníků. Ti mají totiž různé potřeby, motivy a postupy k tomu, aby co nejlépe splnili dané cíle.

Komunikace a interakce

Většina odborných definic se zaměřuje na dva pohledy, a to na předávání informací nebo vzájemný kontakt. Hlavní je však podotknout, že pojmy interakce a komunikace jsou vzájemně propojené a jsou faktory stejného procesu. Tímto tématem se více zabývá kapitola čtyři.

System pozic a rolí

Armstrong definuje pojem role jako „*úlohu, kterou lidé při vykonávání práce hrají. Roli lze tedy charakterizovat výrazy vztahujícími se k chování – existují-li určitá očekávání, pak roli představuje to, jak se daná osoba musí chovat, aby tato očekávání splnila*“ (Armstrong, 2002, str.261). Pojem pozice pak můžeme definovat

na příkladu nadřízený – podřízený, kdy vidíme postavení zaměstnance v určitém týmu (Švec, 2006). Více o problematice systému pozic a rolí je vysvětleno v druhé kapitole.

Fáze vývoje

Každý tým prochází vývojem v čase, a to různými způsoby, například získávání nových zkušeností, řešení problémů, vývojem mezilidských vztahů apod. To vše na tým působí a postupně ho formuje.

Obecně platí, že existují čtyři fáze vývoje, a to:

Formování neboli také fáze seznámení pracovníků mezi sebou a také se zadaným cílem.

Bouření je jedno z nejkritičtějších období, jelikož se vyjednávají pozice. To často vede ke vzniku konfliktů.

Normování, během této fáze vývoje se vytvářejí sdílené postoje, způsoby jednání a rolové očekávání pracovníků.

Optimální výkon je fáze, kdy pracovníci týmu kooperativně pracují na dosažení zadaného společného cíle.

Jelikož je ale tým charakterizován dobou jeho existence, dalo by se ještě přiřadit ukončení jeho existence, tedy fáze, kdy tým ukončuje svou činnost.

Atmosféra v týmu

Řezáč definuje atmosféru v týmu jako projevy povahy vztahů mezi členy skupiny. Atmosféra podle autora vyjadřuje, jaké vztahy či jejich osobnostní vlastnosti se staly jak pro jednotlivce, tak i pro skupinu jako celek hodnot (Řezáč, 1998). Nejdůležitějším atributem této definice je pak komunikace a interakce díky které členové týmu atmosféru vytváří.

Aby byla týmová práce úspěšná je zapotřebí dobré atmosféry v týmu, tím je především myšleno, aby pracovníkům bylo umožněno cítit se bezpečně a umožnit jim projevit své pravé já, což vede k otevřenější komunikaci, spolupráci a podpory kolegů v pracovním týmu.

2 Systém pozic a rolí

„Pozice určuje status člena týmu (soubor jeho práv/ výhod/ a povinností), určuje rozsah jeho moci (co smí a nesmí)“ (Švec, 2006, str. 6). Naopak pojem role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřují specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu, nebo skupiny úkolů daného pracovního místa nebo práce. „Definice pracovní role v první řadě definují požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává než v podobě úkolů samotných“ (Armstrong, 2002, str.155).

Podle odborných definic je systém pozic a rolí struktura či stavba, ze které se tým skládá. Pojem pozice, nebo také pracovní místo chápeme jako dané pracovní místo v týmu, v jeho struktuře. Jako například vedoucí projektu, pozice pak určuje jeho práva a rozsah moci. Pojem role je však u každého jedince jiný a to proto, že se jedná o soubor chování, podle kterého se pracovník na dané pozici chová a sdíleným očekáváním se od něj toto chování očekává.

2.1 Analýza pracovního místa

„Podstatou analýzy pracovního místa je uplatnění systematických metod sběru informací o pracovních místech. V průběhu analýzy pracovních míst se získávají informace o obsahu prací (co pracovníci dělají) a tyto informace se analyzují“ (Armstrong, 2002, str. 303). Autor se snaží říct, že analýza pracovního místa je důležitá nejen kvůli poskytnutí informací o pracovním místě, ale také pro uplatňování nových metod sběru dat a informací.

Analýza pracovního místa podle Armstronga (2002) obsahuje faktory, které nám poskytují důležité informace o pracovním místě, jedná se o:

Celkový účel, tento faktor udává, zdali pracovník na konkrétní pozici naplňuje očekávání pracovního místa a odpovídá na to, proč pracovní místo vůbec existuje.

Obsah, tento faktor analyzuje proces přeměny vstupů práce, jako jsou znalosti dovednosti a schopnosti na výstupy, tedy na výsledky práce.

Zodpovědnost, u tohoto faktoru se analýza zaměřuje na výsledky práce, za které nese daný pracovník zodpovědnost.

Kritéria výkonu, zde se analyzují ukazatelé, které ukazují, do jaké míry jsou práce a procesy vedoucí k výsledkům uspokojivé.

Odpovědnost, tento faktor analyzuje úroveň odpovědnosti, kterou musí konkrétní pracovník uplatňovat s šíří a vstupy práce, tzn. rozsah svěřené pravomoci při rozhodování a řešení problémů, které musí řešit a jiné.

Organizační faktory, zde se analyzují interpersonální vztahy mezi nadřízeným a podřízeným.

Motivující faktory, tento faktor se zaměřuje na to, jak vedoucí pracovník motivuje nebo demotivuje své podřízené.

Faktory osobního rozvoje, zde se analyzují další možnosti pracovníků v rámci karierního růstu či zvyšování jejich odbornosti, případně získávání nových dovedností uvnitř společnosti.

Faktory prostředí. Analýza pracovních podmínek na pracovišti tzn. pracovní doba, ergonomie pracovního místa a jiné.

Z pohledu závěrečné práce je analýza pracovního místa neboli pozice, velice důležitá, protože každý vedoucí pracovník by ji měl pravidelně provádět, aby dosáhl co největší spokojenosti a motivace podřízených a tím pádem i jejich co největšího možného pracovního výkonu.

2.2 Belbinův model týmových rolí

Modelům týmových rolí se věnuje několik autorů, například jedním z nich je Honey a jeho čtyř-složkový model. Ovšem nejznámější a nejpoužívanější je devíti-složkový model Mereditha Belbina. Belbin je britský psycholog a teoretik managementu, který je známý díky své práci o manažerských týmech. Belbinův model týmových rolí se skládá z pěti hlavních kategorií tzn. z tvůrců, vůdců, zavaděčů, dokončovačů a specialistů, každá z těchto kategorií pak obsahuje konkrétní pracovní role.

První kategorie tvůrci

Inovátoři neboli myslitelé, jsou pracovníci typičtí svou vysokou inteligencí a také svou individualitou. Dokáží řešit náročné problémy a jsou velice cení v počáteční fázi projektu. Soustředí se na velké cíle, a naopak nevěnují pozornost detailům, a proto mohou být náchylní k tomu, dělat chyby z nedbalosti.

Jako další zástupce v této kategorii jsou vyhledávači zdrojů, jedná se o velmi extrovertní a hovorné jedince, kteří jsou schopni přijímat výzvy a nebojí se zkoumat cokoli nového. Na stranu druhou nejsou dostatečně vytrvalí a nepatří mezi spolehlivé pracovníky.

Druhá kategorie vůdci

Do této kategorie patří koordinátoři, tito jedinci se vyznačují svým klidným a sebejistým přístupem. Jsou přirozenými vůdci, kteří si uvědomují nezbytnost schopností jednotlivých členů týmu, aby bylo dosažení cílů co nejefektivnější. Koordinátoři však nejsou zdatní v oblastech kreativity.

Dalším zástupcem kategorie vůdců jsou formovači, ti jsou stejně jako vyhledávači velice extrovertní a vysoce motivovaní. Mimo jiné jsou také velice společenská, a proto se obvykle jedná o nejefektivnější členy týmu. Vyzívají tým k výkonu, jsou dynamičtí a nejlépe pracují pod tlakem. Tito jedinci jsou náchylní k provokacím a jsou také netrpěliví.

Třetí skupina zavaděči

V této kategorii jsou zastoupeni týmoví pracovníci, kteří díky tomu, že jsou společensky orientovaní a citliví jsou schopni velmi dobře reagovat na různé lidi a situace. Obvykle jsou největší oporou projektových týmů a jsou velmi oblíbení i jako vedoucí. Na stranu druhou jsou zároveň nerozhodní v krizových situacích a vyhýbají se konfliktům.

Dále ve třetí skupině nalezneme realizátory. Tito pracovníci mají velmi dobré organizační schopnosti a jsou velmi disciplinovaní, proto také často dosahují vysokých manažerských pozic. Naopak nejsou tolik flexibilní a jsou skeptičtí vůči novým nápadům.

Čtvrtá skupina dokončovači

Prvním zástupcem dokončovačů jsou vyhodnocovači neboli také kontroloři. Mají vysoké nároky a zaměřují se i na ty nejmenší detaily. Díky svým analytickým schopnostem dokáží tým odvrátit od nesprávného řešení úkolů. Bohužel ale nedokáží ostatní pracovníky dostatečně motivovat a jsou pomalejší v rozhodování.

Druhým zástupcem jsou dále dotahovači, jsou to introvertní perfekcionisti, kteří jsou schopni hledat chyby a jsou schopni dotahovat úkoly k zadaným cílům. Dotahovači

jsou důležitou součástí týmu a je třeba si jich vážit. Tito pracovníci mají tendenci se přehnaně strachovat a jsou netolerantní k méně zodpovědným členům týmu.

Pátá skupina specialisté

Poslední skupinu charakterizují specialisté, ti jsou cílevědomí a oddaní své profesi. Jsou to extrovertní pracovníci, kteří poskytují cenné vědomosti a dovednosti. Do projektů jsou většinou přizváni k rozhodování. Bohužel svými vědomostmi a dovednostmi přispívají pouze v úzké oblasti (Belbin, 2011).

Je zcela jasné, že všechny role z Belbinova modelu nemohou být vždy zastoupeny v každém týmu. Proto aby tým pracoval efektivně podle Belbina stačí zastoupení minimálně čtyř rolí z jeho devíti složkového modelu týmových rolí. Zároveň také uvádí, že vybraní pracovníci zastávají více rolí a jisté role jsou v týmu zastoupeny několikrát.

3 Týmová diverzita

Diverzita a její význam je odvozen z anglického slova diversity tedy rozdílnost, rozmarnost či odlišnost. Pojem diverzitní tým pak můžeme chápat jako tým složený z co nejširší škály nejen etnické, demografické a pracovní. Ale také díky pohlaví, věku a spousty dalších osobnostních rysů jako například ctižádostivost a pečlivost, které přinášejí rozmanité a odlišné pohledy na řešení úkolů, nebo nahlížení na finální řešení či již splněný cíl. Diverzitní tým je složený z lidí, kteří se liší v jednotlivých demografických a jiných kategoriích (Jehn 1999).

3.1 Typy diverzitních týmů

Zdroje odborných definic a studií diverzitních týmů je velké množství, každý z autorů pak definuje nebo charakterizuje diverzitní tým podle jiných kritérií, například Bouncken a Winkler (2010) ve svém výzkumu z roku 2010 definovali diverzitní týmy na čtyři typy v multikulturalitě:

Týmy s jednou dominantní kulturou. V těchto týmech jsou příslušníci dvou kultur, z nichž je větší počet příslušníků jedné kultury než druhé, proto tedy dominantní.

Biokulturní týmy. Tyto týmy jsou složeny ze dvou kultur, které jsou početně vyrovnané.

Monokulturní týmy. V těchto týmech tvoří počet příslušníků pouze jedna kultura.

Multikulturní týmy. V těchto týmech nalezneme příslušníky z více než dvou kultur.

Diverzitu v pracovním týmu můžeme nalézt také v sociálním pohlaví neboli známému pojmu gender. Většina populace si pojem gender spojuje s pojmem pohlaví. Pojem pohlaví je však chápán výhradně v biologickém smyslu, tedy pohlaví muž a žena. Pojem gender však odkazuje především i na kulturní charakteristiky a také na sociální rozdíly mezi ženami a muži.

Stejně tak jako jsou lehce zaměnitelné pojmy gender a pohlaví, jsou zaměnitelné pojmy genderová diverzita s rovnými příležitostmi pro muže a ženy. Pojem rovné příležitosti je rovnost příležitostí pro ženy a muže stavem, kdy obě pohlaví mohou svobodně rozvíjet své schopnosti a stejným způsobem využívat příležitosti (Trnková, 2004). Naopak genderová diverzita je zastáncem toho, že na úrovni organizace či týmu, genderová rozmanitost přináší užitek v mnoha směrech.

Genderová diverzita je také součástí personálních aktivit, a to z důvodu ovlivňování především pracovních procesů, pracovního chování, přijímání nových pracovníků a jiné.

To že jsou týmy, které mají díky diverzitě v týmu vyšší týmovou efektivitu, dokazuje několik studií například výzkum anglické společnosti Centrum Lehman Brothers Centre for Women in Business. Tato společnost provedla v letech 2006 až 2007 výzkum v sedmnácti zemích, jednadvaceti organizacích a celkem ve stovce týmů. Výzkum se zaměřoval na hledání genderové diverzity a zdali pohlaví hraje důležitou roli v inovativních týmech.

Z výsledků tohoto výzkumu společnost vyhodnotila, že aby byla úspěšně podporována inovační tenze týmu je vhodné, aby byli pracovní týmy ideálně složeny z 50 % mužů a z 50 % žen (Innovative Potential: Men and women in teams, 2007).

Jedním z nejdůležitějších diverzitních odvětví, které podporují inovativnost na úrovni organizací a týmů je informační diverzita. Tento typ diverzity definují především zkušenosti a vzdělání neboli informovanost pracovníků. Rozmanité skupiny mají větší možnosti a prostor nabídnout širší spektrum znalostí, nutný pro řešení zadaných úkolů, dovedností, schopností a pohledů, odlišných oproti homogenním týmům (Roberge a van Dick, 2010). Informační diverzita je podle Jehna (1999) úzce spjata se znalostmi, rozdíly ve vzdělání, výchovou, zkušenostmi a odbornými znalostmi, které přináší jednotlivci do týmů a tím je obohacují. Podle tohoto autora se informační diverzita skládá z:

Různorodosti vzdělání, tedy s jakým zaměřením jsou pracovníci vystudováni, jako je například vzdělání technické, humanitní a jiné.

Sférou působení v organizaci, tím se myslí obor, ve kterém pracovník působil, jako například technický vývoj, marketing, IT a další.

Pozicí v organizaci, tato složka zahrnuje pozice, které pracovník v organizaci vykonával. Tím je na mysli například operátor výroby, vedoucí projektu a další.

Ze zmíněných definic a studií autorů tedy můžeme říct, že informační diverzita je jedním ze základních typů diverzit, které jsou zásadní pro další úspěšný růst a podněcování inovativního myšlení týmu.

V neposlední řadě je pro závěrečnou práci důležité charakterizovat týmovou diverzitu dle věku. Tento typ diverzity se nazývá věková diverzita. Věkovou diverzitu můžeme poté obecně definovat jako věkovou stavbu pracovního týmu dle kalendářního věku pracovníků a jejich kvality života v různých etapách jejich života, které pracovníky rozvíjí.

Je podstatnou součástí firemní strategie a také prvkem takzvaného age managementu, který se mimo jiné zabývá podporou věkové diverzity, konkrétně pak například nábořem pracovníků z různých věkových kategorií, předáváním znalostí a tvorbou dobrého zázemí a atmosféry ve firemním prostředí. Věková diverzita je především také úzce spjata s rovností věku, ta totiž podporuje rovnost přístupu ke všem věkovým kategoriím.

To že je věková diverzita nepostradatelná potvrzuje i několik výzkumů. Za zmínku stojí například výsledky studie anglické společnosti CIPD (2014), ty totiž dokázaly, že třetina zaměstnanců vnímá věkovou diverzitu, jako hlavní přínos pro společnost, především díky většímu sdílení znalostí a větší inovativnosti.

Jako další jsou důležité výsledky z výzkumu, který v roce 2013 provedli Covarrubias a Grobbschegg. Z výsledků jejich průzkumu, který se uskutečnil v různých společnostech s dotazovanými HR manažery, bylo mimo jiné zjištěno, že podmínkou pro charakterizování diverzitivního týmu podle věku, je potřeba, aby se pracovní tým skládal minimálně z více jak čtyř věkových generací.

Ze zmíněných výzkumů pak jistě můžeme potvrdit, že věková diverzita je velice důležitá, z důvodu spolupráce různých generací, které přispívají k inovativnějšímu a kreativnějšímu pracovnímu prostředí.

Za celou kapitolu je tedy možné říct, že týmová diverzita je velice důležitá pro jakoukoliv organizaci, skupinu a tým, jelikož vede a přispívá k inovativní tenzi. A to především kvůli tomu, že rozmanité skupiny mají možnosti nabídnout širokou škálu zkušeností, znalostí a pohledů na řešený problém oproti jednotlivcům nebo homogenním týmům.

4 Komunikace a interakce

„Komunikace je specifický, byť asi nejčastější způsob interakce. Komunikací pak rozumějme mezilidský proces, kdy si lidé předávají informace, diskutují o něčem, sdělují si své prožívání a emoce, řeší problémy, když se zkrátka nějak sobě vymezují a nějak chovají“ (Švec, 2006, str. 19). „Komunikace se vytváří jako vztah mezi minimálně dvěma subjekty, které o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na určitou objektivní situaci“ (Pokorná, 2008, str.9).

Z obou definic tedy jasně vyplývá, že komunikace je součástí interakce a tím pádem jsou pevně spjaty. Nejčastějším typem komunikace je mezilidská neboli interpersonální komunikace, tento způsob komunikace je definován jako komunikace mezi dvěma a více lidmi. Jedním z hlavních cílů mezilidské komunikace je porozumění. Tím je na mysli nejen úplné porozumění tomu, co jedna strana říká druhé, ale také například porozumět tomu, jak se druhá strana komunikačního toku cítí. Pokud bychom si totiž nerozuměli, nepředali bychom si žádné informace (Švec, 2006).

Komunikace na týmové úrovni je důležitá především kvůli tomu, aby pracovník na řídicí pozici mohl své podřízené pracovníky dostatečně motivovat, tak aby své zadané úkoly plnily řádně a v termínech. Aby toho dosáhl, je třeba aby podával dostatečné informace, skrze komunikační kanály svým podřízeným.

4.1 Efektivní komunikace

„Efektivní komunikace je klíčem k plánování, vedení lidí, organizování, kontrolování, dosahování cílů. Projevuje se v kvalitě: týmové práce, řešení řídicích úloh, písemného, ústního i neverbálního projevu“ (Prukner, 2014, str.5). Efektivní komunikace je důležitá pro celkový výkon pracovního týmu.

Pokud v týmu probíhá efektivní komunikace, znamená to, že informace jsou posluchačům sdělovány rychle, posluchači jim naslouchají a plně rozumí záměrům sdělení, to vede k tomu, že vyvolávají potřebné reakce k řešení úkolů a plnění cílů. Pokud chce tedy vedoucí pracovník efektivně komunikovat, je potřeba aby komunikoval srozumitelně, jasně a stručně. Aby byla efektivní komunikace správně aplikována musí dodržovat zásady, tak aby lidé uslyšeli správný záměr sdělení.

Mezi tyto zásady patří:

Přesný čas a místo, tím je na mysli naplánování vhodného místa a dostatek času pro sdělení posluchačům.

Zaměření na intonaci hlasu, každý účastník komunikace by měl dávat pozor na to, jakým způsobem sdělení předává, aby u ostatních účastníků nebudil například pocit agrese či jiných negativních vlastností, které by vedly k neefektivnímu sdělování informací.

Vysvětlit to co je potřeba, to představuje sdělovat informace jasně, přesně a stručně posluchačům. Neboli vysvětlit pracovníkovi to, co mu chceme sdělit co možná nejefektivněji.

Nereagovat ihned, je totiž vždy dobré jak posluchači, tak sdělovateli poskytnout čas na urovnání myšlenek a promyšlení argumentů.

Nebát se zeptat, když není něco jasné, ne vždy je totiž posluchači vše jasné a je důležité, aby se nebál zeptat na doplňující informace, tak aby všemu dokonale porozuměl a mohl své úkoly plnit co možná nejlépe.

Velice podstatnou součástí efektivní komunikace je také zpětná vazba, ta by měla být co nejrychlejší a podávána takovým způsobem, aby zlepšovala a inovovala komunikační procesy uvnitř týmů (Prukner, 2014).

5 Hodnocení pracovníků a jejich výkonu

Hodnocení bylo původně využíváno jen pro odůvodnění výše odměny za provedenou práci, a to v dobách, kdy byl jako jediný motivační faktor chápán peněžní příjem. S postupem času se začalo hodnocení zaměstnanců transformovat v nástroj motivace a rozvoje, kdy je cílem, aby pracovník poznal sám sebe a byly usměrněny jeho kompetence (Wagnerová, 2008). Podle Armstronga (2011) je hodnocení pracovníků možné definovat jako formální neboli systematické posuzování a ocenění zaměstnanců jejich manažery. Systematické posuzování a ocenění manažerem pak logicky vede k motivaci pracovníka a díky výstupu z hodnocení je možné učinit kroky vedoucí k rozvoji konkrétního pracovníka (Armstrong, 2011).

Stejně tak, jako je hodnocení důležité pro zaměstnance, je zásadní i pro zaměstnavatele. Pro obě strany je to důležitý zdroj informací. Systém hodnocení pracovníků umožňuje klasifikovat úroveň a kvalitu dílčích prvků osobnosti člověka a porovnat je s nároky, které na něj vyvíjí daná pracovní pozice.

Díky tomu je pak možné analyzovat, jak kvalitně, v jakém množství a za jakou dobu zaměstnanec plní nároky na jím obsazené pracovní pozici a na základě toho určit, zdali je pracovník pro tuto pozici vhodný. Mimoto je možné kvantifikovat, do jaké míry jeho pracovní výsledky plní očekávaný výstup jeho pracovní pozice. Eventuálně je dále manažer či zaměstnavatel schopný stanovit podmínky, za jakých bude zaměstnanec danou pracovní činností vykonávat. Dalším cílem hodnocení pracovníků je dát zaměstnancům relevantní zpětnou vazbu, která je nezbytnou součástí hodnocení zaměstnanců, o tom, jak kvalitně vykonávají svou práci, upozornit je na chyby a dát jim důvěru v to, co dělají a poskytnout jim jistotu.

5.1 Kritéria hodnocení pracovníků

Aby bylo hodnocení zaměstnanců co nejobektivnější, je potřeba volit kritéria hodnocení zaměstnanců, ty jsou ukazatelem výkonu a zároveň výkon samotný zásadně ovlivňují. Konkrétní kritéria musí být zvolena s ohledem na strategii firmy. Kritéria musí mít klíčové vlastnosti, tedy objektivnost, nezávislost, srozumitelnost, jednoznačnost a ověřitelnost. Zároveň kritéria musí korespondovat s cíli organizace.

Podle Koubka (2007) se dají jednotlivá kritéria rozdělit do několika skupin, těmi jsou výsledky práce, pracovní chování a sociální chování.

Výsledky práce, v této skupině kritérií se zhodnocuje to, co pracovník vykonal a vyhodnotí se do jaké míry naplnil očekávání.

Pracovní chování, v této skupině je klíčový elán, s kterým pracovník úkoly vykonává. Dále také jak je zodpovědný například při dodržování pravidelnosti docházky nebo dodržování pracovních postupů.

Sociální chování, tím se myslí především důraz na vztahy se všemi zaměstnanci, jako jsou nadřízení, podřízení a spolupracovníci, ale také i zákazníci.

5.2 Metody hodnocení pracovníků

Aby hodnotitel vybral vhodný přístup k hodnocení konkrétního pracovníka, musí si uvědomit, zdali bude hodnotit jeho míru využití znalostí, dovedností a zkušeností, jaké jsou jeho výsledky nebo metody, kterými se výsledku dopracoval. Mimo to musí také zohlednit časové hledisko, protože některé z metod jsou zaměřené na minulost, jiné zase na přítomnost či budoucnost. V praxi je však běžné, a dá se říct nutné, že hodnotitel nevyužívá pouze jednu metodu hodnocení, ale kombinaci metod základních a doprovodných (Hroník, 2006).

Hodnotící rozhovor

Také nazývaný motivačně-hodnotící pohovor je základní metodou hodnocení. Jedná se o diskuzi, díky které, z pravidla, vedoucí pracovník a jeho podřízený diskutují o tom, jaké požadavky jsou na zaměstnance kladeny z hlediska jeho výkonu a jeho schopností. V úvodu rozhovoru se většinou vedoucí rozhovoru snaží navodit přátelskou atmosféru. V rámci hlavní části se věnují tématům, na která se v dostatečném čase připravili. V první části by měl mluvit spíše hodnocený, ve které podává svou představu o jeho pracovním výkonu a chování. Pak předkládá hodnotitel svou formu hodnocení. Aby přinesl hodnotící pohovor kýžený efekt, musí se striktně držet předepsané struktury, která mu udává, že musí vždy začít s vytyčením pozitivních věcí, kterých pracovník dosáhl, dále zhodnocení míry využití potenciálu pracovníka, tedy v jakých oblastech se ještě může či nemůže zlepšovat. Jako poslední se určují nové cíle a úkoly pro pracovníka, případně řešení vyvstaných problémů a opatření proti nim. Je důležité si uvědomit, že nejde o

monolog hodnotitele k hodnocenému, ale o diskuzi, kdy obě strany jednají asertivně.

Jde o komplexní metodu a její hlavní výhodou je to, že lze hodnotit veškeré oblasti působení pracovníků, navíc ve veškerých časových horizontech. Zároveň jde o jednu z nejběžnějších metod hodnocení pracovníků a jejich výkonu využívanou v praxi. Ne vždy je metoda využívána stejně a správně, je ale důležité, aby byla vždy dodržena struktura rozhovoru.

Assessment centre

Assessment centrum je doprovodná metoda, která slouží zejména při výběru nových zaměstnanců a analyzování jejich schopností. Skládá se z několika diagnostických metod: dotazníků, případových studií, hraní rolí apod. Hlavním cílem je pomocí assessment centra nastínit co nejvíce situací, ve kterých by se mohl zaměstnanec ocitnout. Jeho chování a postupy pak pozoruje hodnotitel a na základě zjištěného pak hodnotí, zdali je zaměstnanec vhodný, či ne.

Sebehodnocení

V hodnotícím rozhovoru již bylo zmíněno, že v první části rozhovoru podává hodnocený svou představu o jeho pracovním výkonu a chování, podává tedy hodnotiteli sebehodnocení. Výhoda této metody je zapojení zaměstnance do procesu hodnocení. Díky tomu je pak možné, že má vliv na hodnocení a je možné, aby ho i osobně ovlivnil. Nevýhodou může být to, že svůj výkon ohodnotí až moc dobře nebo až moc špatně. Kdyby to vyšlo najevo, může se stát, že pak bude mít obavy v sebehodnocení pokračovat, protože by to mohl chápat jako selhání.

6 Výzkumné šetření

6.1 Představení oddělení před-vývoje elektroniky

Z pohledu závěrečné práce je nejprve potřeba představit oddělení, které na projektu pracuje. Oddělení před-vývoje elektroniky je součástí vývojové oblasti Škoda Auto a.s., které spadá pod vývoj elektroniky. Jeho hlavní činností je nejen tvoření nových inovačních komponentů do vozové palety ŠA, ale také přicházet s novými nápady na vylepšení již fungujících řešení, jako například virtuální pedál pro otevření pátých dveří nebo také například sběr a analýza dat z automobilů a mnoho dalších.

Oddělení funguje od roku 2016 a čítá dvacet pracovníků, v čele tohoto oddělení je týmový koordinátor, který má jako hlavní náplň práce komunikaci s vyšším managementem, kontrolu nad všemi projekty, zadávání nových projektů a protlačovat již zpracované projekty do dalších fází vývoje tak, aby se zhotovený projekt dostal až do sériově vyráběného auta.

Dále se toto oddělení dělí na menší týmy v jejichž čele stojí projektový vedoucí, jsou to osoby, které buď danou ideu vymysleli a dostali schválení ji vypracovat, či pracovníci, kterým byl úkol zadán koordinátorem, nebo vyšším managementem.

6.2 Představení projektu samoučící se personalizace

Projekt samoučící se personalizace je pracovně a dále nazývaný zkratkou IPAS. Jak už název napovídá jedná se o systém, který na základě sběru dat preferencí uživatele vozu dokáže sám predikovat další kroky uživatele. Například, když je venkovní teplota pod určitou hranicí, uživatel si zapne výhřev sedačky. Když tuto situaci uživatel několikrát zopakuje, systém rozpozná jeho návyk a při další situaci, kdy teplota bude pod určitou hodnotou sám od sebe zapne či nabídne zapnutí výhřevu sedačky. Dále například rozpozná, že uživatel jezdí v pracovních dnech do zaměstnání. Pokud uživatel automobilu nastoupí do vozu později než obvykle, systém vyhodnotí, že uživatel přijede do zaměstnání pozdě, oznámí mu to a nabídne zavolání pověřené osoby v zaměstnání.

Aby měl projekt možnost se dostat do sériově vyráběných automobilů, je důležité, aby tento systém fungoval tak jak má, dále je zapotřebí velkého sběru dat u testovacích vozů, bezchybné naprogramování systému do vozu, dlouhodobé testování prototypového vozu, řešení finální verze, ceny a mnoho dalších faktorů.

Proto je zapotřebí, aby měl projektový tým co nejlepší týmovou dynamiku, a to především v oblastech komunikace a systému pozic a rolí. V neposlední řadě je také důležité hodnocení týmu a jeho členů, jelikož je projekt pod neustálým dohledem vyššího managementu, který projekt financuje a vkládá do něj důvěru.

Jelikož je projekt IPAS, na který se praktická část závěrečná práce soustředí jeden z velmi náročných a nákladných projektů, podílí se na něm osm pracovníků.

6.3 Stanovení cílů výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je zjistit jakým způsobem funguje projektový tým v technickém vývoji společnosti Škoda Auto a.s. Tím se především myslí týmová dynamika uvnitř týmu, hlavně tedy komunikace uvnitř týmu, rozdělení pozic a rolí pracovníků a v neposlední řadě motivační faktory, které pracovníky nejvíce motivují k dokončení projektu.

Dílčím výzkumným cílem je poté zjistit, jak jsou pracovníci v týmu hodnoceni. To znamená zjistit, jakým způsobem jsou pracovníci hodnoceni, jak často hodnocení probíhá a zdali ho považují za dostatečné. Dalším předmětem zkoumání praktické části je týmová diverzita před vývojového, projektového týmu. Zde se výzkum zaměřuje na to, na jaké úrovni týmová diverzita je a zdali ji pracovníci vnímají jako přínos pro jejich práci na projektu IPAS.

6.4 Vytvoření konceptuálního rámce

6.4.1 Formulace výzkumného problému

Jakým způsobem funguje projektový tým v technickém vývoji Škoda Auto a.s.?

Okruhy výzkumu

Týmová dynamika, hodnocení pracovníků, týmová diverzita a její dopad na inovativní tenzi v týmu.

Hlavní výzkumná otázka

Jakým způsobem funguje projektový tým v technickém vývoji Škoda Auto a.s.?

Dílčí výzkumné otázky

DVO1: Do jaké míry je v projektovém týmu naplňována týmová dynamika?

DVO2: Jakým způsobem probíhá hodnocení členů týmu?

DVO3: Jaký druh nebo typ diverzity je v týmu nejvíce zastoupen a vede k inovativní tenzi v týmu?

6.5 Metodologický rámec a metody

6.5.1 Typ výzkumu

K tomu, aby byly dosaženy cíle závěrečné práce, byl zvolen kvalitativní výzkum, který dílčí případy zkoumá do hloubky, díky tomu můžeme pro praktickou část získat podrobné zprávy a popisy zkoumaných jedinců a následně problematice dobře porozumět. Kvalitativní výzkum je prováděn v přirozeném prostředí a využívá spíše deduktivních postupů (Hendl, 2016). Klasický kvalitativní výzkum nejdříve vybírá téma a následně stanovuje základní výzkumné otázky. Mezi největší přednosti kvalitativního výzkumu patří například: získávání podrobného popisu skupiny či jedince, navrhování teorií řešení a další.

6.5.2 Metoda sběru dat

Jako nejvhodnější metodou kvalitativního výzkumu pro účely závěrečné práce byl zvolen polo strukturovaný rozhovor. Tato metoda má předem dané schéma témat a také volně přidružené otázky, ovšem jejich pořadí a formulace může být pozměněna a případně mohou být kladené otázky dovysvětleny. Tato metoda byla tedy zvolena proto, aby bylo co nejlépe dosaženo hlavního výzkumného cíle, tedy zjistit, jak situaci hodnotí pracovníci týmu neboli respondenti a také jejich vlastní názor na danou problematiku.

6.5.3 Schéma polo strukturovaného rozhovoru

Ke splnění cílů výzkumné části závěrečné práce byly vytvořeny dílčí výzkumné otázky (DVO1, DVO2, DVO3), kterým podléhají jednotlivé tazatelské otázky (TO), které znějí následovně:

DVO1: Do jaké míry je v projektovém týmu naplňována týmová dynamika?

- TO1: Jakým způsobem komunikujete uvnitř týmu?
- TO2: Přijdou Vám sdělení od ostatních členů týmu jasně srozumitelné? Proč ano/ne?

- TO3: Jakým způsobem postupujete, když Vám není něco jasné?
- TO4: Jakou roli v týmu zastupujete a jaké jsou Vaše odpovědnosti?
- TO5: Jaké jsou Vaše nejsilnější motivační faktory k tomu, abyste plnil zadané cíle?

DVO2: Jakým způsobem probíhá hodnocení členů týmu?

- TO6: Jakou metodou Vás hodnotí vedoucí projektu?
- TO7: Jak často hodnocení probíhá? Vnímáte to jako dostačující?
- TO8: Jakým způsobem probíhal Váš nábor do projektového týmu?
- TO9: Na co se Váš nadřízený při hodnocení zaměřuje?

DVO3: Jaký druh nebo typ diverzity je v týmu nejvíce zastoupen a vede k inovativní tenzi v týmu?

- TO10: Jaké je Vaše vzdělání a profesní zaměření?
- TO11: Kolik je Vám let a kde jste se narodil?
- TO12: Máte nějaké povědomí o pojmu týmová diverzita? Pokud ano, co o ní víte?
- TO13: Přejde Vám, že mladší/ starší členové týmu přinášejí inovativní nápady? Pokud ano, vnímáte to jako přidanou hodnotu nebo jako problém?

6.6 Rozhodnutí o výzkumném vzorku a prostředí

Vzorkem pro výzkumnou část závěrečné práce se stali pracovníci projektu IPAS, kteří na projektu pracují již od jeho počátku tedy od roku 2018. Jako metoda výběru respondentů, pro dosažení cílů výzkumné části, byla zvolena metoda záměrného výběru. Po respondentech bylo požadováno, aby na projektu pracovali od samého počátku z toho důvodu, aby byla problematika prozkoumána do co největší hloubky.

Tři ze čtyř rozhovorů probíhaly v pracovním prostředí projektového týmu, tato možnost se respondentům jevila jako nejvhodnější, protože se v tomto prostředí cítí dobře. Poslední z rozhovorů proběhl v domácím prostředí, avšak pomocí komunikačního programu Skype, z důvodu nařízené karantény respondenta.

6.6.1 Charakteristika respondentů

Respondent A

Respondentovi A je 32 let a narodil se v Moravské Třebové. Má bakalářské vzdělání jako strojní inženýr a momentálně studuje magisterské studium v oboru managementu. Ve společnosti ŠA pracuje již 6 let. Do společnosti nastoupil ihned po dokončení bakalářského studia na pozici specialisty pro vývoj sériového řešení. Poté přestoupil do oddělení před vývoje elektroniky a v roce 2017, mu vyšší management oznámil vizi o inteligentním asistentovi ve vozích, tak se zrodil projekt IPAS. Respondent A je na pozici projektového manažera a mezi jeho odpovědnosti patří koordinace týmu a plánování dalších kroků projektu. Jeho největší odpovědností je především celý projekt a projektové finance.

V práci ho především motivuje publicita v rámci koncernu a tvoření technických inovací. Dále ho také motivuje to, aby byl oproti koncernovým partnerům vývojově stále napřed, proto se snaží být v práci co nejpečlivější, nejrychlejší a dál než ostatní.

Respondent se přímo zodpovídá týmovému koordinátorovi, který ho hodnotí formou hodnotícího pohovoru jednou týdně, kdy mu prezentuje konkrétní výsledky, na které se zaměřují a dále konzultují postupy do budoucna. Hodnocení vnímá jako dostatečné. Odůvodňuje to tím, že je vždy dobře informován o svém hodnocení a vše probíhá tak, jak má.

Komunikace je podle respondenta na velice dobré úrovni, když mu není něco jasné rozebírá problém do detailů, dokud mu není vše vysvětleno a nikdy neodchází z meetingu, aniž by dokonale porozuměl tomu, co se mu druhá strana snažila říct. O pojmu diverzitní tým má projektový vedoucí širší rozhled a je toho názoru, že diverzita je v týmu na takové úrovni, jaké má být.

Respondent B

Respondentovi B je aktuálně 31 let. Narodil se a vyrůstal ve Svitavách. Jeho nejvýše dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou v oboru elektrotechniky. Pro společnost ŠA pracuje jako externí zaměstnanec již pátým rokem. Na své pozici Specialista instalace hardwaru do vozů pracuje od roku 2017. Do projektu IPAS byl přibrán na jeho počátku. Jeho nábor do týmu probíhal formou Assessment centra,

kdy prakticky předvedl své znalosti a zkušenosti a dokázal logovací zařízení zapojit rychleji a kvalitněji než ostatní uchazeči.

V týmu IPAS tedy zastupuje hardwarovou stránku, tím je na mysli zapojování logovacích zařízení a příprava vozů. Mezi jeho další odpovědnosti patří komunikace a tvorba objednávek hardwarových součástí od dodavatelů. Především nese zodpovědnost za sledování výsledků testovacích aut projektu IPAS.

Nejsilnějším motivačním faktorem respondenta jsou peníze. Dalším jeho motivačním faktorem, který ho motivuje je to, že chce své zadané úkoly plnit správně a v řádných termínech, především proto, aby své týmové kolegy nezklamal a aby se na něj mohli dále spolehnout. Z osobního pohledu respondenta, probíhá hodnocení nejčastěji osobně, formou hodnotícího pohovoru zhruba jednou týdně, což je podle respondenta dostatečné.

Pojem týmová diverzita respondentovi nic neříká, ale po vysvětlení tohoto pojmu je toho názoru, že diverzita se v týmu nenachází, argumentuje to tím, že tým je plně zastoupen muži ve stejné věkové kategorii.

Respondent C

Respondent C je nejmladším členem týmu, je mu 27 let. Narodil se a vyrůstal v Praze. Jeho nejvýše dosažené vzdělání je vysokoškolské v oboru IT. Do společnosti ŠA nastoupil ihned po dokončení studia, na pozici specialisty tvorby softwaru. Do oddělení před vývoje elektroniky byl přijat na základě pracovního pohovoru. Do projektu IPAS byl přibrán při jeho zrodu.

Mezi jeho hlavní odpovědnosti a pracovní činnosti patří analýza dat ze zkušebních vozů a jejich následná úprava a interpretace pro ostatní členy týmu či vyšší management. Za nejsilnější motivační faktory považuje to, když vidí dokončený projekt, který jde do sériové výroby a konkurenční automobilky tuto inovaci nemají. Podle respondenta hodnocení nejčastěji probíhá formou hodnotícího pohovoru, kde s vedoucím projektu konzultují analýzu dat, vzniklé problémy a další potřebná řešení. Mimo pravidelné týdenní meetingy, na kterých se nestihne vše dostatečně probrat, vnímá své osobní hodnocení jako nedostatečné, jelikož problémy v analýze dat vznikají poměrně častěji.

Respondent považuje komunikaci v týmu za efektivní, a to hlavně z důvodu naprosté srozumitelnosti sdělených úkolů. Dále je respondent toho názoru, že komunikace je na dobré úrovni díky skvělé atmosféře v týmu a mimopracovních vztahů. O pojmu týmová diverzita má respondent alespoň malé povědomí. I přes bližší vysvětlení je ovšem také jako respondent B zastáncem toho, že projektový tým není diverzitní. Jelikož je nejmladším členem týmu, někdy vnímá nápady starších ne za inovativní, ale ověřené jejich letitou praxí.

Respondent D

Poslednímu respondentovi výzkumného šetření je 44 let narodil se v Nymburce a se svou rodinou žije nedaleko tohoto města. Má vysokoškolské vzdělání v oboru IT. Pro společnost ŠA pracuje jako externí zaměstnanec, do projektového týmu IPAS nastoupil těsně před jeho vznikem formou assesment centra, kde předvedl své programátorské dovednosti. V týmu zatupuje pozici specialisty integrace systému do vozu a mezi jeho hlavní odpovědnosti patří zhotovení již konkrétních funkcí tak, aby správně fungovali a jejich následné nahrávání do systému prototypového vozidla.

Mezi nejsilnější motivační faktory řadí respondent osobní rozvoj jeho dovedností, které pak dokáže implementovat i do jiných projektů, ve kterých se angažuje. Dále mezi největší motivační faktory řadí možnost práce z domova, díky které může trávit více času s rodinou. Podle respondenta probíhá hodnocení nejčastěji formou hodnotícího pohovoru a metodou sebehodnocení. Především se podle respondenta klade důraz na sebemenší detaily, proto aby byl systém bezchybný a aby byl co nejlépe od prezentovaný vyššímu managementu. Průběžnost hodnocení přijde respondentovi dostačující.

Podle respondenta probíhá komunikace nejčastěji osobně a skrze Skypové schůzky, ty respondent využívá kvůli časté práci z domova. Sdělení mu přijdou jasná a srozumitelná, pokud si není něčím jistý nebo mu není něco jasné, nebojí se zeptat projektového manažera či ostatních kolegů, díky dobrým vztahům na pracovišti.

O pojmu diverzitního týmu má respondent základní povědomí a uvědomuje si, že diverzita v pracovním týmu vede k větší efektivnosti v týmu. Jako nejstarší člen týmu

vnímá nápady mladších generací za inovativní a zároveň je vítá z důvodu výzvy a svého sebe rozvoje.

6.7 Sběr dat a jejich interpretace

U dvou respondentů bylo použito záznamové zařízení na mobilním telefonu, pomocí kterého byly jednotlivé rozhovory nahrávány. U třetího respondenta bylo použito nahrávání Skypové schůzky. Čtvrtý respondent s nahráváním nesouhlasil, toto přání bylo akceptováno, na tento popud však byl sběr dat obtížnější a časově náročnější na zaznamenávání. Nesouhlas s nahráváním byl stvrzen podpisem respondenta. Poté byly zaznamenané rozhovory přepsány do písemné formy, tak aby je bylo možné zpracovat do závěrečné práce a následně vyhodnotit. U respondenta, který nahrávání odmítl, navíc proběhl telefonní hovor, při kterém byly dovysvětleny nejasné odpovědi. Všechny rozhovory v písemné podobě byly vloženy do jednotného souboru, ve kterém následně proběhla tvorba kódů, které se rozdělily do jednotlivých kategorií. Konkrétní znění rozhovorů je k nahlédnutí v příloze (Příloha č.1).

6.8 Výsledky výzkumného šetření

V následující kapitole budou představeny výsledky polostrukturovaných rozhovorů, které proběhly s respondenty výzkumné části závěrečné práce. Po zmiňovaném kódování, proběhlo rozdělení do tří kategorií, přičemž každá z kategorií odpovídá na jednu z dílčích výzkumných otázek. U každé z otázek byly vydefinovány poznatky, které vzešly z odpovědí respondentů. V poslední řadě je kompletně shrnuto výzkumné šetření, které odpovídá na hlavní výzkumnou otázku.

Dále byla vytvořena přehledná tabulka, která obsahuje každou dílčí otázku, přiřazenou kategorii a vytvořené kódy (viz. Tab.1).

Tab. 1 Přiřazené kódy a kategorie k dílčím výzkumným otázkám

Dílčí výzkumná otázka	Kategorie	Kódy
DVO1: Do jaké míry je v projektovém týmu naplňována týmová dynamika?	Funkčnost	Srozumitelná komunikace, motivace, týmové role, atmosféra
DVO2: Jakým způsobem probíhá hodnocení členů týmu?	Dostatečnost	Osobní rozhovor, pravidelnost, důraz na výsledek
DVO3: Jaký druh nebo typ diverzity je v týmu nejvíce zastoupen a vede k inovativní tenzi v týmu?	Inovativní koheze	Homogenita, nevnímání inovativnosti

DVO1: Do jaké míry je v projektovém týmu naplňována týmová dynamika?

Kategorie 1: Funkčnost

Kódy: Srozumitelná komunikace, atmosféra, motivace, týmové role

Z odpovědí respondentů je jasné, že týmová dynamika uvnitř projektového týmu je co možná nejvíce funkční. Počínaje kvality komunikace se všichni respondenti shodli na tom, že komunikaci v týmu považují za efektivní. Například respondent A hodnotí kvalitu komunikace následovně: *„Tak vzhledem k tomu, že ty stand upy samotný probíhaly individuálně, tak jsem je nikdy neopouštěl tak, abych dokonale neporozuměl tomu, co mi ta druhá strana chce říct, takže jsme se vždycky dohodli.“*

S komunikací je úzce spjatá atmosféra v týmu, tu z výpovědí respondentů můžeme vyhodnotit jako velice kladnou. Respondent C se pak k atmosféře a komunikaci uvnitř týmu vyjadřuje takto: *„Ano sdělení mi přijdou naprosto srozumitelný, myslím*

si, že je to především kvůli atmosféře v týmu, tím mám na mysli, že se všichni dobře známe a máme skvělé i mimopracovní vztahy.“

Motivaci v projektovém týmu můžeme přirovnat k Maslowově pyramidě lidských potřeb a z výpovědí respondentů vyvodit to, že jsou v týmu zastoupeny minimálně tři úrovně potřeb, například z výpovědi respondenta A můžeme vidět, že jeho lidské potřeby jsou v týmu především uznání a seberealizace: *„Jednoznačně tvoření inovací a publicita v rámci koncernu, to jsou asi moje největší motivace. A ještě mě obrovsky motivuje to, abychom byli napřed oproti koncernovým partnerům, to mě vede k tomu abych byl ještě rychlejší a ještě dál.“*

Co se týče týmových rolí, podle teorie víme, že podle Belbina je proto, aby tým fungoval co nejefektivněji potřeba, aby z jeho devíti složkového modelu byly v týmu zastoupeny minimálně čtyři role. Každý z respondentů totiž zastupuje odlišnou roli například respondent B je podle teorie přiřazen k roli realizátora na základě následující odpovědi: *„Já zastupuji, spíš tu hardwarovou stránku, takže zapojování loggerů a příprava vozů.“* Z výpovědi respondenta A pak můžeme zjistit, že podle Belbina zastupuje roli koordinátora: *„No to je zajímavá otázka, ta role je koordináční tzn. jestli se projekt skládá ze čtyř nebo pěti iniciativ, nebo líp řečeno z miniaturních pracovních skupin, který mají nějaký svoje úkoly za účelem souběžného plnění projektových částí, tak v podstatě čistě koordináční a částečně tvůrčí, plánovací, mám odpovědnost za projekt a projektový finance a v podstatě za to, aby ty projekty kontinuálně běžely, plnily dílčí výsledky, který se navzájem prolínají v tom hlavním projektu.“*

Celkově tedy z výpovědí respondentů můžeme potvrdit, že týmová dynamika v týmu je naplňována a je funkční, díky efektivní komunikaci, dobré atmosféře v týmu, výborné motivaci a zastoupení širokého spektra týmových rolí.

DVO2: Jakým způsobem probíhá hodnocení členů týmu?

Kategorie 2: Dostatečnost

Kódy: Osobní rozhovor, pravidelnost, důraz na výsledek

Všichni dotazovaní respondenti se shodují v tom, že nejčastěji jsou hodnoceni formou hodnotícího pohovoru, při kterém se však jejich nadřazený zaměřuje pouze na výsledky, a ne na ostatní kritéria, tedy na pracovní a sociální chování, které pak neumožňují objektivnost hodnocení. Toto potvrzuje například respondent A svými

slovy následovně: „V tomhle případě mě hodnotí koordinátor a vždycky mě hodnotí podle toho, jaký kroky jsem podnikl a jaký reálný výsledky vypadly.“

Všichni respondenti až na jednoho se pak shodují v tom, že hodnocení vnímají jako pravidelné. Respondent D komentuje pravidelnost hodnocení následovně: „No probíhá to, jak jsem říkal jednou do týdne to je pravidelný, jen málokdy se stane, že by na to nebyl čas, protože je to pro celý koncern důležitý projekt. Za sebe osobně můžu říct, že mi to vyhovuje a nemám s tím žádný problém.“

Z odpovědí respondentů tedy můžeme vyvodit, že hodnocení v týmu nejčastěji probíhá formou hodnotícího pohovoru, které probíhá průběžně avšak na druhou stranu se hodnotící zaměřuje pouze na kritéria výsledků práce, což může vést k neobjektivnosti hodnocení pracovníků. Proto by se měl projektový vedoucí zaměřit i na kritéria pracovního a sociálního chování.

DVO3: Jaký druh nebo typ diverzity je v týmu nejvíce zastoupen a vede k inovativní tenzi v týmu?

Kategorie 3: Inovativní koheze

Kódy: homogenita, nevnímání inovativnosti

Jelikož projektový tým přináší inovace do automobilů, je potřeba, aby u něj bylo podporováno inovativní myšlení. Jednou z hlavních možností, jak podporovat inovativnost je diverzita. Ta je bohužel v týmu IPAS na nízké úrovni, tým je totiž v plně mužském zastoupení, věk pracovníků je v rozmezí 30 až 40 let. Všichni pracovníci mají technické vzdělání a předchozí pracovní zkušenosti v technickém vývoji, proto respondentům pojem týmová diverzita nic neříká, nebo o něm mají jen základní přehled například respondent C odpovídá: „Tipnul bych si asi, že rozdílnost lidí v práci. Co bych o ní tak věděl je jen to, že třeba jestli jsou v týmu zastoupeny různé etnické kultury nebo lidí, co mají například jiný školy. Víc mě momentálně asi nenapadá.“ Respondent A na otázku, zdali vnímá to, jestli starší či mladší členové týmu přinášejí inovativní řešení problémů odpovídá následovně: „U nás se tohle nedá v podstatě vyhodnotit, protože kromě jednoho člena jsme všichni věkově stejný, ale když to srovnám, máme tu dva starší členy a je nutno říct, že tihle dva se na projekt dívali kritičtěji a reálněji a dokázali daleko snáz predikovat problém dopředu a ten zbytek to jsou víc dynamičtí, kreativní pracovníci s nižší kvalitou toho vyhodnocení, jestli to je proveditelný nebo není.“

Z výpovědí respondentů je jasné, že diverzita se v tomto týmu neprojevuje. Proto je důležité, aby se projektový vedoucí, nebo koordinátor oddělení zaměřili na to, aby diverzita byla podpořena a tím pádem bylo přispíváno k inovativnímu myšlení týmu, které je pro tým, který přináší inovativní řešení pro společnost ŠA a celý koncern skupiny Volkswagen důležitým faktorem.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak funguje projektový tým v technickém vývoji ŠA. Lze říci, že cíl bakalářské práce byl splněn.

Před vývojový tým má velice těžkou práci, musejí totiž přinášet inovační nápady, techniku a řešení do vozů, které konkurence nenabízí, ba dokonce nevyvíjí. Proto je důležité, aby projektový tým fungoval co nejefektivněji, k tomu je z pohledu závěrečné práce za potřebí, aby v týmu, co nejlépe fungovala týmová dynamika, která obsahuje faktory správně definovaných cílů a norem a dobrého vedení řízení týmu. Především jsou pak velice důležité faktory motivace a stimulace pracovníků, komunikace a interakce, atmosféra v týmu a systém pozic a rolí. Dále je pro projektový tým důležité, aby byla co nejvíce podporována inovativnost jeho myšlení, k tomu z pohledu závěrečné práce nejvíce napomáhá diverzita v týmu, která přináší širší spektrum možností pohledu a řešení zadaných úkolů, nebo vzniklých problémů.

Teoretická část bakalářské práce je tady zaměřena na definování a teoretický popis pojmů tým a týmová dynamika, systém pozic a rolí, komunikace a interakce a jako poslední je teoretická část zaměřena na hodnocení pracovníků. Výzkumné šetření pak analyzuje data, která jsou získána za pomoci polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky projektového týmu. Díky těmto polo strukturovaným rozhovorům, byla získána data, která dále odpovídají na předem definované dílčí výzkumné otázky, které dohromady odpovídají na hlavní výzkumnou otázku a tím pádem zjišťují, jak projektový tým funguje.

Z výsledků výzkumu lze tedy říci, že projektový tým funguje velice dobře v ohledu naplňování a fungování týmové dynamiky, a to především v motivačních faktorech, komunikaci a interakci, zastoupení týmových rolí a dobré atmosféře v týmu. V dalším dílčím cíli závěrečné práce, který se zaměřuje na hodnocení pracovníků bylo zjištěno, že hodnocení pracovníků nejčastěji probíhá formou hodnotícího pohovoru a je pravidelné, což je velice důležité, protože pracovníci v týmu nemají špatné měsíce nebo týdny, ale mohou mít špatné dny, ba dokonce i hodiny. Na stranu druhou se nadřízený pracovníků týmu zaměřuje při hodnocení pouze na kritéria výsledků práce, a ne na další podstatná kritéria. V poslední části výzkumného šetření bylo zjištěno, že v týmu je zastoupena pouze věkové diverzita,

a to pouze v minimální míře, jelikož věkové rozmezí pracovníků týmu je 30 až 40 let. To je z pohledu závěrečné práce pro tým nedostatečné, jelikož tým, který má přinášet inovace nejen pro společnost ŠA, ale pro celý koncern společnosti Volkswagen Group, má mít co nejlépe podporované inovativní myšlení týmu.

Přínosem pro projektový tým by tedy mohlo být zlepšení hodnocení pracovníků v ohledu kritérií hodnocení. Tedy aby se nadřizený pracovník při hodnocení členů týmu zaměřil i na kritéria pracovního a sociálního chování, které umožňují úplnou objektivnost hodnocení týmu.

Hlavním přínosem pro projektový tým IPAS by poté bylo zvětšení podpory inovativního myšlení navýšením diverzity týmu, a to především v ohledu genderu a informativní diverzity, jelikož je tým složen pouze z mužského zastoupení s technickým vzděláním a totožnými předchozími pracovními zkušenostmi.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 978-80-2470-469-2.

BOUNCKEN, R. B. a WINKLER, V. A. (2010). *National and cultural diversity in transnational innovation teams. Technology Analysis a Strategic Management*

COVARRUBIAS a kol. *Diversity is reality. Effective Leadership of Diverse Teams in a Global Environment*. 1. Brno: CERM, 2011. ISBN: 978-80-7204-775-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1458-2

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (CIPD) (2014). *Managing an age-diverse workforce. Employer and employee views*.

JEHN, Karen A., et al. Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*. 1999, **44** (4), 741-763

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-48-6.

WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6173-2.

Neziskovky [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2004 [2020-12-1]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf

NUOV [online]. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006 [2020-11-10]. Dostupné z: <http://nuov.cz/file/253>

Belbin CS [online]. Praha: Belbin, 2011 [2020-11-11]. Dostupné z: <https://www.belbin.cz/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida lidských potřeb 11

Seznam tabulek

Tab. 1 Přiřazené kódy a kategorie k dílčím výzkumným otázkám 33

Seznam příloh

Příloha 1 Kompletní rozhovory s respondenty projektového týmu	43
---	----

Příloha 1 Kompletní rozhovory s respondenty projektového týmu

Rozhovor s respondentem A

Výzkumník (V): Jakým způsobem komunikujete uvnitř týmu?

Respondent (RA): Samotná komunikace je na bázi na každodenního miniaturního stand-upu, který probíhá individuálně s každým členem týmu. Přímou v kanceláři, co se týče synchronizačních a plánovacích meetingů tak se vlastně jednou týdně dělá hodinový meeting, kde si říkáme, jaký je běžící plán, jakým aktivitám se budeme věnovat v následujícím týdnu až 14 dnů a případně konzultujeme nové oblasti, které je pokrýt v rámci projektu.

V: Přijdou vám sdělení jasně srozumitelné?

RA: Tak vzhledem k tomu, že ty stand-upy samotný probíhají individuálně, tak jsem je nikdy neopouštím tak, abych sdělení dokonale porozuměl, co mi ta druhá strana chce říct, takže se vždycky dohodneme.

V: Jak postupujete, když vám není něco jasné?

RA: Vždycky bylo potřeba ten problém, případně tu věc rozebrat na atomy, tzn. ve chvíli, kdy ten kolega, který měl specializace na nějakou oblast se rozhodl využít nějaký nový postup nebo pracovat na novém tématu. Tak jsem po něm nejdřív chtěl rozebrat příčiny jeho rozhodnutí a následně vydedukovat, jestli to jeho rozhodnutí je postavený na správných vstupech a opravdu plní to co on chtěl a jestli je to v souladu s projektovým plánováním a projektovou strategií.

V: Jakou roli v týmu zastupujete a jaké jsou vaše odpovědnosti?

RA: No to je zajímavá otázka, ta role je koordinační tzn. jestli se projekt skládá ze čtyř nebo pěti iniciativ, nebo líp řečeno z miniaturních pracovních skupin, který mají nějaký svoje úkoly za účelem souběžného plnění projektových částí tak v podstatě čistě koordinační a částečně tvůrčí, plánovací, mám odpovědnost za projekt a projektové finance a v podstatě za to, aby ty projekty kontinuálně běželi, plnily dílčí výsledky, který se navzájem prolínají v tom hlavním projektu.

V: Jaké jsou Vaše nejsilnější motivační faktory?

RA: Jednoznačně tvoření inovací a publicita v rámci koncernu, to jsou asi moje největší motivace. A ještě mě obrovsky motivuje to, abychom byli napřed oproti koncernovým partnerům, to mě vede k tomu abych byl ještě rychlejší a ještě dál.

V: Jakou metodou vás hodnotí nadřízený?

RA: V tomhle případě mě hodnotí koordinátor a vždycky mě hodnotí podle toho, jaký kroky jsem podnikl a jaký reálný výsledky vypadly. Jestli ten strategický plán, který máme je nastavený a opřenej o logický vstupy a jestli byl nějakým vstupem realistickej. Máme vlastně celej ten projekt rozdělen do takových různých neoficiálních sprintů, takovejch smyček, přičemž každá ta smyčka má svůj dílčí výstup. Pokud je ten výstup korektní, tak jsem hodnocený pozitivně, pokud kvalitní není musím přejít k opatřením, který zaručí že při další smyčce bude ten výstup dobřej. Ve své podstatě je toto běžný pro agilní projekty.

V: Jak často?

RA: Vzhledem k tomu, že s koordinátorem jsme se taky synchronizovali jednou týdně a vlastně jsme spolu mluvili na obdenní bázi, tak jsem vždycky dobře informovaný o svém hodnocení. Takže to vlastně probíhá hladce.

V: Jak se do týmu IPAS dostal? Vy jste vlastně projekt vymyslel že?

RA: Neřekl bych že jsem to vymyslel sám. Já jsem vlastně nastoupil do tématu před vývoje MOD funkcí, přičemž Intelligent Personal Assistant bylo téma, se kterým za mnou přišel třípísmenkový vedoucí, který mi řekl, aby se toto téma rozvinulo. Ono to vlastně nebylo nijak ohraničený, byla to jenom vize a tu vizi bylo třeba rozpracovat a mojí rolí bylo začít na ní pracovat, připravit koncept, ten koncept si u toho vedení obhájit a po týhle obhajobě začít pracovat na nějakých dílčích korcích, který povedou směrem k sériový specifikaci.

V: Na co se při hodnocení koordinátor zaměřuje?

RA: Tak protože koordinátor je hodně technický, tak se zaměřuje zejména na kvalitu technického zpracování toho, co nám dodavatel dodává a potažmo to co mi dodavateli zadáváme.

V: Jaké je Vaše vzdělání a profesní zaměření?

RA: Úplně odlišný. Jsem strojní inženýr což znamená, že k tomu tématu nemám zas tak blízko, ale na střední škole jsem studoval elektrotechnickou se zaměřením

na automatizaci, takže aspoň částečně některý z těch postupů jsou mi blízký, na druhou stranu moje role tady v tom není čistě technická, ale koordinační, a protože jsem absolvoval několik školení projektových řízení a koordinace a zároveň jsem studentem managementu tak je to v souladu s tím co dělám.

V: Kolik je Vám let a kde jste se narodil?

RA: Zajímavá otázka. Je mi 32 let a narodil jsem se v ČR.

V: Máte nějaké povědomí o pojmu týmová diverzita?

RA: Podvědomí o pojmu tým diverzita? Je to v podstatě nastavení, nebo ne nastavení, ale každé týmu vyžaduje mít určitý svoje role a pro ty role je potřebný mít lidi, který ty role splňují a ta diverzita je vyváženost toho týmu. Ve chvíli, kdy máš slabýho člena týmu, tak jak se říká, že tým je silnej jako jeho nejslabší člen týmu. Já jsem vždycky chápal tým tak, že je potřeba, aby v něm byli lidi, který plní roli jakéhosi vykonavatele a který maj k týhle roli vztah. Třeba z praxe, když jsem nabíral respondentu B, zamýšlel jsem, že z něj udělám projektáka a trvalo mi, než mi došlo, že to není věc, která by ho naplňovala. Jeho to nebavilo a nebyl tím pádem schopnej se na tu roli adaptovat a vlastně jsme dospěli k tomu, že to není nic do budoucna, co by ho naplňovalo. Takže pro nás teď dělá tu ruční technickou práci. Po tomhle zjištění jsem zjistil, že ta diverzita v týmu je důležitá, protože když máš v týmu 4 projektáky, tak ty, kdyby měli montovat loggery tak si tím šroubovákem vypíchnou oči.

V: Vnímáte nápady na řešení problémů nebo úkolů od starších nebo mladších kolegů jako inovativní?

RA: U nás se tohle nedá v podstatě vyhodnotit, protože kromě jednoho člena jsme všichni věkově stejný, ale když to srovnám máme tu dva starší členy a je nutno říct, že tyhle dva se na projekt dívají kritičtěji a reálněji a dokázali daleko snáz predikovat problém dopředu a ten zbytek to jsou víc dynamičtí, kreativní pracovníci s nižší kvalitou toho vyhodnocení, jestli to je proveditelný nebo není.

V: To je vše. Děkuji za Váš čas a za poskytnutý rozhovor.

Rozhovor s respondentem B

V: Jakým způsobem komunikujete v projektu IPAS?

RB: Tak emaily, takže jako elektronická pošta, měli jsme dřív JIRU to je software na úkoly, pak samozřejmě telefon a samozřejmě osobně.

V: Přijdou Vám sdělení od ostatních členů týmu jasně srozumitelné?

RB: No tak jako občas jsou nějaký nevyjasněný věci, ale když se na ně zeptám po druhý tak si je vyjasníme.

V: Jakým způsobem postupujete, když Vám není něco jasné?

RB: Zeptám se, nejčastěji emailem nebo face to face, a hlavně taky po telefonu.

V: Jakou roli v týmu zastupujete a jaké jsou Vaše odpovědnosti?

VB: Já zastupuju, spíš tu hardwarovou stránku, takže zapojování loggerů, příprava vozů a objednávky, nějaký sub-objednávky od různých dodavatelů ohledně tý hardwarový části. Moje odpovědnost je to logování, za to jsem zodpovědněj. Odpovědnost je hlavně logování výsledků.

V: Jaké jsou Vaše nejsilnější motivační faktory?

RB: Abych dostal výplatu. Taky mě žene to abych nezklamal kolegy. Nebo nezklamal, aby na mě nebyli našťvaný, že jsme něco udělal blbě. Proto to radši udělám v termínu a jak to chtěj.

V: Jakým způsobem Vás hodnotí vedoucí projektu?

RB: Osobně, formou rozhovoru.

V: Jak často to hodnocení probíhá? Je to pro Vás dostatečné?

To záleží, když jsou činnosti, který se opakují, tak jsem byl hodnocenej je za tu první z těch činností. Jinak jednou týdně jsme měli poradou toho týmu, tam se zadávali úkoly a říkalo se co se stihlo z minula, nebo jsme se sešli osobně a tam jsem podával to co jsem udělal a jak jsem to udělal.

V: Jakým způsobem jste se dostal do projektovýho týmu?

RB: Dostal jsem se tam protože se vyznám v autech. Dostal jsem se tam tak že potřebovali zapojit ten logger a šli za náma já ho správně zapojil, a tak jsem se tam vlastně dostal.

V: Na co se nadřízený během hodnocení zaměřuje?

RB: Na ty splněný úkoly. Přišel jsem a řekl že to mám. Byla tam důvěra, a tak mi to ani nekontroloval. V projektu každej ví o všem, takže není potřeba kontroly.

V: Jaké je Vaše vzdělání a profesní zaměření?

RB: Středoškolské s maturitou elektrotechnika. Zaměření je specialista na hardware ve voze.

V: Kolik je Vám let a kde jste se narodil?

RB: 31 let, už jsem starej a Svitavy, narodil jsem se ve Svitavách.

V: Máte nějaké povědomí o pojmu týmová diverzita?

RB: Týmová co? Nemám pojem. Chápu, co to je, ale nikdy jsem se s tím nesetkal.

V: Vnímáte starší, nebo členy jako přínosce inovativních nápadů? Vnímáte to popřípadě jako problém nebo jako přidanou hodnotu?

RB: Občas na to byl jinej názor, ale jinak jako nepřišel mi tam rozdíl v těch nápadech, jestli to dělal někdo starší nebo mladší.

V: To je z mé strany všechno a moc děkuju za rozhovor.

Rozhovor s respondentem C

V: Jakým způsobem komunikujete uvnitř týmu?

RC: Tak momentálně uvnitř týmu komunikujeme především elektronicky, nejčastěji tedy především skrze firemní Skype a email. Mimo pandemii komunikujeme taky hlavně osobně, většinou s tím, kdo mi zadává úkol, nebo komu předávám potřebné informace.

V: Přijdou Vám sdělení od ostatních členů týmu jasně srozumitelné?

RC: Ano sdělení mi přijdou naprosto srozumitelný, myslím si, že je to především kvůli atmosféře v týmu, tím mám na mysli, že se všichni dobře známe a máme skvělý i mimopracovní vztahy.

V: Jakým způsobem postupujete, když Vám není něco jasné?

RC: Já jsem ten typ člověka co nejdříve zkusí svoje postupy, tím chci říct, že když jde například o zpracování výsledků z fleetu, tak to zkusím sám, když si myslím že mám hotovo, jdu za tím, kdo mi to zadal, což je nejčastěji vedoucí projektu a ten je buď spokojený nebo dá nějakou výtku.

V: Jakou roli v týmu zastupujete a jaké jsou Vaše odpovědnosti?

RC: Já zastupuji analýzu sesbíraných výsledků z našich aut. To znamená že ty jedničky a nuly dávám dohromady a převedu je do jejich pravých významů například, naše loggery zjistí, jak často vypínáte například systém start stop a já to dokážu vyjádřit procentuálně. Odpovědnost pak mám především za správnost těch čísel, pak v nich hledat například chyby rozpoznat, že logger něco sbírá špatně. A do budoucna navrhopvat, na co se zaměřit při analýze.

V: Jaké jsou Vaše nejsilnější motivační faktory?

RC: Nejsilnější motivační faktor je asi to, když je nejen tenhle, ale jakýkoliv projekt dokončený a je to něco co ještě žádná automobilka nemá. Vůbec nejlepší je pak když se dostane projekt do série, což doufám se stane i u tohoto, ale uvidíme. Pak jsou tady taky hlavně peníze a pracovní doba, kterou mám flexibilní a mám taky možnost čerpat home office.

V: Jakým způsobem Vás hodnotí vedoucí projektu?

RC: Tak hodnocení probíhá každý týden formou našich pravidelných meetingů, ale tam se většinou nestihne všechno. Takový hodnocení víc do hloubky pak probíhá asi tak, že si mě zavolá vedoucí projektu a já mu ukazuju v čem jsou největší chyby, jak by se mohli řešit, popřípadě jak jsme je vyřešili.

V: Na co se nadřízený během hodnocení zaměřuje?

V: Jak často to hodnocení probíhá? Vnímáte to jako dostačené?

RC: Jak jsem říkal no, meetingy máme každý týden, konkrétně ve čtvrtek. Ty moje osobní jsou pak dost nepravidelný a možná bych uvítal, aby probíhali častěji, protože někdy je potřeba řešit problémy hned, a ne čekat až bude mít vedoucí čas.

V: Na co se hodnotící zaměřuje?

RC: Při hodnocení se šéf zaměřuje na to, co jsem udělal a jak jsem to udělal, když je to z jeho pohledu špatně hledáme, jak to pro příště dělat správně.

V: Jaké je vaše vzdělání a profesní zaměření?

RC: Vysokoškolské IT, profesní zaměření je tvorba softwarů a analýza sesbíraných dat

V: Kolik je Vám let a kde jste se narodil?

RC: Je mi 26 let a narodil jsem se a vyrůstal v Praze.

V: Říká Vám něco pojem diverzitní tým?

RC: Tipnul bych si asi že rozdílnost lidí v práci. Co bych o ní tak věděl je jen to, že třeba jestli jsou v týmu zastoupeny různé etnické kultury nebo lidi co mají například jiný školy víc mě momentálně asi nenapadá.

V: Vnímáte nápady nebo řešení mladších nebo starších členů týmu jako inovativní?

RC: Jelikož jsem asi nejmladší člen týmu, tak mi přijde že starší členové týmu přinášejí jejich letité zkušenosti. Někdy mi přijde, ale že jejich způsoby řešení jsou dost konvenční, což mi někdy jako problém teda přijde.

V: To je poslední věc, na kterou jsem se zeptal, děkuji Vám za Váš čas.

Rozhovor s respondentem D

V: Jakým způsobem komunikujete uvnitř týmu?

RD: Tak nejvíc asi komunikujeme osobně jako v týchle situaci. Tím myslím, že se scházíme osobně, jsme malý oddělení, který funguje mimo areál Česany, v malém kanclu, takže se nejčastěji potkáváme osobně. Za mě osobně ještě hodně využívám možnosti home officu, takže hodně komunikuju skrze elektronický komunikační kanály, takže pomocí Skypu.

V: Přijdou vám sdělení od ostatních členů týmu jasně srozumitelné? Proč ano nebo ne?

RD: Určitě ano. Já na svých úkolech v IPASu pracuju převážně sám a ty úkoly mi zadává projektový vedoucí, on je takovej no hlavně vstřícnej a dobře se známe to znamená, že se ho vůbec nebojím zeptat a pak je takovej, že ty budoucí kroky, o který se především starám chce řešit hodně do hloubky, tak aby byli před koordinátorem neprůstřelný, takže vždycky všechno vysvětlí jasně občas se v tom šourá fakt hodně takže mu to dýl trvá, ale jo přijde mi to vždycky srozumitelný.

V: Jakým způsobem postupujete, když Vám není něco jasné?

RD: No, jak jsem řekl, tak s projektákem a vlastně celkově díky tomu, jak jsme malý se všichni dobře známe, takže i přes mojí takovou uzavřenou povahu se nebojím znova zeptat tak aby mi bylo všechno jasné.

V: Jakou roli v týmu zastupujete a jaké jsou Vaše odpovědnosti?

RD: Tak moje pozice je integrace systému do vozů, z toho i plyne, že moje odpovědnost je teda konkrétně u IPASu taková, že vyrobím ty už konkrétní use case a nahrávám je do auta, zatím teda do prototypovýho, ale i tak je to dost náročný. No a pak jsem samozřejmě odpovědný za to, aby to fungovalo, mi to zatím jen párkrát do roka prezentujeme oddělení, který stojím nad náma, nebo marketingu, takže hlavní je, aby při té testovací jízdě jim to auto samo nabízelo ty prediktivní funkce, jako je třeba vyhřívání sedačky, playlistsy a navigace s tím se taky váže třeba i ten design té vyskočený funkce na infoteinmentu.

V: Jaké jsou Vaše nejsilnější motivační faktory k tomu, abyste plnil zadané cíle?

RD: No pro mě hlavně asi to, že díky tomu že dělám ty budoucí kroky projektu, tak vždycky dělám něco novýho, co mě obohatí o novou zkušenost, který já jsem pak schopný využít, a i třeba implementovat na jiný projekty do kterých jsem přibranej. A pak jsou tady pro mě důležitý taky ty benefity hlavně teda jak jsem říkal ten home office, protože mám rodinu a dojíždím každý den, tenhle benefit mi dává možnost být víc doma, protože se taky stává, že když nám hoří termíny, tak jsem tu od rána až do večera i přes tu možnost flexibilní pracovní doby.

V: Jakou metodou Vás hodnotí vedoucí projektu/ váš nadřízený?

RD: Metodou to nevím, vím že nejčastěji se scházím nebo spíš pravidelně, protože je to každý týden s projektákem osobně a na společným synchru to je vlastně meeting se všema kolegama, který se na projektu podílejí a je to formou pohovoru. Taky mě někdy hodnotí tak, že já za sebe zhodnotím, jak jsem si s úkolama poradil a jak to vlastně funguje, jestli to odpovídá jeho požadavkům a v podstatě na kolik procent jsem to splnil.

V: Jak často hodnocení probíhá? Vnímáte to jako dostačující?

RD: No probíhá to, jak jsem říkal jednou do týdne to je pravidelný, jen málokdy se stane, že by na to nebyl čas, protože je to pro celý koncern důležitý projekt. Ty moje výsledky, co zasílám, to se liší podle toho za jak dlouho to zadání vypracuju. Za sebe osobně můžu říct, že mi to vyhovuje a nemám s tím žádný problém.

V: Jakým způsobem probíhal Váš nábor do projektového týmu?

RD: Nábor no to bylo docela náročný já jsem totiž externí zaměstnanec a do toho týmu jsem se dostal skrze assesment, kdy vlastně EEH hledali ajťáka na programování aplikací a byli jsme tam tenkrát asi tři uchazeči a dostali jsme zadání naprogramovat takovou hodnotící aplikaci a podle toho, kde teď sem, jsem to měl asi nejlepší

V: Na co se Váš nadřízený při hodnocení zaměřuje?

RD: On se zaměřuje především na to, jestli to, co jsem udělal funguje dobře a jestli to i do budoucna bude fungovat dobře. Chce mít prostě všechno neprůstřelný, takže jede do sebemenšího detailu a hledá mi každou chybičku. Chce mě prostě nachytat, ale zatím se mu to moc nedaří.

V: Jaké je Vaše vzdělání a profesní zaměření?

RD: No tak já mám vysokou školu technickou obor IT, takže jsem v oboru. Profesní zaměření je pak programování a integrace vytvořených funkcí do auťáků.

V: Kolik je Vám let a kde jste se narodil?

RD: Je mi 44 let a narodil jsem se v Nymburce, kousek od něj i žiju.

V: Máte nějaké povědomí o pojmu týmová diverzita? Případně co o ní víte?

RD: No vím že se to v poslední době hodně celosvětově diskutuje, moc toho o ní nevím ale, dokážu si představit, že se pod tím může schovávat nebo spíš, že to může zahrnovat třeba rozdíl generací, taky jestli jsou tady lidi z jiných oddělení a tak. Není to zrovna v oboru mého zájmu, ale určitě jsem o tom už minimálně něco četl.

V: Přejde Vám, že mladší nebo starší členové týmu přinášejí inovativní nápady? Případně vnímáte to jako přidanou hodnotu nebo jako problém?

RD: Tak jelikož jsem nejstarší člen tohoto týmu, tak můžu říct, že ty mladíci někdy přicházejí s dost šílenýma nápadama, který ale nejsou vždycky proveditelný. Pro mě to jsou pak velký výzvy, ale když jasně vím, že to, co vymysleli a chtějí do toho projektu vložit je neuskutečnitelný, tak to prostě neudělám jasně jim řeknu proč, a oni to většinou přijmou, popřípadě jim taky nabízím alternativní řešení. Takže v tom ohledu že jsou to pro mě výzvy to беру určitě jako plus hlavně pro ten můj rozvoj, ale někdy co si vymyslí nad tím jen žasnu.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jakub Majerník		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Projekt samoučící se personalizace ve ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUcí PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	39		
POČET OBRÁZKŮ	1		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na fungování projektového týmu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Závěrečná práce je rozdělena na dvě části. První částí práce je část teoretická, která se zaměřuje na definici a charakteristiku pojmů, tým a týmový dynamika, systém pozic a rolí, týmová diverzita, komunikace a interakce a v poslední řadě hodnocení pracovníků a jejich výkonu. Druhá část bakalářské práce je část praktická, která se zaměřuje na to, jak projektový tým funguje, za pomoci výzkumné metody polostrukturovaných rozhovorů, díky kterým bylo pochopeno, jak projektový tým funguje.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Tým, týmová dynamika, systém pozic a rolí, týmová diverzita, komunikace a interakce, hodnocení pracovníků, ŠKODA AUTO a.s.		

ANNOTATION

AUTHOR	Jakub Majerník		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Project of self learning personalisation in ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	39		
NUMBER OF PICTURES	1		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis is focused on the functioning of the project team in the company ŠKODA AUTO a.s. Bachelor work is divided in two parts. The first part of the work is the theoretical part, which is focused on the definitions and characteristics of concepts, team and team dynamics, system of positions and roles, team diversity, communication and interaction. Last chapter of theoretical part is evaluation of employees and their performance. The second part of the bachelor work is a practical part, which is focused on how the project team works, using the research method of semi-structured interviews, which understood how the project team works.</p>		
KEY WORDS	<p>Team, team dynamics, roles and positions, team diversity, communication and interaction, evaluation of employees, ŠKODA AUTO a.s.</p>		